

Važnost i raširenost beneficija za postizanje ravnoteže privatnog i poslovnog života u malim i srednjim poduzećima

Savicki, Petra

Graduate 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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:873705>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-01**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Specijalistički diplomski stručni studij Ekonomika poduzetništva

**VAŽNOST I RAŠIRENOST BENEFICIJA ZA POSTIZANJE RAVNOTEŽE
PRIVATNOG I POSLOVNOG ŽIVOTA U MALIM I SREDNJIM
PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

Petra Savicki

Zagreb, rujan 2024.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Specijalistički diplomski stručni studij Ekonomika poduzetništva

**VAŽNOST I RAŠIRENOST BENEFICIJA ZA POSTIZANJE RAVNOTEŽE
PRIVATNOG I POSLOVNOG ŽIVOTA U MALIM I SREDNJIM
PODUZEĆIMA**

**THE IMPORTANCE AND PREVALENCE OF EMPLOYEE BENEFITS FOR
ACHIEVING WORK-LIFE BALANCE IN SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES**

Diplomski rad

Student: Petra Savicki

JMBAG studenta: 0015237606

Mentor: izv. prof. dr. sc. Maja Klindžić

Zagreb, rujan 2024.

ZAHVALA

Ovim putem želim izraziti svoju iskrenu zahvalnost svojoj mentorici, izv. prof. dr. sc. Maji Klindžić. Vaše vodstvo, predanost i dragocjeni savjeti značili su mnogo tijekom cijelog procesa pisanja ovog diplomskog rada. Svaki Vaš uvid i konstruktivna kritika obogatio je moj rad i pomogao mi da postignem kvalitetu koju ste uvijek poticali. Hvala Vam što ste uložili svoje vrijeme i trud kako biste me usmjeravali kroz sve izazove. Bez Vaše podrške, ovaj rad ne bi bio moguć.

Posebnu zahvalu upućujem svojim roditeljima, Igoru i Lidiji. Vaša beskonačna ljubav, razumijevanje i vjera u mene bili su moje najveće ohrabrenje. Kroz sve uspone i padove, vaša podrška je bila čvrst oslonac koji me poticao da nastavim dalje i da se suočim s izazovima. Vaša prisutnost u mom životu daje mi snagu i inspiraciju, i za to sam vam neizmjereno zahvalna.

Hvala i mojim sestrama, Luciji i Dori. Vaša ljubav, briga i podrška tijekom cijelog procesa bili su mi velika utjeha. Hvala vam što ste uvijek bile uz mene, i što ste svojim prisustvom i riječima ohrabrenja doprinosile mom uspjehu.

Zahvaljujem također svom zaručniku, Stjepanu. Tvoja ljubav i strpljenje su mi bili od neprocjenjive vrijednosti. Hvala što si razumio sve izazove s kojima sam se suočavala i što si bio uz mene svaki korak puta. Tvoja podrška mi je pomogla da se suočim s izazovima i da nastavim raditi unatoč teškoćama.

Na kraju, želim se zahvaliti svojoj široj obitelji i prijateljima. Vaša moralna podrška, ohrabrenje i prisutnost su mi mnogo značili. Svaki trenutak vaše podrške učinio je ovo putovanje ljepšim i lakšim. Vaša vjera u mene i vaša ljubav obogatili su moj život na način koji ću uvijek cijeniti.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

(vlastoručni potpis studenta)

(mjesto i datum)

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.

(personal signature of the student)

(place and date)

SAŽETAK

U ovom diplomskom radu istražuje se važnost i raširenost beneficija za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života u malim i srednjim poduzećima. Svrha rada je analizirati povezanost zadovoljstva zaposlenika ravnotežom poslovnog i privatnog života s beneficijama koje nudi njihov poslodavac te njihovu percepciju o posvećenosti poslodavaca dobrobiti zaposlenika. Cilj je utvrditi kako beneficije pridonose ravnoteži poslovnog i privatnog života i na koji način poduzeća mogu unaprijediti svoje prakse. U tu svrhu provedeno je anketno istraživanje na uzorku od 54 zaposlenika iz mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća. Anketa je obuhvaćala pitanja o prisutnosti i zadovoljstvu različitim beneficijama koje se uobičajeno koriste za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života kod trenutnog poslodavca, zatim pitanja o zadovoljstvu ravnotežom poslovnog i privatnog života, te percepciji o posvećenosti poslodavaca dobrobiti zaposlenika.

Glavni zaključci rada su sljedeći: zaposlenici u malim poduzećima iskazuju nešto veće zadovoljstvo ravnotežom poslovnog i privatnog života unatoč manjem zadovoljstvu beneficijama u usporedbi s velikim poduzećima. Ovo ukazuje na to da fleksibilnost i osobni pristup radnom okruženju u malim poduzećima potencijalno mogu nadoknaditi manjak formalno ponuđenih beneficija. S druge strane, velika poduzeća, iako često nude širu i diversificiranu paletu beneficija, možda ne ispunjavaju visoka očekivanja zaposlenika, što rezultira nižim zadovoljstvom ravnotežom poslovnog i privatnog života. Također, zaposlenici u manjim poduzećima imaju bolju percepciju posvećenosti svojih poslodavaca dobrobiti zaposlenika u usporedbi s onima u većim poduzećima. Rad sugerira da je za postizanje optimalne ravnoteže poslovnog i privatnog života važno razumjeti specifične potrebe zaposlenika i prilagoditi beneficije tim potrebama, bilo kroz formalne ili neformalne prakse.

Ključne riječi: beneficije, pogodnosti za zaposlenike, ravnoteža poslovnog i privatnog života, poduzetništvo, mala i srednja poduzeća

SUMMARY

This thesis examines the importance and prevalence of work-life balance benefits in small and medium-sized enterprises. The aim of the thesis is to analyse the relationship between employees' satisfaction with work-life balance and the benefits offered by their employer, as well as their perception of the employer's commitment to employee well-being. The aim is to find out how benefits contribute to work-life balance and how organisations can improve their practises. The methodology includes a survey conducted with a sample of 54 employees from micro, small, medium and large organisations. The survey included questions on the existence of and satisfaction with various work-life balance benefits at the current employer, satisfaction with work-life balance and perceptions of the employer's commitment to employee well-being.

The main conclusions of this work are as follows: Employees in small organisations express slightly higher satisfaction with work-life balance, although they are less satisfied with benefits than those in large organisations. This suggests that flexibility and a personalised approach to the work environment in small companies may compensate for the lack of formally offered benefits. On the other hand, while large organisations often offer a wider and more diverse range of benefits, they may not meet employees' high expectations, resulting in lower satisfaction with work-life balance. In addition, employees in smaller organisations have a higher perception of their employer's commitment to the wellbeing of their employees than employees in larger organisations. The thesis is that an optimal work-life balance can only be achieved by understanding the specific needs of employees and tailoring benefits to these needs, whether through formal or informal practises.

Keywords: benefits, employee perks, work-life balance, entrepreneurship, small and medium-sized enterprises

SADRŽAJ

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

1. UVOD	1
1.1. Područje i cilj rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. VAŽNOST RAVNOTEŽE POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA ZA ZAPOSLENIKE U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA	3
2.1. Strukturno određenje veličina poduzeća u Republici Hrvatskoj	3
2.2. Određenje i važnost ravnoteže poslovnog i privatnog života za zaposlenike u malim i srednjim poduzećima	5
2.2.1. Definiranje ravnoteže poslovnog i privatnog života	5
2.2.2. Važnost ravnoteže poslovnog i privatnog života za zaposlenike i poslodavce	6
2.3. Utjecaj zadovoljstva ravnotežom poslovnog i privatnog života na poslovne rezultate zaposlenika u malim i srednjim poduzećima	12
3. BENEFICIJE ZA POSTIZANJE RAVNOTEŽE POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA	14
3.1. Pojmovno određenje pojma ukupne plaće i njezini elementi	14
3.1.1. Izravne materijalne kompenzacije	14
3.1.2. Neizravne materijalne kompenzacije ili pogodnosti i povlastice	16
3.2. Vrste beneficija za zaposlenike u malim i srednjim poduzećima	17
3.2.1. Beneficije s obzirom na sadržaj	17
3.2.2. Beneficije s obzirom na zakonsku obvezu	18
3.2.3. Beneficije s obzirom na mogućnost izbora	19
3.3. Pregled literature o beneficijama za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života	20
4. VAŽNOST I RAŠIRENOST BENEFICIJA ZA POSTIZANJE RAVNOTEŽE POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA	24
4.1. Metodologija istraživanja	24
4.2. Rezultati istraživanja	27
4.3. Ograničenja istraživanja	37
4.4. Prijedlozi poslodavcima za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika beneficijama za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života	39

5. ZAKLJUČAK	41
POPIS IZVORA.....	42
POPIS TABLICA.....	46
POPIS SLIKA.....	47
PRILOZI	48
ŽIVOTOPIS.....	53

1. UVOD

1.1. Područje i cilj rada

U današnjem ubrzanom i zahtjevnom poslovnom okruženju u kojem posluje većina organizacija, održavanje ravnoteže poslovnog i privatnog života postaje sve izazovniji zadatak. Stres uzrokovan dugim radnim danom te prekovremenim satima, loša organizacijska kultura, manjak potpore od strane nadređenih menadžera, nesigurnost posla i financijski pritisak samo su neki od čimbenika koji mogu negativno utjecati na zaposlenika, a samim time i na njegovu ravnotežu poslovnog i privatnog života.

Međutim, pogodnosti i povlastice, odnosno beneficije, imaju važnu ulogu u postizanju iste. Putem sadržajno različitih vrsta beneficija, poslodavci pomažu svojim zaposlenicima u održavanju produktivnosti, zadovoljstva i opće dobrobiti na privatnoj i poslovnoj razini, a neke od njih su: fleksibilno/klizno radno vrijeme, mogućnost rada na daljinu ili od kuće, subvencije za dječje vrtiće ili domove za starije i nemoćne osobe, subvencije kamata za stambene kredite, programi poticanja mentalnog zdravlja, dobrovoljno zdravstveno osiguranje i slično.

Područje rada čine upravo beneficije za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života te zadovoljstvo zaposlenika beneficijama koje nude poduzeća u kojima su zaposleni. Stoga je prvi cilj ovog diplomskog rada bio istražiti najzastupljenije, odnosno najmanje zastupljene beneficije povezane s postizanjem ravnoteže poslovnog i privatnog života zaposlenika u poduzećima različitih veličina, potom usporediti prisutnost navedenih beneficija u poduzećima te, konačno, analizirati zadovoljstvo zaposlenika ravnotežom svog poslovnog i privatnog života.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za potrebe ispitivanja navedenih ciljeva provedeno je empirijsko istraživanje pomoću anketnog upitnika na uzorku od 54 zaposlenika gdje se proučavala upravo važnost i raširenost

brojnih beneficija za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života. Također, uz istraživanje pomoću anketnog upitnika, provedena je i analiza sekundarnih podataka na temelju znanstvenih i stručnih radova, knjiga, članaka te web izvora. Baze podataka iz kojih su preuzeti neki od sekundarnih izvora su: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa, Google Scholar, ResearchGate i Academia.edu.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad je podijeljen u pet poglavlja. Prvo poglavlje čini uvod u kojem su definirani područje i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju strukturno su određene veličine poduzeća u Republici Hrvatskoj, teorijski je opisana važnost ravnoteže poslovnog i privatnog života zaposlenika, te utjecaj zadovoljstva ravnotežom poslovnog i privatnog života na poslovne rezultate zaposlenika. U trećem poglavlju definiran je pojam ukupne plaće i njezini elementi, vrste beneficija za zaposlenike u malim i srednjim poduzećima, te su detaljnije opisane beneficije za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života. Četvrto poglavlje čini već spomenuto empirijsko istraživanje u kojem su opisani metodologija, rezultati i ograničenja istraživanja. Na kraju poglavlja, poslodavcima je ponuđen konkretan prijedlog poboljšanja sustava nagrađivanja u aspektu neizravnih materijalnih kompenzacija kako bi osigurali zadovoljstvo, te dobru ravnotežu poslovnog i privatnog života svojih zaposlenika. Peto, i ujedno posljednje, poglavlje čini zaključak u kojem je, na temelju prikupljenih i analiziranih podataka sažet cijeli rad te donesen zaključak autorice. Na kraju rada nalaze se popis korištenih izvora, popis tablica, popis slika, anketni upitnik korišten za potrebe prikupljanja primarnih podataka te životopis autorice.

2. VAŽNOST RAVNOTEŽE POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA ZA ZAPOSLENIKE U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

Zbog ubrzanog načina života mnogih pojedinaca, ravnoteža poslovnog i privatnog života nikada nije imala veću pozornost akademske zajednice i zajednice praktičara. U ovome poglavlju objašnjena je upravo njezina važnost i utjecaj zadovoljstva ravnotežom poslovnog i privatnog života na radne rezultate zaposlenika. No, s obzirom na to da su u fokusu rada mala i srednja poduzeća, za početak će se strukturno odrediti veličina poduzeća u Republici Hrvatskoj.

2.1. Strukturno određenje veličina poduzeća u Republici Hrvatskoj

Poduzeća mogu biti klasificirana u različite kategorije ovisno o njihovoj veličini, a kao kriteriji za određenje veličina poduzeća najčešće se koriste broj zaposlenih osoba, bilanca, investicije i slično (Eurostat, 2021). Ipak, u statističkom kontekstu, najčešći pokazatelj veličine poduzeća je broj zaposlenih osoba (Eurostat, 2021). Europska Komisija nalaže da broj zaposlenih osoba i broj zaposlenika ne treba miješati: broj zaposlenih osoba je širi pojam te podrazumijeva i zaposlenike, ali i zaposlene vlasnike, partnere koji redovno rade u poduzeću i neplaćene obiteljske radnike (Eurostat, 2021). Također, hrvatski Zakon o računovodstvu (2023) propisuje kriterije za definiranje poduzeća (detaljnije prikazano u tablici 1.) a kriteriji su: ukupna aktiva, prihod i prosječan broj radnika. Svako poduzeće mora zadovoljiti barem dva od definirana tri kriterija kako bi bilo svrstano u određenu kategoriju.

Tablica 1. Kriteriji definiranja veličine poduzeća prema Zakonu o računovodstvu

Kategorija poduzeća	Prosječan broj radnika	Ukupna aktiva	Prihod
Mikro	10	350.000 EUR	700.000 EUR
Malo	50	4 mil. EUR	8 mil. EUR
Srednje	250	20 mil. EUR	40 mil. EUR
Veliko	Prelaze najmanje dva od tri kriterija srednjeg poduzeća		

Na temelju: Zakon o računovodstvu (2023)

Ključna obilježja poslovnih subjekata različitih veličina mogu se podijeliti u četiri kategorije: ekonomska, socijalna, institucionalna i individualna (Meressa, 2020), kako je i prikazano u tablici 2.

Tablica 2. Obilježja mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća

Vrsta obilježja	Mikro	Mala	Srednja	Velika
Ekonomska obilježja	Početni kapital Mogućnosti financiranja Tržišni uvjeti	Alternativni financijski načini Ovisnost o sektorskim čimbenicima	Pristup financiranju Tržišni uvjeti Ekonomije razmjera Inovacije i istraživanje i razvoj Digitalna transformacija	Velika financijska snaga i pristup financijskim tržištima Ekonomije razmjera Međunarodno poslovanje Ulaganje u istraživanje i razvoj
Socijalna obilježja	Društvene mreže Podrška zajednice Kulturološke norme Stavovi Spol	Vanjska podrška Sudjelovanje u mrežama i udruženjima	Ljudski resursi	Doprinos zapošljavanju i inovacijama Doprinos ekonomskoj stabilnosti
Institucionalna obilježja	Regulatorno okruženje Infrastruktura	Pristup poslovnim savjetodavnim uslugama i konzultantima	Korporativno upravljanje Regulatorno okruženje Održivost	Usklađenost s regulatornim okvirima Podržavajuće vladine politike i održivo poslovanje
Individualna obilježja	Poduzetnička motivacija Vještine Iskustvo	Poduzetnička motivacija Fleksibilnost i prilagodljivost	Strateško planiranje i praćenje učinka Prilagodljivost i prihvaćanje promjena	Strateško upravljanje rizicima Poduzetnička inovativnost

Na temelju: Meressa (2020)

Mala i srednja poduzeća suočavaju se s izazovima poput ograničenog pristupa financiranju i ovisnosti o vanjskoj podršci, poput mentorstva i savjetovanja (Meressa, 2020). Mala poduzeća često koriste alternativne izvore financiranja, poput mikrofinanciranja, rizičnog kapitala i

crowdfundinga, dok srednja poduzeća većim dijelom imaju pristup tradicionalnim financijskim instrumentima te iskorištavaju ekonomije razmjera kako bi povećala svoju profitabilnost (Meressa, 2020). Sektorski čimbenici također utječu na potencijal rasta malih i srednjih poduzeća, ovisno o industriji u kojoj posluju (Meressa, 2020).

Velika poduzeća, s druge strane, imaju značajnu prednost u pristupu financijskim tržištima. Ona se financiraju putem kapitala, dugova i kredita, te imaju mogućnost ulaganja u istraživanje i razvoj, što im omogućava održavanje konkurentne prednosti na globalnoj razini (Devereux i Schiantarelli, 1990). Također, zbog svojih većih operacija, imaju koristi od ekonomija razmjera koje im omogućavaju smanjenje troškova po jedinici proizvoda (Evans, 1987). Regulatorno usklađivanje i održivost poslovanja posebno su važni za velika poduzeća, jer im to omogućava dugoročnu stabilnost i smanjenje pravnih rizika (Europska središnja banka, 2014), a održivo poslovanje te podržavajuće vladine politike poboljšavaju njihov ugled i dugoročnu profitabilnost (Europska središnja banka, 2014).

2.2. Određenje i važnost ravnoteže poslovnog i privatnog života za zaposlenike u malim i srednjim poduzećima

2.2.1. Definiranje ravnoteže poslovnog i privatnog života

Ravnoteža poslovnog i privatnog života (*engl. Work-life balance*) može se definirati kao količina vremena prevedena obavljajući poslovne obveze u odnosu na količinu vremena provedenu radeći stvari bitne pojedincima van posla (Coursera, 2024). Ona je tema intenzivnih rasprava već desetljećima. To nije iznenađenje, s obzirom na širok raspon izazova s kojima se suočavaju zaposlenici, što uzrokuje pritisak, stres i izgaranje (Thomas, 2022). Sukob između posla i obitelji javlja se zbog istovremenih pritisaka iz radnog i obiteljskog okruženja koji su u nekom pogledu nespojivi, te zbog te nespojivosti, sudjelovanje u jednoj ulozi postaje teže zbog sudjelovanja u drugoj ulozi (Greenhaus i Beutell, 1985). Postoje brojni teorijski okviri koji objašnjavaju uzroke sukoba između posla i obitelji (Baltes et al., 2009), a dvije glavne teorije koje se često citiraju u literaturi su **teorija oskudice** i **teorija sukoba**, gdje teorija oskudice

(*engl. Scarcity Theory*) pretpostavlja da su osobni resursi poput vremena, energije i pažnje ograničeni, te da veća posvećenost jednom području zahtijeva manju posvećenost drugom području (Edwards i Rothbard, 2000), dok teorija sukoba (*engl. Conflict Theory*) predlaže da su radno i obiteljsko okruženje nespojivi zbog različitih normi i odgovornosti (Greenhaus i Beutell, 1985).

Kombinirajući obje teorije, moglo bi se reći da izloženost stresnim situacijama u određenom području (npr. poslu) može dovesti do razdražljivosti, umora ili zaokupljenosti tim problemima, čime se ograničava sposobnost pojedinca da zadovolji zahtjeve drugih područja života (npr. obitelji), što dovodi do sukoba između posla i obitelji (Baltes et al., 2009).

2.2.2. Važnost ravnoteže poslovnog i privatnog života za zaposlenike i poslodavce

S obzirom na to da ravnoteža poslovnog i privatnog života postaje sve značajnija tema u istraživanjima koja se bave zadovoljstvom zaposlenika, produktivnošću i njihovom općom dobrobiti, u ovom dijelu diplomskog rada bit će navedeni rezultati odabranih istraživanja upravo o toj temi.

Nagaprakash i suradnici (2024) u istraživanju *The impact of remote work on work-life balance and employee productivity* naglašavaju važnost ravnoteže poslovnog i privatnog života kao ključnog čimbenika dobrobiti zaposlenika. Njihova studija naglašava potrebu da organizacije proaktivno implementiraju strategije koje potiču ravnotežu poslovnog i privatnog života, prepoznajući je kao temelj za održavanje zadovoljstva zaposlenika i ukupne produktivnosti (Nagaprakash et al., 2024).

Također, istraživanje Bocean i suradnika (2023) *Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic* naglašava nezamjenjivu ulogu ravnoteže poslovnog i privatnog života u oblikovanju zadovoljstva zaposlenika. Rezultati ističu važnost stvaranja podržavajućeg radnog okruženja koje učinkovito osnažuje zaposlenike da uravnoteže svoje profesionalne i osobne živote (Bocean et al., 2023).

Održavanje te ravnoteže izravno može utjecati i na **psihičko zdravlje zaposlenika**, koje dalje utječe na intelektualni, emocionalni i društveni razvoj pojedinca, a samim time i na poslovne sposobnosti i produktivnost (Baltes et al., 2009). Važnost ravnoteže poslovnog i privatnog života za zaposlenike i njihovo psihičko zdravlje potvrđena je u velikom izvješću kanadske vlade, *Work-Life Conflict in Canada in the New Millenium*, gdje je utvrđeno da je broj zaposlenika koji su preopterećeni s poslovnim obavezama u porastu (Schulte, 2014). Sve više zaposlenika osjeća **depresiju i tjeskobu** jer kako radni tjedan postaje sve duži, a slobodno vrijeme sve kraće, ljudima se ugrožava zdravlje, postaju odsutni, ometeni, neproduktivni i sve manje inovativni (Schulte, 2014). Procijenjeno je da je ta vremenska napetost koštala poduzeća i zdravstveni sustav otprilike 12 milijardi kanadskih dolara samo u 2001. godini (Schulte, 2014).

Također, britanska studija pokazala je da psihičke bolesti generiraju troškove poslodavcima u iznosu od gotovo 26 milijardi funti godišnje: 8,4 milijardi funti za bolovanja, 15,1 milijardi funti za proizvodne troškove te 2,4 milijardi funti za zamjenu zaposlenika koji su napustili organizacije (Grabovac i Mustajbegović, 2015). U Republici Hrvatskoj, psihičke bolesti su drugi najveći uzrok nesposobnosti za rad, neuroze i stresa (Grabovac i Mustajbegović, 2015).

Rezultati istraživanja Kurniasari i Pravitasmara Dewi (2023) *The Effect Of Work-Life Balance And Quality Of Work Life On Employee Performance With Gender As A Moderating Variable* pokazuju da ravnoteža poslovnog i privatnog života ima pozitivan utjecaj na radnu učinkovitost zaposlenika, te da može dovesti do povećane **radne učinkovitosti i produktivnosti** zaposlenika (Kurniasari i Pravitasmara Dewi, 2023).

Dakle, zaposlenici koji imaju priliku balansirati svoje poslovne i privatne obaveze mogu poboljšati svoje zdravlje, **produktivnost** i, u konačnici, svoju radnu učinkovitost (Wedgwood, 2022). Jednostavno rečeno, ako zaposlenici ne doživljavaju posao kao obvezu, radit će marljivije, činiti manje pogrešaka i vjerojatnije postati zagovornici brenda poduzeća, a poduzeća koja steknu reputaciju poticanja ravnoteže poslovnog i privatnog života postaju vrlo privlačna, osobito kada se uzme u obzir koliko može biti teško privući i zadržati radnike (Wedgwood, 2022).

S druge strane, važnost ravnoteže poslovnog i privatnog života koju su poslodavci duži osigurati svojim zaposlenicima iskazana je u Direktivi o ravnoteži poslovnog i privatnog života koju je 2019. godine donijela Europska Unija, a čije mjere uključuju pravo očeva na **najmanje 10 dana plaćenog očinskog dopusta, neprenosiva dva mjeseca roditeljskog dopusta** s plaćom koju određuje država te **pet dana dopusta za negovatelje koji brinu o članovima obitelji** (Europska komisija, 2019). Također se proširuje pravo na **fleksibilne radne uvjete za roditelje i negovatelje djece do osam godina** (Europska komisija, 2019). Direktiva potiče korištenje europskih fondova za razvoj formalnih usluga skrbi, zaštitu roditelja i skrbnika od diskriminacije te uklanjanje financijskih prepreka unutar obitelji (Europska komisija, 2019). Cilj ovih mjera je poboljšati ravnotežu poslovnog i privatnog života, povećati zaposlenost žena te osigurati ekonomsku stabilnost obitelji (Europska komisija, 2019).

Također, važnost ravnoteže poslovnog i privatnog života koju su poslodavci duži osigurati svojim zaposlenicima ističe se i u **Zakonu o pravu na isključenje** zaposlenika iz 2021. godine, kada je Europski parlament pozvao Europsku komisiju da osmisli zakon kojim se zaposlenicima omogućuje isključivanje s posla izvan radnog vremena (Europski parlament, 2021). Zbog povećane upotrebe digitalnih alata, radnici su često dostupni i nakon radnog vremena, što je dovelo do kulture „**stalne povezanosti na mrežu**“ ili „**stalne dostupnosti**“ što negativno utječe na njihovo zdravlje i sigurnost (Europski parlament, 2021).

Nemogućnost odvajanja posla od osobnog života značajno povećava vjerojatnost za pojavu **sindroma izgaranja na poslu**, stoga je za poslodavce važno poticati svoje zaposlenike na uzimanje slobodnog vremena i opuštanja (Wedgwood, 2022). Kada zaposlenik pronađe i održava zdravu ravnotežu poslovnog i privatnog života, razvija veću kontrolu nad sposobnošću koncentracije na zadatak, odnosno razvija svjesnost (Wedgwood, 2022). Potičući svoje zaposlenike da imaju zdravu ravnotežu poslovnog i privatnog života, poslodavci će stvoriti okruženje u kojem su svi posvećeni zadatku što će poboljšati stope zadržavanja, produktivnost i u konačnici profit poduzeća, a zaposlenici će biti zdraviji, zadovoljniji, produktivniji, te dugoročno poslovno učinkoviti (Wedgwood, 2022).

Iako Europska Komisija nije donijela službeni zakon, mnoge europske zemlje, poput Francuske, Italije, Irske i Španjolske, već su regulirale ovo pitanje u svojim zakonima, pružajući radnicima **pravo na "prekid veze"**, pri čemu poslodavci od svojih zaposlenika ne smiju zahtijevati dostupnost izvan njihovog radnog vremena, a suradnici se trebaju suzdržati od kontaktiranja kolega zbog poslovnih razloga (Begović, 2022). Predloženo je da se ovo pravo uvrsti u izmjene Zakona o radu i u Republici Hrvatskoj, no Ministarstvo rada to nije prihvatilo, uz obrazloženje da će se ta tema obraditi u budućim izmjenama zakonodavstva (Begović, 2022).

Prema istraživanju Europske agencije za sigurnost i zdravlje na poslu (EU-OSHA), Hrvatska je jedna od država s najmanjom vjerojatnosti za poduzimanje preventivnih mjera protiv psiholoških problema (Grabovac i Mustajbegović, 2015). Programi upravljanja stresom implementirani su u samo 25% organizacija obuhvaćenih istraživanjem, dok samo 23% organizacija koriste psihološke usluge (Grabovac i Mustajbegović, 2015). U Belgiji, Danskoj, Njemačkoj, Nizozemskoj i Švedskoj, legislativa ipak ide korak dalje od legislative Europske Unije te propisuje da poslodavci trebaju aktivno raditi na smanjenju tih faktora rizika (Grabovac i Mustajbegović, 2015).

Prepoznavanjem i rješavanjem izazova povezanih s ravnotežom poslovnog i privatnog života, organizacije mogu unaprijediti dobrobit zaposlenika, zadovoljstvo poslom i motivaciju te, u konačnici, smanjiti stopu fluktuacije zaposlenika (Bocean et al., 2023). Ovi uvidi doprinose dubljem razumijevanju odnosa ravnoteže poslovnog i privatnog života te dobrobiti zaposlenika, pružajući temelj za razvoj učinkovitih politika i praksi koje promiču skladnu integraciju posla i privatnog života (Bocean et al., 2023).

2.2.3. Elementi i prakse poticanja ravnoteže poslovnog i privatnog života u poduzećima

Među brojnim autorima postoje različite kategorizacije elemenata i praksi kojima se potiče ravnoteža poslovnog i privatnog života, no najčešće se kategoriziraju prakse povezane s fleksibilnim radnim uvjetima, smanjenjem radnog vremena, te mogućnostima dopusta, koje

mogu uključivati fleksibilne radne aranžmane, podršku za brigu o djeci i ovisnim osobama, kao i razne vrste dopusta poput roditeljskog dopusta, sabbaticala i sl.

Martínez-León i suradnici (2019) razvrstali su prakse ravnoteže poslovnog i privatnog života u tri glavne kategorije: prva obuhvaća **fleksibilne radne aranžmane** poput fleksibilnog radnog vremena i rada na daljinu; druga se odnosi na **prakse koje smanjuju radno vrijeme**, kao što su dijeljenje posla i rad na pola radnog vremena; dok treća uključuje **prakse koje omogućuju različite oblike odsustva s posla**, poput dodatnih godišnjih odmora i drugih vrsta dopusta.

Iako ovaj pristup pokriva značajan broj praksi primjenjivanih u organizacijama, Bardoel i suradnici (1999) su, analizirajući različite studije, identificirali preko 100 vrsta praksi za ravnotežu poslovnog i privatnog života, koje su grupirali u pet kategorija: pogodnosti vezane uz **brigu o djeci i ovisnim osobama** (npr. briga o djeci na radnom mjestu, programi za skrb o starijim osobama); **fleksibilni radni uvjeti** (npr. fleksibilno radno vrijeme, dijeljenje posla, rad na daljinu); opcije **različitih vrsta dopusta** (npr. roditeljski dopust, sabbatical); **usluge informiranja i osobne politike** (npr. profesionalno i osobno savjetovanje, pomoć pri preseljenju) te **uvjeti organizacijske kulture** (npr. podržavajući nadređeni, kultura osjetljiva na obiteljske potrebe).

Prema istraživanju Perrigino i suradnika (2018), najčešće proučavane prakse usklađivanja poslovnog i privatnog života uključuju **fleksibilne radne aranžmane**, posebno fleksibilno radno vrijeme i rad na daljinu, **usluge koje se pružaju na radnom mjestu**, poput centara za brigu o djeci, te **politike (rodilnog i) roditeljskog dopusta**.

Dodatno, prema istraživanju Bhende i suradnika (2020), kvaliteta poslovnog i privatnog života može biti sadržana u tri dimenzije: **sloboda i priznanje, nagrađivanje i nošenje s pritužbama**. Ipak, kao što je vidljivo u tablici 3., najčešće organizacijske prakse poticanja ravnoteže poslovnog i privatnog života među autorima uključuju: fleksibilne radne aranžmane, odsustva s posla, brigu o djeci i ovisnim osobama, te poticanje na uzimanje slobodnog vremena.

Tablica 3. Najčešće organizacijske prakse poticanja ravnoteže poslovnog i privatnog života

GRUPA PRAKSI	OPIS
Fleksibilni radni aranžmani	Obuhvaćaju fleksibilno radno vrijeme, rad na daljinu i dijeljenje posla, pružajući zaposlenicima veću autonomiju u upravljanju vremenom.
Odsustva s posla	Omogućuju dodatne godišnje odmore i razne dopuste, pružajući fleksibilnost za osobne i obiteljske obaveze.
Briga o djeci i ovisnim osobama	Podrška kroz vrtiće i usluge za starije olakšava usklađivanje poslovnih i obiteljskih obaveza.
Poticanje na uzimanje slobodnog vremena	Mjere koje omogućuju dodatne dane odmora i dopuste za smanjenje stresa i bolju ravnotežu poslovnog i privatnog života.

Na temelju: Martínez-León i suradnici (2019); Bardoel i suradnici (1999); Perrigino i suradnici (2018); Bhende i suradnici (2020)

Fleksibilni radni aranžmani obuhvaćaju prilagodljive modele rada, poput fleksibilnog radnog vremena, rada na daljinu i dijeljenja posla, koji omogućuju zaposlenicima veću autonomiju u upravljanju vremenom i radnim obavezama (Martínez-León et al., 2019). **Odsustva s posla** omogućuju zaposlenicima korištenje dodatnih godišnjih odmora, roditeljskih i drugih vrsta dopusta, pružajući im potrebnu fleksibilnost za osobne i obiteljske obaveze (Perrigino et al., 2018). Kroz **brigu o djeci i ovisnim osobama** pruža se podrška zaposlenicima kroz programe skrbi na radnom mjestu, poput vrtića ili usluga za starije, čime se olakšava usklađivanje poslovnih i obiteljskih obaveza (Bardoel et al., 1999). **Poticanje na uzimanje slobodnog vremena** uključuje organizacijske mjere koje zaposlenicima omogućuju korištenje dodatnih dana odmora ili drugih oblika dopusta kako bi se smanjio stres i poboljšala ravnoteža poslovnog i privatnog života (Wedgwood, 2022). U poglavlju 3. detaljnije će biti opisane prakse povezane s pogodnostima i povlasticama za zaposlenike.

Uz najčešće organizacijske prakse poticanja ravnoteže poslovnog i privatnog života koje su prethodno objašnjene, autori navode dodatne prakse koje su manje zastupljene, ali jednako bitne za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života. Istraživanje Bhende i suradnika (2020) dovelo je do rezultata koji pokazuju da zaposlenici trebaju određenu **slobodu u izvršavanju obaveza i priznanje za svoj rad**, bez stalnog nadzora. Također, potrebna je

decentralizacija i delegiranje ovlasti od menadžera, što jača povjerenje i odnose između menadžera i zaposlenika, te ih uključuje u proces donošenja odluka, što povećava odanost organizaciji (Bhende et al., 2020). Konačno, priznanja za rad motiviraju zaposlenike da poboljšaju svoju izvedbu i povećavaju zadovoljstvo poslom, te omogućuju uključivanje u izazovne projekte, što smanjuje monotoniju i povećava interes za posao (Bhende et al., 2020).

2.3. Utjecaj zadovoljstva ravnotežom poslovnog i privatnog života na poslovne rezultate zaposlenika u malim i srednjim poduzećima

Ljudi često u želji da izgrade karijeru zapostavljaju svoju obitelj, prijatelje te cjelokupni privatni život; a ponekad obrnuto, u želji da izgrade obitelj i dobre obiteljske obaveze zanemaruju posao i karijeru (Bogešić, 2009). Bogešić (2009) u stručnom članku Obitelj i(li) karijera kaže: *„Usponi u ostvarivanju poslovne karijere ne trebaju automatski isključiti i ostvarivanje obiteljskih ciljeva, kao što niti razvijanje obitelji ne mora negativno utjecati na ostvarivanje karijernih ciljeva i napredovanja u poslu.“*

Nedostatak ravnoteže poslovnog i privatnog života može dovesti do brojnih **negativnih posljedica**. Zaposlenici u malim i srednjim poduzećima često nailaze na poteškoće u održavanju društvenih i osobnih aktivnosti zbog dužeg radnog vremena i visokog stupnja angažmana na poslu, što rezultira **nezadovoljstvom poslom i smanjenom radnom učinkovitošću** (Susanto et al., 2022). Kombinacija zahtjeva posla i obiteljskih obveza može biti značajan izvor psiholoških neugoda za zaposlenike, što potencijalno rezultira povećanom sklonosti napuštanju posla (Susanto et al., 2022).

Povećan stres na poslu također je povezan s negativnim posljedicama za **mentalno zdravlje zaposlenika**, što može dodatno smanjiti njihovu radnu učinkovitost i motivaciju (Brough et al., 2020). Dodatno, nedostatak formalnih i neformalnih organizacijskih politika usmjerenih na postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života povezan je s negativnim radnim stavovima i lošijim poslovnim rezultatima, uključujući visoku stopu fluktuacije zaposlenika (Brough et al., 2020).

No, s druge strane, postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života donosi i niz **pozitivnih učinaka**. Zaposlenici koji imaju veću kontrolu nad svojim radnim vremenom bolje usklađuju svoje obveze, što dovodi do većeg **zadovoljstva poslom** i cjelokupnom ravnotežom poslovnog i privatnog života (International Labour Organization, 2022). Kada zaposlenici percipiraju da imaju prihvatljivu ravnotežu, ostvaruju bolje osobne radne rezultate zahvaljujući povećanom samopouzdanju i motivaciji za postizanje ciljeva (Brough et al., 2020).

Također, zaposlenici koji percipiraju da imaju zadovoljavajuću razinu ravnoteže poslovnog i privatnog života postižu **bolje radne rezultate** zbog akumulacije resursa i povećanog samopouzdanja u ostvarivanju ciljeva (Brough et al., 2020). Ravnoteža poslovnog i privatnog života pozitivno utječe na percepciju radnog angažmana zaposlenika, što rezultira povećanom produktivnošću i predanošću organizaciji (Brough et al., 2020). Zaposlenici stvaraju nove ideje i pokušavaju obavljati svoje zadatke na inovativan način, čime povećavaju učinkovitost i smanjuju utrošeno vrijeme (Bataineh, 2019).

Ravnoteža poslovnog i privatnog života može neizravno utjecati na poslovne rezultate, potičući predanost organizaciji, što u konačnici poboljšava **radnu učinkovitost** (Brough et al., 2020). Organizacijski pristup formalnim i neformalnim politikama koje podupiru ravnotežu pomaže zaposlenicima u upravljanju različitim ulogama, što rezultira pozitivnim radnim stavovima i boljim radnim rezultatima (Brough et al., 2020).

Dakle, mala i srednja poduzeća uvelike ovise o predanosti i učinkovitosti svojih zaposlenika (Idea Financial, 2023). Promicanjem ravnoteže poslovnog i privatnog života, poduzetnici i menadžeri mogu potaknuti zdraviju i angažiraniju radnu snagu (Idea Financial, 2023). Kada zaposlenici imaju priliku održavati zdrav osobni život uz radne obveze, doživljavaju smanjenje razine stresa, poboljšano mentalno zdravlje i veću zadovoljstvo poslom, što zauzvrat dovodi do veće produktivnosti, kreativnosti i lojalnosti (Idea Financial, 2023).

3. BENEFICIJE ZA POSTIZANJE RAVNOTEŽE POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

Često se pojmovi koji uključuju plaću miješaju. To uključuje pojam ukupne plaće, osnovne plaće, individualne varijabilne plaće, grupne varijabilne plaće te pogodnosti i povlastice, odnosno beneficije. U ovome poglavlju bit će kratko definirani upravo ti pojmovi, a potom će detaljno odrediti vrste beneficija te beneficije koje utječu na ravnotežu poslovnog i privatnog života u malim i srednjim poduzećima.

3.1. Pojmovno određenje pojma ukupne plaće i njezini elementi

Pojam ukupne plaće odnosi se na sve financijske i nefinancijske prihode koje zaposlenici dobivaju za obavljeni rad, a sastoji se od: izravnih materijalnih kompenzacija u koje se ubraja osnovna plaća, individualni varijabilni dio plaće i grupno poticajno nagrađivanje te neizravnih materijalnih kompenzacija poznatih još pod nazivima pogodnosti i povlastice, odnosno beneficije (Galetić, 2015).

3.1.1. Izravne materijalne kompenzacije

Izravne materijalne kompenzacije uključuju plaće i druge financijske beneficije povezane s radom, što ih čini neposrednim nagradama za rad (Bahtijarević-Šiber, 1999). One mogu biti zasnovane na individualnom učinku ili na organizacijskoj razini te se distribuirati prema uspješnosti u postizanju ciljeva, a u suvremenim poduzećima često se primjenjuju posebni bonusi za uspjeh organizacijskih jedinica, kao što su sudjelovanje u profitu ili dioničarstvo zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999). Prema Bahtijarević-Šiber (1999) izravne materijalne kompenzacije mogu se podijeliti na kompenzacije na razini organizacije, te na razini pojedinca (tablica 4.).

Tablica 4. Vrste izravnih materijalnih kompenzacija s obzirom na razinu na kojoj se dodjeljuju

Razina	Izravne materijalne kompenzacije
Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost
Poduzeće	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)

Na temelju: Bahtijarević-Šiber (1999)

Prema Galetić (2015), izravne materijalne kompenzacije čine: osnovna plaća, individualna varijabilna plaća i grupna varijabilna plaća. **Osnovna plaća** odnosi se na iznos kojeg poslodavac isplaćuje zaposleniku za obavljen posao, temelji se na relativnoj složenosti posla, a ključna metoda procjene jest procjena složenosti posla (Galetić, 2015).

Individualni varijabilni dio plaće temelji se na postignutim rezultatima rada zaposlenika koji su mjerljivi, što podrazumijeva postavljanje radnih normi i uglavnom se primjenjuje na proizvodne poslove (Galetić, 2015). Međutim, s rastućom dominacijom uslužnih i neproizvodnih poslova kao što su poslovi službenika, tajnika, stručnjaka, znanstvenika, menadžera i drugih, postaje gotovo nemoguće ili previše precizno mjeriti rezultate rada (Galetić, 2015). Zbog toga se sve češće pristupa ocjenjivanju radnog učinka (Galetić, 2015). Nagrađivanje na temelju postignutih rezultata djeluje kao snažan motivacijski faktor za zaposlenike te povećava vjerojatnost postizanja ciljeva poslodavca (Vidas, 2021).

Grupno poticajno nagrađivanje motivira zaposlenike za postizanje zajedničkih ciljeva pri čemu grupa može biti tim, odjel, sektor ili cijelo poduzeće, a za određivanje visine poticaja potrebno je definirati standarde za usporedbu učinka grupe, najčešće putem financijskih pokazatelja, a koji će se pokazatelji koristiti ovisi o vrsti grupe i ciljevima (Galetić, 2015). Grupno poticajno nagrađivanje posebno je korisno u situacijama gdje prevladava prekomjerna konkurencija među zaposlenicima, jer takva konkurencija može narušiti radnu klimu i negativno utjecati na učinkovitost poslovnih procesa i timski rad (Vukelić, 2005). Uključivanjem zaposlenika u

donošenje odluka vezanih za grupne zadatke, omogućuje im se preuzimanje većih radnih obveza nego kada bi te zadatke autonomno dodjeljivao nadređeni (Vukelić, 2005).

3.1.2. Neizravne materijalne kompenzacije ili pogodnosti i povlastice

Neizravne materijalne kompenzacije predstavljaju beneficije koje poboljšavaju materijalni položaj zaposlenika, ali nisu isplaćene u novcu, proizlaze iz zaposlenja u određenom poduzeću i nisu povezane s individualnim radnim učinkom (Bahtijarević-Šiber, 1999). Kao i kod izravnih materijalnih kompenzacija, Bahtijarević-Šiber (1999) kaže da se neizravne materijalne kompenzacije također mogu podijeliti na kompenzacije na razini poduzeća i pojedinca (tablica 5.).

Tablica 5. Vrste neizravnih materijalnih kompenzacija s obzirom na razinu na kojoj se dodjeljuju

Razina	Neizravne materijalne kompenzacije
Pojedinac	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
Poduzeće	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Na temelju: Bahtijarević-Šiber (1999)

Prema Galetić (2015), **pogodnosti i povlastice**, odnosno beneficije su neizostavan dio ukupnih primanja zaposlenika koje poslodavci nude svojim zaposlenicima. One predstavljaju mjerljivu vrijednost za svakog zaposlenog, koja može biti odgođena ili ovisna, poput mirovinskog osiguranja, životnog osiguranja, plaćenog bolovanja, ili mogu biti trenutne pogodnosti kao što su službeni automobil ili laptop (Galetić, 2015).

Beneficije obuhvaćaju nematerijalne kompenzacije koje značajno utječu na životni standard zaposlenika tijekom radnog vijeka i nakon umirovljenja (Galetić, 2015). Danas mnoge pogodnosti iniciraju sami poslodavci kako bi pokazali da menadžment zaista brine o dobrobiti zaposlenika (Galetić, 2015). Beneficije su isplative iz dva razloga: često nisu oporezive i cijena grupnih beneficija, kao što je životno osiguranje, mnogo je niža nego za pojedinačne (Galetić, 2015).

3.2. Vrste beneficija za zaposlenike u malim i srednjim poduzećima

U nastavku teksta bit će definirane i objašnjene sve vrste beneficija koje poslodavci mogu nuditi zaposlenicima. Uobičajeni kriteriji za klasifikaciju beneficija su sadržaj, zakonska obveza i mogućnost izbora od strane zaposlenika, što je prikazano u tablici 6.

Tablica 6. Vrste beneficija u malim i srednjim poduzećima

Vrste beneficija	Primjeri beneficija
Beneficije s obzirom na sadržaj	Mirovina, sigurnost i zdravlje Odsutnost s posla Usluge zaposlenicima
Beneficije s obzirom na zakonsku obvezu	Zakonski određene beneficije Dobrovoljne beneficije
Beneficije s obzirom na mogućnost izbora	Fiksne beneficije Fleksibilne beneficije

Na temelju: Galetić (2015)

3.2.1. Beneficije s obzirom na sadržaj

Beneficije s obzirom na sadržaj dijele se na: **mirovinu, sigurnost i zdravlje, odsutnost s posla te usluge zaposlenicima** (Galetić, 2015). Mirovina, sigurnost i zdravlje su beneficije s obzirom na sadržaj, a najčešće obuhvaćaju: mirovinsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, putno osiguranje, plaćeno vrijeme odsutnosti s posla te otpremnine (Galetić, 2015). Najveći dio prihoda starijih osoba čini kombinacija privatnih mirovina i prihoda od imovine (Noe et al., 2006). Iako poslodavci nisu zakonski obvezni nuditi privatne mirovinske planove, većina ih ipak nudi (Noe et al., 2006).

Plaćeno vrijeme odsutnosti s posla može biti u obliku godišnjeg odmora, plaćenog dopusta (kratkoročni dopust), sabbaticala (dugoročni dopust), prekida u karijeri, porodiljnih dopusta, kratkoročni izostanci zbog privatnih razloga i slično (Galetić, 2015; Martocchio, 2017). Ove pogodnosti značajno pridonose dobrobiti zaposlenika, omogućujući im da uravnoteže svoje profesionalne i osobne obaveze te time poslodavci povećavaju lojalnost i zadovoljstvo poslom kod zaposlenika (Galetić, 2015).

Usluge zaposlenicima kao beneficije u malim i srednjim poduzećima pojavljuju se u obliku: službenog automobila i mobitela, školarina i pomoći pri obrazovanju, brige za djecu i starije osobe, fleksibilnih oblika rada, neplaćenih dopusta, usluga prehrane na radnom mjestu, programa štednje ili sufinanciranja kamata na kredite i slično (Galetić, 2015).

3.2.2. Beneficije s obzirom na zakonsku obvezu

Beneficije koje poslodavci pružaju zaposlenicima mogu se podijeliti na one koje su **zakonski obvezne** i one koje su **dobrovoljne** (Galetić, 2015). **Zakonski obvezne beneficije** su one koje su propisane zakonima i propisima, a poslodavci ih moraju osigurati svojim zaposlenicima, dok s druge strane, dobrovoljne beneficije su dodatne pogodnosti koje poslodavci pružaju zaposlenicima kako bi povećali njihovu zadovoljstvo i lojalnost, iako nisu zakonski obvezne (Galetić, 2015). Zakonski određene beneficije su prvi i drugi stup mirovinskog osiguranja, osnovno zdravstveno osiguranje, naknada za privremenu nesposobnost za rad i slično (Galetić, 2015).

Dobrovoljne beneficije su dodatne pogodnosti koje poslodavci pružaju svojim zaposlenicima kako bi povećali njihovo zadovoljstvo, motivaciju i lojalnost, te iako nisu zakonski određene i obavezne, one značajno doprinose stvaranju pozitivnog radnog okruženja i povećavaju zadovoljstvo zaposlenika, što može rezultirati većom produktivnošću i boljim poslovnim rezultatima (Galetić, 2015). Dobrovoljne beneficije, koje poslodavci nude prema vlastitoj odluci, mogu uključivati atraktivne pogodnosti za radnike, kao što su službeni automobil, profesionalna odjeća, usluge prehrane, plaćeno obrazovanje i tečajevi za unapređenje psihičkog i fizičkog zdravlja zaposlenika (Načinović Braje i Kušen, 2016). Ove beneficije

značajno utječu na radnike i često postaju sastavni dio strategije poduzeća koje želi biti snažan konkurent na tržištu rada te privući najkvalitetnije i najsposobnije zaposlenike (Načinović Braje i Kušen, 2016).

3.2.3. Beneficije s obzirom na mogućnost izbora

Beneficije s obzirom na mogućnost izbora mogu se podijeliti na **fiksne i fleksibilne beneficije** (Galetić, 2015). **Fiksne beneficije** su unaprijed definirane pogodnosti koje poslodavci pružaju svim zaposlenicima na jednak način, bez mogućnosti prilagodbe ili izbora, a često uključuju osnovna prava i dodatne pogodnosti koje poslodavac nudi kako bi osigurao osnovnu razinu dobrobiti za sve zaposlenike (Galetić, 2015). Zaposlenicima pružaju sigurnost i stabilnost, osiguravajući da svi imaju jednaku razinu osnovnih prava i pogodnosti (Galetić, 2015). Takav pristup može pomoći u stvaranju pravednog i kohezivnog radnog okruženja, gdje se svi zaposlenici osjećaju jednako vrednovanima (Galetić, 2015).

No, iako su jednostavni za administraciju, ovi paketi beneficija ne uzimaju u obzir individualne potrebe i prioritete zaposlenika. Zbog toga sve više poduzeća uvodi takozvane **fleksibilne beneficije** (*engl. cafeteria benefits*) (Bahtijarević-Šiber, 1999), koje omogućuju zaposlenicima da biraju beneficije koje najbolje zadovoljavaju njihove osobne želje i potrebe (Načinović Braje i Kušen, 2016). Ovakvi programi beneficija značajno povećavaju zadovoljstvo zaposlenika, a također doprinose njihovom privlačenju i zadržavanju unutar poduzeća (Načinović Braje i Kušen, 2016). Uglavnom se grupiraju u nekoliko grupa te stavljaju zaposlenicima na izbor, a najčešće su: modularne pogodnosti, ključne pogodnosti, banka pogodnosti, neograničeni izbor te mini-fleks plan (Galetić, 2015). One mogu pomoći u smanjenju ukupnih troškova za poslodavce, te ih stoga organizacije kontinuirano istražuju i poboljšavaju takve programe kako bi pokazale veću brigu za svoje djelatnike i iskazale svoju društvenu odgovornost (Načinović Braje i Kušen, 2016).

3.3. Pregled literature o beneficijama za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života

Nagrade poput plaće, beneficija i varijabilnih poticaja značajno utječu na percipiranu atraktivnost radnog mjesta, pri čemu je plaća najvažnija, smatraju neki autori (npr. Schlechter et al., 2015). Međutim, istraživanje Schlechtera i suradnika (2015) pokazuje da organizacije mogu imati koristi od uvođenja neizravnih materijalnih nagrada poput beneficija koje potiču ravnotežu poslovnog i privatnog života, mogućnosti za učenje i karijerno napredovanje, budući da ti elementi značajno povećavaju atraktivnost poslodavca, te je dokazano da je taj učinak izraženiji kod žena nego kod muškaraca (Klindžić et al., 2022). Ipak, najvažnije grupe beneficija za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života prikazane su u tablici 7.

Tablica 7. Najvažnije grupe beneficija za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života

GRUPA BENEFICIJA	BENEFICIJE KOJE UKLJUČUJE
Fleksibilni radni aranžmani	Rad na daljinu Rad od kuće Fleksibilno radno vrijeme Skraćeni (četverodnevni) radni tjedan
Podrška za brigu o djeci i ovisnim osobama	Dječji vrtić u okviru sjedišta poduzeća Subvencija troškova dječjeg vrtića i drugi oblici brige za djecu osim vrtića Subvencija smještaja za starije članove obitelji Slobodan dan za prvi dan škole Subvencije školarina ili programi stipendija za obrazovanje djece zaposlenika
Podrška za tjelesno i mentalno zdravlje	Programi unapređenja zdravlja kroz poticanje tjelesne aktivnosti Programi poticanja mentalnog zdravlja (npr. radionice, razgovori sa stručnjacima i sl.) Dobrovoljno zdravstveno osiguranje
Programi za osobni razvoj	Subvencije školarina ili programi stipendija za obrazovanje zaposlenika Subvencije kamata na stambene kredite

Na temelju: Lipnjak (2012); Ferriss (2009); Tharenou i Moss (1999); Miles (2023); Klindžić i Marić (2019)

Premda su po svojoj prirodi nematerijalnog oblika, **fleksibilni radni aranžmani** mogu se smatrati beneficijama iz barem dva razloga. Prvo, rad od kuće ili rad na daljinu u pred-

pandemijskom razdoblju nisu bili u tolikoj mjeri rašireni među poslodavcima nego su te prakse bile smatrane posebnom povlasticom (*engl. Perk*) koja se uobičajeno nudila specifičnim kategorijama zaposlenika. Drugo, s izmjenama Zakona o radu (2023) i Pravilnikom o izmjenama i dopunama Pravilnika o porezu na dohodak (2023) navedeno je da je u slučaju radnika koji rade na izdvojenom mjestu rada poslodavac dužan, između ostalog, nadoknaditi radniku režijske troškove u slučaju kada taj rad traje osam ili više dana mjesečno, čime ova praksa dobiva i svoj materijalni oblik.

Za zaposlenike s djecom, oni omogućuju da bolje upravljaju svojom ravnotežom poslovnog i privatnog života te smanjuju razine stresa, iscrpljenosti, sagorijevanja i slično, te se očekuje da će zaposlenici htjeti uzvratiti ovu uslugu svojim poslodavcima (Klindžić i Marić, 2019). Među najpoznatije fleksibilne radne aranžmane ubrajaju se: rad na daljinu, rad od kuće i fleksibilno radno vrijeme (Lipnjak, 2012), ali sve je više u porastu i primjena četverodnevnog radnog tjedna.

Općenito, glavne prednosti **rada na daljinu** su: veća produktivnost, bolja koncentracija i usredotočenost na rad, fleksibilno radno vrijeme, ušteda vremena i novaca i ostalo (Lipnjak, 2012). Također, on smanjuje stres povezan s putovanjem na posao i omogućava zaposlenicima da provedu više vremena s obitelji (Miles, 2023). Uzimajući u obzir sve ove prednosti, nije iznenađujuće što sve veći broj poslodavaca usvaja **rad od kuće** kao standardnu praksu (Lipnjak, 2012). Važno je napomenuti da ovaj način rada nije idealan za sve industrije i sve pozicije (Lipnjak, 2012), no ipak, za mnoge organizacije i zaposlenike, rad od kuće predstavlja veliko olakšanje u načinu kako obavljaju svoj posao i kako žive svoj život (Lipnjak, 2012). Miles (2023) navodi da poslodavci mogu poboljšati ravnotežu poslovnog i privatnog života svojih zaposlenika nudeći niz jedinstvenih beneficija, poput **fleksibilnog radnog vremena**, koje omogućava zaposlenicima da sami biraju kada će raditi, što im pomaže bolje upravljati svojim obavezama i privatnim životom (Miles, 2023).

Tijekom posljednjih godina, sve veći broj zaposlenika bori se upravo s pitanjem kako upravljati svojim ulogama u privatnom i poslovnom životu kako bi podržali produktivnost u oba područja (Baltes et al., 2009). Ovo nezadovoljstvo može, ali ne mora rezultirati većom fluktuacijom

zaposlenika u poduzećima ili padom njihove učinkovitosti (Siyal i Garavan, 2020), stoga, **skraćeni radni tjedan**, odnosno **četverodnevni radni tjedan** već je godinama praksa u nekim državama Europe, no u Republici Hrvatskoj tek je u posljednjim godinama postala jedna od najtraženijih beneficija kod zaposlenika (Ferriss, 2009). Prelazak poduzeća na četverodnevni radni tjedan nudi velik broj prednosti za zaposlenike, ali i poslodavce, što uključuje poboljšanu ravnotežu poslovnog i privatnog života, povećanu produktivnost, poboljšanje opće dobrobiti zaposlenika i ostalo (Ferriss, 2009). Na primjer, omogućuje roditeljima lakše prilagođavanje radnog vremena obiteljskim obvezama, poput odvođenja djece u školu ili vrtić, sudjelovanja na školskim događanjima i brige o bolesnoj djeci i slično.

Za roditelje s djecom implementacija četverodnevnog radnog tjedna može donijeti značajne prednosti, omogućujući im bolje usklađivanje profesionalnih i obiteljskih obaveza. I dok bi implementacija takve promjene mogla zahtijevati pažljivo planiranje i razmatranje, potencijalne dugoročne prednosti čine ju vrlo privlačnom opcijom za organizacije koje žele potaknuti učinkovitiju, zadovoljniju i angažiraniju radnu snagu (Ferriss, 2009).

Osim navedenog, beneficije koje mogu pridonijeti ravnoteži poslovnog i privatnog života su i: plaćeni dopust i/ili slobodni dani zbog obiteljskih ili drugih privatnih razloga, mogućnost bolovanja u trajanju od nekoliko dana bez obaveze dostavljanja liječničkih doznaka, neplaćeni dopust i drugo (Smiljanić, 2024).

Druga skupina beneficije koja sve više dobiva na važnosti u kontekstu postizanja ravnoteže poslovnog i privatnog života je **podrška za brigu o djeci i ovisnim osobama**, koja može uključivati: dječji vrtić u okviru sjedišta poduzeća ili subvencija troškova dječjeg vrtića i drugi oblici brige za djecu osim vrtića, subvencija smještaja za starije članove obitelji, slobodan dan za prvi dan škole, subvencije školarina ili programi stipendija za obrazovanje djece zaposlenika (Tharenou i Moss, 1999).

Treća skupina, **podrška za tjelesno i mentalno zdravlje**, poput besplatnih ili subvencioniranih terapijskih sesija, pomaže zaposlenicima da se nose sa stresom i drugim emocionalnim izazovima, te pristup specijalistima na zahtjev za pomoć u temama kao što su spavanje,

roditeljstvo i suočavanje s gubitkom također može biti vrlo korisna (Miles, 2023). Također, programi unapređenja zdravlja kroz poticanje tjelesne aktivnosti postala su vrlo tražena beneficija posljednjih godina, a poslodavci mogu organizirati wellness programe koji uključuju aktivnosti poput joga satova ili članstva u teretanama, što doprinosi fizičkom i mentalnom zdravlju zaposlenika (Miles, 2023). Na primjer, u Republici Hrvatskoj vrlo je čest Multisport program i dobrovoljno zdravstveno osiguranje.

Konačno, poslodavci mogu nuditi **programe za osobni razvoj**, uključujući coaching koji pomaže zaposlenicima u postizanju njihovih profesionalnih i osobnih ciljeva (Miles, 2023). To su, na primjer: subvencije školarina ili programi stipendija za obrazovanje zaposlenika, koji potiču rast i razvoj zaposlenika, povećavajući njihovu angažiranost i produktivnost (Miles, 2023).

No, budući da su očekivanja zaposlenika u pogledu beneficija za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života dinamična, nezadovoljstvo radne snage može nastati ako poduzeća ne prepoznaju promjene i ne prilagode pakete beneficija tim promjenama (Li, 2023). Nudeći ove beneficije, poslodavci mogu stvoriti radno okruženje koje podržava ravnotežu poslovnog i privatnog života, što dovodi do sretnijih i produktivnijih zaposlenika.

4. VAŽNOST I RAŠIRENOST BENEFICIJA ZA POSTIZANJE RAVNOTEŽE POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

4.1. Metodologija istraživanja

Predmet rada čine beneficije za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života te zadovoljstvo zaposlenika beneficijama koje nude poduzeća u kojima su zaposleni. Prvi cilj ovog diplomskog rada jest istražiti najzastupljenije, odnosno najmanje zastupljene beneficije u poduzećima u Republici Hrvatskoj, dok je drugi cilj analizirati zadovoljstvo zaposlenika ravnotežom svog poslovnog i privatnog života.

Kao **instrument istraživanja** odabran je anketni upitnik kreiran pomoću aplikacije Google Forms koji je bio namijenjen zaposlenim osobama s ugovorom na neodređeno, određeno ili studentskim ugovorom. Prije ispunjavanja samog upitnika, u uvodnom je dijelu bila navedena svrha istraživanja i korištenja rezultata istraživanja, garancija anonimnosti ispitanika, vrijeme potrebno za ispunjavanje upitnika te vrste pitanja koja su ispitanici mogli očekivati u anketnom upitniku.

Anketni upitnik sastojao se od ukupno 22 pitanja, od čega je 18 bilo zatvorenog tipa tj. s ponuđenim odgovorima, dok su preostala 3 pitanja bila otvorenog tipa, gdje su ispitanici pisali svoje odgovore. Pitanja su bila podijeljena u dvije skupine. Prva skupina pitanja odnosila se na zadovoljstvo trenutnom plaćom koja obuhvaća osnovnu plaću, bonuse, beneficije i ostale naknade, beneficije za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života koje nude poslodavci ispitanika i zadovoljstvo ispitanika istima, te pitanja o stresu izazvanom zbog preopterećenosti poslom i privatnim obavezama, dok je druga skupina pitanja bila usmjerena na socio-demografske karakteristike ispitanika, poput spola, dobi, stupnja obrazovanja, broju djece, aktivnostima kojima se bave, te pitanja o karakteristikama poduzeća u kojemu su zaposleni (broj godina proveden u poduzeću, broj zaposlenih osoba, vrsta ugovora, djelatnost poduzeća, vlasnička struktura, sektor u kojem poduzeće djeluje, kolektivno pregovaranje).

Pitanja su osmišljena tako da ispituju različite dimenzije ravnoteže, uključujući fleksibilnost radnog vremena, mogućnosti rada od kuće, dostupnost programa za podršku zaposlenicima te utjecaj ovih faktora na produktivnost, zadovoljstvo poslom i opće blagostanje. Također, istraživanje obuhvaća pitanja o percepciji zaposlenika o ravnoteži poslovnog i privatnog života te kako poslodavci mogu dodatno podržati njihove potrebe.

Upitnik je bio dostupan za ispunjavanje od 03. svibnja do 10. svibnja 2024. u kojem je periodu upitnik ispunilo 54 ispitanika. Ispitanike su činili članovi mreže privatnog i studentskog kruga autorice koji su poziv na sudjelovanje u istraživanju primili putem aplikacije WhatsApp. Nezavisne karakteristike i karakteristike privatnog života ispitanika u uzorku prikazane su u tablici 8.

Tablica 8. Nezavisne karakteristike ispitanika u uzorku i njihova privatnog života

KARAKTERISTIKA		Broj (f)	Postotak (p)
SPOL	Muško	11	20,4%
	Žensko	43	79,6%
DOB	25 ili manje godina	15	27,8%
	26-30 godina	10	18,5%
	31-35 godina	10	18,5%
	36-40 godina	3	5,6%
	41-45 godina	3	5,6%
	46-50 godina	4	7,4%
	51 ili više godina	9	16,7%
STUPANJ OBRAZOVANJA	SSS	21	38,9%
	VŠS	12	22,2%
	VSS	18	33,3%
	Poslijediplomski studij	2	3,7%
BROJ DJECE	Nemam djecu	28	51,9%
	Jedno dijete	11	20,4%
	Dvoje djece	11	20,4%
	Troje djece	4	7,4%
	Više od troje djece	0	0%
IZVANPOSLOVNE/ PRIVATNE ULOGE I AKTIVNOSTI	Nemam aktivnost kojom se bavim privatno u slobodno vrijeme	11	20,4%
	Sport	20	37%
	Volontiranje	3	5,6%
	Politički angažman	2	3,7%
	Kulturni angažman	12	22,2%

	Poljoprivreda i/ili kućanski poslovi	3	5,6%
	Ostalo	5	9,3%

U uzorku su prevladavale osobe ženskog spola (79,6%), te osobe mlađe životne dobi i to 35 godina (oko dvije trećine ispitanika). Najčešća stručna sprema kod ispitanika bila je srednja stručna sprema (38,9%) te visoka stručna sprema (33,3%). Također, više od pola ispitanika odgovorilo je da nema djecu (51,9%), zatim ispitanici koji imaju jedno dijete (20,4%), dvoje djece (20,4%), troje djece (7,4%), a ispitanika koji imaju više od troje djece nije bilo u uzorku. Kod pitanja o izvanposlovnim, odnosno privatnim ulogama i aktivnostima, čak 37% ispitanika odgovorilo je da se bave sportom, dok je drugi najčešći odgovor bio je kulturni angažman (22,2%). Volontiranjem se bavi 5,6%, kao i poljoprivredom i/ili kućanskim poslovima.

Nadalje, u tablici 9. prikazane su karakteristike radnog odnosa i poduzeća u kojem su ispitanici zaposleni. Najviše je bilo zaposlenika koji u poduzeću u kojem su zaposleni imaju više od 10 godina radnog staža (25,9%) i manje od godinu dana (24,1%). Ugovorom na neodređeno vrijeme zaposleno je čak 74,1% ispitanika.

S obzirom na karakteristike poduzeća, 40,7% ispitanika zaposleno u velikim poduzećima s više od 250 zaposlenih, u srednjim poduzećima njih 27,8%, u malim poduzećima 16,7%, dok ih je najmanje zaposleno u mikro poduzećima, njih 14,8%. Također, 51,9% ispitanika zaposleno je u tercijarnom sektoru (trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo, turizam, usluge), a zatim 31,5% u kvartarnom sektoru (obrazovanje, znanost, zdravstvo, policija, uprava).

Što se tiče vlasničke strukture poduzeća, najviše je bilo ispitanika koji rade u poduzećima u domaćem vlasništvu (53,7%) a zatim u stranom vlasništvu (33,3%). Uz to, najviše poduzeća u kojima su ispitanici zaposleni djeluje u privatnom sektoru (57,4%) a potom u javnom/državnom sektoru (38,9%). Kod pitanja o kolektivnom pregovaranju, odnosno postoji li kolektivni ugovor u poduzeću u kojem su zaposleni, pola ispitanika odgovorilo je da postoji kolektivno pregovaranje (50%), a pola da ne postoji (50%).

Tablica 9. Karakteristike radnog odnosa i poduzeća u kojem su ispitanici zaposleni

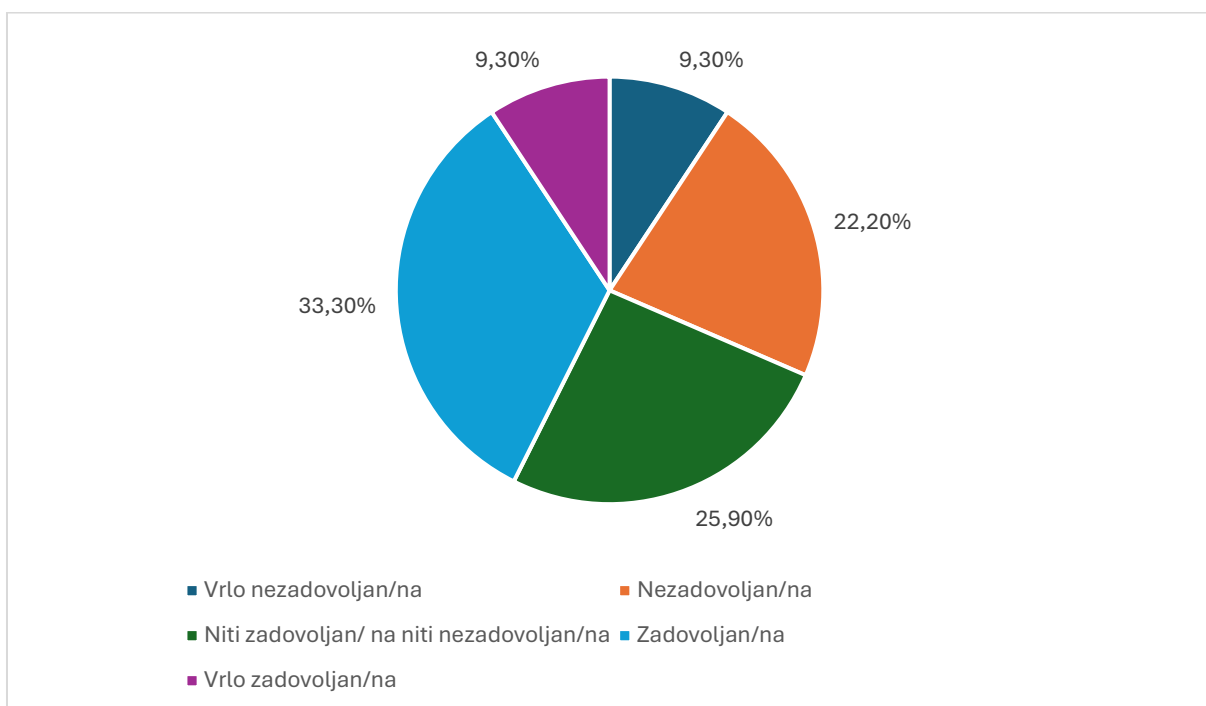
KARAKTERISTIKA		Broj (f)	Postotak (p)
GODINE RADNOG STAŽA U TRENUTNOM PODUZEĆU	Manje od godinu dana	13	24,1%
	1-3 godine	10	18,5%
	4-7 godina	9	16,7%
	7-10 godina	8	14,8%
	Više od 10 godina	14	25,9%
VRSTA UGOVORA TEMELJEM KOJEG JE ISPITANIK ZAPOSLEN	Na neodređeno vrijeme ("za stalno")	40	74,1%
	Na određeno vrijeme	8	14,8%
	Studentski ugovor	6	11,1%
VELIČINA PODUZEĆA	Do 10 zaposlenih	8	14,8%
	11-50 zaposlenih	8	16,7%
	51-250 zaposlenih	15	27,8%
	Više od 250 zaposlenih	22	40,7%
DJELATNOST PODUZEĆA	Poljoprivreda, stočarstvo, ribarstvo, šumarstvo	0	0%
	Prerađivačka industrija, građevinarstvo, rudarstvo, energetika, brodogradnja, proizvodno obrtništvo	9	16,7%
	Trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo, turizam, usluge	28	51,9%
	Obrazovanje, znanost, zdravstvo, policija, uprava	17	31,5%
VLASNIČKA STRUKTURA PODUZEĆA	Domaće vlasništvo	29	53,7%
	Pretežno domaće vlasništvo	2	3,7%
	Pretežno strano vlasništvo	5	9,3%
	Strano vlasništvo	18	33,3%
SEKTOR POSLOVANJA PODUZEĆA	Javnom/državnom sektoru	21	38,9%
	Privatnom sektoru	31	57,4%
	Mješovitom sektoru	2	3,7%
KOLEKTIVNO PREGOVARANJE/ KOLEKTIVNI UGOVOR	Postoji	27	50%
	Ne postoji	27	50%

4.2. Rezultati istraživanja

Kao što je u ranijem potpoglavlju navedeno, anketni upitnik se sastojao od dva šire definirana dijela pri čemu se prvi odnosio na prisutnost različitih beneficija za postizanje ravnoteže

poslovnog i privatnog života. Osim toga, ispitanici su iskazali svoje **zadovoljstvo ukupnom plaćom** koja uključuje osnovnu plaću, bonuse, beneficije i ostale naknade. Kao što je vidljivo na sljedećoj slici (slika 1.), oko 42% ispitanika je zadovoljno ili vrlo zadovoljno navedenim, dok se otprilike trećina ispitanika nalazi na suprotnom kraju ljestvice. Prosječna ocjena odgovora na navedeno pitanje iznosi 3,7 dok najčešće birani stupanj iznosi 4 što označava umjereno do visoko zadovoljstvo ispitanika svojom ukupnom plaćom. Na slici 1. prikazani su rezultati pitanja navedeni u postocima.

Slika 1. Zadovoljstvo ispitanika ukupnom plaćom



Nadalje, ispitanici su bili pitani o **beneficijama za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života** koje nude njihovi poslodavci. U pitanju su bile ponuđene brojne beneficije, a ispitanici su za svaku trebali označiti jedan od tri ponuđena odgovora: "Nudi i koristim", "Nudi, ali ne koristim", "Ne nudi". Rezultati su prikazani u tablici 10.

Tablica 10. Prisutnost i korištenje beneficija za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života bez obzira na veličinu poduzeća

BENEFICIJA	Nudi i koristim		Nudi, ali ne koristim		Ne nudi	
	f	p	f	p	f	p
Briga o djeci (dječji vrtić u okviru sjedišta poduzeća ili subvencija troškova dječjeg vrtića)	2	3,7%	8	14,8%	44	81,5%
Drugi oblici brige za djecu osim vrtića	3	5,6%	6	11,1%	45	83,3%
Briga o starijim osobama (npr. subvencija smještaja za starije članove obitelji)	0	0%	2	3,7%	52	96,3%
Rad od kuće ili rad na daljinu	11	20,4%	8	14,8%	35	64,8%
Fleksibilno/klizno radno vrijeme	19	35,2%	7	13%	28	51,9%
Plaćeni dopusti i/ili slobodni dani zbog obiteljskih ili drugih privatnih razloga	34	63%	9	16,7%	11	20,4%
Slobodan dan za prvi dan škole	11	20,4%	12	22,2%	31	57,4%
Mogućnost bolovanja u trajanju od nekoliko dana bez obaveze dostavljanja liječničkih doznaka	8	14,8%	6	11,1%	40	74,1%
Neplaćeni dopust	8	14,8%	27	50%	19	35,2%
Subvencije školarina ili programi stipendija za obrazovanje zaposlenika	9	16,7%	15	27,8%	31	57,4%
Subvencije školarina ili programi stipendija za obrazovanje djece zaposlenika	1	1,9%	5	9,3%	48	88,9%
Programi unapređenja zdravlja kroz poticanje tjelesne aktivnosti (npr., teretana, Multisport kartica i sl.)	8	14,8%	17	31,5%	29	53,7%
Programi poticanja mentalnog zdravlja (npr. radionice, razgovori sa stručnjacima i sl.)	5	9,3%	12	22,2%	37	68,5%
Subvencije kamata na stambene kredite	4	7,4%	6	11,1%	44	81,5%
Dobrovoljno zdravstveno osiguranje (koje npr. pokriva određeni broj specijalističkih pregleda)	11	20,4%	6	11,1%	37	68,5%
Ostalo	5	9,3%	4	7,4%	45	83,3%

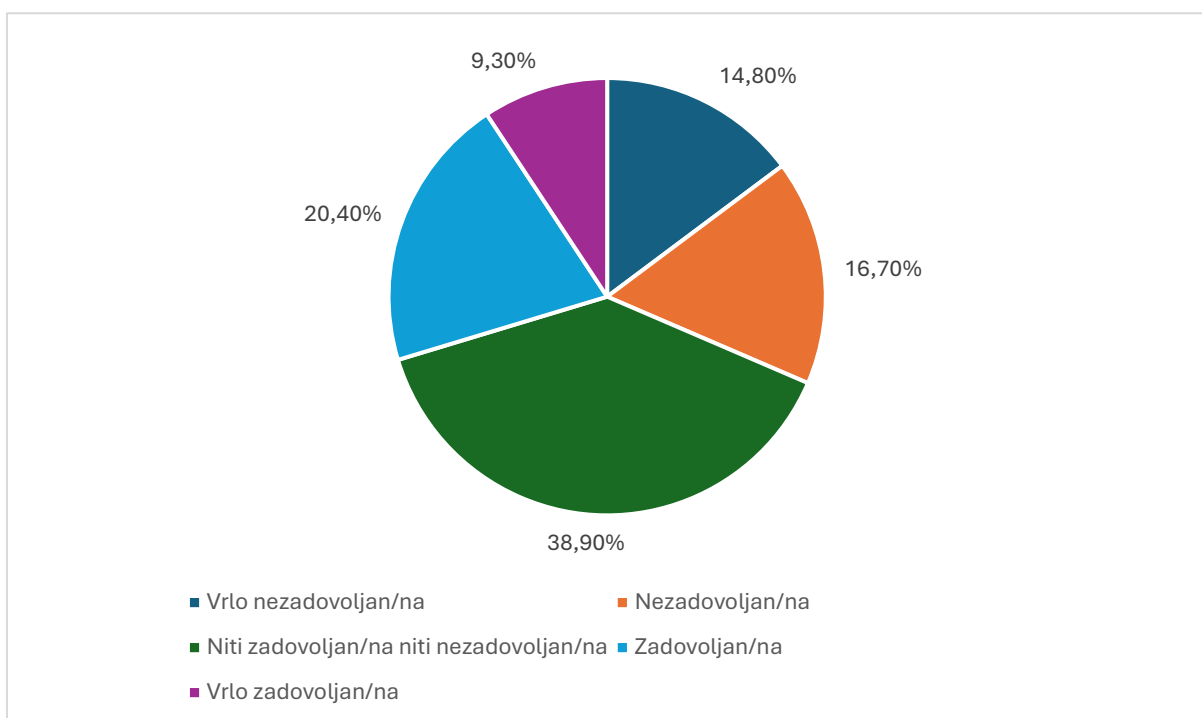
Iz tablice je vidljivo da je najčešća beneficija koju poslodavci nude, a ispitanici koriste **plaćeni dopusti i/ili slobodni dani zbog obiteljskih ili drugih privatnih razloga** (63% ispitanika), najčešća beneficija koju poslodavci nude, no ispitanici ju ne koriste jest **neplaćeni dopust** (50%

ispitanika), a beneficija koju gotovo niti jedan poslodavac ne nudi jest **briga o starijim osobama** (npr. subvencija smještaja za starije članove obitelji) (96,3% ispitanika).

Ispitanicima je ponuđeno i otvoreno pitanje u kojem su mogli navesti i druge **beneficije koje nude njihovi poslodavci**, no svega 14,8% ispitanika navodi da one postoje. Neke od njih su: službeni mobitel, besplatno piće na radnom mjestu, kompenzacije u robama i uslugama, plaćen dio 3. stupa mirovinskog osiguranja, godišnji bonus u postotku te dogovor oko slobodnih dana i prilagođene smjene rada.

U nastavku se ispitivalo **zadovoljstvo ispitanika s beneficijama za održavanje ravnoteže poslovnog i privatnog života** koje nude njihovi poslodavci (slika 2.). Odgovori su se mjerili pomoću skale Likertovog tipa od 5 stupnjeva.

Slika 2. Zadovoljstvo ispitanika s beneficijama za održavanje ravnoteže poslovnog i privatnog života koje nude njihovi poslodavci



Osim što je iz slike vidljivo da je najveći broj ispitanika niti zadovoljan niti nezadovoljan beneficijama za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života (oko 40%), deskriptivna analiza je pokazala da je riječ o ispodprosječnoj do prosječnoj razini zadovoljstva (AS=2.9).

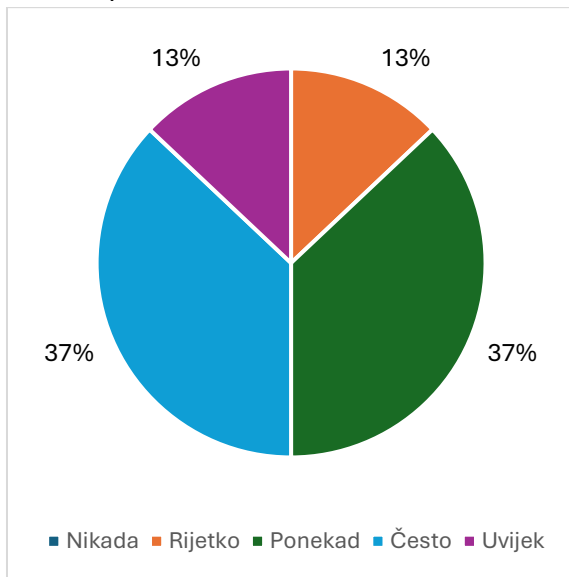
Nadalje, ispitanici su bili pitani postoje li **beneficije koje bi voljeli imati, a trenutno ih nemaju**. Rezultati, prikazani u Tablici 11., pokazuju da čak 31,5% ispitanika ne postoje beneficije koje bi voljeli imati, a njihov poslodavac im to trenutno ne pruža. Ipak, manji broj ispitanika želi fleksibilno/klizno radno vrijeme (13%), plaćeno dopunsko ili dodatno zdravstveno osiguranje (11,1%), brigu o fizičkom i mentalnom zdravlju (na primjer, Multisport program), te službeno vozilo kao beneficiju (9,3%). Neke od preostalih beneficija koje su bile navedene kao odgovori ispitanika su: rad od kuće, godišnji odmor prema vlastitoj želji umjesto kolektivnog godišnjeg odmora, topli obrok na radnom mjestu, više slobodnih dana i ostalo.

Tablica 11. Beneficije koje bi ispitanici voljeli imati, a koje njihov poslodavac ne pruža

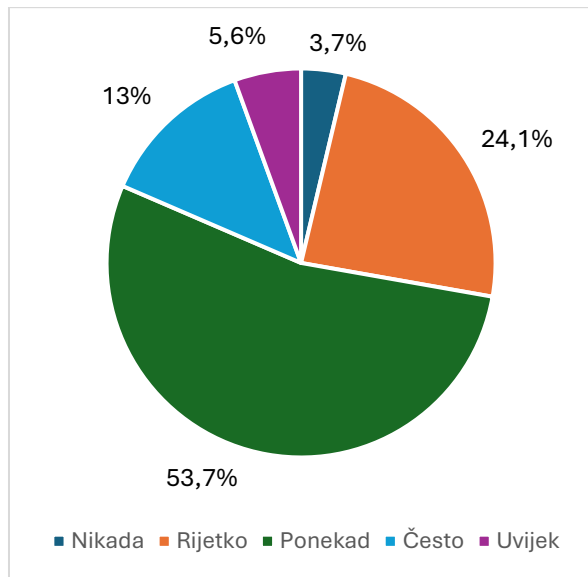
BENEFICIJA	f	p
Niti jedna	17	31,5%
Fleksibilno/klizno radno vrijeme	7	13%
Plaćeno dopunsko ili dodatno zdravstveno osiguranje	6	11,1%
Službeno vozilo	5	9,3%
Briga o fizičkom i mentalnom zdravlju (npr. Multisport program)	5	9,3%
Ostalo	4	7,6%
Rad od kuće	3	5,6%
Godišnji odmor prema vlastitoj želji umjesto kolektivnog godišnjeg odmora	3	5,6%
Više slobodnih dana	3	5,6%
Topli obrok na radnom mjestu	3	5,6%
Bonusi na uspješnost, 13. plaća	3	5,6%
Regres	2	3,7%
Briga o djeci	2	3,7%
Subvencije školarina i edukacija za zaposlenike	2	3,7%
Cro card, plaćeno članstvo u knjižnici	2	3,7%
Subvencije kamata na stambene kredite	1	1,9%

Sljedeća dva pitanja odnosila su se na učestalost osjećaja **stresa kod ispitanika zbog preopterećenosti poslom** (slika 3.), **te privatnim obavezama** (slika 4.). Odgovori koji su bili ponuđeni su: "Nikada", "Rijetko", "Ponekad", "Često" i "Uvijek".

Slika 3. Stres izazvan preopterećenosti poslom



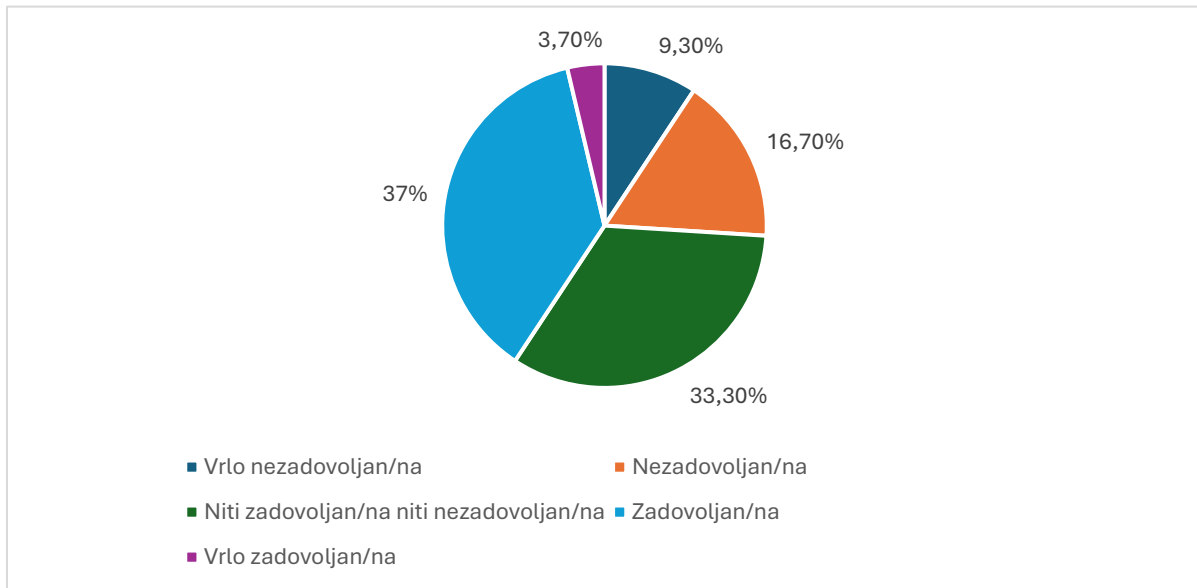
Slika 4. Stres uzrokovan privatnim obavezama



Na temelju gornjeg slikovnog prikaza može se zaključiti da polovica ispitanika stres zbog preopterećenosti poslom osjeća često ili uvijek te da je stres uzorkovan privatnim obavezama u manjoj mjeri izražen u usporedbi s poslom – otprilike 19% ispitanika osjeća stres „često“ ili „uvijek“ dok nešto više od polovice ispitanika navodi da je to „ponekad“.

Nakon toga, ispitanicima je postavljeno pitanje o **zadovoljstvu s ravnotežom njihovog poslovnog i privatnog života** putem skale Likertovog tipa od 5 stupnjeva (slika 5.). Prosječna vrijednost odgovora ukazuje na neutralan stav ispitanika (AS=3.1, Mo=4).

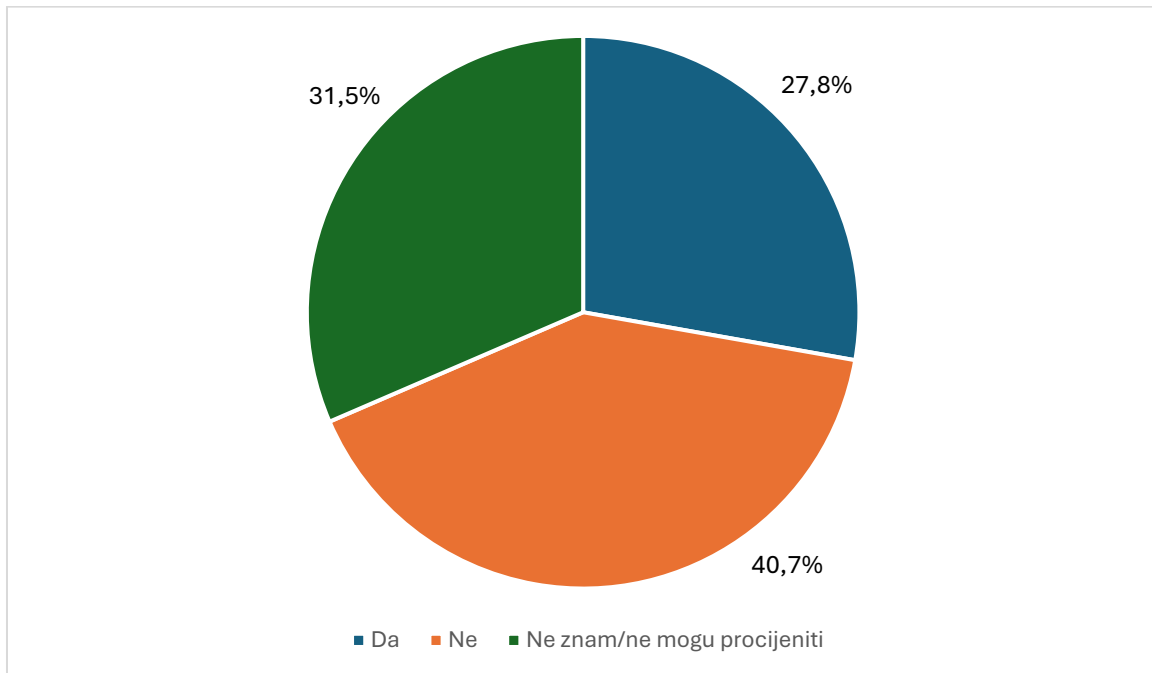
Slika 5. Zadovoljstvo ispitanika s ravnotežom svog poslovnog i privatnog života



Ovi rezultati upućuju na to da, iako postoji određen stupanj zadovoljstva među ispitanicima, značajan broj njih smatra da postoji prostor za poboljšanje ravnoteže poslovnog i privatnog života.

Također, ispitanici su odgovorili na pitanje o tome smatraju li da njihov **poslodavac prioritizira dobrobit svojih zaposlenika** (slika 6.). Samo 27,8% ispitanika smatra da njihov poslodavac prioritizira dobrobit svojih zaposlenika dok čak 40,7% ispitanika ne može procijeniti. Ovi rezultati pokazuju potrebu za jasnijom komunikacijom i konkretnijim akcijama poslodavca s ciljem poboljšanja percepcije zaposlenika o njihovoj dobrobiti.

Slika 6. Stavovi ispitanika o tome prioritizira li njihov poslodavac dobrobit svojih zaposlenika



Kad je ispitanicima postavljeno pitanje o tome **koje promjene bi njihov poslodavac mogao uvesti** u svoje poslovanje s ciljem poboljšanja ravnoteže poslovnog i privatnog života svojih zaposlenika, odgovori su bili raznoliki (tablica 12.). Najčešći odgovori su bili: "Ne znam/ne mogu se sjetiti" (37%), povećanje plaće (14,8%), poboljšanje i poštivanje radnog vremena zaposlenika (13%), smanjene stresa na radnom mjestu (5,6%) i ostali.

S obzirom na to da najveći postotak ispitanika (37%) nije moglo identificirati promjene koje bi pomogle, to može ukazivati na potrebu za boljom edukacijom ispitanika o mogućim rješenjima, a za poslodavce može biti poticaj za dodatnu analizu i komunikaciju sa zaposlenicima kako bi se bolje razumjele njihove potrebe i očekivanja.

Tablica 12. Mišljenje ispitanika o promjenama koje bi poslodavac mogao uvesti za bolju ravnotežu poslovnog i privatnog života

ODGOVOR	f	p
Ne znam/ne mogu se sjetiti	20	37%
Povećanje plaće	8	14,8%
Drugo	8	14,8%
Poboljšanje i poštivanje radnog vremena zaposlenika	7	13%
Smanjiti stres na radnom mjestu, cijeniti radnika	3	5,6%
Poboljšati organizacijsku kulturu i međuljudske odnose	2	3,7%
Rad od kuće	2	3,7%
Fleksibilno radno vrijeme	2	3,7%
Više dana godišnjeg odmora	2	3,7%
Manje radnih vikenda	2	3,7%
Poboljšati organizacijsku kulturu i međuljudske odnose	2	3,7%
Ukinuti iznenadne ispomoći u drugim poslovnicama	1	1,9%
Kraći radni tjedan (4 radna dana)	1	1,9%
Poboljšati program brige za djecu zaposlenika	1	1,9%
Konvertiranje prekovremenog rada u slobodne dane	1	1,9%
Anketiranje zaposlenika o preferencijama u vezi beneficija kako bi se vidjelo koje beneficije zaposlenici trebaju s obzirom na svoje životne okolnosti	1	1,9%

Za potrebe ispitivanja glavnog cilja istraživanja rezultati ispitanika grupirani su u dvije skupine. Prvu skupinu rezultata čine odgovori ispitanika koji rade u mikro, malim ili srednjim poduzećima, dok drugu skupinu čine rezultati ispitanika koji rade u velikim poduzećima (tablica 13.).

Tablica 13. Odgovori ispitanika u vezi ravnoteže poslovnog i privatnog života grupirani prema veličini poduzeća

Izjave	Mikro, mala i srednja poduzeća (AS)	Velika poduzeća (AS)
Koliko često osjećate stres izazvan zbog preopterećenosti <u>poslom</u>	3,5	3,5
Koliko često osjećate stres izazvan zbog preopterećenosti <u>privatnim obavezama</u> ?	3,0	2,7
U kojoj mjeri ste zadovoljni s ravnotežom svog poslovnog i privatnog života?	3,2	3,0
U kojoj mjeri ste zadovoljni s beneficijama za održavanje ravnoteže poslovnog i privatnog života koje nudi Vaš poslodavac?	2,8	3,1
Izjave	Mikro, mala i srednja poduzeća (%)	Velika poduzeća (%)
Smatrate li da Vaš poslodavac prioritizira dobrobit svojih zaposlenika?		
Ne	37,5	45,5
Da	34,4	18,2
Ne znam/ne mogu procijeniti	28,1	36,4

Iz tablice 13. se može donijeti pet zaključaka. Prvi zaključak odnosi se na **stres zbog preopterećenosti poslom**, a proizlazi da su ispitanici iz obje skupine poduzeća osjetili stres s prosječnom ocjenom od 3,5. To ukazuje na činjenicu da veličina poduzeća nije povezana s razinom stresa uzrokovanog preopterećenosti poslom, uz uvažavanje činjenice da je riječ o malom, prigodnom uzorku zaposlenika. Nalaz svakako može ukazivati na univerzalne radne zadatke ili situacije s kojima se suočavaju zaposlenici u svim vrstama poduzeća kad su suočeni s velikim radnim opterećenjem.

Drugi zaključak odnosi se na **stres zbog preopterećenosti privatnim obavezama**. Ispitanici iz mikro, malih i srednjih poduzeća prijavili su prosječnu razinu stresa, dok su ispitanici iz velikih poduzeća prijavili blago ispodprosječnu razinu stresa. To može sugerirati da zaposlenici u većim poduzećima osjećaju nešto manje stresa zbog privatnih obaveza u usporedbi s onima iz manjih poduzeća. Moguće je da veća poduzeća pružaju bolje uvjete i fleksibilnost koja omogućava zaposlenicima da lakše balansiraju svoje privatne i poslovne obaveze.

Treći zaključak odnosi se na **zadovoljstvo ravnotežom poslovnog i privatnog života**. Ispitanici iz mikro, malih i srednjih izrazili su neznatno veće, ali *de facto* prosječno zadovoljstvo (AS=3,2) u usporedbi s ispitanicima iz velikih poduzeća koji su dali vrlo sličnu, prosječnu ocjenu (AS=3,0). To ukazuje da su zaposlenici u manjim poduzećima malo zadovoljniji ravnotežom poslovnog i privatnog života. Moguće je da manja poduzeća omogućavaju fleksibilnije radno okruženje koje zaposlenicima pomaže u održavanju ravnoteže poslovnog i privatnog života.

Četvrti zaključak odnosi se na **zadovoljstvo beneficijama za održavanje ravnoteže poslovnog i privatnog života**. Ispitanici iz velikih poduzeća su malo zadovoljniji s prosječnom ocjenom od 3,1 u usporedbi s ispitanicima iz mikro, malih i srednjih poduzeća koji su dali prosječnu ocjenu od 2,8. Ovo sugerira da veća poduzeća možda nude bolje beneficije za održavanje ravnoteže poslovnog i privatnog života svojih zaposlenika. Veća poduzeća često imaju resurse za pružanje boljih beneficija kao što su fleksibilno radno vrijeme, mogućnosti rada od kuće i razne *wellness* programe koji mogu pomoći zaposlenicima da bolje balansiraju svoje privatne i poslovne obaveze.

Peti zaključak se odnosi na **prioritizaciju dobrobiti zaposlenika** od strane poslodavca. Rezultati pokazuju da zaposlenici u mikro, malim i srednjim poduzećima imaju bolju percepciju o posvećenosti svojih poslodavaca dobrobiti zaposlenika u usporedbi sa zaposlenicima u velikim poduzećima. Veći broj zaposlenika u velikim poduzećima smatra da njihov poslodavac ne prioritizira dobrobit zaposlenika ili nije siguran u to, što može ukazivati na potrebu za poboljšanjem komunikacije i transparentnosti u većim organizacijama. Također, rezultati sugeriraju da manja poduzeća možda bolje komuniciraju ili implementiraju mjere koje zaposlenici percipiraju kao brigu za njihovu dobrobit.

4.3. Ograničenja istraživanja

Kako bi se zaključci iz ovog istraživanja mogli koristiti, potrebno je biti svjestan da mogu postojati i određena ograničenja istraživanja. U ovome istraživanju postojalo je nekoliko ograničenja. Prvo ograničenje odnosi se na **prirodu i veličinu uzorka**. Osim što je uzorak

prigodnog tipa, on se sastoji od svega 54 ispitanika, što je za istraživanje potencijalno premalo. Mala veličina uzorka može rezultirati nedovoljnom statističkom snagom za detektiranje značajnih razlika ili efekata te može ograničiti mogućnost generalizacije rezultata na širu populaciju.

Sljedeće ograničenje odnosi se na **iskrenost ispitanika**. Iako su ispitanici u uvodnoj riječi bili zamoljeni za iskrenost, teško je procijeniti jesu li to zaista bili ili su davali socijalno poželjne odgovore. Socijalno poželjni odgovori mogu nastati zbog pritiska da se ispitanik predstavi u boljem svjetlu ili iz želje da zadovolji očekivanja istraživača. Takva pristranost može značajno utjecati na valjanost dobivenih podataka.

Treće ograničenje odnosi se na **vremenski period istraživanja**. U trenutku istraživanja, Republika Hrvatska prolazi kroz period inflacije koji može utjecati na profitabilnost poduzeća, a samim time i na model nagrađivanja u istima. Dodatno, s obzirom na aspekt vremena, podaci su se prikupljali samo sedam dana, što je izrazito kratak period. Ograničeni vremenski okvir može rezultirati prikupljanjem podataka koji nisu potpuno reprezentativni za dulje vremensko razdoblje.

Četvrto ograničenje povezano je sa **strukturuom uzroka ispitanika**, posebno na stupanj obrazovanja i obiteljski status. Naime, većina ispitanika ima srednju stručnu spremu i nema djecu, što može utjecati na rezultate istraživanja o zadovoljstvu beneficijama za poboljšanje ravnoteže poslovnog i privatnog života. Osobe sa srednjom stručnom spremom i bez djece mogu imati različite prioritete i potrebe u vezi s beneficijama koje poboljšavaju ravnotežu poslovnog i privatnog života, u usporedbi s ispitanicima višeg stupnja obrazovanja ili onima s djecom. Ova ograničenost uzorka može dovesti do pristranih rezultata koji ne u potpunosti odražavaju različitost stavova i potreba svih zaposlenika, posebno onih s drugačijim obrazovnim i obiteljskim pozadinama.

Sve ove faktore treba pažljivo razmotriti pri tumačenju rezultata i donošenju zaključaka iz ovog istraživanja. Buduća istraživanja trebala bi nastojati uključiti veće i reprezentativnije uzorke,

koristiti različite metode prikupljanja podataka te produžiti vremenski period prikupljanja podataka kako bi se povećala pouzdanost i valjanost dobivenih rezultata.

4.4. Prijedlozi poslodavcima za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika beneficijama za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života

Zaključci doneseni na temelju rezultata istraživanja pružaju vrijedan uvid u različite aspekte iskustava zaposlenika u poduzećima različitih veličina. Ukazuju na to da veličina poduzeća može imati utjecaj na stres i zadovoljstvo zaposlenika, posebno u kontekstu ravnoteže poslovnog i privatnog života i beneficija koje poduzeća nude. Poslodavci mogu iskoristiti ove uvide kako bi poboljšali svoje prakse i politike, te osigurali bolje radno okruženje za svoje zaposlenike, što može rezultirati povećanjem zadovoljstva i produktivnosti zaposlenika, a postoji nekoliko načina na koji to mogu postići.

Prvi način, odnosno prijedlog, jest uvođenje **fleksibilnih radnih aranžmana** za radna mjesta za koja je to moguće. Drugim riječima, ima smisla omogućiti zaposlenicima da sami biraju svoje radno vrijeme unutar određenih granica kako bi lakše uskladili poslovne i privatne obaveze ili ponuditi opcije rada od kuće ili hibridnog rada kako bi zaposlenici mogli smanjiti vrijeme provedeno na putu do posla i bolje upravljali svojim vremenom.

Drugi način odnosi se na **podršku za mentalno zdravlje** kroz osiguranje savjetovališta za zaposlenike, gdje zaposlenici imaju pristup profesionalnim savjetnicima za mentalno zdravlje kako bi imali podršku u nošenju sa stresom i drugim psihološkim izazovima. Također, poželjno bi bilo organizirati radionice i treninge o upravljanju stresom i očuvanju mentalnog zdravlja.

Treći način je osiguranje **mogućnosti za profesionalni razvoj zaposlenika** tako da im se ponude razni treninzi, edukacije za usavršavanje kako bi mogli napredovati u svojoj karijeri. Uz to, potrebno je i jasno definirati puteve za napredovanje unutar poduzeća, te ih redovito informirati o mogućnostima za napredovanje.

Četvrti način odnosi se na same **beneficije**. Potrebno je zaposlenicima pružiti atraktivne beneficije, poput zdravstvenog osiguranja, dodatnih dana godišnjeg odmora, bonusa i drugih pogodnosti, te prepoznati i nagrađivati postignuća zaposlenika kroz financijske nagrade, priznanja i druge oblike priznanja.

Posljednji način ovdje naveden odnosi se na unapređenje **komunikacije i transparentnosti u poduzeću** kroz pružanje redovitih i konstruktivnih povratnih informacija o njihovom radu, te poticanje otvorene i dvosmjerne komunikacije menadžmenta i zaposlenika kako bi se potaklo povjerenje i suradnja.

Implementacija ovih prijedloga zahtjeva predanost i suradnju svih razina unutar poduzeća. Poslodavci trebaju aktivno slušati povratne informacije svojih zaposlenika i kontinuirano prilagođavati strategije kako bi osigurali optimalne uvjete rada. Redovito praćenje zadovoljstva zaposlenika putem anketa i razgovora također može pomoći u identifikaciji novih potreba i prilika za poboljšanje. To nije jednokratan zadatak, već kontinuirani proces koji zahtjeva stalnu pažnju i prilagođavanje kako bi se postigla dugoročna dobrobit i uspjeh poduzeća i zadovoljstvo zaposlenika, što ne utječe samo na poslovni život zaposlenika, već i na privatni.

5. ZAKLJUČAK

U ovom diplomskom radu istražena je važnost i raširenost beneficija za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života u malim i srednjim poduzećima. Analiza rezultata pokazuje nekoliko ključnih zaključaka koji mogu poslužiti kao smjernice za poboljšanje praksi unutar malih i srednjih poduzeća.

Mala poduzeća često nude više fleksibilnosti i osobnog pristupa radnom okruženju, što može pozitivno utjecati na percepciju ravnoteže poslovnog i privatnog života. U takvim okruženjima, neformalne pogodnosti poput razumijevanja nadređenih i timskog duha, odnosno dobre organizacijske kulture, mogu imati značajniji utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika nego formalne beneficije koje su uobičajene u velikim poduzećima.

S druge strane, u velikim poduzećima, gdje su beneficije za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života češće i formaliziranije, može se dogoditi da zaposlenici imaju visoka očekivanja koja možda nisu uvijek ispunjena, što može rezultirati nižim zadovoljstvom unatoč prisutnosti tih beneficija. Ta kontradikcija može ukazivati na to da sama prisutnost beneficija nije dovoljna, nego da način na koji se one implementiraju i prilagođavaju specifičnim potrebama zaposlenika igra ključnu ulogu.

Ovi nalazi upućuju na zaključak da beneficije same po sebi možda ne igraju presudnu ulogu u postizanju ravnoteže poslovnog i privatnog života, posebno u malim poduzećima gdje fleksibilnost i osobni pristup mogu nadoknaditi manjak formalnih beneficija. U konačnici, za postizanje optimalne ravnoteže poslovnog i privatnog života, ključno je razumjeti specifične potrebe zaposlenika u različitim radnim okruženjima, bilo kroz formalne beneficije ili neformalne prakse.

Očekivani stručni doprinos ovog rada je unapređenje razumijevanja i promoviranja ravnoteže poslovnog i privatnog života u malim i srednjim poduzećima, te pružanje preporuka za podržavanje opće dobrobiti i produktivnosti zaposlenika. Daljnja istraživanja na ovu temu mogla bi dodatno doprinijeti razumijevanju i poboljšanju praksi u različitim vrstama poduzeća.

POPIS IZVORA

1. Bahtijarević–Šiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
2. Baltes, B. B., Clark, M. A., Chakrabarti, M. (2009.), Work-life balance: The roles of work-family conflict and work-family facilitation, *Academy of Management Journal*, 39(4), 201-210.
3. Bardoel, A. E., Tharenou, P., Moss, S. A. (1999.), Organizational predictors of work-family practices, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(3), 31-49.
4. Bataineh, K. (2019.), Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance, *International Business Research*, 12(2), 1-12.
5. Begović, V. (2022.), Pravo na isključenje ipak u zakon, preuzeto 10. rujna 2024. s <https://www.sigurnost.eu/pravo-na-isključenje-ipak-u-zakon/>
6. Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V., Reddy, Y. V. (2020.), Quality of Work Life and Work–Life Balance, *Journal of Human Values*, 26(3), 256–265.
7. Bocean, C. G., Popescu, L., Varzaru, A. A., Avram, C. D., Iancu, A. (2023.) Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic, *Sustainability*, 15(15), 1-15.
8. Bogešić, R. (2009.), Obitelj i(li) karijera, *Kairos*, 3(2), 1-20.
9. Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., Rasmussen, L. (2020.), Work–Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences, u: Theorell, T., *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health*, (str. 2.-11.), Springer
10. Coursera (2024.), Work-Life Balance: What It Is and 5 Ways to Improve Yours, preuzeto 27. lipnja 2024. s <https://www.coursera.org/articles/work-life-balance>
11. Devereux, M., Schiantarelli, F. (1990.), Investment, Financial Factors, and Cash Flow: Evidence from U.K. Panel Dana, u: Hubbard, R. G. (1989.), *Asymmetric Information, Corporate Finance, and Investment* (str. 279.-306.), University of Chicago Press
12. Edwards, J. R., Rothbard, N. P. (2000.), Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs, *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
13. Europska komisija (2019.), EU Work-life Balance Directive enters into force, preuzeto 10. rujna 2024. s <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=9438&furtherNews=yes>

14. Europska komisija (2014.), *Helping firms grow* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/swd/2014/0277/COM_SWD\(2014\)0277\(PAR4\)_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/swd/2014/0277/COM_SWD(2014)0277(PAR4)_EN.pdf)
15. Europski parlament (2021.), Pravo na isključivanje, preuzeto 10. rujna 2024. s https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_HR.html
16. Europska središnja banka (2014.), *European Central Bank – Annual Report 2013* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/annrep/ar2013en.pdf>
17. Eurostat (2021.), Glossary: Enterprise size, preuzeto 24. svibnja 2024. s https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Enterprise_size
18. Evans, S. D. (1987.), The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries, *The Journal of Industrial Economics*, 35(4), 567-581.
19. Ferriss, T. (2007.), *The 4-hour workweek: Escape 9-5, live anywhere, and join the new rich*, Random House
20. Galetić, L. (2015.), *Kompenzacijski menadžment*, Sinergija
21. Galetić, L., Klindžić, M., Šandrk Nukić, I. (2016.), Work experience related differences in non-financial rewards preferences, *8th international conference An Enterprise Odyssey*
22. Grabovac, I., Mustajbegović, J. (2015.), Kultura zdravih organizacija – radna mjesta prijatelji radnika, *Arhiv za higijenu rada i toksikologiju*, 66(1), 1-6.
23. Greenhaus, J., Beutell, N. J. (1985.), Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
24. Idea Financial (2023.), The Importance of Work-Life Balance for Small Businesses, preuzeto 25. rujna 2024. s <https://www.ideafinancial.com/blog/the-importance-of-work-life-balance-for-small-businesses>
25. Klindžić, M., Marić, M. (2019.), Fleksibilni radni aranžmani i organizacijska uspješnost – razlika u primjeni praksi koje pretežno koriste poslodavcima odnosno zaposlenicima, *Društvena istraživanja : časopis za opća društvena pitanja*, 28(1), 89-104.
26. Klindžić, M., Načinović Braje, I. Nožica, I. (2022.), The challenge of attracting and retaining tech professionals—applying total rewards perspective, *In Proceedings of FEB Zagreb International Odyssey Conference on Economics and Business*, 4(1), 851-846.
27. Kurniasari, C. A., Pravitasmara Dewi, Y. E. (2023.), The Effect Of Work-Life Balance And Quality Of Work Life On Employee Performance With Gender As A Moderating Variable, *Jurnal Pamator Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 16(2), 231-246.

28. Li, X. (2023.), *Employee Benefits and its Impacts on Business Performance-A Systematic Review* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.researchgate.net/publication/371567099 Employee Benefits and its Impacts on Business Performance-A Systematic Review](https://www.researchgate.net/publication/371567099_Employee_Benefits_and_its_Impacts_on_Business_Performance-A_Systematic_Review)
29. Lipnjak, G. (2012.), Rad kod kuće – Zakonske odredbe, kategorije, prednosti i nedostaci, *Sigurnost*, 54(1), 21-27.
30. Martínez-León, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., Sanchez-Vidal, M. E. (2019), Relationship between availability of WLB practices and financial results, *Personnel Review* 48(4), 935-956.
31. Martocchio, J.J. (2017), *Strategic compensation- A human resource management Approach*, University of Illinois at Urbana-Champaign, Pearson
32. Meressa, H. A. (2020.), Growth of micro and small scale enterprises and its driving factors, *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 9(11), 1-22.
33. Miles, M. (2023.), 30 unique employee benefits that go beyond PTO, preuzeto 1. srpnja 2024. s <https://www.betterup.com/blog/unique-employee-benefits>
34. Načinović Braje, I., & Kušen, V. (2016.), Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika, *Ekonomska misao i praksa*, 25(1), 197-211.
35. Nagaprakash, T., Patil, S., Shobitha, J., Janani, N., Anand Kumar, P. (2024.), The impact of remote work on work-life balance and employee productivity, *Journal od Research Administration*, 6(1), 658-669.
36. Narodne novine (2023.), Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o porezu na dohodak, preuzeto 26. rujna 2024. s https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_01_1_7.html
37. Perrigino, M. B., Dunford, B. B., Wilson, K. S. (2018.), Work-family backlash: The “dark side” of work-life balance (wlb) policies, *Academy of Management Annals*, 12(2), 600-630.
38. Schlechter, A., Thompson, N. C., Bussin, M. (2015.), Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers, *Employee Relations*, 37(3), 274-295.
39. Schulte, B. (2014.), *Overwhelmed: Work, love, and play when no one has the time*, Picador
40. Siyal, S., Garavan, T. N. (2020.), Employee Benefits, u: Farazmand, A., *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, (str. 1-6.), Springer

41. Smiljanić, L. (2024.), Pravna klinika: Odsutnost s posla, plaćeni i neplaćeni dopust, preuzeto 10. rujna 2024. s <https://radnickaprava.org/tekstovi/pravna-klinika/pravna-klinika-odsutnost-s-posla-placeni-i-neplaceni-dopust>
42. Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., Islam, M. A. (2022.), Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors, *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12.
43. Šandrak Nukić, I. (2017.), Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: očekivanja i preferencije pripadnika generacije Y, *Ekonomska misao i praksa*, 26(2), 637-650.
44. Thomas, M. (2022.), What Does Work-Life Balance Even Mean?, preuzeto 27. lipnja 2024. s <https://www.forbes.com/sites/maurathomas/2022/07/26/what-does-work-life-balance-even-mean/>
45. Vidas, I. (2021.), Definiranje fiksnog i varijabilnog dijela plaće i oblici nagrađivanja uspješnosti zaposlenika, preuzeto 30. lipnja 2024. s <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/definiranje-fiksnog-i-varijabilnog-dijela-place-i-oblici-nagra%C4%91ivanja-uspjesnosti-zaposlenika-47564>
46. Vukelić, I. (2005.), Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnim stilom, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 14(3), 459-482.
47. Wedgwood, J. (2022.), The Importance of Work-Life Balance, preuzeto 27. lipnja 2024. s <https://thehappinessindex.com/blog/importance-work-life-balance/>
48. International Labour Organization (2022.), *Working time and work-life balance around the world*, Geneva, Switzerland: International Labour Office
49. Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 78/15., 134/15., 120/16., 116/18., 42/20., 47/20., 114/22., 82/23. (2023.)
50. Zakon o radu, Narodne novine br. 93/14., 127/17., 98/19., 151/22., 46/23., 64/23. (2023.)

POPIS TABLICA

Tablica 1. Kriteriji definiranja veličine poduzeća prema Zakonu o računovodstvu	3
Tablica 2. Obilježja mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća	4
Tablica 3. Najčešće organizacijske prakse poticanja ravnoteže poslovnog i privatnog života	11
Tablica 4. Vrste izravnih materijalnih kompenzacija s obzirom na razinu na kojoj se dodjeljuju	15
Tablica 5. Vrste neizravnih materijalnih kompenzacija s obzirom na razinu na kojoj se dodjeljuju	16
Tablica 6. Vrste beneficija u malim i srednjim poduzećima	17
Tablica 7. Najvažnije grupe beneficija za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života	20
Tablica 8. Nezavisne karakteristike ispitanika u uzorku i njihova privatnog života	25
Tablica 9. Karakteristike radnog odnosa i poduzeća u kojem su ispitanici zaposleni	27
Tablica 10. Prisutnost i korištenje beneficija za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života bez obzira na veličinu poduzeća	29
Tablica 11. Beneficije koje bi ispitanici voljeli imati, a koje njihov poslodavac ne pruža	31
Tablica 12. Mišljenje ispitanika o promjenama koje bi poslodavac mogao uvesti za bolju ravnotežu poslovnog i privatnog života	35
Tablica 13. Odgovori ispitanika u vezi ravnoteže poslovnog i privatnog života grupirani prema veličini poduzeća	36

POPIS SLIKA

Slika 1. Zadovoljstvo ispitanika ukupnom plaćom	28
Slika 2. Zadovoljstvo ispitanika s beneficijama za održavanje ravnoteže poslovnog i privatnog života koje nude njihovi poslodavci	30
Slika 3. Stres uzrokovan preopterećenosti poslom	32
Slika 4. Stres uzrokovan privatnim obavezama	32
Slika 5. Zadovoljstvo ispitanika s ravnotežom svog poslovnog i privatnog života	33
Slika 6. Stavovi ispitanika o tome prioritizira li njihov poslodavac dobrobit svojih zaposlenika	34

PRILOZI

Prilog 1 Anketni upitnik

Važnost i raširenost beneficija za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života

Poštovani,

U svrhu pisanja diplomskog rada u području motivacije za rad provodi se istraživanje pomoću anketnog upitnika koji je namijenjen zaposlenim osobama. Upitnik je u potpunosti anoniman, a rezultati će se koristiti isključivo za pisanje diplomskog rada. Sastoji se od pitanja s ponuđenim odgovorima te nekoliko pitanja na koja trebate svojim riječima odgovoriti, stoga Vas molim za potpunu iskrenost. Procijenjeno vrijeme potrebno za ispunjavanje upitnika je 5-10 minuta. Zahvaljujem se na izdvojenom vremenu za popunjavanje upitnika koji će pomoći pri ovome istraživanju!

1. U kojoj mjeri ste zadovoljni svojom trenutnom plaćom koja obuhvaća osnovnu plaću, bonuse, beneficije i ostale naknade?

- Vrlo nezadovoljan/na
- Nezadovoljan/na
- Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na
- Zadovoljan/na
- Vrlo zadovoljan/na

2. Koje beneficije za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života nudi Vaš poslodavac? Molim Vas za svaku beneficiju označite tvrdnju koja se odnosi na Vas.

BENEFICIJA	Nudi i koristim	Nudim, ali ne koristim	Ne nudi
Briga o djeci (dječji vrtić u okviru sjedišta poduzeća ili subvencija troškova dječjeg vrtića)			
Drugi oblici brige za djecu osim vrtića			
Briga o starijim osobama (npr. subvencija smještaja za starije članove obitelji)			
Rad od kuće ili rad na daljinu			
Fleksibilno/klizno radno vrijeme			
Plaćeni dopusti i/ili slobodni dani zbog obiteljskih ili drugih privatnih razloga			
Slobodan dan za prvi dan škole			

Mogućnost bolovanja u trajanju od nekoliko dana bez obaveze dostavljanja liječničkih doznaka			
Neplaćeni dopust			
Subvencije školarina ili programi stipendija za obrazovanje zaposlenika			
Subvencije školarina ili programi stipendija za obrazovanje djece zaposlenika			
Programi unapređenja zdravlja kroz poticanje tjelesne aktivnosti (npr., teretana, Multisport kartica i sl.)			
Programi poticanja mentalnog zdravlja (npr. radionice, razgovori sa stručnjacima i sl.)			
Subvencije kamata na stambene kredite			
Dobrovoljno zdravstveno osiguranje (koje npr. pokriva određeni broj specijalističkih pregleda)			
Ostalo			

3. Nudi li Vaš poslodavac beneficije koje nisu navedene u prethodnom pitanju, a pomažu Vam održati ravnotežu poslovnog i privatnog života? Ako da, molim Vas da ih navedete.

4. U kojoj mjeri ste zadovoljni s beneficijama za održavanje ravnoteže poslovnog i privatnog života koje nudi Vaš poslodavac?

- Vrlo nezadovoljan/na
- Nezadovoljan/na
- Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na
- Zadovoljan/na
- Vrlo zadovoljan/na

5. Postoje li beneficije koje biste voljeli imati, a trenutno ih nemate? Koje su to?

6. Koliko često osjećate stres izazvan zbog preopterećenosti poslom?

- Nikada
- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

7. Koliko često osjećate stres izazvan zbog preopterećenosti privatnim obavezama?

- Nikada
- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

8. U kojoj mjeri ste zadovoljni s ravnotežom svog poslovnog i privatnog života?

- Vrlo nezadovoljan/na
- Nezadovoljan/na
- Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na
- Zadovoljan/na
- Vrlo zadovoljan/na

9. Smatrate li da Vaš poslodavac prioritizira dobrobit svojih zaposlenika?

- Da
- Ne
- Ne znam/ne mogu procijeniti

10. Što bi Vaš poslodavac mogao promijeniti da budete zadovoljniji ravnotežom svog poslovnog i privatnog života?

11. Koji je Vaš spol?

- Muško
- Žensko
- Drugo: _____

12. Koja je Vaša dob?

- 25 ili manje godina
- 26- 30 godina
- 31 - 35 godina
- 36 - 40 godina
- 41- 45 godina
- 46 - 50 godina
- 51 ili više godina

13. Koji je Vaš stupanj obrazovanja?

- SSS
- VŠS (stručni studij)
- VSS (sveučilišni studij)
- Poslijediplomski studij
- Drugo: _____

14. Imate li djecu?

- Nemam djecu
- Jedno dijete

- Dvoje djece
- Troje djece
- Više od troje djece

15. Imate li neku aktivnost kojom se bavite privatno u slobodno vrijeme?

- Nemam aktivnost kojom se bavim privatno u slobodno vrijeme
- Sport
- Volontiranje
- Politički angažman
- Kulturni angažman
- Drugo: _____

16. Koliko zaposlenika ima poduzeće u kojem ste zaposleni?

- Do 10 zaposlenih
- 11- 50 zaposlenih
- 51- 250 zaposlenih
- Više od 250 zaposlenih

17. Koliko godina radite u navedenom poduzeću?

- Manje od godinu dana
- 1 - 3 godine
- 4 - 7 godina
- 7 - 10 godina
- Više od 10 godina

18. Koju vrstu ugovora o radu imate?

- Na neodređeno vrijeme ("za stalno")
- Na određeno vrijeme
- Studentski ugovor
- Drugo: _____

19. Koju djelatnost obavlja poduzeće u kojem ste zaposleni?

- Poljoprivreda, stočarstvo, ribarstvo, šumarstvo
- Prerađivačka industrija, građevinarstvo, rudarstvo, energetika, brodogradnja, proizvodno obrtništvo
- Trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo, turizam, usluge
- Obrazovanje, znanost, zdravstvo, policija, uprava

20. Kakva je vlasnička struktura poduzeća u kojem ste zaposleni?

- Domaće vlasništvo
- Pretežno domaće vlasništvo
- Pretežno strano vlasništvo
- Strano vlasništvo
- Drugo: _____

21. U kojem sektoru posluje poduzeće u kojem ste zaposleni?

- Javnom/državnom sektoru
- Privatnom sektoru
- Mješovitom sektoru
- Drugo: _____

22. Sudjeluje li poduzeće u kojem ste zaposleni u kolektivnom pregovaranju, odnosno postoji li kolektivni ugovor?

- Postoji
- Ne postoji

PETRA SAVICKI

STUDENTICA EKONOMIKE PODUZETNIŠTVA



KONTAKT

E-mail: pesavicki@gmail.com
Mob: +385 99 8309 846
Adresa: Tomislava Pavleka 35
Zagreb

ZNANJA I VJEŠTINE

- napredno poznavanje engleskog jezika, te početno poznavanje njemačkog i francuskog jezika
- sklonost timskom i suradničkom radu i učenju
- dobre komunikacijske vještine stečene tijekom rada u prodaji i obrazovanja
- poznavanje rada na fiskalnoj blagajni
- dobro razvijene organizacijske vještine, samosvijest i motivacija
- aktivno korištenje Interneta, MS Office paketa, društvenih mreža
- nakon završetka Ljetne škole hrvatskog folkloru stečena titula stručnog voditelja prema Hrvatskom društvu folklornih koreografa i voditelja

INTERESI I HOBIJI

- dugogodišnja članica Kulturno-umjetničkog društva Klas
- glazba
- čitanje
- provođenje vremena u prirodi
- učenje jezika
- društvene interakcije

VOZAČKA DOZVOLA

- B kategorija

RADNO ISKUSTVO

Korisnička podrška

Idoneus d.o.o., svibanj 2024. - danas

- komunikacija s klijentima portala MojKvart
- uređivanje profila klijenata portala MojKvart
- osmišljanje tema PR članaka za klijente MojKvart
- pisanje i objava PR članaka na portalu MojKvart

Prodavačica

Gallerie d.o.o., kolovoz 2022. - siječanj 2024.

- rad na blagajni u Pantheon programu
- vođenje prodajnog razgovora s kupcima
- održavanje urednosti radnog mjesta
- popunjavanje polica artiklima

Ostala mjesta na kojima sam radila

- stručna voditeljica u Kulturno-umjetničkom društvu Klas
- Decathlon d.o.o.
- skladišni poslovi u VM2 d.o.o.
- administrativni poslovi u Zagrebačkoj županiji- Upravni odjel za Odgoj i obrazovanje, ispostava Zaprešić
- admistrativni poslovi i poslovi arhive u Croatia Osiguranju

OBRAZOVANJE

Ekonomski fakultet u Zagrebu

Magistra ekonomike poduzetništva, mag.oec. 10./2022. - danas

- diplomu očekujem u ljeto ili jesen 2024. godine

Prvostupnica ekonomije, bacc.oec. 10./2019.- 09./2022.

- Smjer Turističko poslovanje

Prva ekonomska škola

Ekonomist, generacija 2017.

- stečena znanja iz predmeta: uvod u ekonomiju, bankarstvo, računovodstvo, marketing, obiteljsko poslovanje, poduzetništvo, poslovne komunikacije, pravno okruženje poslovanja, društveno odgovorno ponašanje, komunikacijsko-prezentacijske vještine, uvod u poslovno upravljanje, upravljanje prodajom, statistika