

# Radno vrijeme s posebnim osvrtom na fleksibilno radno vrijeme

---

**Tkalec, Toni**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:474706>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**TONI TKALEC**

**RADNO VRIJEME S POSEBNIM OSVRTOM NA FLEKSIBILNO  
RADNO VRIJEME**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**RADNO VRIJEME S POSEBNIM OSVRTOM NA FLEKSIBILNO**  
**RADNO VRIJEME**

**Mentor :**  
**dr.sc. Milorad Ćupurdija, prof.v.š.**

**Student:**  
**Toni Tkalec**

**Naziv kolegija:**  
**RADNO PRAVO**

**JMBG studenta:**  
**0016123951**

**Zaprešić, 2021. godine**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2. RADNO VRIJEME</b> .....	<b>5</b>
<b>3. FLEKSIBILAN RAD</b> .....	<b>6</b>
<b>3.1. Vrste fleksibilnosti</b> .....	<b>6</b>
<b>3.2. Fleksibilnost i produktivnost</b> .....	<b>8</b>
<b>4. PREDNOSTI I NEDOSTACI FLEKSIBILNOG RADA</b> .....	<b>10</b>
<b>4.1. Primjeri / slučajevi</b> .....	<b>11</b>
<b>4.2. Fleksibilna radna primjena</b> .....	<b>13</b>
<b>5. ISHODI FLEKSIBILNIH RASPOREDA RADA</b> .....	<b>15</b>
<b>5.1. Fleksibilno radno vrijeme</b> .....	<b>16</b>
<b>5.2. Izazovi fleksibilnih rasporeda rada</b> .....	<b>17</b>
<b>6. KORONA VIRUS I RADNO VRIJEME</b> .....	<b>19</b>
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>25</b>
<b>8. IZJAVA</b> .....	<b>26</b>
<b>9.1. LITERATURA</b> .....	<b>27</b>
<b>9.2.ZAKONI</b> .....	<b>27</b>
<b>9.3. IZVORI S INTERNETA</b> .....	<b>27</b>
<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	<b>28</b>

## **SAŽETAK**

Fleksibilni oblici rada omogućavaju direktorima, vlasnicima poduzeća i zaposlenicima da se lakše prilagode promjenama na tržištu rada, što znači niže poslovne troškove, viši stupanj zadovoljstva i samim time, veću učinkovitost odnosno produktivnost. Posebno je važno napomenuti da ovakvi oblici rada, zaposlenicima pružaju priliku za svojevrsnu ravnotežu između privatnog i poslovnog života.

Radno vrijeme je ravnopravni pojam kojim se ukazuje koliko vremena zaposlenik provodi na radnom mjestu, bilo da se radi o fizičkoj prisutnosti ili online obavljanju radnih zadataka. Postoje različite definicije kojim se radno vrijeme definira, no uglavnom se sve svodi na to, koliko je od strane poslodavca određeno da radnik provede vremena na radnom mjestu i u koje vrijeme.

Pandemija uzrokovana korona virusom, narušila je ekonomske aktivnosti. Poremećeni su tijekom razmjene, potrošnje i raspodjele. Zbog potrebe fizičke distance, po prvi puta masovno je primjenjivan rad od kuće koji se bazira na upotrebi suvremene IKT tehnologije te skraćivanje dnevnog i tjednog radnog vremena. Stručni završni rad obrađuje temu radnog vremena, s posebnim osvrtom na fleksibilno radno vrijeme, u vrijeme pandemije korona virusom.

**Ključne riječi;** radno vrijeme, fleksibilno radno vrijeme, korona virus

**Title in English: WORKING HOURS WITH SPECIAL REFERENCE ON FLEXIBLE WORKING HOURS**

**ABSTRACT**

Flexible forms of work enable directors, business owners and employees to adapt more easily to changes in the labor market, which means lower operating costs, a higher degree of satisfaction and, consequently, greater efficiency and productivity. It is especially important to note that these forms of work provide employees with an opportunity for a kind of balance between private and business life.

Working time is an equal term that indicates how much time an employee spends in the workplace, whether it is physical presence or online performance of work tasks. There are different definitions that define working hours, but mostly it all comes down to how much is determined by the employer for the employee to spend time at the workplace and at what time.

A pandemic caused by the corona virus has disrupted economic activities. The flows of exchange, consumption and distribution are disrupted. Due to the need for physical distance, for the first time, work from home was widely used, which is based on the use of modern ICT technology and the shortening of daily and weekly working hours. The professional final paper deals with the topic of working hours, with special reference to flexible working hours, at the time of the corona virus pandemic.

**Key words:** working hours, flexible work, corona virus

## 1. UVOD

Fleksibilni raspored rada ili popularno, fleksibilno radno vrijeme posebno dobiva na važnosti u 21. stoljeću iako je sama regulacija radnog vremena jedno od najstarijih pitanja u povijesti radnog prava. Napokon je uspostavljena regulativa radnog vremena na međunarodnoj i nacionalnoj razini s ciljem skraćivanja radnog vremena radi zaštite zdravlja i sigurnosti radnika. Fleksibilizacija radnog vremena kao i diverzifikacija, koje su se počele primjenjivati osamdesetih godina prošlog stoljeća, imale su, a danas još i mnogo više, za cilj povećati stopu zaposlenosti, konkurentnosti poslodavaca i produktivnosti odnosno učinkovitosti radnika.

Naftne krize u sedamdesetim godinama prošlog stoljeća prisilile su europske zemlje napoduzimanje mjera kojima bi se smanjila stopa nezaposlenosti. Francuska i Njemačka od tada preferiraju skraćivanje radnog vremena, dok je u drugim zemljama vidljiva veća sklonost konceptu fleksibilnosti radnog vremena. Različite alternativne metode organizacije rada otvorile su put prema „fleksibilnim oblicima“, iako setek u nedavnoj prošlosti takav način rada počeo doživljavati kao nešto korisno, kako za zaposlenike, tako i za poslodavce.

Studije koje podržavaju fleksibilan raspored rada prepoznaju pozitivan doprinos tih praksi. Organizacije i zaposlenici shvatili su potencijal prednosti fleksibilnog načina rada i na taj način stvorili podlogu za viši stupanj zadovoljstva među zaposlenicima, poboljšanje fizičkog i mentalnog zdravlja, smanjenje stope izostajanja s radnog mjesta (najčešće bolovanja) i u konačnici, za dobrobit zaposlenika. Fleksibilnim rasporedom rada omogućuje se da pojedinci odlučuju i upravljaju svojim radnim vremenom i rasporedom aktivnosti. Fleksibilni raspored rada pojavljuje se u raznim oblicima i to kao:

- fleksibilno vrijeme,
- komprimirani radni tjedan, odmor (godišnji, tjedni, dnevni),
- ugovorni posao (posao na određeno vrijeme, poslovi privremenog karaktera, sezonski posao, ugovor o radu s nepunim radnim vremenom),

Najčešći oblici fleksibilnog rada su fleksibilnost na radnom mjestu koja se odnosi na lokaciju ili mjesto rada. Kad govorimo o fleksibilnosti broja radnih dana zaposlenika, ova vrsta fleksibilnosti najčešće je povezana s idejom komprimiranog radnog tjedna. Pod tim pojmom podrazumijevamo premještanje radnog vremena u manje ili duže blokove tijekom radnog tjedna. U komprimiranom

radnom tjednu zaposlenici mogu raditi dulje nekoliko sati na dan i time smanjiti radni tjedan (npr. četiri dana po 10 sati, umjesto pet dana po 8 sati), no broj radnih sati tjednu mora ostati isti.

Bilić (1991; 920-942) navodi kako zaposlenici koji imaju mogućnost koristiti ovakvu vrstu fleksibilnosti, dobivaju slobodni dan svakog tjedna što posebno poticajno djeluje na radnike. Kada si svjestan činjenice da imaš za jedan dan duži vikend, ništa nije teško uraditi, postoji unutarnja motivacija koja gura i učinkovitost prema kvalitetnijim rezultatima. Poslodavci pak, koji primjenjuju takav pristup na radnom mjestu, u cijeloj organizaciji mogu ostvariti znatne troškovne uštede i postići, već spomenuti, kvalitetniji učinak zaposlenika. Poznata uzrečica, „Nema boljeg radnika od zadovoljnog radnika“ u ovakvom konceptu svakako dolazi do izražaja.

U stvari, fleksibilnost radnog vremena možemo definirati kao skup djelotvornih metoda s mikro i makro pozitivnim učincima. S jedne strane govorimo o benefitima ili koristima za poslodavce i radnike, no ne smijemo ispustiti iz vida i koristi za cjelokupno gospodarstvo. Kad postignemo pravnu ravnotežu između fleksibilnosti i sigurnosti, postićemo povećanje kvalitete i produktivnosti rada, pomažemo poslodavcima i radnicima u prilagodbi gospodarskim promjenama. Samim time podižemo razinu konkurentnosti poslovnih subjekata i kvalitetnije pozicioniramo nacionalnu ekonomiju na međunarodnom tržištu. U okviru ovog koncepta fleksibilnosti moramo se dotaknuti i pitanja slobodnog vremena na koje radnici imaju pravo, iako se o ovom obliku fleksibilnosti rada najčešće i ne govori. Radi se o dnevnom i tjednom odmoru (od pola sata tijekom rada i o vikendu od jednog do tri dana, ovisno da li imamo komprimiranje radnog vremena ili ne) te o godišnjem odmoru ili pak neplaćenom godišnjem odmoru.

Herman i Čupurdija (2011: 44) navode kako „radni odnos neovisno o ugovoru o radu označava vezu između radnika i poslodavca što znači da za postojanje i zasnivanje radnog odnosa nije presudan oblik i način zasnivanja istoga (kao što je na primjer ugovor o radu, rješenje, potvrda o zasnivanju ugovora o radu itd.).“



## 2. RADNO VRIJEME

Prema Učuru i sur. (2018. 150 – 165) radno vrijeme nam pokazuje koliko zapravo radnik provodi vremena na svom radnom mjestu. U to vrijeme zaposlenik je dužan odgovorno raditi svoj posao i prema uputama poslodavca obavljati ga na radnom mjestu ili drugom mjestu koje odredi i odobri sam poslodavac. Radno vrijeme u kojem se savjesno i pažljivo, praksom dobrog gospodara obavljaju potrebne aktivnosti, može se podijeliti na puno radno vrijeme i nepuno radno vrijeme. Puno radno vrijeme označavalo bi, prema trenutnom zakonskom okviru rad od četrdeset sati tjedno.

Bilić (1991: 920-942) tumači kako je „radno vrijeme, vrijeme u kojem je radnik obvezan obavljati poslove, odnosno u kojem je spreman (raspoloživ) obavljati poslove prema uputama poslodavca, na mjestu gdje se njegovi poslovi obavljaju ili drugom mjestu koje odredi poslodavac.“

Zakonom je određeno maksimalno radno vrijeme od četrdeset sati tjedno. Ukoliko zbog obujma posla postoji potreba za radom dužim od četrdeset sati tjedno, odnosno postoji potreba za prekovremenim radom, poslodavac je dužan na to obavijestiti zaposlenika tjedan dana unaprijed, ukoliko je to moguće. Dakle, ukoliko je drukčije određeno puno radno vrijeme u nekom drugom trajanju, potrebno je sklopiti ugovor između radničkog vijeća i poslodavca. Kod radnika koji rade nepunim radnim vremenom, bez obzira na uzrok toga, poslodavac je dužan voditi računa o duljini trajanja njihovog radnog vremena. (Ibidem,1991: 920-942)

Zakon o radu (Narodne novine, članci 61 - 62/2014 propisuje: „Ugovor o radu može se sklopiti za puno ili nepuno radno vrijeme. Puno radno vrijeme ne može biti duže od četrdeset sati tjedno, a ukoliko: zakonom, kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca ili ugovorom o radu nije određeno radno vrijeme, smatra se da je puno radno vrijeme četrdeset sati tjedno.Pod nepunim radnim vremenom smatra se svako radno vrijeme kraće od punog radnog vremena“.Novi Zakon o radu također propisuje i prestanak važenja Zakona o evidencijama u području rada i to s danom 31. svibnja 2010. nakon čega je to područjepodzakonskim propisom.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Zakon o radu Narodne novine, 93/2014

### **3. FLEKSIBILAN RAD**

Radno vrijeme jedan je od važnih i bitnih instituta radnog prava, a pravni izvori kojima je ono uređeno u Republici Hrvatskoj su brojni. Pod radnim vremenom podrazumijevamo vrijeme mjereno u sunčanim satima, a u kojima je radnik obavezan obavljati poslove, odnosno u kojem je spreman (raspoloživ) obavljati poslove prema uputama poslodavca, na mjestu gdje se njegovi poslovi obavljaju ili drugom mjestu koje odredi poslodavac. Tijekom radnog vremena postoji tzv. dnevna stanka koja predstavlja odmor od najmanje pola sata koji se u Hrvatskoj ubraja u radno vrijeme (u većini država dnevna stanka se ne ubraja u radno vrijeme te se radniku za toliko vremena produžava dnevno radno vrijeme). Kada je u pitanju tjedni odmor, ukoliko ga radnik ne može koristiti na propisani način, mora mu se za svaki radni tjedan omogućiti korištenje zamjenskog tjednog odmora odmah po okončanju razdoblja koje je proveo na radu, zbog kojeg tjedni odmor nije koristio ili ga je koristio u kraćem trajanju no što ima zakonsko pravo.

Arge, (2005: 115-130) opisuje kakou literaturi postoje razne definicije pojma fleksibilnog rada. Stručnjaci u tom području istraživali su temu s različitih stajališta kao što je fleksibilnost u smislu fleksibilnosti, fleksibilnost u smislu vremenske fleksibilnosti i lokacijske mobilnosti. Stoga je Arge (2005:121) definirao fleksibilnost kao dio prilagodljivosti zgrade, funkcije koja omogućuje suočavanje s promjenama korisnika ili vlasnika, mijenjanjem vlasništva. Steinerovo (2005: 74) objašnjenje fleksibilnosti vrlo je blisko onom Argeu (2005: 115-130). Fleksibilnost je definirao kao sposobnost zgrade da se lako prilagodi reorganizaciji zbog preinaka i obnova ureda kao i sposobnost poslovanja na prilagodbu zbog restrukturiranja i uvođenja nove tehnologije. Izgled fizičkog ureda je glavni fokus u istraživanju Steinera (2005: 76).

#### **3.1. Vrste fleksibilnosti**

Gibson (2003: 193) u svom istraživanju razrađuje fleksibilnost imovine i osoblja. Ona tvrdi, mora li jedan element biti fleksibilan, drugi mora nužno biti fleksibilan kao dobro. Gibson identificira komponente fleksibilnosti osoblja:

- kao ugovorne,
- fiksne
- lokacijske,

dok imovinska fleksibilnost uključuje:

- financijsku,

- fizičku
- i funkcionalnu fleksibilnost.

Ugovorna fleksibilnost kao dio fleksibilnosti osoblja omogućava zapošljavanje osoblja nizom ugovora, tj. na određeno vrijeme, neodređeno vrijeme, odnosno kratkoročnim ili dugoročnim, o vanjskoj suradnji, o djelu i slično.. Vremenska fleksibilnost daje mogućnost radnika da izvršavaju svoje zadatke u najpovoljnije vrijeme koje određuju zaposlenik i poslodavac, doklokacijska fleksibilnost određuje najprikladnije mjesto rada(kuće, stana, radnog ureda, kafića, hotela, zračne luke, co-workinga, ...).

Za razliku od fleksibilnosti osoblja, financijska fleksibilnost kao komponenta imovinske fleksibilnosti opisuje sposobnost imovine stečene kratkoročnim najmom da napusti (raspoloži) prostor po potrebi. Fizička fleksibilnost omogućuje lako mijenjanje prostora prema potrebama radnika, tj. od otvorenog plana do mobilnih ureda. Funkcionalna fleksibilnost karakterizira korištenje prostora kako bi se omogućile razne poslovne funkcije (položaj zgrade, raspored bez praznih hodova, putovi evakuacije, zakonska i planska ograničenja).

Odnos imovine i fleksibilnost osoblja nije toliko izravna kako se to ponekad pretpostavlja. Postoji određena potreba za novim strategijama na radnom mjestu povećanjem raznolikosti načina zapošljavanja i upravljanja radnom snagom. Nove strategije na radnom mjestu pomiču se s tradicionalne percepcije ureda s dodijeljenim radnim stolovima na određenoj lokaciji. (Maxwell i sur.,2007: 52-59) Danas te strategije idu prema otvorenim, a u najnovije vrijeme i virtualnim uredima.

Ove strategije priznaju da priroda aktivnosti treba odrediti najbolje mjesto i vrijeme za izvršavanje zadataka. Gibson (2003: 123) i Steiner (2005: 88) dijele isto stajalište, da promjena stilova rada zahtijeva više fleksibilnih aranžmana kako bi se bolje odgovorilo na izazovne zahtjeve spram znanja, vještina i ukupnih kompetencija radnika. Fleksibilna struktura znači da se zaposlenici mogu lako kretati unutar tih poslovnih ili uredskih prostora, ovisno o tome kakvim se aktivnostima bave u određeno vrijeme. Pristup koji zagovara koncept potpuno otvorenog prostora nije toliko uspješan koliko se u početku mislilo, sklon je neuspjehu po pitanju učinkovitosti radnika.

Gibson (2003: 142) spominje kako nije tajna da organizacije danas traže bilo koji način povećanja njihove konkurentnosti. Jedna od glavnih uloga daje se razvoju radnog mjesta za poboljšanje organizacijske izvedbe. Napredak u IT telekomunikacijama doveo je do uklanjanja vremenske i prostorne barijere stvarivši fleksibilne urede, daljinsko upravljanje i moguće daljinsko korištenje u potpuno realnom vremenu. Ovo dobiva posebnu važnost u svjetlu trenutnih globalnih promjena koje se događaju i na tržištu rada.

### **3.2. Fleksibilnost i produktivnost**

Prema Haynesu (2007: 224-232) analizirajući fleksibilnost u obzir treba uzeti i produktivnost, on razmatra dva suprotna pristupa spram produktivnosti ureda: zaposlenik ili ured, perspektiva okupatora (omogućavajuća paradigma) i perspektiva nekretnina i objekata, odjel koji je adresiran kao odjel za „smanjenje troškova“ (kontrolna paradigma). Kontrolna paradigma predlaže poboljšanje produktivnosti kroz veću učinkovitost, uglavnom putem smanjenja resursa- bilo financijsko ili stvarno smanjenje prostora.

Omogućavanje prikaza paradigme ljudska imovina i kapital znanja glavni su alat za poboljšanje produktivnosti ureda. Tu se vidi jasna veza s teorijom „Z“ gdje je zaposlenik smješten u središte organizacije Salama (2004: 32-33) čime se i podržava pretpostavka da relativno mala poboljšanja produktivnosti rada mogu rezultirati smanjivanjem troškova nekretnina (Haynes, 2007: 224-232) Stoga je prikladno kontrolirati troškove nekretnina, osim ako to ne ograničava sposobnost zaposlenika da izvršava svoje zadatke što produktivnije. Autor sugerira da je pristup usmjeren na ljude, najviše preporučuje pristup pogodan za zaposlenike s različitim radnim zadacima i omogućuje uspostavljanje perspektive krajnjeg korisnika.

Haynes (2007: 224-232) zaključuje da budućnost uredske produktivnosti leži u uspostavljanju veza između „Izvedba i mjerni podaci o nekretninama i objektima i mjerni podaci organizacije“. Te će poveznice postati osnova za integraciju između organizacijske potražnje objekata i rješenja za nekretnine. Autor tvrdi da bi uredska produktivnost trebala uključivati psihičko i fizičko bihevioralno okruženje za bolje predstavljanje dinamičke prirode uredskog okruženja. On dijeli uredsko okruženje u 4 kategorije ovisno o stilu rada zaposlenika: individualni, grupni, koncentrirani ili transakcijski rad. Stoga se od pojedinačnih procesnih radnika u velikoj mjeri zahtijeva da budu za svojim stolom i imaju nizak stupanj interakcije sa svojim radnim kolegama, dok kod transakcijskog, radnici imaju visok stupanj fleksibilnosti tamo gdje rade i imaju visok stupanj interakcija sa svojim radnim kolegama.

Od radnika u grupnom procesu uglavnom se zahtijeva da su za svojim stolovima, ali imaju visok stupanj interakcije s radnim kolegama dok studijski radnici imaju visok stupanj fleksibilnosti u tome gdje rade i imaju nizak stupanj interakcije sa svojim radnim kolegama. Haynes (2007: 224-232) zaključuje da bi trebalo uzeti u obzir fleksibilnija zajednička područja i razmatrati ih kao način smanjenja ukupnih zahtjeva za prostorom. Ušteda troškova od smanjenja prostora mogla bi se iskoristiti za pružanje ugodnijeg i funkcionalnijeg okoliša i ureda. Međutim, blagodati fleksibilnog rada ne mogu se u potpunosti iskoristiti bez temeljitog razumijevanja i analiza odnosa, međuovisnosti svih čimbenika utječu na fleksibilni rad, a posebno na njegove prednosti i nedostatke u organizaciji.

#### 4. PREDNOSTI I NEDOSTACI FLEKSIBILNOG RADA

Skyrme (1994: 64-68) naglašava prednosti fleksibilnosti rada. Prema Skyrmeu jedna od najvažnijih blagodati je smanjena radna snaga zbog fleksibilnog radnog vremena, politika open space-a (otvorenog prostora) i rada na daljinu, te je moguće predvidjeti uštedu uredskih troškova po zaposleniku. Povećana produktivnost kao rezultat rada na daljinu, također je zabilježena kao pozitivna strana fleksibilnosti. Dom (kuća ili stan) ponekad može biti produktivnije i prikladnije mjesto za koncentrirano razmišljanje i analiziranje. Rad na daljinu i fleksibilno radno vrijeme sugeriraju bolju prilagodbu načinu života, kada ljudi svoje radne navike mogu uklopiti svojim navikama, kućnim prilikama i načinu života. To je posebno privlačno roditeljima s malom djecom i djecom školske dobi kojima je potrebna roditeljska pomoć i podrška. Još jedna prednost fleksibilnog rada se vidi kao fleksibilnost organizacije u kojoj je ured dizajniran da su fleksibilni radni standardi dokaz promjene organizacije.

Ljudi iz okruženja mogu se slobodno kretati unutar timova i svaki put mijenjati svoje radno mjesto. Cijena preseljenja takvih ureda manja je od desetine cijene uobičajenog ureda. Prednosti rada na daljinu koje je Skyrme opisao su smanjena fluktuacija zaposlenika, novipristup, novi izvori radne snage, povećana otpornost na neočekivane događaje, ušteda troškova oko preseljenja (ljudi koji mogu promijeniti posao bez potrebe za preseljenjem stanovanja), poboljšana učinkovitost zbog bolje optimizacije radnog vremena i uvjeta zaposlenika, manje problema oko putovanja zahvaljujući fleksibilnom radnom vremenu i radu na daljinu tesmanjeno zagađenja okoliša.

Međutim, mogu postojati određeni nedostaci fleksibilnog rada. Oni uključuju nedostatak kvalitetne komunikacije, pogreške u komunikaciji ili pogrešne percepcije u komunikaciji i samim time loše upravljanje koje će proizaći iz takvog koncepta i mogućih nedostataka. Skyrme (1994: 64-68 str.) povezuje moguće nedostatke fleksibilnog rada s inhibitorima koncepta. Podijelio ih je u 3 kategorije: tehnologija i infrastruktura, organizacijski i socijalni (ili domaći) inhibitori. Tehnološki inhibitori uključuju loše komunikacijske veze, otpor promjenama, nedostatak integrirane mreže i nedostatak korisničke podrške koja bi zakomplicirala nesmetanu provedbu fleksibilnog rada. Organizacijski inhibitori identificirani su kao zabrinutost zbog gubitka kontrole od strane upravljačkog tijela, otpor sindikata, kadrovske politike, zdravstvena i sigurnosna pitanja kod kuće.

Društveni aspekti mogućih poteškoća tijekom primjene fleksibilnog radnog okruženja, uključuju gubitak osobnog prostora u uredu zbog koncepta otvorenog prostora i slobodnih sjedala, zabrinutost zbog vidljivosti, zabrinutost osoblja zbog karijere, odnosa s zaposlenicima i menadžerima. Steiner (2005: 47) općenito dijeli isto mišljenje sa Skyrmeom (1994: 64-68) o pozitivnim i negativnim stranama fleksibilnog rada. Dakle, pozitivne aspekte vidi u cjelokupnom radu fleksibilnosti, tj. sposobnosti rada s više mjesta; bolja ravnoteža posla i života zahvaljujući politici daljinskog rada, kao što je Skyrme (1994: 64-68) spomenuo bolju upotrebu i razvoj osnovnih proizvoda zahvaljujući boljoj timskoj suradnji i jednostavnijem pristupu informacijama. Izazovi, kako ih vidi Steiner (2005: 47), uredski su prostor kojem "nedostaje duše" zbog visokog omjera neraspoređenih mjesta gdje bi svi trebali slijediti politiku "čistog stola", tj. skladištenje osobnih stvari nije dozvoljeno.

Pogledom na detalje fleksibilnog rasporeda ureda i politike, Steiner (2005) izražava zabrinutost zbog politike rezervacije stolova, što je potrebno napraviti nekoliko dana unaprijed, to bi za neke zaposlenike moglo biti malo problematično i neudobno zbog osobnog skladišta“ a i vladanja politike "čistog stola". Sumirajući prednosti i nedostatke, može se reći da organizacije koje razmišljaju o primjeni fleksibilnog radnog okruženja trebaju vrlo pažljivo procijeniti njegove poslovne potrebe i potrebe zaposlenika kako bi se odlučilo o tranziciji. Jako vodstvo i sudjelovanje zaposlenika jedan su od ključnih elemenata uspjeha prijelaza na fleksibilan rad. Promjena fleksibilnog rada predstavlja velike reforme u radnim politikama i organizacijskim navikama koje zahtijevaju prethodno i trajno komuniciranje sa svim dionicima.

#### **4.1. Primjeri / slučajevi**

Da bi podržao prednosti fleksibilnog rada primjerima iz stvarnog života, Skyrme je izveo studiju slučaja u tvrtkama kao što su Digital i IBM. Set intervjua s menadžerima Digital i IBM izvijestili su o uštedi od 30-40 posto u uredskom prostoru zbog smanjenja stolova po zaposleniku. U istim tvrtkama menadžeri su izvijestili o porastu zaposlenika za 40 posto, porast produktivnosti poput duljih sati koncentriranog rada i boljih rezultata zahvaljujući daljinskom radu u usporedbi s uredskim okruženjem s neprekidnim prekidima. Još jednu studiju slučaja izradio je Steiner u Sun Microsystems u Dubaiju čija je svrha bila oblikovati smjernice za planiranje prostora razmotriti glavne komponente fleksibilnog rada kao što su troškovi nekretnina, atributi zgrada, koncepti planiranja prostora te inovacije tehnologije i proizvoda. Jon Steiner, autor članka "Umijeće

upravljanja svemirom" ima preko dvadeset godinarada i stručnosti u dizajniranju radnih mjesta, nabavi i objektimaupravljanja u Velikoj Britaniji i na Bliskom Istoku.

Izvršni je direktor i suosnivač CitySpacea, vodećeg regionalnog tijela za uređenje interijera i radnu praksu u Dubaiu, specijalizirao se za korporativna rješenja na radnom mjestu s planiranjem prostora i upravljačke kompetencije. Godine 2003. Sun Microsystems imenovao je CitySpace da preuzme studiju i savjetovanje za iznajmljivanje prije zakupa dizajn koncepta, planiranje prostora, detaljni dizajn i upravljanje projektima. Kao rezultat ovog skupa smjernica za optimizaciju prostora razvijen je - koncept iWork. Razvoj koncepta iWork potaknut je promjenama u globalnoj ekonomiji. Napredak tehnologije promijenio je globalnu ekonomiju iz tradicionalnih 8 sati dnevno u 24/7 čineći razdvajanje posla, obitelji i slobodnog vremena sve zamućenijim. Ali radno vrijeme nije postajalo dulje, umjesto toga, novi su načini rada omogućavali ljudima ispunjavati svoje dužnosti izvan fizičkog ureda; mogu raditi praktički iz bilo kojeg mjesto: dom, restoran ili dok putujete na posao. U planiranju prostora glavna je važnost fleksibilnost trend i pokretačka snaga.

Danas korporacije i dizajneri govore više o fleksibilnost u grupnoj suradnji, a ne individualnoj. Uredi su dizajnirani da obuhvaćaju više zajedničkih prostora kako bi se omogućio učinkovit rad u skupinama, poput konferencijske sobe i manje privatne sobe za grupne rasprave.

Temeljna ideja koja stoji iza iWork-a bilo je razumijevanje važnostiljudi, suradnja, radni proces, korporativni imidž, radno mjesto i trošak vs.produktivnost u organizaciji. Kao rezultati studije, Steiner je razvio niz smjernica temeljenih na iWork-u koje bi pridonijele učinkovitijem planiranju prostora: stvaranje fleksibilnih ureda i zona - radna stanica se može rezervirati putem mrežnog alatato također pomaže fleksibilnim radnicima da lociraju suradnike i resurse.

Drop-in centri - neraspoređeni radni prostori, hotelijerska politika, tj. svatko može uzeti radnu stanicu bez ikakve prethodne rezervacije. Vrlo povoljno za posjetitelje i putnike.Dodijeljeni uredi - tradicionalni pristup "jedan pojedinac, jedan ured", zaposleni radnici se i dalje koriste takvim pristupom u nekim organizacijama.Grupni suradnički radni prostori - neformalni grupni prostor i konferencijske sobes poboljšanom tehnologijom.

Iz perspektive dizajna, željena unutarnja slika iWork sustava trebala bi odgovarati na sljedeće karakteristike, prema Steinerovim zapažanjima: trebao bi biti slučajan - ugodno - dinamično -



ekonomično - učinkovito - funkcionalno - lagano - neprikladno - pametan - jednostavni oblici - poticajni - bezvremenski - podcijenjeni. Dakle, glavni cilj dizajna je stvoriti ugodno i vizualno zanimljivo radno okruženje kroz maštovitu uporabu funkcionalnog planiranja, izravan dizajn interijera i trajna primjena završnih slojeva, usredotočiti se na ekonomiju i funkcionalnost koja ima snažnu sinergiju s korporativnim imidžom „Sun“ . Prilagođavanje načela iWork ima za cilj stvaranje funkcionalno učinkovitih radnih mjesta koja bi povećala produktivnost. Sljedeće je istraživanje proveo DEGW 2004. (Laing, 2004: 43) na fizičkom radnom mjestu. Bilo je 20 vodećih europskih menadžera, koji su predstavljali oko 250 000 intervjuiranih zaposlenika kako bi se identificirali ključni elementi koji određuju buduće radno mjesto.

Odgovori su sažeti u četiri skupine: radno okruženje, pojedinac radne stanice, grupni radni prostor i tehnologija. Grupa koja je bila zadužena za radno okruženje otkrila je činjenicu da se očekuje da će 50 posto cjelokupnog osoblja raditi na daljinu. Oni procjenjuju da će 45 posto cjelokupnog osoblja raditi od kuće barem jedan dan u tjednu, a to je trećina svih. Osoblje neće imati vlastiti dodijeljeni radni prostor. Pojedinačne radne stanice: većina pojedinca očekuje smanjenje radnih stanica zajedno s ukupnom količinom prostora namijenjenog za individualni rad; očekuje se smanjenje njihove veličine.

Grupni radni prostor: kao se individualni prostor smanji, doći će do odgovarajućeg povećanja količine suradnje u grupnom prostoru, koji će činiti do 40 posto svih radnih prostora. Konačno, tehnologija: tehnologija će se sve više koristiti za potporu suradnji i raspodijeljeni posao. Alati će sadržavati softver za suradnju za virtualni timski rad i softver za daljinski pristup korporativnim podatkovnim mrežama. Ovi rezultati se podudaraju s drugim istraživanjem koje su proveli Britanci iste godine na temu uredskog dizajna. Radno mjesto i način korištenja uredskih prostora također su predstavljeni u četiri kategorije, ovisno o važnost različitih čimbenika prilikom odlučivanja o dizajnu ureda. Prvi i najvažniji čimbenik koji su prepoznali menadžeri su ljudi. Ljudi su najvrjednija imovina organizacije i ključna su pokretačka snaga za sve aspekte uredskog dizajna.

## **4.2. Fleksibilna radna primjena**

Godine 2009. ured Alcatel-Lucent u Antwerpenu (Belgija) počeo je prakticirati fleksibilan rad okoliša. To je postao veliki uspjeh, tako da su i drugi europski uredi i tvrtke uključujući i sjedište u Parizu, podržali i primijenili ovaj prijelaz s tradicionalnog koncepta ureda na fleksibilan ili dinamičan. Koncept je nedavno primijenjen i u Sjevernoj Americi. Sjedište regionalne tvrtke za

Južnu i Jugoistočnu Aziju (SSEA) u Singapuru raspravljao je o konceptu fleksibilnog rada od 2009. godine, ali je dovršio projekt i odlučio se za promjenu upravo u siječnju 2011. Dakle, to je veliko postignuće biti prvi i postići cilj u velikom projektu koji je nazvan "Dinamičko okruženje radnog mjesta", koji je prvi put implementiran u Singapuru za cijelu SSEA regiju.

Veliki dio zaposlenika zapravo ne potroši cijelo radno vrijeme za svojim stolovima. Istraživanje je izazvalo zabrinutost jesu li uredski prostori učinkovito dodijeljeni i iskorišteni. Spomenuti razlozi potaknuli su tvrtku da revidira svoju politiku nekretnina i na kraju odluči o fleksibilnoj primjeni koncepta rada.

Korporativne nekretnine Alcatel-Lucent u suradnji s drugim poslovnim jedinicama u Antwerpen i sjedište u Parizu odlučili su o glavnim načelima fleksibilnog rada:

1. Uprava daje primjer - svi sudjeluju.
2. Dijeljenje stola: ne postoji dodijeljeni radni stol svima, članovi tima dijele svojestolove. Moraju se primjenjivati pravila čistog stola: čišćenje stola kada je pola dana radno mjesto. Nema spremanja osobnih i / ili grupnih podataka na radnim mjestima ili mjesto mora biti dostupno i drugima kad se ne koristi. U prostorijama za savjetovanje zajamčena dostupnost, 100 posto sudjelovanje.
3. Rezerviranje stolova putem sustava korporativnih rezervacija za sve.
4. Otvoreni uredi koji omogućavaju prirodnu sunčevu svjetlost i pogled kroz prozore.
5. Povećanje dostupnosti prostora za sastanke zadržavanjem trenutnih soba za sastanke i pretvaranje bliskih ureda u dodatne sobe za sastanke i telefonske govornice.
6. Provoditi politike rada na daljinu.
7. Smanjite operativne troškove optimizacijom prostora.
8. Fleksibilnost za suočavanje s neprestanom reorganizacijom i promjenom poslovanja. Tako izbjegavajte stalne poteze i preslagivanja zbog organizacijske i hijerarhije promjene.

## 5. ISHODI FLEKSIBILNIH RASPOREDA RADA

Prethodna tumačenja smatrala su da od fleksibilnog rasporeda rada, korist imaju samo zaposlenici na štetu organizacija; međutim, istraživanja su dokazala da ove prakse imaju pozitivan utjecaj na obje strane, na poslodavaca i na zaposlenika. Takve pogodnosti uključuju: posao koji pruža zadovoljstvo i predanost organizaciji. Zadovoljni i opušteniji zaposlenici prestaju biti i opasnost u prometu, čak u njemu i manje sudjeluju tijekom prometnih gužvi. Evidentno dolazi i do smanjenja radno-obiteljskih sukoba jer zaposlenik može bolje planirati i organizirati svoj privatni život i uskladiti obiteljske i poslovne obaveze, omogućuje se rast i razvoj zaposlenika, zdravlje i sigurnost zaposlenika te svojevrsna autonomija u radu zaposlenika.

Grover i Crooker (1995: 76) otkrili su da osobe koje su imale mogućnost iskoristiti mjere ekonomskih politika, poput fleksibilnog radnog vremena i usluge čuvanja djece zaposlenika u vrtićima smještenim u prostorima poslovnih organizacija, značajno su manje sudjelovale u prometu nego zaposlenici bez pristupatakvom konceptu rada i takvim politikama. Teorija signalizacije i teorija socijalne razmjene korištene su također u svrhu objašnjenja prednosti fleksibilnog rada, te spominju veću privrženost zaposlenika poslovnoj organizaciji. Organizacije koje nude fleksibilan raspored rada šalju signal da im je stalo do dobrobiti njihovih zaposlenika. Takvi signali ili novi koncepti radnog vremena promiču i povećavaju psihološku stabilnost zaposlenika i dovode čak do tendencije smanjenja i prestanka pušenja i ostalih ovisnosti.

Dio zaposlenika će sigurno ovakav koncept doživljavati pozitivno i kao brigu za njihovu dobrobit, no usprkos navedenim rezultatima može se sa sigurnošću reći da ne doživljavaju svi zaposlenici jednako ovakav koncept rada. Neki mogu osjećati da je obveza organizacije pružiti im najidealnije uvjete rada te promjena u konceptu neće kod njih dizati stupanj motivacije, a poslovne organizacije će takve teško moći spriječiti u odlasku i traženju, za njih još boljeg radnog mjesta. Jako je teško unaprijed predvidjeti da li će zaposlenici ovakav način rada rasporede doživljavati kao privilegij, obavezu ili pravo. Ovisno o tome kretat će se i njihov stupanj učinkovitosti.

Svakako, za pomoć su stvoreni fleksibilni rasporedi rada upravo radi prethodno navedenog problema. U ovakvom slučaju, zaposlenici se mogu puno bolje i uspješnije nositi s radno-obiteljskim sukobima. Postoje dvije vrste navedenih sukoba - obiteljski sukob: sukob zasnovan na situacijijokoja se događa kada sudjelovanje u jednoj ulozi stvara ogromni stres koji je uveden u

drugi i vremenski zasnovan sukob, koji događa se kada sudjelovanje u jednoj ulozi ometa vrijeme provedeno u drugoj ulozi. Ova smetnja može nastati na relaciji posao – obitelj te obitelj – posao. Zaposlenici (prediktori) koji se nalaze u radnoj domeni imaju tendenciju da budu u većoj mjeri povezani s sukobom između posla i obitelji dok prediktori koji žive u obiteljskoj domeni imaju tendenciju u većoj mjeri pretočiti stres i sukob iz obitelji na svoje radno mjesto. Obje situacije uzrokuju smetanje tako da niti je dobro prebacivati stres s posla na obitelj niti obratno. Fleksibilno vrijeme bi to trebalo svakako umanjiti, no tamo gdje nije tako treba navući masku na lice i pokušati zadržati posao odvojen od obitelji.

Prethodna analiza rezultata istraživanja je pokazala ipak nešto češću praksu prebacivanja stresa s posla na obiteljske odnose, a manje obratno. Nudeći fleksibilne rasporede, organizacije pokazuju da podržavaju dobrobiti zaposlenika, iako je to ustvari sebični interes jer svakoj je organizaciji prvi cilj razvoj, a druga je strana priče, kako do njega doći. Između ostaloga, motivirajući zaposlenike ovakvim načinom rada.. U osjećaju da ih podržavaju njihove organizacije, zaposlenici mogu imati veću kontrolu nad mnogim životnim situacijama i problemima, te se puno kvalitetnije nositi s poslovno-obiteljskim zahtjevima. Uvijek postoji vjerojatnost fleksibilnog rasporeda rada i izbjegavanja negativnih prelijevanja problema i stresa s obje strane domena, što je posebno važno za one zaposlenike koji nisu u mogućnosti pravilno planirati svoje vrijeme čime zadiru u obiteljski život. Drugi oblici fleksibilnih rasporeda rada, na primjer, rad na daljinu rezultiraju radom koji se raspršuje tijekom cijelog dana ili pak tjedna protežući se kasnije u noć i počinjući ranije u ujutro, a također se može prebaciti na odmore i vikende, što mnogima omogućuje kvalitetnije planiranje radnog dana, tjedna, obiteljskih i poslovnih obaveza. Naravno, prebacivanje poslovnih obaveza na vikend, dane odmora ili kasno u noć, ima i svojih mana, no uz kvalitetnog partnera i obostrano razumijevanje moguće je iskoristiti takav koncept rada i stizati na više mjesta no što bi se stizalo da si vezan za ured i stol i fiksno radno vrijeme.

### **5.1. Fleksibilno radno vrijeme**

Tvrtke na zahtjeve kupaca sve više traže metode organizacije rada nudeći im kvalitetne proizvode i usluge u najkraćem mogućem roku. Fleksibilno radno vrijeme znači da raspored i broj radnog vremena nisu fiksni, te su radnici poslodavcu dostupni samo kada je to potrebno. Postoje modeli radnog vremena koji se razlikuju između zemalja ili gospodarskih sektora te između tvrtki. Postoji veza između institucionalnih struktura u državi za regulaciju radnog vremena i stvarnih modela radnog vremena koji se pojavljuju u toj zemlji. Fleksibilnim oblicima rada radnici mogu sami kreirati svoj privatni i poslovni život, isto tako takav način rada poslodavcima, a i

zaposlenicima omogućuje lakše prilagođavanje promjenama na tržištu rada te se time smanjuju troškovi poslovanja. Takav način rada zaposlenicima pruža veću produktivnost i zadovoljstvo.

Prema istraživanju koje već dugi niz godina provodi International Working Group početkom 2018. godine na uzorku od 18.000 ispitanika iz različitih djelatnosti iz 96 zemalja, 91% ih je reklo da im fleksibilno mjesto rada omogućava veću produktivnost zaposlenika, 89% vjeruje da im fleksibilno radno mjesto omogućava rast poslovanja, 87% vjeruje da će im fleksibilan način rada omogućiti konkurentnost, 83% kaže da će im povećati profit, a 80% ih je izjavilo da omogućavanje zaposlenicima da obavljaju posao gdje žele privlači i zadržava vrhunske talente. Velika važnost se ističe na naglašavanje važnosti komunikacije koja ovisi o vrsti poslova i djelatnosti. Često se naglašava kako je važno imati balans između rada u uredu, na nekom drugom mjestu ili rada od kuće.

Najstarije pitanje u povijesti radnog prava je pitanje regulacije radnog vremena. Postoji regulativa koja ima cilj skratiti radno vrijeme radi sigurnosti i zdravlja radnika. S druge strane, fleksibilizacija i diverzifikacija radnog vremena, koje su započele osamdesetih godina prošlog stoljeća, imale su prvenstveno cilj povećanje produktivnosti i kompetitivnosti poslodavca te stope zaposlenosti. Negativna strana fleksibilizacije radnog vremena i fleksibilizacije u radnim odnosima je to što je teško odrediti na taj način granice između poslovnog, društvenog i obiteljskog života radnika. Stoga je važno da se omogući harmonija između poslovnog i privatnog života, ali da se ne ugroze poslovni interesi.

## **5.2. Izazovi fleksibilnih rasporeda rada**

Primijećeno je da fleksibilni rasporedi rada imaju niz izazova. Na primjer, Grzywacz, Carlson i Shulkin (2008: 238-239) tvrde da iako omogućuje organizacijama da produže radno vrijeme, postavljanje i održavanje sustava za mjerenje vremena uvijek će imati dodatne troškove koji bi mogli biti povezani s naknadom. To može uključivati i troškove električne energije i vode tijekom produženog radnog vremena.

Mjereći produktivnost zaposlenika koji koriste fleksibilni raspored rada oduvijek se smatralo izazovom. Uspjeh takvih rasporeda zahtijeva odgovarajuću procjenu na izvedivost i održivost istih programa i pravilni proračun u skladu s predvidivim troškovima. Također postoji potreba za pravilnom obukom menadžera na područjima koja imaju veze s provedbom, mjerama nadzora

ovih rasporeda za povećanje kompetencije menadžera i vještina u tim srodnim područjima za poboljšanje i postizanje ciljeva u njihovoj upotrebi. Takvim aranžmanom će i menadžeri biti više opterećeni, posebno s obzirom na komunikaciju, nadzor i rješavanje rasporeda rada zaposlenika. Činjenica je da se razlikuje vrijeme prijavljivanja i odlaska zaposlenika i stoga uprava mora organizirati različite rasporede tijekom kojih može nadzirati radnike. To je jedan od razloga zbog kojih neki menadžeri ne prihvaćaju takav radni raspored.

Nadalje, menadžeri i organizacijski čelnici mogu obeshrabriti fleksibilnost rasporeda rada implicitno ili eksplicitno zbog njihovih oklijevanja da se odreknu kontrole. Potreba za obukom menadžera na provedbu i nadzorom korištenja zaposlenika, ovi su rasporedi stoga najvažniji za uspjeh ovih programa. Dio ovoga, trebali bi biti programi koji specificiraju vremenska razdoblja u kojima se svi zaposlenici očekuju na radnim mjestima te olakšati komunikaciju i nadzor. Također je potrebno da uprava sazna vrstu poslova unutar organizacije koji će omogućiti fleksibilnost jer je u većini slučajeva fleksibilnost lakše postići u rutinskim poslovima za razliku od ne-rutinskih. Uz navedeno, i sami zaposlenici također bi se mogli oduprijeti fleksibilnom rasporedu rada, ako je određena vrsta slobode i tolerancije koja prati već postojeći sustav i ako nema ispravne komunikacije o prednostima korištenja takvih rasporeda rada. Činjenica je da iako imaju fleksibilni raspored rada, poznato je da smanjuje učestalost sukoba na radnom mjestu, ogorčenje može nastati ako priroda posla ne dopušta ostalim zaposlenicima da to prakticiraju.

Za njihovu uspješnu provedbu rasporeda, mora postojati učinkovita komunikacija sa zaposlenicima o prednostima koje će se ostvariti korištenjem ovih programa, za one čija priroda posla možda ne dopušta koristiti raspoložive rasporede, druge alternative bi trebale biti pružene kako bi se njima pridobila podrška programa.

## 6. KORONA VIRUS I RADNO VRIJEME

„Potpuno neočekivano, u siječnju 2020. godine opasni virus korone poznat kao COVID 19 proširio se svijetom i izazvao globalne ekonomske posljedice koje se osjećaju u gotovo svim granama gospodarstva. Kratkoročno, ubrzano širenje koronavirusa utjecalo je na tijek proizvodnje, ugostiteljski objekti i trgovački centri privremeno su zatvoreni, a zabilježen je nagli pad prihoda od turizma. Takva negativna situacija utjecala je na domaće tvrtke u smislu gubitka prihoda, poteškoća u ispunjavanju njihovih ugovornih obveza prema zaposlenicima i drugim ugovornim stranama (npr. dobavljačima).“<sup>2</sup>

Da takva situacija ne bi prouzročila bankrot i bankrot mnogih tvrtki, posebno malih i srednjih, neophodna je komunikacija između vlade, javnosti, poslodavaca i radnika kako bi se utvrdilo tko bi mogao podržati sve dionike pogođene virusom korone, posebno kada postoji prijetnja. nemogućnost ispunjavanja ugovornih obveza zbog koronavirusa. U normalnim okolnostima, svaka strana u ugovoru dužna je ispuniti svoju obvezu iz ugovora jer ih ugovor na to obvezuje. U slučaju neizvršenja ugovora, stranka koja je ispunila svoju obvezu mogla bi zahtijevati od druge strane ispunjenje svoje obveze ili jednostrano raskinuti ugovor i tražiti naknadu štete zbog neispunjavanja obveze iz ugovora.

Međutim, nemogućnost ili poteškoće u ispunjavanju ugovornih obveza uzrokovane pandemijom COVID 19 iznimna su okolnost, kada je neispunjenje otežano višom silom, nepredvidivim događajem izvan kontrole ugovornih strana i oni nisu mogli utjecati na njega. Stoga je prilikom sklapanja ugovora u ugovor često uključena klauzula više sile koja regulira obveze stranaka u situacijama koje stranke u ugovoru smatraju višom silom. U skladu sa Zakonom o radu, „poslodavci imaju na raspolaganju nekoliko mogućnosti:

- organizirati rad na izdvojenom mjestu (rad od kuće),
- preraspodijeliti rad,
- promijeniti odnosno skratiti radno vrijeme,
- ponuditi mogućnost korištenja godišnjeg odmora i neplaćenog dopusta ili dogovoriti slobodne dane,
- a samo u težim slučajevima prekinut rad radnika ili otkazat ugovor o radu.“

Isključivo u svrhu očuvanja radnog mjesta zaposlenika, poslodavac je moguće dogovoriti sa zaposlenikom smanjenje radnog vremena s punog na nepuno radno vrijeme, promjenu postojećeg

---

<sup>2</sup><http://www.uprava.gov.hr.com>

rasporeda radnog vremena, uvođenje smjenskog rada, preraspodjelu radnog vremena, organizaciju rada u male skupine i slično. U takvim situacijama moguće je da poslodavac i zaposlenik zaključe aneks ugovora o radu kojim se dogovore (privremeno) o nižoj plaći nego prije. Ako zaposlenik odbije potpisati Aneks ugovora o radu kojim se utvrđuje njegova umanjena plaća, poslodavac bi mu bio dužan isplatiti izvorno ugovorenu plaću propisanu ugovorom o radu. Da to nije učinio, radnik bi imao pravo zahtijevati isplatu razlike u plaći od poslodavca. Pojava navedenog virusa u proteklim je tjednima na globalnoj razini izazvala čitav niz teškoća koje utječu na svakodnevne aktivnosti i uobičajen način života. U navedenoj situaciji, osiguranje zaštite zdravlja ljudi primarni je društveni cilj od najviše važnosti.

Mjere kojima se poseže na pojavu korona virusa najčešće podrazumijevaju izmjene u organizaciji rada i rasporeda radnog vremena, što u velikom broju slučajeva uključuje i izmjene ugovora o radu te ugovaranje rada kod kuće, slanje radnika na godišnji odmor, dok su u određenim slučajevima opravdani i otkazi. Upućivanje na rad na izdvojenom mjestu rada (tzv. rad od kuće). Budući da se epidemija koronavirusa u Republici Hrvatskoj sve više širi, a broj zaraženih u stalnom je porastu, poslodavci koji svoje poslovanje prije svega temelje na pružanju intelektualnih usluga, kao i oni u ICT sektoru, sve češće se odlučuju za uvođenje rada od kuće kao zasigurno jedne od najboljih metoda zaštite. Prednost rada od kuće u konkretnoj situaciji ogleda se u tome što omogućuje provođenje radnih procesa na zadovoljavajućoj razini, uz istodobno smanjenje mogućnosti od širenja zaraze putem neposrednog fizičkog kontakta s drugim potencijalno oboljelim osobama. Ipak, velikom broju poslodavaca takvo rješenje može biti samo kratkoročna mjera kojom se silom prilika koriste kako bi umanjili štetne posljedice rada u kompleksnim uvjetima, s obzirom na nedostatke koji ponajprije nastaju zbog odsutnosti izravne svakodnevne komunikacije te nemogućnosti kvalitetnog upravljanja, prenošenja informacija i radnih zadataka u svoju već uhodanu praksu.

Naime, rad na izdvojenom mjestu rada, u pravilu, uvodi se nakon opsežnih planskih analiza i utvrđivanja prikladnih radnih mjesta, a ne stihijski, ishitreno, pod prijetnjom zaraze. Rad od kuće u pravnom smislu uređen je čl. 17. Zakona o radu te se naziva *rad na izdvojenom mjestu rada*, a „podrazumijeva obavljanje poslova kod kuće radnika ili u drugom prostoru koji nije prostor poslodavca.“<sup>3</sup> Ugovor o radu za obavljanje takvih poslova mora, osim podataka koje sadržava svaki ugovor o radu (čl. 15. st. 1. toč. od 1. do 9.), „sadržavati i dodatne podatke, konkretno o: radnom vremenu, strojevima, alatima i opremi za obavljanje poslova koje je poslodavac dužan

---

<sup>3</sup>Zakon o radu, Narodne novine, 93/2014



nabaviti, instalirati i održavati, uporabi vlastitih strojeva, alata i druge opreme radnika i naknadi troškova u svezi s time, naknadi drugih troškova radniku vezanih uz obavljanje poslova te načinu osposobljavanja i stručnog usavršavanja radnika.“ Dakle, radnik i poslodavac prethodno bi trebali sklopiti takav ugovor o radu odnosno izmjenju (aneks) postojećeg ugovora o radu. U praksi je moguće da će zbog hitnosti postupanja, u okolnostima pojave većeg broja novooboljelih, radnici biti upućeni na rad kod kuće bez prethodnog sklapanja pisanog ugovora o radu za rad na izdvojenom mjestu rada.

Ako radnici pristanu raditi od kuće, tada bi se moglo smatrati da je došlo do izmjene ugovora o radu konkludentnim radnjama. No, za poslodavce će, bez obzira na navedeno, postojati opasnost da im inspekcija rada zbog navedenog izrekne upravnu mjeru (čl. 226. st. 1. toč. 7. Zakona o radu). Plaća radnika s kojim poslodavac sklopi ugovor na izdvojenom mjestu rada ne smije biti utvrđena u manjem iznosu od plaće radnika koji u prostorijama toga poslodavca radi na istim ili sličnim poslovima. Osim toga, ugovor na izdvojenom mjestu rada ne može se sklopiti za obavljanje poslova u skraćenom radnom vremenu te drugih poslova za koje je to utvrđeno Zakonom o radu ili drugim zakonom. Također, propisano je da je poslodavac dužan osigurati radniku sigurne uvjete rada, a radnik je dužan pridržavati se svih sigurnosnih i zdravstvenih mjera u skladu s posebnim zakonima i drugim propisima. Potrebno je voditi brigu i o tome da količina i rokovi za izvršenje poslova koji se obavljaju na temelju takvog ugovora ne smiju onemogućiti radniku korištenje prava na dnevni, tjedni i godišnji odmor.

Potrebno je naglasiti da je u skladu s Pravilnikom o sadržaju i načinu vođenja evidencije o radnicima, poslodavac dužan voditi podatke o radnom vremenu potrebne za ostvarivanje prava iz radnog odnosa i za radnike s kojima ima sklopljen ugovor o radu za obavljanje poslova na izdvojenom mjestu rada, s tim da ih poslodavac može voditi tako da zaduži radnika za redovito vođenje i dostavljanje te evidencije, koju je poslodavac obvezan kontrolirati. Evidencija mora sadržavati najmanje podatke propisane čl. 12. navedenog Pravilnika. Osim što je dužan pridržavati se Zakona o radu, poslodavac je u obvezi postupati i prema odredbama koje osiguravaju primjenu propisa iz zaštite na radu. Tako je prema čl. 90. st. 3. Zakona o zaštiti na radu, pri obavljanju inspeksijskog nadzora na izdvojenom mjestu rada nadležni inspektor ovlašten obaviti nadzor o zaštiti života i zdravlja drugih osoba koje borave u neposrednoj blizini tog mjesta rada. Ovdje ujedno napominjemo da se na izdvojenim mjestima rada ne mogu

obavljati poslovi s posebnim uvjetima rada.<sup>4</sup>(Zakon o zaštiti na radu 94/18).Prilagodba rasporeda radnog vremena putem nejednakog rasporeda odnosno preraspodjele.

„Zakon o radu omogućuje poslodavcima da, sukladno člancima 66. i 67. toga Zakona, izmijene raspored radnog vremena radnika tako da uvedu nejednaki raspored ili preraspodjelu radnog vremena. Navedeno će osobito biti korisno kod onih poslodavaca koji u ovom dijelu godine, u doba sve veće spomenute epidemije, imaju smanjenu potrebu za radom određenog broja radnika, pa bi im se svrhovitim pokazalo da sada radnici rade kraće (ili da određeno razdoblje uopće ne rade), a u drugom razdoblju da isti radnici rade dulje i tako nadoknade prethodni kraći rad (ili izostanak rada).“<sup>5</sup>

Dakako, navedeno će se pokazati korisnim samo kod onih poslodavaca kojima vrsta djelatnosti i način organizacije poslovanja to omogućuje. Međutim, uz pomno osmišljenu analizu vjerujemo da velik broj pravnih subjekata koji posluju na tržištu mogu prilagodbom rasporeda radnog vremena u znatnoj mjeri utjecati na posljedice ove, prije svega, zdravstvene krize. Nejednaki raspored poslodavac će moći uvesti samo ako ugovorom o radu, kolektivnim ugovorom ili sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca nije određen točan raspored radnog vremena. Prema tome, ako radnici npr. ugovorima o radu imaju ugovoreno radno vrijeme od ponedjeljka do petka od 8 do 16 sati, to je točno definiran raspored i poslodavac ga ne može jednostrano promijeniti svojom odlukom. Ako radnici ne bi dobrovoljno prihvatili takvu izmjenu podatka o radnom vremenu putem izmjene ugovora o radu, poslodavcima bi jedino preostala mogućnost otkaza s ponudom izmijenjenog ugovora o radu.

---

<sup>4</sup> Zakon o zaštiti na radu. Narodne novine, 94/18

<sup>5</sup>Zakon o radu, Narodne novine, 93/2014

Otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora o radu morao bi biti zasnovan na opravdanim otkaznim razlozima kao i svaki drugi otkaz. Napominjemo da razdoblje nejednakog rasporeda ne može biti kraće od jednog mjeseca ni dulje od jedne godine te tijekom tako utvrđenog rasporeda radno vrijeme mora odgovarati radnikovom ugovorenom punom ili nepunom radnom vremenu. Radnik u tjednu može raditi najviše do pedeset sati, uključujući prekovremeni rad, odnosno najviše do šezdeset sati tjedno, ako je tako ugovoreno kolektivnim ugovorom, što uključuje i prekovremeni rad. Osim toga, potrebno je pridržavati se ograničenja iz čl. 66. st. 8. Zakona o radu, prema kojem radnik u svakom razdoblju od četiri uzastopna mjeseca ne smije raditi dulje od prosječno četrdeset osam sati tjedno, uključujući prekovremeni rad.

„Preraspodjela se, s druge strane, može uvesti ako je ugovorena i uređena kolektivnim ugovorom, odnosno sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca. U protivnom, ako nije uređena na navedeni način, poslodavac će biti dužan utvrditi plan preraspodijeljenog radnog vremena s naznakom poslova i broja radnika uključenih u preraspodijeljeno radno vrijeme, te takav plan preraspodjele prethodno dostaviti inspektorima rada, postupajući sukladno čl. 67. Zakona o radu. Preraspodijeljeno radno vrijeme u razdoblju u kojem traje dulje od punog ili nepunog radnog vremena može trajati najdulje četiri mjeseca, osim ako kolektivnim ugovorom nije drukčije određeno, u kojem slučaju ne može trajati dulje od šest mjeseci.“<sup>6</sup>

### **Promjena ugovora o radu iz punog u nepuno radno vrijeme i mogućnost otkaza.**

S obzirom na restriktivniji režim prelaska državne granice zbog epidemije koronavirusa, što se posljedično odražava i na nemogućnost, odnosno bitno otežanu mogućnost uvoza i izvoza roba i usluga, na prijedlog poslodavca moguće je, uz obvezan radnikov pristanak, izmijeniti ugovor iz punog radnog vremena u ugovor na nepuno radno vrijeme kako bi poslodavac smanjio troškove svojeg poslovanja. Naime, Zakon o radu uveo je mogućnost primjene načela *pro rata temporis* u odnosu na plaću i druga materijalna prava. Navedeno načelo odražava se u zakonskoj odredbi prema kojoj se plaća i druga materijalna prava radnika (jubilara nagrada, regres, nagrada za božićne blagdane i slično) utvrđuju i isplaćuju razmjerno ugovorenom radnom vremenu, osim ako kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu nije drukčije uređeno. Rezultat takve odredbe je da navedena prava radnicima pripadaju samo razmjerno njihovu nepunom radnom vremenu u odnosu na puno radno vrijeme.

---

<sup>6</sup> Zakon o radu, Narodne novine, 93/2014

Ako radnik ne pristane na takvu izmjenu, poslodavcu jedino preostaje na raspolaganju otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora o radu. No, takav otkaz mora biti opravdan kao i svaki drugi otkaz, a bit će opravdan samo ako su za poslodavca već nastupile konkretne posljedice zbog pojave epidemije, tj. ako je poslodavcu već doista nastalo smanjenje obujma poslovanja i pad prihoda zbog čega nema dovoljno posla odnosno financijskih sredstava za nastavak rada u punom radnom vremenu, pri čemu ugovore o radu nužno treba promijeniti u nepuno radno vrijeme.

Pritom bi poslodavac trebao dokazati da mu se posao smanjio upravo u onolikom dijelu radnog vremena za koliko je tražio skraćenje radnog vremena. S time je usuglašena i višegodišnja sudska praksa. Međutim, posebno naglašavamo da otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora o radu s punog na nepuno radno vrijeme ne bi mogao biti opravdan ako posljedice za poslodavca još uvijek u trenutku otkaza nisu nastupile, već poslodavac samo želi unaprijed preduhitriti moguće, buduće probleme, prebacujući teret na radnike. S obzirom na to da radnici ne sudjeluju u dobiti, ne trebaju sudjelovati ni u gubitku odnosno snošenju tereta nekog mogućeg budućeg gubitka ili problema u poslovanju, što je već i jasno utvrđeno stajalište sudske prakse Vrhovnog suda Republike Hrvatske. Prema tome, zakonitost otkaza procjenjivat će se prema uvjetima odnosno okolnostima koji su postojali u vrijeme otkazivanja, a ne prema okolnostima koje će možebitno nakon toga nastupiti.

### **Zaštita osobnih podataka i prevencija širenja koronavirusa**

U nastojanju da se suzbije ili barem u najvećoj mogućoj mjeri smanji opasnost od zaraze koronavirusom, nužno je provoditi opsežna prikupljanja i obradu posebnih kategorija osobnih podataka, u koje, između ostalog, prema čl. 9. st. 1. Opće uredbe o zaštiti podataka (engl. *GDPR*), „ulaze i podaci koji se odnose na zdravlje. Premda je načelno zabranjena obrada posebnih kategorija osobnih podataka, Uredba predviđa čitav niz iznimaka kada će, pod određenim uvjetima, obrada ipak biti dopuštena. Tako razne zdravstvene ustanove, počevši od onih na nacionalnoj razini pa sve do onih koje djeluju međunarodno, obrađuju podatke o zdravstvenom stanju osoba, kroničnim bolesnicima, oboljelom djecom i sl. Navedene kategorije podataka zahtijevaju viši stupanj zaštite. Kako bi se osigurao takav standard, nužno je da se svi ti podatci obrađuju anonimizirano kad god je to moguće, a kad nije, trebalo bi inzistirati na pseudonimizaciji. Osim toga, zaštita podataka enkripcijom trebala bi biti obvezna u svakom stadiju njihove obrade.“

## 7. ZAKLJUČAK

Fleksibilan način rada ima dosta prednosti, uvelike pomaže kod organizacije i izvedbe rada. Velika prednost takvog načina rada je to što zaposlenik može kvalitetno odrediti svoje slobodno vrijeme i vrijeme provedeno na poslu. Jasno je da svaki zaposlenik svoje slobodno vrijeme i privatni život organizira prema svom rasporedu rada, dakle fleksibilan način definitivno ima pozitivne učinke na privatni život. Imati zaposlenike koji se koriste dostupnim fleksibilnim rasporedima rada mogu također imati troškove uštede za organizacije duljim radnim vremenom i povećanom produktivnosti.

Zaposlenici mogu raditi prekovremene sate jer im fleksibilni aranžmani povećavaju dostupnost za posao i smanjuju njihovo putovanje na posao ili zato što zamjenjuju slobodno vrijeme za fleksibilnost. Oni mogu odabrati rad u vrijeme najvećih sati osobne produktivnosti ili dodatne sate rada tijekom vrhunaca organizacije u zamjenu za fleksibilnost u drugim vremenima. Oni također mogu povećati svoj radni napor kako bi izbjegli gubitak i posao koji im nudi fleksibilnost koju žele.

Unatoč tim zaključcima, mogućnost da će uspješnije organizacije vjerojatnije ponuditi radne prakse, ne mogu se zanemariti i da sami raspoređi možda ne vrše povoljan učinak na organizacijske performanse. Jednako tako, organizacije mogu jednostavno ponuditi prakse u radnom životu i vjerojatnije će sudjelovati u visokokvalitetnim praksama upravljanja kvalitetom, generirajući pozitivne učinke na zaposlenike i učinke ishoda. Organizacije će vjerojatno ubrati blagodati fleksibilnog rada raspoređa s obzirom na određene demografske karakteristike zaposlenika koji informira korištenje ovih praksi i kroz pozitivni ishod zaposlenika koji proizlazi iz pružanja usluge takvih raspoređi kao što su zadovoljstvo poslom, predanost te smanjena fluktuacija zaposlenih.

## **8. IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Toni Tkalec**

**Matični broj studenta:218/18**

**Naslov rada:Radno vrijeme s posebnim osvrtom na fleksibilno radno vrijeme**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

**Datum**

**Potpis studenta**

## **9. LITERATURA**

1. Arge, K. (2005). Adaptable office buildings: theory and practice. Facilities.
2. Biagi, M., Painful Rebirth from Ashes, BETTEN, L (ed.) 1995. Contract of Employment in transforming Labour Relations, Kluwer law international, London, Boston.
3. Bilić, A. (1991). Fleksibilni oblici rada. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci.
4. Gibson, V. (2003). Flexible working needs flexible space. Towards an alternative workplace strategy. Journal of Property Investment and Finance.
5. Harris, R. (1998). Real Estate and the Future. Re-inventing the workplace. Institute of advanced architectural studies, University of York. York: Institute of advanced architectural studies, University of York.
6. Haynes, B. (2007). Office environments that enable human contribution. Sheffield Hallam University, Built environment division, Faculty of Development and Society.
7. Herman, V., Čupurdija, M. (2011.) Osnove radnog prava. Vukovar: Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru.
8. Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., & MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses.
9. Melbourne, S. (2008). May, Flexible Thinking. HR Monthly.
10. Nord, W.R., Fox, S., Phoenix, A. & Viano, K. (2002) "Real-world reactions to work-life balance programs: lessons for effective implementation", Organisational Dynamics.
11. Skyrme, D. (1994). Flexible working: building a lean and responsive organization. Long range planning.
12. Učur, M. Đ, Zlatović, D., Moslavac, B., Malenica, I., Čupurdija, M. (2018). Veliki komentar Zakona o radu. Rijeka: Libertin naklada

### **9.2. ZAKONI**

1. Zakon o radu, Narodne novine, 93/2014
2. Zakon o zaštiti na radu, Narodne novine, 94/18

### **9.3. IZVORI S INTERNETA**

<http://www.lider.media.com>(03.studenoga 2020.)

<http://www.uprava.gov.hr.com>(03.studenoga 2020.)

## **ŽIVOTOPIS**

Toni Tkalec

Datum rođenja: 30/05/1997

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Muško

(+385) 996632065 [td.tkalec@gmail.com](mailto:td.tkalec@gmail.com)

Whatsapp Messenger: 0996632065 Repovec 21, 49210, Zabok, Hrvatska

## **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

01/09/2012 – 01/06/2016 – Ivana i Cvjete Huis 2, Zabok , Hrvatska  
Ekonomist – Srednja škola Zabok

2021.-**TRENUTAČNO**- Vladimira Novaka 23, 10290, Zaprešić, Hrvatska

### **Stručni prvostupnik ekonomije**

Veleučilište Baltazar, Zaprešić

## **RADNO ISKUSTVO**

**08/11/2018 – 01/06/2020** – Zagreb, Hrvatska **VOZAČTERETNOG VOZILA** – Dekra za  
privremeno zapošljavanje - za tvrtku MeggleHrvatska d.o.o.

Dostava prehrambenih artikala.

**01/06/2020** – **TRENUTAČNO** – Zagreb, Hrvatska **VOZAČTERETNOG VOZILA** – LM  
logistika i distribucija d.o.o.



## **JEZIČNE VJEŠTINE**

Materinski jezik: hrvatski

Engleski: slušanje- C1, čitanje- C1, govorna produkcija- B2, govorna interakcija- B2,  
pisanje- B2

Njemački: slušanje- A1, čitanje- A1, govorna produkcija- A1, govorna interakcija- A1,  
pisanje- A1