

# Uloga fleksibilnih radnih aranžmana u povećanju zadovoljstva poslom zaposlenika i imidža poslodavca

---

**Mišić, Gabrijela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:835514>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-02**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Marketing**

**ULOGA FLEKSIBILNIH RADNIH ARANŽMANA U  
POVEĆANJU ZADOVOLJSTVA POSLOM ZAPOSLENIKA I  
IMIDŽA POSLODAVCA**

Diplomski rad

**Gabrijela Mišić**

**Zagreb, rujan, 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Marketing**

**ULOGA FLEKSIBILNIH RADNIH ARANŽMANA U  
POVEĆANJU ZADOVOLJSTVA POSLOM ZAPOSLENIKA I  
IMIDŽA POSLODAVCA**  
**THE ROLE OF FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS IN  
ENHANCING EMPLOYEE SATISFACTION AND  
EMPLOYER BRAND IMAGE**

Diplomski rad

**Student: Gabrijela Mišić**

**JMBAG studenta: 0067586678**

**Mentor: dr. sc. Matija Marić**

**Zagreb, rujan, 2024.**

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Gabrijela M.  
(personal signature of the student)

Zagreb, svibanj 2024.  
(place and date)

## SAŽETAK

Tijekom posljednjih nekoliko godina, fleksibilni radni aranžmani postaju sve važnija tema, kako u teoriji, tako i u praksi upravljanja ljudskim resursima. Sve veći broj organizacija prepoznaje važnost uvođenja fleksibilnih oblika rada s ciljem privlačenja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika. Istovremeno, zaposlenici sve češće zahtijevaju takve aranžmane kako bi postigli ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Različita istraživanja pokazuju da fleksibilni radni aranžmani pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenika, a zadovoljni zaposlenici obično bolje percipiraju imidž svog poslodavca. Isto tako, drugi dionici pozitivno percipiraju poslodavca koji svojim zaposlenicima osigurava fleksibilan radni aranžman čime se stvara pogodno tlo za sve dionike.

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. U teorijskom dijelu, osim osnovnih definicija i klasifikacija fleksibilnih radnih aranžmana te pregleda motivacijskih teorija povezanih sa zadovoljstvom zaposlenika, analizirat će se i koncept imidža poslodavca. Također će biti ukratko obrađeni aspekti brendiranja i marketinške komunikacije, kao dodatni elementi koji pridonose izgradnji i održavanju imidža. U empirijskom dijelu rada provede će se istraživanje putem online anketnog upitnika, usmjerenog na zaposlene osobe u Republici Hrvatskoj. Cilj istraživanja je utvrditi koji su fleksibilni radni aranžmani najzastupljeniji u organizacijama te ispitati povezanost između korištenja tih aranžmana i zadovoljstva zaposlenika, kao i njihov doprinos imidžu poslodavca.

**Ključne riječi:** fleksibilni radni aranžmani, zadovoljstvo poslom, imidž poslodavca

## **SUMMARY**

In recent years, flexible work arrangements have become an increasingly important topic in both the theory and practice of human resource management. A growing number of organizations recognize the significance of introducing flexible work models to attract and retain talented employees. At the same time, employees are increasingly demanding such arrangements to achieve a better balance between their personal and professional lives. Various studies have shown that flexible work arrangements positively impact employee satisfaction, and satisfied employees tend to have a more favorable perception of their employer's image. Likewise, other stakeholders view employers who provide flexible work arrangements in a positive light, creating a favorable environment for all parties involved.

The paper consists of theoretical and empirical sections. In the theoretical section, in addition to covering the basic definitions and classifications of flexible work arrangements, as well as an overview of motivation theories related to job satisfaction, the concept of employer branding will also be analyzed. Additionally, aspects of branding and marketing communications will be briefly addressed as supplementary elements contributing to the creation and maintenance of the employer's image. The empirical section will involve research conducted through an online survey targeting employees in the Republic of Croatia. The goal of the research is to determine which flexible work arrangements are most prevalent in organizations and to examine the relationship between the use of these arrangements and employee satisfaction, as well as their contribution to the employer's image.

**Keywords:** flexible working arrangements, job satisfaction, employer brand image

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.2. Područje i cilj rada.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	3
2. FLEKSIBILNI RADNI ARANŽMANI U SUVREMENOM RADNOM OKRUŽENJU ....	4
2.1. Novi kontekst rada.....	4
2.1. Pojmovno fleksibilnih radnih aranžmana.....	7
2.2. Vrste fleksibilnih radnih aranžmana.....	8
3. ZADOVOLJSTVO POSLONOM.....	12
3.1. Pojam zadovoljstva poslom.....	12
3.2. Teorije motivacije povezane sa zadovoljstvom na poslu.....	13
3.3. Dosadašnja istraživanja čimbenika zadovoljstva poslom.....	15
4. ODNOS IMIDŽA POSLODAVCA S FLEKSIBILNIM RADNIM ARANŽMANIMA I ZADOVOLJSTVOM POSLONOM.....	20
4.1. Pojmovno određenje i uloga imidža poslodavca.....	20
4.2. Brendiranje poslodavca.....	23
4.3. Marketinški načini komunikacije imidža poslodavca.....	27
4.4. Povezanost fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva poslom s imidžem poslodavca.....	29
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: ULOGA FLEKSIBILNIH RADNIH ARANŽMANA U POVEĆANJU ZADOVOLJSTVA POSLONOM ZAPOSLENIKA I IMIDŽA POSLODAVCA	34
5.1. Definiranje problema i ciljeva istraživanja.....	34
5.2. Metodologija istraživanja.....	35
5.3. Rezultati istraživanja.....	42
5.4. Ograničenja istraživanja.....	51
5.5. Rasprava rezultata istraživanja.....	52
6. ZAKLJUČAK.....	53
POPIS IZVORA.....	54
POPIS TABLICA.....	I
POPIS GRAFIKONA.....	II
POPIS SLIKA.....	III
PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK.....	IV

ŽIVOTOPIS.....	XI
----------------	----



## 1. UVOD

Tradicionalni modeli rada počeli su se razvijati u ranom 19. stoljeću, kada je tijekom industrijske revolucije Robert Owen 1810. godine prvi put u svojoj "socijalističkoj" zajednici u New Lanarku uveo desetosatni radni dan. Do 1817. godine Owen je predložio osmosatni radni dan i skovao slogan: "Osam sati rada, osam sati rekreacije, osam sati odmora". Ova prekretnica označila je početak važnih promjena u radničkim pravima. U prvoj polovici 20. stoljeća, Henry Ford je tijekom razdoblja fordizma popularizirao osmosatni radni dan, što je značajno utjecalo na poboljšanje uvjeta rada. Do kraja 20. stoljeća, tradicionalni modeli rada, poput Taylorovog sustava masovne proizvodnje, počeli su gubiti na značaju, dok su se organizacije suočavale s novim izazovima u organizaciji radnog vremena i uvjeta rada.

Nakon velikih promjena u modelima rada tijekom 20. stoljeća, dodatni pomak dogodio se tijekom 1990-ih godina, kada su organizacije počele doživljavati zaposlenike kao ključne unutarnje klijente. Ova promjena rezultirala je novom percepcijom zaposlenika - više nisu viđeni isključivo kao radna snaga, već i kao klijenti unutar kompanije. Zadovoljstvo zaposlenika postalo je središnji element u strategijama za njihovo zadržavanje, a ravnoteža između poslovnog i privatnog života pokazala se jednim od ključnih čimbenika tog procesa. Kao odgovor na te potrebe, razvijeni su fleksibilni radni aranžmani koji zaposlenicima pružaju veću fleksibilnost i bolju prilagodbu ubrzanom životnom ritmu, uvjetovanom promjenama u tehnološkim, demografskim i ekonomskim okolnostima.

Ove promjene dodatno su potaknule razvoj strategija brendiranja poslodavaca, gdje imidž postaje ključno sredstvo za privlačenje i zadržavanje talentiranih kadrova. U posljednjih 20 godina zabilježen je značajan porast interesa poslodavaca za unapređenje svog imidža među zaposlenicima. Organizacije koje uspješno primjenjuju ove strategije pozicioniraju se kao poslodavci prvog izbora, što je od presudne važnosti na sve konkurentnijem tržištu rada.

Ovaj rad istražuje kako fleksibilni radni aranžmani utječu na zadovoljstvo zaposlenika te kako pridonose pozitivnijem imidžu poslodavca, postajući jedan od ključnih alata za dugoročan uspjeh organizacije.

## **1.1. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Prilikom izrade ovog rada koristila se kombinacija različitih znanstvenih metoda. U prva četiri poglavlja analizirani su sekundarni podaci prikupljeni iz znanstvenih i stručnih radova, knjiga, časopisa te provjerenih internetskih izvora. Primijenjene su metode indukcije, dedukcije, analize i sinteze, apstrakcije i konkretizacije kako bi se objasnile glavne teorijske postavke rada. Korištenje službenih statistika i relevantne literature osiguralo je pouzdanost prikazanih informacija.

U drugom dijelu rada provedeno je primarno istraživanje putem online anketnog upitnika na uzorku zaposlenih u Republici Hrvatskoj. Upitnik zatvorenog tipa ispitivao je iskustva i stavove prema fleksibilnim radnim aranžmanima, koristeći nominalne i ordinalne ljestvice (Likertova skala). Na temelju dobivenih podataka, analiza je obuhvatila kvantitativne i kvalitativne aspekte, pružajući uvid u percepcije ispitanika te njihovu povezanost s imidžem poslodavca.

Empirijsko istraživanje provedeno je u kolovozu 2024. godine, a analiza sadržaja temeljila se na objektivnosti i sustavnosti, doprinoseći ukupnim zaključcima rada.

## **1.2. Područje i cilj rada**

Ovaj rad istražuje i analizira fleksibilne radne aranžmane u suvremenim organizacijama, s posebnim naglaskom na njihovu ulogu u odjelima ljudskih resursa i marketinga. Teorijski okvir obuhvaća pregled najznačajnijih vrsta fleksibilnih radnih aranžmana, koji se promatraju kao preduvjet za postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Zadovoljstvo zaposlenika proučava se kroz različite dimenzije, pri čemu ravnoteža između poslovnog i privatnog života zauzima posebno mjesto.

Cilj rada je istraživanje percepcije zaposlenika o imidžu poslodavca u kontekstu povećanja zadovoljstva poslom kroz uvođenje fleksibilnih radnih aranžmana. Poseban naglasak stavljen je na marketinški aspekt imidža poslodavca, koji je središnji koncept ovog istraživanja. Ovakvo istraživanje može pomoći organizacijama u implementaciji fleksibilnih radnih praksi i pozicioniranju kao poželjan poslodavac na tržištu rada.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen u pet glavnih dijelova.

Prvi dio je uvodni, gdje se kratko predstavlja cijeli rad definirajući područje i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka, uz pregled sadržaja i strukture rada.

Drugi dio obrađuje fleksibilne radne aranžmane u suvremenom radnom okruženju, s posebnim fokusom na ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Definišu se različiti oblici fleksibilnih aranžmana te se analizira njihov trenutni status u organizacijama.

Treći dio fokusira se na definiranje pojma zadovoljstva poslom, objašnjavajući osnovne teorije motivacije povezane sa zadovoljstvom. Također, prikazuju se relevantna istraživanja koja povezuju zadovoljstvo poslom s fleksibilnim radnim aranžmanima.

Četvrti dio analizira povezanost imidža poslodavca s fleksibilnim radnim aranžmanima i zadovoljstvom poslom. Obrađuju se koncepti imidža poslodavca, brendiranja i marketinške komunikacije, s naglaskom na marketing odnosa.

Peti dio predstavlja empirijsko istraživanje o ulozi fleksibilnih radnih aranžmana na zadovoljstvo zaposlenika i imidž poslodavca.

Zaključak sažima ključne nalaze rada, uz refleksiju na rezultate istraživanja, te uključuje popis literature, tablica, slika, anketni upitnik i životopis autora.

## **2. FLEKSIBILNI RADNI ARANŽMANI U SUVREMENOM RADNOM OKRUŽENJU**

U ovom poglavlju bit će razmotreni fleksibilni radni aranžmani kao neizostavna sastavnica suvremenog radnog okruženja, potaknuti tehnološkim napretkom, promjenom društvenih vrijednosti, demografskim kretanjima i globalizacijom. Analizirat će se pojmovno značenje i vrste fleksibilnih radnih aranžmana te trenutno stanje provođenja ovih aranžmana u organizacijama.

### **2.1. Novi kontekst rada**

Prema izvješću Future of Work Institute (2012), fleksibilni radni aranžmani postali su neizostavna komponenta suvremenog radnog okruženja, potaknuti brzim napretkom tehnologije, promjenom društvenih vrijednosti, demografskim kretanjima i ubrzanom globalizacijom. Tradicionalni modeli rada, poput Taylorove masovne proizvodnje karakteristične za 20. stoljeće, sve više postaju zastarjeli, dok se nove radne paradigme razvijaju kao odgovor na izazove modernog doba. Četiri ključna čimbenika koja oblikuju današnje radno okruženje su: tehnološki napredak, nove društvene vrijednosti, demografske promjene i globalizacija.

1. Napredna tehnologija značajno je promijenila radna okruženja, omogućujući rad na daljinu i neovisnost o fizičkoj prisutnosti. Osim smanjenja troškova standardnih računalnih zadataka, tehnologija je također automatizirala brojne rutinske uloge, dok su preostali poslovi postali kompleksniji i proširili se na globalnu razinu. Nove tehnološke platforme izazivaju tradicionalne poslovne modele (Future of Work Institute, 2012), dok platforme za društveno umrežavanje poput Yammera i Salesforce Chattera omogućuju suradnju među zaposlenicima na različitim lokacijama. Zaposlenici su tako u mogućnosti koristiti uređaje po vlastitom izboru, što dodatno doprinosi većoj fleksibilnosti i produktivnosti (Prebensen, 2024).
2. Društvene vrijednosti također igraju ključnu ulogu u redefiniranju radnih aranžmana. Zaposlenici sve više zahtijevaju veći stupanj autonomije i fleksibilnosti, čime se pomiče fokus s tradicionalnog odnosa poslodavca i zaposlenika prema modelu gdje zaposlenici imaju veću kontrolu nad vlastitim radnim uvjetima (Future of Work Institute, 2012) te bolju ravnotežu između posla i privatnog života (Sharma i dr., 2023). Ova promjena

prema fleksibilnijem upravljanju radom dodatno je potaknuta sve većom društvenom potrebom za autonomijom, agilnošću i mobilnošću. U radnom kontekstu, sve je više zaposlenika koji žele prilagoditi svoje radno okruženje prema vlastitim potrebama, birajući kada i gdje će raditi (Future of Work Institute, 2012).

3. Demografske promjene dodatno kompliciraju sastav radne snage. Sve dulji životni vijek i smanjenje nataliteta rezultiraju starenjem radne populacije, dok različite generacije moraju uskladiti svoje različite stilove rada i očekivanja. Mlađe generacije, koje su odrasle uz društvene mreže i napredne tehnologije, donose inovativne pristupe radu, dok starije generacije, poput Baby Boomera, posjeduju dragocjeno iskustvo, ali im je često potrebna veća fleksibilnost kako bi ostale aktivne na tržištu rada (Future of Work Institute, 2012).
4. Globalizacija je donijela nove izazove za organizacije, jer globalno tržište zahtijeva sposobnost kontinuiranog povezivanja s kupcima i razumijevanja njihovih potreba, bez obzira na lokaciju i vrijeme. To podrazumijeva implementaciju poslovnih strategija koje osiguravaju neprekidnu dostupnost i posvećenost svim aspektima poslovanja, 24 sata dnevno, sedam dana u tjednu (Future of Work Institute, 2012).

Sharma i dr. (2023) dodatno potvrđuju kako brzi tehnološki napredak, promjene u demografskoj strukturi i evoluirajuća društvena očekivanja oblikuju budućnost rada, što zahtijeva od organizacija prilagodbu potrebama modernih radnika. Ovaj proces transformacije rezultirao je pojmom “budućnost rada”, koji obuhvaća višestruke promjene koje redefiniiraju način na koji organizacije upravljaju svojim najvažnijim resursom - zaposlenicima. Fleksibilnost više nije samo tehnološka prilagodba, već ključna prednost koja organizacijama omogućuje veću agilnost i brže reagiranje na promjene tržišta, čime se poboljšava produktivnost i angažiranost zaposlenika (Prebensen, 2024).

U tom kontekstu, koncept ravnoteže između poslovnog i privatnog života (engl. Work-Life Balance - WLB) postao je ključan za mnoge zaposlenike, posebno u kontekstu suvremenih promjena u radnom okruženju. Izvorno je razvijen kako bi pomogao ženama u ublažavanju konflikata na radnom mjestu, ali se ubrzo proširio na sve skupine radnika i našao širu primjenu u različitim organizacijskim kulturama. Tijekom 1990-ih, kompanije poput Kellogga počele su eksperimentirati s fleksibilnijim rasporedima, zamjenjujući tradicionalne

osmosatne smjene s četiri šestosatne, što je doprinijelo većoj fleksibilnosti u organizaciji rada. Ova praksa nije bila korisna samo za žene, već su i muškarci brzo prepoznali prednosti ovakvih aranžmana (Dizaho i dr., 2017), čime je WLB postao važan za sve zaposlenike, neovisno o spolu pružajući priliku za balansiranje radnih i privatnih obveza (Dizaho i dr., 2017 prema Aron, 2009).

Greenhaus i suradnici (2003) definiraju ravnotežu između posla i privatnog života kao stupanj u kojem je pojedinac ravnomjerno angažiran u i ravnomjerno zadovoljan svojom radnom ulogom i ulogom u obitelji. Ravnoteža između posla i privatnog života može se promatrati kroz tri komponente: vremenske ravnoteže (jednaka raspodjela vremena između radnih i obiteljskih uloga), ravnoteže predanosti (jednaka psihološka uključenost u radne i obiteljske uloge) i ravnoteže zadovoljstva (jednako zadovoljstvo u obje uloge) (Silalahi i dr., 2021 prema Greenhaus i dr., 2003). Cilj ravnoteže između posla i privatnog života, ili integracije je poboljšati uvjete radnika modificiranjem radnih praksi (Wheatley, 2017 prema Atkinson i Hall, 2009: 652; Fagan i dr., 2012). Dizaho, i dr., (2017 prema Williams 2008) ističu kako fleksibilni radni aranžmani, poput fleksibilnog radnog vremena i rada od kuće, omogućavaju zaposlenicima da bolje upravljaju svojim vremenom i obavezama, što doprinosi većem zadovoljstvu i produktivnosti na poslu. Stoga, organizacije uvode programe za dobrobit zaposlenika kako bi podržale njihovo zdravlje i postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života (Sharma i dr., 2023). Također, brojna istraživanja pokazala su da generacije, od *baby boomera* do nedavno diplomiranih studenata, donose odluke o zaposlenju na temelju vlastitih potreba za ravnotežom između posla i privatnog života te kulture poslodavca (Dizaho i dr., 2017 prema Bird, 2006).

Fleksibilni radni aranžmani donose višestruke koristi, ne samo u pogledu angažmana zaposlenika, već i u njihovom zadržavanju, posebno kod mlađih generacija koje su tek na početku svoje karijere. Mogućnost izbora načina rada, kao što su mjesto i vrijeme rada, značajno povećava zadovoljstvo zaposlenika. Ovo je osobito važno za žene na vodećim pozicijama, ali i za zaposlenike koji teže postizanju bolje ravnoteže između poslovnih i privatnih obveza (Future of Work Institute, 2012).

Svaka generacija radnika ima različita očekivanja u vezi s fleksibilnošću – bilo u smislu mjesta, vremena ili načina rada. Organizacije koje prepoznaju i odgovaraju na te specifične potrebe pružanjem fleksibilnih radnih opcija osiguravaju veću prilagodljivost i zadovoljstvo

zaposlenika svih generacija (Future of Work Institute, 2012; Sharma i dr., 2023). No, kako upozorava Ongaki (2019), demografske promjene, uključujući porast obitelji s dvoje zaposlenih i samohranih roditelja, predstavljaju izazov u pogledu usklađivanja radnih i obiteljskih obveza. Taj izazov može negativno utjecati na predanost zaposlenika i njihovu radnu učinkovitost, što dodatno naglašava važnost fleksibilnih radnih politika koje omogućuju uravnotežen pristup poslovnim i privatnim obvezama.

## **2.1. Pojmovno fleksibilnih radnih aranžmana**

Rast popularnosti fleksibilnih radnih aranžmana može se povezati s razvojem biheviorističkih teorija koje su istaknule važnost vanjskih čimbenika u povećanju radne produktivnosti, uz samu proizvodnju. Biheviorizam, koji se pojavio 1920-ih godina (Pavlova, 2019 prema Cialdini i dr., 1991), potaknuo je razvoj pokreta ljudskih odnosa, s K. Lewinom kao jednim od pionira, dok je E. Mayo proveo opsežna istraživanja o tome kako promjene u radnom okruženju utječu na ponašanje zaposlenika i proces donošenja odluka. Iako se briga o potrebama radnika na radnom mjestu čini kao novija ideja, povijesni izvori, poput Aristotelovih tekstova, sugeriraju da "zadovoljan radnik bolje radi" (Pavlova, 2019 prema Sgroi, 2015). Istraživanje fleksibilnih radnih aranžmana započelo je 1970-ih godina (Silalahi i dr., 2021), usmjerivši se na individualne rezultate zaposlenika i učinke fleksibilnih uvjeta rada na njihovu uspješnost (Klindžić i Marić, 2019). S vremenom su se istraživanja proširila na druge aspekte, kao što su ravnoteža između poslovnog i privatnog života, zdravlje zaposlenika i radna angažiranost. Novija istraživanja naglašavaju organizacijske rezultate poput produktivnosti, profitabilnosti, fluktuacije zaposlenika i stope izostanaka (Klindžić i Marić, 2019).

Prema Business Dictionaryju iz 2019. godine (Pavlova, 2019), fleksibilni rad definira se kao praksa koja zaposlenicima daje slobodu u odlučivanju o tome gdje i kako će raditi, čime se značajno može poboljšati njihova produktivnost i zadovoljstvo poslom. Mnogi autori definiraju fleksibilne radne aranžmane na različite načine. Primjerice, Dizaho, Salleh i Abdullah (2017) opisuju fleksibilan rad kao radne obrasce koji nisu statični, dok drugi istraživači, poput Sekhara i Patwardhana (2021), naglašavaju nove pristupe upravljanju i organizaciji posla. Ti pristupi postaju napredne metode upravljanja ljudskim resursima (Sekhar i Patwardhan, 2021 prema De Menezes i Kelliher, 2017).

I zaista svjedočimo da u posljednjih nekoliko godina, fleksibilni radni aranžmani postaju sve popularniji u Europskoj uniji i širom svijeta. Jedan od razloga njihove popularnosti je želja organizacija da budu fleksibilnije, ali i institucionalne preporuke od strane Europske unije, OECD-a i Međunarodne organizacije rada (ILO) (Klindžić i Marić, 2019). Europska unija je prepoznala izazove u organizaciji rada u 21. stoljeću, naglašavajući potrebu za proučavanjem kako se fleksibilni radni aranžmani mogu implementirati uz očuvanje socijalnih prava radnika (Pavlova, 2019 prema Commission of the European Communities, 2006). Ovo je dovelo do ažuriranja Zakonika o radu, pružajući fleksibilnije uvjete za poslovanje koje osnažuju zaposlenike da jasno komuniciraju svoje potrebe poslodavcima, dok poslodavci mogu opravdati fleksibilne uvjete na temelju postojećih propisa.

U konačnici, fleksibilni radni aranžmani predstavljaju ključan alat za modernizaciju radnog okruženja, omogućujući organizacijama da zadrže konkurentnost na tržištu, dok istovremeno osiguravaju visoku razinu zadovoljstva i angažiranosti svojih zaposlenika (Pavlova, 2019). Kako se fleksibilni radni uvjeti šire i postaju standard, očito je da će oni imati sve važniju ulogu u oblikovanju budućnosti rada.

## **2.2. Vrste fleksibilnih radnih aranžmana**

U prethodnom poglavlju pojasnili smo pojam fleksibilnih radnih aranžmana. Općenito, ovi aranžmani mogu se svrstati u tri osnovne kategorije: fleksibilnost rasporeda (planiranje radnog vremena), fleksibilnost lokacije (rad na daljinu) te vremenska fleksibilnost (fleksibilno radno vrijeme) (Silalahi i dr., 2021 prema Possenried i Plantenga, 2011).

S obzirom na to da će u 5. poglavlju biti provedena analiza različitih fleksibilnih radnih aranžmana, važno je detaljnije pojasniti svaki od njih.

### ➤ Klizno radno vrijeme

Mnoge su organizacije danas prepoznale važnost pružanja zaposlenicima slobode u određivanju početka radnog dana. Primjerice, zaposlenici ponekad mogu birati hoće li raditi od 9 do 17 sati ili od 8 do 16 sati, ovisno o svojim osobnim potrebama i obvezama.

### ➤ Fleksibilno radno vrijeme



Fleksibilno radno vrijeme prvi je put uvedeno u Njemačkoj 1970-ih godina i ubrzo je postalo popularno u zapadnoj i sjevernoj Europi, SAD-u i dijelovima Azije (Dizaho i dr., 2017 prema Avery i Zabel, 2001). Ovaj radni aranžman omogućuje zaposlenicima da sami odrede početak i kraj svog radnog dana (Klindžić i Marić, 2019 prema ILO, 2011), unutar unaprijed definiranog broja tjednih ili mjesečnih sati (Dizaho i dr., 2017 prema Tipping, 2012; Prebensen, 2024). Primjerice, zaposlenik može odlučiti raditi od 7 do 15 sati, čime ostatak dana može posvetiti osobnim obavezama (Dizaho i dr., 2017).

#### ➤ Skraćeni radni tjedan

Skraćeni radni tjedan odnosi se na radni aranžman u kojem zaposlenici rade manje dana tijekom tjedna, ali uz duže radne sate. Primjerice, umjesto uobičajenih pet radnih dana s 8-satnim radnim vremenom, zaposlenici mogu odabrati četverodnevni radni tjedan s 10-satnim radnim danom. Ovakva fleksibilnost omogućuje koncentraciju radnog vremena u kraće razdoblje, ali s duljim radnim smjenama tijekom radnog tjedna (Wheatley, 2017). Ovaj aranžman, poznat i kao "sabijeni radni tjedan" ili "četverodnevni radni tjedan", postaje sve popularniji, posebno među mladim ženama i majkama (Klindžić i Marić, 2019 prema Drexler, 2014).

#### ➤ Rad na daljinu

Rad na daljinu odnosi se na aranžman u kojem zaposlenici obavljaju svoje zadatke s udaljenih lokacija uz pomoć tehnologije (Klindžić i Marić, 2019 prema Mamaghani, 2012; Prebensen, 2024). Jedan od najčešćih oblika rada na daljinu je rad od kuće, koji zaposlenicima omogućuje obavljanje poslova iz vlastitog doma (Klindžić i Marić, 2019 prema Koteyi Sharma, 2016). Internet i mobilni uređaji omogućili su organizacijama da budu u stalnom kontaktu sa zaposlenicima, bez obzira na vrijeme ili mjesto (Dizaho i dr., 2017 prema Morgan, 2003). Ovakvi aranžmani zaposlenicima pružaju priliku da rade u okruženju u kojem mogu istovremeno obavljati poslovne zadatke i osobne obaveze (Dizaho i dr., 2017 prema Alexander, 2011).

#### ➤ Dijeljenje posla

Dijeljenje posla predstavlja radni aranžman u kojem se radno mjesto s punim radnim vremenom dijeli između dvije osobe (Dizaho i dr., 2017 prema Tipping, 2012). Zaposlenici dijele plaću i beneficije proporcionalno broju sati koje odrade (Dizaho i dr., 2017). Zaposlenici mogu dijeliti posao tako da rade različite dane, tjedne ili po unaprijed

dogovorenom rasporedu (Dizaho i dr., 2017 prema ACAS, 2013). Podjela posla može se temeljiti na različitim kriterijima, poput zadataka, radnog vremena ili specifičnih uloga (Wheatley, 2017 prema Branine, 2004).

#### ➤ Neplaćeni dopust

Neplaćeni dopust odnosi se na razdoblje tijekom kojeg zaposlenik dobiva dopuštenje da bude odsutan s posla, privremeno prekidajući svoje radne obveze, ali bez primanja redovite plaće za to vrijeme. Ovakav dopust može se zatražiti iz različitih razloga, poput osobnih potreba, obiteljskih obaveza, zdravstvenih problema ili drugih situacija u kojima je zaposleniku potrebno slobodno vrijeme, ali nema pravo na plaćeni dopust (Links, n.d.).

Prema aktualnim istraživanjima Zucconi, Vargas Llave i Consolini iz 2024. rad na daljinu i fleksibilno radno vrijeme postali su ključne teme u radnom okruženju nakon izbijanja pandemije COVID-19. Pandemija je dovela do značajnog porasta rada na daljinu u većini država članica Europske unije. Međutim, post-pandemijski trendovi pokazuju stabilizaciju u broju radnika koji rade na daljinu, uz razlike među državama članicama. Primjerice, rad na daljinu ostao je raširen u zemljama poput Austrije, Danske, Estonije, Francuske, Njemačke, Irske i Nizozemske, dok su zemlje poput Bugarske i Rumunjske doživjele značajan pad broja radnika koji rade na daljinu nakon 2021. S druge strane, u zemljama poput Italije, Španjolske, Francuske i Hrvatske, fleksibilno radno vrijeme nije dobilo toliku pažnju kao rad na daljinu, što pokazuje različite pristupe politici rada među državama. Također, uočene su značajne razlike u udjelu zaposlenika koji rade od kuće, ovisno o razini njihovih vještina, pri čemu je rad na daljinu najviše porastao među radnicima u visokokvalificiranim zanimanjima.

S druge strane, istraživanje Gitnux-a (Tablica 1) iz 2024. pokazuje da 57% zaposlenika preferira rad na daljinu, dok čak 75% njih navodi kako fleksibilni radni aranžmani povećavaju njihovo zadovoljstvo na radnom mjestu. Također, 59% zaposlenika smatra da im je rad na daljinu značajno poboljšao ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

**Tablica 1 Ključne statistike hibridnog rada: Zaposlenici preferiraju fleksibilnost i suradnju nakon promjene**

<b>KLJUČNE STATISTIKE HIBRIDNOG RADA: ZAPOSLENICI PREFERIRAJU FLEKSIBILNOST I SURADNJU NAKON PANDEMIJE</b>
57% zaposlenika kaže da želi hibridni model rada nakon pandemije.
72% menadžera izvještava da je rad na daljinu bio uspješan za njihov tim.
87% zaposlenika želi se vratiti u ured radi suradnje i socijalizacije.
66% menadžera vjeruje da će njihova tvrtka u budućnosti usvojiti hibridni model rada.
60% zaposlenika želi kombinaciju rada u uredu i na daljinu nakon pandemije.
83% poslodavaca planira integrirati rad na daljinu u određenoj mjeri nakon pandemije.
52% zaposlenika razmislilo bi o otkazu ako ne bi mogli nastaviti raditi na daljinu.
70% zaposlenika vjeruje da će ih kolege osuđivati ako ne odluče vratiti se u ured.
63% zaposlenika vjeruje da bi kultura njihove organizacije patila u potpuno udaljenom radnom okruženju.
48% zaposlenika želi fleksibilne radne sate u hibridnom modelu rada.
75% zaposlenika izvještava o poboljšanom zadovoljstvu poslom zbog fleksibilnosti rada na daljinu.
40% poslodavaca implementiralo je strategiju hibridnog rada kao odgovor na pandemiju.
68% zaposlenika kaže da bi radije imalo hibridni model rada nego potpuno udaljeni.
55% zaposlenika želi hibridnu radnu politiku s mogućnošću rada na daljinu kad god je to potrebno.
42% zaposlenika preferira rad na daljinu 3-4 dana tjedno u hibridnom modelu.

Izvor: Izrada autora prema GITNUX (2024.)

Ipak, izazovi i dalje postoje, poput nepravilnih rasporeda i produženih radnih sati, osobito među radnicima na daljinu. Ovi izazovi ukazuju na potrebu za daljnjim promišljanjem i prilagodbom radnih politika kako bi se osigurala optimalna ravnoteža između poslovnog i privatnog života (Zucconi i dr., 2024).

Za kraj, ostaje vidjeti Eurofond anketu o radnim uvjetima koja će se provoditi do kraja studenog 2024. godine.

### **3. ZADOVOLJSTVO POSLOM**

U ovom poglavlju razmotrit će se pojam povijesni razvoj interesa za istraživanje zadovoljstva, njegovo značenje te čimbenici koji utječu na zadovoljstvo, uključujući različite teorije motivacije. Bit će predstavljeni i rezultati dosadašnjih istraživanja koja se odnose na povezanost fleksibilnih radnih aranžmana sa zadovoljstvom zaposlenika te način na koji organizacije mogu iskoristiti ove spoznaje.

#### **3.1. Pojam zadovoljstva poslom**

Krajem 1970-ih godina zabilježen je rast interesa za istraživanje zadovoljstva poslom među zaposlenicima u sektoru ljudskih usluga, što je dovelo do usporedbi s industrijskim sektorom (Spector, 1985 prema Chernissi Egnatios, 1978; Frontz, 1978; Zahariai Baumeister, 1979) te do istraživanja čimbenika koji utječu na zadovoljstvo (Spector, 1985 prema Dorr i dr., 1980; Folkins i dr., 1977; Sarata, 1977; Spector i Marlowe, 1983). Prve studije su pokazale da je zadovoljstvo poslom zaposlenika povezano s njihovom radnom učinkovitošću (Spector, 1985 prema Wiggins i Moody, 1983) te boljom izvedbom za korisnike usluga (Spector, 1985 prema Buffumi Konick, 1982; Schwartz i Will, 1961).

Riječ zadovoljstvo potječe od latinske riječi "iucunditas", što znači užitak (Bakotić i Vojković, 2013). Dakle, zadovoljstvo se može shvatiti kao osjećaj užitka koji pojedinac osjeća obavljajući posao (Bakotić i Vojković, 2013). Jedna od najčešće korištenih definicija zadovoljstva je Spectorova definicija iz 1997. godine koja zadovoljstvo na radu definira kao skup osjećaja koje pojedinac ima prema poslu. To obuhvaća sve ono što ljudi vole ili ne vole u vezi s poslom koji obavljaju, bilo da se radi o prirodi posla, radnom okruženju, kolegama, nadređenima ili organizaciji u cjelini (Bakotić i Vojković, 2013). Međutim, dugo je vremena zadovoljstvo na radu bilo promatrano kao jedinstven koncept, no danas se ono promatra kao složeni klaster stavova prema različitim aspektima posla, koji se oblikuju na temelju očekivanja koja pojedinac ima prema svom poslu i radnoj sredini (Bakotić i Vojković, 2013 prema Rollinson i dr., 1998). Zadovoljstvo na radu općenito se opisuje kao emocionalni ili afektivni odgovor na posao ili njegove specifične aspekte (Spector, 1985 prema Locke, 1976; Smith i dr., 1969).

U kontekstu mjerenja zadovoljstva poslom razvijeni su brojni upitnici. Jedan od prvih bio je Job Descriptive Index (JDI), koji su 1969. godine osmislili Smith, Kendall i Hulin. Ovaj

upitnik mjeri zadovoljstvo u pet područja: plaća, mogućnosti za napredovanje, suradnici, nadzor i sam posao. Iste godine razvijen je i Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), koji mjeri zadovoljstvo u 20 aspekata posla, a dolazi u dvije verzije - duga verzija sadrži 100 pitanja, dok kraća verzija obuhvaća 20 pitanja (Mishra, 2013). Također, Spector je 1985. godine razvio Job Satisfaction Survey (JSS), upitnik koji je posebno osmišljen za zaposlenike u sektoru ljudskih usluga, javnom sektoru i neprofitnim organizacijama. JSS upitnik sastoji se od devet podskala koje obuhvaćaju različite aspekte zadovoljstva, poput plaće, prilika za napredovanje, dodatnih beneficija, nagrada, nadzora, odnosa s kolegama, prirode posla, komunikacije i radnih uvjeta. Razvijen je na temelju pažljivo odabranih stavki, a istraživanja su pokazala da JSS pouzdano mjeri zadovoljstvo zaposlenika, čak i u razdobljima značajnih promjena unutar organizacije. JSS je također otkrio snažnu povezanost između zadovoljstva na poslu i percepcija zaposlenika o njihovom radu, nadređenima te njihovih namjera da napuste posao ili ostanu predani organizaciji. Ovaj upitnik pruža cjelovit okvir za analizu različitih dimenzija zadovoljstva, čineći ga vrijednim alatom za ispitivanje zadovoljstva u specifičnim sektorima (Spector, 1985).

### **3.2. Teorije motivacije povezane sa zadovoljstvom na poslu**

Koncept motivacije povezane sa zadovoljstvom na poslu počeo se razvijati već 1911. godine kada je Frederick W. Taylor predstavio svoju teoriju koja se temeljila na ideji da su radnici primarno alat za povećanje profita. Zaposlenici su se tada vrednovali isključivo prema svojoj produktivnosti, a nagrađivani su samo kroz povećanje plaće, dok se prema njima često loše postupalo (Yih, 1992). Novac je bio glavni pokretač motivacije i zadovoljstva na poslu. No, 1924. godine Elton Mayo i njegovi kolege proveli su poznata Hawthorne istraživanja (Sheppard, 2016). Rezultati su pokazali da su uz novac i drugi čimbenici, poput međuljudskih odnosa, morala i podrške menadžmenta, važni za motivaciju i zadovoljstvo na radu. Hawthorne istraživanja su istaknula značaj ljudskog faktora i zadovoljstva zaposlenika za produktivnost (Mahan, 2015). Zaključeno je da poboljšanje radnih uvjeta povećava zadovoljstvo zaposlenika te da je njihova motivacija više povezana s društvenim, a ne samo ekonomskim potrebama, što je bilo suprotno dotadašnjem mišljenju.

Postoji niz teorija koje se bave objašnjavanjem motivacije na radnom mjestu, no Parde (1990) ističe tri ključne. Ove teorije pružaju važne uvide u to kako organizacije mogu poboljšati angažman i učinkovitost svojih zaposlenika. Maslowova hijerarhija potreba, Herzbergova

teorija dvaju faktora i McClellandova teorija potrebe za postignućem nude različite perspektive na razvoj motivacije i održavanje visoke razine zadovoljstva zaposlenika.

- Maslowova hijerarhija potreba jedan je od najpoznatijih modela motivacije u radnom okruženju. Prema Maslowu, ljudske potrebe organizirane su u pet razina, počevši od osnovnih fizioloških potreba, poput hrane i skloništa, pa sve do najviših potreba za samoaktualizacijom, odnosno ostvarenjem osobnog potencijala (Pardee, 1990). Ova hijerarhija sugerira da ljudi prvo moraju zadovoljiti osnovne potrebe, kao što su sigurnost i stabilnost, prije nego se mogu usredotočiti na više društvene i osobne potrebe. U kontekstu fleksibilnih radnih aranžmana, organizacije mogu osigurati stabilnost i sigurnost kroz opcije rada na daljinu i prilagodljivo radno vrijeme, čime se omogućuje zaposlenicima da bolje balansiraju rad i privatni život, zadovoljavajući tako svoje osnovne i društvene potrebe. Na kraju, omogućavanje fleksibilnosti na radnom mjestu može potaknuti zaposlenike na samoaktualizaciju, jer im pruža priliku da rade u uvjetima koji podržavaju njihov osobni razvoj i profesionalno napredovanje.
- Herzbergova dvofaktorska teorija pruža dodatnu dimenziju razumijevanju motivacije. Prema ovoj teoriji, zadovoljstvo na radu ovisi o dvjema skupinama čimbenika: higijenskim faktorima i motivatorima. Higijenski faktori, poput plaće i radnih uvjeta, ne uzrokuju zadovoljstvo sami po sebi, ali njihovo odsustvo može izazvati nezadovoljstvo (Pardee, 1990 prema Herzberg, 1976). S druge strane, motivatori, poput prepoznavanja postignuća i odgovornosti, izravno doprinose povećanju zadovoljstva. Fleksibilni radni aranžmani mogu učinkovito ispuniti obje skupine čimbenika - omogućujući bolje radne uvjete (rad na daljinu, fleksibilno vrijeme) kao higijenske faktore, dok istovremeno motivatori poput autonomije i prepoznavanja postignuća mogu dugoročno povećati motivaciju zaposlenika. Herzbergova teorija jasno pokazuje kako je važno razlikovati čimbenike koji samo sprječavaju nezadovoljstvo od onih koji potiču istinsko zadovoljstvo i motivaciju.
- McClellandova teorija potrebe za postignućem naglašava važnost individualnih postignuća kao ključnog motivacijskog faktora. Prema ovoj teoriji, ljudi koji su vođeni potrebom za postignućem traže izazove, postavljaju visoke ciljeve i cijene povratne informacije o svom radu (Pardee, 1990). Fleksibilni radni aranžmani omogućuju ovim zaposlenicima veću autonomiju i priliku da rade u uvjetima koji im odgovaraju, čime se

potiče njihova želja za postignućem. Ova teorija također sugerira da organizacije koje pružaju priliku za postizanje visokih rezultata kroz fleksibilne radne prakse, ne samo da će zadržati visoko motivirane zaposlenike, već će ih i poticati na veće uspjehe i inovacije.

### **3.3. Dosadašnja istraživanja čimbenika zadovoljstva poslom**

Različiti autori istražili su niz čimbenika koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Među ključnim čimbenicima nalaze se organizacijski napori usmjereni na pružanje vrijednosti zaposlenicima, poput osiguravanja konkurentnih financijskih nagrada, poticajnog radnog okruženja, priznanja za rad te mogućnosti za profesionalni rast (Soni, 2020). Također, sigurnost radnog mjesta, stabilnost zaposlenja i osjećaj pripadnosti zajednici značajno pridonose općem zadovoljstvu zaposlenika (Prebensen, 2024). Na primjer, Mishra (2013) je u svom istraživanju obuhvatio različite čimbenike zadovoljstva poslom, uključujući osobne čimbenike, čimbenike povezane s poslom i čimbenike koje kontrolira menadžment. Istraživanje je pokazalo da su osobni čimbenici poput spola, dobi, obrazovanja i trajanja zaposlenja ključni u određivanju razine zadovoljstva poslom. Također su identificirani i čimbenici vezani uz posao kao što su vrsta posla, potrebne vještine, profesionalni status i odgovornosti. Na kraju, istraživanje je obuhvatilo čimbenike koje kontrolira menadžment, uključujući plaće, radne uvjete, beneficije, sigurnost posla i mogućnosti za napredovanje, koji su svi bili identificirani kao važni elementi zadovoljstva poslom. Neka poduzeća posebno se usmjeravaju na identificiranje utjecaja specifičnih politika ili procedura jedinstvenih za njihovu organizaciju na zadovoljstvo zaposlenika (Bakotić i Vojković, 2013).

Ekstrinzična motivacija odnosi se na motivacijske faktore koji dolaze izvana, poput financijskih nagrada, bonusa i beneficija. Ram i Prabhakar (2011) ističu da su ove nagrade opipljive i često financijske prirode, a nazivaju se "ekstrinzičnim" jer su vanjske u odnosu na sam posao i kontroliraju ih drugi. Prema Omaziću, Vlahovu i Klindžić (2011), sustavi kompenzacija unutar organizacija osmišljeni su kako bi motivirali i zadržali zaposlenike, nudeći materijalne poticaje koji poboljšavaju njihov financijski status. Ove kompenzacije uključuju izravne materijalne koristi poput plaća i bonusa, ali i neizravne beneficije kao što su stipendije, treninzi i službeni automobili, koje također doprinose zadovoljstvu zaposlenika i njihovoj dugoročnoj motivaciji. Međutim, ekstrinzične nagrade mogu privući zaposlenike i motivirati ih na kratkoročne napore, one često ne pružaju duboko zadovoljstvo koje proizlazi iz samog posla (Silalahi i dr., 2021).

S druge pak strane, intrinzična motivacija odnosi se na unutarnje faktore koji potiču zaposlenike da se angažiraju u svom radu, kao što su autonomija i osjećaj postignuća (Silalahi i dr., 2021). Iako ekstrinzične nagrade poput plaća i bonusa dominiraju u organizacijama s rutinskim i birokratskim radom, Ram i Prabhakar (2011) naglašavaju da intrinzične nagrade postaju sve važnije za svakodnevnu motivaciju zaposlenika nakon što se prilagode svom poslu. Prema teoriji samoodređenja (Self-Determination Theory - SDT) koju su razvili Deci i Ryan (2002), ljudi preferiraju osjećaj kontrole nad vlastitim postupcima, a zadaci koji su nekoć bili izvor užitka mogu postati demotivirajući ako se percipiraju kao obveza umjesto slobodnog izbora (Austin-Egole i dr., 2020). Teorija također sugerira da ljudi, osim potrebe za autonomijom, traže načine za postizanje kompetencije i pozitivnih veza s drugima (Austin-Egole i dr., 2020). Zaključno, prema Omaziću, Vlahovu i Klindžiću (2011), većina ljudskih potreba je nematerijalne prirode, stoga organizacije, osim materijalnih nagrada, trebaju zadovoljavati i druge potrebe svojih zaposlenika kroz strategije poput osnaživanja zaposlenika, fleksibilnog radnog vremena i kontinuiranog razvoja karijere.

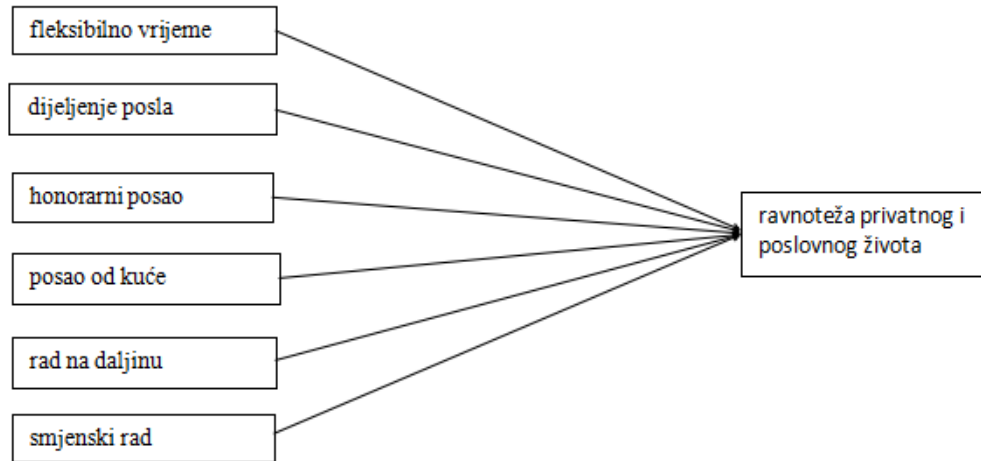
Nastavljajući s istraživanjima o utjecaju fleksibilnih radnih aranžmana na zadovoljstvo zaposlenika, sve je jasnije da fleksibilnost na radnom mjestu igra ključnu ulogu u povećanju zadovoljstva i produktivnosti. Fleksibilni radni aranžmani pružaju zaposlenicima veću kontrolu nad njihovim radnim i osobnim vremenom, što pozitivno utječe na njihov osjećaj ravnoteže između poslovnog i privatnog života (Prebensen, 2024). U tom kontekstu, poslodavci također imaju koristi jer fleksibilniji radni uvjeti često dovode do veće produktivnosti, niže stope fluktuacije i većeg zadovoljstva zaposlenika (Wheatley, 2017; Klindžić i Marić, 2019).

Dizaho, Salleh i Abdullah (2017) razvili su konceptualni model (Slika 1) koji ilustrira kako fleksibilni radni aranžmani, poput fleksibilnog radnog vremena, dijeljenja posla, rada na pola radnog vremena, rada od kuće i rada na daljinu, doprinose postizanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Fleksibilnost u organizaciji radnog vremena omogućuje zaposlenicima bolju prilagodbu vlastitim potrebama, smanjujući pritom stres i povećavajući angažiranost. No, treba naglasiti da postoje određene iznimke - primjerice, rad u smjenama često negativno utječe na ovu ravnotežu, što može smanjiti zadovoljstvo zaposlenika i njihov osjećaj kontrole nad radnim rasporedom.



## Slika 1 Konceptualni okvir fleksibilnog rasporeda i ravnoteže privatnog i poslovnog života

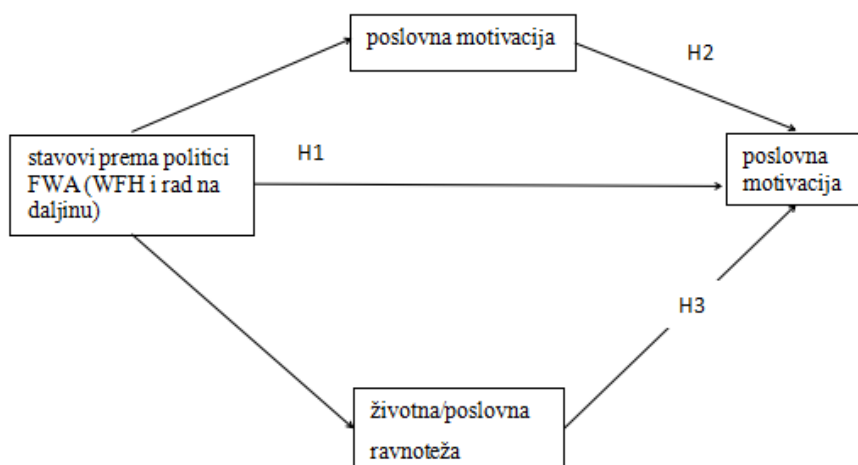
Fleksibilan raspored vremena i rada



Izvor: Izrada autora prema Dizaho, Salleh i Abdullah (2017)

Nadalje, Silalahi i sur. (2021) razvili su još jedan zanimljiv model (Slika 2) koji detaljnije objašnjava kako stavovi zaposlenika prema fleksibilnim radnim politikama, poput rada od kuće i rada na daljinu, utječu na njihovu motivaciju i radnu učinkovitost. Njihovi rezultati pokazuju da pozitivni stavovi prema fleksibilnim radnim uvjetima mogu značajno povećati motivaciju zaposlenika, što u konačnici dovodi do poboljšane radne učinkovitosti i većeg zadovoljstva poslom. Zaposlenici koji imaju veću autonomiju i fleksibilnost u organizaciji vlastitih radnih zadataka lakše upravljaju svojim obvezama, čime smanjuju razinu stresa i povećavaju angažiranost. Ova povećana predanost poslu, uz bolji osjećaj kontrole nad radnim vremenom i obvezama, ključna je za stvaranje radnog okruženja u kojem zaposlenici mogu ostvariti svoj puni potencijal, što je i u interesu poslodavaca.

## Slika 2 Testirane hipoteze vezane uz fleksibilne radne aranžmane, motivaciju i ravnotežu privatnog i poslovnog života



Izvor: Izrada autora prema Silalahi i sur. (2021)

Prebensen (2024) dodatno ističe brojne prednosti fleksibilnih radnih aranžmana, koje donose dobrobiti i zaposlenicima i poslodavcima. Zaposlenici s fleksibilnijim uvjetima rada često uspijevaju uspostaviti bolju ravnotežu između poslovnih i privatnih obveza, uz smanjenje troškova i vremena putovanja te veću produktivnost zbog manjeg broja ometanja na radnom mjestu. S druge strane, poslodavci mogu očekivati povećanu motivaciju zaposlenika, manju potrebu za fizičkim uredskim prostorom i niže operativne troškove, a uz to i jednostavniji pristup širem spektru talentiranih zaposlenika, bez obzira na njihovu geografsku lokaciju.

Nadalje, istraživanja pokazuju da organizacije koje uvode ovakve radne aranžmane bilježe niže stope izostanaka s posla i manju fluktuaciju zaposlenika (Stavrou, 2005; Berkery i dr., 2017). McNall, Masuda i Nicklin (2010) također ističu smanjenje fluktuacije kao jednu od ključnih prednosti, jer fleksibilni radni uvjeti pridonose zadržavanju zaposlenika i smanjuju troškove povezane s regrutacijom i obukom novih kadrova.

Iako fleksibilni radni aranžmani donose brojne prednosti, važno je napomenuti da mogu predstavljati određene izazove. Primjerice, radnici koji rade na daljinu ponekad se mogu osjećati izolirano ili isključeno iz timskih aktivnosti, što može smanjiti njihovu angažiranost i osjećaj pripadnosti (Prebensen, 2024). Organizacije koje primjenjuju ove aranžmane također se suočavaju s izazovima u vezi s koordinacijom i komunikacijom među timovima, što često zahtijeva značajna ulaganja u tehnologiju i obuku zaposlenika. Upravo zbog toga, uspješna

primjena fleksibilnih radnih aranžmana zahtijeva pažljivo upravljanje i kontinuirano ulaganje u tehnologiju te razvoj vještina zaposlenika (Prebensen, 2024).

Zaključno, fleksibilni radni aranžmani pružaju značajne prednosti kako za zaposlenike, tako i za poslodavce, pod uvjetom da se pažljivo implementiraju i upravljaju kako bi se maksimizirali pozitivni učinci i minimizirali potencijalni rizici, što ih čini ključnim elementom u modernom poslovnom okruženju (Silalahi i dr., 2021; Klindžić i Marić, 2019; Kelliher i Anderson, 2008).

## **4. ODNOS IMIDŽA POSLODAVCA S FLEKSIBILNIM RADNIM ARANŽMANIMA I ZADOVOLJSTVOM POSLOM**

U ovom poglavlju analizirat će se odnos između imidža poslodavca, fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva poslom. Istražit će se kako fleksibilni radni aranžmani utječu na percepciju organizacije među zaposlenicima i potencijalnim kandidatima te na koji način organizacije mogu marketinški komunicirati svoj imidž kao poslodavca.

### **4.1. Pojmovno određenje i uloga imidža poslodavca**

Znanstveni interes za organizacijski imidž, posebno u kontekstu regrutacije, pojavio se među istraživačima još 1980-ih godina (Lievens i Slaughter, 2016). Iza tog interesa razvila se ideja da bi percepcija imidža mogla utjecati na privlačnost potencijalnih kandidata prema određenim organizacijama kao mjestima za rad (Lievens i Slaughter, 2016 prema Belti Paolillo, 1982; Gatewood i dr., 1993; Highhouse i dr., 1999; Turbani Keon, 1993). Godine 2001. Cable i Turban objavili su utjecajan konceptualni rad koji je potaknuo niz istraživanja s ciljem boljeg razumijevanja slike koju tražitelji posla imaju o poslodavcima, kao i njezinih uzroka, dimenzija i posljedica. U isto vrijeme, imidž poslodavca postao je jedna od ključnih tema unutar prakse upravljanja ljudskim resursima, s posebnim naglaskom na brendiranje poslodavca (Lievens i Slaughter, 2016).

Prema Lievensu i Slaughteru (2016), imidž poslodavca definira se kao skup prolaznih mentalnih asocijacija na organizaciju koje pojedinci imaju o njoj kao poslodavcu. Ova definicija ističe nekoliko ključnih elemenata: prije svega, imidž poslodavca predstavlja osobnu percepciju koja može varirati među pojedincima. Usmjeren je na specifične aspekte organizacije, a ne na opći dojam, te se temelji na kognitivnim procesima, što znači da uključuje racionalnu i misaonu procjenu organizacije kao mjesta za rad. Pojednostavljeno, imidž poslodavca može se definirati kao način na koji potencijalni kandidati percipiraju cjelokupni korporativni identitet organizacije u kontekstu zaposlenja (Lievens i Van Hoyer prema Highhouse i dr., 1999). Organizacijske karakteristike, poput vrste industrije, te specifičnosti posla, kao što su prilike za napredovanje, pokazale su se važnim čimbenicima u oblikovanju imidža organizacije kao poslodavca (Lievens i Van Hoyer, n.d.).

Zapravo, istraživanja o percepciji organizacija kao poslodavaca među potencijalnim kandidatima mogla bi imati koristi od postojećih konceptualnih modela koji se koriste za

brendiranje potrošačkih robnih marki. Katz (1960) i Keller (1993) predložili su da se instrumentalno-simbolički okvir iz socijalne i potrošačke psihologije može koristiti kao integrativni pristup za razumijevanje komponenti imidža organizacije u kontekstu zapošljavanja. Ovaj okvir temelji se na ideji da ljudi s objektima, poput marki, povezuju i funkcionalne (instrumentalne) karakteristike, kao i simbolička značenja (Lievens i Van Hove, n.d.). Holistička perspektiva, s druge strane, stavlja naglasak na opće stavove i osjećaje prema organizaciji, umjesto na specifične atribute. Ovaj pristup ispituje cjelokupnu atraktivnost organizacije, a stavovi kandidata koriste se kao mjerilo privlačnosti organizacije (Lievens i Slaughter, 2016 prema Collins i Kanar, 2013). Obje perspektive pružaju komplementarne uvide u to kako potencijalni zaposlenici percipiraju organizacije, omogućujući im razumijevanje i poboljšanje njihove pozicije na tržištu rada (Lievens i Slaughter, 2016). Na kraju, brojne studije su pokazale da postoji značajna povezanost između imidža organizacije i sposobnosti privlačenja kvalitetnih kandidata (Kumari, Dutta i Bhagat, 2020 prema Fombrun, 1996; Cable i Turban, 2001).

Imidž poslodavca često se zamjenjuje s drugim sličnim pojmovima. Analizirat ćemo termine koji se često koriste i mogu imati sličnosti s imidžom poslodavca.

- Reputacija poslodavca odnosi se na opću i dugoročnu procjenu organizacije koju dijeli šira javnost ili određene specifične skupine, poput tražitelja posla (Lievens i Slaughter, 2016 prema Highhouse i dr., 2009). Dok je imidž poslodavca specifičan i može varirati s obzirom na individualna iskustva, reputacija organizacije ima stabilniji karakter i često uključuje emocionalnu komponentu. Primjerice, moguće je da organizacija ima pozitivnu reputaciju u javnosti, ali pojedini kandidat na temelju vlastitih iskustava može imati negativnu sliku o toj organizaciji (Lievens i Slaughter, 2016). Upravljanje reputacijom može biti složenije i dugotrajnije (Kalinska-Kula i Staniec, 2021 prema Chun, 2005).
- Organizacijski identitet predstavlja osnovne, trajne i prepoznatljive karakteristike koje članovi organizacije percipiraju kao ključne (Lievens i Slaughter, 2007 prema Dutton i dr., 1994). Glavna razlika između identiteta i imidža poslodavca je u perspektivi. Identitet odražava način na koji sami zaposlenici vide organizaciju iznutra, dok se imidž poslodavca odnosi na percepcije vanjskih dionika, poput potencijalnih zaposlenika.

- Imidž poslodavca samo je dio šireg koncepta organizacijskog imidža. Različite grupe dionika, klijenata ili šira javnost mogu razviti različite percepcije o jednoj te istoj organizaciji. Pored imidža poslodavca, važni aspekti organizacijskog imidža uključuju: financijski imidž, imidž društvene odgovornosti te percepciju organizacije kao pružatelja usluga ili proizvoda (Lievens i Slaughter, 2016).

Uspoređujući ove pojmove, uočljivo je da, iako imidž, reputacija i identitet organizacije dijele zajedničke elemente, svaki pojam obuhvaća različite aspekte percepcije. Imidž poslodavca je specifičan i podložan promjenama ovisno o okolnostima, dok je reputacija stabilnija i uključuje širu, dugoročniju procjenu organizacije. Organizacijski identitet, za razliku od toga, predstavlja internu percepciju zaposlenika i ključan je za njihovu povezanost s organizacijom (Lievens i Slaughter, 2007 prema Ashforth i Mael, 1989). Sve ove koncepcije, zajedno, pružaju širi okvir za razumijevanje kako različite skupine mogu percipirati organizaciju iz svojih specifičnih perspektiva. Tablica 2 prikazuje ključne razlike između ovih pojmova.

**Tablica 2 Sličnosti i razlike između pojma imidža poslodavca i povezanih pojmova**

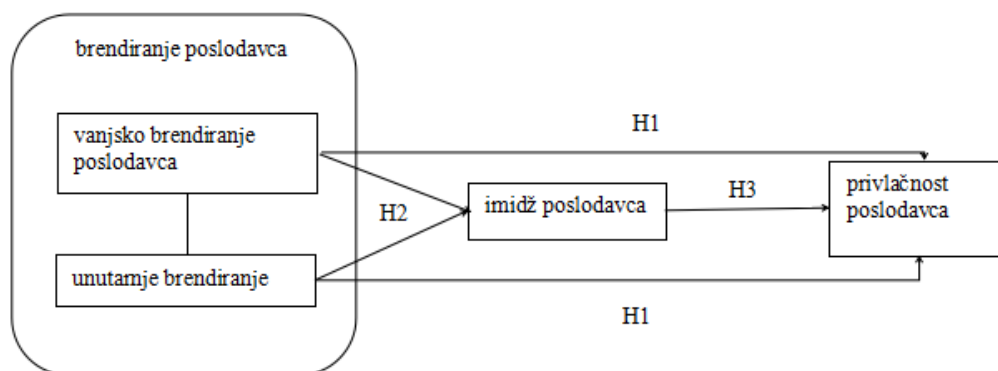
	<b>FOKUS</b>	<b>STABILNO-ST</b>	<b>RAZINA ANALIZE</b>	<b>RAZINA APSTRAKCIJE</b>	<b>RAZINA SASTAVNICE</b>	<b>MARKETINŠKI POJAM</b>
<b>Svjesnost</b>	kognitivni	prolazna	individualna	globalno	outsajder	svijest o marki
<b>Reputacija</b>	afektivni	stabilna	kolektivno (šira javnost)	globalno	primarni outsajderi	vanjski brend (globalna evolucija)
<b>Imidž poslodavca</b>	kognitivni (elementarni-afektivni holistički)	prolazna	individualna	specifično	outsajder	vanjski brend (specifična vjerovanja)
<b>Identitet</b>	kognitivni	izdržljiva	individualna	specifično	insajder	interni brend

Izvor: Izrada autora prema Lievens i Slaughter (2016)

## 4.2. Brendiranje poslodavca

S obzirom na to da neki autori izjednačavaju pojam imidža poslodavca (eng. Employer Image) s pojmom brendiranjem poslodavca (eng. Employer Branding), važno je detaljnije pogledati kako je brendiranje poslodavca povezano s imidžem poslodavca. Kalinska-Kula i Staniec (2021) predložili su konceptualni model koji prikazuje povezanost između imidža poslodavca, brendiranja i privlačnosti organizacije (Slika 3).

**Slika 3 Model istraživanja**



Izvor: Izrada autora prema Kalinska-Kula i Staniec (2021)

Američko marketinško udruženje definira brend kao ime, izraz, znak, simbol ili kombinaciju tih elemenata koji identificiraju dobra ili usluge određenog prodavatelja i razlikuju ih od konkurencije (Kotler, 2000). Na temelju marketinških principa, pretpostavlja se da brend poslodavca mora biti prepoznatljiv, relevantan i jedinstven (App, Merk i Büttgen, 2012 prema Moroko i Uncles, 2008; Foster i dr., 2010). Kao što jedinstvena prodajna ponuda na potrošačkom tržištu osigurava konkurentsku prednost, set benefita koje poslodavac pruža trebao bi stvoriti snažnu ponudu vrijednosti za zaposlenike (Employer Value Proposition - EVP) (App i dr., 2012 prema Barrow i Mosley, 2005). EVP je jasna slika onoga što organizacija predstavlja, što nudi i što očekuje od svojih zaposlenika (Robertson, 2013 prema CIPD, UK). U osnovi, brend poslodavca djeluje kao obećanje da će organizacija dosljedno isporučivati određene karakteristike, pogodnosti i usluge (Kotler, 2000). Najbolji brendovi nose jamstvo kvalitete, a svijest o brendu nastaje kada su ljudi upoznati s brendom te ga povezuju s povoljnim, snažnim i jedinstvenim asocijacijama (Love i Singh, 2011 prema Keller, 1993). Snažni brendovi imaju prednost u svijesti i pamćenju potrošača u odnosu na slabije poznate brendove, posebno kada se radi

o izgradnji prepoznatljivosti brenda (Love i Singh, 2011 prema Hoeffler i Keller, 2003). Ipak, prema Kotleru (2000), pravi temelj vrijednosti brenda leži u lojalnosti korisnika. To znači da bi marketing trebao biti usmjeren na produljenje životne vrijednosti lojalnih korisnika, pri čemu je upravljanje brendom ključni alat u tom procesu (Kotler, 2000).

Kotler (2000) identificira nekoliko razina značenja brenda koje pomažu u oblikovanju identiteta i percepcije brenda u očima korisnika, kao što je prikazano u tablici 3.

**Tablica 3 Razine značenja brenda**

<b>RAZINE</b>	<b>OPIS</b>	<b>PRIMJER</b>
<b>Atributi</b>	Brend priziva određene karakteristike.	Mercedes sugerira luksuz, vrhunsku izradu te trajna i prestižna vozila.
<b>Benefiti</b>	Atributi se trebaju prevesti u funkcionalne i emocionalne prednosti.	Atribut "izdržljivost" može se interpretirati kao funkcionalna korist: "Neću morati kupovati novi automobil još mnogo godina."
<b>Vrijednosti</b>	Brend izražava specifične vrijednosti proizvođača.	Mercedes stoji iza vrijednosti poput visokih performansi, sigurnosti i prestiža.
<b>Kultura</b>	Brend može odražavati specifičnu kulturnu baštinu.	Mercedes predstavlja njemačku kulturu, koja je sinonim za organiziranost, učinkovitost i vrhunsku kvalitetu.
<b>Osobnost</b>	Brend može projicirati određene osobine	Mercedes može dočarati sliku ozbiljnog lidera ili dominantne, autoritativne figure poput lava.
<b>Korisnik</b>	Brend implicira vrstu korisnika koji kupuje ili koristi proizvod	Mercedes će vjerojatnije odabrati 55-godišnji menadžer nego mlađi, 20-godišnji trgovac.

Izvor: Izrada autora prema Kotler (2000)

Povijest brendiranja seže unatrag do poslijeratnog razdoblja u Sjedinjenim Američkim Državama, kada su proizvodi poput eliksira masovno promovirani kroz oglašavanje (Robertson, 2013 prema Rosethorn, 2009). Tijekom 1920-ih godina, s rastom dostupnosti



potrošačkih dobara, oglašavanje je doživjelo transformaciju u sofisticiraniji i konkurentniji sektor, redefinirajući slike popularnih brendova (Robertson, 2013). Do 1970-ih, brendovi poput Nikea, McDonald'sa, Pierre Cardina i Microsofta postali su globalno prepoznatljivi, potaknuti promjenama u maloprodajnim kanalima, rastućim bogatstvom potrošača i novim medijskim prostorima (Robertson, 2013). U 1990-ima, postalo je jasno da je privlačenje i zadržavanje vrhunskih talenata presudno za razvoj brenda, dijelom zbog demografskih promjena i promjene stavova generacije Y, rođene između 1977. i 1995. (Robertson, 2013). Sigurnost zaposlenja se smanjila kako su organizacije prolazile kroz faze ekspanzije i restrukturiranja, što je dovelo do toga da zaposlenici sve više postaju "potrošači poslova" s manjom emocionalnom vezom prema jednom poslodavcu (Robertson, 2013 prema Rosethorn, 2009). Ovaj trend doveo je do razvoja koncepta *employer branda*, koji se odnosi na svjesno upravljanje imidžom organizacije u očima sadašnjih i potencijalnih zaposlenika (Robertson, 2013). *Employer branding*, kao relativno novi akademski koncept, postao je relevantan od sredine 1990-ih (Love i Singh, 2011 prema Rosethorn, 2010) uz uvođenje koncepta *Employer Value Proposition* (EVP), koji uključuje ključne informacije o kulturi organizacije, stilu upravljanja i kvaliteti usluga (Robertson, 2013 prema CIPD, UK).

Za kupce, proizvod ne donosi samo funkcionalne i ekonomske, već i psihološke benefite (Ambler i Barrow, 1996). Slično tome, ovaj princip može se primijeniti na odnos između zaposlenika i organizacija. *Employer branding* odnosi se na ukupnost psiholoških, ekonomskih i funkcionalnih koristi koje zaposlenje pruža, odnosno na ono što poslodavac nudi (Kumari i sur., 2020 prema Ambler i Barrow, 1996; Lievens i Highhouse, 2003). Kroz ovaj proces, organizacija stvara određeni psihološki učinak na potencijalne zaposlenike, predstavljajući se kao poželjno radno mjesto (Kumari i sur., 2020 prema Lloyd, 2002). Ovaj koncept postaje ključan u kontekstu upravljanja ljudskim resursima (Priyadarshi, 2011), budući da percepcija brenda među tražiteljima posla direktno utječe na reputaciju organizacije (Micik i Micudova, 2018), koja je često odraz samog brenda (Kumari i sur., 2020 prema Fombrun, 1996). Važno je napomenuti da *employer branding* treba razlikovati od srodnih pojmova poput korporativne kulture, identiteta, internog marketinga i korporativne reputacije (Ambler i Barrow, 1996). Stoga, *employer branding* može se opisati kao strateški, dugoročni pristup koji je usmjeren na oblikovanje svijesti i percepcija zaposlenika, potencijalnih zaposlenika i drugih relevantnih dionika u vezi s određenom organizacijom (Love i Singh, 2011 prema Backhaus i Tikoo, 2004).

Čimbenici koji oblikuju imidž brenda poslodavca, prema Soniju (2020), mogu se podijeliti u nekoliko dimenzija koje zajedno čine ponudu vrijednosti zaposlenicima (engl. Employee Value Proposition). Te dimenzije prikazane su u priloženoj tablici (tablica 4).

**Tablica 4 Dimenzije slike brenda poslodavca s pripadajućim atributima**

<b>DIMENZIJE SLIKE BREND POSLODAVCA</b>	<b>ATRIBUTI BREND</b>
Nagrade	Naknada, bonusi, beneficije za umirovljenje, zdravstvene beneficije
Organizacija	Sigurnost posla, sigurnost na radu, ohrabrujuće okruženje, interno okruženje, društvena odgovornost, ekološka odgovornost, raznolikost, korištenje tehnologije
Ljudi	Podržavajući menadžeri, timski rad, druženje, kvaliteta suradnika
Prilike	Prilike za obuku, meritokracija, izloženost putem inozemnih posjeta, buduće mogućnosti rasta, organizacijski rast
Rad	Prikladna lokacija ureda, rad bez stresa, zanimanje za posao, poslovna putovanja, autonomija na poslu, fleksibilni raspored, ravnoteža između poslovnog i privatnog života, kreativnost na poslu, inovacije, priznanje na radnom mjestu

Izvor: Izrada autora prema Soni, P. 2020.

Možemo reći da je prvobitni fokus *employer branding*a bio na primjeni ovog koncepta kroz upravljanje ponudom koju organizacija nudi zaposlenicima, slično kao što organizacija nudi proizvode ili usluge svojim kupcima (Kalinska-Kula i Staniec, 2021). Ipak, *employer branding* proširuje i načela marketinga odnosa (Priyadarshi, 2011 prema Christopher i dr., 1991; Kotler, 1992; Morgan i Hunt, 1994), koji se temelji na izgradnji jakih odnosa s

ključnim dionicima, čime se strateški osigurava akvizicija i zadržavanje zaposlenika. Kada organizacija postane brend s kojim zaposlenici razvijaju osjećaj povezanosti, svijest o brendu, pozitivni stavovi i lojalnost mogu izravno utjecati na njihovu učinkovitost, a time i na ukupne performanse organizacije (Kalinska-Kula i Staniec, 2021 prema Ambler i Barrow, 1996).

U zaključku, imidž poslodavca može se promatrati kao statičan koncept, dok je *employer branding* aktivna strategija koja omogućuje organizacijama da se razlikuju od svojih konkurenata (Kalinska-Kula i Staniec, 2021 prema Backhaus i Tikoo, 2004: 502). Employer branding postao je ključna strategija za organizacije koje žele privući i zadržati vrhunske talente, što dokazuju značajna ulaganja u to područje (Robertson, 2013 prema Backhaus i Tikoo, 2004). Dodatno, *employer branding* igra ključnu ulogu u procesu stvaranja prepoznatljivog i jedinstvenog identiteta organizacije kao poslodavca (Kumari i dr., 2020 prema Backhaus i Tikoo, 2004).

#### **4.3. Marketinški načini komunikacije imidža poslodavca**

Marketinški načini komunikacije imidža poslodavca igraju ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju vrhunskih zaposlenika, a Michaels i sur. (2001) posebno ističu važnost razvoja i jasnog prenošenja ponude vrijednosti za zaposlene (EVP) kao temeljnog elementa ove strategije (Priyadarshi, 2011). Love i Singh (2011) dodaju da organizacije mogu koristiti razne pristupe i kanale za širenje svojih poruka o brendu, uključujući tradicionalno plaćeno oglašavanje, besplatnu medijsku promociju, profesionalne i akademske publikacije te aktivnosti vezane uz odnose s javnošću. Kotler (2000) spominje nekoliko ključnih promocijskih alata u marketingu odnosa s javnošću:

- Publikacije: Koriste se za dosezanje ciljanih tržišta putem materijala poput izvješća i brošura.
- Događaji: Organiziranje događaja poput konferencija privlači pažnju na proizvode i aktivnosti organizacije.
- Vijesti: Stručnjaci za odnose s javnošću stvaraju pozitivne vijesti o organizaciji za jačanje percepcije u javnosti.
- Govori: Pomažu u izgradnji imidža i podizanju svijesti o organizaciji.
- Aktivnosti u javnom interesu: Donacije i volontiranje jačaju dobru volju prema organizaciji.
- Identitet medija: Vizualni elementi, poput logotipa, osiguravaju prepoznatljivost brenda.

Lievens i Slaughter (2016) kreirali su sveobuhvatan prikaz prethodnih spoznaja iz istraživanja koja su vezana uz upravljanje imidžem poslodavca. Među najvažnijima su:

- Allen i sur. (2004): Komunikacija licem u lice ima najjači utjecaj na percepciju dvosmjernih komunikacija.
- Becker i sur. (2010): Kraći vremenski intervali između kontakta s kandidatom i ponude posla povećavaju šanse za prihvaćanje ponude.
- Cober i sur. (2003): Funkcionalnost navigacije na web-stranici važnija je od njenog estetskog izgleda u formiranju imidža poslodavca.
- Rindova i sur. (2006): Organizacije s visokokvalitetnim zaposlenicima i klijentima često su percipirane kao organizacije s boljim imidžom.
- Sivertzen i sur. (2013): Prisutnost na društvenim mrežama pozitivno utječe na percepciju reputacije i namjeru prijave na posao.
- Slaughter i sur. (2014): Toplina i kompetencija regrutera pozitivno utječu na imidž organizacije kada kandidati imaju nisko povjerenje prije posjeta.
- Van Hoyer i Lievens (2007): Neovisni izvori informacija smatraju se vjerodostojnijima i doprinose jačem holističkom imidžu organizacije.
- Walker i sur. (2009): Raznoliki zaposlenici prikazani na web-stranicama bili su privlačniji kandidatima tamnije puti, ali manje privlačni bijelim kandidatima.
- Williamson i sur. (2003): Web stranice usmjerene na regrutaciju pridonose povoljnijem holističkom imidžu.
- Collins i Han (2004): Regrutacijske prakse s niskom razinom angažmana učinkovitije su za organizacije s manje oglašavanja, dok one s većom razinom angažmana bolje djeluju za organizacije s povoljnijom reputacijom.

Sve više organizacija prepoznaje značaj fleksibilnosti i autonomije u radu, što se može vidjeti u uvođenju slogana poput Spotifyjevog "Work from Anywhere" ili inicijativa kao što su Pinterestov "PinFlex" i "Amex Flex" kompanije American Express. Ovi koncepti naglašavaju mogućnost zaposlenika da rade s bilo koje lokacije te ističu važnost povećane slobode i odgovornosti u obavljanju radnih zadataka (Serik, 2023).

Osim toga, sve popularniji alati za komuniciranje imidža organizacije kao poslodavca postaju godišnje ankete o "najboljim poslodavcima", kao što su 50 Best Employers, 100 Best Employers, Great Places to Work, Employers of Choice i Top Family-Friendly Employers

(Love i Singh, 2011 prema Joo i McLean, 2006). Ove ankete značajno utječu na percepciju organizacija potencijalnih kandidata prilikom traženja posla. U tom kontekstu, organizacija Univerzum ističe se kao globalni lider u području brendiranja poslodavaca, kontinuirano unapređujući industriju kroz fokus na *employer branding* već više od 20 godina (Babčanová i dr., 2010). Ove strategije pomažu organizacijama da se pozicioniraju kao atraktivni poslodavci i osiguraju konkurentsku prednost na tržištu rada.

#### **4.4. Povezanost fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva poslom s imidžem poslodavca**

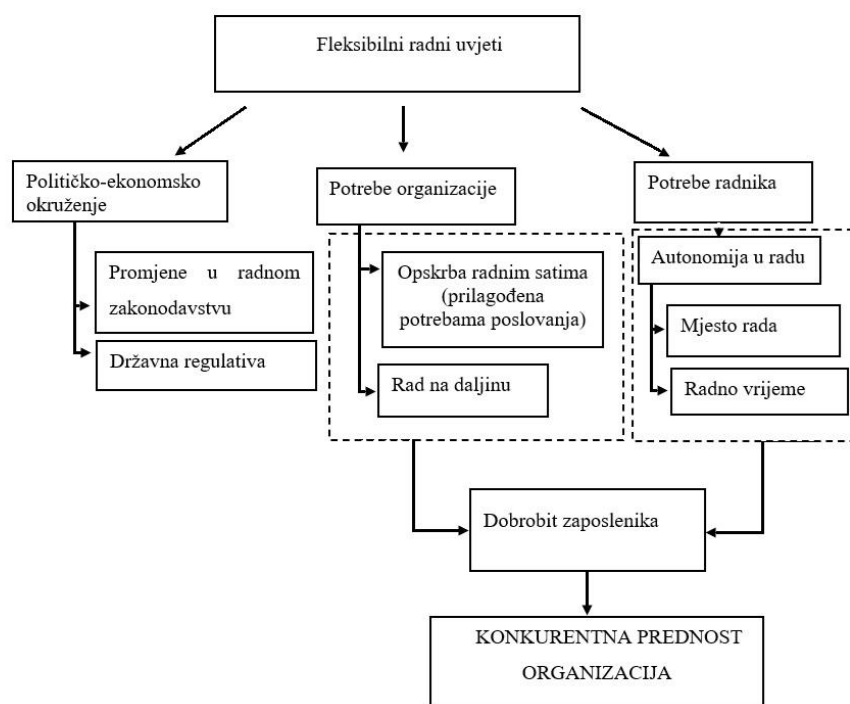
S obzirom na promjene u tehnološkom, demografskom i ekonomskom okruženju, radno okruženje postaje jedan od ključnih čimbenika za zadržavanje zaposlenika (Balakrishnan i dr., 2013 prema Zeytinoglu i Denton, 2005). Zaposlenici preferiraju raditi i ostati u organizacijama koje pružaju pozitivno i podržavajuće radno okruženje (Balakrishnan i dr., 2013 prema Ramlal, 2003). Fleksibilni radni aranžmani, koji olakšavaju postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života, dodatno pridonose zadovoljstvu zaposlenika (Sekhar i Patwardhan, 2021 prema Baltes i dr., 1999).

U literaturi o strateškom upravljanju ljudskim resursima naglašava se pristup resursima utemeljenog pogleda na organizaciju kao način objašnjenja kako ljudski resursi i prakse upravljanja ljudskim resursima mogu osigurati dugoročnu konkurentsku prednost (App i dr., 2012 prema Wright i McMahan, 1992; Wright i dr., 1994). Zaposlenici su jedini resurs organizacije koji se ne može replicirati (Bakotić i Vojković, 2013 prema Buble, 2000). Organizacije postižu trajnu konkurentsku prednost implementacijom strategija koje povećavaju njihovu vrijednost, omogućuju diferencijaciju od konkurencije (App i dr., 2012 prema Barney, 1991). Upravo zbog toga ljudski resursi u kombinaciji s marketingom postaju ključni izvori konkurentske prednosti, a od presudne je važnosti privlačenje, razvoj i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika (App i dr., 2012). Mnoge vodeće svjetske organizacije već se pozicioniraju kao poslodavci koji nude fleksibilne radne uvjete (Pavlova, 2019 prema Wiryakusuma, Chai, King i dr., 2017), služeći kao uzor drugima koji se natječu za talente na globalnom tržištu (Pavlova, 2019).

Organizacije moraju privući vrhunske talente, što stvara intenzivnu konkurenciju među poslodavcima. Međutim, ne mogu svi pružiti optimalne uvjete, a slabosti nekih organizacija

postaju prilike za druge da privuku te iste talente (Pavlova, 2019). Etimološko proučavanje pojma "konkurencija" otkriva da njegovi latinski korijeni, "concurrentia" ili "concurro", znače "trčati zajedno". U ekonomskom kontekstu, ovaj pojam odnosi se na rivalstvo među proizvođačima u natjecanju za bolje uvjete proizvodnje, promociju proizvoda i pozicioniranje na tržištu (Pavlova, 2019). Kako bi se organizacija istaknula od konkurencije, nužno je razviti jedinstvene prednosti (Pavlova, 2019 prema Alderson, 1965) i kontinuirano stvarati nove konkurentske prednosti kako bi nadmašila ostale (Pavlova, 2019 prema Hamel i Prahalad, 1989; Dickson, 1992). Jedna od tih ključnih prednosti može biti uvođenje fleksibilnih radnih aranžmana, što je prikazano na Slici 4.

**Slika 4 Kompetitivna prednost organizacija uvođenjem fleksibilnih radnih aranžmana**



Izvor: Preuzeto iz Pavlova (2019, str. 5)

Godine 2012., fleksibilne pogodnosti na radnom mjestu bile su rangirane kao drugi najvažniji čimbenik za tražitelje posla, odmah nakon kompenzacija i karijernih prilika (Ongaki, 2019 prema Cairns, 2013). Prema Bufferovom izvješću iz 2023., čak 98% zaposlenika koji rade na daljinu izrazilo je želju da nastave s ovim načinom rada, barem djelomično. Također, 66% kandidata koji preferiraju rad na daljinu navelo je da je ovaj faktor ključan pri odabiru novog poslodavca, što upućuje na potrebu da organizacije koje žele privući vrhunske talente daju

prednost fleksibilnim radnim uvjetima (Serik, 2023). Osim toga, časopis Fortune izvijestio je kako 82% 100 najboljih organizacija nudi mogućnost rada na daljinu barem 20% radnog vremena svojim zaposlenicima (Ongaki, 2019).

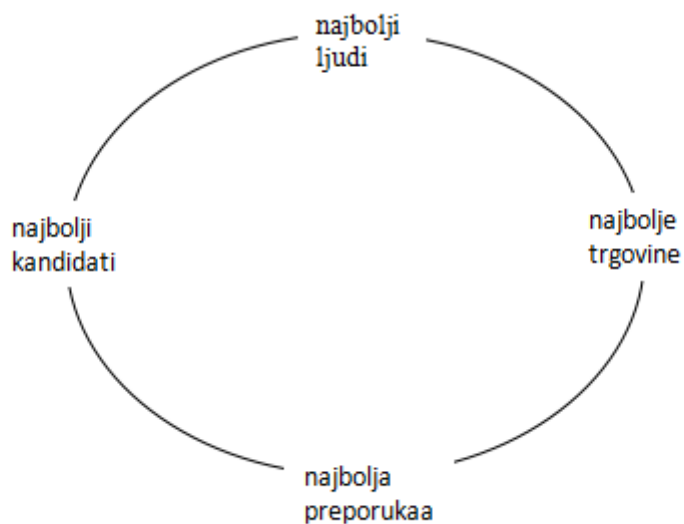
Organizacije koje potiču ravnotežu između poslovnog i privatnog života te pružaju podršku zaposlenicima, posebno roditeljima, često su prepoznate prestižnim nagradama poput DiversityInc Award, Fortune's 50 Best Workplaces for Parents i Fortune's 100 Best Places to Work (Sekhar i Patwardhan, 2021). Takva priznanja ne samo da osiguravaju nacionalno priznanje već također pomažu u privlačenju vrhunskih talenata i jačanju imidža poslodavca. U današnjem globalnom okruženju, imidž poslodavca i korporativna reputacija ključni su za privlačenje kvalitetnih zaposlenika (Kumari, Dutta i Bhagat, 2020 prema Cappelli, 2001). Kada se očekivanja i potrebe zaposlenika usklade s imidžem organizacije, ona postaje poželjnije mjesto za rad (Kumari i dr., 2020 prema Schneider, 1987; Cable i Judge, 1996; Backhaus i Tikoo, 2004). Imidž poslodavca igra ključnu ulogu u percepciji atraktivnosti organizacije (Kalinska-Kula i Staniec, 2021 prema Backhaus i Tikoo, 2004) te ima značajan utjecaj na privlačenje potencijalnih kandidata, što je široko istraženo u literaturi o zapošljavanju (Love i Singh, 2011 prema Sartain i Schumann, 2006). Snažan imidž poslodavca donosi brojne prednosti, uključujući zapošljavanje uz niže troškove, poboljšanje odnosa sa zaposlenicima, privlačenje talentiranih radnika uz niže plaće te jačanje odnosa između poslodavca i zaposlenika (Kumari, Dutta i Bhagat, 2020 prema Riston, 2002). Organizacije koje nude fleksibilne radne aranžmane često bilježe veću predanost svojih zaposlenika, bolju privlačnost i dulje zadržavanje kadrova, uz značajna poboljšanja u imidžu brenda (Sekhar i Patwardhan, 2021 prema Williams, 2019).

Sukladno iznesenom, vrijednosti koje organizacija nudi kroz brendiranje poslodavca imaju izravan utjecaj na zadovoljstvo, angažiranost zaposlenika i organizacijsko građansko ponašanje (Soni, 2020 prema Berthon i dr., 2005). Kada su te dimenzije ispunjene, one stvaraju pozitivno iskustvo za zaposlenike, čime se povećava njihovo zadovoljstvo i doprinosi rastu organizacije, što dugoročno pridonosi pozitivnijem imidžu poslodavca (Soni, 2020). Posebno u uslužnoj industriji, zaposlenici igraju ključnu ulogu u oblikovanju imidža organizacije (Priyadarshi, 2011 prema de Chernatony i Segal-Horn, 2003), što znači da je privlačenje i zadržavanje pravih talenata ključno za uspjeh na tržištu rada (Priyadarshi, 2011 prema Ewing i dr., 2002). Važno je osigurati dosljednost između imidža koji se prezentira kandidatima i njihovog iskustva nakon što se pridruže organizaciji. Upravljanje ravnotežom

privatnog i poslovnog života kroz uvođenje fleksibilnih radnih aranžmana, koji povećavaju zadovoljstvo zaposlenika, zasigurno će pružiti takvo iskustvo te održati pozitivan imidž organizacije.

Marketing odnosa (Slika 5), koji se tradicionalno usmjerava na dugoročno zadovoljstvo i zadržavanje kupaca, može se lako primijeniti i na odnose između organizacija i zaposlenika (Kotler, 2000). U marketingu odnosa lakše je jeftinije i profitabilnije zadržati postojeće kupce nego privući nove (Ambler i Barrow, 1996 prema Berry, Leonard L, 1983). Baš kao što zadovoljan kupac vjerojatno ponovno kupuje proizvod, tako su i zadovoljni zaposlenici vjerojatnije lojalni i predaniji organizaciji (Kotler, 2000).

### Slika 5 Veza između kvalitete zaposlenika i kvalitete proizvoda/usluge



Izvor: Izrada autora prema Ambler i Barrow (1996)

Zaposlenici, kao najvrjedniji i nezamjenjivi resurs svake organizacije, čine temelj njezine konkurentske prednosti (Bakotić i Vojković, 2013). Ključno je osigurati njihovo zadovoljstvo kroz različite aspekte radnog iskustva. Na taj način organizacija stvara privlačno i fleksibilno radno okruženje koje ne samo da zadržava postojeće talente, već uspješno privlači nove, osiguravajući stabilnost i konkurentnost u budućnosti (Sekhar i Patwardhan, 2021).



U konačnici, upravljanje ljudskim resursima, posebno kroz uvođenje fleksibilnih radnih aranžmana, ne samo da doprinosi zadovoljstvu zaposlenika, već i dugoročno osigurava pozitivniji imidž poslodavca, čime se organizacije osiguravaju za budućnost. Stoga je od ključne važnosti tretirati zaposlenike kao najvrjedniji resurs poduzeća, ne samo danas, već i u budućnosti (Bakotić i Vojković, 2013).

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: ULOGA FLEKSIBILNIH RADNIH ARANŽMANA U POVEĆANJU ZADOVOLJSTVA POSLOM ZAPOSLENIKA I IMIDŽA POSLODAVCA**

### **5.1. Definiranje problema i ciljeva istraživanja**

Prijašnja istraživanja u ovom području fokusirala su se primarno na ispitivanje odnosa između dviju varijabli, najčešće usmjerenih na analizu utjecaja uvođenja fleksibilnih radnih aranžmana na zadovoljstvo zaposlenika na poslu ili na odnos između zadovoljstva zaposlenika i percepcije imidža organizacije te s njima povezanih koncepata kao što su lojalnost i produktivnost. Međutim, ovaj rad predstavlja prošireno istraživanje koje se bavi dubljim ispitivanjem odnosa između tri ključne varijable: fleksibilnih radnih aranžmana, zadovoljstva zaposlenika na poslu te percepcije imidža organizacije. Cilj je istražiti kako se ove varijable međusobno prožimaju i utječu jedna na drugu, čime se obogaćuje dosadašnje razumijevanje ove teme.

Temeljni cilj ovog deskriptivnog istraživanja jest detaljnije istražiti mišljenja i stavove zaposlenika u vezi s fleksibilnim radnim aranžmanima te razumjeti njihovu ulogu u podizanju razine zadovoljstva na poslu. Istraživanje također ispituje kako uvođenje takvih aranžmana može utjecati na percepciju imidža organizacije među zaposlenicima, ali i u širem društvenom kontekstu, uzimajući u obzir i dugoročne posljedice za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih kadrova.

S obzirom na to kako se radi o opisnom istraživanju, postavljaju se sljedeće istraživačke hipoteze:

**H1:** Između fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva na poslu postoji empirijski dokaziva pozitivna veza, i to na sljedeći način: zaposlenici su zadovoljniji na radnom mjestu kada im poslodavac omogućuje korištenje nekog oblika fleksibilnih radnih aranžmana;

**H2:** Zadovoljni zaposlenici bolje ocjenjuju imidž svog poslodavca;

**H3:** Fleksibilni radni aranžmani predstavljaju učinkovito sredstvo za poboljšanje upravljanja imidžem poslodavca.

Ove hipoteze u skladu su s ciljem istraživanja.

## 5.2. Metodologija istraživanja

Primarno istraživanje provedeno je putem *online* anketnog upitnika. Upitnik zatvorenog tipa distribuiran je jednokratno slučajnim uzorkom zaposlenih osoba na području Republike Hrvatske s ciljem prikupljanja podataka o njihovim iskustvima i stavovima prema fleksibilnim radnim aranžmanima, koristeći Likertovu skalu. U empirijskom istraživanju posvećena je pažnja kako kvantitativnim, tako i kvalitativnim rezultatima istraživanja. Ova metoda omogućila je dublji uvid u stvarne percepcije i preferencije ispitanika, čime su dodatno obogaćeni analiza i zaključci rada. Analiza sadržaja temeljila se na načelima objektivnosti, sustavnosti i generalizacije (općenitosti). Istraživanje je provedeno u kolovozu 2024. godine.

Anketni upitnik sastojao se od sedam dijelova s ukupno 46 kratkih pitanja i izjava. Prvi dio sadržavao je uvodnu riječ s objašnjenjem svrhe prikupljanja podataka i načina njihove obrade te selekcijsko pitanje koje je zahtijevalo odgovor "Da" na pitanje o trenutnom zaposlenju ispitanika. Ovo je pitanje bilo ključno jer su ispitanici u završnom dijelu anketnog upitnika ocjenjivali imidž svog trenutnog poslodavca. Drugi dio upitnika obuhvaćao je demografske podatke poput dobi, spola i razine obrazovanja. Treći dio bavio se dosadašnjim radnim iskustvom, dok su u četvrtom dijelu postavljena pitanja o trenutnom poslu ispitanika. Peti dio istraživao je zadovoljstvo na poslu, a šesti dio ispituje iskustva s fleksibilnim radnim aranžmanima. Zadovoljstvo zaposlenika na poslu ispitano je pomoću Spectorovog upitnika o zadovoljstvu na radu (engl. Job Satisfaction Survey – JSS). U posljednjem, sedmom dijelu istraživani su stavovi ispitanika o fleksibilnim radnim aranžmanima, zadovoljstvu na poslu i imidžu poslodavca, pri čemu su u posljednjem pitanju ispitanici ocjenjivali imidž svog poslodavca. Anketa je završena zahvalom ispitanicima na sudjelovanju u istraživanju. Istraživanje je također uključilo studentski rad, budući da fleksibilni radni aranžmani više nisu rezervirani samo za stalno zaposlene. U tablici 5 su prikazane sve kategorije anketnih pitanja, a u desnom stupcu su sva pitanja iz pripadajućih kategorija.

Anketu je ispunilo ukupno 108 ispitanika, od kojih je 95 dovršilo upitnik nakon odgovora na selekcijsko pitanje. Podaci su obrađeni korištenjem SPSS programa (verzija 22) uz primjenu korelacijske analize, a dobiveni rezultati prikazani su u zbrojnom obliku.

### **Tablica 5 Anketna pitanja razvrstana prema kategoriji**

Kategorija	Anketno pitanje
<p><b>Fleksibilni radni aranžmani</b></p>	<p>Najvažniji elementi posla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fleksibilni radni aranžmani (npr. mogućnost rada od kuće)</li> </ul> <p>Upoznatost s fleksibilnim radnim aranžmanima:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Klizno radno vrijeme (npr. 8-16h/ 9-17h)</li> <li>● Fleksibilno radno vrijeme (npr. tijekom radnog dana prema potrebama posla i fleksibilnom rasporedu zaposlenika)</li> <li>● Skraćeni radni tjedan (npr. rad od 10 sati 4 dana u tjednu)</li> <li>● Rad na daljinu (npr. rad od kuće ili rad na bilo kojoj drugoj lokaciji)</li> <li>● Dijeljenje posla (npr. rad na projektu s nekim bez strogog rasporeda rada, ali uz obvezu da projekt bude gotov)</li> <li>● Neplaćeni dopust/ Pauza u karijeri</li> <li>● Nešto drugo</li> </ul> <p>Fleksibilni radni aranžmani koje organizacija osigurava:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Klizno radno vrijeme (npr. 8-16h/ 9-17h)</li> <li>● Fleksibilno radno vrijeme (npr. tijekom radnog dana prema potrebama posla i fleksibilnom rasporedu zaposlenika)</li> <li>● Skraćeni radni tjedan (npr. rad od 10 sati 4 dana u tjednu)</li> <li>● Rad na daljinu (npr. rad od kuće ili rad na bilo kojoj drugoj lokaciji)</li> <li>● Dijeljenje posla (npr. rad na projektu s nekim bez strogog rasporeda rada, ali uz obvezu da projekt bude gotov)</li> <li>● Neplaćeni dopust/ Pauza u karijeri</li> <li>● Nešto drugo</li> </ul> <p>Zanimljivost fleksibilnih radnih aranžmana prema ispitanicima:</p>

- Klizno radno vrijeme (npr. 8-16h/ 9-17h)
- Fleksibilno radno vrijeme (npr. tijekom radnog dana prema potrebama posla i fleksibilnom rasporedu zaposlenika)
- Skraćeni radni tjedan (npr. rad od 10 sati 4 dana u tjednu)
- Rad na daljinu (npr. rad od kuće ili rad na bilo kojoj drugoj lokaciji)
- Dijeljenje posla (npr. rad na projektu s nekim bez strogog rasporeda rada, ali uz obvezu da projekt bude gotov)
- Neplaćeni dopust/ Pauza u karijeri
- Nešto drugo

Izbor fleksibilnog radnog aranžmana koji bi u najvećoj mjeri povećao produktivnost na poslu:

- Klizno radno vrijeme (npr. 8-16h/ 9-17h)
- Fleksibilno radno vrijeme (npr. tijekom radnog dana prema potrebama posla i fleksibilnom rasporedu zaposlenika)
- Skraćeni radni tjedan (npr. rad od 10 sati 4 dana u tjednu)
- Rad na daljinu (npr. rad od kuće ili rad na bilo kojoj drugoj lokaciji)
- Dijeljenje posla (npr. rad na projektu s nekim bez strogog rasporeda rada, ali uz obvezu da projekt bude gotov)
- Neplaćeni dopust/ Pauza u karijeri
- Nešto drugo

Ocjena izjava:

- Smatram da organizacija u kojoj radim može poboljšati fleksibilne radne aranžmane.
- Smatram da fleksibilni radni aranžmani mogu doprinijeti mojoj produktivnosti.
- Fleksibilni radni aranžmani pomažu u smanjenju odsutnosti s posla zbog bolesti.
- Fleksibilni radni aranžmani su važan faktor

	<p>pri mojoj odluci o prihvaćanju posla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Kada bih imao malo manju plaću, a puno više mogućnosti za fleksibilnim radnim aranžmanima, zaposlio bih se u tom poduzeću.</li> <li>● Smatram da fleksibilni radni aranžmani pomažu u smanjenju stresa na radnom mjestu.</li> <li>● Na poslu bih volio/la bih imati nekoliko opcija fleksibilnih radnih aranžmana, a ne samo jednu.</li> </ul>
<p><b>Zadovoljstvo poslom</b></p>	<p>Najvažniji elementi posla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Plaća</li> <li>● Dodatni benefiti (npr. božićnica, bonus, regres...)</li> <li>● Mogućnost napretka</li> <li>● Profesionalni razvoj (npr. edukacije, seminari)</li> <li>● Podrška nadređenih</li> <li>● Odnosi s kolegama</li> <li>● Radni uvjeti (npr. oprema, radni prostor)</li> <li>● Ravnoteža između poslovnog i privatnog života</li> <li>● Prepoznavanje i nagrađivanje rada</li> </ul> <p>Ocjena zadovoljstva trenutnim poslom ispitanika</p> <p>Najvažniji elementi posla koji nisu vezani uz materijalno nagrađivanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fleksibilni radni aranžmani (npr. mogućnost rada od kuće, fleksibilno radno vrijeme)</li> <li>● Mogućnost napretka</li> <li>● Profesionalni razvoj (npr. edukacije, seminari)</li> <li>● Podrška nadređenih</li> <li>● Odnosi s kolegama</li> <li>● Radni uvjeti (npr. oprema, radni prostor)</li> <li>● Ravnoteža između poslovnog i privatnog</li> </ul>

	<p>života</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Prepoznavanje i nagrađivanje rada (nematerijalno)</li> </ul> <p>Izbor fleksibilnog radnog aranžmana koji bi u najvećoj mjeri povećao zadovoljstvo poslom:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Klizno radno vrijeme (npr. 8-16h/ 9-17h)</li> <li>● Fleksibilno radno vrijeme (npr. tijekom radnog dana prema potrebama posla i fleksibilnom rasporedu zaposlenika)</li> <li>● Skraćeni radni tjedan (npr. rad od 10 sati 4 dana u tjednu)</li> <li>● Rad na daljinu (npr. rad od kuće ili rad na bilo kojoj drugoj lokaciji)</li> <li>● Dijeljenje posla (npr. rad na projektu s nekim bez strogog rasporeda rada, ali uz obvezu da projekt bude gotov)</li> <li>● Neplaćeni dopust/ Pauza u karijeri</li> <li>● Nešto drugo</li> </ul> <p>Ocjenjivanje izjava:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Moj posao se ne može raditi drugačije nego kako ga trenutno radim.</li> <li>● Zadovoljan/na sam fleksibilnošću radnog vremena u svojoj organizaciji.</li> <li>● Osjećam da fleksibilni radni aranžmani povećavaju moje zadovoljstvo poslom.</li> </ul>
<p><b>Imidž organizacije/poslodavca</b></p>	<p>Ocjena izjava:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Rado bih se zaposlio/la u poduzeću koje više cijeni fleksibilne radne aranžmane.</li> <li>● Ne prijavljujem se za poslove koji u oglasima ne ističu mogućnosti za bilo kakvim fleksibilnim radnim uvjetima.</li> <li>● Bolji je imidž onog poslodavca čiji zaposlenici imaju fleksibilne radne uvjete.</li> <li>● Sljedeći put prilikom prijavljivanja na posao ću rado proučiti koje vrste fleksibilnih radnih aranžmana poduzeću nudi.</li> </ul>

U tablici 6 prikazani su deskriptivni podaci o spolu, dobi i dosadašnjoj razini obrazovanja. Ispitanici su većinom žene, dok je uzorak relativno uravnotežen u pogledu dobnih skupina, iako je dobnja skupina od 39 do 45 godina najmanje zastupljena, s udjelom od samo 12,6%. Većina ispitanika ima završenu srednju školu, što čini 43,2% uzorka, dok je najmanji postotak ispitanika s poslijediplomskim studijem, koji čine tek 4,2% ukupnog uzorka.

**Tablica 6 Demografska obilježja ispitanika**

Demografska obilježja ispitanika		n	%
Spol	Muškarci	16	16,8%
	Žene	79	83,2%
	Ostalo/Ne želim se izjasniti	0	0%
Dob	18-24	22	23,2%
	25-31	23	24,2%
	32-38	17	17,9%
	39-45	12	12,6%
	46 i više	21	22,1%
Razina obrazovanja	Završena osnovna škola	1	1,1%
	Završena srednja škola	42	43,2%
	Završen preddiplomski studij	20	21,1%
	Završen diplomski studij	28	29,5%
	Završen poslijediplomski studij	4	4,2%

Ispitanici su najčešće radili između jedne i tri godine (33,7%), a najveći broj njih bio je zaposlen u podružnicama multinacionalnih organizacija (47,4%). Kao glavne razloge napuštanja posla, ispitanici su naveli nematerijalne (34,7%) i kombinirane razloge (33,7%), dok je 31,6% navelo materijalne razloge poput plaće. Ostatak odgovora prikazan je u tablici 7.

**Tablica 7 Pitanja o radnom iskustvu**

Pitanja o radnom iskustvu zaposlenika		n	%
Vrijeme najdužeg	Manje od godinu dana	12	12,6%
	1-3 godine	32	33,7%



zaposlenja	4-6 godina	22	23,2%
	Više od 7 godina	29	30,5%
Vrsta organizacije	Državna organizacija	15	15,8%
	Privatna manja/ Obiteljska organizacija	35	36,8%
	Podružnica multinacionalne organizacije	45	47,4%
Djelatnost organizacije	IT	8	8,4%
	Ekonomija	15	15,8%
	Zdravstvo	10	10,5%
	Proizvodnja	7	7,4%
	Obrazovanje	3	3,2%
	Ugostiteljstvo i turizam	3	3,2%
	Maloprodaja	17	17,9%
	Transport i logistika	2	2,1%
	Građevinarstvo	2	2,1%
	Energetika	3	3,2%
	Poljoprivreda	0	0%
	Državna organizacija	2	2,1%
	Druge usluge	23	24,2%
Razlog napuštanja posla	Materijalni ( plaća, nagrade i slično.)	30	31,6%
	Nematerijalni ( mogućnost napretka, radni uvjeti i slično.)	33	34,7%
	Oboje	32	33,7%

Većina ispitanika trenutno radi u privatnim manjim ili obiteljskim organizacijama (45,3%), dok 31,5% njih radi u podružnicama multinacionalnih organizacija. Najzastupljeniji sektori su ekonomija (15,8%) i IT (14,7%), dok značajan broj ispitanika također radi u sektoru maloprodaje (11,6%) i drugih usluga (20%). Ostatak odgovora prikazan je u tablici 8.

**Tablica 8 Pitanja o trenutnom poslu**

Pitanja o radnom iskustvu zaposlenika		n	%
Vrsta organizacije	Državna organizacija	22	23,2%
	Privatna manja/ Obiteljska organizacija	43	45,3%
	Podružnica multinacionalne organizacije	30	31,5%

Djelatnost organizacije	IT	14	14,7%
	Ekonomija	15	15,8%
	Zdravstvo	9	9,5%
	Proizvodnja	9	9,5%
	Obrazovanje	5	5,3%
	Ugostiteljstvo i turizam	2	2,1%
	Maloprodaja	11	11,6%
	Transport i logistika	3	3,2%
	Građevinarstvo	2	2,1%
	Energetika	6	6,3%
	Poljoprivreda	0	0%
	Druge usluge	19	20%

### 5.3. Rezultati istraživanja

Tablica 9 prikazuje frekvencije odgovora ispitanika o najvažnijim elementima posla. Najviše se ističe ravnoteža između poslovnog i privatnog života, koju je 71,6% ispitanika ocijenilo kao "u potpunosti važno". To ukazuje na to da je balans između privatnih i poslovnih obaveza ključan za većinu zaposlenika.

**Tablica 9 Najvažniji elementi posla prema ispitanicima**

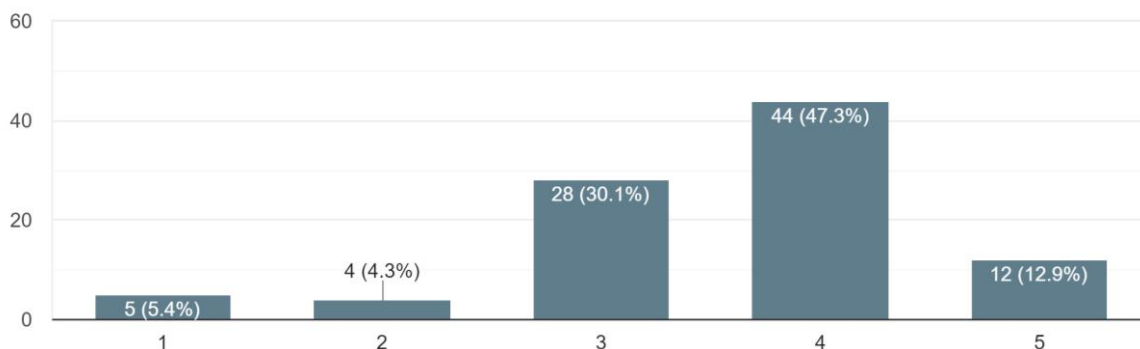
Najvažniji elementi posla	Mod	1- Uopće mi nije važno	2 - Manje mi je važno	3- Niti mi je važno, niti nije	4 - Uglavn om mi je važno	5 - U potpun osti mi je važno
1. Plaća	<u>5</u>	0	0	3	29	62
2. Dodatni benefiti ( npr. božićnica, bonus, regres,..)	<u>4</u>	0	3	12	48	32

3. Fleksibilni radni aranžmani (npr. mogućnost rada od kuće)	<u>3</u>	5	3	17	36	34
4. Mogućnost napretka	<u>4</u>	2	0	13	37	43
5. Profesionalni razvoj (npr. edukacije, seminari)	<u>4</u>	6	4	13	37	35
6. Podrška nadređenih	<u>5</u>	2	0	4	37	52
7. Odnosi s kolegama	<u>5</u>	0	1	15	29	59
8. Radni uvjeti (npr. oprema, radni prostor)	<u>4</u>	0	1	15	45	34
9. Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	<u>5</u>	0	1	2	24	68
10. Prepoznavanje i nagrađivanje rada	<u>5</u>	1	0	5	31	58

Plaća je drugi najvažniji element, s 65,3% ispitanika koji su ovaj aspekt također ocijenili kao "u potpunosti važan", što naglašava važnost financijske stabilnosti kao motivacijskog čimbenika. Podrška nadređenih također igra veliku ulogu, s 55% ispitanika koji su je ocijenili "u potpunosti važnom". Odnosi s kolegama u potpunosti su važni za 62% ispitanika kao i prepoznavanje i nagrađivanje što jednako ocjenjuje 61% ispitanika. Mogućnost napretka važna je za nešto manje od polovice ispitanika, njih 45%. Dodatni benefiti i fleksibilni radni aranžmani važni su za manji dio ispitanika, ali i dalje doprinose općem zadovoljstvu poslom. Također, profesionalni razvoj i radni uvjeti značajni su za oko trećinu ispitanika.

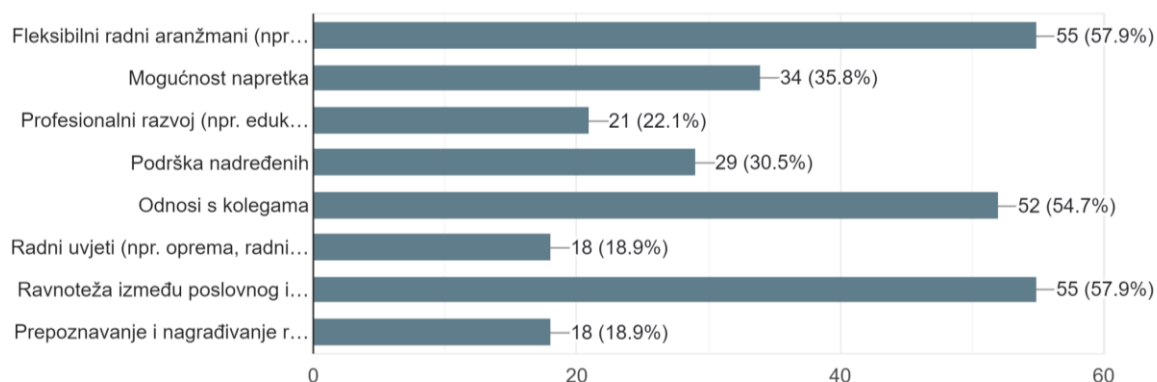
Sljedeći grafikon prikazuje ocjene zadovoljstva trenutnim poslom, pri čemu je najčešće odabrana ocjena 4, koju je odabralo 47,3% ispitanika. (Grafikon 1)

### Grafikon 1 Ocjena zadovoljstva trenutnim poslom ispitanika



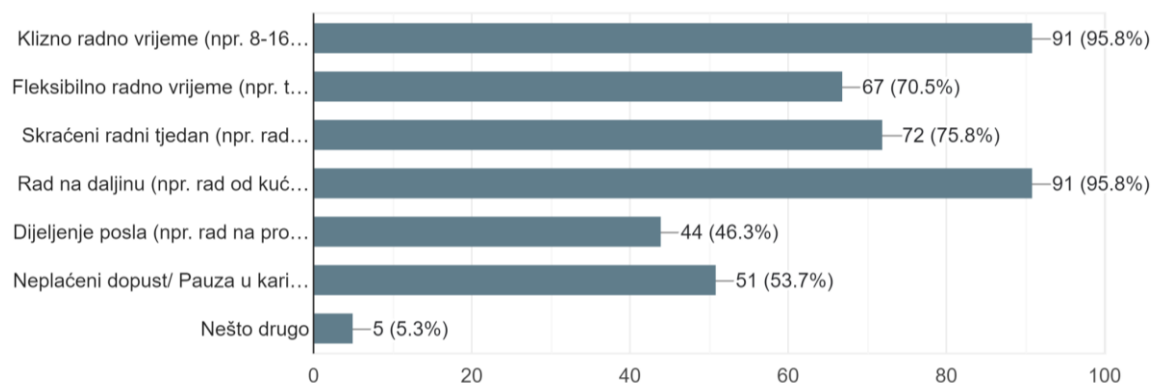
Grafikon 2 prikazuje tri najvažnija elementa na poslu koja nisu vezana uz materijalno nagrađivanje prema ispitanicima, pri čemu se fleksibilni radni aranžmani (57,9%) i ravnoteža između poslovnog i privatnog života (57,9%) ističu kao najvažniji, dok su odnosi s kolegama također visoko rangirani s 54,7%.

### Grafikon 2 Tri najvažnija elementa na poslu koja nisu vezana uz materijalno nagrađivanje prema ispitanicima



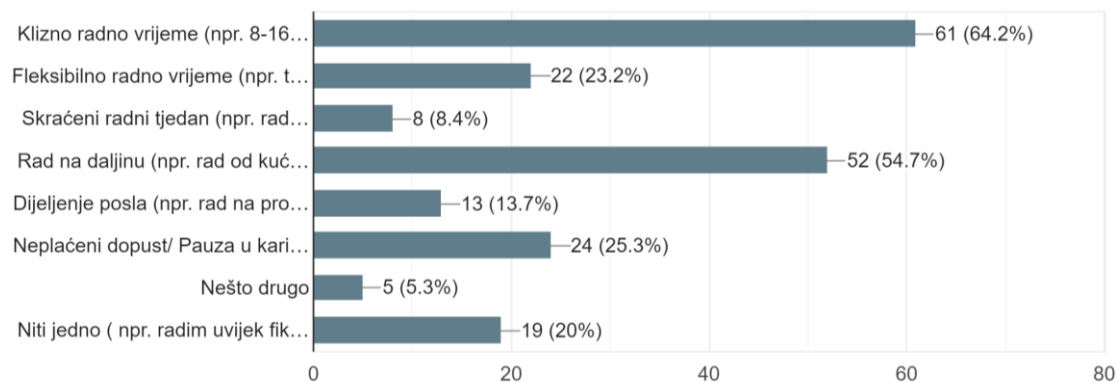
Grafikon 3 prikazuje upoznatost ispitanika s različitim oblicima fleksibilnih radnih aranžmana, pri čemu su klizno radno vrijeme (95,8%) i rad na daljinu (95,8%) najpoznatiji oblici među ispitanicima. Slijede skraćeni radni tjedan (75,8%) i fleksibilno radno vrijeme (70,5%), dok su dijeljenje posla (46,3%) i neplaćeni dopust ili pauza u karijeri (53,7%) manje poznati oblici.

### Grafikon 3 Upoznatost s fleksibilnim radnim aranžmanom prema ispitaniku



Grafikon 4 prikazuje fleksibilne radne aranžmane koje organizacije osiguravaju ispitanicima, pri čemu su klizno radno vrijeme (84,2%) i rad na daljinu (54,7%) najčešće dostupni oblici. Fleksibilno radno vrijeme je prisutno kod 23,2% ispitanika, dok su ostali oblici poput skraćenog radnog tjedna (8,4%) i dijeljenja posla (13,7%) znatno manje zastupljeni. Neplaćeni dopust ili pauza u karijeri dostupni su za 25,3% ispitanika, dok 20% ispitanika navodi da im nije dostupan nijedan oblik fleksibilnih aranžmana.

#### **Grafikon 4 Fleksibilni radni aranžmani koje ispitanicima osigurava organizacija u kojoj su trenutno zaposleni**



Tablica 10 prikazuje privlačnost pojedinih fleksibilnih aranžmana prema ispitanicima. Najprivlačniji aranžmani su rad na daljinu, koji je 57% ispitanika ocijenilo kao "u potpunosti važno", te fleksibilno radno vrijeme, koje je 35% ispitanika također smatralo vrlo važnim. Skraćeni radni tjedan (37% "u potpunosti važno") također je visoko rangiran, dok su dijeljenje posla (23% "u potpunosti važno") i neplaćeni dopust ili pauza u karijeri (15% "u potpunosti važno") manje privlačni za ispitanike.

**Tablica 10 Privlačnost pojedinih fleksibilnih aranžmana prema ispitanicima**

Vrsta fleksibilnog radnog aranžmana	Mod	1 - Uopće mi nije privlačno	2 - Manje mi je privlačno	3 - Niti mi je privlačno, niti nije	4 - Uglavnom mi je privlačno	5 - U potpunosti mi je privlačno
1. Klizno radno vrijeme (npr. 8-16h/9-17h)	<u>4</u>	6	6	23	32	28
2. Fleksibilno radno vrijeme (npr. tijekom radnog dana prema potrebama posla i fleksibilnom rasporedu zaposlenika)	<u>5</u>	5	7	20	28	35
3. Skraćeni radni tjedan (npr. rad od 10 sati 4 dana u tjednu)	<u>5</u>	5	13	20	20	37
4. Rad na daljinu (npr. rad od kuće ili rad na bilo kojoj drugoj lokaciji)	<u>5</u>	3	7	9	19	57
5. Dijeljenje posla (npr. rad na projektu s nekim bez strogog rasporeda rada, ali uz obvezu da projekt bude gotov u zadanom roku)	<u>4</u>	11	15	16	30	23
6. Neplaćeni dopust/Pauza u karijeri	<u>3</u>	19	16	31	14	15

Grafikoni 5 i 6 prikazuju preferencije ispitanika prema fleksibilnim radnim aranžmanima u odnosu na povećanje zadovoljstva i produktivnosti na poslu. Kada bi mogli odabrati samo jedan aranžman, 43,2% ispitanika smatra da bi im rad na daljinu najviše povećao zadovoljstvo, dok bi 42,1% odabralo skraćeni radni tjedan za povećanje produktivnosti.

**Grafikon 5 Vrsta fleksibilnog radnog aranžmana koja bi prema ispitaniku u najvećoj mjeri povećao zadovoljstvo na poslu**



**Grafikon 6 Vrsta fleksibilnog radnog aranžmana koja bi prema ispitaniku u najvećoj mjeri povećao produktivnost na poslu**



Tablica 11 donosi pregled stavova ispitanika o fleksibilnim radnim aranžmanima, zadovoljstvu na poslu i imidžu poslodavca. Više od polovice ispitanika (55,8%) smatra da fleksibilni radni aranžmani značajno doprinose njihovom zadovoljstvu na poslu. Dodatno, 43,16% ispitanika izrazilo je spremnost da bi se radije zaposlili u poduzeću koje posebno cijeni fleksibilne radne uvjete. Štoviše, 45,3% ispitanika vjeruje da poslodavci koji omogućuju fleksibilnost imaju bolji imidž u očima zaposlenika. Također, 37,9% ispitanika izjavilo je da će prilikom sljedeće prijave na posao posebnu pažnju posvetiti vrsti fleksibilnih radnih aranžmana koje poduzeće nudi.

**Tablica 11 Stavovi ispitanika vezani uz fleksibilne radne aranžmane, zadovoljstvo na poslu i imidž poslodavca**

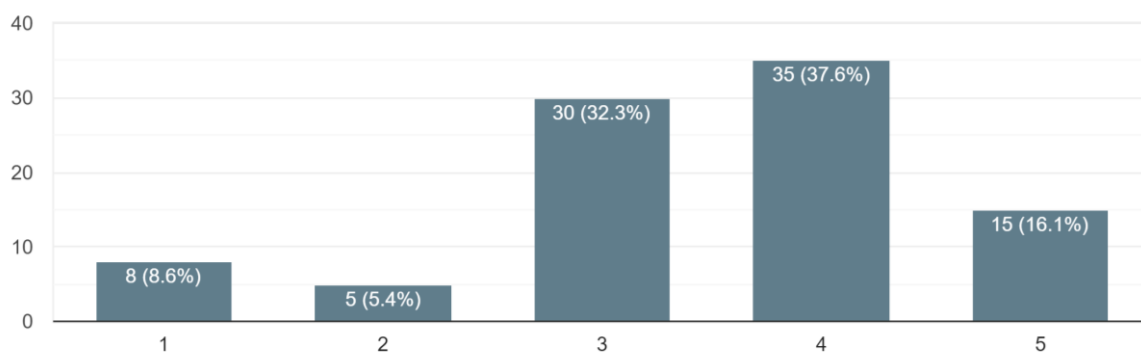
<b>Tvrdnje</b>	<b>Mod</b>	<b>1 - Uopće mi nije važno</b>	<b>2 - Manje mi je važno</b>	<b>3 - Niti mi je važno, niti nije</b>	<b>4 - Uglavn om mi je važno</b>	<b>5 - U potpun osti mi je važno</b>
1. Moj posao se ne može raditi drugačije nego kako ga trenutno radim.	<u>3</u>	14	16	25	21	19
2. Zadovoljan/na sam fleksibilnošću radnog vremena u svojoj organizaciji.	<u>4</u>	6	14	25	32	18
3. Smatram da organizacija u kojoj radim može poboljšati fleksibilne radne aranžmane.	<u>4</u>	8	10	20	32	25
4. Smatram da fleksibilni radni aranžmani mogu doprinijeti mojoj produktivnosti.	<u>5</u>	0	3	14	35	43
5. Osjećam da fleksibilni radni aranžmani povećavaju moje zadovoljstvo poslom.	<u>5</u>	1	3	11	27	53
6. Smatram da fleksibilni radni aranžmani pomažu u smanjenju stresa na radnom mjestu.	<u>5</u>	0	1	12	33	49
7. Fleksibilni radni aranžmani pomažu u smanjenju odsutnosti s posla zbog bolesti.	<u>5</u>	2	1	17	31	44
8. Fleksibilni radni aranžmani su važan faktor pri mojoj odluci o prihvaćanju posla.	<u>4</u>	4	6	19	38	28



9. Rado bih se zaposlio/la u poduzeću koje više cijeni fleksibilne radne aranžmane.	<u>5</u>	2	6	12	34	41
10. Kada bih imao malo manju plaću, a puno više mogućnosti za fleksibilnim radnim aranžmanima, zaposlio bih se u tom poduzeću.	<u>4</u>	11	15	18	30	21
11. Na poslu bih volio/la bih imati nekoliko opcija fleksibilnih radnih aranžmana, a ne samo jednu.	<u>4</u>	3	5	18	39	30
12. Ne prijavljujem se za poslove koji u oglasima ne ističu mogućnosti za bilo kakvim fleksibilnim radnim uvjetima.	<u>3</u>	15	16	32	19	13
13. Bolji je imidž onog poslodavca čiji zaposlenici imaju fleksibilne radne uvjete.	<u>5</u>	2	7	16	27	43
14. Sljedeći put prilikom prijavljivanja na posao ću rado proučiti koje vrste fleksibilnih radnih aranžmana poduzeću nudi.	<u>5</u>	0	9	16	34	36

Najveći broj ispitanika (37,6%) ocijenio je imidž svoje organizacije ocjenom 4, dok je 32,3% dalo prosječnu ocjenu 3. (Grafikon 8)

### **Grafikon 7 Procjena imidža trenutne organizacije kao poslodavca prema ispitanicima**



Kako bi se ispitale postavljene hipoteze ovog istraživanja, upotrijebljena je korelacijska analiza sa Pearsonovim koeficijentom. Rezultati korelacijske analize su prikazani u Tablici 12. Na temelju utvrđenih rezultata može se zaključiti kako postoji mala pozitivna, statistički značajna korelacija između zadovoljstva poslom i privlačnosti prema fleksibilnim aranžmanima ( $r = 0.248$ ,  $p = 0.016$ ), Ovaj rezultat sugerira da su ispitanici s većom razinom korištenja fleksibilnih radnih aranžmana percipirali veću razinu zadovoljstva poslom. Također, utvrđena je mala pozitivna, statistički značajna korelacija između zadovoljstva poslom i imidža trenutnog poslodavca ( $r = 0.204$ ,  $p = 0.047$ ), što znači da su ispitanici s većom razinom zadovoljstva poslom percipirali veću razinu imidža trenutnog poslodavca. Ipak, nije prisutna korelacija između fleksibilnih aranžmana i imidža trenutnog poslodavca ( $r = 0.012$ ,  $p = 0,911$ ).

**Tablica 12 Rezultati korelacijske analize između zadovoljstva poslom, privlačnosti fleksibilnim aranžmanima i imidža trenutnog poslodavca**

	Zadovoljstvo poslom	Fleksibilni aranžmani	Imidž trenutnog poslodavca.
Zadovoljstvo poslom	1		
Fleksibilni aranžmani	,248*	1	
Imidž trenutnog poslodavca.	,204*	,012	1

\* $p < 0,05$ ; u tablici su prikazane vrijednosti Personovog koeficijenta korelacije

Zaključno, rezultati korelacijske analize pokazuju da statistički značajna povezanost postoji između zadovoljstva poslom i fleksibilnih aranžmana te između zadovoljstva poslom i imidža

poslodavca. Ovo upućuje na to da privlačnost fleksibilnim aranžmanima može imati pozitivan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, dok zadovoljstvo zaposlenika može imati pozitivan utjecaj na imidž poslodavca. Na temelju ovih rezultata postavljena H1 i H2 hipoteza se prihvaća dok se H3 hipoteza odbacuje.

#### **5.4. Ograničenja istraživanja**

Kao što je slučaj sa svim empirijskim istraživanjima, tako i u istraživanju provedenom u sklopu ovog rada postoje određena ograničenja koja treba uzeti u obzir. Temeljna metoda prikupljanja podataka bila je anketni upitnik, koji je inherentno podložan riziku od netočnih podataka. Ovo je posebno važno zbog mogućnosti da ispitanici pruže netočne odgovore, bilo namjerno ili nenamjerno.

Anketnim upitnikom obuhvaćeno je 90 ispitanika, od čega je čak 83,2% bilo žena, što može utjecati na reprezentativnost rezultata i otežava generalizaciju na širu populaciju zaposlenih. Također, anketni upitnik je distribuiran isključivo putem interneta, što može dovesti do pristranosti u uzorku, budući da su vjerojatnije odgovarali digitalno pismeniji ispitanici koji obavljaju uredske poslove.

Nadalje, statističkom obradom nisu obuhvaćena sva pitanja iz anketnog upitnika, već isključivo ona koja su ispitanici ocijenili pomoću Likertove skale, što je posebno važno kod ocjenjivanja zadovoljstva zaposlenika. Također, važno je napomenuti da zadovoljstvo zaposlenika i imidž poslodavca ovise o nizu faktora, pri čemu su fleksibilni radni aranžmani samo jedan od elemenata koji mogu utjecati na ove aspekte.

Dodatno, postoji mogućnost da su ispitanici razumjeli pitanja, ali su se susreli s poteškoćama u pronalaženju odgovora koji adekvatno odražava njihovu stvarnu situaciju. Zbog toga su mogli odabrati odgovore koji, prema njihovom mišljenju, najbolje odgovaraju njihovim okolnostima, što može utjecati na točnost i valjanost prikupljenih podataka.

Stoga je važno interpretirati rezultate istraživanja uzimajući u obzir navedena ograničenja i moguće izvore pristranosti.

## 5.5. Rasprava rezultata istraživanja

Zaključci istraživanja ukazuju na to da su fleksibilni radni aranžmani, zajedno s ravnotežom između poslovnog i privatnog života, od velike važnosti za zadovoljstvo zaposlenika. Ispitanici najviše cijene rad na daljinu, skraćeni radni tjedan i fleksibilno radno vrijeme, koji se ističu kao najatraktivniji oblici fleksibilnosti.

Osim toga, značajan dio ispitanika pozitivnije je ocjenjivalo poslodavce s kojima su zadovoljni. Mnogi ispitanici izjavili su da bi se radije zaposlili u organizacijama koje naglašavaju vrijednost fleksibilnih aranžmana, što naglašava važnost prilagođavanja modernim radnim praksama kako bi poslodavci zadržali konkurentsku prednost na tržištu rada.

U konačnici, statističkom analizom potvrđene su sljedeće hipoteze:

H1: Dokazano je da postoji pozitivna linearna korelacija između uvođenja fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva na poslu, pri čemu zaposlenici iskazuju veće zadovoljstvo kada im poslodavac omogućuje korištenje fleksibilnih radnih aranžmana.

H2: Potvrđeno je da zadovoljni zaposlenici bolje ocjenjuju imidž svog poslodavca, što ukazuje na povezanost između zaposlenikova zadovoljstva i pozitivne percepcije organizacije. Međutim, nije se dokazalo da fleksibilni radni aranžmani djeluju kao učinkovito sredstvo za poboljšanje upravljanja imidžem poslodavca. Upotreba jednostavne ljestvice od 1 do 5 za ocjenjivanje fleksibilnosti i imidža poslodavca mogla je ograničiti dubinu odgovora i varijabilnost rezultata. Korištenje detaljnijih ljestvica ili uključivanje otvorenih pitanja moglo bi pružiti bolje uvid u stvarne stavove ispitanika. Također, fleksibilni radni aranžmani samo su jedan od mnoštva čimbenika kojim organizacija može upravljati svojim imidžem kao poslodavca.

## 6. ZAKLJUČAK

Zaključak ovog diplomskog rada temelji se na istraživanju uloge fleksibilnih radnih aranžmana u povećanju zadovoljstva zaposlenika i imidža poslodavca. U suvremenom radnom okruženju, koje se stalno mijenja uslijed tehnoloških, demografskih i ekonomskih faktora, fleksibilnost postaje važan element za zadržavanje i privlačenje zaposlenika. Dodatno, empirijskim istraživanjem je dokazano da fleksibilni radni aranžmani, kao što su rad na daljinu, skraćeni radni tjedan ili fleksibilno radno vrijeme, značajno doprinose povećanju zadovoljstva zaposlenika osiguravajućim im bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života kao najvažniji element posla.

Osim što fleksibilni radni uvjeti povećavaju zadovoljstvo zaposlenika, istraživanje je pokazalo da oni imaju i potencijalan utjecaj na imidž poslodavca, a taj učinak se može neizravno manifestirati kroz povećano zadovoljstvo poslom. Organizacije koje nude fleksibilne radne aranžmane ne samo da lakše privlače kvalitetne kandidate, već i poboljšavaju svoju konkurentsku prednost na tržištu rada. Zaposlenici sve više cijene poslodavce koji omogućuju ravnotežu između poslovnog i privatnog života, što ih čini poželjnijim mjestom za rad. Takvi poslodavci često dobivaju priznanja i nagrade kao najpoželjnija radna okruženja.

Rezultati ovog istraživanja jasno pokazuju da fleksibilni radni aranžmani nisu samo sredstvo za povećanje zadovoljstva zaposlenika, već predstavljaju ključan faktor u oblikovanju pozitivnog i konkurentnog imidža poslodavca. Prema svim provedenim istraživanjima, organizacije koje prepoznaju važnost fleksibilnosti rada imaju veće šanse zadržati postojeće talente i privući nove, istovremeno osiguravajući svoj dugoročni uspjeh na dinamičnom tržištu rada. Fleksibilni radni aranžmani tako postaju neizostavan dio strategije modernih organizacija koje teže ostati konkurentne, relevantne i atraktivne za najbolje zaposlenike.

## POPIS IZVORA

1. Ambler, T. i Barrow, S. (1996.), The employer brand, *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
2. App, S., Merk, J. i Büttgen, M. (2012.), Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees, *Management Revue*, 23(3) 262-278. <https://doi.org/10.2307/41783721>
3. Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J. i Nwokorie, C. (2020.), Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview, *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(5), 50-59. <https://doi.org/10.9790/0837-2505065059>
4. Babčanová, D., Babčan, M. i Odlerová, E. (2010.), Employer branding – Source of competitiveness of the industrial plants, *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 18(29), 55-61. <https://doi.org/10.2478/v10186-010-0026-y>
5. Bacharach, S. B., Bamberger, P. i Conley, S. (1991.), Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work, *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 39-53. <https://doi.org/10.1002/job.4030120104>
6. Bakotić, D., Vojković, V. (2013.), Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi, *Poslovna izvrsnost*, 7(1), 31-44., preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/106138>
7. Bakotić, D., Vojković, V. (2013.), Veza između zadovoljstva na radu i individualnih
8. Barrero, J. M., Bloom, N. i Davis, S. J. (2021.), *Let me work from home, or I will find another job* (University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics working paper series, br. 2021-87.). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3890988>
9. Dizaho, E. K., Salleh, R., Abdullah, A. (2017.), Achieveing Work Life Balance Through Flexible Work Schedules and Arrangements, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 455-465.
10. Future of Work Institute, (2012.), The Benefits of Flexible Working Arrangements, preuzeto 10. svibnja 2024. s <https://www.futureofworkhub.info/allcontent/2012/8/1/the-benefits-of-flexible-working-arrangements-a-future-of-work-report>
11. Gould-Williams, J. (2003.), The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, *International*

- journal of human resource management*, 14(1), 28-54.  
<https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
12. Soni, P. (2020.), Employer Brand Image: A review of literature, *International Res Jour Managt Socio Human*, 11(11), 272-285. <https://doi.org/10.32804/irjmsh>
  13. Kalinska-Kula, M. i Staniec, I. (2021.), Employer branding and organizational attractiveness: Current employees' perspective, *European Research Studies Journal*, 24(1), 583-603. <https://doi.org/10.35808/ersj/1982>
  14. Kelliher, C. i Anderson, D. (2008.), For Better Or for Worse? An Analysis of How Flexible Working Practices Influence Employees' Perceptions of Job Quality, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419-431. <https://doi.org/10.1080/09585190801895502>
  15. Klindžić, M. i Marić, M. (2019.), Flexible Work Arrangements and Organizational Performance – The Difference between Employee and Employer-Driven Practices, *Društvena istraživanja*, 28(1), 89-108. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.05>
  16. Kotler, P. (2000.), *Marketing Management: The Millennium Edition*, 10. izd., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
  17. Kumari, P., Dutta, M. i Bhagat, M. (2020.), Employer branding and its role in effective recruitment, *AIMS International Journal of Management*, 14(2), 89-100. <https://doi.org/10.26573/2020.14.2.2>
  18. Lievens, F. i Slaughter, J. (2016.), Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
  19. Lievens, F., Van Hove, G. i Schreurs, B. (2005.), Investigating employer image dimensions and attractiveness of the armed forces, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553–572. <https://doi.org/10.1348/09631790X26688>
  20. Lievens, F., Van Hove, G., i Anseel, F. (2007.), Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework, *British Journal of Management*, 18, 45–59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
  21. Lindner, J. (2024.), Key Hybrid Work Statistics: Employees Favor Flexibility and Collaboration Post-Pandemic, preuzeto 4. kolovoza 2024. s <https://gitnux.org/hybrid-work-statistics/>
  22. Links international (n.d.), What is Unpaid Leave?, preuzeto 18. kolovoza 2024. s <https://linksinternational.com/research/glossary/unpaid-leave/>
  23. Love, L. F. i Singh, P. (2011.), Workplace Branding: Leveraging Human Resources

- Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys, *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175–181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>
24. Mishra, P. K. (2013.), Job Satisfaction, *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 14(5), 45-54., preuzeto s [https://www.academia.edu/4815188/Job\\_Satisfaction](https://www.academia.edu/4815188/Job_Satisfaction)
  25. Omazić, M. A., Vlahov, R. D., i Klindžić, M. (2011.), The Role Of Material And Non-Material Rewards In Reducing Barriers To Change Acceptance, preuzeto s [https://www.researchgate.net/publication/332698038\\_The\\_Role\\_Of\\_Material\\_And\\_Non-Material\\_Rewards\\_In\\_Reducing\\_Barriers\\_To\\_Change\\_Acceptance#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/332698038_The_Role_Of_Material_And_Non-Material_Rewards_In_Reducing_Barriers_To_Change_Acceptance#fullTextFileContent)
  26. Ongaki, J. (2019.), An examination of the relationship between flexible work arrangements, work-family conflict, organizational commitment, and job performance, *Managment*, 23(2), 169-187. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0025>
  27. Pardee, R. L. (1990.), Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland: A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation, preuzeto s <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>
  28. Pavlova, O. (2019.), The impact of flexible working arrangements on competitive advantages of organization, *Vilnius University Open Series*, (2), 55–61. <https://doi.org/10.15388/OpenSeries.2019.18404>
  29. Prebensen, P. (2024.), Flexible Work Arrangements: Exploring Impact on Employee Engagement, preuzeto 28. travnja 2024. s: <https://www.iienstitu.com/en/blog/flexible-work>
  30. Priyadarshi, P. (2011.), Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment i Turnover, *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510–522., preuzeto s <https://www.jstor.org/stable/41149467>
  31. Ram, P. i Prabhakar, V. G. (2011.), The role of employee engagement in work-related outcomes, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61., preuzeto s [http://https://www.researchgate.net/publication/260319251\\_The\\_role\\_of\\_employee\\_engagement\\_in\\_work-related\\_outcomes#fullTextFileContent](http://https://www.researchgate.net/publication/260319251_The_role_of_employee_engagement_in_work-related_outcomes#fullTextFileContent)
  32. Robertson, A. (2013.), Building the Employer Image: The HR Challenge, *Proceedings of the HR Dialogue*, 1(1), 2-9., preuzeto s [https://www.academia.edu/35692540/01\\_Building\\_the\\_Employer\\_Image\\_The\\_HR\\_Challenge](https://www.academia.edu/35692540/01_Building_the_Employer_Image_The_HR_Challenge)



33. Sekhar, C. i Patwardhan, M. (2021.), Flexible working arrangement and job performance: the mediating role of supervisor support, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2(5), 1221-1238. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0396>
34. Serik, N. (2023.), Views: Company branding around flexible work says a lot about its culture, preuzeto 20. travnja 2024. s <https://www.benefitnews.com/opinion/company-branding-around-flexible-work-says-a-lot-about-its-culture>
35. Sharma, P., Srinivas, B., Shunmugasundaram, M., Rai, S. K., Kumar, P. i Banu, S. R. (2023.), Innovations in Human Resource Management: Adapting to the Future of Work, *Journal of Informatics Education and Research*, 3(2), 1698-1708., preuzeto s <https://jier.org/index.php/journal/article/view/297/302>
36. Sheppard, G. (2016.), *Work-Life Balance Programs to Improve Employee Performance*, doktorski rad, Walden University, Minneapolis, preuzeto s <https://www.proquest.com/openview/c68be506d52ac24907e6ed4494d4504f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
37. Silalahi, R., Narang, S., Silalahi, E. N., Abdullah, T. M. K. i Abdullah, T. M. K. (2021.), The Influence Of Flexible Working Arrangements - Working From Home And Telecommuting On Working Performance, Mediated By Motivation And Work-Life Balance, *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(6), 1-19., preuzeto s [https://www.researchgate.net/publication/358494522\\_The\\_Influence\\_Of\\_Flexible\\_Working\\_Arrangements\\_-\\_Working\\_From\\_Home\\_And\\_Telecommuting\\_On\\_Working\\_Performance\\_Mediated\\_By\\_Motivation\\_And\\_Work-Life\\_Balance](https://www.researchgate.net/publication/358494522_The_Influence_Of_Flexible_Working_Arrangements_-_Working_From_Home_And_Telecommuting_On_Working_Performance_Mediated_By_Motivation_And_Work-Life_Balance)
38. Spector, P. E. (1985.), Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
39. Utama, A., Murti, T. i Merdiaty, N. (2021.), The Influence of Work-Life Balance, Servant Leadership, and Reward to Employee Engagement with Job Satisfaction as Mediator. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(4) 1511-1529., preuzeto s [https://www.researchgate.net/publication/351661450\\_The\\_Influence\\_of\\_Work-Life\\_Balance\\_Servant\\_Leadership\\_and\\_Reward\\_to\\_Employee\\_Engagement\\_with\\_Job\\_Satisfaction\\_as\\_Mediator](https://www.researchgate.net/publication/351661450_The_Influence_of_Work-Life_Balance_Servant_Leadership_and_Reward_to_Employee_Engagement_with_Job_Satisfaction_as_Mediator)

40. Wheatley, D. (2016.), Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment & Society*. 31(4), 567-585. <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>
41. Williams, L. J. i Anderson, S. E. (1991.), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
42. Yih, C.J. M. (1992.), *A study of job satisfaction In Taiwan*, doktorska disertacija, The Pennsylvania State University, Pennsylvania, preuzeto s <https://www.proquest.com/openview/3fed2b9a76b921c895edb50a91735f6d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
43. Younis, R.A.A. i Hammad, R. (2021.), Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness, *Personnel Review*, 50(1), 244-263. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0058>
44. Zucconi, A., Vargas Llave, O. i Consolini, M. (2024.), Flexible work increases post-pandemic, but not for everyone, preuzeto 9. svibnja 2024. s: <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2024/flexible-work-increases-post-pandemic-not-everyone>

## POPIS TABLICA

Tablica 1 Ključne statistike hibridnog rada: Zaposlenici preferiraju fleksibilnost i suradnju nakon promjene .....	11
Tablica 2 Sličnosti i razlike između pojma imidža poslodavca i povezanih pojmova .....	22
Tablica 3 Razine značenja brenda.....	24
Tablica 4 Dimenzije slike brenda poslodavca s pripadajućim atributima .....	26
Tablica 5 Anketna pitanja razvrstana prema kategoriji .....	35
Tablica 6 Demografska obilježja ispitanika .....	40
Tablica 7 Pitanja o radnom iskustvu .....	40
Tablica 8 Pitanja o trenutnom poslu.....	41
Tablica 9 Najvažniji elementi posla prema ispitanicima.....	42
Tablica 10 Privlačnost pojedinih fleksibilnih aranžmana prema ispitanicima .....	46
Tablica 11 Stavovi ispitanika vezani uz fleksibilne radne aranžmane, zadovoljstvo na poslu i imidž poslodavca .....	48
Tablica 12 Rezultati korelacijske analize između zadovoljstva poslom, privlačnosti fleksibilnim aranžmanima i imidža trenutnog poslodavca .....	50

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 Ocjena zadovoljstva trenutnim poslom ispitanika .....	43
Grafikon 2 3 najvažnija elementa na poslu koja nisu vezana uz materijalno nagrađivanje prema ispitanicima .....	44
Grafikon 3 Upoznatost s fleksibilnim radnim aranžmanom prema ispitaniku .....	44
Grafion 4 Fleksibilni radni aranžmani koje ispitanicima osigurava organizacija u kojoj su trenutno zaposleni .....	45
Grafikon 5 Vrsta fleksibilnog radnog aranžmana koja bi prema ispitaniku u najvećoj mjeri povećao zadovoljstvo na poslu .....	47
Grafikon 6 Vrsta fleksibilnog radnog aranžmana koja bi prema ispitaniku u najvećoj mjeri povećao produktivnost na poslu.....	47
Grafikon 7 Procjena imidža trenutne organizacije kao poslodavca prema ispitanicima...	49

## POPIS SLIKA

Slika 1 Konceptualni okvir fleksibilnog rasporeda i ravnoteže privatnog i poslovnog života .....	17
Slika 2 Testirane hipoteze vezane uz fleksibilne radne aranžmane, motivaciju i ravnotežu privatnog i poslovnog života.....	17
Slika 3 Model istraživanja .....	23
Slika 4 Kompetitivna prednost organizacija uvođenjem fleksibilnih radnih aranžmana ..	30
Slika 5 Veza između kvalitete zaposlenika i kvalitete proizvoda/usluge.....	32

## **PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK**

### **Dio 1 Selekcijsko pitanje**

11. Jeste li trenutno zaposleni? (bilo studentski ili putem ugovora o radu)

- Da
- Ne

### **Dio 2 Demografska pitanja**

12. Odaberite vaš spol:

- Muški
- Ženski
- Ostalo/Ne želim se izjasniti

13. Odaberite Vašu dob:

- 18-24
- 25-31
- 32-38
- 39-45
- 46 i više

14. Odaberite Vašu dosadašnju razinu obrazovanja:

- Završena osnovna škola
- Završena srednja škola
- Završen preddiplomski studij
- Završen diplomski studij
- Završen poslijediplomski studij

### **Dio 3 Pitanja o radnom iskustvu**

15. Koliko ste najduže bili zaposleni u jednoj organizaciji?

- Manje od godinu dana
- 1-3 godine

- 4-6 godina
- Više od 7 godina

16. Kako biste opisali tu organizaciju?

- Državna organizacija
- Privatna manja/ Obiteljska organizacija
- Podružnica multinacionalne organizacije

17. Čime se ta organizacija bavi?

- IT
- Ekonomija
- Zdravstvo
- Proizvodnja
- Obrazovanje
- Ugostiteljstvo i turizam
- Maloprodaja
- Transport i logistika
- Građevinarstvo
- Energetika
- Poljoprivreda
- Državna organizacija
- Druge usluge

18. Koji razlozi su Vas najviše potaknuli da napustite taj posao?

- Materijalni ( plaća, nagrade i slično.)
- Nematerijalni ( mogućnost napretka, radni uvjeti i slično.)
- Oboje

#### **Dio 4 Pitanja o trenutnom poslu**

19. Kako biste najbolje opisali organizaciju u kojoj trenutno radite?

- Državna organizacija
- Privatna manja/ Obiteljska organizacija
- Podružnica multinacionalne organizacije

20. Čime se ta organizacija bavi?

- IT
- Ekonomija
- Zdravstvo
- Proizvodnja
- Obrazovanje
- Ugostiteljstvo i turizam
- Maloprodaja
- Transport i logistika
- Građevinarstvo
- Energetika
- Poljoprivreda
- Državna organizacija
- Druge usluge

#### Dio 5 Pitanja o zadovoljstvu na trenutnom poslu

<b>Koliko su vam važni sljedeći elementi posla?</b>	
<b>Tvrdnje</b>	<b>Likertova ljestvica</b>
21. Plaća	1 - Uopće mi nije važno
22. Dodatni benefiti ( npr. božićnica, bonus, regres,..)	2 - Manje mi je važno
23. Fleksibilni radni aranžmani ( npr. mogućnost rada od kuće)	3 - Niti mi je važno, niti nije
24. Mogućnost napretka	4 - Uglavnom mi je važno
25. Profesionalni razvoj (npr. edukacije, seminari)	5 - U potpunosti mi je važno
26. Podrška nadređenih	
27. Odnosi s kolegama	
28. Radni uvjeti (npr. oprema, radni prostor)	
29. Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	
30. Prepoznavanje i nagrađivanje rada	



31. U kojoj ste mjeri ste zadovoljni s trenutnim poslom?

1 - Uopće nisam zadovoljan/na	2 - Uglavnom nisam zadovoljan/na	3 - Niti sam zadovoljan/na, niti nisam	4 - Uglavnom sam zadovoljan/na	5 - U potpunosti sam zadovoljan/na
-------------------------------	----------------------------------	--	--------------------------------	------------------------------------

32. Odaberite 3 po Vama najvažnija elementa na poslu koja nisu vezana uz materijalno nagrađivanje.

- Fleksibilni radni aranžmani (npr. mogućnost rada od kuće, fleksibilno radno vrijeme)
- Mogućnost napretka
- Profesionalni razvoj (npr. edukacije, seminari)
- Podrška nadređenih
- Odnosi s kolegama
- Radni uvjeti (npr. oprema, radni prostor)
- Ravnoteža između poslovnog i privatnog života
- Prepoznavanje i nagrađivanje rada (nematerijalno)

#### **Dio 6 Pitanja o fleksibilnim radnim aranžmanima**

33. Za koje oblike fleksibilnog rada ste čuli?

- Klizno radno vrijeme (npr. 8-16h/ 9-17h)
- Fleksibilno radno vrijeme (npr. tijekom radnog dana prema potrebama posla i fleksibilnom rasporedu zaposlenika)
- Skraćeni radni tjedan (npr. rad od 10 sati 4 dana u tjednu)
- Rad na daljinu (npr. rad od kuće ili rad na bilo kojoj drugoj lokaciji)
- Dijeljenje posla (npr. rad na projektu s nekim bez strogog rasporeda rada, ali uz obvezu da projekt bude gotov do određenog datuma)
- Neplaćeni dopust/ Pauza u karijeri
- Nešto drugo

34. Koje fleksibilne radne aranžmane Vaša organizacija osigurava?

- Klizno radno vrijeme (npr. 8-16h/ 9-17h)
- Fleksibilno radno vrijeme (npr. tijekom radnog dana prema potrebama posla i fleksibilnom rasporedu zaposlenika)
- Skraćeni radni tjedan (npr. rad od 10 sati 4 dana u tjednu)

- Rad na daljinu (npr. rad od kuće ili rad na bilo kojoj drugoj lokaciji)
- Dijeljenje posla (npr. rad na projektu s nekim bez strogog rasporeda rada, ali uz obvezu da projekt bude gotov do određenog datuma)
- Neplaćeni dopust/ Pauza u karijeri
- Nešto drugo

<b>Koliko su vam neki od navedenih fleksibilnih radnih aranžmana zanimljivi?</b>	
<b>Tvrdnje</b>	<b>Likertova ljestvica</b>
35. Klizno radno vrijeme (npr. 8-16h/9-17h)	1 - Nije mi zanimljivo
36. Fleksibilno radno vrijeme (npr. tijekom radnog dana prema potrebama posla i fleksibilnom rasporedu zaposlenika)	2 - Uglavnom mi nije zanimljivo 3 - Niti mi je zanimljivo, niti nije 4 - Uglavnom mi je zanimljivo
37. Skraćeni radni tjedan (npr. rad od 10 sati 4 dana u tjednu)	5 - U potpunosti mi je zanimljivo
38. Rad na daljinu (npr. rad od kuće ili rad na bilo kojoj drugoj lokaciji)	
39. Dijeljenje posla (npr. rad na projektu s nekim bez strogog rasporeda rada, ali uz obvezu da projekt bude gotov u zadanom roku)	

40. Kada biste mogli odabrati samo jedan, koji od fleksibilnih radnih aranžmana bi Vam povećao zadovoljstvo na poslu?

- Klizno radno vrijeme (npr. 8-16h/ 9-17h)
- Fleksibilno radno vrijeme (npr. tijekom radnog dana prema potrebama posla i fleksibilnom rasporedu zaposlenika)
- Skraćeni radni tjedan (npr. rad od 10 sati 4 dana u tjednu)
- Rad na daljinu (npr. rad od kuće ili rad na bilo kojoj drugoj lokaciji)
- Dijeljenje posla (npr. rad na projektu s nekim bez strogog rasporeda rada, ali uz obvezu da projekt bude gotov do određenog datuma)
- Neplaćeni dopust/ Pauza u karijeri

41. Kada biste mogli odabrati samo jedan, koji od fleksibilnih radnih aranžmana bi Vam povećao produktivnost na poslu?

- Klizno radno vrijeme (npr. 8-16h/ 9-17h)

- Fleksibilno radno vrijeme (npr. tijekom radnog dana prema potrebama posla i fleksibilnom rasporedu zaposlenika)
- Skraćeni radni tjedan (npr. rad od 10 sati 4 dana u tjednu)
- Rad na daljinu (npr. rad od kuće ili rad na bilo kojoj drugoj lokaciji)
- Dijeljenje posla (npr. rad na projektu s nekim bez strogog rasporeda rada, ali uz obvezu da projekt bude gotov do određenog datuma)
- Neplaćeni dopust/ Pauza u karijeri

## Dio 7 Pitanja o Vašim stavovima

Na ljestvici od 1 do 5 ocijenite sljedeće izjave:	
Tvrđenje	Likertova ljestvica
42. Moj posao se ne može raditi drugačije nego kako ga trenutno radim.	1 - Ne slažem se
43. Zadovoljan/na sam fleksibilnošću radnog vremena u svojoj organizaciji.	2 - Uglavnom se ne slažem
44. Smatram da organizacija u kojoj radim može poboljšati fleksibilne radne aranžmane.	3 - Niti se slažem, niti se ne slažem
45. Smatram da fleksibilni radni aranžmani mogu doprinijeti mojoj produktivnosti.	4 - Uglavnom se slažem
46. Osjećam da fleksibilni radni aranžmani povećavaju moje zadovoljstvo poslom.	5 - U potpunosti se slažem
47. Smatram da fleksibilni radni aranžmani pomažu u smanjenju stresa na radnom mjestu.	
48. Fleksibilni radni aranžmani pomažu u smanjenju odsutnosti s posla zbog bolesti.	
49. Fleksibilni radni aranžmani su važan faktor pri mojoj odluci o prihvaćanju posla.	
50. Rado bih se zaposlio/la u poduzeću koje više cijeni fleksibilne radne aranžmane.	
51. Kada bih imao malo manju plaću, a puno više mogućnosti za fleksibilnim radnim aranžmanima, zaposlio bih se u tom poduzeću.	
52. Na poslu bih volio/la bih imati nekoliko opcija fleksibilnih radnih aranžmana, a ne samo	

jednu.	
53. Ne prijavljujem se za poslove koji u oglasima ne ističu mogućnosti za bilo kakvim fleksibilnim radnim uvjetima.	
54. Bolji je imidž onog poslodavca čiji zaposlenici imaju fleksibilne radne uvjete.	
55. Sljedeći put prilikom prijavljivanja na posao ću rado proučiti koje vrste fleksibilnih radnih aranžmana poduzeću nudi.	

56. Procijenite imidž svog trenutnog poslodavca:

1 - Uopće nisam zadovoljan/na	2 - Uglavnom nisam zadovoljan/na	3 - Niti sam zadovoljan/na, niti nisam	4 - Uglavnom sam zadovoljan/na	5 - U potpunosti sam zadovoljan/na
-------------------------------	----------------------------------	--	--------------------------------	------------------------------------

## **ŽIVOTOPIS**

### **OSOBNI PODACI**

Ime i prezime: Gabrijela Mišić

Datum rođenja: 2.11.1999.

Adresa: Zagreb

### **OBRAZOVANJE**

2018. - 2024. - Integrirani preddiplomski i diplomski studij Poslovna ekonomija

2014. - 2018. - Jezična gimnazija Požega

### **RADNO ISKUSTVO**

7/2024 - danas - Capital Equipment Marketing Associate: Medtronic

### **STUDENTSKO RADNO ISKUSTVO**

2023 - 2024 - asistent ljudskih resursa: Tifon d.o.o. ( MOL grupa)

2022 - 2023 - volonter u marketingu: Institut za inovacije d.o.o.

2023 - stipendist u marketingu: Institut za inovacije d.o.o

2022 - 2023 - praktikant u ljudskim resursima: Hrvatski Telekom d.d.

### **ČLANSTVA I POSTIGNUĆA**

2022 - finalist: Digitalni inovacijski inkubator

- polufinalist: Digitalni inovacijski inkubator

2020 - 2022 - član: Hrvatska akademska zajednica

### **JEZICI**

Engleski jezik - napredna razina

Njemački jezik - osnovna razina

### **DODATNA ZNANJA I VJEŠTINE**

MS Office paket (Word, Excel, PowerPoint)

Canva

MovieMaker

Power BI

SAP Hana

Vozačka dozvola - B kategorija