

Ravnoteža poslovnog i privatnog života –

Prijetna potreba današnjice i (ne)moguća misija socijalnog dijaloga



Ravnoteža poslovnog i privatnog života (eng. *work-life balance*) označava željenu točku u kojoj pojedinci mogu uskladiti zahtjeve plaćenog rada s osobnim, obiteljskim i društvenim obvezama, uz istovremeno očuvanje svoga zdravlja, dobrobiti i proizvodnosti. Postizanje ove ravnoteže traži s jedne strane društveno djelovanje, a s druge stav pojedinca.

U okviru europskih socijalnih politika¹, koje bi trebalo odražavati i hrvatsko tržište rada, taj se pojam shvaća kao kolektivno podržana ravnoteža između rada i života, koja se ostvaruje kroz zakonodavne mjere, organizaciju rada i socijalni dijalog. Istraživanja i praksa posljednjih godina, a posebice nakon COVID krize, pokazuju pomak od stroge dvojnosti „rad–slobodno vrijeme“ prema zamisli tzv. „**održivog radnog vijeka**“ (eng. *sustainable working life*), u kojem ravnoteža rada i života postaje ne samo ključni element **kvalitetnih poslova** (eng. *quality jobs*), već dugoročne održivosti tržišta rada. Ona se, dakle, shvaća kao korist za pojedinca, obitelj, poslodavca i društvo.



Suvremena kretanja u postizanju ravnoteže

Najvažnije novine koje promiču vlade, sindikati i poslodavci te su sve češće uklopljeni u radno zakonodavstvo i kolektivne ugovore zemalja članica EU su:

1. **Prilagodljivi oblici rada** koji obuhvaćaju **prilagodljivo radno vrijeme, rad na daljinu / hibridni rad, zbijeni (komprimirani) tj. 4-dnevni radni tjedan s više sati rada dnevno, individualno prilagođeno radno vrijeme za roditelje/skrbnike i „nakupljanje radnih sati“** (eng. *time banking*). Dok sindikati kao prednosti ovakvog radnog tjedna naglašavaju zdravlje i sprječavanje sagorijevanja na poslu, poslodavci naglašavaju višu proizvodnost i zadržavanje radnika.
2. **Skraćivanje radnog vremena**: 4-dnevni radni tjedan (smanjenje satnice bez smanjenja plaće), smanjenja radnih sati u određenoj sezoni bez smanjenja plaće (npr. ljeti)
3. **„Pravo na isključenje“ (right to disconnect)**: zbog elektroničkog rada uvode se politike koje radnicima omogućuju da ne odgovaraju na e-mailove i pozive izvan radnog vremena te imaju jasno određeno vrijeme odmora.
4. **Dopusti za skrb i obitelj**: očinski dopust uz majčin, skrbnički dopust za starije članove obitelji i članove obitelji s invaliditetom, prilagođen povratak na posao nakon dopusta, gdje je cilj i ravnopravnija podjela skrbi između žena i muškaraca.
5. **Usredotočenje na mentalno zdravlje i opću dobrobit**: programi mentalnog zdravlja, sprječavanje stresa i sagorijevanja na poslu, psihološka podrška zaposlenima.

¹ Direktiva (EU) 2019/1158 Europskog parlamenta i Vijeća od 20. lipnja 2019. o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja i njegovatelja te o stavljanju izvan snage Direktive 2010/18/EU, SL L 188, 12.7.2019.; Rezolucija Europskog parlamenta od 21. siječnja 2021. s preporukama Komisiji o pravu na isključenje; Mišljenje Europskog gospodarskog i socijalnog odbora: Osiguravanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života za sve na temelju potreba (2025.); Zaključci Vijeća Europske unije o osiguravanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života te rodne ravnopravnosti za sve generacije (2024.); Komunikacija Komisije – Akcijski plan za provedbu Europskog stupa socijalnih prava (2021.); Europski stup socijalnih prava - načelo 9. (2017.)

6. **Prilagodavanje radnog vijeka pojedincu:** EU sve više promiče „**pristup koji obuhvaća cijeli životni tijek**“ (*life-course approach*), u kojem se rad, obrazovanje i skrb izmjenjuju kroz život u ciklusima te u kojem radnik mijenja intenzitet rada u različitim fazama života.



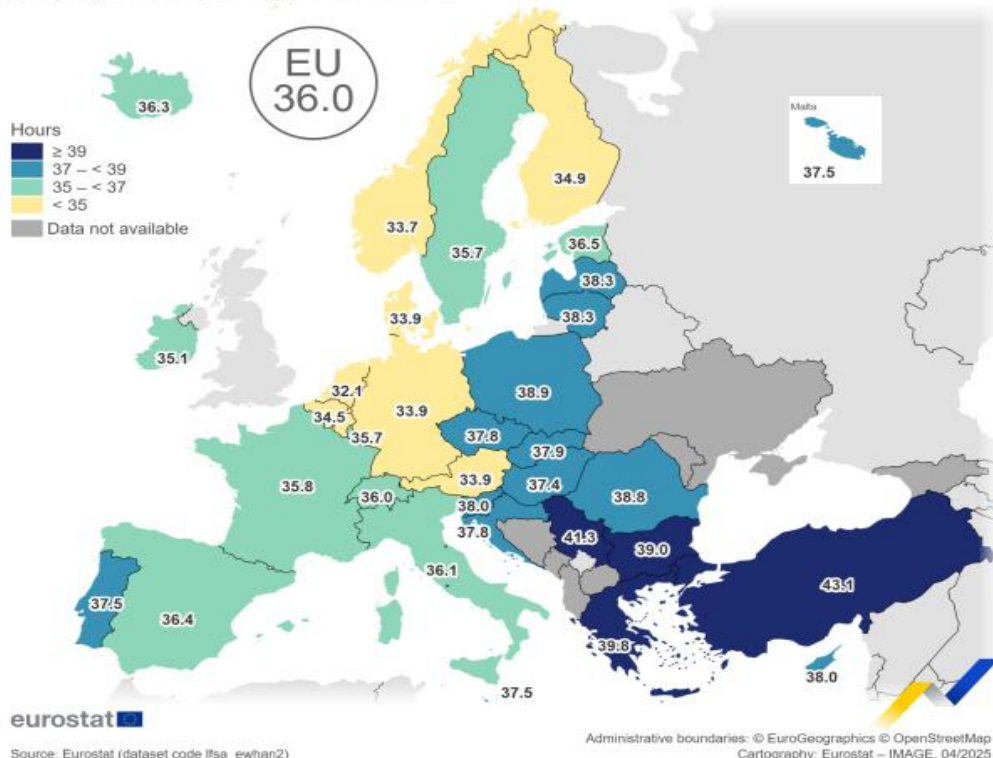
Gdje je Hrvatska u pitanjima ostvarivanja ravnoteže poslovnog i privatnog života?

Prema dostupnim istraživanjima, hrvatski poslodavci u području ravnoteže privatnog i poslovnog života nalaze se negdje između tradicionalnog modela rada i postupnog osuvremenjivanja, ali u prosjeku još zaostaju za razvijenijim državama. Istraživanja pokazuju tri ključna obilježja Hrvatske u tom području:

- relativno dugo radno vrijeme,
- sporije širenje prilagodljivih oblika rada
- postupno prihvaćanje novih politika ravnoteže rada i života.

Analize pokazuju kako kvaliteta rada i organizacija radnog vremena u Hrvatskoj još uvijek zaostaju za prosjekom razvijenih EU zemalja. Hrvatska je među **najduljim radnim tjednima u EU, koji je visok i u dimenziji „uobičajene“ duljine radnog tjedna, ali i stvarno odrađenih radnih sati u tjednu (actual working hours)²**, što je s jedne strane prepreka ravnoteži rada i privatnog života, a s druge i punoj zaposlenosti, pogotovo teže zapošljivih skupina, koje mogu uspješnije raditi u skraćenom radnom danu/tjednu.

Average number of actual weekly hours of work in main job, 2024
(employed people aged 20 to 64)

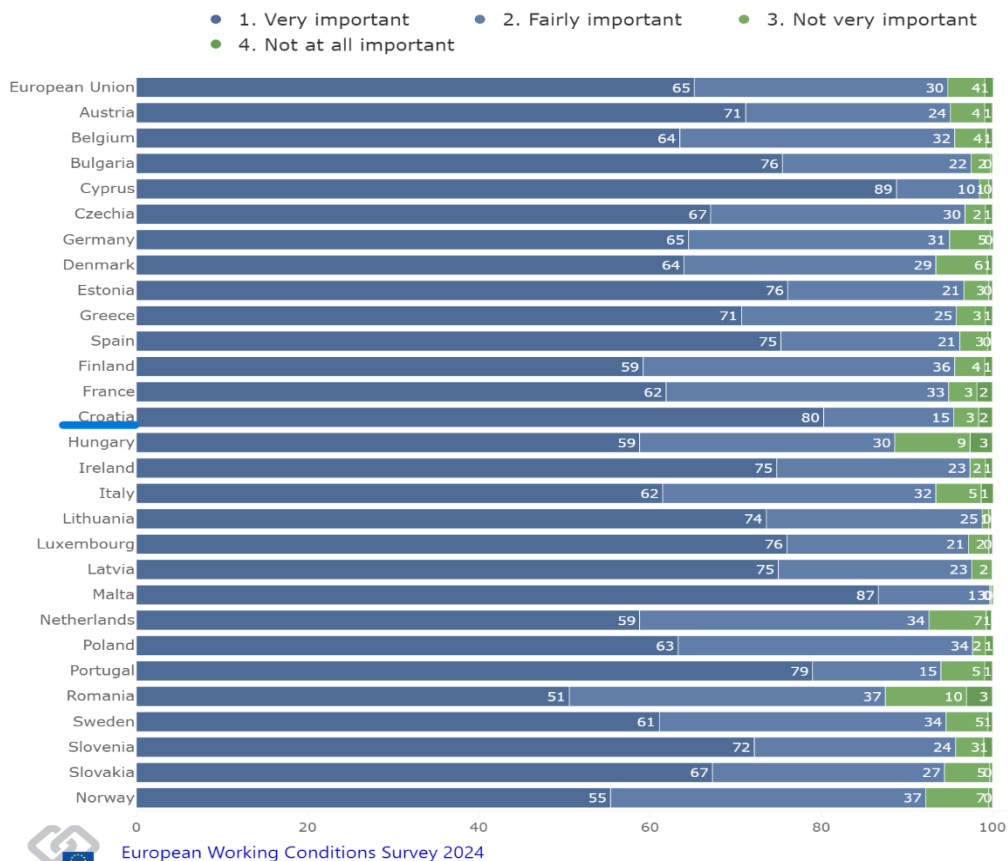


² Oba navedena mjerenja Eurostata isključuju vrijeme dnevnoga odmora (stanke). Odnosno, i kada odbijemo dnevnu stanku za ručak, RH po obje metodologije ima jedan od najduljih radnih tjedana u EU

Zanimljivo je kako je hrvatskim radnicima izrazito važno upravo zadovoljavajuće radno vrijeme te je RH po tome, uz zaposlenike Cipra i Malte, na samom vrhu EU ljestvice gdje čak 80% ispitanika u RH odgovara kako je ono „vrlo važno“:

Working life perspectives – How important is having good working hours ?

- Category selected: All. (% response). Note:



European Working Conditions Survey 2024



Što kažu istraživanja OECD-a o stanju u RH?

Prema istraživanju OECD-a³, kvaliteta poslova u Hrvatskoj je u skladu s onom u europskim zemljama OECD-a. Hrvatska se pozitivno ističe po tome što relativno malo radnika izvještava o zabrinutosti zbog intenziteta svog rada, a mnogi izražavaju zahvalnost za sigurnost i socijalnu potporu na poslu. Glavni izazovi za kvalitetu posla u Hrvatskoj su: visoki fizički i psihički zahtjevi, niska samostalnost u radu te nisko samoostvarenje i unutarnja motivacija, poticaj za posao (sve ovo vezano je i za određene sektore), čemu u socijalnom dijalogu, ali i u upravljanju poduzećima i javnim ustanovama valja posvetiti posebnu pozornost.

OECD naglašava kako Hrvatska mora poboljšati kvalitetu poslova i uvjete rada kako bi povećala stopu sudjelovanja na tržištu rada i održivost radnog vijeka. To znači kako se problem ravnoteže poslovnog i privatnog života valja promatrati u okviru kvalitete radnih mjesta gdje glavnu ulogu igraju prilagodljivo

³ OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Croatia 2025.:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/oecd-reviews-of-labour-market-and-social-policies-croatia-2025_c0e74fb1/90b78cc3-en.pdf

radno vrijeme, sigurnost posla i bolja organizacija rada. Ukratko, u Hrvatskoj je, unatoč snažnom povećanju zaposlenosti, još uvijek značajan dio zaposlenika predugo uključen u svijet rada, dok je drugi, manji dio isključen, a upravljanje ovim pitanjem i u javnom i u privatnom sektoru nije na zadovoljavajućoj razini. Stoga veću pozornost treba posvetiti **prilagodljivosti rada** što uključuje i pitanja **boljeg rukovođenja, upravljanja radnim postupcima, uz podizanje povjerenja u zaposlenike**, čime se opet podiže razina samostalnosti i inovativnosti u radu, a time povećava unutarnji poticaj zaposlenika za posao. **Motiviran radnik je produktivniji, zdraviji, a njegov je radni vijek dulji.**



Na što upozoravaju istraživanja i preporuke EUROFOUND-a o stanju u RH?

Prema Eurofoundu⁴ Hrvatska je po pitanju usklađivanja poslovnog i privatnog života zadovoljavajuće zakonodavno uređena, no u praksi bliže donjem dijelu EU ljestvice, s nekoliko strukturnih slabosti:

- Radni uvjeti i prilagodljivi aranžmani slabije su razvijeni nego u naprednijim državama EU
- RH ima jedan od najduljih radnih tjedana u EU, što otežava ravnotežu posla i privatnog života
- Niža zaposlenost (posebno žena, mladih, osoba s invaliditetom) dodatno ukazuje na slabije korištenje mjera koje bi olakšale usklađivanje obitelji i rada

U RH postoji razvijen zakonodavni okvir koji primjerice kvalitetno uređuje roditeljski / očinski dopust, pravo na dopust za skrb, mogućnost rada na daljinu, a sustav roditeljskih i roditeljskih naknada je stabilan, institucionalno uređen i sve izdašniji⁵.

Više pozornosti, ponajprije kroz kolektivno pregovaranje, u Hrvatskoj treba posvetiti:

- **prilagodljivosti rada: skraćeno radno vrijeme, rad od kuće i hibridni rad, prilagodljivi rasporedi radnog vremena u tjednu**
- **Uključivanje očeva u korištenje roditeljskog dopusta i dalje je slabo⁶ i treba ga poticati**
- **Dostupnost skrbi za djecu i starije (vrtići, dugotrajna skrb) nije jednaka u svim dijelovima zemlje budući da je uređena na razini lokalne samouprave te je u tom smislu potrebno usklađivanje standarda i mjerila na nacionalnoj razini**
- **Kultura rada (dugo radno vrijeme, očekivanje stalne dostupnosti, nedovoljno povjerenje u zaposlenike) često ide protiv formalnih prava**
- **Socijalni dijalog, trostrani i dvostrani, još nedovoljno koristi ove teme kao prioritet u kolektivnim ugovorima**

⁴ Eurofound. (2024). European Working Conditions Survey (EWCS) 2024 - first findings: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/european-working-conditions-survey-2024-first-findings>

⁵ Izmjenama i dopunama Zakona o roditeljskim i roditeljskim potporama (Narodne novine br. 152/22, 34/25) koje su na snagu stupile 1.3. 2025. očinski dopust je produžen s deset na 20 radnih dana kod rođenja jednog djeteta te na 30 radnih dana kod rođenja blizanaca ili više djece. **Očinski dopust neprenosivo je pravo oca** i može se iskoristiti u prvih 6 mjeseci djetetova života upravo kako bi se otac i dijete povezali u najranijoj dobi. **Roditeljski dopust pravo je oba roditelja.** Do prve godine djetetovog života ravnomjerno pripada roditeljima po modelu 4 mjeseca otac, 4 mjeseca majka. 2 mjeseca jedan roditelj može prenijeti na drugog roditelja. Preostali - neprenosivi dio roditeljskog dopusta očevi mogu iskoristiti do 8. godine djetetova života. Naknada za roditeljski dopust u trajanju od 6 ili 8 mj. iznosi maksimalno 3,001,79 eura.

⁶ Prema izvješću Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova, **roditeljski dopust i u 2024. koristio mali broj muškaraca, njih 3,77%** (radi se o padu u odnosu na 2023. kada je udio bio 4,2%), dok je **situacija ipak bolja kada je u pitanju očinski dopust**, koji je od 2022. novo pravo u sustavu potpora. Vidljivo je kako su očinski dopust u znatno većoj mjeri (**i to gotovo 9 puta više**) koristili muškarci, što nije slučaj kod roditeljskog dopusta.



Hrvatski umirovljenici i „održivi radni vijek“

Modele produljenja rada iza 65. godine uz rad na pola radnog vremena i zadržavanje mirovine⁷ (od 1. siječnja 2026. Postoji i model rada na puno radno vrijeme uz pola mirovine), koriste već mnogi hrvatski umirovljenici. No, razmišljanje se u suvremenom svijetu rada sve više pomiče s pitanja „kako raditi dulje“ na pitanje „kako omogućiti kvalitetan, a opet održiv radni vijek?“. U tom smislu postoje modeli koji su u Hrvatskoj zasad malo korišteni, a uvelike odgovaraju našoj demografskoj situaciji:

To su modeli aktivnoga starenja, koji zadržavaju starije zaposlenike **kao mentore - one koji prenose znanje mladima te stvaraju javne politike pomažući rukovoditeljima kao savjetnici** (i jedno i drugo se pokazalo nasušno potrebno u današnjem radnom okruženju), model **postupnoga umirovljenja, koji kombinira rad i mirovinu uz kraći radni tjedan, odnosno modeli u kojem već iza 55. godine starosti radnici dolaze do stupnja mentora i rade kraće, ali zato s naglašenijim zadacima prijenosa znanja – mentorstva** te im se prilagodljivo smanjuje radno opterećenje pred mirovinu, modeli **financijskih poticaja za kasnije umirovljenje gdje se rad produljuje uz prilagodljivo radno vrijeme te modeli „druge karijere“** u kojem starije osobe postaju savjetnici za strateške odluke ili kao, „slobodnjaci“ - inovatori pokreću nove tvrtke. Sve ovo dio je pametnog upravljanja starijom radnom snagom (*age management*) i treba biti prepoznato kao važna tema socijalnog dijaloga.



Pogled u hrvatska poduzeća danas...

U istraživanju o zadovoljstva zaposlenika *Pulser za 2025. godinu*⁸, u kojem **dobrovoljno** sudjeluju poduzeća koja žele istražiti zadovoljstvo svojih radnika, a na osnovi kojeg se dodjeljuju nagrade za najbolje poslodavce, svoje je mišljenje podijelilo više od 11.000 zaposlenika. U istraživanju je sudjelovalo 61 poduzeće u RH (ne radi se, dakle, o reprezentativnom uzorku već o poduzećima koja su u ovakvom istraživanju dragovoljno sudjelovala kako bi ispitala zadovoljstvo zaposlenika i time unaprijedila svoje upravljanje). Od toga je bilo 49 % srednjih, 28 % malih, 20 % velikih te 3 % mikro poduzeća.

Upitnik je obuhvaćao 73 pitanja u 9 osnovnih kategorija zadovoljstva poslom i to:

- Izazovnost radnih zadataka
- Uključenost u donošenje odluka
- Podrška nadređenog
- Posvećenost poslu
- **Organizacija rada**
- Međuljudski odnosi

⁷ Prema podacima HZMO-a preko **36.300 umirovljenika krajem 2025. radilo je na pola radnog vremena**, uz istodobno zadržavanje mirovine, a broj zaposlenih umirovljenika u stalnom je porastu

⁸ [www.poslovnih.hr: https://www.poslovnih.hr/hrvatska/alma-career-croatia-nagradila-najbolje-hrvatske-poslodavce-u-2025-godini-evo-tko-su-laureati-4516700](https://www.poslovnih.hr/hrvatska/alma-career-croatia-nagradila-najbolje-hrvatske-poslodavce-u-2025-godini-evo-tko-su-laureati-4516700); www.pulser.hr

- Radni uvjeti
- Komunikacija u tvrtki
- **Osobni rast i razvoj**

Prosječna ocjena svih sudionika iznosi **3,24 od maksimalnih 4, što je nešto niže u odnosu na prošlogodišnjih 3,30**. Analiza je pokazala da hrvatski zaposlenici u svojim tvrtkama **visoko vrjednuju radne uvjete, izazovnost/kreativnost zadataka, posvećenost poslu svojih kolega i šefova te međuljudske odnose**. No, s druge strane, **najviše prostora za napredak poslodavci imaju upravo u osobnom rastu i razvoju zaposlenika te u boljoj organizaciji rada**, što, zanimljivo, odgovara i prepoznatim problemima javnog sektora.



Kakvo je stanje u državnoj i javnim službama?

Državna služba i javna uprava - od tradicionalne krutosti do nove ravnoteže?

I. **Rad od kuće i hibridni rad: „opipljiva“ prilagodljivost**

Prilagodljivi oblici rada, iako sve prisutniji u svijetu, u državnoj službi u nas predstavljaju nedavnu inovaciju. Domaće zakonodavstvo u ovom području prepoznalo je odnedavno različite oblike prilagodljivog rada, uključujući rad na daljinu/hibridni rad, nepuno te prilagodljivo radno vrijeme. **Prilagodljivosti radnog vremena u državnoj upravi pristupa se s velikim oprezom i taj se institut rijetko koristi, iako europska iskustva, npr. Islanda⁹ govore u prilog učinkovitosti 35-satnog radnog tjedna. S druge strane, hibridni rad je u državnoj službi vrlo dobro zaživio te od 1. siječnja 2024. godine većina zaposlenika, koja za to ima uvjete jedan do dva dana u tjednu radi od kuće. Ovakva shema omogućuje znatnu vremensku i energetska uštedu na dugim putovanjima od kuće do posla, troškovima prostora i režija u institucijama, smanjuje prometne gužve, doprinosi zelenoj i digitalnoj tranziciji kao strateškom cilju RH te bitno unaprjeđuje kvalitetu privatnog života i radnu motivaciju.** Iako je taj model u početku značio „malu revoluciju“ za državnu službu i zahtijevao tehničku, sigurnosnu, organizacijsku i mentalitetnu prilagodbu, on se danas odvija bez poteškoća, na zadovoljstvo svih, a bez zabilježenog negativnog utjecaja na radni učinak. Jednako tako, izobrazba i dio važnih međunarodnih sastanaka u državnoj se upravi sada lakše i sa znatno manje troškova obavlja u internetskom okruženju. Prema istraživanju iz 2024.¹⁰ čak je 49% hrvatskih državnih službenika radilo povremeno ili često od kuće (pri čemu 30% više od jednog dana tjedno), što je i dalje ispod EU prosjeka od 63% te iza prosjeka najrazvijenijih europskih zemalja gdje se taj postotak kreće oko 80 do 90%. **Ipak, u većem dijelu javnih službi (obrazovanje, zdravstvo, socijalna skrb itd.) zbog trenutnog zastoja u kolektivnom pregovaranju, ovaj tip rada nije razrađen kolektivnim ugovorima i time je u praksi znatno rjeđi, odnosno primjenjuju se samo (općenitije) odredbe Zakona o radu. Osim toga, nemali dio poslova u javnim službama nije moguće odraditi „od kuće“, odnosno na daljinu.**

II. **Ostali elementi kvalitete radnih mjesta u državnoj upravi važni za ravnotežu¹¹**

Zalaganje zaposlenika - povezanost zaposlenika s njihovim poslom, kolegama i ciljevima službe
Općenito, zalaganje zaposlenika je umjereno pozitivno u starim članicama EU s prosječnom ocjenom 66,7 (na ljestvici od 1 do 100). Nasuprot tome, dobrobit zaposlenika ima niže ocjene u na istoku EU, s

⁹ Empirijsko istraživanje Alda i Autonomy (2021) koje je obuhvatilo 2.500 zaposlenika na islandskom primjeru pokazalo je kako **skraćivanje radnog tjedna na 35–36 sati u javnom sektoru dovodi do značajnog povećanja zadovoljstva zaposlenika, uz zadržavanje ili čak rast proizvodnosti**. Izvor: Haraldsson, G. D., & Kellam, J. (2021). *Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week*. Alda & Autonomy.

¹⁰ Uvidi u radnu snagu iz središnjih vlada – nalazi ankete javnih službenika OECD-a/EU-a iz 2024.: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/workforce-insights-from-central-governments_7efd2158/2f9080b1-en.pdf

¹¹ Kao prethodno

prosječnom ocjenom 58. Zalaganje zaposlenika je najviše u Nizozemskoj (72,5) i Belgiji (68,7), **a najniže u Latviji (63,5) i Hrvatskoj (63,6).**

Otvorenost nadređenih za probleme mentalnog zdravlja

U novijim članicama EU, zaposlenici će vjerojatnije podržati kolege koji se suočavaju s problemima mentalnog zdravlja (57,6%) nego podijeliti vlastite poteškoće sa svojim neposrednim nadređenima (49,6%). Međutim, u nekoliko zemalja, **posebno u Hrvatskoj, Bugarskoj, Latviji i Slovačkoj, ta razlika prelazi 10 postotnih bodova, što ukazuje na izraženu nevoljkost za razgovor o osobnim izazovima i problemima s nadređenima**, što može govoriti o nedostatku potpore i povjerenja, a u konačnici doprinosi i lošoj ravnoteži privatnog i poslovnog života.

Namjere odlaska zaposlenika iz državne službe: Najveće stope namjere napuštanja službe iskazali su zaposlenici **u Sloveniji (18,8%) i Hrvatskoj (16,6%)**, a najniže u Bugarskoj (8,2%) i Belgiji (10,4%). I visoka i niska nepostojanost mogu signalizirati probleme u upravljanju unutar organizacija i treba ih pažljivo procijeniti te na njih reagirati, posebno unutar socijalnog dijaloga u širokom javnom sektoru.



Umjesto zaključaka... preporuke za socijalni dijalog:

GOSPODARSTVO	JAVNI I DRŽAVNI SEKTOR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Predvidivi rasporedi rada <ul style="list-style-type: none"> ○ obveza najave smjena unaprijed 2. Uključivanje odredbi „prava na isključenje“ u kolektivne ugovore <ul style="list-style-type: none"> ○ posebno u IKT-u, financijama i različitim uslugama 3. Prilagodljivi radni sporazumi <ul style="list-style-type: none"> ○ zbijeni radni tjedan, skraćeni radni tjedan (npr. ljeti); prilagodljivo radno vrijeme ○ postupni i dulji izlazak iz svijeta rada za starije, uz mentorske programe 4. Jasno i detaljno uređenje algoritamskog upravljanja i rasporeda rada 5. Kolektivni ugovori u svim djelatnostima (sektorima) imaju razrađeno ovo područje 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prilagodljivi modeli rada u administraciji <ul style="list-style-type: none"> ○ hibridni rad gdje god je moguće i učinkovito 2. Poštivanje obvezujućih ograničenja prekovremenog rada (zdravstvo, socijalna skrb itd.) od 8 sati tjedno i 180 sati godišnje 3. Kolektivni ugovori koji uključuju: <ul style="list-style-type: none"> ○ pravo na isključenje (npr. zabrana elektroničke pošte i poziva izvan radnog vremena); poštivanje i nadogradnja minimalnih standarda odmora između smjena i sl. ○ postupni i dulji izlazak iz svijeta rada za starije/umirovljenike uz mentorske programe 4. Sustavi za praćenje i sprječavanje psihosocijalnih rizika i sindroma sagorijevanja na poslu 5. Poticanje motivacije i autonomije zaposlenika te povezivanje vrjednovanja i nagrađivanja rukovoditelja s ovim elementima

Zajedničke teme koje valja adresirati kroz javne politike:

1. **Uspostavljanje STANDARDA KVALITETE POSLOVA i ravnoteže poslovno-privatno u kolektivnim ugovorima.**
2. **Javne politike koje podupiru kvalitetna radna mjesta: zagovaranje izmjena propisa O SKRBI DJECE I STARIJIH te BOLJE PROMETNE POLITIKE na razini gradova**
3. **Uvođenje svojevrsnog “INDIKATORA KVALITETE POSLA”, koji bi uključivao:**
 - prilagodljivost radnog vremena
 - duljinu radnog vremena
 - dobro upravljanje - organizaciju posla i motivaciju, poticanje zaposlenika
 - sprječavanje stresa i sagorijevanja na poslu
 - modele kvalitetnijeg uključivanja umirovljenika