

# Koncept radnog vremena po mjeri čovjeka

---

**Kovačević, Barbara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:330153>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-17**



**FILOZOFSKI FAKULTET**  
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet Osijek  
Preddiplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Barbara Kovačević

**Koncept radnog vremena po mjeri čovjeka**

Završni rad

Mentor: doc. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2020.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet Osijek  
Odsjek za psihologiju  
Preddiplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Barbara Kovačević

## **Koncept radnog vremena po mjeri čovjeka**

Završni rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: doc. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2020.

---

**Prilog: Izjava o akademskoj čestitosti i o suglasnosti za javno objavljivanje**

Obveza je studenta da donju Izjavu vlastoručno potpiše i umetne kao treću stranicu završnog odnosno diplomskog rada.

**IZJAVA**

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napravio te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s napisanim izvorom odakle su preneseni.

Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan da Filozofski fakultet Osijek trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta Osijek, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku, datum 3. rujna 2020.

B. Kovacević, JMBAG: 0122229236  
ime i prezime studenta, JMBAG

## Sadržaj

1. Sažetak.....	5
2. Uvod.....	6
3. Koncepti radnog vremena .....	7
3.1. Standardni koncept radnog vremena .....	7
3.2. Rad u smjenama .....	8
3.3. Fleksibilno radno vrijeme .....	11
3.3.1. Skraćeni radni tjedan .....	14
3.3.2. Rad na daljinu .....	16
3.3.3. Podjela posla .....	18
4. Zaključak .....	20
5. Literatura .....	21

## 2. SAŽETAK

Svrha ovog rada je osvrnuti se na aktualne koncepte radnog vremena i njihove učinke na radnika i poslodavce. Radno vrijeme neizostavni je dio svakog ugovora o radu te može biti uzrok nezadovoljstva i/ili smanjene produktivnosti. Širi učinci uključuju psihičko i fizičko zdravlje osobe. Prije implementacije određenog koncepta radnog vremena u sustav, menadžeri ljudskih resursa trebaju procijeniti koji će im oblik rada osigurati smanjeni apsentizam i gubitak radnika te povećati dobrobiti za cijelu organizaciju. Najčešći standardni koncept radnog vremena (fiksni rad) uključuje osmosatni rad tijekom pet dana i rad u smjenama. S obzirom da su dosadašnja istraživanja pokazala negativne učinke smjenskog rada na privatni život i zdravlje, postavlja se pitanje koje bi alternativno rješenje pružilo zadovoljavajuće uvjete. U novije se vrijeme sve više razmatra prelazak na fleksibilne oblike radnog vremena koji omogućavaju uspostavljanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života radnika te veću radnu uspješnost za tvrtku.

***Ključne riječi:** koncept radnog vremena, fleksibilno radno vrijeme, zadovoljstvo, produktivnost*

### 3. UVOD

Radno vrijeme oduvijek je bila česta tema rasprava između zaposlenika i poslodavaca. S obzirom da ljudi većinu svog života provode na radnom mjestu, važno je da vrijeme koje provode obavljajući radne zadatke bude prilagođeno. Radno vrijeme produkt je pregovaranja tijekom kojeg se uspostavljaju materijalni i proceduralni aspekti ugovora o radu (Rowley i Jackson, 2010). Uvjeti rada postavljaju se na razini kolektiva, odnosno vrijede za sve zaposlenike (Rowley i Jackson, 2010). Ono ujedno obuhvaća preferencije i potrebe radnika i poslodavaca (Ruubel i Hazak, 2017). Ukoliko se kompromis ne uspostavi, radnik može stvoriti veći pritisak za promjenom radnog vremena ili će potražiti novog poslodavca (Rudolf, 2014). U prošlosti je bilo uvriježeno kako je veći vremenski period rada ekvivalentan većoj produktivnosti. Sukladno tomu, radni se tjedan sastojao od 65 radnih sati (Kroemer i Grandjean, 1999). S razvojem prava radnika i potrebama poduzeća za smanjenjem troškova, došlo je i do smanjenja vremena koje su ljudi provodili na poslu. Takva je odluka rezultirala zadovoljnijim i zdravijim radnicima, ali i povećanom produktivnošću organizacije u kojoj su radili. Smanjivanje radnih sati odvijalo se periodično tijekom povijesti.

Današnji koncept radnog vremena uključuje 40 sati tijekom pet radnih dana. Prihvaćen je u većini industrijaliziranih država, a odluka o njegovu provođenju donesena je tijekom devedesetih godina 20. stoljeća (Kroemer i Grandjean, 1999). Uz standardni oblik rada od 8 do 16 sati, često se susreće i smjenski rad koji obuhvaća dvije ili tri smjene. Modifikacije vremena moguće su ovisno o tvrtki. Iako se govori o čestom konceptu radnog vremena, rad u smjenama popraćen je zdravstvenim tegobama, poput pretilosti i kardiovaskularnih bolesti (Sun i sur., 2018). S obzirom na takvu medicinsku pozadinu posla, važno je da se radnici dobro odmore od tjelesnih, emocionalnih i psiholoških zahtjeva koje njihov posao postavlja (Sofianopoulos, Williams i Archer, 2012). U industrijaliziranim se zemljama trenutno najviše razmatra prijelaz na fleksibilno radno vrijeme. Ono omogućava usklađivanje privatnih i radnih obveza. Postoje mnoge varijacije fleksibilnih radnih sati. Fleksibilnost se može odraziti na određenom broju sati koje radnik provodi na poslu svaki dan, određenom tjednom broju radnih sati, određenom vremenu rada tijekom dana i određenim radnim danima u tjednu (Messenger, 2018). Ovisno o željama i preferencijama poslodavca, fleksibilnost se može ograničiti pa se tako radni sati mogu sastojati od fiksnog dijela, vremenskog perioda koji osobe moraju provesti na poslu (Eaton, 2003). To je najčešće „središnji dio“ dana, dok se na početak i kraj radnog dana gleda kao na prilagodljivi period (Eaton, 2003). Nadalje, skraćeni se radni tjedan sastoji od četiri dana tijekom kojih bi radnik trebao odraditi maksimalno 40 radnih sati. U dogovoru s poslodavcem, broj se sati može smanjiti. Iako nije

zastupljen u velikoj mjeri, često se pojavljuje skraćeni koncept radnog vremena. On uključuje rad tijekom tri ili četiri dana (Kroemer i Grandjean, 1999). Moguće su razne varijacije radnih sati, a najčešće rezultiraju povećanjem dnevne satnice (Kroemer i Grandjean, 1999). U trodnevnom radnom tjednu pojavljuje se 12-satno radno vrijeme (Wadsworth i Facer, 2016). Rad od kuće predstavlja koncept radnog vremena u kojem radnik proizvoljno napravi dnevni plan te sukladno tomu odradi zadatke (Bloom, Liang, Roberts i Ying, 2015). Poslodavcu nije važno u kojem će dijelu dana posao biti odrađen, ali mu je bitno pridržavanje unaprijed zadanim vremenskim rokovima.

S obzirom da se posljednjih desetljeća teži unaprjeđenju života radnika, menadžeri za ljudske resurse uspostavljaju različite strategije. Jedna od njih je program fleksibilnih beneficija čija je sastavnica i radno vrijeme, a usmjeren je na uspostavljanje ravnoteže između radnih i privatnih obveza. Da bi se postigla što veća radna uspješnost i zadovoljstvo, poslodavac bi trebao odrediti koncept radnog vremena koji najviše odgovara određenom radnom mjestu. Kako bi se donijela ispravna odluka, veliki utjecaj ima mišljenje psihologa koji primjenjuje stečena znanja za oblikovanje vitalnog, produktivnog i učinkovitog radnog okruženja (Blustein, Masdonati i Rossier, 2017) u koje je uključen i koncept radnog vremena.

### 3. KONCEPTI RADNOG VREMENA

#### 3.1. Standardni koncept radnog vremena

Najčešći koncept radnog vremena naziva se standardno radno vrijeme i obuhvaća rad do 40 sati (od ponedjeljka do petka) ili više od 40 sati (od ponedjeljka do subote). S obzirom da se isti koncept rada primjenjuje kontinuirano, ovakav oblik rada naziva se i fiksno radno vrijeme. Poduzeće može birati koji će vremenski raspon obuhvaćati radno vrijeme, a to su uglavnom periodi od 7 do 15 sati ili od 8 do 16 sati u koje je uključena i pauza za ručak (Aamodt, 2012). Iako su neka radna mjesta okarakterizirana kao fiksna, ujedno sadržavaju i odstupanja poput dežurstva (Messenger, 2018) što utječe na cjelokupan doživljaj posla. Fiksno radno vrijeme prvi je put uspostavila Ford proizvodnja koja je tim postupkom tijekom Velike gospodarske krize smanjila satnicu s 48 na 40 radnih sati u svrhu reduciranja troškova (Fukauru, 2012). Iako se očekivalo kako će doći samo do smanjenih izdataka, Ford Motor Company ostvarila je dodatne i neočekivane profite, poput povećanja zadovoljstva radnim mjestom i povećane produktivnosti. Rezultati radova koji su istraživali prelazak na smanjeno, odnosno četrdesetosatno vrijeme su pokazali kako je



petodnevni radni tjedan od općeg interesa (Kroemer i Grandjean, 1999). Ovakvim oblikom rada zadovoljnije su žene (Kroemer i Grandjean, 1999) jer im omogućuje bolju organizaciju i kvalitetno održavanje socijalnih odnosa. Statistički podatci pokazuju kako u Europskoj uniji žene češće rade fiksno radno vrijeme. Sukladno tome su i prisutnije u zanimanjima koja im to omogućavaju (npr. socijalni rad, javni sektor, prosvjeta i sl.) (Messenger, 2018). Starija istraživanja potvrđena su i korejskim iskustvom. Rezultati ukazuju kako je među zaposlenicima došlo do porasta zadovoljstva uslijed više slobodnog vremena koje su mogli provesti sa svojim obiteljima (Kim i Wie, 2018). Uvođenjem petodnevnog radnog tjedna dolazi i do veće potrošnje novaca i vremena na slobodne aktivnosti, što povećava zadovoljstvo radnika (Kim i Wie, 2018).

Važno je napomenuti kako je petodnevni radni tjedan u Koreji implementiran 80 godina nakon što su to učinile zemlje Europe i Amerika te da su na tim kontinentima, zbog drugačijeg načina života, potrebne promjene. Dugotrajnim prakticiranjem standardnog radnog vremena primijećeno je kako postoji problem koji se odnosi na ograničeno upravljanje privatnim obvezama. Cilj je usmjeriti se na koncepte radnog vremena koji će pružiti bolje zdravlje, veće zadovoljstvo i produktivnost. Ovakav vremenski raspored, također, nije primjenjiv za većinu poduzeća. Trgovinama i industrijskoj proizvodnji uglavnom je propisan rad tijekom cijelog tjedna, stoga dio radnika mora biti prisutan i vikendom (Alfares, 2003). Tijekom vremena došlo je do promjena u poslovnom svijetu: sve je više ženske radne snage, porast obitelji s jednim roditeljem, nove vrste povezanosti između rada i obrazovanja te novi načini života (Wadsworth, Facer i Arbon, 2010). Također, dolazi do pojave globalizacije i brzog napretka tehnologije (Mathur i Malhotra, 2016). Zbog navedenih razloga potrebno je prilagoditi dosadašnji koncept radnog vremena, kako bi promjene rezultirale očekivanim zadovoljstvom.

### 3.2. Rad u smjenama

Rad u smjenama uključuje grupiranje radnika na način da ih u svakoj smjeni bude jednaki broj. Ovisno o poduzeću, rad se može odvijati u dvije ili tri smjene. Na primjer, trgovine raspodijele radnike u dvije, dok se u tvornicama koje su usmjerene samo na proizvodnju, uglavnom odrađuju tri smjene. Smjene se mogu fiksirati ili rotirati. Ukoliko se smjene fiksiraju, jedna će skupina stalno raditi jutarnju smjenu, druga grupa popodnevu smjenu, a treća skupina noćnu smjenu (Aamodt, 2012). Rotacije omogućavaju svim skupinama radnika odrađivanje svake smjene. Promjena smjena može se odvijati na dnevnoj ili na tjednoj bazi. Rad u smjenama uključuje rad vikendom i rad za vrijeme blagdana (Dujčić, Gregov i Slišković, 2014). Važno je da svaki radnik odradi sve smjene, odnosno da nema „povlaštenog statusa“. Smjenski je rad najzastupljeniji među osobama s niskom i srednjom stručnom spremom (Härmä, 2006).

Rad u smjenama nedavno je označen kao profesionalni rizik jer ima nepovoljan utjecaj na metabolizam i može pospješiti negativne promjene u organizmu, a najučestalija je pretilost (Sun i sur., 2018). Debljanje je rezultat smanjene količine sna jer nedostatak spavanja uzrokuje smanjenje hormona leptina koji je zadužen za inhibiciju gladi (Härmä, 2006). Naime, tijekom rada u noćnoj smjeni, dolazi do poremećaja cirkadijanih ritmova koji upravljaju spavanjem i budnosti, održavanjem tjelesne temperature, ispuštanjem hormona, staničnim ciklusima i energetske metabolizmom (Pan, Schernhammer, Sun i Hu, 2011). Poremećen cirkadijani ritam dovodi do kardiovaskularnih i metaboličkih bolesti od kojih je najčešća dijabetes tipa 2 (Pan i sur., 2011). Ljudski se organizam tijekom dana nalazi u ergotropnoj fazi koja predstavlja spremnost na aktivnosti, dok tijekom noći prelazi u trofotropnu fazu koja služi za regeneraciju i oporavak (Kroemer, i Grandjean, 1999), zbog čega rad u trećoj smjeni predstavlja veliki problem. Pojava homeostatskog nagona za spavanje može utjecati i na kvalitetu obavljanja posla. Istraživanje Wong, McLeod i Demers (2011) pokazalo je kako rad u smjeni povećava vjerojatnost od ozljeđivanja kod oba spola za 50 %. Naime, s porastom vremena koje provodimo budni i smanjenjem količine sna, dolazi do pada koncentracije i sve veće pripreme tijela za potreban odmor (Parkes, 2015). Kod smjenskih radnika dolazi do pojave mišićno-skeletnih tegoba, od kojih su najčešći bol u leđima i koljenima (Moradi i sur., 2014). Svi simptomi koji su uzrokovani smjenskim radom (npr. umor, preosjetljivost, nesanica) objedinjuju se u desinkronizacijskom (*shift-lag*) sindromu čiji je rezultat smanjena radna učinkovitost (Slišković, 2010). Osim fizičkih poteškoća, sindrom je obilježen i, već ranije spomenutim, izraženim rizikom od nesreća i povećanim financijskim troškovima za radnika, ali i za poslodavce (Wickwire i sur., 2017). Iako se stariji radnici ne žale na veću nesanicu od svojih mlađih kolega, istraživanja pokazuju kako se s porastom dobi sve teže prilagođavaju radu u smjenama (Härmä, 2006).

Smjenski rad utječe na društveno i obiteljsko funkcioniranje pojedinca. Istraživanje Dujić i sur. (2014) pokazalo je kako postoje negativni efekti rada u smjeni na društveni život te da su oni najgori kod radnika koji rade noćne smjene. Smatraju kako više faktora može utjecati na takav ishod, a jedan od njih je preveliki umor tijekom slobodnih aktivnosti s djecom. Zatim, zaposlenici rade vikendom koji je predviđen za obiteljska druženja. Smjenski rad ostavlja posljedice i na njihovu djecu koja mogu pokazivati probleme u ponašanju. To može biti ishod slabije kvalitete obiteljskog života i pojave depresije unutar članova obitelji (Slišković, 2010). Bračni problemi, sudjelovanje u odgoju i ishodi obrazovanja djece pogoršavaju se kada oba partnera rade u istoj smjeni (Costa, 2016). Nadalje, žene koje rade u smjenama rjeđe se odlučuju na majčinstvo. Osim što se pojavljuje veći postotak pobačaja i otežano začecje, radnice spominju tešku organizaciju

vremena i nemogućnost uklapanja obitelji u postojeći dnevni raspored (Costa, 2016). Radnici kojima odgovara rad u smjenama navode kako je pozitivno što imaju više vremena za organizaciju slobodnog vremena prema vlastitim preferencijama. Također, noćne im smjene omogućavaju korištenje dana za izvršavanje privatnih obveza (Costa, 2016). Nadalje, s obzirom na opseg i zahtjeve posla radnici mogu imati više slobodnih dana, što neki doživljavaju kao veliki dobitak (Keller, Berryman i Lukes, 2009). Visoke razine stresa otežavaju rad u hitnim službama i usamljeni rad, a uzrokuju česte konflikte među radnicima, osjećaje izgaranja, iscrpljenosti (Härmä, 2006) i smanjenu psihološku dobrobit na poslu (Vermaak, Görgens-Ekermans i Nieuwenhuize, 2017). Osim samog stresa, na psihološku dobrobit na poslu utječe i cjelokupno psihološko iskustvo. Ukoliko radnik percipira smjenski rad kao negativan, njegova će radna psihološka dobrobit biti na niskim razinama i osjetit će psihološki teret (Vermaak, Görgens-Ekermans i Nieuwenhuize, 2017). Na to kako će biti percipiran smjenski rad utječe i koji je osoba kronotip, odnosno preferira li jutro ili je „noćna ptica“ (Admodt, 2012). Ne treba ni zanemariti mlade radnike koji su tek završili srednjoškolsko obrazovanje. S obzirom da njihov razvoj još uvijek nije gotov, potrebno im je dovoljno kvalitetna sna da bi on bio potpun. Iz tog ih je razloga nepoželjno stavljati u noćne smjene (Kroemer, i Grandjean, 1999).

Iako se najčešće spominje nezadovoljstvo radom u smjenama, istraživanje Moradija i suradnika (2014) ukazuje na to kako manje negoduju osobe koje su se same odlučile za takav radni koncept. Osobe koje rade noćne i ranojutarnje sate osjećaju se iznimno iscrpljeno tijekom smjene jer im tijelo šalje signale umora i nalaže im odmor (Dhande i Sharma, 2011). U skladu s tim, dolazi i do opadanja reakcija i učinkovitosti njihova rada (Folkard i Tucker, 2003). Isto navodi i Slišković (2010) prema kojoj radna učinkovitost najviše opada u noćnoj smjeni. Osim iscrpljenosti i lošeg zdravstvenog stanja, na pojavu smanjene produktivnosti utječe i nezadovoljstvo obiteljskim i društvenim životom (Folkard i Tucker, 2003). Kod medicinskih sestara primijećeno je veliko smanjenje produktivnosti te povećanje rizika od pogrešaka tijekom zadnja četiri sata produžene noćne smjene. Osim što su imale poteškoće s održavanjem budnosti, uočene su pogreške tijekom davanja terapije (Keller, Berryman i Lukes, 2009). Postoji određena diskrepancija u rezultatima produktivnosti u radu koji uključuje noćnu smjenu. Prema nekim istraživanjima pokazano je kako je povećana produktivnost, no taj se rezultat pripisuje većoj plaći, smanjenom broju distrakcija tijekom rada i drugačijoj vrsti posla u usporedbi s onim u dnevnoj smjeni (Kroemer, i Grandjean, 1999).

Kako bi se minimalizirale negativne posljedice smjenskog rada, preporuča se redovita tjelovježba koja olakšava spavanje i poboljšava funkcioniranje tijekom budnosti (Härmä, 2006). Kao glavnu preventivnu tehniku Slišković (2010) navodi smanjenje broja sukcesivnih noćnih

smjena. Promjena smjena može se olakšati ukoliko se obrati pozornost na brzinu i smjer rotacija. S obzirom da se ne može očekivati da se cirkadijani ritmovi osobe u potpunosti prilagode na smjenski rad, kao mogućnost javljaju se sporo-rotirajuće smjene. One omogućavaju djelomičnu prilagodbu na novu smjenu, međutim kao problem pojavljuje se veliki umor i izrazita potreba za spavanjem (Slišković, 2010). Brzo-rotirajuće smjene (promjena svaka dva do četiri dana) rezultiraju manjim nedostatkom sna tijekom tjedna jer je mozak usmjeren na cikluse dana i noći. Također, zbog češćih rotacija tijekom tjedna, radnici dobivaju slobodne večeri i slobodne dane (Slišković, 2010) koje mogu provesti družeći se s obitelji i prijateljima.

### 3.3. Fleksibilno radno vrijeme

Održavanje konkurentnosti neizostavan je dio opstanka na poslovnoj sceni. Tvrtke imaju potrebu zadržati talentirane pojedince, smanjiti pojavu stresa i izgaranja na poslu, dok u isto vrijeme poboljšavaju produktivnost (Giannikis i Mihail, 2011). Kao jedno od rješenja nameće se fleksibilno radno vrijeme koje predstavlja odstupanje od tradicionalnog koncepta radnog vremena. Radnici imaju mogućnost, u okviru podjele posla, odlaziti s radnog mjesta zbog obiteljskih potreba, koristiti skraćene radne sate te raditi od kuće. Svaka od mogućnosti rezultira značajnom prilagodljivošću u velikom broju životnih aspekata (Cooper i Robertson, 2003). Iz ovog razloga fleksibilno radno vrijeme poznato je i kao politika radnog i privatnog života ili obiteljski radni aranžman (Cooper i Robertson, 2003). Lowther (2003) je podijelio fleksibilan rad na četiri aspekta. Prvi oblik odnosi se na fleksibilnost radnog vremena koja podrazumijeva dostupnost radnika ovisno o potrebama poslodavca ili organizaciju radnog dana ovisno o preferencijama radnika. Drugi aspekt uključuje fleksibilno zaposlenje, odnosno svaku vrstu radnog odnosa čiji ugovor o radu ne podrazumijeva stalno zaposlenje s punom satnicom (npr. sezonski rad, rad na nepuno radno vrijeme, privremeni rad, povremeni rad te kombinacija rada i obuke). Treći oblik fleksibilnog radnog vremena odnosi se na fleksibilnost plaće koja uključuje nagrađivanja i bonuse. Fleksibilnost organizacije rada posljednji je element Lowtherove podjele i uključuje smanjivanje specijalizacije (više ljudi može odrađivati jedan posao), brža promaknuća i bolju kohezivnost radnih timova. Prema Glynn, Steinberg i McCartney (2002; prema Giannikis i Mihail, 2011) postoje također četiri vrste fleksibilnog radnog vremena: 1) fleksibilnost u radnom rasporedu (npr. klizno radno vrijeme), 2) fleksibilnost u odrađenim radnim satima (npr. skraćeno radno vrijeme), 3) fleksibilnost radnog mjesta (npr. rad od kuće) i 4) fleksibilnost odlazaka s radnog mjesta (npr. odlazak liječniku s djetetom). Jedan je od poznatijih oblika fleksibilnog radnog vremena klizno radno vrijeme. Ono podrazumijeva proizvoljni dolazak i odlazak s posla, sve dok radnici odrade osam sati dnevno (Aamodt, 2012). Najčešće obuhvaća i osnovne sate, vremenski period koji radnik

mora provesti na radnom mjestu (Baltes i sur., 1999). Fleksibilno radno vrijeme najprimjenjivije je u organizacijama u kojima radnici mogu samostalno odraditi svoje zadatke, a komunikacija s kupcima je unaprijed određena i održava se prema rasporedu (Appiah-Mfodwa i sur., 2000). Jedna od velikih zagovarateljica fleksibilnog radnog vremena je Velika Britanija koja je 2003. godine zakonski omogućila roditeljima koji imaju dijete s invaliditetom mogućnost fleksibilnog koncepta rada. Ta je odredba proširena 2009. godine na sve roditelje koji imaju djecu mlađu od 16 godina. Slične zakone imaju i Sjedinjene Američke Države. Razlika je u dobi djece, odnosno Sjedinjene Američke Države su propisale da pravo imaju roditelji čija su djeca mlađa od 6 godina (Aamodt, 2012). Unatoč tomu što se zakonske odredbe odnose samo na ograničenu populaciju, poslodavci su odlučili fleksibilni koncept radnog vremena omogućiti svim radnicima (De Menezes i Kelliher, 2011). U Hrvatskoj je fleksibilno radno vrijeme zastupljeno u ponekim poduzećima, a razlozi takve situacije su rigidna radna praksa i regulativa te što mali broj propisanih zakona podržava veće promjene u konceptu radnog vremena (Lowther, 2003).

Uvođenje fleksibilnog koncepta radnog vremena najviše ovisi o menadžeru ljudskih potencijala i njegovu stavu o takvoj vrsti rada. Odnosno, ukoliko menadžer uvidi više prednosti nego nedostataka, veća je vjerojatnost da će se izložiti riziku upuštanja u novi oblik radnog vremena (Giannikis i Mihail, 2011). Hoće li biti više prednosti ili nedostataka, ovisi o tome koja je djelatnost organizacije. Na primjer, fleksibilan rad nikako nije primjenjiv za maloprodaju i restorane jer je točno propisano radno vrijeme uslužne djelatnosti i ne smije se dopustiti da na radnom mjestu u jednom trenutku ne bude radnika (Aamodt, 2012). Na uvođenje fleksibilnosti utječu i jednostrano djelovanje poslodavaca, zakonodavstvo, kolektivno pregovaranje i individualni ugovori (Lowther, 2003). Važno je napomenuti kako fleksibilno radno vrijeme ne predstavlja dodatne troškove za poslodavce te da kod radnika dolazi do povećanja osjećaja odanosti prema organizaciji (Bloom i Van Reenen 2006; prema De Menezes i Kelliher, 2011). Zadovoljan i učinkovit pojedinac za tvrtku znači daljnji rast i povećanje dobiti. Rast i povećanje dobiti mogu rezultirati porastom plaća i boljim odnosima unutar tvrtke, dok se ušteda troškova manifestira u smanjenoj potrebi za radnim prostorom (Giovanis, 2018). Prilikom određivanja hoće li se u tvrtku uvesti fleksibilan koncept radnog vremena, treba uzeti u obzir kakva je primarna strategija organizacije. Ukoliko je usmjerena na zaposlenike, fleksibilno radno vrijeme polučit će povoljne rezultate, dok će konačni rezultati biti negativni, ako je tvrtka usmjerena na smanjenje troškova (Lee i DeVoe, 2012).

Fleksibilno radno vrijeme moguće je uspostaviti prema svojim cirkadijanim ritmovima, ovisno o jutarnjim i večernjim navikama. Modeliranje slobodnog vremena na temelju vlastitih preferencija dovodi do smanjenja stresa koji uključuje odnose među kolegama, ali i nervozu

uzrokovanu prometnim gužvama (Giovanis, 2018). Prema istraživanju Halpern (2005) ne postoji značajna razlika između spolova, a kao razlog navodi ravnopravno raspoređene kućanske obveze. Niske razine stresa rezultiraju poboljšanjem funkcionalnog zdravlja (Rudolph, i Baltes, 2017) i psihološkog funkcioniranja (manja pojava izgaranja, osjećaj neuspjeha i depersonalizacije) (Halpern, 2005). Bolje raspoloženje utječe i na obitelj radnika jer ne dolazi do transfera stresa, čime se i međusobni odnosi poboljšavaju (Halpern, 2005). Veće zadovoljstvo povezuje se s osnaživanjem dimenzije autonomije (De Menezes i Kelliher, 2011) i kontrolom nad radnim rasporedom (Giovanis, 2018). Scandura i Lankau (1997; prema De Menezes i Kelliher, 2011) navode kako je zadovoljstvo poslom povećano samo zbog činjenice da mogu koristiti fleksibilno radno vrijeme. Odnosno, iako neki radnici nisu koristili tu mogućnost, bili su zadovoljniji poslom. Isto je potvrdilo istraživanje Okulicz-Kozaryn i Golden (2018), čiji rezultati sugeriraju da je sama mogućnost korištenja fleksibilnog radnog vremena ekvivalentna važnosti plaće. Osim mogućnosti planiranja poslovnih obveza, cjelokupnom zadovoljstvu doprinisili su i udobnost (npr. kvalitetna računala i ugodan interijer) i podrška (prilagođena svakom pojedincu) koji su uklopljeni u politiku fleksibilnog radnog vremena (MacEachen, Polzer i Clarke, 2008). Kod zaposlenika koji imaju fleksibilan raspored primijećena je niska razina zabrinutosti u uspostavljanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života (Messenger, Lee i McCann, 2007).

Studije koje su usmjerene na ispitivanje produktivnosti uglavnom provjeravaju zadovoljstvo odrađenim poslom ili pokazateljima kvalitete (npr. pogreške u radu, knjiga pohvala i pritužbi) (De Menezes i Kelliher, 2011). Istraživanje Appiah-Mfodwa i suradnika (2000) potvrdilo je nalaze ranijih studija prema kojima dolazi do porasta produktivnosti nakon implementiranja fleksibilnog radnog vremena u organizaciju. Povećana produktivnost rezultat je smanjenja apsentizma, smanjenog stresa na poslu, veće autonomije i bolje povezanosti među suradnicima (Shepard III, Clifton i Kruse, 1996). Rezultati istraživanja Solanki (2013) također pokazuju kako je uvođenje fleksibilnog radnog vremena polučilo povećanje produktivnosti, veće zadovoljstvo i smanjenje stresa. Ista autorica navodi kako na produktivnost utječu podrška i motivacija nadređenih te slobodno vrijeme. Kako bi rezultati bili povoljni za sve tvrtke, važno je i da drugi organizacijski aspekti budu na adekvatnim razinama (npr. radni uvjeti). Odnosno, samo uvođenje fleksibilnog radnog vremena neće rezultirati poništavanjem loše organizacije i povećanjem produktivnosti. Još je uvijek izazov postaviti valjanu mjeru produktivnosti, odnosno odrediti prikladan način mjerenja produktivnosti u organizacijama.

Postoje određeni problemi koji se javljaju nakon implementiranja fleksibilnog koncepta radnog vremena u poduzeće. Voditelji imaju ograničeni nadzor svojih radnika, osobito gdje i kada rade te njihovih konačnih uradaka (Kelly i Moen, 2007) zbog čega je potrebno unaprijed odrediti

datume i vrijeme sastanaka. Isti autori navode kako neki poslodavci nude mogućnost fleksibilnog rada, ali istovremeno postavljaju vremenska ograničenja koja fiksiraju radno vrijeme pri čemu se gubi prvotna namjera samostalnog upravljanja vremenom. Kod radnika se često javlja problem s prilagodbom na novi način rada zbog čega ulažu veći intenzitet rada, što dovodi do bržeg umaranja (Cañibano, 2011). Nadalje, negativna percepcija utjecaja fleksibilnog rada na profesionalni razvoj može uzrokovati osjećaj gubitka kontrole nad vremenom (Kelly i Moen, 2007). Kako bi se izbjegao nepovoljan ishod, treba uzeti u obzir stavove radnika o fleksibilnom radu.

### 3.3.1. Skraćeni radni tjedan

U organizacije se često implementira skraćeni radni tjedan koji može biti uklopljen u različite oblike, a najpoznatiji koncept obuhvaća četiri radna dana. Kao slobodni dan uglavnom se određuje ponedjeljak ili petak kako bi se radnicima omogućio produženi vikend (Wadsworth i Facer, 2016). Iako se takav raspored najčešće podrazumijeva, moguće je da radnici budu slobodni usred tjedna te da se svaki tjedan rotiraju slobodni dani (Bird, 2009). U četverotjednom konceptu ukupno radno vrijeme iznosi 40 ili manje sati (Kroemer i Grandjean, 1999), a označava se 4/40 (broj radnih dana / broj radnih sati) (Bird, 2009). Druga mogućnost uključuje devet radnih dana tijekom dva tjedna u kojima bi svaki drugi petak bio radni (Wadsworth i Facer, 2016). Posljednji oblik rada podrazumijeva tri radna i četiri neradna dana. U takvom bi konceptu osoba bila obvezna raditi 12 sati dnevno (Wadsworth i Facer, 2016). S obzirom da je najčešći rad od ponedjeljka do četvrtka (Henderson, 2014), poželjno je da se slobodni dani organiziraju na način da budu jednaki za sve ili da si svaki radnik uzme slobodne dane kad mu najviše odgovara. Na taj se način radnicima omogućava dodatna fleksibilnost. Osim toga, takvim je pristupom i poslodavcu omogućena fleksibilnost zbog neujednačenih zahtjeva različitih poduzeća (Henderson, 2014). Uvođenjem četverodnevno radnog tjedna dolazi do veće potrebe zapošljavanja nove radne snage, što utječe na smanjenje postotka nezaposlenosti (Kroemer i Grandjean, 1999).

Zadovoljstvo skraćenim tjednom oblikovano je ranijim iskustvima rada u sličnim konceptima, preferenciji radnika (fiksni ili prilagođeni rad) i odobrenju takvog rada (Hyatt i Coslor, 2018). Kao najveću prednost zaposlenici navode uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života (Wadsworth, Facer i Arbon, 2010). Bamba i suradnici (2008) navode kako skraćeni radni tjedan omogućava uspostavljanje ravnoteže bez negativnih utjecaja na organizaciju. Poduzeća koja pokazuju razumijevanje i pružaju podršku svojim radnicima ocijenjena su kao pozitivna (McNall, Masuda i Nicklin, 2009). Nadalje, važno je omogućiti osobama dovoljno vremena za preferirane slobodne aktivnosti jer će se na posao vratiti spremnije za nove izazove (Mathur i Malhotra, 2016). Slobodno vrijeme uključuje i trenutke koje osoba provodi kako bi radila na sebi (Brown i sur.,

2011). Uspostavljanje ravnoteže utječe na zadovoljstvo poslom, čime se povećava produktivnost i smanjuje vjerojatnost apsentizma (Glass i Estes, 1997), ali i odustajanja od posla (Kim i Wiggins, 2011; prema Wadsworth i Facer, 2016). Dodatni dobici za tvrtku uključuju reduciranje troškova (Turner, Finch i Uribe-Zarain, 2018). Prema Hendersonu (2014), četverodnevni radni tjedan rezultira smanjenjem nezaposlenosti, prekomjernog rada, nejednakosti i nesigurnosti, čime se povećava opća dobrobit društva. Kod radnika se pojavljuje osnaživanje na dimenziji autonomije (Wadsworth i sur., 2010). Iako je zadovoljstvo poslom nepromijenjeno zbog povećanih radnih sati, ono je kompenzirano i prevladano povećanim brojem slobodnih dana (Bird, 2009). Suprotne rezultate dobili su Hyatt i Coslor (2018), koji navode kako je kod radnika koji su odobravali skraćeni oblik rada pronađeno smanjeno zadovoljstvo zbog velike iscrpljenosti i slabijeg zdravstvenog stanja. Primijećeno je smanjenje stresa i osobnih troškova, poput rjeđih odlazaka na posao (Kroemer i Grandjean, 1999), kemijskog čišćenja (Wadsworth i sur., 2010) i manjih izdataka za čuvanje djece (Aamodt, 2012) te poboljšanja mentalnog zdravlja (Glass i Estes, 1997). Radnici su uslužniji i ljubazniji prema korisnicima i kupcima (Facer i sur. 2009; prema Wadsworth i Facer, 2016). Istraživanje Lepinteura (2019) provedeno na francuskim i portugalskim radnicima ukazuje na to kako je došlo do porasta zadovoljstva radnim vremenom i radnim uvjetima koje su percipirali važnijima od zarade. Poseban dobitak osjetile su žene koje su do tada bile ograničene radnim vremenom. Četverodnevni radni tjedan povećava vjerojatnost odlazaka majki na školske priredbe djece ili zajednički posjet liječniku (Wadsworth i Facer, 2016). Iako još nije dovoljno istraženo, postoje naznake pozitivnog učinka skraćenog radnog tjedna na zdravlje. Istraživanje Bambre i suradnika (2008) pokazuje kako je kod radnika koji su smjenski radili četiri radna dana došlo do povoljnih zdravstvenih učinaka. Autori navode kako uspostavljanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života ima povoljan utjecaj na psihičko zdravlje, dok uzrok boljeg fizičkog zdravlja još uvijek nije poznat.

Najčešći negativni aspekt skraćenog radnog vremena odnosi se na produženje radnog dana (Wadsworth i Facer, 2016). Istraživači Caldwell i O'Reilly (1990, prema Baltes i sur., 1999) naglašavaju kako njihovi rezultati upućuju na smanjenu produktivnost jer je povećanje broja dnevnih radnih sati prouzročilo veći umor. Kao konačan rezultat navode diskrepanciju između psihološkog stanja osoba i radnih opterećenja. Zdravstveno stanje radnika koji rade 12 sati lošije je nego kod radnika koji imaju nepromijenjenu satnicu u danu (Aamodt, 2012). Svaki bi radnik trebao imati opciju vremenskog perioda od jednog dana za oporavak organizma (Kroemer i Grandjean, 1999). Također, dolazi do smanjene interakcije s kolegama i poslodavcem zbog čega se osobe osjećaju izolirano (Wadsworth i sur., 2010). Ukoliko se prelazak na skraćeni oblik radnog vremena ne isplanira dobro, može se dogoditi preveliko opterećenje radnika. Istraživanje Rudolfa



(2014) pokazalo je kako su poduzeća smanjila samo regularno radno vrijeme, a ne i stvarno vrijeme koje radnici provode na poslu. U ovom je slučaju došlo do preopterećenja radnika s prekovremenim satima. Iako nije potpuno istraženo, određena literatura ukazuje kako skraćeni radni tjedan može povećati nezadovoljstvo i pogoršati već postojeće tegobe (npr. neprestani umor) kod osoba koje rade smjenski rad (Bird, 2009).

### 3.3.2. Rad na daljinu

Razvoj tehnologije utjecao je i na koncept rada pri čemu se najveći napredak vidi u neobaveznom odlasku na službeno radno mjesto. Ovakav način rada sve je zastupljeniji u zapadnim državama koje su ujedno i tehnološki najrazvijenije, a najprimjenjiviji je u IT sektoru, planiranju i organiziranju projekata, prikupljanju i unošenju informacija u programe, konceptualnom radu i sl. (Bilić, 2011). Implementacija rada na daljinu ovisi o gospodarstvu, ekonomskim strukturama i kulturi rada u pojedinoj državi (Messenger, 2018). Prema Troup i Rose (2012) rad na daljinu može biti formalan i neformalan. Formalan bi označavao ugovorom propisano radno vrijeme koje radnici mogu raditi od kuće, dok neformalno radno vrijeme predstavlja dogovor koji se uspostavlja s poslodavcem ovisno o potrebi. Kako bi promjena koncepta rada u tvrtki bila uspješna, potrebna je dobra priprema i edukacija zaposlenika (Illegemes i Verbeke, 2004). Dobro uspostavljanje rada na daljinu rezultira osnivanjem virtualne organizacije (Bilić, 2011) koja uključuje virtualnu memoriju, virtualne timove, virtualne učionice, virtualnu stvarnost i virtualne urede (Mowshowitz, 1997). Trijada koja vlada u radu na daljinu sastoji se od: 1) lokacije radnog mjesta, 2) korištenja tehnologije (osobno računalo, e-mail adresa, telefon, videopozivi) i 3) komunikacije s poslodavcem i organizacijskog oblika (Bilić, 2011). Rad na daljinu ne bi se trebao uvoditi u poduzeće ukoliko dobitke neće osjetiti svi odjeli organizacije (Illegemes i Verbeke, 2004). Kao jedna mogućnost javlja se osnivanje centra za rad na daljinu unutar kvarta koji bi se nalazilo u blizini kuće, a u njemu bi radili zaposlenici različitih organizacija (Aamodt, 2012). Messenger i Gschwind (2016) navode kako se rad na daljinu razvijao kroz tri generacije. Prvoj generaciji pripada rad od kuće koja je bila novo fiksno radno mjesto, a osobe su se služile stolnim računalima i telefonima. Svrha je bila osigurati štednju i stvoriti ekonomičnije uvjete za poslodavca i radnike. Druga generacija nije imala određen stalni prostor u kojem će raditi, već se posao mogao odrađivati na bilo kojem mjestu te su im bili dostupni praktičniji uređaji (mobiteli i laptopi). Stručnjaci nisu predvidjeli posljednju generaciju. Tijekom prve dvije faze sve su se informacije morale fizički nositi sa sobom (npr. diskete, USB disk), dok je u trećoj došlo do virtualnog spremanja informacija. Odnosno, osobi su informacije u svakom trenutku dostupne te se zbog toga posljednja faza zove virtualna generacija. Radnicima su na raspolaganju manji

pametni uređaji koji omogućavaju brži pregled elektroničke pošte, dostupnih materijala i komunikaciju s kolegama.

Radnici svoje obveze uglavnom odrađuju u večernjim satima i vikendom te pokazuju veći stupanj samostalnosti što sveukupno povoljno djeluje na privatne odnose (Messenger, 2018). Rad na daljinu povećava produktivnost i potiče redovito izvršavanje obveza (Stavrou, 2005; prema Baker, Avery i Crawford, 2007). Illegems i Verbeke (2004) navode kako su pozitivne stavove o radu na daljinu imali menadžeri koji su u svoju organizaciju implementirali takav oblik rada. Negativni stavovi voditelja koji nisu imali fleksibilno radno vrijeme izraženi su u previđanju organizacijske klime i otuđenosti radnika. Menadžeri ljudskih resursa koji su radili na daljinu nisu izvijestili o takvim problemima. Manjak iskustva s fleksibilnim radnim vremenom, izravan nadzor, nekorištenje napredne tehnologije i zaposlenici s nižim stupnjem obrazovanja neki su od razloga negativnog stava menadžera koji rade standardno radno vrijeme. Slične su pokazatelje dobili Martin i MacDonnell (2012) čiji rezultati meta-analize pokazuju kako postoji pozitivna povezanost između rada na daljinu i percepcije takvog koncepta. Autori navode kako je pronađena i niska, ali pozitivna korelacija rada na daljinu s produktivnošću, organizacijskom odanošću, zadržavanjem radnika i uspješnošću. Korelacija između ukupne radne učinkovitosti organizacije i rada na daljinu pozitivna je i značajna, na temelju čega zaključuju da je rad na daljinu djelotvoran za tvrtke. Troup i Rose (2012) navode kako su žene, koje su koristile opciju neformalna - rada na daljinu, iskazivale optimalno zadovoljstvo zbog podjele roditeljskih obveza s partnerom. Neformalan rad im ujedno smanjuje stres uzrokovan nepredvidivošću tijekom odgoja i očekivanja majke da bude uz dijete dok je bolesno (Craig, 2007; prema Troup i Rose, 2012). Kada je u pitanju zadovoljstvo poslom, autori ipak navode kako je veće zadovoljstvo formalnim radom od kuće pronađeno kod žena, a razlog je bolja koordinacija privatnim i poslovnim obvezama, čime se smanjuje stres na poslu.

Nalazi istraživanja Manna i Holdswortha (2003) ukazuju na pojavu osjećaja izoliranosti i povećanog stresa zbog nedostatka socijalnih kontakata. Slične rezultate dobili su Weinert, Maier i Laumer (2015) koji navode kako su negativni segmenti rada na daljinu rezultati stresora uzrokovanih nepoznatom situacijom. Prema njihovim rezultatima sudionici su pokazivali uznemirenost zbog izolacije i nedostatka informacija. S obzirom da društvena interakcija utječe na mentalno zdravlje pojedinca jer potiče reduciranje stresa, važno je da se uspostavi komunikacija s drugim osobama (Mann i Holdsworth, 2003). Istraživanje Blooma i suradnika (2015) pokazalo je kako je u skupini koja je radila na daljinu došlo do manjeg broja promaknuća nego u skupini standardnog radnog vremena. Autori navode kako razlog može biti to što voditelji u radu na daljinu ne primjećuju rad zaposlenika jednako kao tijekom rada uživo. Nadalje, navode kako je u upravljačkim zanimanjima uzrok smanjenje interakcije koja služi za razvijanje socijalnih vještina

koje su nužne za uspješnost. Kao posljednju mogućnost navode sabotiranje (neprijavlivanje na natječaj za napredovanje) zaposlenika jer po njima napredovanje znači povratak na službeno radno mjesto.

Greer i Payne (2014) naveli su najučinkovitije tehnike djelatnika za uspješno uspostavljanje rada od kuće. Najviše je radnika navelo kako im je važno imati na raspolaganju suvremenu tehnologiju koja im omogućuje kvalitetnu tehničku podršku pri izvršavanju i skladištenju zadataka. Sljedeća strategija uključuje dostupnost suradnika, voditelja i klijenata kako bi se ostvarila što brža komunikacija za pravovremenim izvršavanjem obveza i reagiranjem. Privikavanju novom konceptu rada pomaže stvaranje radnog okruženja u svom domu, odnosno uklanjanje mogućih distrakcija. Nadalje, radnicima pomaže ukoliko djeca idu u vrtić ili imaju dadilju. Važno je da osoba zauzme „radni“ stav, odnosno da mu ne igra ulogu gdje se nalazi, već da su mu bitne obveze koje treba izvršiti. Strategije uključuju i brigu za privatni život. Stoga radnici nisu dostupni izvan propisanih radnih sati te na službeno radno mjesto idu uvijek u točno određeno vrijeme. Ipak se kod nekih radnika, zbog načela reciprociteta (privilegije koju im omogućila tvrtka) i stvaranja percepcije kako oni doista i rade kada su izvan službenog radnog prostora, javlja potreba za ažurnošću tijekom cijelog dana i brzim odgovaranjem na elektroničke poruke. Također je poželjno da si radnici svaki radni dan postave privatne i poslovne ciljeve i u skladu s njima zadatke i obveze koje trebaju izvršiti. Basile i Beauregard (2016) navode kako poticanje osnaživanja autonomije radnika dobro djeluju na uspostavljanje granice između privatnih i poslovnih obveza.

### 3.3.3. Podjela rada

Kao jedan od koncepata uspostavljanja ravnoteže između privatnog i poslovnog života javlja se podjela posla. Ona uključuje raspodjelu radnih zadataka koji su predviđeni za jedno radno mjesto na dva zaposlenika s tim da zaposlenici ne gube beneficije, položaj u organizaciji, mogućnost napredovanja (Freeman i Coll, 2009), staž im je jednak kao i osobama koje rade puno radno vrijeme (Crampton i sur., 2003) te imaju odvojene ugovore (Gholipour i sur., 2010). Spencer (2017) pak navodi kako dolazi do podjele plaće, beneficija i odgovornosti na temelju čega se može zaključiti kako konačan ugovor ovisi o poslodavcu. Podjela radnog vremena ovisi o dogovoru između suradnika. Tako jedna osoba može raditi od 8 do 12 sati, a druga od 12 do 16 sati ili se dogovore da rade svaki drugi dan punu satnicu (Gholipour i sur., 2010). Primarni cilj podjele posla bio je reduciranje nezaposlenosti (Kapteyn, Kalwij i Zaidi, 2004). Danas se često spominje kao rješenje za zaposlenice jer omogućava posvećivanje privatnom životu ili nastavku karijere (Dubourg, Ahmling i Bujas, 2006). Ovakav način rada prigodan je i za studente jer im omogućava

zaradu i iskustvo bez propuštenih predavanja (Lutz, 2012). Prema Gholipouru i sur. (2010) postoje tri vrste podjele posla. Prva se odnosi na jednaku odgovornost, odnosno oba su radnika jednako zaslužna za obavljeni rad. Druga je vrsta rada obilježena podjelom odgovornosti, čime svaki zaposlenik dobije jedan dio projekta za koji je odgovoran. Ovakav se način rada često koristi kada se radnici još ne poznaju dovoljno dobro. Posljednji oblik rada uključuje nepovezanu odgovornost, to jest zaposlenici imaju potpuno različite zadatke. Iako je dijeljenje posla nastalo u SAD-u te se najčešće primjenjivalo u sestinstvu i školstvu, danas su ovakvom konceptu sklonije europske države (Gholipour i sur., 2010).

Harris (1997; prema Ghalipour i sur., 2010) navodi kako podjela posla kod zaposlenika uzrokuje povećani unos energije i kreativnosti u radne obveze čime dolazi do porasta produktivnosti. Također, boljoj efikasnosti pridonosi veća predanost, fleksibilnost organiziranja vremena i motivacija radnika (Ghalipour i sur., 2010). Porast zadovoljstva rezultat je uspostavljanja ravnoteže između privatnih i poslovnih obveza (Lutz, 2012). Nadalje, podjela posla uspješna je alternativa za roditelje koji žele u potpunosti sudjelovati u odgoju djeteta, a da ne izgube mogućnosti kasnijeg napredovanja u poslovnom svijetu (Hirschman, 2008; prema Lutz, 2012). Crampton i sur. (2003) navode kako podjela posla uzrokuje smanjenje apsentizma te kako dodatno slobodno vrijeme smanjuje dane provedene na bolovanju. Isti autori navode kako osobe koje žele odrađivati pola posla smanjuju troškove i potrebe za zaposlenjem i obukom novih radnika.

Negativan aspekt podjele rada za zaposlenike svakako je neisplaćivanje punih plaća te se nakon nekog vremena može pojaviti osjećaj da oni nisu sposobni sami odrađivati puni posao (Crampton i sur., 2003). Ponekad planirane uštede nisu ostvarene jer je novac od smanjenja plaća preusmjeren na edukaciju zaposlenika koji dijele posao (Dubourg, Ahmling i Bujas, 2006). Dodatni troškovi uključuju i obuku voditelja i koordinatora (osobito kada više parova ulazi u sustav dijeljena posla) kako bi cjelokupni sustav funkcionirao (Ghalipour i sur., 2010). Podjela posla može izazvati veće radno opterećenje djelatnicima ljudskih resursa (Spencer, 2017). Istraživanje Crampton i sur. (2003) ukazuje da je za uspješan ishod, uz posvećenost zaposlenika potrebna podrška nadređenih. Slično navode i Cunningham i Murray (2005; prema Lutz, 2012) prema kojima najveći problem nije bio uspostavljanje odnosa između pojedinaca u timu, već između uprave i tima, pri čemu su negativni ekstrem dosegli pojedini voditelji s izjavama kako se nadaju da rad tima neće biti uspješan. Također, često se osobe koje dijele posao ne smatra jednako profesionalnima kao radnike koji odrađuju punu satnicu (Spencer, 2017).

Kako bi raspodjela posla rezultirala povoljnim ishodom, Dubourg, Ahmling i Bujas (2006) postavili su učinkovite strategije. Potrebno je da se suradnici međusobno razumiju i pružaju si

podršku. Najbolje bi bilo na ta mjesta staviti osobe koje su već radile zajedno na nekim projektima (Crampton i sur., 2003). Dubourg i sur. (2006) nadalje smatraju kako obujam rada i zadatci trebaju biti točno propisani kako nijedna strana ne bi bila preopterećena. Važno je da komunikacija radnika i voditelja bude jasna kako ne bi došlo do dvosmislenih shvaćanja. Poželjno je da se na samom početku suradnje uvide namjere osobe, odnosno je li njezin stav kooperativan ili kompetitivan. Ukoliko osoba ima potrebu za nadmetanjem i natjecanjem, komunikacija neće biti na zadovoljavajućim razinama što će u konačnici rezultirati slabim ishodom. Dobra će komunikacija rezultirati kvalitetnim konačnim rezultatom koji proizlazi iz individualnih ideja. Autori navode kako je najvažniji aspekt bio neugrožavanje suradnika, odnosno da obje strane trebaju biti spremne na sugestije. Ghalipour i sur. (2012) navode kako je važno da se oba člana tima tretira kao pojedinca, iako se njihov rad vrednuje kao zajednički kako bi se osigurali dobri odnosi. Kako bi cjelokupna organizacija bila suglasna s novom idejom, Crampton i sur. (2003) predlažu održavanje seminara kako bi se razvila svijest o svim mogućnostima koje pruža alternativno radno vrijeme i sastanka na kojem bi se moglo raspravljati o pozitivnim i negativnim stranama podjele posla. Isti autori navode kako je poželjno napraviti pisani program ili ugovor u kojem će biti detaljno objašnjeni zadatci i jednom i drugom članu tima. Također, ukoliko postoji potreba za zapošljavanjem dodatnog osoblja, treba razmatrati kandidate koji su voljni dijeliti posao. Autori navode kako je potrebno pratiti produktivnost radnika koji dijele posao te ukoliko postoji potreba prekinuti radnu suradnju.

#### 4. ZAKLJUČAK

Koncept radnog vremena odnosi se na sate koje radnik provodi izvršavajući svoje radne obveze. Ovisno o preferencijama radnika i mogućnostima koje tvrtka ima, ono može biti izvor frustracija i nezadovoljstva ili zadovoljstva najčešće uzrokovanog uspostavljanjem ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Stupanj zadovoljstva često je povezan s produktivnošću o kojoj ovise prihodi poduzeća. U cjelokupnom procesu donošenja odluke o implementaciji određenog koncepta rada u organizaciju važnu ulogu imaju psiholozi jer trebaju procijeniti stavove menadžera i zaposlenika o potencijalnom načinu rada te usklađenost radnih zadataka i uloga s potencijalnim načinom organizacije radnog vremena. Trenutno su najprisutniji standardni koncept radnog vremena koji obvezuje radnike da provedu osam sati, najčešće od ponedjeljka do petka, na svom radnom mjestu te rad u smjenama pri kojem svakih nekoliko dana dolazi do rotacije smjena uz dva slobodna dana. Fiksno radno vrijeme omogućava direktnu kontrolu nad zaposlenikom, dok smjenski rad povećava prihode tvrtke jer ne dolazi do prekida proizvodnje. Oba su koncepta rada prouzrokovala nezadovoljstvo kod zaposlenika, pri čemu je smjenski rad pospješio negativne

promjene u zdravlju osoba zbog utjecaja na cirkadijane ritmove. S obzirom da neka zanimanja ne mogu odbaciti rad u smjenama (npr. medicinski djelatnici, policija, vatrogasci), pomoću određenih strategija treba spriječiti i smanjiti negativne učinke. Kao povoljno rješenje, koje je sve prisutnije u privatnim organizacijama, nameće se fleksibilno radno vrijeme od kojeg su najpoznatiji skraćeni radni tjedan, rad na daljinu i podjela rada. Svi koncepti fleksibilnog rada omogućavaju prilagođavanje poslovnih obveza privatnima. Kako bi se povećala radna dobrobit zaposlenika, preporuča se implementacija fleksibilnih radnih koncepata. Isti se koncepti preporučuju i organizacijama jer su studije pokazale veću produktivnost od uobičajenih koncepata. Smatram kako usmjeravanje na zadovoljstvo radnika nije pogrešan smjer jer su zadovoljni radnici ujedno i produktivniji radnici.

## 5. LITERATURA

- Aamodt, M. (2012). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Nelson Education.
- Alfares, H. K. (2003). Four-day workweek scheduling with two or three consecutive days off. *Journal of Mathematical Modelling and Algorithms*, 2(1), 67-80. <https://doi.org/10.1023/A:1023671623927>
- Appiah-Mfodwa, A., Horwitz, F., Kieswetter, G., King, D., & Solai, L. (2000). Flexible work practices, productivity improvement and employment. *Society in Transition*, 31(2), 95-110. <https://doi.org/10.1080/21528586.2000.10419016>
- Baker, E., Avery, G. C. i Crawford, J. D. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research & Practice in Human Resource Management*.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A. i Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of applied psychology*, 84(4), 496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Bambra, C., Whitehead, M., Sowden, A., Akers, J. i Petticrew, M. (2008). "A hard day's night?" The effects of Compressed Working Week interventions on the health and work-life balance of shift workers: a systematic review. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 62(9), 764-777. <http://dx.doi.org/10.1136/jech.2007.067249>

- Basile, K. A. i Beauregard, T. A. (2016). Strategies for successful telework: How effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR review*, 15(3), 106-111. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0024>
- Bilić, A. (2011). Rad na daljinu prema međunarodnom, europskom i hrvatskom radnom zakonodavstvu. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48(3), 631-647.
- Bird, R. C. (2009). Four-day work week: old lessons, new questions. *Conn. L. Rev.*, 42, 1059.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. i Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Blustein, D. L., Masdonati, J. i Rossier, J. (2017). *Psychology and the international labor organization: the role of psychology in the decent work agenda*. International Labor Organization.
- Brown K., Bradley L., Lingard H., Townsend K. i Ling S. (2011). Labouring for leisure? Achieving worklife balance through compressed working weeks. *Annals of Leisure Research*, 14(1), 43-59. <https://doi.org/10.1080/11745398.2011.575046>
- Cañibano, A. (2011). Exploring the Negative Outcomes of Flexible Work Arrangements. The case of a consultancy firm in Spain.. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Cooper, C.L. i Robertson, I.T. (2003). *International Review of Industrial and Organizational Psychology. Volume 18*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Costa, G. (2016). Introduction to problems of shift work. In *Social and family issues in shift work and non standard working hours* (pp. 19-35). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-42286-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-42286-2_2)
- Crampton, S., Douglas, C., Hodge, J. i Mishra, J. (2003). Job sharing: Challenges and opportunities. *Seidman Business Review*, 9(1), 11.
- De Menezes, L. M. i Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- Dhande, K. K. i Sharma, S. (2011). Influence of shift work in process industry on workers' occupational health, productivity, and family and social life: An ergonomic

- approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21(3), 260-268. <https://doi.org/10.1002/hfm.20231>
- Dubourg, L., Ahmling, J. A. i Bujas, L. (2006). Can job sharing work for nurse managers?. *Australian Health Review*, 30(1), 17-24. <https://doi.org/10.1071/AH060017>
- Dujić, I., Gregov, L. i Slišković, A. (2014). Povezanost smjenskoga rada s društvenim i obiteljskim životom radnika. *Medica Jadertina*, 44(1-2), 13-25.
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 145-167. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00285>
- Folkard, S. i Tucker, P. (2003). Shift work, safety and productivity. *Occupational medicine*, 53(2), 95-101. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg047>
- Freeman, B. J. i Coll, K. M. (2009). Solutions to faculty work overload: A study of job sharing. *The Career Development Quarterly*, 58(1), 65-70. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2009.tb00174.x>
- Fukaura, A. (2012). A five-day work week system and labor productivity/efficiency. *Nagasaki University Faculty of Economics Discussion Paper Series*.
- Gholipour, A., Bod, M., Zehtabi, M., Pirannejad, A. i Kozekanan, S. F. (2010). The feasibility of job sharing as a mechanism to balance work and life of female entrepreneurs. *International Business Research*, 3(3), 133. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n3p133>
- Giannikis, S. K. i Mihail, D. M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 417-432. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540163>
- Giovanis, E. (2018). The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. *International Journal of Manpower*, 39 (1), 51-70. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0083>
- Glass, J. L. i Estes, S. B. (1997). The family responsive workplace. *Annual review of sociology*, 23(1), 289-313. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.289>



- Greer, T. W. i Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87. <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
- Halpern, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and health*, 21(3), 157-168. <https://doi.org/10.1002/smi.1049>
- Härmä, M. (2006). Workhours in relation to work stress, recovery and health. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 502-514. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1055>
- Henderson, T. C. (2014). *The four-day workweek as a policy option for Australia*. Master's thesis, University of Sydney.
- Hyatt, E. i Coslor, E. (2018). Compressed lives: how “flexible” are employer-imposed compressed work schedules?. *Personnel Review*, 47(2), 278-293. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0189>
- Illegems, V. i Verbeke, A. (2004). Telework: what does it mean for management?. *Long Range Planning*, 37(4), 319-334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>
- Kapteyn, A., Kalwij, A. i Zaidi, A. (2004). The myth of worksharing. *Labour Economics*, 11(3), 293-313. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2003.08.001>
- Keller, S. M., Berryman, P. i Lukes, E. (2009). Effects of extended work shifts and shift work on patient safety, productivity, and employee health. *Aaohn Journal*, 57(12), 497-504. <https://doi.org/10.1177%2F216507990905701204>
- Kelly, E. L. i Moen, P. (2007). Rethinking the clockwork of work: Why schedule control may pay off at work and at home. *Advances in developing human resources*, 9(4), 487-506. <https://doi.org/10.1177%2F1523422307305489>
- Kim, T. W. i Wie, D. (2018). The five-day workweek system and investor inattention. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 25(3-4), 419-432. <https://doi.org/10.1080/16081625.2017.1298455>
- Kroemer, K.H. i Grandjean, E. (1999). *Prilagodavanje rada čovjeku Ergonomski priručnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Lee, B. Y. i DeVoe, S. E. (2012). Flextime and profitability. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51(2), 298-316. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2012.00678.x>

- Lepinteur, A. (2019). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 58, 204-220. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.05.010>
- Lowther, J. (2003). Fleksibilnost radne snage i uloga hrvatskih socijalnih partnera u njezinu povećanju. *Financijska teorija i praksa*, 27(4), 457-479.
- Lutz, J. D. (2012). *Alternative Work Arrangements: An examination of job sharing, compressed workweeks, and flextime*. Senior Honors Theses. Virginia: Liberty University.
- MacEachen, E., Polzer, J. i Clarke, J. (2008). "You are free to set your own hours": Governing worker productivity and health through flexibility and resilience. *Social Science & Medicine*, 66(5), 1019-1033. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.11.013>
- Mann, S. i Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Martin, B. H. i MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?. *Management Research Review*, 35(7), 602-616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Mathur, U. i Malhotra, T. J. (2016). Work Life Balance in Organisational Framework: A Conceptual Study. *Professional Panorama: An International Journal of Applied Management & Technology*, 3(1), 86-96.
- McNall, L. A., Masuda, A. D. i Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of psychology*, 144(1), 61-81. <https://doi.org/10.1080/00223980903356073>
- Messenger, J. (2018). *Working time and the future of work*. ILO future of work research paper series.
- Messenger, J. C. i Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Messenger, J. C., Lee, S. i McCann, D. (2007). *Working time around the world: Trends in working hours, laws, and policies in a global comparative perspective*. Routledge.

- Moradi, S., Farahnaki, Z., Akbarzadeh, A., Gharagozlou, F., Pournajaf, A., Abbasi, A. M., ... i Karchani, M. (2014). Relationship between shift work and Job satisfaction among nurses: a Cross-sectional study. *International Journal of Hospital Research*, 3(2), 63-68.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40(9), 30-37. <https://doi.org/10.1145/260750.260759>
- Okulicz-Kozaryn, A. i Golden, L. (2018). Happiness is flexitime. *Applied Research in Quality of Life*, 13(2), 355-369. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9525-8>
- Pan, A., Schernhammer, E. S., Sun, Q. i Hu, F. B. (2011). Rotating night shift work and risk of type 2 diabetes: two prospective cohort studies in women. *PLoS medicine*, 8(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1001141>
- Parkes, K. R. (2015). Shift rotation, overtime, age, and anxiety as predictors of offshore sleep patterns. *Journal of occupational health psychology*, 20(1), 27. <https://doi.org/10.1037/a0038164>
- Rowley, C. i Jackson, K. (2010). *Human resource management: The key concepts*. Routledge.
- Rudolf, R. (2014). Work shorter, be happier? Longitudinal evidence from the Korean five-day working policy. *Journal of happiness studies*, 15(5), 1139-1163. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9468-1>
- Rudolph, C. W. i Baltes, B. B. (2017). Age and health jointly moderate the influence of flexible work arrangements on work engagement: Evidence from two empirical studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 40. <http://dx.doi.org/10.1037/a0040147>
- Ruubel, R. i Hazak, A. (2017). Does anyone want to work 5 days per week and 8 hours per day? Issues in R&D work efficiency. *TTU Economic Research Series*.
- Shepard III, E. M., Clifton, T. J. i Kruse, D. (1996). Flexible work hours and productivity: Some evidence from the pharmaceutical industry. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(1), 123-139. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1996.tb00398.x>
- Slišković, A. (2010). Problemi rada u smjenama. *Arhiv za higijenu rada i toksikologiju*, 61(4), 477-477. <https://doi.org/10.2478/10004-1254-61-2010-2036>

- Sofianopoulos, S., Williams, B. i Archer, F. (2012). Paramedics and the effects of shift work on sleep: a literature review. *Emerg Med J*, 29(2), 152-155. <http://dx.doi.org/10.1136/emj.2010.094342>
- Solanki, K. R. (2013). Flextime association with job satisfaction, work productivity, motivation & employees stress levels. *Journal of Human Resource Management*, 1(1), 9-14. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20130101.12>
- Spencer, A. (2017). Job Sharing: A Primer. *Journal of Hospital Librarianship*, 17(1), 80-87. <http://dx.doi.org/10.1080/15323269.2017.1259471>
- Sun, M., Feng, W., Wang, F., Li, P., Li, Z., Li, M., ... i Tse, L. A. (2018). Meta-analysis on shift work and risks of specific obesity types. *Obesity reviews*, 19(1), 28-40. <https://doi.org/10.1111/obr.12621>
- Troup C. i Rose, J. (2012). Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes?, *Community, Work & Family*, 15(4), 471-486. <http://dx.doi.org/10.1080/13668803.2012.724220>
- Turner, J. S., Finch, K. i Uribe-Zarain, X. (2018). The Economics of a Four-Day School Week: Community and Business Leaders’ Perspectives. *Applied Economics and Finance*, 5(2), 168-174. <https://doi.org/10.11114/aef.v5i2.2947>
- Vermaak, C., Görgens-Ekermans, G. i Nieuwenhuize, C. (2017). Shift work, emotional labour and psychological well-being of nursing staff. *Management: journal of contemporary management issues*, 22(2), 35-48. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.2.35>
- Wadsworth, L. L. i Facer, R. L. (2016). Work–family balance and alternative work schedules: Exploring the impact of 4-day workweeks on state employees. *Public Personnel Management*, 45(4), 382-404. <https://doi.org/10.1177%2F0091026016678856>
- Wadsworth, L. L., Facer, R. L. i Arbon, C. A. (2010). Alternative work schedules in local government: Cui bono?. *Review of Public Personnel Administration*, 30(3), 322-340. <https://doi.org/10.1177%2F0734371X10368223>
- Weinert, C., Maier, C. i Laumer, S. (2015). Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework-enabled stress. In *Wirtschaftsinformatik* (1407-1421).

- Wickwire, E. M., Geiger-Brown, J., Scharf, S. M. i Drake, C. L. (2017). Shift work and shift work sleep disorder: clinical and organizational perspectives. *Chest*, *151*(5), 1156-1172. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2016.12.007>
- Wong, I. S., McLeod, C. B. i Demers, P. A. (2011). Shift work trends and risk of work injury among Canadian workers. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 54-61. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3124>