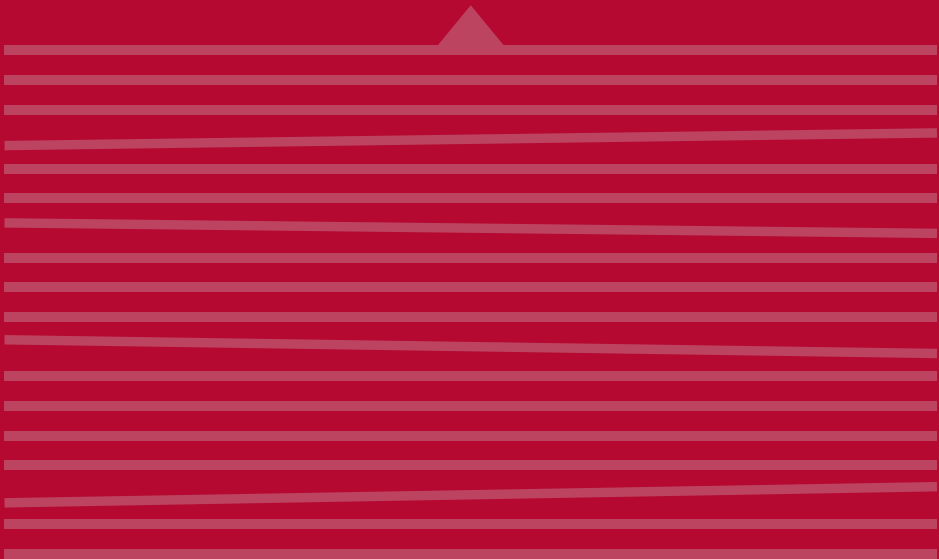


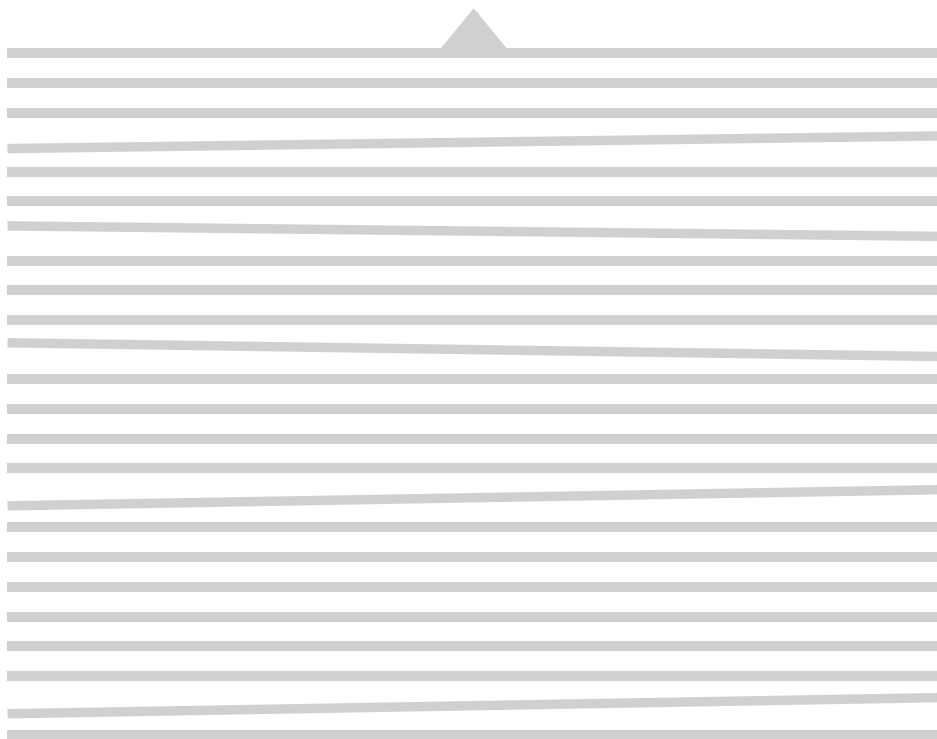
Kučer Lana
Dobrotić Ivana

FLEKSIBILNI RADNI ARANŽMANI I RŔDNA RAVNOPRAVNOST



CESI – Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje
Veljača, 2025.

FLEKSIBILNI
RADNI
ARANŽMANI
I RŮDNA
RAVNOPRAVNOST



IMPRESSUM

Naslov

Fleksibilni radni aranžmani i rodna ravnopravnost

Autorice

Lana Kučer

Ivana Dobrotić

Dizajn i tisak

ACT PRINTLAB d.o.o.

Nakladnik

CESI – Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje

Godina izdavanja

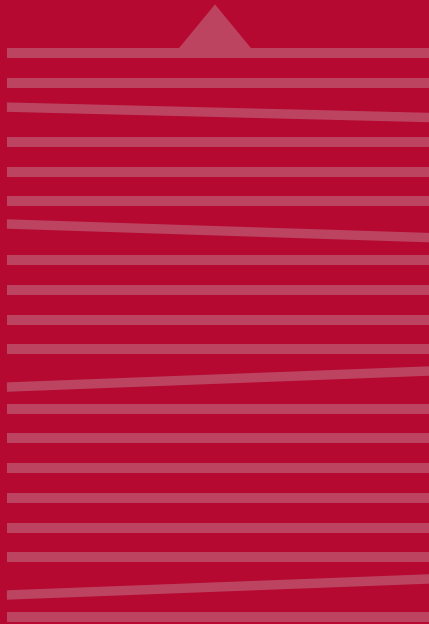
2025

SADRŽAJ

1. Uvod	5
2. Fleksibilni radni aranžmani	9
2.1. Fleksibilnost mjesta rada	10
2.2. Fleksibilnost radnog vremena	11
2.3. Fleksibilnost količine rada	13
2.4. Fleksibilnost u kontinuitetu rada	14
3. Normativni okvir fleksibilnih radnih aranžmana	17
3.1. Normativni okvir Europske unije	18
3.1.1. Direktiva o Okvirnom sporazumu o radu s nepunim radnim vremenom (97/81/EZ)	18
3.1.2. Okvirni sporazum o radu na daljinu (2002) socijalnih partnera	18
3.1.3. Direktiva o određenim vidovima organizacije radnog vremena (2003/88/EZ)	19
3.1.4. Direktiva o transparentnim i predvidivim radnim uvjetima (EU/2019/1152)	20
3.1.5. Direktiva o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja i pružatelja skrbi (EU/2019/1158)	20
3.2. Nacionalni normativni okvir	22
3.2.1. Nacionalni plan za ravnopravnost spolova i Akcijski plan za ravnopravnost spolova	22
3.2.2. Zakon o radu	24
3.2.3. Zakon o ravnopravnosti spolova	31
4. Učinci fleksibilnih radnih aranžmana	34
5. Rodna ravnopravnost i fleksibilni radni aranžmani	39
5.1. Rodne razlike u dostupnosti fleksibilnih radnih aranžmana	42
5.2. Fleksibilnost radnog vremena	45
5.3. Rad od kuće i rad na daljinu	48
5.4. Rad u nepunom radnom vremenu	55
6. Alternativna rješenja: fleksibilni radni aranžmani za sve i četverodnevni radni tjedan	60
6.1. Fleksibilni radni aranžmani za sve radnice_ke	62
6.2. Četverodnevni radni tjedan	65
7. Zaključak i preporuke	75
8. Reference	83



I



1. UVOD

Ova analiza bavi se fleksibilnim radnim aranžmanima, prvenstveno rodnim aspektima njihova djelovanja te njihovom važnošću gledano iz perspektive usklađivanja privatnog i poslovnog života. Pojam fleksibilnih radnih aranžmana sve je prisutniji u raspravama o načinima rada, posebice u kontekstu promjena u svijetu rada izazvanih globalizacijom, digitalizacijom i pandemijom virusa COVID-19. Ovaj pojam obuhvaća širok raspon prilagodljivih načina rada koji omogućuju radnicima_cama veću autonomiju nad mjestom, vremenom i količinom rada, a mogu dovesti do povećanja produktivnosti, dobrobiti radnica_ka te boljoj ravnoteži između privatnog i poslovnog života, ali i do veće (samo)eksploatacije radnica_ka odnosno povećanja radnog vremena i smanjenja vremena za privatne obaveze, posebno za žene (tzv. paradoksa fleksibilnosti).¹ Njihov je potencijal donekle prepoznat, ali implementacija varira ovisno o njihovoj normativnoj uređenosti i specifičnostima radnog okruženja.

U Hrvatskoj, fleksibilni radni aranžmani relativno su nov koncept u širem društvenom i zakonodavnom okviru. Premda je normativno uređenje ovog područja donekle unaprijeđeno posljednjim izmjenama Zakona o radu² zbog usklađivanja s europskim zakonodavstvom (tj. Direktivom 2019/1158),³ čini se da fleksibilni radni aranžmani još uvijek nisu u potpunosti prihvaćeni niti se iznalaze modeli kako bi oni bili implementirani u praksi. Trenutnim su zakonskim uređenjem pojedini oblici rada kao što je rad od kuće, prilagodba rasporeda radnog vremena ili rad u nepunom radnom vremenu posebno propisani za pojedine kategorije radnica_ka tj. roditeljima s djetetom do 8. godine života i pružateljima_cama skrbi. Takvo normiranje, dok s jedne strane prepoznaje skrb i specifične potrebe radnika_ca s obavezama skrbi, s druge strane može dovesti do tzv. stigme fleksibilnosti, odnosno percepcije kako radnici_e koji koriste fleksibilne radne aranžmane nisu jednako predani i motivirani za rad i jednako produktivni,⁴ te smanjiti korištenje fleksibilnih radnih aranžmana. Osim toga, hrvatski se zakonodavac drži minimalnog europskog okvira koji propisuje mogućnost da se traži pravo na neki od fleksibilnih oblika rada, ali ne i obavezu poslodavca da

¹ Chung, H. (2022). *The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation*. Bristol University Press.

² <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>

³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158>

⁴ Chung, H. (2024). *Flexible working: A deep dive into the impact of remote working on gender equity*. Shape Talent.

isti odobri.⁵ U praksi se u pojedinim sektorima koji imaju ograničene mogućnosti korištenja fleksibilnih radnih aranžmana, o prilagodabama u tom smjeru slabo, ako uopće, promišlja, a što je posebno vidljivo u sektorima u kojima dominiraju žene, poput zdravstva, obrazovanja i socijalne skrbi.

Povijesno gledano, u praksi su se fleksibilni radni aranžmani uvodili kako radi potrebe poslodavaca, odnosno prilagode radnih procesa, tako i radi potrebe radnika, odnosno primarno kao odgovor na potrebe skrbi. U potonjem su slučaju bili dizajnirani i implementirani na način da su ih dominantno koristile žene, a što je, uz pozitivne, nosilo i negativne ishode, posebice gleda li se iz perspektive rodne ravnopravnosti.⁶ Razumijevanje je fleksibilnih radnih aranžmana iz rodne perspektive stoga iznimno važno, a posebice kako bi se – polazeći od baze znanja koju trenutno imamo – oni mogli unaprijediti i u hrvatskom kontekstu te dizajnirati na način koji će potencijalno smanjiti rodne nejednakosti u privatnom i poslovnom životu. Iako su fleksibilni radni aranžmani zamišljeni kao alat za promicanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života, oni mogu imati i negativne učinke, a posebice ako se ne implementiraju uzimajući u obzir postojeće društvene i rodne norme. Tu se prvenstveno misli na rodne razlike u preuzimanju većine obiteljskih i kućanskih obaveza od strane žena, što značajno pridonosi rodnim razlikama u svijetu rada, ali i na samu percepciju poslodavaca o tome na koji način žene i muškarci koriste vrijeme kada rade, primjerice, na daljinu ili od kuće. Ukoliko se fleksibilni radni aranžmani ne razmatraju iz rodne perspektive bilo prilikom definiranja normativnog okvira, bilo prilikom njihove implementacije, oni mogu reproducirati rodne uloge i dodatno marginalizirati žene u svijetu rada.

Pandemija COVID-19 utjecala je na širu primjenu fleksibilnih radnih aranžmana, posebice rada od kuće i rada na daljinu. Dodatno je omogućila otvaranje rasprave o promjenama u tradicionalnim strukturama i načinima rada, ne samo u smislu mjesta rada, već i radnog vremena.⁷ Izazovi modernih vremena i zahtjevi novih generacija također stavljaju pitanja ravnoteže privatnog i poslovnog te fleksibilnosti u radu u prvi plan, ali i zahtijevaju od poslodavaca inovativnost, prilagodljivost i pravednost. U tom kontekstu, rodna ravnopravnost nameće se kao jedna od temeljnih

5 Dobrotić L., i Kovač J. (2023.) Jesu li fleksibilni oblici rada uvijek dobri? Fleksibilni oblici rada usmjereni roditeljima i pružateljima skrbi u zemljama Europske unije

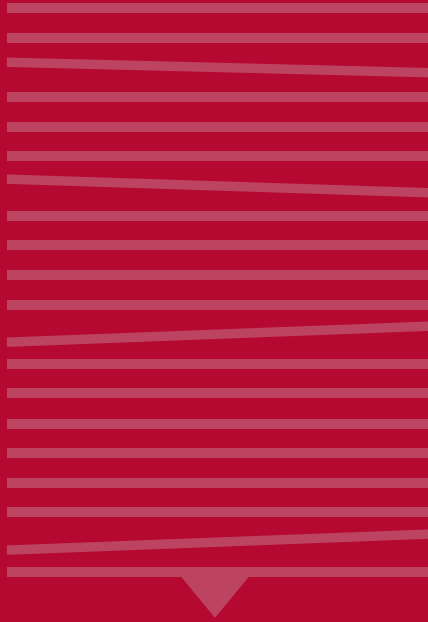
6 Chung, H. (2022). *The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation*. Bristol University Press.; Dobrotić L., i Kovač J. (2023.) Jesu li fleksibilni oblici rada uvijek dobri? Fleksibilni oblici rada usmjereni roditeljima i pružateljima skrbi u zemljama Europske unije

7 Chung, H., Seo, H., Forbes, S., Birkett, H., *Working from home during the COVID-19 lockdown: changing preferences and the future of work*, <https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/business/research/wirc/epp-working-from-home-covid-19-lockdown.pdf>

vrijednosti kojom se treba voditi prilikom uređivanja ovih područja u svijetu rada.

Ova analiza podijeljena je u nekoliko poglavlja koja obrađuju različite aspekte fleksibilnih radnih aranžmana te nudi pregled istraživanja o ishodima fleksibilnih radnih aranžmana, analizu normativnog okvira i pregled dostupnih podataka o rasprostranjenosti fleksibilnih radnih aranžmana te praktične preporuke za unaprjeđenje ovog područja u Hrvatskoj. Prvo se daje pregled definicije pojmova i osnovnih oblika fleksibilnih radnih aranžmana, uključujući fleksibilnost mjesta rada, radnog vremena, količine rada te kontinuiteta rada. Potom se analizira normativni okvir, s posebnim naglaskom na europske direktive i njihovu implementaciju u hrvatsko zakonodavstvo. Nakon toga, razmatraju se u kratkim crtama glavni učinci fleksibilnih radnih aranžmana na položaj radnica_ka i na organizacije, kao i na rodnu dimenziju te ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Potom se detaljnije analiziraju rodne razlike u dostupnosti i korištenju fleksibilnih radnih aranžmana, posebno u kontekstu radnog vremena, rada od kuće/na daljinu te rada u nepunom radnom vremenu. Dalje se razmatraju neka alternativna rješenja, uključujući širu primjenu fleksibilnih radnih aranžmana za sve radnice_ke i mogućnosti uvođenja četverodnevnog radnog tjedna. Na kraju se daje zaključak i iznose se preporuke za unaprjeđenje politika u ovom području.

Cilj je ove analize sažeti dostupne podatke i ključne nalaze istraživanja o fleksibilnim radnim aranžmanima te njihovom utjecaju na rodnu ravnopravnost, kao i otvoriti raspravu o mogućnostima njihove primjene u praksi. Također, analiza nastoji identificirati ključne izazove u implementaciji fleksibilnih radnih aranžmana u i ponuditi preporuke za njihovo prevladavanje, a kako bi se osigurala bolja ravnoteža privatnog i poslovnog života te unaprijedila rodna ravnopravnost u svijetu rada i u privatnoj sferi.



II



2. FLEKSIBILNI RADNI ARANŽMANI

Pojam fleksibilnosti kada govorimo o području rada može imati više značenja. Razlika postoji između tzv. fleksibilizacije radnih odnosa, pojma koji se prvenstveno veže uz srozavanje uvjeta rada kroz različite oblike rada koji pridonose nesigurnosti i prekarnosti rada, poput ugovora na određeno vrijeme ili agencijskog rada. S druge strane, pojam fleksibilnosti veže se i uz različite radne aranžmane kojima se utječe na vrijeme, mjesto, količinu i/li kontinuitet rada.⁸ Unutar takvih radnih aranžmana postoje oni koje potiču ili predlažu poslodavci u svrhu poboljšanja organizacijskog uspjeha te oni kojima je svrha povećanje dobiti i poboljšanje položaja radnica_ka. U tom smislu, fleksibilni radni aranžmani mogu se podijeliti na one koji su usmjereni na radnice_ke i one koji su usmjereni na poslodavce/kompanije.⁹ U ovoj analizi koristimo pojam fleksibilni radni aranžmani i fokusiramo se na one mogućnosti koje radnice_ci imaju u odlučivanju kada, koliko i gdje rade.

Postoje razne definicije samog pojma fleksibilnog radnog aranžmana koje se uglavnom svode na to što sve obuhvaćaju fleksibilni radni aranžmani, a neke od njih navodimo u nastavku. Za potrebe ove analize, fleksibilni radni aranžmani odnose se na netradicionalne aspekte područja radnog odnosa koji radniku_ci nude veću kontrolu i autonomiju nad time kada, gdje i koliko rade. Ovi aranžmani, u teoriji, imaju za cilj zadovoljiti različite potrebe radnica_ka, pri čemu se najčešće naglašava promicanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života te zadovoljstvo poslom.¹⁰ Ujedinjeni

⁸ Kossek, E. E., Hammer, L. B., Kelly, E. L., & Moen, P. (2014). Designing work, family & health organizational change initiatives. *Organizational dynamics*, 43(1), 53.; [Austin-Egole, I.S., Iheriohanma, E.B.J., & Iheanacho, J.I. \(2022\). Flexible Working Arrangements \(Fwas\) and Organizational Performance: An Empirical Comparative Analysis of Production Companies](#)

⁹ Kotey, B., & Sharma, B. (2015). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753-2770. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102160>

¹⁰ EIGE, 2019.

narodi u internoj evaluaciji fleksibilnih radnih aranžmana¹¹ koriste definiciju koja je usmjerena na to da su fleksibilni radni aranžmani dobrovoljne prilagodbe uobičajenog radnog vremena i/ili mjesta rada, koje se baziraju na dogovoru između radnica_ka i poslodavca te koje iniciraju radnice_ci. Na razini Europske unije definiciju nalazimo u Direktivi o ravnoteži između poslovnog i privatnog života¹² u čl. 3. koji navodi da fleksibilni radni aranžmani predstavljaju mogućnosti radnica_ka da prilagode svoje obrasce rada, uključujući i korištenje rada van prostorija poslodavca, fleksibilne radne rasporede ili smanjenje radnih sati. U teoriji, fleksibilni radni aranžmani razlikuju se s obzirom na vrijeme, količinu, mjesto te kontinuitet rada,¹³ što može obuhvaćati razne pod-oblike, primjere kojih navodimo u nastavku.

2.1. Fleksibilnost mjesta rada

Fleksibilnost mjesta rada podrazumijeva utjecaj radnica_ka na to gdje obavlja posao, odnosno omogućava radnicama_ima da rade na drugim mjestima izvan uobičajenog prostora rada. Najčešće se radi o radu od kuće ili iz drugog prostora ili mjesta tj. „na daljinu“. Primjerice, osvrnemo li se na hrvatski kontekst, rad na izdvojenom mjestu rada način je rada u kojem radnik_ca radi od kuće ili iz drugog prostora koji je ugovoren, dok rad na daljinu nije vezan uz određeni prostor, već se definira kao rad putem informacijsko – komunikacijske tehnologije (vidi poglavlje 3. Normativni okvir). Iako je ovaj način rada bio dostupan i prije,¹⁴ pandemija uzrokovana COVID-19 virusom najviše je utjecala na rasprostranjenost i zakonsku uređenost upravo ovog oblika fleksibilnih radnih aranžmana. Rad od kuće i rad na daljinu tada postaje norma koju su neki poslodavci zadržali u određenom obliku i nakon tzv. *lockdown*-a, a država je detaljnije zakonski uredila ovo područje. Primjerice, podaci Eurostata¹⁵ ukazuju na porast ovog oblika rada u svim zemljama članicama Europske unije, iako dosta različitim intenzitetom te je rasprostranjenost puno veća u zapadnoeuropskim zemljama (npr. u Nizozemskoj 55,7% radnika_ca radi na daljinu 2023. godine). Općenito gledano na razini EU-27 bilježi se porast ovog oblika rada s 14,7% radnika_ca koji rade na daljinu 2019. godine na 22,6% 2023. godine, što slijedi

¹¹ [Flexible working arrangements in United Nations system organizations, 2023.](#)

¹² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN-HR/TXT/?from=EN&uri=CELEX%3A32019L1158>

¹³ 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

¹⁴ Zakon o radu – rodna analiza, CESI (2022.)

¹⁵ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp__custom_12158505/default/table?lang=en

i Hrvatska s rastom od 7.2% (2019.) na 12.6% (2023.). No, potrebno je naglasiti da je ovaj način rada privilegija koju nisu imali, niti će zasad imati, brojne radnice_i u različitim sektorima, a posebno u onima kojima dominantno rade žene – zdravstvo, socijalna skrb, obrazovanje, trgovina i sl.¹⁶ U svakom slučaju fleksibilnost mjesta rada, bilo u vidu rada od kuće ili rada na daljinu omogućuje radnicama_ima da ne dolaze na glavno mjesto rada, već elektronički komuniciraju sa kolegicama_ama, poslodavcem, suradnicama_ima, klijenticama_ima uz pomoć informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Ovakav način određivanja mjesta rada može biti stalno, povremeno ili privremeno.

Najčešći oblici fleksibilnosti mjesta rada su¹⁷:

- **Rad od kuće** (eng. *work from home*) – Radnice_i rade iz svog doma ili prostora slične namjene (npr. vikendica) koji je određen ugovorom o radu.
- **Rad iz drugog prostora** (eng. *remote work*) – Radnice_i rade u nekom drugom prostoru (npr. suradni prostor) koji je određen ugovorom o radu.
- **Rad na daljinu** (eng. *telework/remote work*) – Radnici_ce mogu raditi iz bilo kojeg prostora/mjesta koje se može mijenjati, nije određeno ugovorom o radu, već ga radnica_k samostalno bira.

2.2. Fleksibilnost radnog vremena

Fleksibilnost radnog vremena odnosi se na mogućnost radnica_ka da utječu na to kada rade. To uključuje fleksibilni raspored radnog vremena ili kontrolu nad rasporedom radnog vremena koji je jedan od najraširenijih oblika fleksibilnosti radnog vremena u Europi.¹⁸ Dakle, radnica_k može imati mogućnost odrediti vrijeme početka i završetka svog rada u danu i/ili broj radnih sati po danu ili tjednu (ponekad se višak sati iz jednog dana ili tjedna može preračunati u slobodne dane). U literaturi se također koristi i izraz autonomija radnog vremena koja podrazumijeva veću slobodu u određivanju radnog vremena. Najveća razlika između fleksibilnog radnog vremena

¹⁶ 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](#)

¹⁷ Vidi npr. Dobrotić, Kovač (2023.), Zakon o radu NN [93/14](#), [127/17](#), [98/19](#), [151/22](#), [46/23](#), [64/23](#), Klindžić, M. i Marić, M. (2019). [Flexible Work Arrangements and Organizational Performance – The Difference between Employee and Employer-Driven Practices. Društvena istraživanja, 28 \(1\), 89-108](#)

¹⁸ Chung, Heejung. (2019). [Part-time working women's access to other types of flexible working-time arrangements across Europe](#)

i autonomije radnog vremena je u tome što kod fleksibilnog radnog vremena postoje određena ograničenja u smislu pridržavanja osnovnog radnog vremena (npr. od 8 do 16 sati) i/ili broja sati koje radnice_i mogu raditi u danu ili tjednu (npr. 40 sati tjedno), za razliku od autonomije radnog vremena gdje takva ograničenja uglavnom ne postoje.¹⁹

Najčešći oblici fleksibilnosti radnog vremena, koji se mogu i kombinirati su:²⁰

- **Fleksibilan radni raspored** (eng. *flexible work schedule*) – Radnice_i mogu prilagoditi svoje dnevne ili tjedne rasporede rada unutar određenih parametara ili bez određenih vremenskih parametara.
- **Klizno radno vrijeme** (eng. *flexitime*) – Radnice_i mogu odabrati svoje početno i završno vrijeme unutar određenog raspona osnovnih sati (npr. rade 8 sati dnevno, ali mogu birati hoće li početi raditi u 7, 8, 9 ili 10 sati).
- **Skraćeni radni tjedan** (eng. *compressed hours*) – Radnice_i rade puno radno vrijeme kroz manje dana u tjednu, kao što su četiri dana od 10 sati umjesto pet dana od 8 sati.
- Četverodnevni radni tjedan (eng. *4day workweek*) – Radnici_ce rade četiri dana u tjednu s punom plaćom uz smanjeni broj radnih sati (npr. 4 dana x 8 sati ili 4 dana x 9 sati).
- **Fleksibilne smjene i/ili zamjena smjena** (eng. *flexible shifts*) – Radnice_i mogu odabrati različite smjene za rad tijekom jednog dana uz određena ograničenja, čime se osigurava da se posao obavlja bez prestanka, dok radnici_ce imaju određenu autonomiju prilikom odabira smjene rada i/ili mijenjati smjene s kolegama_icama kako bi se prilagodili osobnim potrebama ili preferencijama.
- **Godišnji fond radnih sati** (eng. *annualized hours*) – Radnice_i rade određeni broj sati tijekom godine, uz fleksibilnost u raspoređivanju tih radnih sati po mjesecima ili tjednima unutar određenih ograničenja.
- **Akumulirani radni sati** (eng. *time banking /banked hours*) – Radnice_i mogu akumulirati odrađene sate iznad ugovorenog radnog vremena koje mogu kasnije iskoristiti kao slobodne dane ili skraćeno radno vrijeme.

¹⁹ Chung, H., van der Lippe, T. *Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. Soc Indic Res* **151**, 365–381 (2020).

²⁰ Vidi npr. Dobrotić i Kovač (2023.), Chung (2019), Austin-Egole i sur. (2022.), Klindžić i Marić (2019.)

2.3. Fleksibilnost količine rada

Fleksibilnost radnog vremena treba razlikovati od pojma koji se u literaturi naziva fleksibilnost količine rada,²¹ a podrazumijeva mogućnost radnica_ka da utječu na to koliko rade, bilo vremenski ili količinski. Najčešće ovaj pojam podrazumijeva stalan ili privremen rad u nepunom radnom vremenu, odnosno njegove varijacije poput rada na pola ili dvije trećine punog radnog vremena, smanjenje broja radnih sati ili tzv. dijeljenje posla koje predstavlja fleksibilni radni aranžman gdje se u pravilu radi na pola punog radnog vremena. Upravo je rad u nepunom radnom vremenu bio najviše korišten dosada i u fokusu kada govorimo o usklađivanju privatnog i radnog života, ali i njegovom učinku na rodnu ravnopravnost. Iako se ovi oblici rada svrstavaju u fleksibilne radne aranžmane, znatno se razlikuju od fleksibilnosti radnog vremena i mjesta rada. Čini se da su više povezani s pojmom fleksibilizacije radnih odnosa i da ih se zbog njihovog prekarog karaktera može promatrati zajedno s ugovorima na određeno vrijeme, posebice jer vrlo lako vode negativnim ishodima.²² Važno je istaknuti i da su oni zapravo specifičan oblik rada koji, u teoriji, može sadržavati i fleksibilne radne aranžmane. Drugim riječima, radnica_k koji radi u nepunom radnom vremenu ili na određeno vrijeme može imati i, primjerice, kontrolu nad rasporedom radnog vremena ili raditi od kuće. Nešto specifičniji oblik fleksibilnosti količine rada jest tzv. rad za vrijeme školskih polugodišta/fakultetskih semestara, ali je ovaj oblik prvenstveno usmjeren na radnice_ke u tim ustanovama, a manje na roditelje.

Najčešći oblici fleksibilnosti količine rada, koji mogu služiti interesima radnica_ca, su:²³

- **Rad u nepunom radnom vremenu** (eng. *part-time*) – Radnice_i rade manje sati tjedno u usporedbi sa radnicama_ima s punim radnim vremenom. Ovaj oblik uključuje rad na pola punog radnog vremena koji je zastupljen u praksi (npr. 4 sata umjesto 8 sati), no ovdje spada bilo koji oblik koji podrazumijeva manji broj sati (npr. 6 sati) od punog radnog vremena.

²¹ Austin-Egole, I.S., Iheanacho, J.I., Ezeji, N.R., & Okafor, H.I. (2021). Flexible Working Arrangements (FWAS) in Unstable Times: An Exploratory Discourse on Current Changing Employment Contexts.

²² 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.

²³ Vidi npr. Austin-Egole i sur. (2022.), Dobrotić i Kovač (2023.), <https://www.unison.org.uk/content/uploads/2013/06/On-line-Catalogue209253.pdf>

- **Privremeno smanjenje radnih sati** (eng. *temporary reduction of hours*) – Radnice_i određeni period rade u nepunom radnom vremenu, odnosno manje radnih sati tjedno.
- **Dijeljenje posla** (eng. *job sharing*) – Dvije ili više radnice_ka dijele odgovornosti jednog radnog mjesta s punim radnim vremenom. Svaka osoba radi nepuno radno vrijeme, uz podjelu tereta rada i odgovornosti.
- **Rad za vrijeme školskog polugodišta** (eng. *term-time only working*) – Radnice_i rade samo u razdobljima koja odgovaraju vremenu školskog polugodišta, odnosno u vremenskom razdoblju koje ne odgovara školskim praznicima.

Kada se govori o fleksibilnosti količine rada, postoje i „negativni“ oblici, koji primarno služe interesima poslodavaca. Radi se o tzv. ugovorima s „nula sati“ (eng. *zero-hours contracts*) u okviru kojih radnicama_ima nije zajamčen minimalni broj sati rada, već prihvaćaju ili odbijaju radne zadatke kada se oni pojave i koje onda moraju izvršiti u zadanim rokovima. Na taj način poslodavci imaju fleksibilnost da prilagode razinu osoblja na temelju potražnje, dok radnici_ce funkcioniraju u vrlo neizvjesnim okvirima kako po pitanju radnog vremena, tako i primanja, uključivši pristup pojedinim programima socijalnog osiguranja.²⁴

2.4. Fleksibilnost u kontinuitetu rada

Fleksibilnost u kontinuitetu rada također je specifičniji oblik fleksibilnih radnih aranžmana, a obuhvaća mogućnost radnica_ka da uzimaju kraće stanke u radnom odnosu bez gubitka posla. Ovaj oblik uključuje, primjerice, dopuste i slobodne dane, godišnji odmor i bolovanje, i/li kredite radnog vremena.²⁵ Dakle, u ovu se kategoriju ubrajaju i različiti dopusti poput roditeljskih dopusta, slobodnog dana za prenatalni pregled, plaćenih i neplaćenih dopusta, godišnjih odmora, privremene nesposobnosti za rad, mirovanja radnih odnosa te se radi o specifičnim radnim i socijalnim

²⁴ Gheyoh Ndzi, Ernestine (2021) An Investigation on the Widespread Use of Zero Hours Contracts in the UK and the Impact on Workers. *International Journal of Law and Society*, 4 (2), pp. 140-149. ; Mantouvalou, V. (2022), Welfare-to-work, zero-hours contracts and human rights, *European Labour Law Journal*, 13(3), <https://doi.org/10.1177/20319525221104168>

²⁵ Austin-Egole, I.S., Iheriohanma, E.B.J., & Iheanacho, J.I. (2022). Flexible Working Arrangements (Fwas) and Organizational Performance: An Empirical Comparative Analysis of Production Companies

pravima. Posebno se ističu oni oblici ovog tipa fleksibilnosti koje poslodavci imaju mogućnosti ugovoriti ili propisati u povoljnijem obliku nego što to propisuje zakonski okvir. Naime, organizacije imaju opcije odrediti određeni broj dana (plaćenih) dopusta u razne svrhe, primjerice, obiteljske, privatne, putovanja, rad na sebi, edukacije/studiranje, dok na visokoobrazovnim ustanovama mogu biti dostupni duži (studijski) dopusti koji su tipični za akademsku zajednicu. Isto tako, organizacije imaju mogućnost propisati određeni broj u cijelosti plaćenih dana bolovanja (privremene nesposobnosti za rad) iz zdravstvenih razloga. Ovdje se ubrajaju i drugi oblici dužih dopusta, tzv. krediti radnog vremena gdje država isplaćuje naknadu plaće za vrijeme dopusta ili rada u nepunom radnom vremenu zbog obrazovanja, skrbi za drugu osobu, djelomičnog umirovljenja ili pod određenim uvjetima zbog drugih važnih razloga, a koji postoje, zasada, u Belgiji.²⁶

Najčešći oblici fleksibilnosti u kontinuitetu rada su:²⁷

- **Plaćeni dopusti** (eng. *paid leaves*) – predstavlja oslobođenje od obveze rada uz naknadu plaće koju snosi poslodavac. Za stjecanje prava iz radnog odnosa ili u vezi s radnim odnosom razdoblja plaćenog dopusta smatraju se vremenom provedenim na radu. Posebnu vrstu čine roditeljski i slični dopusti gdje naknadu plaće za vrijeme korištenja prava u pravilu snosi država.
- **Neplaćeni dopusti** (eng. *unpaid leaves*) – oslobođenje od obveze rada, ali bez naknade plaće. Za vrijeme trajanja neplaćenoga dopusta prava i obveze iz radnog odnosa ili u vezi s radnim odnosom najčešće miruju.
- **Kreditni radnog vremena** (eng. *time credits*) – oblik dopusta u svrhu obrazovanja/osposobljavanja, skrbi za ovisnu osobu ili postepenog umirovljenja (pod određenim okolnostima dopušteni su i drugi razlozi).

Fleksibilnost kontinuiteta rada, kao i fleksibilnost količine rada, možemo promatrati kao fleksibilne radne aranžmane u širem smislu te riječi, a koji se mogu kombinirati s drugim oblicima fleksibilnosti, onima po pitanju radnog vremena ili mjesta rada (na kojima je naglasak u ovoj analizi). S obzirom na uvriježenost nepunog radnog vremena kao fleksibilnog radnog aranžmana i njegovu povezanost s ravnotežom privatnog i poslovnog života, kao i njegove (nepovoljne) učinke na rodnu ravnopravnost, u kasnijoj ćemo se analizi koja govori o učincima fleksibilnih oblika rada detaljnije osvrnuti upravo na taj oblik rada.

²⁶ https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/BE-2020-10_1210.html

²⁷ Vidi npr. Austin-Egole i sur., 2022., Zakon o radu

NN **93/14**, **127/17**, **98/19**, **151/22**, **46/23**, **64/23**, Dobrotić i Kovač(2023.)



III



3. **NORMATIVNI OKVIR FLEKSIBILNIH RADNIH ARANŽMANA**

Fleksibilni radni aranžmani na različite su načine i u različitom opsegu obuhvaćeni kako europskim, tako i nacionalnim normativnim okvirom. Neujednačenost normiranja je karakteristična za ovo područje, počevši od neujednačenosti samih definicija i razumijevanja ovog područja pa do neujednačenosti u rasprostranjenosti i praksama. U ranijim fazama uređenje fleksibilnih radnih aranžmana je ponajprije polazilo od potreba poslodavaca i samih poslovnih procesa, fleksibilni se radni aranžmani danas sve više vežu uz potrebe zaposlenih osoba, ponajprije uz usklađivanje privatnog i poslovnog života.²⁸ Drugim riječima, rasprava se u ovom području preusmjerava i prema pretpostavci da fleksibilni radni aranžmani služe boljoj ravnoteži između privatnog i poslovnog života, kao i da je ta potreba za poboljšanjem najistaknutija kod roditelja i osoba koje skrbe o drugima, što su u velikoj većini žene. Navedeno može imati dvojbenu učinak na načelo rodne ravnopravnosti i položaj žena u svijetu rada i u privatnoj sferi, kako se navodi dalje u analizi (vidi poglavlje 5.).

²⁸ Promberger, Markus (2021): A short history of flexible hours - historical baselines of working time policy in Germany, IAB-Discussion Paper, No. 17/2021, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg; Amirul, Sharifah & Shaari, Sharija. (2021). An Overview: Twenty Years of Flexible Working Arrangements. ADVANCES IN BUSINESS RESEARCH INTERNATIONAL JOURNAL. 7. 27. 10.24191/abrij.v7i2.14770.

3.1. Normativni okvir Europske unije

Na razini Europske unije (dalje: EU) razni aspekti fleksibilnih radnih aranžmana uređeni su kroz sporazum i nekoliko Direktiva koje kronološki navodimo u nastavku, po datumu donošenja.

3.1.1. Direktiva o Okvirnom sporazumu o radu s nepunim radnim vremenom (97/81/EZ)²⁹

Ova Direktiva ima za cilj ukloniti diskriminaciju radnika_–ca koji rade u nepunom radnom vremenu i poboljšati kvalitetu rada s nepunim radnim vremenom. Također nastoji olakšati razvoj rada s nepunim radnim vremenom na dobrovoljnoj osnovi i pridonijeti fleksibilnoj organizaciji radnog vremena na način koji uzima u obzir potrebe poslodavaca i radnika_ca. Sukladno načelu nediskriminacije, radnici_ce koji rade u nepunom radnom vremenu ne bi se trebali tretirati nepovoljnije od usporedivih radnika_ca koji rade u punom radnom vremenu samo zato što rade u nepunom radnom vremenu, osim ako je drugačije postupanje opravdano objektivnim razlozima. Poslodavci bi trebali, gdje je to moguće, razmotriti zahtjeve radnika_ca za prelaskom s punog na nepuno radno vrijeme i obrnuto. Poslodavci bi također trebali pravodobno informirati o raspoloživosti radnih mjesta s nepunim i punim radnim vremenom. Radnici_ce koji rade u nepunom radnom vremenu trebali bi biti obaviješteni o svojim uvjetima rada i trebali bi imati jednak pristup osposobljavanju i razvoju karijere kao i radnici_ce s punim radnim vremenom.

3.1.2. Okvirni sporazum o radu na daljinu (2002) socijalnih partnera³⁰

Okvirni sporazum o radu na daljinu iz 2002. godine, koji su uspostavili europski socijalni partneri (ETUC, UNICE, CEEP i UEAPME), ima za cilj uspostaviti opći okvir za rad na daljinu u Europi kako bi se osiguralo da radnici_e koji rade na daljinu uživaju ista prava kao i radnici koji rade u prostorijama poslodavca. Uređeno je kako je rad na daljinu dobrovoljan i za radnike_ce i za poslodavce i može se uključiti u početni opis posla ili se dogovoriti kasnije. Radnici_ce koji rade na daljinu trebali bi imati

²⁹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A31997L0081>

³⁰ <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/teleworking.html>

iste uvjete zapošljavanja kao i oni koji rade u prostorijama poslodavca, uključujući radno opterećenje, standarde učinka i pristup osposobljavanju i razvoju karijere. Poslodavci su odgovorni za zaštitu podataka radnika_ca koji rade na daljinu i osiguravanje poštivanja pravila o zaštiti podataka tvrtke. Privatnost se mora poštivati, a svi sustavi nadzora moraju biti proporcionalni i usklađeni s Direktivom 90/270/EEZ o opremi za zaslone.³¹ Poslodavac mora osigurati, instalirati i održavati potrebnu opremu za rad na daljinu, osim ako radnik_ca na daljinu ne koristi vlastitu. Zdravlje i sigurnost radnika_ca na daljinu moraju se osigurati u skladu s Direktivom 89/391/EEZ³² i srodnim direktivama, pri čemu radnici_ce koji rade na daljinu imaju pravo na istu zaštitu kao i ostali. Radnici_ce koji rade na daljinu sami upravljaju svojim radnim vremenom u okviru važećeg zakonodavstva, kolektivnih ugovora i politika tvrtke. Trebali bi imati jednak pristup osposobljavanju i prilikama za razvoj karijere te podlijegati istim politikama ocjenjivanja kao i njihovi kolege_ice u uredu. Radnici_ce koji rade na daljinu također imaju ista kolektivna prava kao oni koji rade u prostorijama poslodavca, uključujući uključenost u internu komunikaciju i strukture zastupanja tvrtke. Ovaj sporazum ima za cilj pružiti uravnotežen pristup radu na daljinu, osiguravajući da radnici_ce koji rade na daljinu nisu u nepovoljnijem položaju, a istovremeno prepoznaju specifične karakteristike i potrebe dogovora o radu na daljinu.

3.1.3. Direktiva o određenim vidovima organizacije radnog vremena (2003/88/EZ)³³

Ova Direktiva temelj je zakonodavstva Europske unije koje regulira organizaciju radnog vremena. Ona postavlja minimalne sigurnosne i zdravstvene uvjete za organizaciju radnog vremena. Primjenjuje se na najkraća razdoblja dnevnog odmora, tjednog odmora i godišnjeg odmora, na stanke i najveći broj radnih sati tjedno i na određene aspekte noćnog rada, rada u smjenama i radnog rasporeda. Među njezinim ključnim odredbama su zahtjevi za dnevnim i tjednim odmorima, pravom na godišnji odmor i ograničenjem maksimalnog broja tjednih radnih sati te noćnog rada, ali i predviđa iznimke za određene kategorije radnica_ka. Ove odredbe trebale bi utjecati na to da radnici_e imaju dovoljno vremena za opuštanje, rekreaciju i osobne aktivnosti izvan svojih profesionalnih obaveza, čime se sprječava izgaranje i promiče njihova opća dobrobit. Fleksibilni radni aranžmani nisu izrijekom spomenuti.

³¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:31990L0270>

³² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:31989L0391>

³³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32003L0088>

3.1.4. Direktiva o transparentnim i predvidivim radnim uvjetima (EU/2019/1152)³⁴

Cilj je ove Direktive osigurati jasnoću i stabilnost za radnike_ice zahtijevajući od poslodavaca da dostave pisane pojedinosti o bitnim aspektima radnog odnosa unutar jednog tjedna od početka rada. To uključuje podatke o identitetu radnika_ice i poslodavca, mjestu rada, radnom vremenu, opisu posla i plaći. U odnosu na radno vrijeme, cilj je Direktive osigurati da radnici_e budu upoznate sa svojim radnim vremenom i rasporedom, uključujući sva referentna razdoblja za izračun radnog vremena. Sadrži odredbe povezane s davanjem obavijesti o temeljnim aspektima radnog odnosa i u vezi s radnim uvjetima koji se odnose na sve radnike_ice u Uniji kako bi im se zajamčio primjeren stupanj transparentnosti i predvidivosti u pogledu radnih uvjeta uz istodobno održavanje određene fleksibilnosti nestandardnih oblika zaposlenja, čime se zadržavaju pogodnosti za radnike_ice i poslodavce. Osim toga, nastoji zaštititi radnike_ice od prekomjernog radnog vremena i osigurati im odgovarajuća razdoblja za odmor, stanke i godišnji odmor u skladu s nacionalnim zakonima i kolektivnim ugovorima. S novim pravilima, radnici_ice imaju pravo na veću predvidljivost u pogledu zadataka i radnog vremena. Također će imati pravo dobiti pravodobne i potpunije informacije o bitnim aspektima svog posla, kao što su mjesto rada i primanja. Bit će obaviješteni unaprijed u razumnom roku kada će posao morati biti obavljen (posebno radnici_ice s nepredvidivim radnim rasporedom i radom na zahtjev), a morat će biti propisane učinkovite mjere koje sprječavaju zlouporabu ugovora o radu bez radnog vremena, odnosno ugovora o radu bez definiranog radnog vremena.

3.1.5. Direktiva o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja i pružatelja skrbi (EU/2019/1158)³⁵

Ovom Direktivom utvrđuju se minimalni zahtjevi u pogledu očinskog dopusta, roditeljskog dopusta i dopusta za pružatelje_ice skrbi, kao i minimalni zahtjevi u pogledu fleksibilnih radnih uvjeta za radnike_ice koji su roditelji ili pružatelji_ice skrbi. Direktiva se primjenjuje na sve radnike i radnice koji imaju sklopljen ugovor o radu ili su u radnom odnosu kako je on definiran pravom, kolektivnim ugovorima ili praksom na snazi u svakoj državi članici, uzimajući u obzir sudsku praksu Suda Europske

³⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=CELEX%3A32019L1152>

³⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1158>

unije. Olakšavanjem usklađivanja poslovnog i obiteljskog života tih osoba ovom bi se Direktivom trebalo doprinijeti ostvarenju ravnopravnosti žena i muškaraca s obzirom na njihove mogućnosti na tržištu rada, jednako postupanje na radnome mjestu i promicanje visoke razine zaposlenosti u EU. Direktiva prepoznaje kako bi politika-ma za postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života trebalo doprinijeti rodnoj ravnopravnosti promicanjem sudjelovanja žena na tržištu rada, ravnopravni-jom podjelom obveza skrbi između muškaraca i žena te smanjivanjem rodno uvjeto-vanih razlika u zaradi i plaćama.

Direktiva uključuje i odredbe koje se odnose na fleksibilne radne aranžmane (Direk-tiva koristi termine fleksibilni oblici i uvjeti rada). Sadrži i samu definiciju fleksibil-nih radnih aranžmana kao mogućnosti radnica_ka da prilagode svoje obrasce rada, uključujući i korištenje rada van prostorija poslodavca, fleksibilne radne rasporede ili smanjenje radnih sati. Naglašava važnost omogućavanja radnicima_ama koji su roditelji i/li pružatelji_ce skrbi da usklade svoj radni i osobni život kroz fleksibilne radne aranžmane. U potonjem se slučaju misli na radnike_ce koji pružaju osobnu skrb ili podršku članu_ici obitelji ili osobi koja živi u istom kućanstvu i kojoj je po-trebna znatna skrb ili podrška zbog ozbiljnog zdravstvenog razloga.

Direktiva je usmjerena na promicanje fleksibilnosti radnih aranžmana kako bi se radnicama_ima pomoglo u usklađivanju njihovih radnih i osobnih odgovornosti uz istovremeno očuvanje njihovih prava. Prema Direktivi, kako bi se radnike_ce koji su roditelji i pružatelji_ce skrbi potaknulo da ostanu na tržištu rada, trebalo bi im omo-gućiti da svoje rasporede rada prilagode osobnim potrebama i željama. Oni_e bi radi pružanja skrbi trebali imati pravo zatražiti fleksibilne radne uvjete za potrebe prilagodbe svojeg rasporeda radnog vremena, među ostalim, kada je to moguće, radom na daljinu, fleksibilnim radnim vremenom ili smanjenjem radnih sati. Kako bi se uze-le u obzir i potrebe radnika_ca i potrebe poslodavaca, države članice trebale bi moći ograničiti trajanje fleksibilnih radnih uvjeta, uključujući svako smanjenje radnih sati ili svaki oblik rada na daljinu. Radnice_i koji ostvaruju svoje pravo na neki od flexi-bilnih radnih aranžmana trebale bi biti zaštićene od diskriminacije, otkaza ili nepo-voljnijeg postupanja zbog traženja nekog od oblika fleksibilnih uvjeta rada.

Direktiva propisuje da države članice poduzimaju potrebne mjere kako bi osigura-le da radnici_ce s djecom do određene dobi, a u svakom slučaju do navršene osme godine života, i pružatelji_ce skrbi imaju pravo zatražiti fleksibilne radne uvjete radi pružanja skrbi. Trajanje takvih fleksibilnih radnih uvjeta može podlijegati razumnim ograničenjima. Poslodavci razmatraju i odgovaraju na zahtjeve za fleksibilne rad-ne uvjete u razumnom roku, uzimajući u obzir svoje potrebe i potrebe radnika_ca. Poslodavci moraju obrazložiti svako odbijanje takvog zahtjeva ili svako odgađanje korištenja takvih uvjeta. Ako je trajanje fleksibilnih radnih uvjeta ograničeno, rad-nik_ca se po isteku dogovorenog razdoblja ima pravo vratiti na prvobitni raspored

radnog vremena. Radnik_ca ima pravo zatražiti povratak na prvobitni raspored radnog vremena i prije isteka dogovorenog razdoblja ako je to opravdano promjenom okolnosti. Poslodavac razmatra i odgovara na zahtjev za prijevremeni povratak na prvobitni raspored radnog vremena, uzimajući u obzir svoje potrebe i potrebe radnika_ca. Države članice mogu uvjetovati pravo na traženje fleksibilnih radnih uvjeta trajanjem radnog odnosa ili trajanjem radnog odnosa s istim poslodavcem, koje ne smije biti dulje od šest mjeseci. U slučaju uzastopnih ugovora o radu na određeno vrijeme, s istim poslodavcem, zbroj tih ugovora uzima se u obzir za potrebe izračuna trajanja referentnog razdoblja.

3.2. Nacionalni normativni okvir

Odredbe koje, manje ili više detaljno, normiraju područje usklađivanja privatnog i poslovnog života, posebno u kontekstu rodne ravnopravnosti, kao i različite aspekte fleksibilnih radnih aranžmana nalaze se u nekoliko propisa i dokumenta koje navodimo u ovom poglavlju.

3.2.1. Nacionalni plan za ravnopravnost spolova i Akcijski plan za ravnopravnost spolova

Nacionalni plan za ravnopravnost spolova za razdoblje do 2027. godine³⁶ strateški je dokument kojim se uređuje okvir javnih politika Hrvatske za promicanje rodne ravnopravnosti. Ovaj plan sadrži neke mjere u području usklađivanja privatnog i poslovnog života te fleksibilnih radnih aranžmana. Unutar posebnog cilja 2. Unaprijediti položaj žena na tržištu rada među mjerama za provedbu posebnog cilja do 2024. navodi se mjera „2.3. Omogućavanje bolje ravnoteže privatnog i poslovnog života uklanjanjem rodnih stereotipa o brizi za djecu u obitelji“, dok se među mjerama za provedbu ovog posebnog cilja 2025. - 2027. navodi „mjere za veću fleksibilizaciju rada kako bi se odgovorilo na potrebu za usklađivanjem privatnih i poslovnih obveza“ i „nastaviti provedbu postojećih mjera za usklađivanjem privatnih i poslovnih obveza“. S obzirom na to da se radi o izrazito važnom i opsežnom području, navede mjere su postavljene preopćenito i paušalno. Prateći Akcijski plan za ravnopravnost

³⁶ <https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocImages//dokumenti/NPRS%202027%20APRS%202024//Nacionalni%20plan%20za%20ravnopravnost%20spolova,%20za%20razdoblje%20do%202027..pdf>

spolova za razdoblje do 2024. godine³⁷ sadrži samo jednu mjeru za poboljšanje usklađivanja privatnog i poslovnog života unutra posebnog cilja 2. Unaprijediti položaj žena na tržištu rada, i to „2.3. Omogućavanje bolje ravnoteže privatnog i poslovnog života uklanjanjem rodni stereotipa o brizi za djecu u obitelji“ kojoj je pokazatelj „povećanje broja očeva koji koriste roditeljski dopust“. Kako se u tom planu navodi, svrha mjere je „provedba aktivnosti usmjerenih kvalitetnijoj i potpunijoj informiranosti šire javnosti o važnosti uloge očeva u skrbi o djeci i poticanju uključivanja očeva u korištenje prava iz sustava roditeljskih potpora. Na ovaj način pridonijet će se jačanju svijesti šire društvene zajednice o obiteljskim potrebama, promicanju obiteljskih vrijednosti i važnosti usklađivanja privatnog i poslovnog života, te poticanju uključivanja očeva u korištenje roditeljskog dopusta. Uklanjanjem stereotipa o ulogama žena i muškaraca u obiteljskom životu i uključivanjem očeva u ranu skrb o djeci omogućava se aktivnije sudjelovanje žena na tržištu rada te unapređuje područje usklađivanja obiteljskih i poslovnih obveza.“ Nejasno je koje će se aktivnosti provoditi, navedeno objašnjenje može dati naslutiti da će se raditi na osvještavanju javnosti, što je samo jedan aspekt rodni stereotipa o brizi za djecu u obitelji, dok čitav niz problema i izazova u području usklađivanja privatnog i poslovnog života u kontekstu rodne ravnopravnosti ostaje neadresirano. Iz navedenih dokumenata, ali i dostupnih istraživanja i podataka, nesporno je da je područje usklađivanja privatnog i poslovnog života važan aspekt rodne ravnopravnosti i ostvarenja načela ravnopravnosti spolova. Unatoč tome, čini se da nacionalne politike i propisi koji ga uređuju ne sadrže dovoljno jasne mjere niti izdvajaju potrebne financijske i ljudske resurse koji bi doveli do ravnopravnije raspodjele obveza skrbi između muškaraca i žena te smanjivanja rodno uvjetovanih razlika u svijetu rada. Osim toga, ne adresiraju adekvatno ključne izazove žena u svijetu rada, počevši od diskriminacije prilikom zapošljavanja pa do rastuće nesigurnosti u području rada i teškoća prilikom ostvarivanja bazičnih prava iz radnog odnosa, uključivši ona s osnove roditeljstva, kao niti nejednakosti u privatnoj sferi.³⁸

³⁷ <https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocImages//dokumenti/NPRS%202027%20APRS%202024//Akcijski%20plan%20za%20ravnopravnost%20spolova%20za%20razdoblje%20do%202024..pdf>

³⁸ Dobrotić, I. (2021), 'Rastuća nevidljiva većina'? Nesigurna i netipična zaposlenost i roditeljstvo u post-jugoslavenskim zemljama, <https://www.incare-pyc.eu/resources/>; Dobrotić (2021), Rastuća (ne)vidljiva većina? Nesigurna i netipična zaposlenost i roditeljstvo, <https://www.incare-pyc.eu/wp-content/uploads/2021/02/InCARE-report-final-web.pdf>

3.2.2. Zakon o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 46/23, 64/23) ³⁹

Zakon o radu (dalje: Zakon) temeljni je akt kojim se uređuju radni odnosi u Hrvatskoj. U odnosu na usklađivanje privatnog i poslovnog života te fleksibilne radne aranžmane (u širem i užem smislu) sadrži nekoliko odredaba koje postavljaju minimalne standarde pri ugovaranju radnih odnosa. Naime, Zakon sadrži odredbe kojima se uređuju nepuno radno vrijeme, uvjeti rada radnika_ca koji rade u nepunom radnom vremenu, nejednaki raspored radnog vremena i preraspodjela radnog vremena, radno vrijeme i njegov raspored, smjenski rad, rad od kuće, rad na daljinu te plaćeni i neplaćeni dopusti. Ukratko iznosimo kako Zakon uređuje ova područja radnog odnosa, a posebno izdvajamo one odredbe koje se odnose na trudnice ili roditelje s djecom do 8. godine života.

- Rad na izdvojenom mjestu rada i rad na daljinu (čl. 17. - 17.c)

Jedan od glavnih fokusa u izmjenama Zakona 2023. godine bilo je upravo propisivanje rada od kuće i rada na daljinu. Zakon ih u čl. 17. definira na sljedeći način:

- › **Rad na izdvojenom mjestu rada** je rad kod kojeg radnik ugovoreni posao obavlja od kuće ili u drugom prostoru slične namjene koji je određen na temelju dogovora radnika i poslodavca, a koji nije prostor poslodavca.
- › **Rad na daljinu** je rad koji se uvijek obavlja putem informacijsko-komunikacijske tehnologije, pri čemu poslodavac i radnik ugovaraju pravo radnika da samostalno određuje gdje će taj rad obavljati, što može biti promjenjivo i ovisiti o volji radnika, zbog čega se takav rad ne smatra radom na mjestu rada odnosno na izdvojenom mjestu rada u smislu propisa o zaštiti na radu.

Obje vrste mogu se obavljati kao stalan, privremen ili povremen rad od kuće/rad na daljinu, ako, na prijedlog radnika ili poslodavca, radnik i poslodavac ugovore takvu vrstu rada. S obzirom da se radi o specifičnim načinima rada, zakonodavac je (u čl. 17.a) propisao i da ugovori o radu za takve načine rada trebaju imati ponešto specifičan sadržaj. Ono što Zakon dalje propisuje u čl. 17.c. su prava i obveze radnika_ca koje rade na izdvojenom mjestu rada, dakle od kuće ili u drugom prostoru slične namjene. Tako je propisano da je radnik_ca koja radi na izdvojenom mjestu rada dužna pridržavati se sigurnosnih i zdravstvenih mjera u skladu s posebnim propisima.

Posebno je propisano, također radi usklađivanja s Direktivom o ravnoteži između poslovnog i privatnog života, da radnik_ca koja radi u prostoru poslodavca može, radi usklađivanja radnih i obiteljskih obveza te osobnih potreba, zatražiti od poslodavca

³⁹ <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>

izmjenu ugovora o radu kojim bi se na određeno vrijeme ugovorio rad na izdvojenom mjestu rada, i to u slučaju:

1. zaštite zdravlja uslijed dijagnosticirane bolesti ili utvrđenog invaliditeta
2. trudnoće ili roditeljskih obveza prema djeci do navršene osme godine života
3. pružanja osobne skrbi koja je, zbog ozbiljnog zdravstvenog razloga, potrebna članu uže obitelji ili je potrebna osobi koja s radnikom živi u istom kućanstvu.

Radnik_ca koja je s poslodavcem ugovorila izmjenu ugovora o radu privremenog trajanja može zatražiti od poslodavca da prije isteka vremena na koji je sklopljen izmijenjeni ugovor o radu poslove ponovno obavlja u prostoru poslodavca. Ako poslodavac prihvati zahtjev radnika_ce za ponovnim obavljanjem posla u prostoru poslodavca prije isteka ugovorenog vremena, poslodavac i radnik_ca će ugovoriti rad u prostoru poslodavca. U oba slučaja (i kada traži odobrenje rada od kuće i kada traži povratak u ured) poslodavac zahtjev radnika_ce nije dužan prihvatiti, ali ga je dužan razmotriti, uzimajući u obzir potrebe radnika_ce i potrebe organizacije rada. Poslodavac je u slučaju odbijanja ili njegova usvajanja s odgovornim početkom primjene, dužan radniku_ci u razumnom roku, a najkasnije u roku od 15 dana od dana podnesenog zahtjeva, dostaviti obrazloženi pisani odgovor.

- Radno vrijeme, raspored radnog vremena i prekovremeni rad (čl. 60. – 60.a; čl. 65. – 68.)

Radno vrijeme (čl. 60) je razdoblje u kojem je radnik_ca obavezan obavljati poslove ili je spreman obavljati poslove prema uputama poslodavca na mjestu rada ili drugom mjestu koje odredi poslodavac. Vrijeme u kojem je radnik_ca u pripravnosti da se odazove pozivu poslodavca, ali se ne nalazi na mjestu rada ili drugom mjestu koje je odredio poslodavac, ne smatra se radnim vremenom. Vrijeme koje radnik_ca provede obavljajući poslove po pozivu poslodavca smatra se radnim vremenom, neovisno o mjestu obavljanja posla.

Raspored radnog vremena (čl. 60.a) utvrđuje trajanje rada radnika_ce, uključujući dane i sate kada posao počinje i završava. Raspored može biti jednak ili nejednak, ovisno o tome je li trajanje rada jednako ili nejednako raspodijeljeno po danima, tjednima ili mjesecima. Radnik_ca mora biti obaviješten o rasporedu ili promjeni rasporeda najmanje tjedan dana unaprijed. Ova obavijest mora sadržavati sve relevantne podatke o rasporedu rada. U slučaju prijekne potrebe za izmjenom rasporeda, poslodavac je dužan obavijestiti radnika_cu u razumnom roku prije početka rada. Prijekom potrebom smatraju se okolnosti koje poslodavac nije mogao predvidjeti niti izbjeći, a koje zahtijevaju promjenu rasporeda. Tijekom odmora i dopusta potrebno je osigurati ravnotežu između privatnog i poslovnog života te poštovati

načelo nedostupnosti u profesionalnoj komunikaciji, osim u slučaju prijekne potrebe. Priroda posla ili poseban dogovor kolektivnim ugovorom ili ugovorom o radu mogu predvidjeti iznimke.

U slučaju više sile, izvanrednog povećanja opsega poslova ili drugih sličnih situacija prijekne potrebe, radnik_ca je na pisani zahtjev poslodavca dužan raditi duže od punog ili nepunog radnog vremena - prekovremeni rad (čl. 65). Ako priroda prijekne potrebe onemogućava poslodavcu da prije početka prekovremenog rada uruči pisani zahtjev, usmeni zahtjev mora biti pisano potvrđen u roku od sedam dana od dana nalaganja prekovremenog rada. Ukupno trajanje rada radnika_ce koji_a radi prekovremeno ne smije biti duže od 50 sati tjedno. Prekovremeni rad pojedinog radnika_ce ne smije trajati duže od 180 sati godišnje, osim ako je ugovoreno kolektivnim ugovorom, kada ne smije prelaziti 250 sati godišnje. Prekovremeni rad maloljetnika_ca je zabranjen. Matični poslodavac može radniku_ci koji radi dodatni rad naložiti prekovremeni rad samo uz pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku, osim u slučaju više sile. Poslodavac kod kojeg radnik_ca obavlja dodatni rad ne smije naložiti prekovremeni rad, osim u slučaju više sile.

Nejednaki raspored radnog vremena (čl. 66) i preraspodjela radnog vremena (čl. 67.) također su uređeni Zakonom. Ako je radno vrijeme radnika_ce nejednako raspoređeno, razdoblje takvog rasporeda može trajati između mjesec dana i jedne godine, uz uvjet da radno vrijeme u tom razdoblju odgovara ugovorenom punom ili nepunom radnom vremenu. U tjednu radnik_ca može raditi najviše 50 sati, uključujući prekovremeni rad, ili do 60 sati ako je tako ugovoreno kolektivnim ugovorom. U razdoblju od četiri mjeseca prosječno radno vrijeme, uključujući prekovremeni rad, ne smije prelaziti 48 sati tjedno, a kolektivnim ugovorom može se urediti ukupan fond radnih sati bez ovih ograničenja, ali ne više od prosječnih 45 sati tjedno u četiri mjeseca. Ovo razdoblje može se kolektivnim ugovorom produžiti na šest mjeseci. Tijekom trajanja nejednakog rasporeda radnog vremena, raspored radnika_ce može se mijenjati samo za preostalo razdoblje, a u slučaju ranijeg ispunjenja ugovorenog radnog vremena, daljnji rad smatra se prekovremenim. Ako radniku_ci na određeno vrijeme ugovor prestaje, a radio je više od prosječnog ugovorenog radnog vremena, višak sati smatra se prekovremenim radom. Razdoblja godišnjeg odmora i privremene nesposobnosti za rad ne uračunavaju se u razdoblja izračuna radnih sati. Preraspodjela radnog vremena omogućuje dulje ili kraće trajanje rada unutar razdoblja koje može trajati do 12 mjeseci, uz uvjet da prosječno radno vrijeme ne prelazi ugovoreno. Preraspodijeljeno radno vrijeme nije prekovremeni rad, ali ne smije prelaziti 48 sati tjedno, osim ako je predviđeno kolektivnim ugovorom i uz pisani pristanak radnika_ce, kada može trajati do 60 sati tjedno. Radnici_ce koji ne pristanu na rad duži od 48 sati tjedno ne smiju trpjeti posljedice, a poslodavac je dužan inspektoru rada dostaviti popis radnika_ca koji su dali pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku. Preraspodijeljeno radno vrijeme može trajati do četiri mjeseca ili do šest mjeseci,

ako je tako predviđeno kolektivnim ugovorom, a ugovor o radu na određeno vrijeme za poslove s preraspodijeljenim radnim vremenom sklapa se tako da prosječno radno vrijeme odgovara ugovorenom punom ili nepunom radnom vremenu.

Osim općih odredaba koje uređuju ovo područje, Zakon o radu sadrži nekoliko specifičnih odredaba po pitanju trudnica i roditelja s malom djecom te radnica_ka koji rade u nepunom radnom vremenu čime se propisuje veća razina zaštite u ostvarivanju njihovih radničkih prava u ovom području (čl. 68.). Zakon tako propisuje da trudnica, roditelj s djetetom do osam godina života te radnik_ca koji radi u nepunom radnom vremenu kod više poslodavaca mogu raditi prekovremeno samo ako poslodavcu dostave pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku na takav rad, osim u slučaju više sile, a u nejednakom rasporedu i preraspodjeli radnog vremena samo ako dostave poslodavcu pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku na takav rad.

Isto tako, ono što je novina u Zakonu od 2023. godine, a proizlazi iz Direktive o ravnoteži između poslovnog i privatnog života, jest mogućnost privremenog rada u nepunom radnom vremenu i prilagodbe rasporeda radnog vremena. Zakon tako određuje da: radnik_ca s djetetom do osam godina života te radnik_ca koji pruža osobnu skrb iz članka 17.c Zakona (radi se o pružanju osobne skrbi koja je, zbog ozbiljnog zdravstvenog razloga, potrebna članu uže obitelji ili je potrebna osobi koja s radnikom_com živi u istom kućanstvu), a koji je kod poslodavca u radnom odnosu proveo_la (najmanje) šest mjeseci, bez obzira na to je li ugovor o radu sklopljen na određeno ili na neodređeno vrijeme, zbog svojih osobnih potreba može od poslodavca, za određeno vremensko razdoblje, zatražiti izmjenu ugovora o radu kojim se mijenja ugovoreno puno radno vrijeme radnika na nepuno radno vrijeme, odnosno zatražiti promjenu ili prilagodbu rasporeda radnog vremena. Radi ostvarivanja tih prava, radnika_ca je dužna pisanim putem obavijestiti poslodavca o postojanju okolnosti temeljem kojih ostvaruje navedena prava. Poslodavac je dužan, uzimajući u obzir potrebe organizacije rada, razmotriti mogućnost izmjene ugovora o radu, odnosno promjene ili prilagodbe rasporeda radnog vremena radnika_ce. Nadalje, u razumnom roku, a najkasnije u roku od 15 dana od dana podnesenog zahtjeva, treba radniku_ci odgovoriti pisanim putem, uz obrazloženje u slučaju odbijanja zahtjeva ili njegova usvajanja s odgovdnim početkom primjene. Radnik_ca koja je s poslodavcem privremeno ugovorio izmjenu radnog vremena ili je dogovorio promjenu ili prilagodbu rasporeda radnog vremena može poslodavcu predložiti da i prije isteka vremena na koji je sklopljen izmijenjeni ugovor o radu, ili prije isteka razdoblja u kojem je promijenjen ili prilagođen raspored radnog vremena, poslove ponovno obavlja u ugovorenom radnom vremenu ili prema rasporedu koji je utvrdio poslodavac. I na taj zahtjev, poslodavac je, uzimajući u obzir potrebe radnika i potrebe organizacije rada, dužan pisanim putem odgovoriti radniku_ci u razumnom roku, a najkasnije u roku od 15 dana od zaprimanja zahtjeva.

- Nepuno radno vrijeme (čl. 61. – 63.)

Puno radno vrijeme radnika_će ne može biti duže od 40 sati tjedno, a ako nije drugačije određeno zakonom, kolektivnim ugovorom, sporazumom između radničkog vijeća i poslodavca ili ugovorom o radu, smatra se da je puno radno vrijeme 40 sati tjedno. Nepuno radno vrijeme predstavlja svako radno vrijeme kraće od punog radnog vremena, pri čemu radnik_ca kod više poslodavaca ne smije raditi ukupno više od 40 sati tjedno, osim u iznimnim slučajevima propisanim zakonom. Prilikom sklapanja ugovora o radu za nepuno radno vrijeme, radnik_ca je dužan obavijestiti poslodavca o svim drugim ugovorima o radu za nepuno radno vrijeme s drugim poslodavcima. Za stjecanje prava iz radnog odnosa razdoblja rada u nepunom radnom vremenu smatraju se radom u punom radnom vremenu, dok se plaća i druga materijalna prava utvrđuju razmjerno ugovorenom radnom vremenu, osim ako nije drukčije uređeno kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. Radnik_ca koji je u radnom odnosu na temelju sklopljenog ugovora o radu za nepuno radno vrijeme kod istog poslodavca proveo duže od šest mjeseci, uključujući i razdoblje probnog rada kada je bio ugovoren, može zatražiti sklapanje ugovora o radu za puno radno vrijeme. Poslodavac je dužan razmotriti zahtjev radnika_će za prelazak iz nepunog u puno radno vrijeme, ovisno o mogućnostima unutar organizacije, te je obvezan obrazložiti svoju odluku pisanim putem u roku od 30 dana, a u roku od 60 dana ako zapošljava manje od 20 radnika_ca. Radnik_ca zaposlen na nepuno radno vrijeme ima pravo na jednake uvjete rada kao i radnik_ca koji je sklopio ugovor o radu za puno radno vrijeme s istim poslodavcem, s istim ili sličnim stručnim znanjima i vještinama, a koji obavlja iste ili slične poslove (ako takvog nema gleda se radnik_ca koji obavlja slične poslove i ima slična stručna znanja i vještine), uključujući usavršavanje i obrazovanje. U prethodnom paragrafu navedeno je kako Zakon određuje da radnik_ca s djetetom do osam godina života te radnik_ca koji pruža osobnu skrb iz članka 17.c Zakona (radi se o pružanju osobne skrbi koja je, zbog ozbiljnog zdravstvenog razloga, potrebna članu uže obitelji ili je potrebna osobi koja s radnikom_com živi u istom kućanstvu), a koji je kod poslodavca u radnom odnosu proveo_la (najmanje) šest mjeseci, bez obzira na to je li ugovor o radu sklopljen na određeno ili na neodređeno vrijeme, zbog svojih osobnih potreba može od poslodavca, za određeno vremensko razdoblje, zatražiti izmjenu ugovora o radu kojim se mijenja ugovoreno puno radno vrijeme radnika na nepuno radno vrijeme.

- Rad u smjenama (čl. 71. i 72.)

Rad u smjenama podrazumijeva organizaciju rada kod koje dolazi do izmjene radnika_ca na istim poslovima i istom mjestu rada, u skladu s rasporedom radnog vremena koji može biti prekinut ili neprekinut. Smjenski radnik_ca je radnik_ca koji, kod poslodavca kod kojeg je rad organiziran u smjenama, tijekom jednog tjedna ili jednog mjeseca na temelju rasporeda radnog vremena, posao obavlja u različitim smjenama. Ako je rad organiziran u smjenama koje uključuju i noćni rad, mora se

osigurati izmjena smjena tako da radnik_ca u noćnoj smjeni radi uzastopce najduže jedan tjedan. Poslodavac je pri organizaciji noćnog rada ili rada u smjeni dužan voditi osobitu brigu o organizaciji rada prilagođenoj radniku_ci te o sigurnosnim i zdravstvenim uvjetima u skladu s naravi posla koji se obavlja noću ili u smjeni. Poslodavac je dužan noćnim i smjenskim radnicima_cama osigurati sigurnost i zdravstvenu zaštitu u skladu s naravi posla, kao i sredstva zaštite i prevencije koja odgovaraju i primjenjuju se na sve ostale radnike_ce te su dostupna u svako doba. Noćnom radniku_ci poslodavac je dužan prije početka rada, kao i redovito tijekom trajanja noćnog rada, omogućiti zdravstvene preglede u skladu s propisom. Troškove zdravstvenog pregleda snosi poslodavac. Ako se zdravstvenim pregledom utvrdi da noćni radnik_ca zbog noćnog rada ima zdravstvenih problema, poslodavac mu je dužan rasporedom radnog vremena osigurati obavljanje istih poslova izvan noćnog rada, a ako to nije moguće, mora ponuditi sklapanje ugovora o radu za obavljanje poslova izvan noćnog rada koji, što je više moguće, odgovaraju poslovima koje je radnik_ca prethodno obavljao_la. Ministar pravilnikom propisuje sadržaj, način i rokove zdravstvenih pregleda noćnih radnika_ca. Zakon o roditeljnim i roditeljskim potporama ⁴⁰ propisuje u čl. 24. da trudna radnica ili radnica koja je rodila ili radnica koja doji dijete nije obvezna raditi noću tijekom trudnoće, u razdoblju do godine dana života djeteta, odnosno u razdoblju dok doji dijete, pod uvjetom da predoči potvrdu nadležnog izabranog doktora zdravstvene zaštite žena iz obveznoga zdravstvenog osiguranja o svojoj trudnoći ili potvrdu izabranog doktora zdravstvene zaštite predškolske djece ili obiteljske (opće) medicine djeteta iz obveznoga zdravstvenog osiguranja o dnojenju djeteta ili potvrdu izabranog doktora specijalista medicine rada iz obveznoga zdravstvenog osiguranja, kojom se potvrđuje da je to nužno za sigurnost i zdravlje trudne radnice ili radnice koja je rodila ili radnice koja doji dijete odnosno za sigurnost i zdravlje djeteta.

- Plaćeni dopust (čl. 86.)

Zakon u čl. 86. propisuje da radnika_ca ima pravo na plaćeni dopust u različitim situacijama i s različitim trajanjem. Plaćeni dopust predstavlja oslobođenje od obveze rada uz naknadu plaće. Za stjecanje prava iz radnog odnosa ili u vezi s radnim odnosom razdoblja plaćenog dopusta smatraju se vremenom provedenim na radu. Prvo, propisano je da tijekom kalendarske godine radnik_ca ima pravo na oslobođenje od obveze rada uz naknadu plaće za važne osobne potrebe (sklapanje braka, rođenje djeteta, teža bolest ili smrt člana uže obitelji i sl.). Radnik_ca ima pravo na plaćeni dopust u ukupnom trajanju od sedam radnih dana godišnje, ako to nije drukčije uređeno kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. Članom_icom uže obitelji u smislu primjene ovog Zakona smatraju se supružnik, srodnici po krvi u pravoj liniji i njihovi supružnici, braća i sestre, pastorčad i posvojenici, djeca povjerenjena na čuvanje i odgoj ili djeca na skrbi izvan vlastite obitelji, očuh i maćeha,

⁴⁰ <https://www.zakon.hr/z/214/Zakon-o-roditeljnim-i-roditeljskim-potporama>

posvojitelj i osoba koju je radnik dužan po zakonu uzdržavati te osoba koja s radnikom živi u izvanbračnoj zajednici, u životnom partnerstvu ili neformalnom životnom partnerstvu. Ovaj plaćeni dopust radnik_ca koristi u vrijeme ili neposredno nakon nastanka događaja zbog kojeg ostvaruje pravo na njegovo korištenje. Drugo, radnik_ca ima pravo na plaćeni dopust za vrijeme obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja te obrazovanja za potrebe radničkog vijeća ili sindikalnog rada, pod uvjetima, u trajanju i uz naknadu određenu kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca ili pravilnikom o radu. Treće, radnik_ca po osnovi svakog darivanja krvi ostvaruje pravo na jedan plaćeni slobodan dan koji koristi na dan darivanja krvi ili prvi idući radni dan, osim ako se s poslodavcem ne dogovori drukčije ili je kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu drukčije uređeno. Pod darivanjem krvi smatra se i darivanje krvnog sastojka za pripremu krvnog pripravka namijenjenog za transfuzijsko liječenje, koje se provodi prema pozivu koji je ovlaštena ustanova, u skladu s posebnim propisom, uputila osobno davatelju krvi. O namjeri darivanja krvi radnik_ca je dužna, ako je to moguće, obavijestiti poslodavca najmanje tri dana unaprijed. Ovaj dopust radnik_ca ostvaruje neovisno o opsegu korištenja prava na plaćeni dopust po drugoj osnovi.

- Neplaćeni dopust i odsutnost s posla (čl. 87. i 87.a)

Zakon u čl. 87. uređuje pravo na neplaćeni dopust te propisuje da poslodavac može radniku_ci na njezin zahtjev odobriti neplaćeni dopust. Za vrijeme trajanja neplaćenoga dopusta prava i obveze iz radnog odnosa ili u vezi s radnim odnosom miruju, ako zakonom nije drukčije određeno. Posebno je propisano da radnik_ca ima pravo na neplaćeni dopust u ukupnom trajanju od pet radnih dana godišnje za pružanje osobne skrbi. Zakon tu vrstu neplaćenog dopusta naziva pravom na dopust za pružanje osobne skrbi. Pod pružanjem osobne skrbi smatra se skrb koju radnik_ca pruža članu uže obitelji ili osobi koja živi u istom kućanstvu i koja joj je potrebna zbog ozbiljnog zdravstvenog razloga. Poslodavac može, u svrhu odobravanja prava na dopust za pružanje osobne skrbi, zatražiti od radnika_ce dokaz o postojanju ozbiljnog zdravstvenog razloga. Pod istim kućanstvom smatra se zajednica osoba određena propisom kojim se uređuje socijalna skrb. Tijekom razdoblja korištenja prava na pružanje osobne skrbi poslodavac ne smije radnika koji se koristi tim pravom odjaviti iz obveznih osiguranja prema propisima o obveznim osiguranjima.

U čl. 87.a Zakon uređuje pravo na odsutnost s posla pa propisuje da radnik_ca ima pravo na 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. Duže trajanje odsutnosti, kao i naknada plaće za to vrijeme mogu se utvrditi kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. Za stjecanje prava iz radnog odnosa ili u vezi s radnim odnosom,

navedeno razdoblje odsutnosti s posla smatra se vremenom provedenim na radu. Iz upravo navedenog proizlazi bi da poslodavac nije dužan platiti radnika cu za dan odsutnosti s posla, ali mogao bi im isplatiti naknadu plaće ako bi to nekim izvorom prava bilo određeno odnosno ugovoreno, kao što uostalom vrijedi i za pravo na neplaćeni dopust.

3.2.3. Zakon o ravnopravnosti spolova (NN 82/08, 69/17)⁴¹

Temeljni akt kojim se zakonski uređuje jedna od najviših vrednota Ustava Republike Hrvatske jest Zakon o ravnopravnosti spolova. Ovaj Zakon propisuje da ravnopravnost spolova znači da su žene i muškarci jednako prisutni u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućnosti za ostvarivanje svih prava, kao i jednaku korist od ostvarenih rezultata. Zakon dalje zabranjuje svaku diskriminaciju na temelju spola koju definira kao svaku razliku, isključenje ili ograničenje učinjeno na osnovi spola kojemu je posljedica ili svrha ugrožavanje ili onemogućavanje priznanja, uživanja ili korištenja ljudskih prava i osnovnih sloboda u političkom, gospodarskom, društvenom, obrazovnom, socijalnom, kulturnom, građanskom ili drugom području na osnovi ravnopravnosti muškaraca i žena. Dalje se zabranjuje diskriminacija na temelju bračnog i obiteljskog statusa. Nepovoljnije postupanje prema ženama na osnovi trudnoće i materinstva smatra se diskriminacijom. Zakon prepoznaju izravnu i neizravnu diskriminaciju⁴², a posebno zabranjuje diskriminaciju u području rada i zapošljavanja.

Tako je diskriminacija na području zapošljavanja i rada zabranjena je u javnom i privatnom sektoru, uključujući državna tijela, u odnosu na:

1. uvjete za zapošljavanje, samozapošljavanje ili obavljanje zanimanja, uključujući kriterije i uvjete za izbor kandidata/tkinja za radna mjesta, u bilo kojoj grani djelatnosti i na svim razinama profesionalne hijerarhije,
2. napredovanje na poslu,

⁴¹ <https://www.zakon.hr/z/388/Zakon-o-ravnopravnosti-spolova>

⁴² Izravna diskriminacija je svako postupanje uvjetovano spolom kojim se osoba stavlja ili je bila stavljena ili bi mogla biti stavljena u nepovoljniji položaj od druge osobe u usporedivoj situaciji.

Neizravna diskriminacija postoji kada neutralna pravna norma, kriteriji ili praksa stavljaju osobe jednoga spola u nepovoljniji položaj u odnosu na osobe suprotnog spola, osim ako je ta pravna norma, kriterij ili praksa objektivno opravdana legitimnim ciljem, a sredstva usmjerena postizanju tog cilja su primjerena i nužna.

3. pristup svim vrstama i stupnjevima školovanja, profesionalne orijentacije, stručnog usavršavanja i osposobljavanja, dokvalifikacije i prekvalifikacije,
4. uvjete zaposlenja i rada, sva prava iz rada i na temelju rada, uključujući jednakost plaća za jednaki rad i rad jednake vrijednosti,
5. članstvo i djelovanje u udrugama radnika ili poslodavaca ili u bilo kojoj drugoj profesionalnoj organizaciji, uključujući povlastice koje proizlaze iz tog članstva,
6. usklađivanje profesionalnog i privatnog života,
7. trudnoću, porod, roditeljstvo i sve oblike skrbištva.

Osim navedenih zakona, odredbe o oblicima fleksibilnih radnih aranžmana, specifično fleksibilnosti u kontinuitetu rada, u kontekstu roditeljskih dopusta i prava, a koje spominjemo u poglavlju 2. ove analize sadrži **Zakon o roditeljskim dopustima (NN 152/22)**⁴³. Tim su zakonom propisana sljedeća prava zaposlenih osoba: roditeljski dopust, očinski dopust, roditeljski dopust, pravo na rad s polovicom punog radnog vremena, rad s polovicom punog radnog vremena radi pojačane njege djeteta, stanka za dojenje, dopust trudne radnice, dopust radnice koja je rodila i dopust radnice koja doji dijete, dopust ili rad s polovicom radnog vremena radi skrbi i njege djeteta s teškoćama u razvoju, mirovanje radnog odnosa do treće godine života djeteta te dopust za slučaj smrti djeteta, posvojiteljski dopust i dopust drugog posvojitelja, udomiteljski dopust, kao i načini njihovog ostvarivanja.

⁴³ <https://www.zakon.hr/z/214/Zakon-o-roditeljskim-i-roditeljskim-potporama>



IV



4. UČINCI FLEKSIBILNIH RADNIH ARANŽMANA

Kao što ističu Dobrotić i Kovač (2023) u svom preglednom radu, istraživanja o učincima fleksibilnih radnih aranžmana mogu se grupirati u nekoliko kategorija – opći organizacijski učinci, opća dobrobit radnika_ca, zaposlenost majki te usklađivanje privatnih/obiteljskih obaveza i plaćenog rada i rodnu ravnopravnost.⁴⁴

Što se tiče organizacijskih učinaka, oni zahvaćaju, primjerice, smanjene izostanke s posla, lakše zadržavanje i manju fluktuaciju radnica_ka, povećanu profitabilnost, dobit te produktivnost, povrat na imovinu, kapital i ulaganja i sl. Ovdje je važno istaknuti kako istraživanja nisu jednoznačna te daju mješovite rezultate (kao i kod drugih učinaka o kojima se kasnije govori), što je za očekivati uzmemo li u obzir raznolikost fleksibilnih radnih aranžmana, ali i šireg javnopolitičkog konteksta u kojem se oni implementiraju.⁴⁵ Osim toga, pozitivni i negativni učinci razlikuju se u odnosu na to da li su fleksibilni radni aranžmani primarno usmjereni na radnice_ke ili na poslodavce (za definicije vidi poglavlje 2.). Primjerice, prema Klindžić i Marić (2019).⁴⁶ oni oblici rada koji su primarno usmjereni na radnice_ke (npr. rad na daljinu/od kuće, skraćeni radni tjedni) imaju tendenciju poboljšati ravnotežu između radnog i privatnog života, smanjiti stres i razviti pozitivne stavove prema poslu. Na primjer, navode kako je skraćeni radni tjedan (kao što je četverodnevni radni tjedan)

⁴⁴ 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

⁴⁵ Za pregled vidi: 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

⁴⁶ Klindžić, M. i Marić, M. (2019). *Flexible Work Arrangements and Organizational Performance – The Difference between Employee and Employer-Driven Practices*. *Društvena istraživanja*, 28(1), 89-108

popularan među mladim ženama i majkama zbog ravnoteže privatnih i radnih obaveza. Oni oblici rada koji su usmjereni na poslodavce (npr. rad na određeno, smjenski rad), uglavnom se implementiraju zbog organizacijskih prednosti, poput smanjenja troškova i povećanja učinkovitosti. Klindžić i Marić (2019.) također naglašavaju kako, aranžmani usmjereni na poslodavce mogu dovesti i do niže lojalnosti radnika_ca, smanjenog radnog učinka i viših troškova osposobljavanja radnika_ca zbog povećane fluktuacije, kao i negativnih učinaka na produktivnost i zdravlje radnika_ca. Osim toga, ističu kako pozitivan učinak fleksibilnih radnih aranžmana uvelike ovisi o preferencijama radnika_ca, a ukoliko nisu bazirani na dobrovoljnosti mogu biti štetni jer se radnici_ce mogu osjećati manje povezani s kompanijom i manje motivirani da daju svoj doprinos uspješnom poslovanju. Može se stoga zaključiti da je izrazito važno dogovoriti fleksibilne radne aranžmane na način koji će odgovarati i na potrebe i preferencije radnica_ka, a u svrhu što pozitivnijih učinaka za zaposlene i poslodavce.

Učinci na opću dobrobit radnika_ca podrazumijevaju pozitivne i negativne učinke na zdravlje, razinu stresa ili mentalne opterećenosti. Kako navode Dobrotić i Kovač (2023.),⁴⁷ sažimajući pregled istraživanja koja analiziraju učinke fleksibilnih radnih aranžmana na dobrobit radnica_ka, istraživanja pokazuju mješovite rezultate. S jedne strane, fleksibilni radni aranžmani mogu smanjiti sukob između posla i privatnog života te emocionalnu iscrpljenost i sagorijevanje na poslu. Radnice_i koji koriste ove aranžmane zadovoljniji su poslom i imaju dugoročniju namjeru ostanka u organizaciji. Na primjer, pokazalo se da rad u nepunom radnom vremenu smanjuje razinu stresa kod majki, kao i fleksibilno radno vrijeme. Dalje navode kako neki oblici fleksibilnog rada mogu smanjiti razinu stresa, dok ju drugi, poput rada na daljinu, mogu povećati i uzrokovati zdravstvene teškoće. Ovi negativni učinci fleksibilnih radnih aranžmana također su vidljivi kod fleksibilnih radnih aranžmana usmjerenih na poslodavce, kao što su prekovremeni rad ili nedobrovoljni rad u nepunom radnom vremenu. Osim toga, autorice ističu kako se zaposlenici_ce koji rade na daljinu češće osjećaju usamljeno, osjećaju manjak socijalne podrške i imaju više konflikta s kolegama_icama. Osim navedenog, kod ovih učinaka autonomija se pokazala iznimno važnim elementom fleksibilnosti, pa je tako visoka razina autonomije u reguliranju vremena i mjesta rada povezana s boljim zdravstvenim ishodima, dok niska razina autonomije može dovesti do različitih zdravstvenih poteškoća (npr. problemi sa sluhom, bolovi u trbuhu i leđima, glavobolja, razdražljivost, problemi sa spavanjem) te teškoća u prilagodbi obiteljskim i društvenim obavezama.⁴⁸

⁴⁷ 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*

⁴⁸ Costa, G., Sartori, S., & Akerstedt, T. (2006). Influence of Flexibility and Variability of Working Hours on Health and Well-being. *Chronobiology International*, 23(6), 1125–1137. <https://doi.org/10.1080/07420520601087491>; Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J.A., & Bambra, C. (2010). Flexible Working Conditions and Their Effects on Employee

Kada govorimo o učincima fleksibilnih **radnih aranžmana na usklađivanje privatnih i poslovnih obaveza** istraživanja također pokazuju neujednačene rezultate, posebno u odnosu na rodnu dimenziju. U teoriji su zastupljeni dvojaki učinci fleksibilnih radnih aranžmana na ravnotežu privatnog i poslovnog života, pa mogu doprinijeti boljoj usklađenosti privatnog i radnog života, pogotovo u fazama ranog roditeljstva, druga istraživanja pokazuju kako ju određeni oblici fleksibilnosti mogu pogoršati⁴⁹ (vidi više u poglavlje 5). Osim toga, utjecaj fleksibilnih radnih aranžmana na ravnotežu obiteljskih i radnih obaveza različit je kod muškaraca i žena, s obzirom na to da su žene i dalje one koje snose više obaveza u kućanstvu i skrbi.⁵⁰ Jedna od bojazni koja se javlja jest da fleksibilni radni aranžmani mogu dovesti do povećanja poslovnih i/ili privatnih obaveza. U kontekstu proširenja radnih odgovornosti, zaposleni ne mogu osjećati obavezanim raditi više zbog omogućavanja fleksibilnih radnih aranžmana, a ponekad i sami poslodavci mogu povećati opseg posla.⁵¹ U svakom slučaju, rod ima ključnu ulogu u tome kako fleksibilni radni aranžmani utječu na sukob između posla i obitelji. Rodne uloge muškaraca i žena te društvena očekivanja utječu na to kako se fleksibilni radni aranžmani percipiraju i koriste. Od muškaraca se često očekuje da daju prioritet svojoj karijeri, osobito nakon što postanu očevi, dok žene obično preuzimaju više brige za djecu i kućanske poslove. Studije pokazuju da je vjerojatnije da će muškarci produljiti svoje radno vrijeme kada koriste fleksibilne radne aranžmane, dok je vjerojatnije da će ih žene koristiti za brigu o djeci, što često rezultira povećanim privatnim obavezama. Osim toga, korištenje se fleksibilnosti s ciljem poboljšanja radnog učinka nagrađuje, dok korištenje fleksibilnosti zbog obiteljskih obaveza može negativno utjecati na karijeru.⁵² Ova dinamika i percepcija može produbiti rodne nejednakosti u svijetu rada. Međutim, neke studije sugeriraju da fleksibilnost u radu može pomoći ženama da nastave raditi nakon rođenja djeteta⁵³ i da ostanu na bolje plaćenim poslovima,⁵⁴ čime se potencijalno smanjuje rodni

Health and Wellbeing. Cochrane Database of Systematic Reviews, (2). <https://doi.org/10.1002/14651858.CD008009.pub2>

⁴⁹ Gorde, Sangita. (2023). A Study of Flexible Working Hours and Work Life Balance. 43.; Chung, H., van der Lippe, T. Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Soc Indic Res* **151**, 365–381 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>

⁵⁰ Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2018). Beyond formal access: organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European workplaces. *Social Indicators Research*. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1993-1>.

⁵¹ Chung, Heejung & Lippe, T.. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*. 151. 1-17. [10.1007/s11205-018-2025-x](https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x).

⁵² Ibid.

⁵³ Chung, H., & Van der Horst, M. (2018b). Women’s employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47–72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>

⁵⁴ Fuller, S., & Hirsh, C. E. (2018). “Family-friendly” jobs and motherhood pay penalties: The impact of flexible work arrangements across the educational spectrum. *Work and*

jaz u plaćama na radnim mjestima koja nude fleksibilne aranžmane. Stoga je odnos između fleksibilnih radnih aranžmana i usklađivanja privatnih i poslovnih obaveza u kontekstu rodne ravnopravnosti kompleksan te ga je potrebno detaljnije istražiti, posebno u hrvatskom javnopolitičkom i socioekonomskom kontekstu.

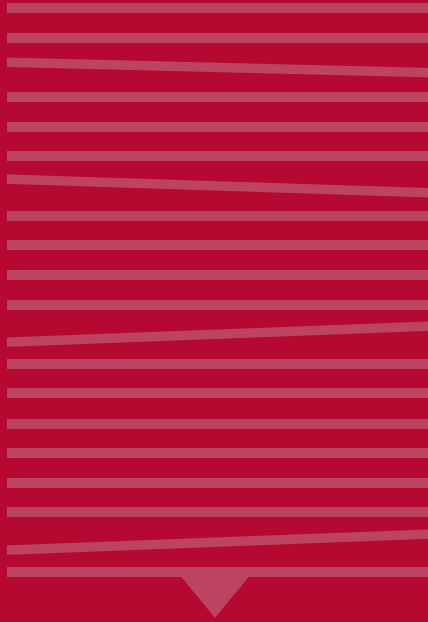
Fleksibilni radni aranžmani mogu imati i **učinke na same radne uvjete ili položaj radnica_ka u svijetu rada**. Neka istraživanja tako navode kako je za pojedince_ke pristup fleksibilnim radnim aranžmanima često povezan s negativnim posljedicama u karijeri, poput niže plaće, položaja u hijerarhijskoj strukturi ili (ne)mogućnostima napredovanja.⁵⁵ Slično, osobe koje koriste ove radne aranžmane mogu imati smanjen pristup ili spoznaju o dostupnim pravima ili mogućnostima u sklopu njihovog radnog mjesta, a smanjenje vremena koje provode u uredu dovodi do ograničavanja prilika za osposobljavanje te manje informiranosti (uključujući informiranost o samim fleksibilnim radnim aranžmanima i povlasticama).⁵⁶ Međutim, u praksi se ovi učinci, kao i prethodno navedeni, razlikuju ovisno o tome o kojem obliku fleksibilnog radnog aranžmana se radi, kao i o tome tko ga koristi te je u istraživanjima i praksi potrebno posvetiti više pozornosti navedenim distinkcijama.

U ovoj analizi prvenstveno se fokusiramo na rodne aspekte fleksibilnih radnih aranžmana i njihovih učinaka, odnosno razmatramo kakve učinke fleksibilni radni aranžmani imaju na rodnu ravnopravnost. Stoga se u nastavku analize detaljnije iznose upravo rodne razlike u dostupnosti i korištenju fleksibilnih radnih aranžmana te njihovim učincima na ravnopravnost žena i muškaraca.

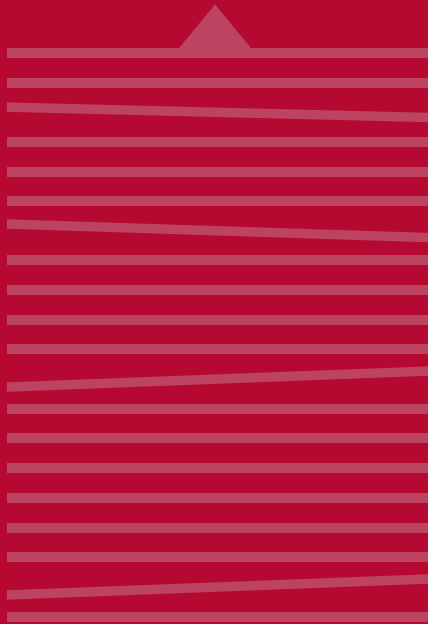
Occupations <https://doi.org/10.1177/0730888418771116>

⁵⁵ Laundon, Melinda & Williams, Penny (2018) Flexible work: Barrier to benefits? *Financial Planning Research Journal*, 4(2), pp. 51-68.

⁵⁶ Leslie, Lisa & Manchester, Colleen & Park, Tae-Youn & Mehng, Si. (2012). *Flexible Work Practices: A Source of Career Premiums Or Penalties?*. *The Academy of Management Journal*. 55. 1407-1428. 10.5465/amj.2010.0651.



V



5. RODNA RAVNOPRAVNOST I FLEKSIBILNI RADNI ARANŽMANI

Povijesno gledano, koncept fleksibilnih radnih aranžmana prvi se put pojavio u literaturi tijekom 1960-ih, u sklopu rasprava o modernizaciji radnog vremena i prilagodbi radnog okruženja potrebama radnika_{ca}. Prema dostupnim izvorima, koncept fleksibilnog radnog vremena prvi je puta predložen 1960. godine od strane njemačke konzultantice Christel Kammerer, a prvi ga je implementirao njemački zrakovodni proizvođač Messerschmitt-Bölkow-Blohm 1967. godine.⁵⁷ Rani radovi o fleksibilnim radnim aranžmanima koji su u fokusu imali zaposlene osobe, istraživali su utjecaj fleksibilnosti na produktivnost, zadovoljstvo radnica_{ka} i ravnotežu između poslovnog i privatnog života. U fokusu su bili modeli koji omogućuju radnicima_{cama} veću kontrolu nad radnim vremenom, čime su potaknuli daljnje istraživanje u području organizacijskog ponašanja i upravljanja ljudskim resursima⁵⁸.

Ranije se također fokus stavljaio na potrebe i poslovne procese poslodavaca, a u novije vrijeme, posebice na javnopolitičkoj razini, fleksibilni se radni aranžmani sve više percipiraju kao alat kojim bi se trebala poboljšati ravnoteža privatnog i poslovnog života.⁵⁹ U tom kontekstu, fokus je prvenstveno na roditeljima i pružateljima

⁵⁷ [The flexible workplace : a sourcebook of information and research](#) / Christine Avery and Diane Zabel, 2001.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Promberger, Markus (2021): A short history of flexible hours - historical baselines of working time policy in Germany, IAB-Discussion Paper, No. 17/2021, Institut für

ma_icama skrbi, što vidimo i iz Direktive o ravnoteži privatnog i poslovnog života. S obzirom na to da su žene i dalje te koje obavljaju većinu obiteljskih, skrbničkih i kućanskih obaveza,⁶⁰ fleksibilni radni aranžmani promatraju se i kao način povećanja sudjelovanja žena u svijetu rada, u smislu pomoćnog alata koji bi trebao adresirati nedostatak vremena za obiteljske i kućanske obaveze. Istovremeno, takva percepcija utječe na manji postotak korištenja pojedinih oblika od strane muškaraca.⁶¹ Isto tako, zbog fokusa na korištenju fleksibilnih radnih aranžmana u svrhu olakšavanja obaveza brige i skrbi, manje pozornosti se pridaje nekim drugim svrhama i koristima (vidi poglavlje 6). U novije se vrijeme na javno-političkoj razini tek nešto više ističe korištenje ovih oblika rada u svrhu odgode odlaska u punu mirovinu tj. produljenja radnog vijeka, pri čemu se posebno u tom kontekstu zanemaruje uloga roda i različite nejednake pozicije žena i muškaraca u kasnijim životnim fazama.⁶²

Ako promatramo učinke fleksibilnih radnih aranžmana na rodnu ravnopravnost, u literaturi ne postoji jednoznačno opredjeljenje da li je fleksibilni radni aranžmani poboljšavaju ili ne. Ono što istraživanja dosada pokazuju jeste da fleksibilni radni aranžmani mogu imati i pozitivan i negativan učinak, ovisno o kojem se obliku fleksibilnosti radi, kao i o rodnim normama i ulogama u privatnim odnosima, kompanijama i društvu. S jedne strane, fleksibilnost u radu može poboljšati rodnu ravnopravnost u društvu. Naime, fleksibilni radni aranžmani imaju potencijal biti vrijedan resurs za radnice_ke, posebno žene, potreban da prilagode svoje radne rasporede ili mjesta rada, a kako bi zadovoljile zahtjeve u području obiteljskih i privatnih obaveza. Istraživanja tako pokazuju da fleksibilnost u radu omogućuje majkama da se zadrže na tržištu rada te i da zadrže svoje radno vrijeme nakon rođenja djeteta,⁶³ što povoljno utječe na njihov profesionalan život i može pomoći u postizanju ravnoteže između privatnih i poslovnih obaveza. S druge strane, društvene rodne norme i očekivanja mogu dovesti do afirmacije tradicionalnih rodnih uloga prilikom korištenja fleksibilnih radnih aranžmana.⁶⁴ Tako se od muškaraca očekuje da ih koriste kako bi

Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg; Amirul, Sharifah & Shaari, Sharija. (2021). An Overview: Twenty Years of Flexible Working Arrangements.

60 https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/gender-equality-index-2019-report/flexible-working-arrangements?language_content_entity=en

61 [Laundon, Melinda & Williams, Penny \(2018\) Flexible work: Barrier to benefits? Financial Planning Research Journal, 4\(2\), pp. 51-68.](#)

62 [Loretto, W., & Vickerstaff, S. \(2015\). Gender, age and flexible working in later life. Work, Employment and Society, 29\(2\), 233-249. https://doi.org/10.1177/0950017014545267](#)

63 [Chung, H., & van der Horst, M. \(2018\). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. Human Relations, 71\(1\), 47-72. https://doi.org/10.1177/0018726717713828](#)

64 [Lott, Yvonne & Chung, Heejung. \(2016\). Gender Discrepancies in the Outcomes of Schedule Control on Overtime Hours and Income in Germany. European Sociological Review. 32. jcw032. 10.1093/esr/jcw032.](#)

poboljšali svoj radni učinak i produžili radno vrijeme uz odgovarajuće novčane nagrade, što može pojačati sukob između njihovih radnih i privatnih obaveza, ali i produbiti rodni jaz u plaćama. Suprotno tome, od žena se očekuje da preuzmu više obiteljskih odgovornosti kada rade fleksibilno, što također može povećati njihov sukob između radnih i privatnih obaveza, ali bez sličnih novčanih nagrada.⁶⁵ Drugim riječima, muškarci koji rade fleksibilno više će vremena izdvajati za radne obaveze i zato biti novčano kompenzirani, dok će žene više vremena izdvajati za privatne i obiteljske obaveze te stoga neće imati dodatnih novčanih benefita. U literaturi se ova pojava naziva rodni paradoks fleksibilnosti: dok muškarci koriste fleksibilne aranžmane za povećanje radnih sati i napredovanje u karijeri, žene iste aranžmane koriste za prilagodbu obiteljskim obavezama, što povećava njihovo ukupno radno opterećenje.⁶⁶ Osim toga, ovakva podjela uzrokuje i već spomenutu stigmiju fleksibilnosti, pri čemu fleksibilni rad može narušiti percepciju radnika_ica kao "idealnih radnika_ica" koji su potpuno posvećeni poslu i bez obaveza izvan radnog mjesta. Ova stigma jače pogađa žene, upravo zato što se pretpostavlja da će one koristiti fleksibilnost za obiteljske obaveze, dok će muškarci fleksibilni rad češće koristiti za povećanje produktivnosti.⁶⁷

Važno je imati na umu da se potencijalan pozitivan (odnosno negativan) učinak fleksibilnih radnih angažmana na rodnu ravnopravnost razlikuje kod pojedinih oblika fleksibilnih radnih aranžmana. Tako fleksibilno radno vrijeme, koje češće koriste muškarci, ima pozitivne učinke na zadovoljstvo poslom i slobodnim vremenom jer radnicima_icama omogućava zaposlenost u punom radnom vremenu i veću uključenost u kućanske i obiteljske aktivnosti, a ujedno također pozitivno utječe na prilike žena u političkom, ekonomskom i društvenom angažmanu.⁶⁸ Nasuprot tome, radni aranžmani koji smanjuju broj radnih sati (npr. rad u nepunom radnom vremenu), a koji su zastupljeniji među ženama, češće su povezani s negativnim utjecajima na posao, slobodno vrijeme i zadovoljstvo radnica_ka, kao što su ekonomska ovisnost te povećani stres zbog nošenja s preostalim radnim opterećenjem uz opterećenost ispunjavanjem kućanskih dužnosti.⁶⁹ Isto tako, iako je rad od kuće/na daljinu osmišljen za poboljšanje ravnoteže poslovnog i privatnog života, često povećava stres

⁶⁵ [European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers, Chung, H., *Flexible working arrangements and gender equality in Europe*. Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>](https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215)

⁶⁶ Chung, H. (2022) Flexible working and gender equality: evidence and future scenarios and research agendas

⁶⁷ Chung, H. (2020b). Gender, flexibility stigma, and the perceived negative consequences of flexible working in the UK. *Social Indicators Research*, 151(2), 521–545.

⁶⁸ [Wheatley D. \(2017\) *Work, employment & society : a journal of the British Sociological Association*. - Los Angeles, Calif. \[u.a.\] : Sage, ISSN 0950-0170, ZDB-ID 638222-8. - Vol. 31.2017, 4, p. 567-585](#)

⁶⁹ Ibid.

i sukobe privatnih i poslovnih obaveza kod žena, ojačava tradicionalne rodne uloge te otežava napredovanje u karijeri.⁷⁰ Nadalje, podaci ukazuju na to da muškarci više koriste fleksibilnost radnog rasporeda, kao i rad na daljinu, i to zbog boljih radnih rezultata i produktivnosti, za razliku od žena koje ih koriste zbog odgovornosti skrbi za djecu i druge članove_ice obitelji, a u tu svrhu više koriste rad u nepunom radnom vremenu, nego druge navedene oblike, zbog čega je takav rad stigmatiziran na određeni način.⁷¹ Stoga o ovim oblicima fleksibilnog rada i njihovim učincima na rodnu ravnopravnost detaljnije raspravljamo u nastavku ovog poglavlja. No, prije toga, ukazuje se na šire rodne razlike već u samoj dostupnosti pojedinih fleksibilnih radnih aranžmana.

5.1. Rodne razlike u dostupnosti fleksibilnih radnih aranžmana

Kada govorimo o rodnoj ravnopravnosti u kontekstu fleksibilnih radnih aranžmana, rodne razlike postoje već i u njihovoj dostupnosti i mogućnostima korištenja. Kada govorimo o dostupnosti, odnosno o tome tko uopće ima mogućnost koristiti fleksibilne radne aranžmane, potrebno je isto razmotriti polazeći od razloga zbog kojih kompanije pružaju mogućnosti fleksibilnog rada. Općenito gledano, postoje tri temeljna razloga od kojih kompanije polaze pri određivanju tko može koristiti fleksibilne radne aranžmane: potrebe, profitabilnost i (ne)jednakost.⁷² U odnosu na *potrebe*, smatra se da najveću potrebu za fleksibilnim radnim aranžmanima imaju roditelji i pružatelji_ice skrbi, što prepoznaje i prethodno spomenuta EU Direktiva o usklađivanju privatnog i poslovnog života te same prakse u poduzećima. Kako su žene i dalje te koje u velikoj većini obavljaju poslove neformalne skrbi za djecu i druge članove_ice obitelji,⁷³ pretpostavka je da će zbog toga veću mogućnost korištenja fleksibilnih radnih aranžmana imati žene. U odnosu na princip *profitabilnosti*, kompanije

⁷⁰ Castro-Trancón N, Zuazua-Vega M, Osca A, Cifre E and García-Izquierdo AL (2024) Effects of teleworking on wellbeing from a gender perspective: a systematic review. *Front. Organ. Psychol.* 2:1360373. doi: <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1360373>

⁷¹ Chung, H. Gender, Flexibility Stigma and the Perceived Negative Consequences of Flexible Working in the UK. *Soc Indic Res* **151**, 521–545 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2036-7>

⁷² Swanberg, J. E., Pitt-Catsoupes, M., & Drescher-Burke, K. (2005). A Question of Justice: Disparities in Employees' Access to Flexible Schedule Arrangements. *Journal of Family Issues*, 26(6), 866–895. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277554>

⁷³ https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/gender-equality-index-2019-report/flexible-working-arrangements?language_content_entity=en

omogućuju fleksibilne radne aranžmane onima koji ih koriste za poboljšanje uspješnosti kompanije, povećavajući intenzitet ili vrijeme rada. Za razliku od prethodnog razloga koji se veže uz princip potrebe, u ovim slučajevima, pretpostavka je da će veće mogućnosti korištenja fleksibilnih radnih aranžmana imati muškarci jer imaju manje obiteljskih obaveza te si stoga mogu priuštiti veći intenzitet rada ili količinu posla i više ih se percipira kao one koji žele/mogu doprinijeti uspješnosti kompanije te generalno imaju bolje uvjete rada i plaću u odnosu na žene.⁷⁴ Kada govorimo o *jednakosti*, u ovom slučaju rodnoj jednakosti, onda se govori o tome da je s obzirom na nepovoljniji položaj žena u svijetu rada – u smislu rada žena u potplaćenijim sektorima i toga da se ženski rad i zanimanja općenito manje vrednuju te da u Europi žene i dalje rade u zanimanjima s nižim statusom i plaćom – pretpostavka kako poslodavci upravo u sektorima u kojima dominiraju žene mogu biti manje skloni omogućavanju fleksibilnih radnih aranžmana. Drugim riječima, radnici_ce u industrijama ili kompanijama gdje dominiraju žene mogu se suočiti s tzv. “kaznom ženskog rada” u smislu ograničenog pristupa fleksibilnim radnim aranžmanima, na sličan način kao što u tim industrijama i kompanijama imaju niže plaće jer se radi o „ženskim” manje vrednovanim i plaćenim zanimanjima.⁷⁵

Istraživanja također ukazuju kako poslovi koje uglavnom obavljaju žene obično imaju ograničen pristup fleksibilnim radnim aranžmanima. Konkretno, zanimanja u kojima dominiraju žene imaju najmanje fleksibilne uvjete rada u usporedbi s drugim zanimanjima.⁷⁶ To je u suprotnosti s “hipotezom o poslu prilagođenom majkama”, koja sugerira da bi poslovi s većom koncentracijom žena, posebice majki, bili fleksibilniji za prilagodbu obiteljskim obavezama.⁷⁷ Umjesto toga, nalazi pojedinih studija sugeriraju da ovi poslovi često imaju radne uvjete koji ograničavaju, a ne olakšavaju ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Isto tako, pokazuju da zanimanja u kojima su rodne razlike u strukturi zaposlenih manje obično imaju veću dostupnost fleksibilnih radnih aranžmana, kao i bolje plaćeni poslovi s visokim kvalifikacijama (u kojima često ne dominiraju žene).⁷⁸ Ovaj nedostatak fleksibilnosti u poslovima u kojima dominiraju žene mogao bi biti posljedica kombinacije nižih plaća i

⁷⁴ Chung, H. (2019). ‘Women’s work penalty’ in access to flexible working arrangements across Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 25(1), 23-40. <https://doi.org/10.1177/0959680117752829>

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Chung, Heejung. (2018). Dualization and the access to occupational family-friendly working-time arrangements across Europe. *Social Policy and Administration*. 52. 491-507. 10.1111/spol.12379.

⁷⁷ Magnusson, C. (2019). Flexible time – but is the time owned? Family friendly and family unfriendly work arrangements, occupational gender composition and wages: a test of the mother-friendly job hypothesis in Sweden. *Community, Work & Family*, 24(3), 291-314. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1697644>

⁷⁸ Ibid.

podcjenjivanja posla koji obično obavljaju žene, što pridonosi ograničenom pristupu fleksibilnosti.

Istraživanja ukazuju kako rodna struktura djelatnosti ili kompanije može utjecati na mogućnosti korištenja fleksibilnih radnih aranžmana i na pozitivan način. Primjerice, kako navodi Chung⁷⁹, ako su u kompaniji većinom zaposlene žene, potreba za usklađivanjem posla i obiteljskih obaveza biti će raširenija te radnice mogu više inzistirati na pravima koja se tiču ravnoteže privatnog i radnog života što može doprinijeti tome da su u pojedinim kompanijama fleksibilni radni aranžmani prihvaćeniji način rada. Suprotno, u sektorima gdje dominiraju muškarci može postojati manja mogućnost korištenja ovih aranžmana jer se oni suočavaju sa tzv. *femininity* stigmom i predrasudama. Ovaj pojam odnosi se na negativne stereotipe ili predrasude prema zaposlenicima zbog karakteristika koje se tradicionalno povezuju sa ženama i ženskim radom, kao što su manja produktivnost ili posvećenost poslu zbog obiteljskih ili privatnih obaveza, a koje se često smatraju manje poželjnim u radnom okruženju. Stoga je vjerojatnije da će muškarci koristiti fleksibilne radne aranžmane radi poboljšanja učinka, ali će se suočiti s većim predrasudama kada te aranžmane koriste za potrebe skrbi.⁸⁰ Iz prijašnjih radova također znamo da kada muškarci u kontekstu brige za djecu izlaze iz svoje tradicionalne rodne uloge, oni također mogu biti suočeni s diskriminacijom i neugodnostima.⁸¹

U svakom slučaju, organizacijski kontekst ima važnu ulogu u oblikovanju rodnih razlika u dostupnosti fleksibilnih aranžmana. U organizacijama s dominantnom kulturom 'idealnog radnika_će', gdje su prekovremeni rad i potpuna posvećenost poslu standard, fleksibilnost u radu često se percipira kao slabost. To dovodi do veće stigme, osobito za žene i manjinske radnice_će, koji su često percipirani kao manje predani poslu⁸². Osim toga, razumijevanje – u pojedinim slučajevima poduprto i praksom – da zbog tradicionalnih rodnih uloga, muškarci fleksibilne oblike rada više koriste u profesionalne svrhe kako bi poboljšali radni učinak, dok ih žene koriste kako bi imale više vremena za privatne i obiteljske obaveze koje ih nerazmjerno više terete, dodatno produbljuje rodne nejednakosti u području usklađivanja privatnih i poslovnih obaveza, ali i u svijetu rada, posebno u odnosu na rodni jaz u plaćama. Međutim, kao što je već ranije spomenuto, pojedini oblici rada mogu pomoći ženama da nakon rođenja djeteta ostanu raditi u punom radnom vremenu, čime se ne narušava njihov položaj u svijetu rada i posljedično ekonomska neovisnost.

⁷⁹ Chung, Heejung. (2020). Gender, Flexibility Stigma and the Perceived Negative Consequences of Flexible Working in the UK. *Social Indicators Research*, 151, 1-25. 10.1007/s11205-018-2036-7.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ [Roditelji na radnom mjestu – između usklađivanja obveza i diskriminacije](#), CESI 2021.

⁸² Chung, H. (2020b). Gender, flexibility stigma, and the perceived negative consequences of flexible working in the UK. *Social Indicators Research*, 151(2), 521-545.

Dakle, rodne razlike u dostupnosti fleksibilnih radni aranžmana, neovisno o tome da li ih kompanije omogućuju zbog obiteljskih potreba radnica_ka ili većeg doprinosa uspjehu kompanije, često afirmiraju rodni stereotipi prilikom (ne)omogućavanja korištenja ovih radnih aranžmana. No, postoje razlike među državama, sektorima, djelatnostima i kompanijama, a posebno s obzirom na različite oblike fleksibilnih radnih aranžmana. Stoga se u nastavku detaljnije obrađuju najrašireniji oblici fleksibilnog rada, a o kojima ujedno ima i najviše podataka – fleksibilnost radnog vremena, rad od kuće i rad na daljinu te rad u nepunom radnom vremenu.

5.2. Fleksibilnost radnog vremena

Fleksibilnost radnog vremena odnosi se na mogućnost radnica_ka da utječu na to kada rade, što uključuje fleksibilni raspored radnog vremena ili kontrolu nad rasporedom radnog vremena. Osim toga, postoji i autonomija radnog vremena koja podrazumijeva veću slobodu i samostalnost u određivanju radnog vremena, za razliku od fleksibilnog rasporeda (vidi poglavlje 2).

Promatramo li samu mogućnost korištenja fleksibilnog radnog vremena, dostupni podaci govore o rodnim i drugim razlikama u njegovoj rasprostranjenosti. Gledano na razini EU-27 prema zadnjim dostupnim podacima Eurostata iz 2019. godine,⁸³ 40,4% radnika_ca ima neku autonomiju odlučivanja o svom radnom vremenu (43% muškaraca i 37,4% žena), dok za preostale odluku donose uglavnom organizacija ili poslodavac. Situacija je daleko povoljnija u nordijskim zemljama (npr. Finska ili Švedska gdje oko 70% radnika ima takvu autonomiju), dok se Hrvatska smještava gotovo na dno ljestvice EU zemalja budući da određenu autonomiju nad fleksibilnošću radnog vremena ima tek 26% radnika_ca (29% muškaraca i 22,6% žena). Osim toga, u Hrvatskoj, tek 10,1% radnika_ca u potpunosti odlučuje o svom radnom vremenu, odnosno 12% muškaraca i 7,9% žena. Dodatne analize Europskog instituta za rodnu ravnopravnost iz 2019. godine (dalje: EIGE)⁸⁴ na razini EU-a ukazuju kako je u privatnom sektoru veći udio korištenja fleksibilnih radnih aranžmana kada govorimo o vremenu rada nego u javnom, ali se i ističe da muškarci imaju veće dobrobiti od njihovog korištenja u oba sektora. Budući da je u trenutku kada je rađena analiza 78% svih zaposlenih muškaraca i 65% svih zaposlenih žena u EU radilo u privatnom sektoru, brojčano gledajući, muškarci su imali veći pristup ovom obliku fleksibilnih

⁸³ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfso_19fxwt01__custom_13905517/default/table?lang=en

⁸⁴ https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/gender-equality-index-2019-report/flexible-working-arrangements?language_content_entity=en

radnih aranžmana nego žene. Osim sektora, analiza EIGE ističe kako i samo zanimanje izrazito utječe na dostupnost i korištenje fleksibilnih radnih aranžmana gdje također postoje značajne rodne razlike. Tako, oko dvije trećine menadžera_ca ima pristup značajnoj (određenoj ili potpunoj) fleksibilnosti u postavljanju vlastitih radnih aranžmana, pa tako i radnog vremena, dok u ostalim zanimanjima otprilike trećina žena ima pristup fleksibilnom radnom vremenu u usporedbi s otprilike polovicom muškaraca. Na primjer, žene imaju puno manji pristup (njih trećina) nego muškarci (oko polovina muškaraca) u brojčano većim skupinama zanimanja u kojima dominiraju žene, kao što su stručnjaci_kinje, tehnički_ke i stručni_e suradnici_ce. Nešto manje od trećine i žena i muškaraca ima pristup fleksibilnom radnom vremenu u raznim zanimanjima koja zahtijevaju nižu razinu kvalifikacija, kao što su administrativni službenici_ce, uslužni radnici_ce i prodavači_ce, obrtnici_ce i sl. Najniže mogućnosti fleksibilnosti vidljive su među radnicima_cama koji upravljaju postrojenjima i strojevima, posebno među ženama.

Izveštaj Europske komisije⁸⁵ sadrži slične nalaze te navodi da za razliku od rada u nepunom radnom vremenu, fleksibilnost radnog vremena jest puno dostupnija osobama na vodećim pozicijama i „profesionalnim/stručnim zanimanjima“, ali ti su postotci manji za žene u odnosu na muškarce. Razlog može biti što su muškarci više zastupljeni na vodećim pozicijama, ali i jer su žene više zaposlene u zanimanjima poput obrazovanja, zdravstva, socijalne skrbi gdje su razni oblici fleksibilnosti zbog naravi posla manje dostupni. Osim toga, studije govore o tome kako su menadžeri_ice bili manje skloni odobravati fleksibilnost u radu ženama, majkama, ali i radnicima_ama u poslovima nižeg društvenog statusa.⁸⁶ No, kako je prethodno u analizi spomenuto, nedostatak fleksibilnosti u poslovima/kompanijama u kojima dominiraju žene mogao bi biti posljedica kombinacije nižih plaća i podcjenjivanja poslova i zanimanja koje obavljaju žene (vidi poglavlje 5.).⁸⁷ Izveštaj Europske komisije ovo potvrđuje te promatra dostupnost fleksibilnosti radnog rasporeda u odnosu na spolnu zastupljenost zaposlenih. Tako u kompanijama gdje dominiraju muškarci, žene imaju najveći pristup ovom tipu fleksibilnosti, njih 30 %, a muškarci najmanji, 20%. Suprotno tome na radnim mjestima gdje dominiraju žene, muškarci imaju veći pristup, 24% u odnosu na žene, 18%. Ovi postotci najbliži su na radnim mjestima

⁸⁵ European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers, Chung, H., *Flexible working arrangements and gender equality in Europe*, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

⁸⁶ Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209–234. <https://doi.org/10.1111/josi.12012>

⁸⁷ Magnusson, C. (2019). Flexible time – but is the time owned? Family friendly and family unfriendly work arrangements, occupational gender composition and wages: a test of the mother-friendly job hypothesis in Sweden. *Community, Work & Family*, 24(3), 291–314. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1697644>

gdje su podjednako zaposleni žene i muškarci pa pristup fleksibilnosti rasporeda rada ima 29% muškaraca i 25% žena.⁸⁸

S obzirom na raznolike i višedimenzionalne učinke (vidi poglavlje 5), fleksibilno radno vrijeme ne dovodi automatski do rodne ravnopravnosti. EIGE⁸⁹ ističe kako muškarci i žene različito koriste autonomiju u određivanju radnog vremena – žene je koriste kako bi postigle bolju ravnotežu između posla i privatnog života, dok je muškarci koriste za povećanje posvećenosti radnim obavezama, a neki muškarci imaju mogućnosti produžiti radno vrijeme upravo zbog veće dostupnosti partnerice kod kuće. S druge strane, ističe se kako fleksibilni radni aranžmani mogu biti prilika za poboljšanje određenih aspekta rodne ravnopravnosti, pa tako organizacije koje imaju politike usklađivanja privatnih obaveza i posla, a pogotovo one koje nude mogućnosti fleksibilnosti u radnom rasporedu umjesto smanjenja radnih sati, imaju manje razlike u plaćama između žena i muškaraca. Već je spomenuto kako sama fleksibilnost radnog vremena može utjecati na to da majke ostanu u svijetu rada ili ne smanje svoje radne sate nakon poroda, pa tako jedna od studija pokazuje kako je 53% žena koje nisu imale fleksibilnost radnog vremena smanjilo svoje radno vrijeme barem za pola dana nakon rođenja djeteta, dok je to učinilo samo 23% žena koje su koristile fleksibilno radno vrijeme.⁹⁰ Nadalje, gledajući europske zemlje, u Izvješčaju Europske komisije⁹¹ navodi se da očevi i majke koji brinu od djece imaju nešto veće mogućnosti za korištenje fleksibilnosti u radnom vremenu u odnosu na one koji nemaju takve obaveze. Ta razlika izraženija je kod muškaraca – 23% muškaraca bez djece u odnosu na 30% očeva koji brinu o djece imaju pristup fleksibilnom radnom rasporedu, dok 20% žena bez djece ima pristup fleksibilnom radnom rasporedu u odnosu na 24% majki koje brinu o djece. Pretpostavka je da se ovi oblici koriste ili će se koristiti upravo zbog obiteljskih obaveza, pogotovo jer je EU Direktiva o ravnoteži privatnog i poslovnog života, kao i Zakon o radu u Hrvatskoj, uredila ove mogućnosti upravo za roditelje s malom djecom i pružatelje_ice skrbi.

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

89 https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/gender-equality-index-2019-report/flexible-working-arrangements?language_content_entity=en

90 Chung, H., & Van der Horst, M. (2018b). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of fexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47–72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>

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

Određene studije potvrđuju da je vjerojatnije da će i majke i očevi imati fleksibilno radno vrijeme, međutim, ukazuju da je rod manje značajan u određivanju pristupa fleksibilnosti radnog vremena, već su to obrazovanje, ugovori na neodređeno i supervizije u manjim kompanijama.⁹²

Temeljem navedenog, možemo reći da fleksibilnost radnog vremena varira među spolovima, sektorima, zanimanjima, pozicijama i kompanijama. Žene imaju manji pristup fleksibilnosti radnog vremena u odnosu na muškarce, posebno u zanimanjima s nižim kvalifikacijama i u sektorima gdje dominiraju niske plaće i poslovi koje obavljaju žene. Muškarci često koriste fleksibilnost kako bi povećali produktivnost i karijerni napredak, dok žene fleksibilnost češće koriste za usklađivanje obiteljskih i poslovnih obaveza. Iako fleksibilno radno vrijeme može pomoći majkama da ostanu u svijetu rada, postojeća rodna neravnoteža u korištenju ovih aranžmana i dalje jača stereotipe i nejednakosti. Ključ za postizanje rodne ravnopravnosti leži u širem prihvaćanju fleksibilnosti radnog vremena koje ravnomjerno raspodjeljuje koristi (vidi poglavlje 6) i omogućuje ženama jednako sudjelovanje u profesionalnim prilikama.

5.3. Rad od kuće i rad na daljinu

Pandemija uzrokovana COVID-19 virusom utjecala je na mnoge aspekte naših života, a posebno na naše poslove odnosno način rada. Rad od kuće i rad na daljinu postao je norma koju je dio poslodavaca zadržao u nekom obliku i nakon tzv. *lockdown*-a. Upravo su ova dva oblika fleksibilnosti mjesta rada bila dio posljednjih izmjena Zakona o radu (vidi poglavlje 3). Fleksibilnost mjesta rada podrazumijeva utjecaj radnice_ka na to gdje obavlja posao odnosno omogućava radnicama_ima da rade na drugim mjestima izvan uobičajenog prostora rada. Najčešće se radi o radu od kuće/ drugom mjestu (Zakon o radu koristi termin rad na izdvojenom mjestu rada) ili radu na daljinu. Rad na izdvojenom mjestu rada je način rada u kojem radnik_ca radi od kuće ili iz drugog prostora koji je ugovoren, dok rad na daljinu nije vezan uz određeni prostor, već se definira kao rad putem informacijsko – komunikacijske tehnologije. Oba oblika mogu biti ugovoreni kao stalni, privremeni i povremeni.

Podaci Eurostata izneseni u Tablici 1 ukazuju kako rad od kuće postaje nešto rašireniji s pandemijom, no i dalje se radi o obliku rada koji koristi manji broj radnika_ca. Ovaj oblik rada u 2023. godini nešto češće koriste žene. Izvještaj Europske

⁹² Magda, Iga; Lipowska, Katarzyna (2021): Flexibility of Working Time Arrangements and Female Labor Market Outcome, IZA Discussion Papers, No. 14812, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn, <https://hdl.handle.net/10419/250473>

komisije⁹³ također navodi povećanje učestalosti povremenog rada od kuće poslije pandemije pri čemu i kod ovog oblika rada, najviše radnica_ka radi od kuće u zapadnoeuropskim zemljama - najviše ih je u Danskoj, UK, Belgiji i Luksemburgu, dok taj način rada nije raširen u južnoj i jugoistočnoj Europi.

Jedan od važnijih podataka na koji se ukazuje u istom izvještaju⁹⁴ jesu rodne razlike i promjene prije i nakon pandemije. Prije pandemije u mnogim zemljama muškarci su bili ti koji su češće radili od kuće, ali razlike između muškaraca i žena nisu bile toliko velike, dok su poslije pandemije u većini europskih zemalja žene te koje češće rade od kuće (usp. Tablica 1). Jedan od razloga je što žene češće rade na administrativno-birokratskim poslovima koji se prije pandemije nisu percipirali kao poslovi koji se mogu raditi van ureda, a drugi razlog je u već spomenutim rodnim ulogama muškaraca i žena koje se prelijevaju i u svijet rada. Tako žene imaju veću potrebu za radom od kuće s obzirom na to da i dalje obavljaju većinu kućanskih poslova i poslova skrbi, dok muškarci mogu zazirati od rada od kuće zbog stigmatizacije koju on nosi,⁹⁵ kao i zbog potencijalnih negativnih posljedica na karijeru koje bi ugrozile njihovu ulogu „prehranitelja“ u obitelji. Ono na što izvještaj upozorava jest da ovaj rodni obrazac rada kod kuće može pojačati stigmatizaciju radnika_ca koji rade od kuće/na daljinu. Kada se takav rad primarno povezuje sa ženama, posebno majkama, to često pojačava negativne predrasude u pogledu predanosti, produktivnosti i profesionalnosti svih radnika_ca koji rade od kuće/na daljinu bez obzira na njihov spol ili roditeljski status.

⁹³ [European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers, Chung, H., *Flexible working arrangements and gender equality in Europe*, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>](https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215)

⁹⁴ [European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers, Chung, H., *Flexible working arrangements and gender equality in Europe*, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>](https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215)

⁹⁵ Usp. Chung, H. (2024). *Flexible working: A deep dive into the impact of remote working on gender equity*. Shape Talent.

Tablica 1: Udio radnika_ ca 20-64 u EU-27 i Hrvatskoj u ukupnoj radnoj snazi koji rade od doma (Eurostat)⁹⁶

	2019	2020	2021	2022	2023
EU27 ponekad	9,2	8,7	10,9	12,5	13,5
• muškarci	9,5	8,8	10,7	12,3	13,4
• žene	8,8	8,6	11,1	12,9	13,8
EU27 uobičajeno	5,5	12,2	13,5	10,2	9,1
• muškarci	5,2	11,4	12,6	9,6	8,6
• žene	5,8	13,2	14,6	10,9	9,6
EU27 nikad	85,3	79,1	75,6	77,3	77,4
• muškarci	85,2	79,8	76,7	78,1	78,1
• žene	85,4	78,2	74,3	76,3	76,6
HR ponekad	5,2	8,3	9,2	8,1	7,7
• muškarci	5,4	7,2	8,2	7,4	7,5
• žene	4,9	9,5	10,3	8,8	7,9
HR uobičajeno	2	3,3	4,9	5	4,9
• muškarci	1,3	2,1	3,9	4,1	4,3
• žene	2,7	4,6	6	6	5,5
HR nikad	92,8	88,5	85,9	87	87,4
• muškarci	93,2	90,7	87,9	88,5	88,2
• žene	92,4	85,9	83,7	85,2	86,6

Prema Izvješčaju OECD-a⁹⁷ o radu na daljinu/od kuće i rodnoj ravnopravnosti napominje se da u tom kontekstu postoji puno više podataka o radu od kuće nego o radu na daljinu. Nadalje, postoji značajan jaz u znanju o tome kako rad na daljinu utječe na napredovanje u karijeri, kvalitetu posla i ravnotežu između poslovnog i privatnog života, posebno iz rodne perspektive. Prije pandemije muškarci su radili na daljinu više od žena, no od 2020. godine broj žena koje rade od kuće brže raste. Rad od kuće/na daljinu ima rodne učinke, često jačajući postojeće rodne norme i

⁹⁶ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp__custom_12158505/default/table?lang=en

⁹⁷ Touzet, C. (2023), "Teleworking through the gender looking glass: Facts and gaps", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 285, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8aff1a74-en>

nejednakosti, osobito u ravnoteži između poslovnog i privatnog života i razlika u plaćama. Muškarci obično imaju više koristi od rada na daljinu u smislu plaća i bonusa, dok žene, posebno majke, više cijene rad na daljinu zbog njegove fleksibilnosti. Izvještaj naglašava kao su istraživanja o utjecaju ovog načina rada na napredovanje u karijeri ograničena i pokazuju različite rezultate, često pod utjecajem kulture i normi na radnom mjestu. Tijekom pandemije COVID-19, fleksibilni rad omogućio je veću uključenost očeva u brigu o djeci, posebno u zemljama s progresivnijim rodnom normama poput Švedske, dok je u tradicionalnijim društvima taj učinak bio slabiji.⁹⁸ Isto tako, istraživanje u Njemačkoj pokazalo je da majke koje rade od kuće provode tri sata više na brigu o djeci, dok očevi u istim uvjetima provode tri sata više na plaćenim radnim zadacima.⁹⁹

U 2023. godini CESI je analizirala stavove žena s područja Grada Zagreba o radu od kuće i usklađivanju privatnih i radnih obaveza.¹⁰⁰ Što se tiče iskustva rada od kuće 48,7% ispitanica radile su od kuće određeni broj dana mjesečno u trenutku istraživanja, a 51,4% su u prošlosti radile od kuće – 35,7% su tako radile za vrijeme tzv. *lockdowna* i koronakrize, a njih 15,7% imaju takvo iskustvo nevezano uz koronakrizu. Sudionice istraživanja su u velikoj većini izražavale želju da u naredne dvije godine nastave raditi od kuće povremeno ili stalno, njih 90,8%, dok samo njih 9,8% ne želi tako raditi. Sudionice istraživanja navode različite razloge zbog kojih rade od kuće ili vide prednosti rada od kuće: ne moraju putovati na posao, manje troše te štede na vremenu, fleksibilnost te lakše usklađivanje s privatnim obavezama, udobnost, mir, produktivnost. Većina sudionica istraživanja (42,5%) koje rade ili su radile od kuće i imaju djecu slažu se s tvrdnjom da obavljaju većinu poslova brige o djeci ili drugim članovima obitelji i to utječe na njihov posao. Velika većina (86,6%) navodi kako su ih djeca ili drugi članovi obitelji ponekad ometali u radu od kuće, a njih 37,9% se slaže i s tvrdnjom da im je zbog rada od kuće teže rasporediti privatne i radne obaveze (npr. rade navečer kada završe s privatnim obavezama ili umjesto da odrade posao u predviđeno vrijeme rade tokom cijelog dana, a u pauzama izvršavaju privatne obaveze i sl.); 46,8% sudionica koje imaju djecu. Dio sudionica istraživanja smatra da rad od kuće negativno utječe na odnose među kolegama i/ili timsku povezanost (46,3%), a određeni broj smatra da negativno utječe i na šanse za napredovanjem i/ili stjecanjem novih znanja i vještina (njih 32,9%). U kontekstu

98 Kurowska, A. (2020). Gendered effects of home-based work on parents' capability to balance work with nonwork. Two countries with different models of division of labour compared. *Social Indicators Research*, 151(2), 405–425. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2034-9>

99 Lott, Y. (2019). Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen Dusseldorf, Germany: WSI-HBF. https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_47_2019.pdf

100 Upitniku o radu od kuće i usklađivanju privatnih i radnih obaveza – Izvještaj, CESI 2023. <https://www.cesi.hr/upitniku-o-radu-od-kuce-i-uskladivanju-privatnih-i-radnih-obaveza/>

onoga što vide kao najveći problem/nedostatak rada od kuće, odnosno onoga što im je stvaralo najveće poteškoće prilikom rada od kuće sudionice su navele nekoliko aspekata. Tako sudionice koje imaju djecu najviše navode poteškoće koje proizlaze iz usklađivanja privatnih i radnih obaveza, a u manjoj mjeri i neadekvatnu opremu i prostor, organizaciju radnog vremena, manjak komunikacije s kolegama_icama, koncentraciju i efikasnost te poteškoće koje uzrokuje poslodavac. Sudionice koje nemaju djecu većinom navode nedostatak socijalnih kontakata i komunikacije s kolegama_icama, kao i nedostatke u opremi i prostoru, a u manjoj mjeri i poteškoće pri usklađivanju radnih i privatnih obaveza, organizaciji radnog vremena te poteškoće koje uzrokuje poslodavac.

Što se tiče utjecaja ovih oblika rada na ravnotežu privatnog i poslovnog života te dobrobit radnica_ka u kontekstu rodni razlika, sustavni pregled istraživanja na ovu temu¹⁰¹ koji analizira 37 studija provedenih između 2010. i 2022. godine koje su proučavale učinke na muškarce i žene otkriva da rad na daljinu produbljuje tradicionalne rodne uloge, posebno u kućanskim obavezama i brizi o djeci, što dovodi do većih negativnih učinaka na ravnotežu između poslovnog i privatnog života žena i njihov napredak u karijeri. Od analiziranih studija, njih 22 ili 70% je pokazalo da rad na daljinu ima negativne učinke na ravnotežu posla i obitelji te su, očekivano, ovi negativni učinci bili veći kod žena, poput porasta nezadovoljstva poslom, privatnim životom i slobodnim vremenom. Samo je 10 studija izvijestilo o pozitivnim ishodima i za muškarce i za žene, a tri studije pronašle su dobrobiti isključivo za žene. Iz analiziranih studija proizlazi da fleksibilnost rada na daljinu omogućuje ženama da učinkovitije upravljaju kućanskim obavezama, ali često rezultira povećanjem neplaćenog rada kod kuće, što dovodi do smanjene vidljivosti u njihovim karijerama i nižeg samopoštovanja. Ovo nerazmjerno opterećenje također rezultira negativnim učincima na produktivnost žena, što je osobito bilo prisutno tijekom pandemije COVID-19 kada su žene preuzele većinu kućanskih zadataka i odgovornosti za skrb o djeci i drugim osobama. Iako, ovdje valja voditi računa da je za to razdoblje puno vjerojatnije da su djeca bila cijelo vrijeme u kući s obzirom na zatvaranja škola i dječjih vrtića.¹⁰² Većina analiziranih studija¹⁰³ zaključuje da iako je rad na daljinu osmišljen kako bi poboljšao ravnotežu između poslovnog i privatnog života nudeći veću fleksibilnost,

101 Castro-Trancón N, Zuazua-Vega M, Osca A, Cifre E and García-Izquierdo AL (2024) Effects of teleworking on wellbeing from a gender perspective: a systematic review. *Front. Organ. Psychol.* 2:1360373. doi: <https://doi.org/10.3389/forfp.2024.1360373>

102 Dobrotić, I., & Blum, S. (2023). 'Sorry, we're closed': a fuzzy-set ideal-type analysis of pandemic childcare-policy responses in 28 European countries. *European Journal of Politics and Gender*, 6(2), 258-294. Retrieved Dec 14, 2024, from <https://doi.org/10.1332/251510821X16812994360871>

103 Castro-Trancón N, Zuazua-Vega M, Osca A, Cifre E and García-Izquierdo AL (2024) Effects of teleworking on wellbeing from a gender perspective: a systematic review. *Front. Organ. Psychol.* 2:1360373. doi: <https://doi.org/10.3389/forfp.2024.1360373>

ženama to često ne uspijeva. Umjesto toga, žene koje rade od kuće imaju veći stres i sukob između svoje poslovne i obiteljske uloge. Ovaj dvostruki teret može narušiti i zadovoljstvo poslom i opću dobrobit, naglašavajući da sam rad na daljinu ne rješava sukobe između posla i obitelji. Može ovjekovječiti nejednakosti i na radnom mjestu i kod kuće, jačajući tradicionalne rodne uloge. To dovodi do ciklusa u kojem žene preuzimaju više kućanskih poslova, bore se s napredovanjem u karijeri i na kraju se suočavaju s većim izazovima u postizanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Ovaj pregled studija sugerira i da su potrebna daljnja istraživanja kako bi se bolje razumjelo učinke rada na daljinu u interakciji s rodnim normama i ulogama te kako same politike mogu riješiti te nejednakosti. Osim toga, potrebno je i bolje razumijevanje djelovanja fleksibilnih oblika rada u okviru širih politika usmjerenih roditeljstvu, poput pristupa roditeljskim dopustima i uslugama radnog i predškolskog odgoja i obrazovanja.¹⁰⁴

Slijedom navedenog, možemo reći da rad od kuće i rad na daljinu, iako nude fleksibilnost u organizaciji posla, često produbljuju rodne nejednakosti. Žene, zbog preuzimanja većine kućanskih i obiteljskih obaveza, koriste ove oblike rada kako bi lakše uskladile poslovne i privatne zadatke, ali to često dovodi do povećanja neplaćenog rada i smanjenja njihove profesionalne vidljivosti. Nasuprot tome, muškarci češće koriste rad na daljinu za povećanje produktivnosti i ostvarivanje profesionalnih ciljeva, što im donosi veće koristi u vidu napredovanja i plaća. Ovaj dvostruki teret koji žene preuzimaju dodatno otežava njihov napredak u karijeri i ravnotežu između posla i privatnog života. Da bi rad od kuće i rad na daljinu istinski doprinijeli rodnoj ravnopravnosti, potrebno je osigurati ravnomjerniju podjelu obaveza i podršku za žene u profesionalnom razvoju.

104 Dobrotić, I., Iveković Martinis, A. (2023), Inlusiveness and Flexibility of Work Life Balance Policies. rEUsilience Working Paper Series, 2023:5. <https://doi.org/10.31235/osf.io/da463>

Izveštaj Europske komisije¹⁰⁵ sažima ključne nalaze o fleksibilnosti radnog vremena i rada od kuće/na daljinu kao dominantnih oblika fleksibilnog rada, a posebno njihov utjecaj na rodne razlike i ishode na tržištu rada na sljedeći način:

Ključni rodni aspekti fleksibilnosti radnog vremena i mjesta rada

1. Potencijalne prednosti fleksibilnosti

Fleksibilni rasporedi i rad na daljinu poboljšavaju pristup tržištu rada, osobito za žene s obvezama skrbi. Omogućuju bolje plaćene poslove i duže radno vrijeme te pomažu izbjeći niza-dovanje u karijeri, što smanjuje rodne razlike u plaćama i mi-rovinama.

2. Utjecaj na rodne uloge

Muškarci mogu preuzeti više kućanskih odgovornosti, podržavajući veću participaciju žena na tržištu rada. No, ovo može i učvrstiti tradicionalne rodne uloge, povećavajući rodne razli-ke u plaćama i odgovornostima.

3. Kulturne norme i rodna nejednakost

Učinak fleksibilnog rada ovisi o društvenim normama. Rav-nopravne norme omogućuju korist i muškarcima i ženama, dok krute norme mogu pogoršati nejednakosti, usporavajući napredak žena u karijeri.

4. Stigma fleksibilnosti

Fleksibilni radnici često se smatraju manje predanima, što negativno utječe na karijere. Žene su posebno pogođene zbog prioritiziranja fleksibilnosti radi obiteljskih obveza, dok muš-karce stigma sprječava da je koriste.

5. Trendovi nakon pandemije

Sve više žena radi na daljinu, dok se muškarcima vraćaju u ured, što vodi prema rodnoj podjeli fleksibilnosti mjesta rada. Ovaj trend otežava napredak žena u karijeri.

6. Šire promjene su potrebne

Fleksibilni radni aranžmani pomažu ženama u balansu posla i obitelji, ali nisu dovoljni za rješavanje rodne nejednakosti. Po-trebne su promjene u kulturi radnih mjesta, rodnim normama i radničkim pravima.

Ukratko, oblici fleksibilnosti radnog vremena i mjesta rada mogu pomoći ženama s obvezama skrbi da ostanu na tržištu rada, ali bez promjene društvenih i radnih nor-mi, ti aranžmani mogu pogoršati rodne nejednakosti.

¹⁰⁵ European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers, Chung, H., *Flexible working arrangements and gender equality in Europe*. Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

5.4. Rad u nepunom radnom vremenu

Kako je u analizi prethodno navedeno, rad u nepunom radnom vremenu (eng. *part-time*) definira se na način da radnice_rade manje sati tjedno u usporedbi sa radnicama_ima s punim radnim vremenom. Često se spominje i koristi rad na pola punog radnog vremena, ali bilo koja količina sati koja je manja od punog radnog vremena spada u ovaj oblik rada koji se definira kao fleksibilnost količine rada (vidi poglavlje 2). Rad u nepunom radnom vremenu bio je tradicionalno najviše u fokusu kada govorimo o usklađivanju privatnog i radnog života, ali i učinaka na rodnu ravnopravnost. Isto tako, iako se ovaj oblik rada svrstava u fleksibilne radne aranžmane, on zapravo predstavlja specifičan oblik rada koji može sadržavati i druge fleksibilne radne aranžmane. Drugim riječima, radnica_k koji radi u nepunom radnom vremenu može imati npr. kontrolu nad rasporedom radnog vremena ili raditi od kuće.

Podaci Eurostata¹⁰⁶ pokazuju da je udio žena zaposlenih na nepuno radno vrijeme u ukupnom broju zaposlenih žena u dobi od 15 do 64 godine u EU, u trećem tromjesečju 2022. godine, bio veći (28%) nego udio muškaraca (8%), pri čemu žene čine najveći udio u svim zanimanjima. U trećem tromjesečju 2022. godine, 48% žena zaposlenih u osnovnim zanimanjima radilo je na nepuno radno vrijeme u usporedbi s 19% zaposlenih muškaraca. Ova kategorija, koja obuhvaća pomoćnike_ce, čistače_ce ili pomoćnike_ce u pripremi hrane, zabilježila je najveću razliku između udjela žena i muškaraca zaposlenih na nepuno radno vrijeme (29 postotnih bodova). Ovu glavnu skupinu zanimanja prate radnici_ce u uslužnim djelatnostima i prodaji (35% žena naspram 15% muškaraca) te tehničari_ke i suradnici_ce (26% naspram 7%). Najmanje razlike između udjela zaposlenih na nepuno radno vrijeme kod žena i muškaraca zabilježene su u zanimanjima na rukovodećim pozicijama (10% žena naspram 3% muškaraca) i operatorima_cama postrojenja i strojeva (13% naspram 5%). Na razini država, žene su zabilježile veći udio zaposlenih na nepuno radno vrijeme u ukupnom broju zaposlenih u dobi od 15 do 64 godine u svim zemljama EU-a, osim u Rumunjskoj gdje je udio muškaraca bio veći: 4% za muškarce naspram 3% za žene. Nizozemska je zabilježila najveći udio žena koje rade na nepuno radno vrijeme, 63% od ukupne zaposlenosti naspram 24% muškaraca, i najveću razliku između žena i muškaraca, kao i Austrija te Njemačka. S druge strane, južnim i istočnoeuropskim zemljama (Bugarska, Hrvatska, Mađarska, Rumunjska i Slovačka) rad na nepuno radno vrijeme nije toliko raširen pa manje od 5% radnica_ka radi u nepunom radnom vremenu te su i razlike po spolu manje. Konkretno, u Hrvatskoj je u nepunom radnom

106 <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/edn-20230303-1>

vremenu radilo 4,7% radnika_ca 2022. godine, da bi taj broj 2024. bio još manje: 3% radnika_Ca (2.4% muškaraca i 3.8% žena).¹⁰⁷

Prema podacima EIGE-a¹⁰⁸ iako je broj muškaraca u EU koji rade na nepuno radno vrijeme znatno manji, njihove su mogućnosti prelaska na puno radno vrijeme znatno veće u usporedbi sa ženama. Između 2016. i 2017. godine, 28% muškaraca i samo 14% žena zaposlenih na nepuno radno vrijeme prešlo je na puno radno vrijeme. U državama članicama veći udio zaposlenja na nepuno radno vrijeme u gospodarstvu, osobito među ženama, povezan je s manje dinamičnim prijelazima na puno radno vrijeme. Odnosno u Belgiji, Nizozemskoj, Austriji, Luksemburgu, Njemačkoj, gdje je udio žena zaposlenih na nepuno radno vrijeme bio izrazito velik (od 35% u Luksemburgu do 74% u Nizozemskoj), stope prijelaza žena na puno radno vrijeme bile su vrlo niske (od 6% u Nizozemskoj do 11% u Austriji). S izuzetkom Češke, Cipra i Danske, stope prijelaza muškaraca s nepunog na puno radno vrijeme bile su značajno više u usporedbi sa ženama u svim državama članicama. Promatrajući navedene podatke možemo reći da je rad u nepunom radnom vremenu karakterističan za žene te rodno uvjetovan, a i da dovodi do tzv. rizika „nezaposlenosti u nepunom radnom vremenu“.¹⁰⁹

Prema Izvještaju Europske komisije¹¹⁰, rodno obilježje i veći postotak rada u nepunom radnom vremenu još je izraženiji kod žena koje imaju djecu mlađu od 6 godina. Njih 34% radi u nepunom radnom vremenu u odnosu na 26% žena koje nemaju djecu koja su ovisna o njima. Ovi postotci variraju među državama, a posebno su izraženi u Njemačkoj i UK (više od 50%) te Austriji i Nizozemskoj (više od 75%). Ovi podaci ukazuju na to da majke koriste rad u nepunom radnom vremenu kako bi odgovorile na brojne profesionalne, ali i privatne obaveze. S obzirom na to da su u ovim zemljama izražene tradicionalne rodne norme ili je manja dostupnost dječjih vrtića/formalne skrbi za djecu, navedeno utječe na ovako visoki postotak majki s malom djecom koje rade u nepunom radnom vremenu. Nasuprot tome u državama poput Danske i Norveške, bilježi se veći postotak žena bez djece koje rade u nepunom radnom vremenu u odnosu na žene s malom djecom. Rodna priroda ovog oblika rada proizlazi iz činjenice da kada promatramo muškarce, očevi s malom djecom (5.1%) su manje skloni raditi u nepunom radnom vremenu u odnosu na muškarce bez djece (9.1%),

¹⁰⁷ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFS0_EPPGA/default/table?lang=en

¹⁰⁸ https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/gender-equality-index-2019-report/flexible-working-arrangements?language_content_entity=en

¹⁰⁹ Vidi Dobrotić (2017), Posao ili obitelj: uloga i važnost politika usklađivanja obiteljskih obaveza i plaćenog rada, https://www.incare-pyc.eu/wp-content/uploads/2019/12/896527.Publikacija_PosaoObitelj-web-2.pdf

¹¹⁰ European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers, Chung, H., *Flexible working arrangements and gender equality in Europe*, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

što također može biti povezano s rodnom ulogom muškaraca kao „prehranitelja“ i onih koji zarađuju za obitelj.

Dalje se u Izvještaju Europske komisije¹¹¹ navode i drugi rodno uvjetovani razlozi rada u nepunom radnom vremenu, pa je tako glavni razlog rada žena u nepunom radnom vremenu činjenica što one većinom brinu o djeci, starijima i ovisnim članovima_cama obitelji, njih 26%, a dodatnih 6% navodi druge obiteljske razloge. Kod muškaraca ti isti postotci iznose 6% i 2%. Glavni razlog zbog kojeg muškarci, njih 26%, rade na spomenuti način je jer nisu u mogućnosti pronaći posao u punom radnom vremenu, a 24% navodi da je razlog pohađanje nekog obrazovnog programa ili treninga. Žene koje rade u nepunom radnom vremenu provode do četiri puta više vremena u kućanskim poslovima i obvezama skrbi u odnosu na muškarce. Žene koje rade puno radno vrijeme provedu prosječno 28 sati u kućanskom radu, u odnosu na 18 sati koje provedu muškarci zaposleni u punom radnom vremenu, a kada pogledamo rad u nepunom radnom vremenu, žene provedu čak 37 sati na kućanski rad, u odnosu na muškarce koji provedu 17 sati. U tom smislu muškarci ne povećavaju broj sati koje provode na kućanske poslove i brigu o djeci kada smanjuju radno vrijeme, za razliku od žena koje ga povećaju za skoro 10 sati. Spomenuti izvještaj se posebno osvrće na posljedice rada u nepunom radnom vremenu, kao i radnih uvjeta radnica_kak te se navodi kako je takav rad jedan od najvećih uzroka rodnog jaza u plaćama, da žene koje pređu s punog u nepuno radno vrijeme ne zadržavaju istu radnu poziciju te budu premještene na mjesta koja zahtijevaju manje vještina ili su nižeg ranga, a unatoč dokazima da žene koje rade u nepunom radnom vremenu su često produktivnije i rade duže od ugovorenih sati, doživljavaju negativne karijerne posljedice te ih se percipira upravo suprotno, kao neproduktivne i nemotivirane. Kada govorimo o očevima, iako oni u puno manjem postotku rade u nepunom radnom vremenu zbog skrbi o djeci, navedeno ne znači da oni to i ne žele, ali u takvim situacijama suočavaju se sa društvenom stigmom i barijerama na poslu, a i doživljavaju negativne odnose s kolegama, neodobravanje, mobbing, pa čak i lošije radne uvjete.¹¹²

Gledajući dostupne podatke i literaturu možemo zaključiti da je rad u nepunom radnom vremenu snažno rodno uvjetovan i karakterističan za žene, posebno majke s malom djecom, što je povezano s dominantnim rodnim stereotipima. Žene koje rade nepuno radno vrijeme troše znatno više vremena na kućanske poslove i skrb o djeci, što dodatno opterećuje nejednaku raspodjelu kućanskih obaveza te produbljuje nejednak položaj u svijetu rada. Ovaj oblik rada posebno pridonosi rodnom

¹¹¹ European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers, Chung, H., *Flexible working arrangements and gender equality in Europe*, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

¹¹² Kelland, Jasmine, Duncan Lewis, and Virginia Fisher. 2022. "Viewed with Suspicion, Considered Idle and Mocked-Working Caregiving Fathers and Fatherhood Forfeits." *Gender, Work & Organization* 29(5), 1578–1593. <https://doi.org/10.1111/gwao.12850>.

jazu u plaćama, a žene koje prelaze s punog na nepuno radno vrijeme doživljavaju negativne karijerne posljedice i degradaciju radnog mjesta. Iako muškarci rijetko rade u nepunom radnom vremenu zbog skrbi o djeci, oni koji to žele također se suočavaju se s društvenom stigmom i lošijim radnim uvjetima. Sve ove okolnosti dodatno marginaliziraju žene na tržištu rada i održavaju rodne nejednakosti.



VI



6. ALTERNATIVNA RJEŠENJA: FLEKSIBILNI RADNI ARANŽMANI ZA SVE I ČETVERODNEVNI RADNI TJEDAN

Kao što je prethodno navedeno, fleksibilni radni aranžmani jedan su od načina kojim se u europskim i nacionalnim politikama i praksi pokušava odgovoriti na zahtjeve koji proizlaze iz usklađivanja privatnog i poslovnog života. Naglasak je pritom na roditeljima i pružateljima čama skrbi, prvenstveno ženama jer su one te koje snose najviše odgovornosti za privatne obaveze. Na taj način stvara se shvaćanje da je područje ravnoteže privatnog i poslovnog života nešto što se tiče isključivo ili bar pretežno roditelja (primarno žena) i onih koji skrbe o drugim osobama pa su, posljedično, fleksibilni radni aranžmani namijenjeni upravo tim skupinama radnica. Ovakav pristup može stvoriti tzv. stigmatu fleksibilnosti¹¹³ koja dovodi do toga da se fleksibilne radne aranžmane percipira kao oblike rada koje koriste tek navede-

¹¹³ Chung, H. (2024) Flexible working and gender equality: evidence and future scenarios and research agendas; <https://www.elgaronline.com/> at 11/19/2024

ne skupine osoba jer nisu u mogućnosti ili imaju poteškoća pri ispunjavanju radnih obaveza. Ako navedeno povežemo s već postojećim stereotipima da su roditelji manje produktivni, predani ili dostupni poslodavcima¹¹⁴ jasno je zašto se može stvoriti negativna percepcija o npr. fleksibilnom radnom rasporedu ili radu od kuće, odnosno razumijevanje da radnici_ice koji ih koriste ne ispunjavaju uredno svoje radne obaveze. Takve stavove mogu imati nadređene osobe, kolege_ice i šira javnost.

Rasprostranjenost fleksibilnih radnih aranžmana varira po državama, sektorima, veličini poduzeća, ali i s obzirom na kvalifikaciju radne snage te položaj radnika_ca u poduzeću¹¹⁵, a čini se da i dalje postoji otpor poslodavaca u široj primjeni fleksibilnosti u radu.¹¹⁶ Dijelom je to razumljivo s obzirom na to da su podaci o fleksibilnim radnim aranžmanima i njihovim učincima nedovoljno objašnjeni i dostupni, pogotovo u Hrvatskoj. No, šire se rasprave i narativ o potrebi šire primjene fleksibilnosti u radu, a kako bi se smanjile negativne posljedice koje dugi radni sati i prekovremeni rad ostavljaju na zdravlje i dobrobit radnica_ka. Tako govorimo o povećanim stopama bolovanja, poremećajima spavanja, kardiovaskularnim bolestima, mentalnim problemima poput depresije i anksioznosti, nezdravim navikama poput pušenja i tjelesne neaktivnosti te povećanim rizikom od nesreća zbog umora i nedostatka sna,¹¹⁷ a koji mahom generiraju dodatne izdatke i za državu, primarno zdravstveni sektor. Isto tako, sve se više zagovara njihova primjena na sve radnice_ke, a ne isključivo na roditelje i pružatelje_ice skrbi. Osim zagovaranja fleksibilnih radnih aranžmana za sve u cilju poboljšanja uvjeta rada radnica_ka i poslovanja poslodavaca, sve su češći razgovori i o ukupnom smanjenju radnih sati te uvođenju novih rješenja poput četverodnevnog radnog tjedna. Stoga u nastavku dodatno analiziramo prednosti i izazove fleksibilnih radnih aranžmana za sve radnice_ke i četverodnevnog radnog tjedna.

114 [Roditelji na radnom mjestu – između usklađivanja obveza i diskriminacije](#), CESI 2021.

115 <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2024/flexible-work-increases-post-pandemic-not-everyone>; 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

116 Kossek, E. E., & Kelliher, C. (2023). Making Flexibility More I-Deal: Advancing Work-Life Equality Collectively. *Group & Organization Management*, 48(1), 317-349. <https://doi.org/10.1177/10596011221098823>

117 Es Said, Elias, **[Exploring the Implementation of the 4-Day Work Week Concept: Effects on Health, Job Satisfaction, and Productivity across Three Organizations](#)** 2024.

6.1. Fleksibilni radni aranžmani za sve radnice_ke

Kako je uvodno rečeno, fleksibilni radni aranžmani važan su čimbenik prilagodbe modernih radnih mjesta sve raznolikijim potrebama radnica_ka. Iako se često promiču kao alat za olakšavanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života roditelja i pružatelja_ica skrbi, ograničavanje njihove primjene samo na ove skupine radnica_ca može rezultirati nejednakošću, stigmatizacijom i neprepoznavanjem potreba šire populacije radnika_ica koji bi također mogli imati značajne koristi od fleksibilnosti. Korist bi mogli imati i poslodavci jer bi poboljšanjem položaja radnica_ka mogla porasti produktivnost i profit kompanija (vidi poglavlje 4). Ipak, otpor kompanija prema uvođenju fleksibilnih radnih aranžmana često proizlazi iz ukorijenjenih uvjerenja da fleksibilnost narušava učinkovitost i smanjuje kontrolu nad radnicima_cama, uz percepciju da se fleksibilni radni aranžmani zloupotrebljavaju ili smanjuju radni učinak. Mnogi poslodavci također smatraju da je fleksibilnost pogodna samo za određene visokopozicionirane uloge, dok se niže razine radnih mjesta smatraju neprikladnima za takve aranžmane.¹¹⁸ Takva uvjerenja dodatno perpetuiraju nejednakosti u pristupu fleksibilnosti i smanjuju mogućnosti za šire društvene koristi. Za univerzalnu dostupnost fleksibilnih radnih aranžmana postoje društveni, ekonomski i organizacijski razlozi koji nadilaze rodne stereotipe i omogućuju stvaranje pravednijeg i produktivnijeg radnog okruženja, a navodimo ih u nastavku poglavlja.

Jedan je od glavnih izazova uskog vezanja fleksibilnosti uz roditelje i pružatelje_ice skrbi stvaranje tzv. stigme fleksibilnosti, kako je rečeno u uvodu poglavlja. Kada fleksibilnost u radu postane isključiva mogućnost za pojedine kategorije radnica_ka – u trenutnom kontekstu roditelja i pružatelja_ica skrbi – ona se u radnom okruženju može doživljavati kao povlastica koju koriste radnici_ce koji nisu u stanju u potpunosti ispuniti svoje radne obaveze. Ovo može stvoriti percepciju da je fleksibilnost znak slabosti ili nedostatka profesionalizma, što negativno utječe na karijerne prilike radnica_ka, osobito žena, koje su češće korisnice ovih mogućnosti.¹¹⁹ Osim toga, ovakav pristup može dovesti do polarizacije unutar organizacije, pri čemu se radnice_ci bez djece ili obaveza skrbi osjećaju zanemarenima ili čak diskriminiranim. Njihove potrebe za fleksibilnošću, iako drugačije prirode, također su legitimne i odražavaju širi spektar životnih izazova i prioriteta, kao što su osobni

¹¹⁸ Kossek, E. E., & Kelliher, C. (2023). Making Flexibility More I-Deal: Advancing Work-Life Equality Collectively. *Group & Organization Management*, 48(1), 317-349. <https://doi.org/10.1177/10596011221098823>

¹¹⁹ Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). *Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma*. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209-234. <https://doi.org/10.1111/josi.12012>

razvoj, briga o zdravlju ili volontiranje.¹²⁰

Univerzalna primjena fleksibilnih radnih aranžmana donosi nekoliko koristi koje nadilaze granice roditeljstva i skrbi. Prvo, jedna od ključnih prednosti je mogućnost radnika_ca da preuzmu kontrolu nad svojim radnim vremenom i načinom obavljanja zadataka, čime se smanjuje stres i povećava njihova učinkovitost. Neke studije su pokazale da radnici koji koriste neke od fleksibilnih radnih aranžmana imaju bolje radne rezultate i niže stope izostanaka, neovisno o njihovom obiteljskom statusu.¹²¹ Smanjenje stresa doprinosi boljoj fizičkoj i mentalnoj dobrobiti radnika_ica. Ova dobrobit nije rezervirana samo za roditelje ili osobe koje skrbe jer se sve radnice_ci suočavaju s izazovima koji zahtijevaju prilagodbu radnog vremena, zbog raznih privatnih obaveza.

Drugo, omogućavanje korištenja ovih radnih aranžmana od strane svih radnica_ka može doprinijeti i smanjenju rodni razlika u radnom okruženju. Kada ovi oblici rada postanu norma za sve radnice_ke, smanjuje se stigma povezana s njihovom uporabom, što omogućuje ženama, ali i muškarcima da koriste fleksibilnost bez straha od negativnih posljedica po njihovu karijeru.¹²² Na taj način, fleksibilni radni aranžmani mogu potaknuti i ravnopravniju rodnu raspodjelu obiteljskih obaveza u privatnoj sferi te smanjiti pritisak na žene da preuzmu ulogu primarne skrbnice. Time se otvara dodatni okvir za povećavanje mogućnosti postizanja rodne ravnopravnosti kako u privatnom, tako i u profesionalnom životu.¹²³

Treće, primjena na sve radnice_ke povećava percepciju pravednosti i jednakosti unutar organizacije. Osim radnih okruženja u kojima se fleksibilni radni aranžmani omogućuju samo ili prvenstveno roditeljima, u određenim sektorima ili kompanijama ovi su radni aranžmani dostupni samo visokokvalificiranim ili visokorangiranim radnicima_cama. Potonji radnici_ce, koji često uključuju profesionalce_ke, menadžere_ice i specijalizirane stručnjake_inje, imaju dovoljno pregovaračke moći da traže personalizirane fleksibilne uvjete rada. Takav pristup stvara osjećaj nejednakosti,

¹²⁰ Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). *Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility*. *Personnel Psychology*, 66, 345-376. [10.1111/peps.12012](https://doi.org/10.1111/peps.12012).

¹²¹ Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2013). *Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment*. DOI 10.3386/w18871

¹²² Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). *Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma*. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209-234. <https://doi.org/10.1111/josi.12012>

¹²³ Chung, H., & Van der Horst, M. (2018b). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of fexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47-72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>

nepravde i nepovjerenja u poslodavca.¹²⁴ Suprotno tome, kada se fleksibilnost percipira kao mogućnost dostupna svima, a ne povlastica za specifične skupine, radnici_ce osjećaju veću jednakost i povjerenje u svoje poslodavce. Takvo okruženje dodatno jača motivaciju, angažiranost i lojalnost radnica_ka.¹²⁵ Pravednost je osobito važna za mlađe generacije radnika_ca, koje sve više zahtijevaju radna mjesta prilagođena njihovim individualnim potrebama i očekivanjima te traže fleksibilnost.¹²⁶ Stoga, transparentnost i standardizacija u korištenju fleksibilnih radnih aranžmana može imati dobiti i za radnice_ke i za poslodavce.

Četvrto, univerzalna primjena ima i društvene koristi, uključujući smanjenje negativnih učinaka prekomjernog rada na zdravlje i produktivnost, čime se doprinosi kako manjim izdacima unutar zdravstvenog sustava tako i gospodarstvu u cjelini. Sustavna primjena fleksibilnosti potiče pozitivne promjene u svijetu rada, kao što su niže stope izgaranja, smanjenje fluktuacije radnica_ka i povećanje stope zaposlenosti među skupinama radnika_ca koje su tradicionalno isključene iz radne snage, poput starijih radnika_ca i osoba s težim zdravstvenim teškoćama ili invaliditetom¹²⁷. Osim toga, fleksibilni oblici rada omogućuju radnicima_cama sudjelovanje u dodatnim aktivnostima koje doprinose njihovoj kreativnosti, zadovoljstvu i osobnom razvoju, što se na kraju reflektira i na njihovu cjelokupnu dobrobit i doprinos društvu.

Peto, šira primjena fleksibilnih oblika rada, poput rada od kuće, može doprinijeti i ekološkim ciljevima. Primjerice, smanjenjem vremena koje radnici_e svakodnevno provode putujući na posao, smanjuje se potrošnja goriva i energije te zagađenje zraka.¹²⁸ Osim toga, fleksibilni oblici rada, uključujući različite vrste dopusta, omogućuju radnicima_cama sudjelovanje u aktivnostima usmjerenima na očuvanje okoliša.¹²⁹

¹²⁴ Kossek, E. E., & Kelliher, C. (2023). Making Flexibility More I-Deal: Advancing Work-Life Equality Collectively. *Group & Organization Management*, 48(1), 317-349. <https://doi.org/10.1177/10596011221098823>

¹²⁵ Mas, A., & Pallais, A. (2017). Valuing Alternative Work Arrangements. *American Economic Review*, 107(12), 3722-3759. <https://doi.org/10.1257/aer.20161500>

¹²⁶ Dangmei, Jianguanglung & Singh, Amarendra. (2016). UNDERSTANDING THE GENERATION Z: THE FUTURE WORKFORCE. 3. 1-5.

¹²⁷ Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). *Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility*. *Personnel Psychology*. 66. 345-376. 10.1111/peps.12012.

¹²⁸ Čiarnienė, R., Vienažindienė, M., Adamonienė, R. (2018), Implementation of Flexible Work Arrangements for Sustainable Development, *European Journal of Sustainable Development*, 7(4),11-21, 10.14207/ejsd.2018.v7n4p11

¹²⁹ Moss, P., Duvander, A.Z., Koslowski, A. (2020), *Parental Leave and Beyond Recent International Developments, Current Issues and Future Directions*, The Policy Press.

Slijedom navedenog, fleksibilni radni aranžmani trebaju biti dostupni svim radnicima_cima, bez obzira na njihov obiteljski status. Takav pristup smanjuje stigmatizaciju, unapređuje rodnu ravnopravnost i osigurava pravednije i produktivnije radno okruženje. Univerzalna fleksibilnost nije samo odgovor na individualne potrebe radnika_ca, već i ključni alat za izgradnju inkluzivnijeg i održivijeg radnog okruženja kompanija i društva.

6.2. Četverodnevni radni tjedan

Osim kroz omogućavanje fleksibilnih radnih aranžmana za sve radnice_ke, kao jedno od rješenja kojim bi se moglo doprinijeti poboljšanoj dobrobiti i zdravlju radnica_ka, boljoj ravnoteži privatnog i poslovnog života te smanjenju rodnih nejednakosti, ali i općenito širih društvenih nejednakosti te socijalnoj koheziji, pojavljuje se četverodnevni radni tjedan.¹³⁰ U nastavku poglavlja – polazeći od trenutno dostupnih informacija – iznose se glavne prednosti i izazovi ovog modela rada, uz poseban fokus na praktične primjere iz različitih zemalja.

Kada govorimo o četverodnevnom radnom tjednu još uvijek nije usuglašeno što to točno podrazumijeva te postoje mnoge interpretacije, ali najčešće se koriste sljedeće dvije:¹³¹

- Četverodnevni radni tjedan s punom plaćom uz isti broj radnih sati (4 dana x 10 sati);
- Četverodnevni radni tjedan uz punu plaću uz smanjeni broj radnih sati (npr. 4 dana x 8 sati ili 4 dana x 9 sati).

Iako u praksi može biti i drugih pojavnih oblika, ono što je ključno da bi četverodnevni radni tjedan ispunio svoju svrhu i na što se fokusiramo u ovoj analizi jest drugi model kod kojeg dolazi do određenog smanjenja radnih sati, ali bez smanjenja plaće ili drugih pogodnosti za radnice_ke. Ono što se smatra optimalnim modelom četverodnevnog radnog tjedna je skraćivanje radnog vremena na četiri radna dana uz smanjenje radnih sati na 32 sata tjedno i zadržavanje pune plaće.

Četverodnevni radni tjedan sve se više prepoznaje kao inovativan i fleksibilan pristup

¹³⁰ Chung, H. (2022). A Social Policy Case for a Four-Day Week. *Journal of Social Policy*, 51(3), 551–566. doi:10.1017/S0047279422000186

¹³¹ Es Said, Elias, **Exploring the Implementation of the 4-Day Work Week Concept: Effects on Health, Job Satisfaction, and Productivity across Three Organizations** 2024.

organizaciji rada koji odgovara na suvremene potrebe radnica_ka i poslodavaca. On postavlja temelj za redefiniranje tradicionalnih radnih struktura koje su često opterećene prekovremenim radom i nedostatkom ravnoteže između posla i privatnog života te nerijetko dovode do nepovoljnih ishoda na zdravlje i sveopću dobrobit radnica_ka.¹³² Jedna od vodećih globalni neprofitnih organizacija u ovom području 4 Day Week Global¹³³ dosada je u raznim zemljama (Njemačka, Brazil, UK, Portugal itd.) u suradnji s kompanijama, sindikatima, znanstvenom zajednicom i vlastima pilotirala četverodnevni radni tjedan¹³⁴ te su kroz pilote i istraživanja pronašli sljedeće prednosti četverodnevnog radnog tjedna za poslodavce, ali i za radnice_ke¹³⁵:

- **Poboljšanje dobrobiti i ravnoteže privatnog i poslovnog života:** 73% radnica_ka koji rade četiri dana u tjednu primjećuju veće zadovoljstvo svojim vremenom. Također osjećaju poboljšanje fizičkog i mentalnog zdravlja, pri čemu 71% radnica_ka osjeća manje izgaranja, 39% radnica_ka manje stresa, a 54% radnica_ka smanjenje negativnih emocija. Izjavljuju da su sposobniji obavljati svoj posao i bolje se opustiti u slobodno vrijeme.
- **Poboljšanje rodne ravnopravnosti:** četverodnevni radni tjedan potiče bolju raspodjelu kućanskih obaveza i pomaže u uklanjanju prepreka ženama da ostanu na poslu, preuzmu vodeće uloge i koriste prilike za osposobljavanje i edukacije. Muškarci koji rade četiri dana u tjednu preuzimaju veći udio kućanskih poslova i brige o djeci, a 21% radnica_ka prijavljuje smanjenje troškova brige o djeci.
- **Veća angažiranost radnica_ka na radnom mjestu:** 55% radnica_ka navodi povećanje sposobnosti obavljanja posla tijekom četverodnevnog radnog tjedna. Poboljšava se učinkovitost i motiviranost radnica_ka te usmjerenost na radne rezultate i organizacijske ciljeve.
- **Učinkovitost, produktivnost i konkurentnost kompanija:** četverodnevni radni tjedan poboljšava poslovni učinak, odnosno povećava produktivnost uz istovremeno unapređenje financijskih rezultata. Prihodi kompanija tijekom pilot-projekata u prosjeku su porasli za 35% u usporedbi s istim razdobljem prethodnih godina. Za radnice_ke koji rade u četverodnevnom radnom tjednu je 57% manje vjerojatno da će napustiti posao.
- **Održivost:** prelazak na četverodnevni tjedan smanjuje emisije ugljika za oko petinu i to smanjenjem vremena putovanja na posao i potrošnje energije u

¹³² Chung, H. (2022). A Social Policy Case for a Four-Day Week. *Journal of Social Policy*, 51(3), 551-566. doi:10.1017/S0047279422000186

¹³³ <https://www.4dayweek.com/about-us>

¹³⁴ <https://www.4dayweek.com/research>

¹³⁵ <https://www.4dayweek.com/why-pilot>

zgradama. Osim toga, ljudi koji su u stresu zbog nedostatka vremena, skloni su odabiru bržih i zagađujućih načina putovanja i svakodnevnih životnih aktivnosti, tako da će više vremena smanjiti ugljični otisak.

Slične nalaze potvrđuju i druge studije. Tako se kao dobrobiti navode poboljšanje kvalitete života, smanjenje razine stresa i rizika od psihofizičkih bolesti, poticanje gospodarskog rasta i povećanje produktivnosti radnica_ka.¹³⁶ Osim toga, navodi se kako skraćeni radni tjedan povećava slobodno vrijeme, što doprinosi većoj ravnoteži između posla i privatnog života te ukazuju na pozitivne ekonomske i psihološke učinke dodatnog slobodnog dana. Može povećati produktivnost po satu, jer radnici postaju fokusiraniji i manje iscrpljeni, a rad se prilagođava dostupnom vremenu, što čini kraći radni tjedan produktivnim.¹³⁷ Konačno, četverodnevni radni tjedan može omogućiti pojedincima više vremena za smisljeno sudjelovanje u obiteljskim, društvenim i kulturnim aktivnostima, što doprinosi dobrobiti kako pojedinaca, tako i njihovih bližnjih (uključivši djecu) i zajednice. Naime, smanjenje radnih sati može pojedincima omogućiti vrijeme koje će uložiti u volonterske aktivnosti rješavanje društvenih izazova poput borbe protiv klimatskih promjena, ali i općenito uklanjanju "vremenskog siromaštva" koje otežava donošenje održivih odluka (npr. korištenje ekonomičnijeg prijevoza, nekorištenje pred-pripremljene hrane, zdravo provođenje slobodnog vremena).¹³⁸ Stoga je višestruko važno zalagati se za politike koje radnicima_cama osiguravaju pravo na vrijeme bez smanjenja prihoda ili financijske nesigurnosti.

Možemo vidjeti kako je u središtu četverodnevnog radnog tjedna odmak od izjednačavanja predanosti radnika_ca s dugim radnim satima, kao i naglašavanje važnosti vrednovanja svih sfera života – uz rad, naglasak se stavlja na skrb, slobodno vrijeme i društveno korisne aktivnosti. Takav pristup stoga ima potencijal mijenjanja sve prisutnije intenzivne kulture rada¹³⁹ te smanjivanja stigmatizacije radnika_ca koji balansiraju posao s drugim obvezama u obitelji i zajednici ili pak sa slobodnim aktivnostima.¹⁴⁰ Osim toga, osvrnemo li se na nejednakosti, istraživanja pokazuju

136 Hong, Weikai & Yao, Chengzhen & Zhou, Ling. (2024). A Case Study of Reform of the Four Day Work Week System in the UK. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*. 27. 53-58. 10.54097/a91z0848.

137 Jahal, Tessa & Bardoel, E. & Hopkins, John. (2023). Could the 4-day week work? A scoping review. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 62. 10.1111/1744-7941.12395.

138 Chung, H. (2022). A Social Policy Case for a Four-Day Week. *Journal of Social Policy*, 51(3), 551-566. doi:10.1017/S0047279422000186

139 Dobrotić, I. (2021), 'Rastuća nevidljiva većina'? Nesigurna i netipična zaposlenost i roditeljstvo u post-jugoslavenskim zemljama, <https://www.incare-pyc.eu/resources/>; Dobrotić (2021), Rastuća (ne)vidljiva većina? Nesigurna i netipična zaposlenost i roditeljstvo, <https://www.incare-pyc.eu/wp-content/uploads/2021/02/InCARE-report-final-web.pdf>

140 Chung, H. (2022). A Social Policy Case for a Four-Day Week. *Journal of Social*

kako kraće radno vrijeme omogućuje bolji pristup dobro plaćenim poslovima ženama, dok – ako ga koriste i muškarci – potiče pravedniju podjelu kućanskih i roditeljskih obveza. Primjeri poput Francuske i Islanda koji imaju rašireniju praksu kraćeg radnog tjedna pokazuju da kraći radni tjedan doprinosi smanjenju rodni razlika u radnim satima i olakšava ravnopravnije sudjelovanje oba partnera u plaćenom i neplaćenom radu.¹⁴¹ S druge strane, u literaturi su i zamijećeni izazovi prilikom implementacije četverodnevnog radnog tjedna¹⁴² koje treba adresirati, a to su:

- **Troškovi prilagodbe:** trenutni organizacijski proračuni i resursi dizajnirani su za petodnevni radni tjedan, a naglo smanjenje radnih sati može izazvati teškoće s produktivnošću. Tvrtke, osobito u industrijama poput proizvodnje, suočavaju se s visokim troškovima prilagodbe proizvodnih linija i radnih rasporeda za skraćeni radni tjedan.
- **Plaće i financijska stabilnost:** smanjenje radnih sati često znači direktan pad prihoda za radnike_ice koje su plaćene po satu, što može ugroziti financijsku stabilnost njihovih kućanstava. Osim toga, ponekad je potrebno zaposliti dodatnu radnu snagu, što financijski nije uvijek moguće ili stvara poteškoće kompanijama.
- **Radni pritisak i opterećenje:** smanjeni radni sati mogu povećati pritisak na radnike_ice da dovrše zadatke u kraćem vremenskom okviru, što može povećati stres i narušiti zadovoljstvo poslom. Mogu biti prisiljeni raditi prekovremeno ili na slobodne dane kako bi ispunili ciljeve, što poništava prednosti kraćeg radnog tjedna.
- **Organizacijske i logističke prepreke:** prilagodba poslovnih procesa i rasporeda kako bi se omogućio četverodnevni radni tjedan može biti složena, posebno u sektorima koji zahtijevaju kontinuiranu prisutnost ili uslugu.

Ovo ukazuje na potrebu za pažljivim planiranjem i adresiranjem potreba radnica_ka te organizacijskih i logističkih prepreka kako bi se ovaj model uspješno implementirao, što dodatno potvrđuju rezultati ankete o uvođenju četverodnevnog radnog tjedna provedene u SAD-u.¹⁴³ Ona je pokazala da poslodavci koji su usvojili ili

Policy, 51(3), 551-566. doi:10.1017/S0047279422000186

¹⁴¹ Chung, H. (2022). A Social Policy Case for a Four-Day Week. *Journal of Social Policy*, 51(3), 551-566. doi:10.1017/S0047279422000186

¹⁴² Hong, Weikai & Yao, Chengzhen & Zhou, Ling. (2024). A Case Study of Reform of the Four Day Work Week System in the UK. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*. 27. 53-58. DOI:10.54097/a91z0848; Venczel, T. Illuminating Shades: A Qualitative Analysis of the Impact of a Four-Day Workweek on Subjective Well-being in Hungary. *Employ Respons Rights J* (2024). <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09504-6>

¹⁴³ <https://www.rudnerlaw.ca/wp-content/uploads/2024/04/Balancing-Act-The-Benefits-of-a-Four-Day-Workweek.pdf>

razmatraju ovaj model navode nekoliko ključnih razloga za njegovu implementaciju. Među njima se ističu zahtjevi zaposlenika (41%), strategija za zadržavanje radne snage (36%), poboljšanje ravnoteže između posla i privatnog života te promjena organizacijske kulture (36%) i strategija zapošljavanja (27%). S druge strane, poslodavci navode i značajne izazove koji otežavaju implementaciju ovog modela. Najčešće spominjane teškoće uključuju nedostatak interesa menadžmenta (42%), poteškoće u implementaciji na razini cijele organizacije (38%), negativan utjecaj na poslovne operacije (36%), nepouzdanost u kompatibilnost s organizacijskom strukturom (36%) te nemogućnost održavanja podrške korisnicima (32%).

Sveukupno gledano, četverodnevni radni tjedan predstavlja značajan pomak prema suvremenijem i inkluzivnijem pristupu organizaciji rada. Ovaj model nudi priliku za povećanje efikasnosti istovremeno odgovarajući na sve veće zahtjeve za fleksibilnošću rada i održivijim načinom poslovanja. Iako nudi brojne prednosti poput poboljšanja dobrobiti radnika, poboljšanja produktivnosti i organizacijskih performanci, smanjenja rodni i socijalnih nejednakosti te općenitog doprinosa održivosti kako sustava socijalne sigurnosti (npr. zdravstvenog sustava) tako i društva u cjelini, njegovo uspješno uvođenje zahtijeva pažljivo planiranje i adresiranje specifičnih izazova. U svakom slučaju, kombinacija skraćenog radnog vremena, pune plaće i sustavne podrške poslodavaca omogućuje stvaranje pravednijeg, održivijeg i produktivnijeg radnog okruženja i društva koje odgovara potrebama svih. Ovaj model ne samo da pruža rješenja za trenutne izazove u svijetu rada, već i postavlja temelje za širu društvenu i ekonomsku transformaciju, koja promiče rodnu ravnopravnost, dobrobit i djelotvornost.

U nastavku navodimo iskustva država koje su u suradnji s organizacijom 4 Day Week Global provele pilot – projekte uvođenja četverodnevnog radnog tjedna. Izvještaji za Njemačku, Ujedinjeno Kraljevstvo i Portugal koje sumiram u nastavku poglavlja su dostupni u cijelosti na njihovim Internet stranicama.

- **Njemačka (2024)**¹⁴⁴

U Njemačkoj je ovo prvi sustavni pilot-projekt na nacionalnoj razini, s fokusom na očuvanje pune plaće uz skraćeno radno vrijeme. Pilot-projekt obuhvatio je 45 organizacija iz različitih sektora: proizvodnje, zdravstva, IT-a, obrazovanja i usluga. Trajanje projekta bilo je šest mjeseci, a većina organizacija bile su male i srednje veličine. Od prvotnih 45 organizacija, dvije velike organizacije prekinule su sudjelovanje zbog ekonomskih poteškoća ili nedostatka interne podrške za četverodnevni radni tjedan. 60% organizacija je primijenilo četverodnevni radni tjedan na cijelu radnu snagu, 40% ga je ograničilo na odabrane radnice ili timove. Također su primijenjeni različiti modeli smanjenja radnog vremena, koji su varirali prema stupnju

144 <https://www.4dayweek.com/germany-2024-pilot-results>

smanjenja i fleksibilnosti slobodnih dana. 34% organizacija smanjilo je radno vrijeme za 20%, dok se 20% organizacija odlučilo za smanjenje od 11-19%. Većina organizacija (85%) omogućila je radnicima_cama jedan puni slobodan dan tjedno, dok je 15% odabralo alternativne modele.

Kako bi nadoknadili smanjenje radnih sati, radnice_ci su prilagodili način rada – smanjili su ometanja (65%), optimizirali procese (63%) i modificirali strukturu sastavnaka (52%). Neki su dodatno koristili fokusirano radno vrijeme (32%) ili su uveli nove digitalne alate (25%) za povećanje učinkovitosti. Rezultati pokazuju značajno smanjenje broja radnih dana tjedno (-0,45 dana) i ukupnih radnih sati tjedno (-3,95 sati). Istovremeno, smanjio se i mjesečni prekovremeni rad (-1,58 sati). Financijski pokazatelji, poput prihoda i dobiti, nisu zabilježili značajne promjene u odnosu na prethodnu godinu. Međutim, činjenica da su ostali stabilni unatoč smanjenju radnih sati sugerira da su ostvareni barem neki dobiti u produktivnosti. Ove rezultate potvrđuju i percepcije menadžmenta te samoocjene radnica_ka. Opće zadovoljstvo radnica_ka povećalo se, a organizacije su prijavile poboljšanja u zapošljavanju i zadržavanju radnika_ca. Ipak, pronađeno je malo dokaza da je došlo do značajnog povećanja zadovoljstva poslom ili smanjenja namjere odlaska radnica_ka. Također, objektivni pokazatelji ne ukazuju na značajna poboljšanja u stopama zadržavanja radnika_ca.

Uvođenje četverodnevnog radnog tjedna dovelo je do povećanja razine tjelesne aktivnosti, što je mjerljivo brojem koraka i intenzivnih minuta aktivnosti. U usporedbi s kontrolnom skupinom, sudionici_ce pilot- projekta hodali su u prosjeku 1.848 koraka više i bili tjelesno aktivniji za 24,45 minuta tjedno. Osim toga, spavali su 38 minuta više tjedno. Radnici_ce su prijavili značajna poboljšanja u mentalnom i fizičkom zdravlju. Podaci sa pametnih satova potvrdili su te nalaze, pokazujući da su sudionici četverodnevnog radnog tjedna tjedno imali 89 minuta manje stresa u usporedbi s kontrolnom skupinom. Nije pronađeno čvrstih dokaza o smanjenju bolovanja. Iako su podaci na razini organizacija pokazali blagi pad broja mjesečnih dana bolovanja, razlika u odnosu na 2023. godinu nije statistički značajna. Sudionici_ce su imali više vremena za obitelj, prijatelje, tjelesne aktivnosti i brigu o sebi. Primjerice, prije eksperimenta, 64% radnika_ca izrazilo je želju za više vremena s obitelji, dok je tijekom eksperimenta taj postotak pao na 50%. Vrijeme putovanja na posao ostalo je nepromijenjeno, a nema dokaza da su aktivnosti na slobodan dan bile posebno ekološki prihvatljive.

73% organizacija izjavilo je da će nastaviti s primjenom četverodnevnog radnog tjedna, bilo produljenjem pokusne faze ili potpunom implementacijom. Istovremeno, 20% organizacija odlučilo je prekinuti četverodnevni radni tjedan, dok je 7% još neodlučno. S aspekta radnika_ca, 83% njih želi nastaviti s četverodnevним radnim tjednom. Ovi nalazi ukazuju na općenito pozitivnu recepciju četverodnevnog radnog tjedna.

- **Ujedinjeno Kraljevstvo (2023)**¹⁴⁵

Pilot-projekt četverodnevnog radnog tjedna u UK-u bio je najveći takve vrste, obuhvativši 61 organizaciju iz različitih sektora s ukupno 2.900 zaposlenika. Eksperiment je trajao šest mjeseci, a uključene organizacije imale su slobodu prilagoditi modele prema svojim potrebama, uz zadržavanje pune plaće za zaposlenike. Dok je pilot-projekt inicijalno obuhvatio je 61 organizaciju iz raznih sektora i veličina, 56 ih je odlučilo nastaviti s praksom četverodnevnog radnog tjedna (92%), dok je 18 uvelo ovu promjenu trajno. Prihodi tvrtki ostali su stabilni ili su porasli, s prosječnim povećanjem od 1,4% tijekom pilot-projekta i značajnim porastom od 35% u usporedbi s istim razdobljem prethodnih godina. Broj otkaza među radnicima_cama smanjio se za 57%, dok je odsutnost zbog bolovanja i slobodnih dana pala za 65%.

Prosječan broj radnih sati smanjen je s 38 na 34 tjedno, uz smanjenje prekovremenih sati za 34%. Razina stresa među zaposlenicima smanjena je za 39%, dok je sagorijevanje na radnom mjestu palo za 71%. Prosječno zadovoljstvo poslom poraslo je kod 48% radnica_ka, a 64% je primijetilo povećanje pozitivnih osjećaja. Fizičko zdravlje poboljšalo se kod njih 37%, dok je 43% prijavilo poboljšanje mentalnog zdravlja. Prosječno trajanje sna povećalo se za 38 minuta, a 40% zaposlenika prijavilo je manje problema s nesanicom. 60% radnica_ka izjavilo je da im je usklađivanje privatnih i poslovnih obaveza postalo lakše, a 54% primijetilo je da rjeđe osjećaju preveliki umor za obavljanje kućanskih poslova. Također, 73% izrazilo je veće zadovoljstvo upravljanjem svojim vremenom, što doprinosi ravnoteži između poslovnog i privatnog života. Četverodnevni radni tjedan potaknuo je veću uključenost muškaraca u brigu o djeci, s povećanjem vremena posvećenog roditeljskim obavezama za 27%, dok je kod žena taj porast bio 13%. Međutim, podjela kućanskih poslova ostala je nepromijenjena, s 68% ispitanika_ca koji nisu prijavili značajne promjene u obavezama.

Unatoč izazovima, 96% zaposlenika izjavilo je da preferira četverodnevni radni tjedan. Za mnoge radnike_ce povratak na stari način rada nije bio poželjan. Kada su upitani o hipotetskoj zamjeni između radnog vremena i plaće, 70% radnika_ca izjavilo je da bi im bila potrebna povišica od 10-50% kako bi se vratili na puni, petodnevni radni tjedan. Dodatnih 8% izjavilo je da bi im bilo potrebno više od 50% dodatne plaće. Za 15% radnika_ca nije postojao iznos novca koji bi ih mogao vratiti s četverodnevnog radnog tjedna na petodnevni raspored.

145 <https://www.4dayweek.com/uk-pilot-report-form>

- **Portugal**¹⁴⁶

Inicijativa četverodnevnog radnog tjedna u Portugalu provodila se kao dio šireg pokreta za prilagodbu radnih struktura suvremenim potrebama. Projekt je uključivao 41 kompaniju s više od 1.000 radnika_ca, od čega su većina bile male i srednje tvrtke iz Lisabona i Porta. Cilj projekta bio je testirati održivost modela u kojem se radno vrijeme smanjuje za 20% (s prosječnih 40 na 32–36 sati tjedno) bez smanjenja plaća, uz istovremeno očuvanje ili povećanje produktivnosti.

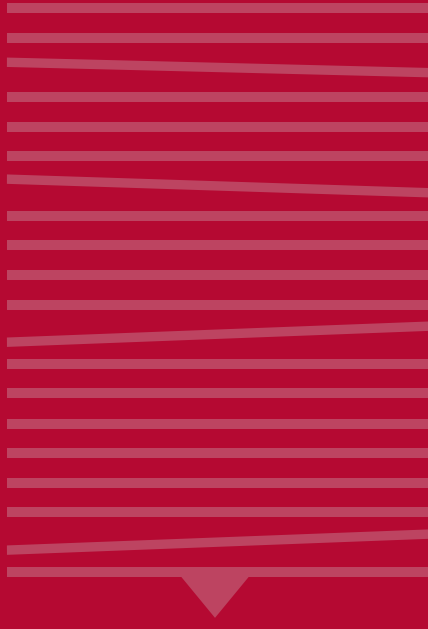
Standardno radno vrijeme smanjeno je sa 40 na 32–36 sati, pri čemu je 68% kompanija uvelo fiksni slobodni dan (najčešće petak), dok su ostali koristili rotirajuće ili fleksibilne rasporede kako bi osigurali kontinuitet poslovanja. Tvrtke su optimizirale radne procese skraćivanjem vremena sastanaka, uvođenjem digitalnih alata za upravljanje zadacima i povećanjem učinkovitosti komunikacije. Financijski učinci bili su pozitivni za 40% kompanija koja su prijavila uštede na troškovima energije, logistike i održavanja prostora. Većina kompanija je primjetila pozitivne učinke na organizacijske procese, funkcioniranje timova i korištenje tehnologija. U prosjeku, prihodi kompanija su porasli za 14%, a profit za 12%. Važno je naglasiti da ovi podaci ne ukazuju na to da je rast profita rezultat uvođenja četverodnevnog radnog tjedna, ali sugeriraju da njegovo usvajanje nije povezano s negativnim učincima na prihode ili profitabilnost. Što se tiče izostanaka s posla, smanjenje je zabilježeno u otprilike 45% tvrtki. Sposobnost zapošljavanja povećala se u gotovo polovici tvrtki, dok su se razine fluktuacije radnika_ca smanjile u 30% tvrtki. Na kraju projekta, 81% kompanija odlučilo je nastaviti s četverodnevnom radnom tjednom.

Prekovremeni sati su smanjeni za 7%, 24% radnica_ka prijavilo je smanjenje osjećaja iscrpljenosti nakon posla, a 20% izjavilo je da imaju više energije za obitelji i prijatelje. Broj radnica_ka koji ocjenjuju mentalno zdravlje boljim povećao se za 16%, dok je 7% više ocijenilo dobrim fizičko zdravlje. Postotak radnica_ka koji su imali poteškoća s usklađivanjem posla i obiteljskih obaveza pao je s 46% na 17%, a onih koji su imali poteškoća s usklađivanjem privatnih i društvenih obaveza s poslom sa 50% na 16%. Rodne razlike su u ovim područjima izraženije pa su pozitivni učinci četverodnevnog radnog tjedna na ravnotežu privatnog i poslovnog života bili izraženiji kod žena. Upotreba dodatnog slobodnog vremena također ima rodnu dimenziju. Veći postotak žena provodio je relativno više vremena brinući se o djeci, s prijateljima ili s obitelji. Tri kategorije s većim porastom za muškarce bile su drugi plaćeni rad, akademske ili obrazovne aktivnosti te televizija, internet, video igre ili društvene mreže. Radnici_ce su također više vremena provodili s obitelji (64%), ulagali u brigu o sebi (58%) i posvetili se hobbijima (57%). Tri od četiri menadžera_ica identificirala su smanjenje razine stresa među radnicima_cama, gotovo 60% izvijestilo je o povećanju angažmana zaposlenika_ca, a 20% je navelo smanjenje pogrešaka

¹⁴⁶ <https://www.4dayweek.com/portugal-2024-pilot-report-form>

i propusta. Otprilike 75% menadžera_ica izjavilo je da kvaliteta i količina pružene usluge ostala nepromijenjena, dok je manje od 5% prijavilo smanjenje. Više od 40% radnika_ca izjavilo je da su im se troškovi i vrijeme poslovnih putovanja smanjili. S druge strane, 40% radnika_ca reklo je da su povećali broj putovanja u slobodno vrijeme. Velika većina radnika_ca (93%) izvijestila je o pozitivnom ocjenjivanju pokusa i izrazila želju da on traje i nakon šest mjeseci.

Preporuke za širu implementaciju četverodnevnog radnog tjedna u Portugalu uključuju nastavak eksperimentiranja s modelom, osobito u većim poduzećima i javnom sektoru, kako bi se osigurala reprezentativnost rezultata. Predlaže se uvođenje poreznih olakšica i financijskih poticaja za poslodavce kako bi se ublažili troškovi prilagodbe. Nadalje, potrebna je edukacija poslodavaca o dugoročnim koristima modela, poput smanjenja stresa i fluktuacije radnica_ka te povećanja produktivnosti i zadovoljstva.



VII



7. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Fleksibilni radni aranžmani imaju potencijal za unapređenje radnih uvjeta, povećanje produktivnosti i bolju ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Omogućuju radnicima veću autonomiju u odlučivanju o vremenu, mjestu i količini rada, a sve se češće razmatraju kao odgovor na suvremene izazove u radnim okruženjima. Oni uključuju različite modalitete, poput rada od kuće ili na daljinu, fleksibilnog radnog vremena ili skraćenog radnog tjedna. Iako se često ističu prednosti ovih aranžmana, poput smanjenja stresa i povećanja zadovoljstva poslom, njihova primjena otvara i niz izazova, osobito u kontekstu rodne ravnopravnosti.

U teoriji, fleksibilni radni aranžmani trebaju omogućiti bolju prilagodbu radnica i poslodavaca zahtjevima modernog svijeta rada, osigurati učinkovitiju organizaciju rada i pridonijeti dobrobiti radnika. U praksi se, međutim, događa da potvrđuju i učvršćuju rodne razlike u privatnom i poslovnom životu. Tako rodne norme i očekivanja snažno utječu na način korištenja fleksibilnih radnih aranžmana. Naime, iako žene češće koriste pojedine oblike fleksibilnih radnih aranžmana, to je uglavnom posljedica njihovih privatnih obaveza, a ne nužno slobodnog izbora. Analiza pokazuje da ih žene, u većini slučajeva, koriste kako bi preuzele veći dio kućanskih i obiteljskih obaveza, dok muškarci rjeđe posežu za ovim mogućnostima zbog društvenih očekivanja koja ih percipiraju kao primarne hranitelje obitelji. Kada ih muškarci koriste, to obično čine u svrhu povećanja produktivnosti i radne učinkovitosti, što često rezultira pozitivnim karijernim posljedicama, za razliku od žena, koje se suočavaju s negativnim posljedicama, poput niže plaće ili smanjenih prilika za napredovanje. Nadalje, fleksibilni radni aranžmani ženama donekle omogućuju usklađivanje privatnih i poslovnih obaveza, no istovremeno ih izlažu stigmatizaciji kao manje predanih i produktivnih radnica. Takva dinamika ne samo da reproducira rodne uloge, već i dodatno marginalizira žene u svijetu rada. Osim toga, pojedini oblici mogu dovesti do tzv. paradoksa fleksibilnosti - veće (samo)eksploatacije radnica i odnošno povećanja radnog vremena i smanjenja vremena za privatne obaveze, posebno za žene.

Jedan od najrasprostranjenijih oblika u praksi, a koji ima značajne nepovoljne učinke na rodnu ravnopravnost je rad u nepunom radnom vremenu. Podaci jasno pokazuju da je ovaj oblik rada dominantan među ženama, osobito onima s malom djecom, dok ga muškarci rijetko koriste, osim u situacijama kada nisu u mogućnosti pronaći posao u punom radnom vremenu. Vidjeli smo kako su razlozi za ovaj oblik rada kod žena često vezani uz obaveze skrbi za djecu i kućanstvo, dok muškarci koji rade nepuno radno vrijeme rjeđe preuzimaju dodatne obaveze kod kuće. Ova dinamika dodatno učvršćuje rodne razlike, jer žene koje rade nepuno radno vrijeme istovremeno preuzimaju veći teret kućanskih poslova i suočavaju se s ograničenjima u karijeri, uključujući smanjene plaće i manje prilika za profesionalni razvoj. Drugim riječima rad u nepunom radnom vremenu rijetko omogućuje napredovanje u karijeri, a žene koje prelaze na rad u nepunom radnom vremenu često gube dotadašnji status, primanja i mogućnosti za povratak na rad u punom radnom vremenu.

Rad od kuće i rad na daljinu, koji su se značajno proširili tijekom pandemije COVID-19, postali su ključni oblici fleksibilnog rada. Iako nude brojne prednosti, poput uštede vremena, fleksibilnosti i većeg zadovoljstva poslom te se smatraju ekološki održivima, također imaju kompleksne rodne učinke. Vidjele smo da žene češće rade od kuće, uglavnom zbog rodnih uloga i obveza skrbi, što im omogućuje bolje usklađivanje poslovnih i privatnih obaveza, ali i povećava rizik od većeg neplaćenog rada kod kuće te negativno utječe na njihov karijerni napredak. S druge strane, muškarci koji rade na daljinu češće ostvaruju veće plaće i bonuse, čime se produbljuju postojeće rodne nejednakosti. Istovremeno, rad na daljinu može pozitivno utjecati na rodnu ravnopravnost, omogućujući ženama, posebno majkama, sudjelovanje u svijetu rada, zadržavanje bolje plaćenih poslova i izbjegavanje nazadovanja u karijeri, dok muškarcima pruža priliku za veću uključenost u kućanske i obiteljske obaveze.

Fleksibilnost radnog vremena omogućuje radnicama_cima prilagodbu radnog rasporeda ili samostalno definiranje radnog vremena. Vidjele smo da žene i ovaj oblik fleksibilni radnih aranžmana češće koriste za ispunjavanje obiteljskih obaveza, a muškarci za povećanje produktivnosti i profesionalni uspjeh. Dostupnost ovog oblika fleksibilnosti je veća u sektorima gdje dominiraju muškarci te radnicama_cama na višim pozicijama. S druge strane, u sektorima gdje dominiraju žene poput obrazovanja i zdravstva, fleksibilnost radnog vremena je ograničena. Isto tako, kompanije s većim udjelom muškaraca u radnoj snazi češće omogućuju fleksibilnost radnog vremena ženama, dok u većinski ženskim radnim sredinama muškarci imaju prednost. Studije pokazuju da fleksibilnost radnog vremena pomaže ženama da ostanu u svijetu rada pa tako 53% žena bez takve fleksibilnosti smanjilo je svoje radne sate nakon rođenja djeteta, dok je to učinilo samo 23% žena koje su imale takve mogućnosti.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Chung, H., & Van der Horst, M. (2018b). Women's employment patterns after childbirth

Za razliku od rada u nepunom radnom vremenu koji je izrazito nepovoljan za žene, fleksibilnost radnog vremena i rad od kuće/na daljinu mogu poboljšati položaj žena u svijetu rada, osobito za žene s obvezama skrbi, omogućujući im bolje plaćene poslove i duže radno vrijeme (odnosno da odrade veći broj radnih sati dnevno/tjedno). No, vidjeli smo da dostupnost ovih aranžmana ovisi o sektoru, poziciji u kompaniji i kulturološkim normama. U usporedbi s radom na pola radnog vremena, ovi oblici fleksibilnosti mogu pomoći ženama izbjeći nazadovanje u karijeri, što znatno utječe na rodnu razliku u plaćama i mirovinama. Nadalje, ovi oblici imaju veći potencijal potaknuti uključenost muškaraca u kućanske obaveze i podržati žene u karijeri, ali ujedno mogu učvrstiti tradicionalne rodne uloge, gdje žene preuzimaju više neplaćenog rada, a muškarci se fokusiraju na plaćeni rad. Stoga, njihov učinak ovisi o rod-nim normama pa tako u ravnopravnijim društvima mogu smanjiti nejednakosti, dok ih u tradicionalnijim okruženjima mogu pogoršati. Stigma fleksibilnosti¹⁴⁸ dodatno otežava situaciju, posebno ženama koje imaju negativne karijerne posljedice, dok muškarce obeshrabruje u korištenju ovih aranžmana.

Osim neposrednih učinaka na pojedince_ke, fleksibilni radni aranžmani imaju šire implikacije za rodnu ravnopravnost u društvu. Kada se percipiraju kao rješenja isključivo za roditelje i pružatelje_ice skrbi, oni dodatno cementiraju rodne stereotipe i očekivanja. Žene su često jedine koje koriste ove mogućnosti, dok ih muškarci izbjegavaju zbog straha od stigmatizacije i negativnih posljedica za karijeru. Ova dinamika ne samo da održava, već i pojačava rodne nejednakosti u svijetu rada, ali i u privatnom životu, gdje se teret privatnih, obiteljskih i kućanskih obaveza i dalje nejednako raspoređuje. Kako bi fleksibilni radni aranžmani postali alat za unaprjeđenje rodne ravnopravnosti, potrebne su sustavne promjene u načinu njihova korištenja i percepciji. Ove mogućnosti trebaju biti dostupne svim radnicima_cama, neovisno o obiteljskom statusu, čime bi se izbjegla stigmatizacija korisnika_ca tih mogućnosti kao manje predanih ili produktivnih. Promicanje fleksibilnih radnih aranžmana kao standardne prakse, a ne „privilegije“, omogućilo bi ravnopravnije i pravednije radno okruženje te povećalo osjećaj povjerenja svih radnica_ka. Poslodavci bi trebali poticati korištenje fleksibilnih radnih aranžmana na način koji promiče ravnotežu između posla i privatnog života za sve radnike_ce, povećava produktivnost, poboljšava zdravlje i dobrobit, uz osiguranje jednakih mogućnosti za napredovanje. Dodatno, inovativni modeli rada, poput četverodnevnog radnog tjedna, također nude priliku za daljnje unaprjeđenje radnih uvjeta i rodne ravnopravnosti. Smanjenje broja radnih sati bez smanjenja plaće omogućilo bi radnicama_cima više slobodnog vremena, smanjilo stres i zdravstvene probleme te povećalo zadovoljstvo poslom. Ovakav

and the perceived access to and use of fexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47-72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>

148 Chung, H. (2024). *Flexible working: A deep dive into the impact of remote working on gender equity*. Shape Talent.

pristup potencijalno bi mogao smanjiti rodne razlike u podjeli kućanskih i obiteljskih obaveza, omogućujući ženama ravnopravniji položaj u svijetu rada.

Zaključno, fleksibilni radni aranžmani predstavljaju važan alat za modernizaciju radnih odnosa i unaprjeđenje rodne ravnopravnosti. No, njihov stvarni potencijal može se ostvariti samo uz promjene u društvenim i radnim normama koje će osigurati ravnopravno korištenje ovih mogućnosti za sve radnike i radnice. Odnosno, za stvarno smanjenje rodne nejednakosti u privatnom i poslovnom životu korištenjem fleksibilnih radnih aranžmana potrebne su sustavne prilagodbe i šire promjene u radnoj kulturi i pravima. Takav pristup zahtijeva kontinuirano praćenje njihovih učinaka na rodnu ravnopravnost i prilagodbu javnih politika koje će omogućiti njihovu djelotvornu i pravednu implementaciju. Samo na taj način fleksibilni radni aranžmani mogu postati djelotvoran alat za stvaranje ravnopravnijeg, inkluzivnijeg i održivijeg radnog okruženja.

Temeljem nalaza iz analize izdvajamo sljedeće **preporuke** kojima bi se unaprijedilo područje fleksibilnih radnih aranžmana u Hrvatskoj te njihov potencijal za poboljšanje ravnoteže privatnog i poslovnog života, kao i rodne ravnopravnosti:

1. Veća dostupnost fleksibilnih radnih aranžmana svim radnicima_cama – Trenutno se kroz europske i nacionalne propise razni oblici fleksibilnih radnih aranžmana posebno propisuju za roditelje male djece i pružatelje_ice skrbi ili se u praksi percipiraju kao takvima. Navedeno dovodi do percepcije da se koriste kao pogodnost tih skupina radnika_ca i do stigme fleksibilnosti – odnosno percepcije fleksibilnih radnih aranžmana kao nečeg što koriste radnici_ce koji su manje dostupni ili posvećeni poslu– ali i do zanemarivanja drugih pozitivnih učinaka koje fleksibilni radni aranžmani mogu imati na produktivnost i zdravlje radnica_ka, uspješnost i profit kompanija i sl. Standardizacija i proširenje korištenja ovih aranžmana na što širi opseg radnica_ka smanjila bi stigmu koju doživljavaju radnice_ci, prvenstveno žene, koje koriste fleksibilne načine rada zbog usklađivanja privatnog i poslovnog života, stavila fokus na druge učinke koje imaju na organizaciju, dobrobit i zdravlje i sl. Potrebno je poticati univerzalnu primjenu fleksibilnih radnih aranžmana kako bi se izbjegla stigmatizacija radnika_ca koji ih koriste, ali i smanjile rodne razlike u njihovom korištenju.

2. Uključivanje fleksibilnih radnih aranžmana u nacionalne politike i razvoj integriranih rodno osviještenih politika – Fleksibilni radni aranžmani se spominju u nacionalnim politikama za ravnopravnost spolova i Zakonu o radu vrlo paušalno, usko određeno te s naglaskom na usklađivanje privatnog i poslovnog života roditelja i pružatelja_ica skrbi. Ovakav pristup nije adekvatan jer potiče stigmu fleksibilnosti, ali može učvrstiti rodne stereotipe i rodne nejednakosti. Osim toga, ne daje jasne i konkretne smjernice i definicije fleksibilnih radnih aranžmana i njihovih širih

učinaka, a i način na koji su ovi oblici rada trenutno propisani daje mogućnost njihova korištenja, ali ne i jamstvo pristupa tim pravima (tj. velika je diskrecijski prostor poslodavca da zahtjev radnika_ice odbije). Fleksibilni radni aranžmani samo su jedan aspekt područja ravnoteže privatnog i poslovnog života i rodne ravnopravnosti, ali su nužno povezani s politikama tržišta rada, politikama skrbi i obiteljskim politikama. Osim što sve politike moraju biti rodno osviještene i inkorporirati načelo rodne ravnopravnosti, one moraju biti integrirane odnosno međusobno povezane. Politike tržišta rada trebaju adresirati fleksibilne radne aranžmane za sve radnice_ke i promatrati njihove višestruke učinke, dok se u svrhu djelovanja na rodnu ravnopravnost trebaju izdvojiti posebne mjere. U području usklađivanja privatnog i poslovnog života od iznimne su važnosti politike skrbi i njihova adekvatna zastupljenost te povezanost s politikama fleksibilnih radnih aranžmana, koja će omogućiti laganu tranziciju s tržišta rada u skrb i obrnuto. Trenutno, nedostatak dostupnih usluga skrbi prisiljava žene da koriste fleksibilne radne aranžmane koji za njih nemaju nužno povoljne učinke, a s druge strane nepovoljni uvjeti rada u sektoru skrbi pridonose manjku radnica_ka i produbljuju krizu u kojoj se ovaj sektor nalazi. Stoga je nužno povezati politike tržišta rada, skrbi i rodne ravnopravnosti i u njih adekvatno inkorporirati područje fleksibilnih radnih aranžmana, imajući na umu i načelo rodne ravnopravnosti.

3. Provedba istraživanja i analiza fleksibilnih radnih aranžmana i njihovih učinaka u Hrvatskoj, s naglaskom na rodnu ravnopravnost – U teoriji i praksi imamo nedovoljno podataka i istraživanja koja se bave fleksibilnim radnim aranžmanima, a posebno u Hrvatskoj. S obzirom da svaka država ima svoj normativni i socioekonomski kontekst, važno je provoditi nacionalna istraživanja i (rodne) analize kako bismo imale specifične podatke za Hrvatsku pomoću kojih bismo mogli odrediti smjer politika i propisa u ovom području. Potrebno je istraživati sve aspekte fleksibilnih radnih aranžmana, ali posebno pratiti njihove rodne učinke kako bismo spriječile da u praksi dovode do nepovoljnih ishoda za žene u njihovom privatnom i poslovnom životu. Primjerice, analiza pokazuje kako ih žene češće koriste radi ispunjavanja obiteljskih obaveza, a muškarci za povećanje produktivnosti na poslu, što pak dovodi do razlike u plaćama i prilikama za napredovanje. Stoga je nužno u svim istraživanjima i analizama pratiti rodne razlike u korištenju i dostupnosti fleksibilnih radnih aranžmana, ali i doprinijeti razumijevanju mehanizama koji smanjuju odnosno povećavaju rodne – ali i intersekcijske – nejednakosti u javnoj i privatnoj sferi. Jedino uz dostupnost kvalitetnih podataka fleksibilni radni aranžmani mogu biti dizajnirani na način koji će voditi smanjenju rodnih nejednakosti. To uključuje kontinuirano prikupljanje i analizu podataka o rodnoj raspodjeli korištenja tih aranžmana te njihovu prilagodbu kako bi odgovarali stvarnim potrebama muškaraca i žena.

4. Promjena rodnih uloga u privatnom i profesionalnom životu i korištenju fleksibilnih radnih aranžmana – Tradicionalno poimanje rodnih uloga žena kao „skrbnica“ i primarnih nositeljica obiteljskih i kućanskih obaveza, a muškaraca kao

„prehranitelja“ i onih koji su dužni financijski doprinostiti obitelji negativno utječu na njihov privatni i profesionalni život, ali i korištenje fleksibilnih radnih aranžmana. Tako žene često imaju negativne posljedice u karijeri, poput manjih plaća, nemogućnosti napredovanja ili povratka na posao te korištenjem fleksibilnih radnih aranžmana može doći do dvostrukog povećanja opterećenosti, na poslu i u privatnom životu. S druge strane, muškarci, a posebno očevi, ih rjeđe koriste zbog straha od stigmatizacije i negativnog utjecaja na karijeru. Osvještavanjem radnica_ka, roditelja, poslodavaca i šire javnosti o rodnim stereotipima i ulogama omogućila bi se ravnopravnija raspodjela kućanskih i obiteljskih obaveza te poboljšala rodna ravnopravnost u svijetu rada. Analiza pokazuje kako zbog ovakvih tradicionalnih stavova fleksibilni radni aranžmani produbljuju rodne razlike umjesto da ih smanjuju te nedostatak rodno osviještenih politika fleksibilnih radnih aranžmana smanjuje njihove pozitivne učinke, ne samo na rodnu ravnopravnost, već i na uspješnost poslovanja organizacije te zdravlje i dobrobit radnica_ka. Stoga je potrebno edukacijom i podizanjem svijesti o važnosti ravnopravne raspodjele obiteljskih i kućanskih obaveza promicati rodnu ravnopravnost, kao i poticati ravnomjerno korištenje fleksibilnih radnih aranžmana između žena i muškaraca bez straha od stigmatizacije ili negativnih posljedica na karijeru.

5. Uvažavanje promjena u svijetu rada i prava na odmor – Prevladavajuće shvaćanje pojma „idealnog radnika_ce“ temelji se na tradicionalnom modelu radnika kao muškarca bez obiteljskih i privatnih obaveza, uvijek dostupnog i posvećenog poslu. Suvremeni radnici_ce ne uklapaju se više u takva poimanja, a mlađe generacije sve više zahtijevaju i ističu važnost ravnoteže privatnog i poslovnog života prilikom odabira zanimanja. Radnici_ce sve se više percipiraju kao osobe koje imaju privatne obaveze izvan posla, a koje poslodavci moraju uzeti u obzir. Osim toga, procesi automatizacije i digitalizacije mijenjaju narav poslova te smanjuju potrebu za dugim radnim satima fokusirajući se na kreativnost, zadovoljstvo i produktivnost radnica_ka. Radnici_ce osjećaju pritisak da budu dostupni izvan radnog vremena što povećava stres i smanjuje produktivnost. Fleksibilni radni aranžmani su jedan od načina promjene tradicionalnog koncepta rada, a koji prepoznaju različite potrebe radnika_ca, uz napuštanje predodžbe o radnom vremenu od osam sati dnevno ili radu iz ureda kao univerzalnom modelu. No, iz analize vidimo da i fleksibilni način rada može zamagliti granice između privatnih i poslovnih obaveza, a što dovodi do prekomjernog rada, izgaranja i dvostrukog povećanja opterećenosti, prvenstveno žena. Stoga je nužno osigurati radnicima_cama uvjete rada i fleksibilne radne aranžmane koji omogućuju ravnotežu privatnih i poslovnih obaveza bez narušavanja produktivnosti ili dobrobiti, ali i osigurati nedostupnost radnica_ka izvan radnog vremena i za vrijeme odmora (pravo na odmor).

6. Uvođenje inovativnih modela poput četverodnevnog radnog tjedna – Dostupna istraživanja upozoravaju na negativne učinke dugih radnih sati na dobrobit i zdravlje radnica_ka što posljedično dovodi do pada produktivnosti te negativnih rezultata poslovanja za kompanije, a i dodatno opterećuje zdravstvene sustave (npr. povećani zahtjevi za bolovanjem, pregledima i dijagnostikom liječnika). Dugi radni sati posebno negativno utječu na ravnotežu privatnog i poslovnog života odnosno nedostatak vremena za obiteljske, privatne i društvene aktivnosti. Istraživanja pokazuju kako kraće radno vrijeme omogućuje bolji pristup dobro plaćenim poslovima ženama, a ako ga koriste i muškarci, potiče pravedniju raspodjelu kućanskih i roditeljskih obveza. Sveukupno gledano, četverodnevni radni tjedan predstavlja značajan pomak prema suvremenijem i inkluzivnijem pristupu organizaciji rada. Ovaj model nudi priliku za povećanje efikasnosti istovremeno odgovarajući na sve veće zahtjeve za fleksibilnošću rada i održivijim načinom poslovanja. Iako nudi brojne prednosti poput poboljšanja dobrobiti radnika_ca, poboljšanja produktivnosti i organizacijskih performansi, smanjenja rodni i socijalnih nejednakosti te općenitog doprinosa održivosti kako sustava socijalne sigurnosti (npr. zdravstvenog sustava) tako i društva u cjelini, njegovo uspješno uvođenje zahtijeva pažljivo planiranje i adresiranje specifičnih izazova. U svakom slučaju, kombinacija skraćenog radnog vremena, pune plaće i sustavne podrške poslodavaca omogućuje stvaranje pravednijeg, održivijeg i produktivnijeg radnog okruženja i društva koje odgovara potrebama svih. Ovaj model ne samo da pruža rješenja za trenutne izazove u svijetu rada, već i postavlja temelje za širu društvenu i ekonomsku transformaciju, koja promiče rodnu ravnopravnost, ekološku održivost te dobrobit i djelotvornost. Stoga je potrebno provoditi pilot-projekte četverodnevnog radnog tjedna u različitim sektorima i poticati organizacije na uvođenje ovog modela kako bi se procijenili njegovi učinci te osigurati regulatorni okvir koji omogućuje poslodavcima i radnicima dogovaranje skraćenog tjedna uz očuvanje prava i plaće.

7. Normativna regulacija svih oblika fleksibilnih radnih aranžmana – Iako su izmjenne Zakona o radu propisale prava i obaveze za pojedine oblike ovih aranžmana, potrebno je detaljnije i sveobuhvatnije normirati fleksibilne radne aranžmane. Pritom je važno osiguravanje prava – a ne samo mogućnosti – na fleksibilne oblike rada, zaštite radnika_ca koji ih koriste od diskriminacije ili nepovoljnog postupanja, omogućavanje nesmetanog povratka na prethodne radne uvjete te osiguravanje jednakih uvjeta rada i mogućnosti za napredovanje. Fleksibilni radni aranžmani trebaju biti jasno uključeni u pravilnike o radu, ugovore o radu, kolektivne ugovore i organizacijske politike kako bi se osigurala transparentnost i jednaka dostupnost za sve radnike_ce. Posebna pažnja mora se posvetiti sektorima u kojima fleksibilni radni aranžmani nisu uobičajeni pri čemu je potrebno razviti alternative za one sektore u kojima se fleksibilnost teže implementira. Svaki radnik_ca treba imati pravo podnijeti zahtjev za korištenjem fleksibilnih radnih aranžmana, a poslodavci moraju biti obvezni obrazložiti svaki odbijen zahtjev u jasno definiranim vremenskim rokovima,

pri čemu se treba osigurati i mehanizam kontrole opravdanosti odbijenih zahtjeva. Sindikati i poslodavci trebaju sudjelovati u pregovorima o fleksibilnim radnim aranžmanima putem kolektivnih ugovora kako bi se osigurala pravedna i jednaka prava za sve radnike_ce. Važno je osigurati da radnici_ce u fleksibilnim modelima rada ne budu izloženi prekomjernom radnom vremenu i nedovoljnom odmoru odnosno sankcionirati poslodavce koji zloupotrebljavaju fleksibilne radne aranžmane za nametanje prekomjernog rada.

8. Edukacija, organizacijske prakse i smjernice za uvođenje fleksibilnih radnih aranžmana u kompanijama – S obzirom na nedostupnost podataka i informacija o fleksibilnim radnim aranžmanima, potrebno je pružiti podršku poslodavcima za njihovo optimalno korištenje i razvoj adekvatnih organizacijskih praksi. Edukacije za poslodavce trebale bi istaknuti pozitivne učinke fleksibilnih radnih aranžmana na produktivnost, zadržavanje radnika i rodnu ravnopravnost. Istovremeno, važno je razviti smjernice za optimalnu implementaciju fleksibilnih radnih aranžmana, pružajući poslodavcima praktične vodiče o najboljim praksama u organizaciji rada. Ove smjernice trebaju uključivati preporuke za ravnopravnu raspodjelu fleksibilnih aranžmana među radnicima_cama te osigurati da se njihova primjena temelji na stvarnim potrebama radnika_ca, a ne na rodnim očekivanjima. Fleksibilni radni aranžmani trebaju biti u organizacijama promovirani kao alat za ravnopravnu podjelu odgovornosti među muškarcima i ženama, čime bi se omogućilo muškarcima aktivnije sudjelovanje u obiteljskim i kućanskim obavezama, a ženama olakšalo napredovanje u karijeri. Kako bi fleksibilni radni aranžmani postali održivi i djelotvorni, potrebno ih je integrirati kao dio standardne organizacijske prakse, omogućujući zaposlenicima veći izbor i autonomiju. Također, poslodavci trebaju pružiti podršku u razvoju metoda evaluacije njihovih učinaka na produktivnost, zadovoljstvo radnica_ka, poslovanje kompanija i ravnopravnost na radnom mjestu. Povećanje transparentnosti u organizacijskim praksama omogućilo bi bolje razumijevanje i pravilnu primjenu fleksibilnosti, dok bi individualizirana podrška radnicima_cama koji balansiraju profesionalne i osobne obaveze dodatno doprinijela uspješnoj implementaciji ovih modela. Konačno, razvijanje organizacijske kulture koja prepoznaje važnost privatnih obaveza ključno je za dugoročan uspjeh poslovanja, čime se fleksibilni radni aranžmani osiguravaju kao održiv model rada koji koristi i radnicima_cama i poslodavcima, ali i društvu u cjelini.

8. REFERENCE

Akcijski plan za provedbu Nacionalnog plana za ravnopravnost spolova, za razdoblje do 2024. godine, Vlada Republike Hrvatske, 2023. - <https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/NPRS%202027%20APRS%202024/Akcijski%20plan%20za%20ravnopravnost%20spolova%20za%20razdoblje%20do%202024..pdf>

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66, 345-376. 10.1111/peps.12012.

Amirul, Sharifah & Shaari, Sharija. (2021). An Overview: Twenty Years of Flexible Working Arrangements. *ADVANCES IN BUSINESS RESEARCH INTERNATIONAL JOURNAL*. 7. 27. 10.24191/abrij.v7i2.14770.

Armell T., Rudner S. (2024), Balancing Act: The Benefits of a Four-Day-Workweek - <https://www.rudnerlaw.ca/wp-content/uploads/2024/04/Balancing-Act-The-Benefits-of-a-Four-Day-Workweek.pdf>

Austin-Egole, I.S., Iheanacho, J.I., Ezeji, N.R., & Okafor, H.I. (2021). Flexible Working Arrangements (FWAS) in Unstable Times: An Exploratory Discourse on Current Changing Employment Contexts.

Austin-Egole, I.S., Iheriohanma, E.B.J., & Iheanacho, J.I. (2022). Flexible Working Arrangements (Fwas) and Organizational Performance: An Empirical Comparative Analysis of Production Companies

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2013). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. DOI 10.3386/w18871

Castro-Trancón N, Zuazua-Vega M, Osca A, Cifre E and García-Izquierdo AL (2024) Effects of teleworking on wellbeing from a gender perspective: a systematic review. *Front. Organ. Psychol.* 2:1360373. doi: <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1360373>

Christine Avery and Diane Zabel, 2001., *The flexible workplace: a sourcebook of information and research*

Chung, H. (2019). 'Women's work penalty' in access to flexible working arrangements across Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 25(1), 23-40. <https://doi.org/10.1177/0959680117752829>

Chung, H. (2020b). Gender, flexibility stigma, and the perceived negative consequences of flexible working in the UK. *Social Indicators Research*, 151(2), 521-545.

Chung, H. (2022) Flexible working and gender equality: evidence and future scenarios and research agendas

- Chung, H. (2022). A Social Policy Case for a Four-Day Week. *Journal of Social Policy*, 51(3), 551-566. doi:10.1017/S0047279422000186
- Chung, H. (2022). *The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation*. Bristol University Press.
- Chung, H. (2024) Flexible working and gender equality: evidence and future scenarios and research agendas; <https://www.elgaronline.com/> at 11/19/2024
- Chung, H. (2024). Flexible working: A deep dive into the impact of remote working on gender equity. Shape Talent
- Chung, H. Gender, Flexibility Stigma and the Perceived Negative Consequences of Flexible Working in the UK. *Soc Indic Res* 151, 521-545 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2036-7>
- Chung, H., & van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47-72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>
- Chung, H., Seo, H., Forbes, S., Birkett, H., Working from home during the COVID-19 lockdown: changing preferences and the future of work, <https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/business/research/wirc/epp-working-from-home-covid-19-lockdown.pdf>
- Chung, Heejung & Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*. 151. 1-17. 10.1007/s11205-018-2025-x.
- Chung, Heejung. (2018). Dualization and the access to occupational family-friendly working-time arrangements across Europe. *Social Policy and Administration*. 52. 491-507. 10.1111/spol.12379.
- Chung, Heejung. (2019). Part-time working women's access to other types of flexible working-time arrangements across Europe
- Chung, Heejung. (2020). Gender, Flexibility Stigma and the Perceived Negative Consequences of Flexible Working in the UK. *Social Indicators Research*. 151. 1-25. 10.1007/s11205-018-2036-7.
- Costa, G., Sartori, S., & Akerstedt, T. (2006). Influence of Flexibility and Variability of Working Hours on Health and Well-being. *Chronobiology International*, 23(6), 1125-1137. <https://doi.org/10.1080/07420520601087491>
- Čiarnienė, R., Vienažindienė, M., Adamonienė, R. (2018), Implementation of Flexible Work Arrangements for Sustainable Development, *European Journal of Sustainable Development*, 7(4), 11-21, 10.14207/ejsd.2018.v7n4p11
- Dangmei, Jianguanglung & Singh, Amarendra. (2016). UNDERSTANDING THE GENERATION Z: THE FUTURE WORKFORCE. 3. 1-5.
- Direktiva (EU) 2019/1152 Europskog parlamenta i Vijeća od 20. lipnja 2019. o transparentnim i predvidivim radnim uvjetima u Europskoj uniji

Direktiva (EU) 2019/1158 Europskog parlamenta i Vijeća od 20. lipnja 2019. o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja i pružatelja skrbi i o stavljanju izvan snage Direktive Vijeća 2010/18/EU

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

Direktiva Vijeća od 12. lipnja 1989. o uvođenju mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika na radu

Direktiva Vijeća od 12. lipnja 1989. o uvođenju mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika na radu

Direktiva Vijeća od 29. svibnja 1990. o minimalnim zahtjevima u pogledu sigurnosti i zaštite zdravlja pri radu sa zaslonima

Direktiva vijeća 97/81/EZ od 15. prosinca 1997. o Okvirnom sporazumu o radu s nepunim radnim vremenom koji su sklopili UNICE, CEEP i ETUC

Dobrotić (2017), Posao ili obitelj: uloga i važnost politika usklađivanja obiteljskih obaveza i plaćenog rada, https://www.incare-pyc.eu/wp-content/uploads/2019/12/896527.Publikacija_PosaoObitelj-web-2.pdf

Dobrotić (2021), Rastuća (ne)vidljiva većina? Nesigurna i netipična zaposlenost i roditeljstvo, <https://www.incare-pyc.eu/wp-content/uploads/2021/02/InCARE-report-final-web.pdf>

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

Dobrotić, I. (2021), 'Rastuća nevidljiva većina'? Nesigurna i netipična zaposlenost i roditeljstvo u post-jugoslavenskim zemljama, <https://www.incare-pyc.eu/resources/>

Dobrotić, I., & Blum, S. (2023). 'Sorry, we're closed': a fuzzy-set ideal-type analysis of pandemic childcare-policy responses in 28 European countries. *European Journal of Politics and Gender*, 6(2), 258-294. Retrieved Dec 14, 2024, from <https://doi.org/10.1332/251510821X16812994360871>

Dobrotić, I., Iveković Martinis, A. (2023), Inclusiveness and Flexibility of Work Life Balance Policies. rEUsilience Working Paper Series, 2023:5. <https://doi.org/10.31235/osf.io/da463>

Es Said, Elias, Exploring the Implementation of the 4-Day Work Week Concept: Effects on Health, Job Satisfaction, and Productivity across Three Organizations 2024.

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

European Institute for Gender Equality, Gender Equality Index 2019: Work-life balance – Flexible working arrangements 2019. – https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/gender-equality-index-2019-report/flexible-working-arrangements?language_content_entity=en

Eurostat, 2022, Persons in employment by working time flexibility, educational attainment level and professional status - https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_19fxwt01__custom_13905517/default/table?lang=en

Eurostat, 2023, Share of women working part-time higher than men - <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/edn-20230303-1>

Eurostat, 2024, Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%) - https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp__custom_12158505/default/table?lang=en

Eurostat, 2024, Part-time employment as a percentage of the total employment, by sex and age (%) - https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSQ_EPPGA/default/table?lang=en

Flexible working arrangements in United Nations system organizations, 2023. LINK

Fuller, S., & Hirsh, C. E. (2018). "Family-friendly" jobs and motherhood pay penalties: The impact of flexible work arrangements across the educational spectrum. *Work and Occupations* <https://doi.org/10.1177/0730888418771116>

Germany Trial Report (2024), 4 Day Week Global - <https://www.4dayweek.com/germany-2024-pilot-results>

Gheyoh Ndzi, Ernestine (2021) An Investigation on the Widespread Use of Zero Hours Contracts in the UK and the Impact on Workers. *International Journal of Law and Society*, 4 (2). pp. 140-149.

Gorde, Sangita. (2023). A Study of Flexible Working Hours and Work Life Balance. 43.; Chung, H., van der Lippe, T. Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Soc Indic Res* 151, 365-381 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>

Hong, Weikai & Yao, Chengzhen & Zhou, Ling. (2024). A Case Study of Reform of the Four Day Work Week System in the UK. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*. 27. 53-58. [10.54097/a91z0848](https://doi.org/10.54097/a91z0848).

Jahal, Tesha & Bardoel, E. & Hopkins, John. (2023). Could the 4-day week work? A scoping review. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 62. [10.1111/1744-7941.12395](https://doi.org/10.1111/1744-7941.12395).

Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J.A., & Bambra, C. (2010). Flexible Working Conditions and Their Effects on Employee Health and Wellbeing. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (2). <https://doi.org/10.1002/14651858.CD008009.pub2>

Kelland, Jasmine, Duncan Lewis, and Virginia Fisher. 2022. "Viewed with Suspicion, Considered Idle and Mocked-Working Caregiving Fathers and Fatherhood Forfeits." *Gender, Work & Organization* 29(5), 1578-1593. <https://doi.org/10.1111/gwao.12850>.

Klindžić, M. i Marić, M. (2019). Flexible Work Arrangements and Organizational Performance – The Difference between Employee and Employer-Driven Practices. *Društvena istraživanja*, 28 (1), 89-108

Kossek, E. E., & Kelliher, C. (2023). Making Flexibility More I-Deal: Advancing Work-Life Equality Collectively. *Group & Organization Management*, 48(1), 317-349. <https://doi.org/10.1177/10596011221098823>

Kossek, E. E., Hammer, L. B., Kelly, E. L., & Moen, P. (2014). Designing work, family & health organizational change initiatives. *Organizational dynamics*, 43(1), 53..;

Kotey, B., & Sharma, B. (2015). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753-2770. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102160>

Kučer L., CESI (2022.), *Zakon o radu – rodna analiza*

Kučer L., CESI (2023.), *Upitniku o radu od kuće i usklađivanju privatnih i radnih obaveza – Izvještaj* <https://www.cesi.hr/upitniku-o-radu-od-kuce-i-uskladivanju-privatnih-i-radnih-obaveza/>

Kučer L., Tkalčec A., CESI (2021.), *Roditelji na radnom mjestu – između usklađivanja obveza i diskriminacije,*

Kurowska, A. (2020). Gendered effects of home-based work on parents' capability to balance work with nonwork. Two countries with different models of division of labour compared. *Social Indicators Research*, 151(2), 405-425. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2034-9>

Laundon, Melinda & Williams, Penny (2018) *Flexible work: Barrier to benefits?* *Financial Planning Research Journal*, 4(2), pp. 51-68.

Leslie, Lisa & Manchester, Colleen & Park, Tae-Youn & Mehng, Si. (2012). *Flexible Work Practices: A Source of Career Premiums Or Penalties?*. *The Academy of Management Journal*. 55. 1407-1428. 10.5465/amj.2010.0651.

Loretto, W., & Vickerstaff, S. (2015). Gender, age and flexible working in later life. *Work, Employment and Society*, 29(2), 233-249. <https://doi.org/10.1177/0950017014545267>

Lott, Y. (2019). *Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen* Dusseldorf, Germany: WSI-HBF. https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_47_2019.pdf Lott, Yvonne & Chung, Heejung. (2016). Gender Discrepancies in the Outcomes of Schedule Control on Overtime Hours and Income in Germany. *European Sociological Review*. 32. jcw032. 10.1093/esr/jcw032.

Magda, Iga; Lipowska, Katarzyna (2021) : *Flexibility of Working Time Arrangements and Female Labor Market Outcome*, IZA Discussion Papers, No. 14812, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn, <https://hdl.handle.net/10419/250473>

Magnusson, C. (2019). Flexible time – but is the time owned? Family friendly and family unfriendly work arrangements, occupational gender composition and wages: a test of the mother-friendly job hypothesis in Sweden. *Community, Work & Family*, 24(3), 291-314. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1697644>

Mantouvalou, V. (2022), *Welfare-to-work, zero-hours contracts and human rights*, *European Labour Law Journal*, 13(3), <https://doi.org/10.1177/20319525221104168>

Mas, A., & Pallais, A. (2017). Valuing Alternative Work Arrangements. *American Economic Review*, 107(12), 3722–3759. <https://doi.org/10.1257/aer.20161500>

Moss, P., Duvander, A.Z., Koslowski, A. (2020), *Parental Leave and Beyond Recent International Developments, Current Issues and Future Directions*, The Policy Press.

Nacionalni plan za ravnopravnost spolova, za razdoblje do 2027., Vlada Republike Hrvatske, 2023. - <https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocImages//dokumenti/NPRS%202027%20APRS%202024//Nacionalni%20plan%20za%20ravnopravnost%20spolova,%20za%20razdoblje%20do%202027..pdf>

Portugal Pilot Report (2024), 4 Day Week Global - <https://www.4dayweek.com/portugal-2024-pilot-report-form>

Promberger, Markus (2021) : A short history of flexible hours - historical baselines of working time policy in Germany, IAB-Discussion Paper, No. 17/2021, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg;

Swanberg, J. E., Pitt-Catsoupes, M., & Drescher-Burke, K. (2005). A Question of Justice: Disparities in Employees' Access to Flexible Schedule Arrangements. *Journal of Family Issues*, 26(6), 866-895. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277554>

Touzet, C. (2023), "Teleworking through the gender looking glass: Facts and gaps", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 285, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8aff1a74-en>

UK Pilot Program Report (2023), 4 Day Week Global - <https://www.4dayweek.com/uk-pilot-report-form>

Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2018). Beyond formal access: organizational context, working from home, and work-family conflict of men and women in European workplaces. *Social Indicators Research*. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1993-1>.

Venczel, T. Illuminating Shades: A Qualitative Analysis of the Impact of a Four-Day Workweek on Subjective Well-being in Hungary. *Employ Respons Rights J* (2024). <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09504-6>

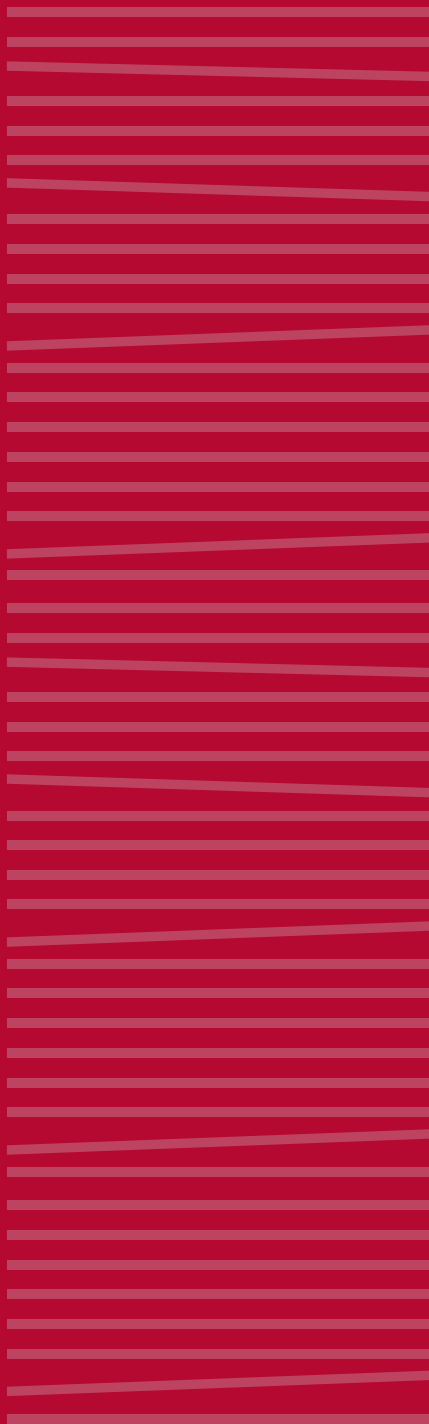
Wheatley D. (2017) *Work, employment & society : a journal of the British Sociological Association*. - Los Angeles, Calif. [u.a.] : Sage, ISSN 0950-0170, ZDB-ID 638222-8. - Vol. 31.2017, 4, p. 567-585

Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209-234. <https://doi.org/10.1111/josi.12012>

Zakon o radu [NN 93/14](#), [127/17](#), [98/19](#), [151/22](#), [46/23](#), [64/23](#)

Zakon o ravnopravnosti spolova [NN 82/08](#), [69/17](#)

Zakon o roditeljnim i roditeljskim potporama [NN 152/22](#)



Cesi