



Global Compact
Network Croatia



HUP
Hrvatska udruga poslodavaca

unicef 
za svako dijete

POSLOVANJE PO MJERI DJECE I OBITELJI

Anketno istraživanje poslovnih praksi
i stavova djece i mladih

IMPRESUM

Izdavač: Ured UNICEF-a za Hrvatsku

Autorica: Nataša Krstić

Suradnica na istraživanju: dr.sc. Andrijana Mušura Gabor

Urednice Lidija Gamulin, voditeljica odjela za partnerstva, UNICEF Hrvatska i Ana Tkalec Barić, suradnica u odjelu za partnerstva

Lektura: Alisa Kichl

Grafičko oblikovanje: Centar pažnje, Vanja Nikolić

Autori fotografija: Gordan Dimić, Miljenko Hegedić, Marin Ilej, Vanda Kljajo, Danijel Soldo

ISBN: 978-953-7702-67-0

Sva prava pridržava izdavač. Prilikom korištenja citata i materijala iz ove publikacije, molimo navedite izvor. Za sve obavijesti možete se obratiti izdavaču. Ova publikacija ne izražava nužno službene stavove UNICEF-a.

Zagreb, travanj 2022.

POSLOVANJE PO MJERI DJECE I OBITELJI

Anketno istraživanje
poslovnih praksi i stavova
djece i mladih

kolovoz – listopad 2021.

UNICEF Hrvatska

SADRŽAJ

1. UVODNIK	5
2. Poslovanje po mjeri djece i obitelji – Dobrobit za sve	6
3. Suradnja UNICEF-a i Hrvatske udruge poslodavaca – nositelja UN Global Compact inicijative u Hrvatskoj	11
4. Osnovni podaci o anketnom istraživanju	13
5. Rezultati ankete s djecom i mladima.....	16
6. Rezultati ankete među poslodavcima.....	20
6.1. Prakse po mjeri djece i obitelji u hrvatskom poslovnom sektoru.....	20
6.2. Očevi i roditeljski dopust: poslovne prakse.....	28
7. Poslovanje po mjeri djece i obitelji tijekom pandemije koronavirusa	31
7.1. Rezultati ankete o utjecaju pandemije koronavirusa na poslovanje i obiteljski život	32
8. Zaključci i preporuke.....	37
8.1. Zaključci istraživanja	37
8.2. Preporuke UNICEF-a.....	40

1. UVODNIK

Prve godine djetetova života jedinstvena su prilika za roditelje. Istraživanja su pokazala da tijekom prvih godina života djetetov mozak raste golemom brzinom, kao ni u jednom drugom razdoblju. Upravo u ovoj veličanstvenoj fazi dijete uči je li željeno, je li voljeno, imaju li roditelji vremena za njega i može li vjerovati ljudima oko sebe. Kako djeca rastu, tako očevi i majke nastavljaju raditi najvažniji posao na svijetu: graditi temelje za budućnost svoje djece.

Kada poduzeća, kao i vlade, ulažu u politike koje roditeljima omogućuju vrijeme i podršku koja im je potrebna da odgajaju sretnu i zdravu djecu, tada društva i gospodarstva napreduju. Poduzeća imaju ključnu ulogu u prilagodbi radnog mjesta obitelji. Jačanjem obiteljske dobrobiti kroz politike na radnom mjestu poduzeća mogu podržati zaposlenike i osigurati dobrobiti za djecu, obitelji i svoje poslovanje.

Ured UNICEF-a za Hrvatsku i Hrvatska udruga poslodavaca, nositelj inicijative Global Compact u Hrvatskoj, proveli su anketno istraživanje među poslodavcima kako bi sagledali trenutačnu situaciju i izazove u vezi s usvajanjem i primjenom praksi koje podržavaju usklađivanje poslovnog i privatnog života zaposlenika u poduzećima u Hrvatskoj, promovirali primjere odgovornih praksi i usporedili rezultate sa stavovima djece i mladih o tome kako na njih utječe radno mjesto njihovih roditelja ili skrbnika. Na temelju rezultata UNICEF će zajedno s partnerima raditi na promicanju i usvajanju obiteljskih poslovnih politika i praksi među relevantnim dionicima – za dobrobit djece, obitelji i poduzeća.

Nadamo se da će rezultati i preporuke ovog istraživanja poslužiti kao primjer i inspiracija poduzećima svih veličina, pa i onim najmanjima, jer svaka kompanija može implementirati prakse koje podržavaju obiteljski život zaposlenika i doprinose boljem radnom okruženju.

Regina M. Castillo



predstojnica Ureda UNICEF-a za Hrvatsku



2. Poslovanje po mjeri djece i obitelji – Dobrobit za sve

Zaposlenici nedvojbeno predstavljaju najvažnije dionike kompanija, a odgovarajuće prepoznavanje njihovih potreba, uključujući i potrebe zaposlenih roditelja, može imati pozitivan utjecaj na njihovu motivaciju, lojalnost i produktivnost. Pozornost poduzeća velikim je dijelom usmjerena na postizanje [ravnoteže između poslovnog i privatnog života](#), što se može opisati kao zadovoljstvo i dobro funkcioniranje na radnom mjestu i u obitelji, uz minimum sukoba između tih dviju uloga.¹

Gledajući na ovu ravnotežu iz perspektive djeteta, važno je da strategije ljudskih potencijala budu usmjerene na dobrobit zaposlenih roditelja i skrbnika.

Kako prilagoditi posao privatnom životu pitanje je na koje pokušavaju odgovoriti i donositelji

1 Clark, S. C. (2000), „Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Life Balance”, Human Relations, Vol. 53 No 6, pp. 747–770.

nacionalnih politika. Europski socijalni dijalog², Princip 9. Europskog stupa socijalnih prava³ i pripadajuća [Direktiva 2019/1158 o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja i skrbnika](#)⁴ imaju za cilj smanjiti nejednakost spolova na tržištu rada i osigurati pravednu raspodjelu brige o djeci između muškaraca i žena.⁵ Direktiva 2019/1158 posebno propisuje minimalne standarde u pogledu očinskog dopusta, roditeljskog dopusta, dopusta za njegovatelje, kao i pravo na fleksibilne radne aranžmane za zaposlene roditelje i njegovatelje, s ciljem poticanja podjele odgovornosti za skrb o djeci među zaposlenim roditeljima i povećanja sudjelovanja žena na tržištu rada. Dodatno, države članice koje očevima omogućavaju korištenje znatnog dijela roditeljskog dopusta i koje radniku tijekom tog dopusta isplaćuju plaću ili naknadu po relativno visokoj stopi suočavaju se s pozitivnim trendom u stopi zapošljavanja majki.⁶

Kad je riječ o [hrvatskom zakonodavstvu](#), kreatori javnih politika na ravnotežu između posla i privatnog života gledaju kao na dio rješenja za negativnu demografsku sliku i postizanje ravnopravnosti spolova.⁷ Novi zakon o radu trenutačno je u izradi, a njegovo stupanje na snagu očekuje se 2022. godine. Najavljene novine predviđaju donošenje niza važnih promjena vezanih uz uvođenje opcija fleksibilnih radnih uvjeta. Razmatra se i uvođenje prava radnika na isključenje, tj. prava da radnik za poslodavca bude nedostupan izvan radnog vremena.⁸ Kada je riječ o roditeljima koji skrbe o djeci, oni će moći raditi nepuno radno vrijeme uz ista prava, a dobit će i pet dana dodatnog dopusta. Dodatno, roditelji djece do osam godina mogu zatražiti rad od kuće, a poslodavac ih može odbiti samo iznimno, i to pisanim obrazloženjem. Također, iako hrvatski sustav obiteljskih politika nudi kombinaciju naknada, plaćenog dopusta i usluga brige o djeci, i dalje postoji prostor za napredak.⁹ Javna ulaganja u obitelji i dalje su niska za europske standarde: uspoređujući potrošnju na obitelji s BDP-om po stanovniku, uočljivo je da Hrvatska neznatno troši na ovom području u odnosu na svoju razinu prihoda.¹⁰ Nadalje, sustav ne potiče uravnoteženiju raspodjelu odgovornosti u odgoju djece između muškaraca i žena, a žene se u društvu i dalje općenito smatraju odgovornima za sve aktivnosti vezane uz djecu.

2 European Social Dialogue; <www.etuc.org/en/issue/european-social-dialogue>

3 European Pillar of Social Rights; <ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_en>

4 Directive on Work and Life Balance for Parents and Carers; <eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L1158>

5 Uravnoteženje između poslovnog i privatnog života za očeve, kao što su dopust ili fleksibilni radni aranžmani, ima pozitivan učinak na smanjenje relativne količine neplaćenog obiteljskog posla koji obavljaju žene, ostavljajući im više vremena za plaćeno zaposlenje. Isti izvor, članak 11.

6 Isti izvor, članak 26.

7 Nacionalna populacijska politika (2006) i Vijeće za demografski preporod; Zakon o ravnopravnosti spolova (2008; 2017); Obiteljski zakon (2015; 2019).

8 Hrvatska će postati druga država u Europskoj uniji koja je zakonski prepoznala pravo radnika da se može isključiti s mreže, ne odgovarati na pozive poslodavca ili se na drugi način isključiti iz poslovnih obveza u vrijeme odmora. Vidi: Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike Republike Hrvatske, Nacrt prijedloga zakona o radu, 20. svibnja 2021.

9 The World Bank (2019), „National Development Strategy Croatia 2030 Policy Note: Family Policies“; <hrvatska2030.hr/wp-content/uploads/2020/10/Family-policies.pdf>

10 Vidi: <hrvatska2030.hr/wp-content/uploads/2020/10/Family-policies.pdf>, str. 22.

Poduzeća sve više počinju uviđati kako poslovne politike i prakse prilagođene djeci i obitelji mogu pozitivno utjecati na privlačenje i zadržavanje talentiranih zaposlenika i omogućiti napredovanje zaposlenih roditelja, osobito majki, povećati produktivnost i moral zaposlenika te ih učiniti konkurentnijima. Politike prilagođene obitelji također su se pokazale isplativima jer utječu na smanjenje fluktuacije zaposlenika, izostanaka s posla te troškova zapošljavanja i edukacije.¹¹ Nadalje, utječući na ravnopravnost spolova, povećavaju vjerojatnost da će se žene vratiti na posao nakon rodiljnog dopusta.¹²

Poslovanje po mjeri djece i obitelji također jača korporativnu i društvenu održivost jer se poslovni uspjeh i napredak prema **Ciljevima održivog razvoja** (Sustainable Development Goals; SDG) mogu sinergijski postići i učvrstiti.¹³ Aktivno sudjelovanje poslovnog sektora u programima i praksama radnog mjesta po mjeri djece i obitelji izravno doprinosi postizanju mnogih ciljeva održivog razvoja, poput smanjenja siromaštva (SDG 1), unaprjeđenja zdravlja i blagostanja (SDG 3), kvalitetnog obrazovanja (SDG 4) i ravnopravnosti spolova (SDG 5).

Grafikon 1. Kako politike po mjeri djece i obitelji mogu koristiti poslovanju? (UNICEF, Family-friendly Policies: Handbook for Business, 2020.)¹⁴



Za mnoge **male i srednje poslodavce** može se činiti da politike prilagođene djeci i obitelji dodaju financijska opterećenja drugim izazovima s kojima se suočavaju u svom poslovanju. Međutim, obiteljski programi imaju različite oblike, i često ih mogu usvojiti mala i srednja poduzeća. Opcije uključuju fleksibilno ili skraćeno radno vrijeme, rad od kuće, fakultetske stipendije ili školarine za djecu zaposlenika te razumijevanje za korištenje dopusta za njegu djece uslijed bolesti, čime pomažu stvaranju kvalitetnijeg radnog okruženja.

11 The Boston Consulting Group, „Why Paid Family Leave is a Good Business”, 2017, <media-publications.bcg.com/BCG-Why-Paid-Family-Leave-Is-Good-Business-Feb-2017.pdf>

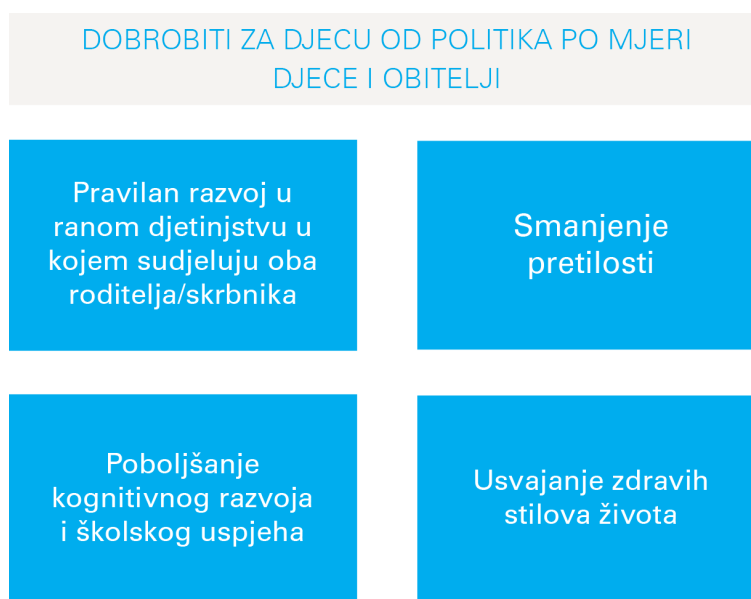
12 Vidi: <www.unicef.org/early-childhood-development/family-friendly-policies>

13 Vidi: <www.unicef.org/eap/media/5901/file/Family-Friendly%20Policies:%20Handbook%20for%20Business.pdf>, str. 8.

14 Vidi: <www.unicef.org/eap/media/5901/file/Family-Friendly%20Policies:%20Handbook%20for%20Business.pdf>

Ovaj izazov prepoznale su i međunarodne organizacije, koje su, razvijajući normativne okvire poput Načela o pravima djece u poslovanju¹⁵ (UNICEF, Save the Children, Globalni dogovor Ujedinjenih naroda), apelirale na poduzeća da razmotre kako radne obveze njihovih zaposlenika utječu na djecu te da uspostave odgovarajuće politike koje trebaju osigurati da njihovo poslovanje bude prilagođeno djeci i obitelji. Pružajući tri vrste neophodnih resursa za zaposlene roditelje – vrijeme, financije i usluge¹⁶ – doprinos koji politike i prakse poslovanja po mjeri obitelji mogu imati za dobrobit djece višestruk je – pravilan razvoj u ranom djetinjstvu u kojem sudjeluju oba roditelja/skrbnika, smanjenje pretilosti, poboljšanje kognitivnog razvoja i školskog uspjeha te usvajanje zdravih stilova života.¹⁷

Grafikon 2. Dobrobiti za djecu od politika po mjeri djece i obitelji



15 Vidi: <www.unicef.hr/wp-content/uploads/2016/01/letak_nacela1.pdf>

16 Obiteljski resursi koji se odnose na vrijeme uključuju roditeljski dopust i plaćene stanke za dojenje. Politike vezane uz financije uključuju dječje subvencije i potpore. Usluge uključuju pristupačnu i kvalitetnu skrb za djecu.

17 UNICEF, „Business and family-friendly policies, an evidence brief”, 2019, <www.unicef.org/sites/default/files/2019-07/UNICEF-Business-Family-Friendly-Policies-2019.pdf>

Kao rezultat toga, UNICEF na svjetskoj razini stavlja poslovanje po mjeri djece i obitelji među svoje strateške ciljeve suradnje s poslovnim sektorom, dijeleći ga na „četiri transformativne promjene na radnom mjestu”¹⁸:

1. od „majčinskog” do „roditeljskog” dopusta: plaćeni dopust za oba roditelja i skrbnike kako bi se zadovoljile potrebe male djece, poput plaćenog roditeljskog, očinskog i roditeljskog dopusta te dopusta za njegu bolesne djece
2. od „infrastrukture” do „ljudi”: politike po mjeri djece i obitelji trebale bi ići dalje od infrastrukturnih promjena poput sigurnijih radnih uvjeta i soba za dojenje, do pojačanog pristupa ulaganju u obitelji tako da roditelji/skrbnici mogu pružiti vrijeme i podršku svojoj djeci
3. od „pojedince” do „suodgovornosti”: prelazak sa sagledavanja ravnoteže između posla i obitelji kao pojedinačnog pitanja na zajedničku odgovornost vlada, poslodavaca i obitelji, pri čemu bi trebalo osigurati da sva djeca imaju pristup kvalitetnoj skrbi o djeci i ranom obrazovanju
4. od „smanjenja roditeljskog stresa” do „poboljšanja obiteljske dobrobiti”: poslovne politike prilagođene djeci i obitelji mogu pomoći u smanjenju roditeljskog stresa i promicanju dobrobiti među roditeljima, što dovodi do boljih poslovnih rezultata, sretnijih obitelji i zdravije djece.

Osim toga, politike po mjeri djece i obitelji trebale bi se prilagoditi nestandardnim radnim situacijama te uzeti u obzir raspon uloga koje žene obavljaju na radnom mjestu i kod kuće.

Zajedničke koristi za društvo i poslovni sektor: poslovne politike prilagođene djeci i obitelji mogu pozitivno utjecati na zdravlje i obrazovanje djece, ali su također povezane i s poboljšanom produktivnošću radne snage i sposobnošću privlačenja, motiviranja i zadržavanja talentiranih zaposlenika.

18 UNICEF, „Family-friendly policies: redesigning the workplace of the future”. A Policy Brief. 2019, <www.unicef.org/media/95051/file/Family-friendly-policies-EN.pdf>



3. Suradnja UNICEF-a i Hrvatske udruge poslodavaca – nositelja UN Global Compact inicijative u Hrvatskoj

Na globalnoj razini UNICEF i UN Global Compact već dugi niz godina aktivno rade na promicanju dječjih prava u poslovnoj zajednici i na jačanju djelovanja poslovnog sektora na politike koje podržavaju prava djece i obitelji. Najpoznatija suradnja rezultirala je [Načelima o pravima djece i poslovanju](#) kao prvim sveobuhvatnim skupom načela koja pružaju okvir poslovnom sektoru za povećanje pozitivnih doprinosa i smanjenje negativnih utjecaja na djecu, a uključuju cijeli niz radnji koje poduzeća mogu poduzeti na radnom mjestu, tržištu rada i u zajednici u svrhu poštovanja i podržavanja dječjih prava.¹⁹

Dodatno, 2019. godine UNICEF je proveo globalno istraživanje poslovnih politika²⁰, koje je uključilo i poduzeća članove UN Global Compacta, i koje je obuhvatilo širok raspon politika

19 Vidi: <www.unicef.hr/wp-content/uploads/2016/01/letak_nacela1.pdf>

20 UN Global Compact & UNICEF, „Family-friendly Workplaces: Policies and Practices to Advance Decent Work in Global Supply Chains”, <www.unicef.org/media/85516/file/UNICEF%20UNGC%20family%20friendly%20workplaces.pdf>

prilagođenih obitelji – od roditeljskog dopusta i podrške dojenju do rješenja za skrb o djeci. Cilj istraživanja bio je razumjeti trenutačno stanje i ključne pokretače djelovanja te saznati više o izazovima s kojima se poduzeća susreću u provedbi ovih politika. Nalazi istraživanja pružili su važne zaključke o tome kako se može ojačati djelovanje poslovnog sektora u skladu s obiteljskim politikama. Temeljem navedenog istraživanja, 2020. godine UNICEF i UN Global Compact objavili su zajedničko izvješće „[Radna mjesta prilagođena obitelji: politike i prakse za unaprjeđenje dostojanstvenog rada u globalnim lancima opskrbe](#)” kako bi poslodavce usmjerili u provedbi politika prilagođenih obitelji, a koje podržavaju roditelje i skrbnike unutar njihovih vlastitih organizacija, te u promicanju takvih politika među poslovnim partnerima i unutar dobavljačkih lanaca.

Anketno istraživanje, rezultate kojega donosimo u nastavku, provedeno je u sklopu suradnje Ureda UNICEF-a za Hrvatsku i Hrvatske udruge poslodavaca (HUP) kao nositelja UN Global Compact inicijative u Hrvatskoj, čime je nastavljena dugogodišnja uspješna suradnja u području dječjih prava i poslovanja.

U kontekstu pandemije koronavirusa, politike i prakse prilagođene obitelji danas su potrebne više nego ikad kako bi se podržali zaposlenici i njihove obitelji tijekom krize, ali i nakon nje.



4. Osnovni podaci o anketnom istraživanju

Anketno istraživanje koje je usporedilo stavove poduzeća o obiteljskim poslovnim praksama s mišljenjem djece i mladih o utjecaju radnih obveza roditelja na njihove živote provedeno je elektroničkim putem u razdoblju od kolovoza do listopada 2021. godine i [prvo je takve vrste u Republici Hrvatskoj](#). Njegov je cilj bio utvrditi postoji li jaz između onoga što [poslodavci primjenjuju i nude zaposlenim roditeljima i potreba djece i mladih](#). Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku²¹ djece i mladih te poslodavaca, a obuhvatilo je tri ankete: 1) „Utjecaj radnog mjesta roditelja/skrbnika na djecu i mlade“, 2) „Utjecaj radnih obveza roditelja/skrbnika na djecu i mlade tijekom pandemije“ i 3) „Poslovanje po mjeri djece i obitelji: poslovne politike i prakse“.

21 Uvidi dobiveni na prigodnom, nereprezentativnom uzorku ne mogu se generalizirati, tj. ne odnose se na svu djecu i mlade niti na sva hrvatska poduzeća.

Anketa „Utjecaj radnog mjesta roditelja/skrbnika na djecu i mlade“ provedena je na prigodnom uzorku od 237 djece i mladih iz svih dijelova Hrvatske, a među sudionicima su dominirale djevojke (84%) te mladi u dobi od 16 do 19 (48%) i od 20 do 25 godina (52%)²² iz Grada Zagreba (20%) i Osječko-baranjske županije (10%).

Anketa „Utjecaj radnih obveza roditelja/skrbnika na djecu i mlade tijekom pandemije“ provedena je na prigodnom uzorku od 87 djece i mladih, od čega je 74% sudionika bilo u dobi od 16 do 19 godina, a 26% od 20 do 25 godina. Čak 87% uzorka činile su djevojke, a najviše je osoba iz Grada Zagreba (22%) i Osječko-baranjske županije (12%) i Splitsko-dalmatinske županije (9%).

Anketna pitanja usmjerena na djecu i mlade imala su za cilj dobivanje potrebnih informacija o statusu zaposlenosti roditelja, o stavovima djece i mladih o postignutoj roditeljskoj ravnoteži između posla i obitelji (prekovremeni rad, slobodno vrijeme, sudjelovanju roditelja u trenucima važnim za djecu, koliko majka ili otac imaju vremena za sebe) te o mjerama zaštite zaposlenih roditelja i njihovih obitelji tijekom pandemije koronavirusa.²³

Svrha anketa s djecom i mladima bila je prikupiti informacije o tome kako radne obveze roditelja ili skrbnika utječu na njih, što je potrebno učiniti kako bi poduzeća u Hrvatskoj bila više orijentirana na djecu i obitelj te kako djeca i mladi vide utjecaj pandemije na rad roditelja i vrijeme provedeno s djecom.

Anketa koja je bila namijenjena poslodavcima distribuirana je članovima HUP-a, partnerima UNICEF-a u Hrvatskoj i poduzećima koja su ranije sudjelovala u UNICEF-ovim istraživanjima. Dobiveni prigodni uzorak sastojao se od 101 poduzeća, uglavnom velikih poslodavaca (42%), potom srednjih poduzeća (31%) te malih poduzeća i mikropoduzeća (28%). U rezultatima ankete najzastupljeniji sektori gospodarstva bili su prerađivačka industrija (20%), informacijsko-komunikacijske tehnologije (15%), trgovina na veliko i malo (12%) te ostale uslužne djelatnosti (12%).²⁴ Kada je riječ o vlasničkoj strukturi, najbrojniji sudionici istraživanja bila su poduzeća u privatnom vlasništvu s većinskim domaćim kapitalom (44%) i stranim kapitalom (42%), ali je bilo i državnih poduzeća (14%). S obzirom na temu istraživanja, najveći broj sudionika, očekivano, došao je iz sektora ljudskih resursa (direktor, menadžer ili zaposlenik, 60%), dok su ostali sudionici bili na pozicijama generalnog direktora (8%), vlasnika (8%), menadžera ili zaposlenika u odjelu za društveno odgovorno poslovanje (7%), a bilo je i sudionika iz sektora za usklađenost, pravnog i financijskog sektora, izvršnih partnera, članova uprave, voditelja poslovanja, regionalnih menadžera, asistenata generalnog direktora (18%).

Pitanja u anketi za poslodavce odnosila su se na 1) osnovna pitanja o poduzeću (veličina, sektor, vlasništvo, poslovna funkcija ispitanika), 2) pitanja vezana uz politike i prakse prilagođene djeci i obitelji te 3) pitanja o politikama i praksama prilagođenima djeci i obitelji

22 Ostala dobna kategorija: djeca mlađa od 15 godina (0,8%).

23 Ankete su provedene na UNICEF-ovoj digitalnoj platformi Zabum Voice i platformi Survey Monkey

24 Ostali sektori koji su sudjelovali u anketi: financije (11%), stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti, administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti (9%), građevinarstvo (6%), javna uprava, obrazovanje, zdravlje i socijalni rad (5%), prijevoz i skladištenje (5%), turizam i ugostiteljstvo (4%), poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo (1%), mediji (1%).

tijekom pandemije koronavirusa (mjere zaštite, izazovi za zaposlenike, buduća organizacija rada). Pitanje o politikama i praksama prilagođenima djeci i obitelji sastojalo se od unaprijed definiranih odgovora na četiri seta pitanja o poslovnim politikama po mjeri djece i obitelji, koje je definirao UNICEF (plaćeni roditeljski dopust za brigu o maloj djeci, potpora za dojenje, pristupačna i kvalitetna skrb o djeci, dječji doplatci²⁵), i dva otvorena pitanja koja su selektivno korištena za kvalitativnu nadopunu nalaza.

U sklopu anketnog istraživanja također su prikupljeni primjeri odgovornih praksi poslovanja po mjeri obitelji kako bi se prikazalo kako pojedina poduzeća provode mjere koje omogućuju usklađivanje obiteljskog i poslovnog života zaposlenika te kako bi se inspirirala ostala poduzeća koja razmišljaju o uvođenju takvih praksi svoje u strategije i politike ljudskih potencijala.

Svrha ankete s poslodavcima bila je bolje razumijevanje poslovnih politika i dobrovoljnih praksi u domeni poslovanja po mjeri djece i obitelji, kao i uvid u stavove poslodavaca prema postizanju ravnoteže između posla i obitelji. Posebna pozornost posvećena je promjenama u organizaciji rada tijekom pandemije koronavirusa te mjerama zaštite zaposlenika i njihovih obitelji.

25 UNICEF, „Family-friendly policies: redesigning the workplace of the future“



5. Rezultati ankete s djecom i mladima

Početno pitanje u anketi s djecom i mladima odnosilo se na [status zaposlenosti roditelja/skrbnika](#). Većina mladih ispitanika odgovorila je da su oba roditelja zaposlena (66%) ili da je jedan roditelj zaposlen (32%). U anketi su sudjelovali i ispitanici čiji roditelji ne rade (3%), što se može objasniti željom da doprinesu temi ili pretpostavkom da su im roditelji donedavno radili ili da aktivno traže posao.

Sljedeća skupina pitanja odnosila se na to kako djeca i mladi doživljavaju radno mjesto svojih roditelja. Na pitanje [ostaju li njihovi roditelji/skrbnici duže na poslu](#) polovica mladih ispitanika

Djeca primjećuju da njihovi roditelji rade dulje od osmosatnog radnog dana.

odgovorila je da se to ponekad događa (54%), a blizu trećine da je to uobičajena praksa (30%). Samo je 16% ispitanika odgovorilo da njihovi roditelji/skrbnici ne rade prekovremeno. Ako se grupiraju odgovori koji se odnose na svakodnevni, česti i povremeni prekovremeni rad roditelja/skrbnika (84%), većina mladih ispitanika primjećuje da njihovi roditelji rade dulje od uobičajenog osmosatnog radnog dana.

Osim podataka o prekovremenom radu, željeli smo saznati i primjećuju li djeca i mladi da roditelji razgovaraju o svom poslu kod kuće te odgovaraju li u slobodno vrijeme na poslovne pozive i e-poštu. Na pitanje [razgovaraju li roditelji/skrbnici o svom poslu kod kuće, tijekom vikenda, za vrijeme blagdana ili godišnjeg odmora](#) više od polovice ispitanika potvrdilo je da

je to česta ili uobičajena praksa (57%). Dodamo li tome više od trećine ispitanika koji to ponekad primijete (40%), može se zaključiti da djeca i mladi u Hrvatskoj redovito svjedoče poslovnim razgovorima i obvezama roditelja u vrijeme koje bi trebalo posvetiti obitelji (97%).

Djeca i mladi često svjedoče poslovnim obvezama roditelja.

Budući da roditelji često rade prekovremeno i govore o svom poslu pred djecom, zanimalo nas je **smatraju li djeca i mladi da njihovi roditelji/skrbnici imaju vremena za njih.**

Stavovi mladih ispitanika o roditeljskom vremenu za djecu uravnoteženi su. Naime, više od polovice smatra da njihovi roditelji uglavnom ili uvijek imaju vremena za svoju djecu (57%), dok nešto manji postotak mladih ispitanika smatra da njihovi roditelji samo ponekad imaju ili uopće nemaju vremena za svoju djecu (44%). Kada pogledamo odnos učestalosti prekovremenog rada i procjene mladih o slobodnom vremenu koji roditelji imaju za njih, nalazimo negativnu povezanost. Što je prisutniji roditeljski prekovremeni rad te obavljanje poslovne komunikacije unutar obiteljskog vremena, to djeca i mladi u većoj mjeri smatraju kako roditelji za njih nemaju dovoljno vremena.

Najčešće situacije u kojima roditelji nisu imali vremena za djecu emocionalni su problemi, sportska ili školska natjecanja.

U važnim situacijama za djecu i mlade u kojima roditelji/skrbnici **nisu imali vremena za njih** ističu se emocionalni problemi (38%) i sportska ili školska natjecanja (31%). Ostali važni trenutci u kojima im je nedostajala roditeljska pozornost ili podrška uključuju pomoć pri izradi domaćih zadaća (28%), rješavanje problema u školi ili s vršnjacima (27%) te bolest ili posjet liječniku (19%). Približno 40% mladih navodi kako nije bilo situacija kada roditelji za njih nisu našli vremena.

Unatoč tome što većina mladih ispitanika navodi da roditelji imaju vremena za njih, na pitanje **„Imaš li tijekom tjedna neke zajedničke aktivnosti s roditeljima/skrbnicima?“** gotovo polovica mladih ispitanika odgovorila je da se to događa samo ponekad (48%), dok njih 14% nikada nije imalo zajedničke aktivnosti s roditeljima poput obroka, sporta, zabave i podrške oko škole. Potom, samo svaki jedanaesti mladi ispitanik tvrdi da tijekom tjedna uvijek ima zajedničke aktivnosti s roditeljima/skrbnicima, a više od četvrtine da ih uglavnom imaju (26%). Zbrojimo li odgovore „ponekad“ i „nikad“ (62%), možemo zaključiti da roditelji u Hrvatskoj tijekom tjedna uglavnom nemaju vremena za zajedničke aktivnosti sa svojom djecom.

Nakon skupine pitanja vezanih za slobodno vrijeme koje roditelji imaju za svoju djecu i za način na koji ga provode u obiteljskom okruženju mlade smo ispitanike pitali **imaju li njihovi roditelji/skrbnici slobodno vrijeme za sebe.** Ravnoteža između posla i privatnog života ne znači samo smanjenje roditeljskog stresa, već i vrijeme za osobne potrebe i zadovoljstva, što dovodi do obiteljskog blagostanja. Nešto više od polovice mladih ispitanika tvrdi da njihove **majke/skrbnice uglavnom ili uvijek imaju vremena za sebe** (52%). Zatim, nešto više od trećine ispitanika smatra da majke samo povremeno imaju slobodno vrijeme za sebe (38%), a svaki deseti ispitanik da majke nikada nemaju vremena za sebe i svoje potrebe (10%). Kod očeva/skrbnika situacija je nešto drugačija, jer je **više od**

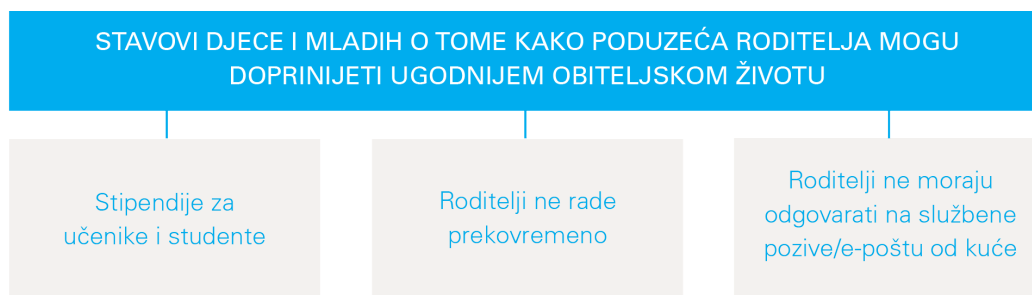
Djeca i mladi smatraju da njihove majke imaju više vremena za sebe od očeva.

polovice ispitanika navelo da njihovi očevi uopće nemaju slobodnog vremena za sebe ili ga imaju samo povremeno (53%). Samo 14% mladih smatra da njihovi očevi/skrbnici uvijek imaju vremena za sebe, a trećina da oni uglavnom imaju vremena za sebe (33%). Razloge treba tražiti u činjenici da, u usporedbi sa 72 posto muškaraca koji su zaposleni, samo 62 posto žena u Hrvatskoj ima plaćen posao, uglavnom zbog odgoja djece i obiteljske odgovornosti²⁶, što ostavlja dojam da su majke prisutnije u životu djece. Anketa s djecom i mladima također je pokazala da roditelji uglavnom imaju vremena za svoju djecu, ali ne i za sebe, što ukazuje na to da ravnoteža između poslovnog i privatnog života kod roditelja nije u potpunosti ostvarena.

Posljednje pitanje iz ankete – „Kako bi poduzeće u kojem rade tvoji roditelji/skrbnici moglo doprinijeti ugodnijem obiteljskom životu?“ – odnosilo se na potrebe i očekivanja djece i mladih od poslodavaca njihovih roditelja. Mladi su ispitanici na prvo mjesto stavili stipendije za učenike i studente koje bi osigurala poduzeća u kojima rade njihovi roditelji (49%), zatim želju da roditelji ne ostaju prekovremeno na poslu (42%) te da se ne moraju javljati na službene pozive i odgovarati na e-poštu dok su kod kuće (41%). Oko trećine ispitanika odabralo je plaćeno bolovanje zbog djetetove bolesti (34%) i mogućnost fleksibilnog rada (29%). Osim potrebe za konkretnijom potporom djeci zaposlenika u vidu školarina i stipendija, odgovori ispitane djece i mladih pokazuju želju za provođenjem više vremena s roditeljima i njihovu predaniju prisutnost kod kuće.

Zanimljiv je podatak da ona djeca i mladi koji prijavljuju veći broj situacija u kojima roditelji nisu bili prisutni u njihovim životima kada su im bili potrebni, odabiru veći broj poslovnih praksi koje bi poduzeće u kojem roditelji rade moglo omogućiti u svrhu doprinosa ugodnijem obiteljskom životu. Zanimljivo je istaknuti kako se ovakva povezanost posebno odnosi na želju mladih da roditelji ne ostaju prekovremeno na poslu. Navedene trendove možemo pobliže pogledati u Tablici 1. Razvidno je kako djeca i mladi smatraju da rad roditelja od kuće u najmanjoj mjeri može doprinijeti ugodnijem obiteljskom životu, dok mogućnost da roditelji ne moraju raditi prekovremeno niti odgovarati na poslovnu komunikaciju izvan radnog vremena smatraju najvažnijom.

Ilustracija 1. Stavovi djece i mladih o doprinosu poduzeća roditelja ugodnijem obiteljskom životu (UNICEF, anketa s djecom i mladima, 2021.)



26 World Bank Group, „Investing in Opportunities for All: Croatia Country Gender Assessment“, May 2019, <openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31937>

Tablica 1. Prisutnost roditelja iz perspektive djece i povezane poslovne prakse

	Rad od kuće	Roditelji ne moraju odgovarati na e-mailove i telefonske pozive od kuće	Roditelji ne moraju raditi prekovremeno	Fleksibilno vrijeme dolaska na posao	Plaćeno bolovanje zbog bolesti djeteta	Stipendija za učenike i studente zaposlenih
Emocionalni problemi	34%	66%	69%	45%	50%	63%
Problemi u školi ili s prijateljima	40%	67%	65%	49%	57%	66%
Sportska ili školska natjecanja	32%	44%	67%	44%	56%	68%
Bolest, odlazak liječniku	27%	65%	65%	58%	56%	60%
Domaća zadaća	33%	57%	70%	52%	62%	65%
Uvijek su imali vremena	28%	38%	39%	37%	36%	56%

Provedeno anketno istraživanje pokazuje da su djeca i mladi vrlo svjesni utjecaja radnih obveza svojih roditelja/skrbnika: primjećuju da njihovi roditelji rade dulje od osmosatnog radnog vremena i često svjedoče njihovim poslovnim razgovorima i obvezama kod kuće.

Osim toga, roditelji tek povremeno sa svojom djecom dijele svakodnevne aktivnosti kao što su obroci, sport, zabava i podrška oko škole, dok su najčešće situacije u kojima djeci nedostaje podrška roditelja/skrbnika razgovori o emocionalnim problemima, sportska i školska natjecanja.

Djeca i mladi koji su naveli da su im roditelji često odsutni u važnim životnim situacijama odabiru veći broj poslovnih praksi za koje smatraju da bi mogle doprinijeti ugodnijem obiteljskom životu.



6. Rezultati ankete među poslodavcima

6.1. Prakse po mjeri djece i obitelji u hrvatskom poslovnom sektoru

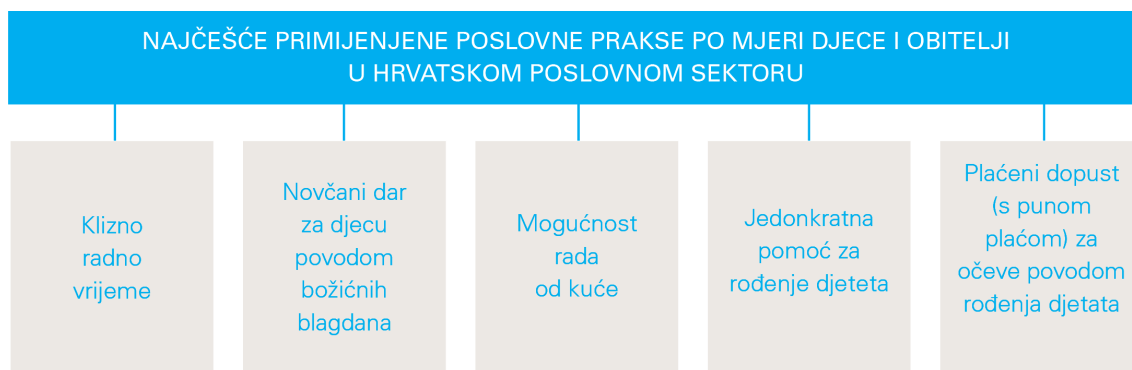
Među prvim pitanjima koja su u anketi postavljena poslodavcima našlo se pitanje o [vođenju evidencije o broju djece zaposlenika](#). Rezultati su pokazali kako većina poduzeća vodi evidenciju o broju djece svojih zaposlenika (67%). Nešto manje od četvrtine ima podatke, ali nema službenu evidenciju (23%), gdje dominiraju mala poduzeća i mikropoduzeća. Postoji trend učestalijeg vođenja evidencije o broju djece zaposlenika među državnim poduzećima (80%) i privatnim poduzećima u stranom vlasništvu (76%) u odnosu na praksu među privatnim poduzećima u domaćem vlasništvu (55%).

Sljedeće tematsko područje istraživanja bila je [primjena različitih poslovnih praksi prilagođenih djeci i obitelji](#) u skladu s četiri skupine politika koje je definirao UNICEF – pogodnosti za brigu o maloj djeci, potpora za dojenje, pristupačna i kvalitetna skrb o djeci te potpore za djecu.

Ukupno je bilo ponuđeno 26 mogućih dobrovoljnih praksi, uz mogućnost dodatnog odgovora u slučaju da poduzeće ima prakse koje nisu bile obuhvaćene ponuđenim odgovorima.

Pet najčešćih poslovnih praksi prilagođenih djeci i obitelji jesu: klizno radno vrijeme dolaska/ odlaska s posla (kod 76% anketiranih poduzeća), novčani dar za djecu povodom božićnih blagdana (72%), mogućnost rada od kuće (jedan dan u tjednu, povremeno/stalno; 71%), jednokratna pomoć za rođenje djeteta (65%) i plaćeni dopust za očeve povodom rođenja djeteta, a tijekom kojeg primaju punu plaću (48%), (Grafikon 3). Ostale, nešto manje zastupljene prakse uključuju slobodan dana za polazak učenika u školu (46%), dodatne dane godišnjeg odmora za zaposlenike s posebnim obiteljskim uvjetima/potrebama (46%), naknadu za bolovanje na teret poslodavca koja je povoljnija od zakonske (38%), pogodnosti za majke s djecom u prijelaznom razdoblju (vrtić, škola; 28%), fond solidarnosti za zaposlenike koji se nađu u izazovnim životnim okolnostima (24%), novčanu pomoć za troškove liječenja djeteta (24%)²⁷ i proizvode/usluge poduzeća i poslovnih partnera po subvencioniranim cijenama (21%).

Ilustracija 2. Najčešće primijenjene poslovne prakse po mjeri djece i obitelji u hrvatskom poslovnom sektoru (UNICEF, anketa s poduzećima, 2021.)



Zabilježene su i neke poslovne prakse za **dobrobit zaposlenika**, poput dopunskog osiguranja od ozljeda na radu i profesionalnih bolesti (42%), plaćenih sportskih i rekreacijskih aktivnosti za zaposlenike (31%), psihološkog savjetovališta (kod dva poduzeća) i pružanja pravne pomoći (jedno poduzeće).

27 Ostali odgovori: obiteljski dan u poduzeću (15), posebne pogodnosti za samohrane roditelje (15), godišnji doplatka za sve djelatnike s djecom uzrasta do 15 godina (12), obrazovni programi i edukativne aktivnosti za djecu zaposlenika (9), stipendije za djecu zaposlenika koja su učenici ili studenti (9), slobodan dan za djetetov rođendan (4), mogućnost da zaposlenici s djecom mlađom od sedam godina ne rade nedjeljom ili na blagdane (4), naknade za djecu s teškoćama u razvoju (4), dopunsko zdravstveno osiguranje za članove obitelji (3), potpora za plaćanje dječjeg vrtića za djecu zaposlenika (2) i organizirano čuvanje djece na radnom mjestu (korporativni vrtići ili jaslalice; 1).

PRIMJER DOBRE PRAKSE IZ ICT SEKTORA

Roditelji koji su zaposleni u poduzeću imaju niz pogodnosti, poput tri slobodna dana prilikom polaska djeteta u vrtić ili školu, Vodiča za buduće roditelje koji je napravljen za mlade roditelje, novčanih iznosa za rođenje djeteta i organiziranog posjeta djece radnom mjestu roditelja uz druženje.

Ako zaposlenici koriste bolovanje radi skrbi o djeci, prvih deset dana bolovanja primaju punu plaću.

Navedene pogodnosti regulirane su Pravilnikom o radu i Vodičem za novozaposlene.

Poduzeća iz uzorka u prosjeku prijavljuju postojanje sedam poslovnih praksi prilagođenih djeci i obitelji. Iako bi se očekivalo da manja poduzeća imaju značajno manji broj ovakvih praksi, pokazalo se kako mikropoduzeća u prosjeku prijavljuju oko 8 praksi, a mala i srednja oko 6. Velika poduzeća u prosjeku prijavljuju oko 9 praksi za dobrobit djece i obitelji. Nadalje, čini se kako vlasnička struktura poduzeća igra veliku ulogu u broju prosječnih praksi prilagođenih djeci i obitelji koje su poduzeća prijavila. U prosjeku, najviše prijavljenih praksi (približno devet) nalazimo u državnim poduzećima, nešto manje u privatnim poduzećima s većinskim stranim kapitalom (oko 9), dok se u privatnim poduzećima s većinskim domaćim kapitalom prijavljuje značajno manje praksi, u prosjeku oko pet. Od četiri sektora u najvećoj mjeri zastupljena u uzorku poduzeća, poduzeća prerađivačke industrije prijavljuju najveći prosječan broj praksi (oko 9), dok neznatno manje prijavljuju ICT sektor (8), trgovina na veliko i malo (8) te bankarstvo i osiguranje (7).

Najučestalije i najmanje zastupljene poslovne prakse po mjeri djece i obitelji uspoređene su sa stavovima djece i mladih o tome kako bi poduzeće u kojem rade njihovi roditelji/skrbnici moglo doprinijeti ugodnijem obiteljskom životu (vidi Tablicu 2 na stranici 23). Slijedom toga, jedino podudaranje između onoga što poslodavci nude kao poslovne prakse prilagođene djeci i obitelji, a djeca vrednuju, vidljivo je u [mogućnosti fleksibilnog vremena dolaska/odlaska s posla i u mogućnosti da zaposlenici povremeno rade od kuće](#). Naime, 76% poslodavaca (tj. 77 poduzeća) u anketi nudi klizno radno vrijeme, što cijeni oko polovica mladih ispitanika, dok 71% ispitanih poslodavaca (ili 72 poduzeća) svojim zaposlenicima nudi rad od kuće, što je važno tek trećini mladih ispitanika.

Iz analize odgovora ispitanice djece i mladih primjetno je da od poslodavaca svojih roditelja očekuju dostojanstvenije uvjete rada, u skladu s 3. načelom o pravima djece u poslovanju²⁸, kao i podršku za djecu zaposlenika u obliku stipendija za učenike i studente – koje vrednuje više od polovice djece i mladih, a nudi tek devet poslodavaca.

Zanimljivo je primijetiti kako je rad roditelja od kuće praksa koju djeca i mladi najmanje preferiraju i kod koje nalazimo najveći raskorak između praksi koje nude poslodavci i onih koje preferiraju djeca i mladi. Kada je riječ o [fleksibilnom radu](#), koji je najavljen u izmjenama Zakona o radu, ali trenutačno nije predviđen hrvatskim radnim zakonodavstvom, on bi trebao postati praksa,

28 Načelo 3. o pravima djece u poslovanju: osiguravanje pristojnih radnih uvjeta koji će omogućiti radnicima da ispune svoju ulogu roditelja/staratelja. Posebnu pozornost posvetiti radnim uvjetima kao što su pristojne plaće, duljina i fleksibilnost radnog vremena, potreba za roditeljskim dopustom.

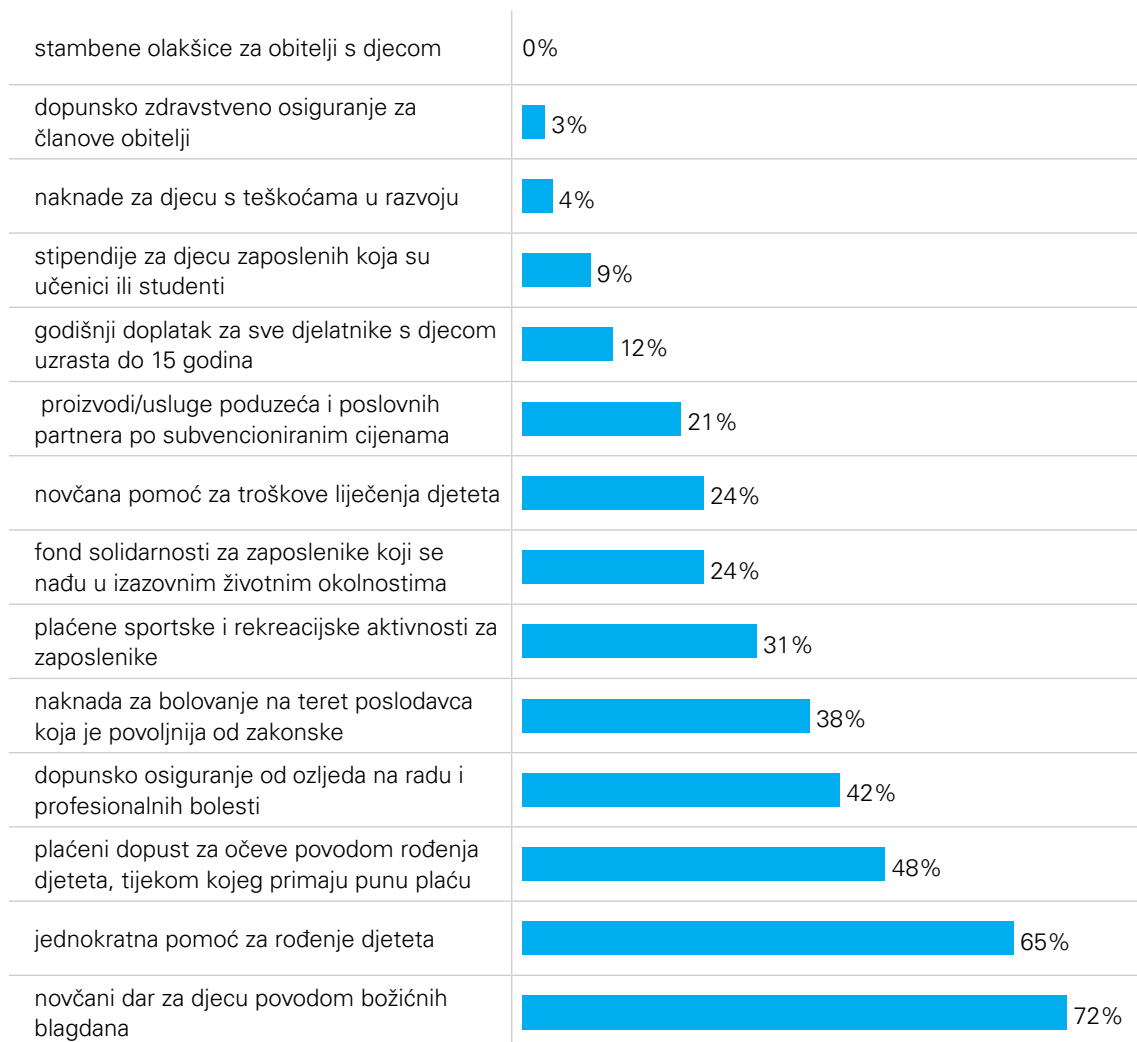
bilo da je riječ o skraćenom radnom vremenu, o dužem radu s manje radnih dana u tjednu, o rotaciji smjena ili o fleksibilnom dolasku na posao / odlasku s posla. Dokazano je kako fleksibilni radni aranžmani mogu biti učinkovit način povećanja produktivnosti, poboljšanja poslovnih procesa i poboljšanja kontinuiteta poslovanja, a pomažu i privlačenju talentiranih zaposlenika. Nadalje, korištenje ovih aranžmana može značajno povećati motivaciju zaposlenika i poboljšati odnos s poduzećem, smanjiti stopu izostanaka i režijske troškove te doprinijeti stvaranju „zelenijeg“ i održivijeg okruženja. Identificirani raskorak između važnosti pojedinih praksi kako ih percipiraju djeca i mladi i zastupljenosti tih praksi među poduzećima, posebno istaknut u kategoriji fleksibilnog rada, ukazuje na to da je odnos između fleksibilnog rada i njegovih ishoda složen, pogotovo ako se ne postavi jasna granica. Iako fleksibilan rad ima brojne prednosti za zaposlenike i poduzeća, zlorabom fleksibilnog rada tako da se zamagljuje granica između rada i odmora ili produljuje radno vrijeme može imati negativne posljedice za sve uključene strane.

Tablica 2. Poslovne prakse po mjeri djece i obitelji te potrebe djece i mladih od radnog mjesta roditelja/ skrbnika po redoslijedu važnosti (UNICEF, ankete s poduzećima, djecom i mladima, 2021.)

NAJČEŠĆE PRIMIJENJENE POSLOVNE PRAKSE		POTREBE DJECE I MLADIH OD PODUZEĆA U KOJIMA RODITELJI/SKRBNICI RADE	
klizno radno vrijeme dolaska/odlaska s posla	76%	fleksibilno vrijeme dolaska/odlaska s posla	29%
novčani dar za djecu povodom božićnih blagdana	72%	stipendije za učenike i studente	49%
mogućnost rada od kuće	71%	roditelji ne ostaju prekovremeno na poslu	42%
jednokratna pomoć za rođenje djeteta	65%	roditelji se ne moraju javljati na telefon ni odgovarati na e-poštu dok su kod kuće	41%
plaćeni dopust (s punom plaćom) za očeve povodom rođenja djeteta	48%	plaćeno bolovanje zbog bolesti djeteta	34%
NAJRJEDE PRIMIJENJENE POSLOVNE PRAKSE		OSTALE POTREBE DJECE I MLADIH	
stambene olakšice za obitelji s djecom	0%	mogućnost rada od kuće	17%
organizirano čuvanje djece na radnom mjestu	1%	plaćeni prekovremeni rad	<1%
potpora za plaćanje dječjeg vrtića	2%	slobodni vikendi i blagdani	<1%
dopunsko zdravstveno osiguranje za članove obitelji	3%	bolja psihosocijalna podrška u radu	<1%
naknade za djecu s teškoćama u razvoju	4%	veće plaće / veća satnica	<1%

Grafikon 3. Zastupljenost poslovnih praksi prilagođenih djeci i obitelji kod hrvatskih poslodavaca (UNICEF, anketa s poduzećima, 2021.)

Financijske potpore za djecu i zaposlenike



Prakse za podršku brizi i skrbi o djeci

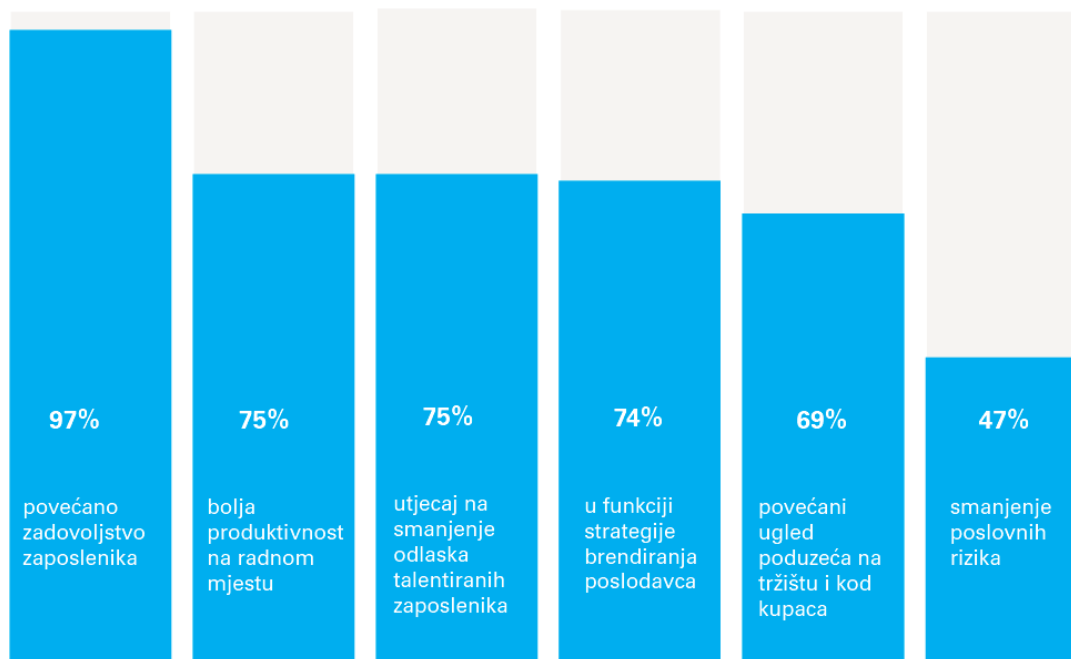
klizno vrijeme dolaska na posao i odlaska s posla	76%
zaposlenici mogu raditi od kuće (npr. jedan dan u tjednu / povremeno / stalno)	71%
slobodan dan za polazak učenika u školu	46%
dodatni dani godišnjeg odmora za zaposlenike s posebnim obiteljskim uvjetima/potrebam	46%
pogodnosti za majke s djecom u prijelaznom razdoblju (vrtić, škola)	28%
posebne pogodnosti za samohrane roditelje	15%
obiteljski dan u poduzeću	15%
obrazovni programi i edukativne aktivnosti za djecu zaposlenika	9%
slobodan dan za djetetov rođendan	4%
mogućnost da zaposlenici s djecom do 7 godina starosti mogu odabrati da ne rade nedjeljom i blagdanima (ako vaše poduzeće radi nedjeljom i blagdanima)	4%
organizirano čuvanje djece na radnom mjestu (korporativni vrtići ili jaslice)	2%
potpora za plaćanje dječjeg vrtića za djecu zaposlenika	2%

Prema UNICEF-ovu globalnom istraživanju o poslovanju prilagođenom djeci i obitelji²⁹ većina se poduzeća u svijetu pridržava nacionalnog zakonodavstva, pa poslovne politike rijetko prekoračuju ono što zakonodavstvo propisuje. Stoga je vrlo pozitivan nalaz istraživanja da **većina anketiranih poslodavaca ima sustavan pristup poslovanju po mjeri djeci i obitelji**, jer su ga u cijelosti (52%) ili djelomično (37%) pokrili svojim poslovnim strategijama ili strategijama razvoja ljudskih potencijala, politikama i procedurama. Mali broj ispitanih poduzeća ima sporadičan (spontan) pristup poslovanju prilagođenom djeci i obitelji (11%) nudeći svojim zaposlenicima pogodnosti koje nisu interno regulirane. Podatak o tome je li poduzeće integriralo prakse prilagođene djeci i obitelji u **strategije, politike i procedure** pokazalo se najvažnijom značajkom, temeljem koje se može predviđati broj usvojenih praksi prilagođenih djeci i obitelji. Poduzeća koja su uključila ove prakse u strategije, politike i procedure češće su velika (53%), u stranom vlasništvu (55%) i iz prerađivačke industrije (28%).

29 <https://www.unicef.org/media/65011/file/UNICEF%20Family-friendly-global-survey-business-policy-2020.pdf>

Anketa je pokazala da **koncept poslovanja po mjeri djece i obitelji za ispitane poslodavce ima višestruke percipirane prednosti**, među kojima se u najvećoj mjeri ističe povećano zadovoljstvo zaposlenika poslom oko čega su se složila gotovo sva poduzeća (97%). Od ostalih benefita praksi prilagođenih obitelji i djeci, ističu se bolja produktivnost na radnom mjestu (75%), utjecaj na smanjenje odlaska talentiranih zaposlenika (75%) i strategija brendiranja poslodavca (74%) (Grafikon 4).

Grafikon 4. Prednosti poslovanja po mjeri djece i obitelji za poslodavce (UNICEF, anketa s poduzećima, 2021.)



Čak 62% privatnih poduzeća sa stranom vlasničkom strukturom percipira sve ponuđene prednosti praksi prilagođenih djeci i obitelji kao jednako važne, dok među državnim poduzećima i poduzećima u hrvatskom vlasništvu, oko trećine poduzeća ima isti stav.

Kada pogledamo sektorsku podjelu, čini se kako kod sektora trgovine na veliko i malo postoji trend učestalijeg povezivanja praksi prilagođenih djeci i obiteljima s pozitivnim ishodima na poslovanje. Na primjer, 92% poduzeća iz sektora trgovine na veliko i malo smatra da prakse prilagođene djeci i obiteljima utječu na smanjeni odlazak talentiranih zaposlenika. Isto percipira 80% ICT poduzeća, 64% poduzeća iz sektora bankarstvo i osiguranje te 60% poduzeća iz prerađivačke industrije.

U svojim odgovorima na otvoreno pitanje **kako bi vlastitim riječima definirali ravnotežu između posla i obitelji** anketirani poslodavci pokazali su visoku svijest i razumijevanje predmetnog područja. U nastavku slijede neki od odgovora.

<p>„Kada rad ne utječe negativno na obitelj i obrnuto.“</p> <p>voditelj razvoja ljudskih potencijala iz srednjeg poduzeća u ICT sektoru</p>	<p>„Adekvatno organizirati vrijeme za rad i vrijeme za obitelji, a da to ne bude izvor stresa.“</p> <p>voditelj razvoja ljudskih potencijala iz velikog poduzeća u sektoru uslužnih djelatnosti</p>
<p>„Samo ispunjeni, zadovoljni i zaposlenici sa zadovoljavajućom privatnom situacijom predani su i angažirani na svom radnom mjestu.“</p> <p>voditelj razvoja ljudskih potencijala iz velikog poduzeća u sektoru trgovine</p>	<p>„Obitelj je na vrhu prioriteta, jer ako obitelj dobro ne funkcionira, to se odražava i na produktivnost, a poslodavac je taj koji mora biti podrška.“</p> <p>generalni direktor iz srednjeg poduzeća iz sektora prerađivačke industrije</p>
<p>„Mogućnost da usprkos funkciji koju obavljate imate vremena i energije organizirati obiteljski život i uživati u njemu.“</p> <p>generalni direktor iz malog poduzeća u sektoru ostalih uslužnih djelatnosti</p>	<p>„Mora postojati ravnoteža kako ne bismo zanemarivali obitelj zbog posla i obrnuto. Fleksibilnost smjena, slobodnih dana i rada od kuće vrlo je važna.“</p> <p>voditelj ureda iz srednjeg poduzeća u ostalim uslužnim djelatnostima</p>
<p>„Mogućnost potpunog fokusiranja na rad kad je vrijeme za rad i potpunog fokusiranja na obitelj kad je vrijeme za obitelj.“</p> <p>voditelj razvoja ljudskih potencijala iz velikog poduzeća u financijskom sektoru</p>	<p>„Zadovoljna obitelj = zadovoljan radnik = zadovoljan roditelj.“</p> <p>direktor ljudskih resursa iz srednjeg poduzeća u prerađivačkoj industriji</p>
<p>„Fleksibilnost radnog mjesta tolika je da se obveze vezane uz obitelj mogu obaviti bez stresa i odgađanja.“</p> <p>voditelj razvoja ljudskih potencijala iz velikog poduzeća u sektoru ostalih uslužnih djelatnosti</p>	<p>„Planiranje obiteljskog života uz ravnopravnu raspodjelu obveza između članova obitelji, uz razumijevanje poslodavca i kolega na poslu za izvanredne situacije i prigode.“</p> <p>vlasnik malog poduzeća iz sektora trgovine</p>

PRIMJER DOBRE PRAKSE U MALOM PODUZEĆU – AGENCIJI ZA PROMIDŽBU

Kako je vlasnica poduzeća i majka dvoje djece, briga o obitelji vrlo joj je važna: „Kolegicama s malom djecom omogućen je rad od kuće, kao i fleksibilno radno vrijeme. Poduzeće uvijek izlazi u susret bolovanju (zaposlenika ili za dijete), daje slobodan dan za odlazak na liječničke preglede i sve ostale obiteljske potrebe. Također se brinemo o zdravlju zaposlenika organiziranjem godišnjih liječničkih pregleda i o svim ostalim dodatnim potrebama zaposlenika i članova njihovih obitelji, kao što su npr. prilagodba djece za vrtić, planiranje godišnjih odmora u vrijeme koje odgovara zaposlenicima s djecom te produženi vikendi u slučajevima ranijeg završetka poslovnih zadataka tijekom tjedna.“

6.2. Očevi i roditeljski dopust: poslovne prakse

Unatoč činjenici da očevi mogu koristiti dodatni roditeljski i roditeljski dopust ³⁰, Hrvatska ima jednu od najnižih stopa korištenja ovog dopusta među državama članicama EU-a.³¹ Slijedom toga, zanimalo nas je jesu li anketirani poslodavci u svojoj organizaciji **imali slučajeve korištenja roditeljskog i roditeljskog dopusta za očeve**. Ohrabruje nalaz da je većina poduzeća imala više očeva na roditeljskom/roditeljskom dopustu ili pak sporadične slučajeve (67%). Međutim, jedna trećina ispitanika izjavila je da u svom poduzeću nije zabilježila ni jedan slučaj korištenja roditeljskog/roditeljskog dopusta za očeve (33%), gdje prevladavaju srednja i mala poduzeća te mikropoduzeća. Među tvrtkama koje prijavljuju učestale zahtjeve za očevim dopustom češće se radi o velikim poduzećima (55%) te o poduzećima sa stranom vlasničkom strukturom (47%). Tek oko 16% privatnih poduzeća u domaćem vlasništvu prijavljuje to isto. Važno je istaknuti kako 73% državnih poduzeća prijavljuje da nudi plaćeni dopust za očeve povodom rođenja djeteta, tijekom kojeg očevi primaju punu plaću, dok to isto prijavljuje 57% privatnih tvrtki u stranom vlasništvu i tek 30% privatnih tvrtki u domaćem vlasništvu. Istu praksu nalazimo u 73% poduzeća iz sektora bankarstva i osiguranja, 58% poduzeća iz sektora trgovine na veliko i malo, 55% poduzeća prerađivačke industrije te tek 33% ICT poduzeća.

Budući da većina očeva u Hrvatskoj ne koristi svoje pravo na roditeljski dopust, novi zakon o radu, koji će integrirati dijelove Direktive 2019/1158 o ravnoteži između privatnog i poslovnog života za roditelje i skrbnike, trebao bi predvidjeti obvezni očinski dopust, koji se ne može prenijeti na majke. To će također olakšati reintegraciju majki na tržište rada nakon što iskoriste razdoblje roditeljskog i roditeljskog dopusta.

S tim u vezi pitali smo anketirane poslodavce o **razlozima zbog kojih nije bilo (više) slučajeva korištenja roditeljskog i roditeljskog dopusta za očeve**. Među slobodnim odgovorima poslodavaca istaknuti su organizacijski razlozi (mali broj muškaraca u organizaciji, mladi zaposlenici koji nisu zasnovali obitelj, mlado poduzeće, otežana koordinacija posla u malim poduzećima i

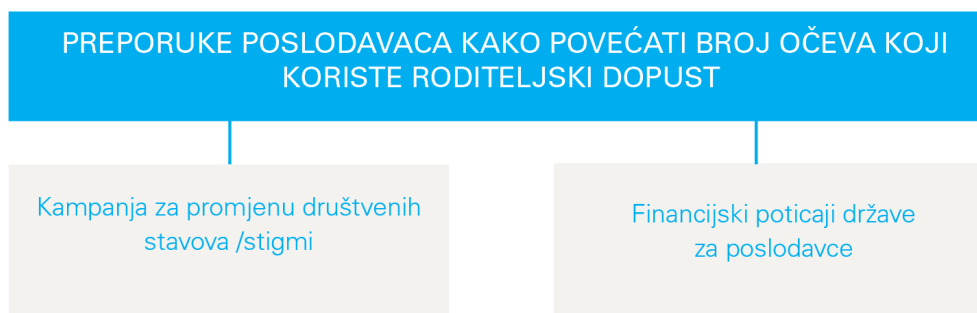
30 Zakon o roditeljskim i roditeljskim potporama Republike Hrvatske, <www.zakon.hr/z/214/Zakon-o-roditeljskim-i-roditeljskim-potporama>

31 The World Bank (2019), „National Development Strategy Croatia 2030 Policy Note: Family Policies”, str. 23., <hrvatska2030.hr/wp-content/uploads/2020/10/Family-policies.pdf>

mikropoduzećima), ali i nedostatna upućenost očeva u prednosti korištenja dopusta (očevi se nisu prijavili za roditeljski dopust, nedovoljno promicanje dobrobiti pozitivnog roditeljstva) i stigmatizacija u društvu (tradicionalno viđenje uloge očeva). Nekoliko poslodavaca također je ukazalo i na prepreke u području korporativne kulture ili regulatorno-sustavne prepreke, poput činjenice da u Hrvatskoj muškarci/očevi imaju veće plaće od žena/majki³², te na to da zakonodavac nije osigurao poticaje ili beneficije za poslodavce koji potiču ovu poslovnu praksu.

Osim nadolazećih zakonskih izmjena, i poslodavci su dali svoje preporuke [kako bi se mogao povećati broj očeva koji koriste roditeljski dopust](#), među kojima se ističu nacionalne kampanje za promjenu društvenih stavova/stigmi i podizanje svijesti muškaraca o beneficijama (37%) te financijski državni poticaji za poslodavce (27%).³³

Ilustracija 3. Preporuke poslodavaca kako povećati broj očeva koji koriste roditeljski dopust (UNICEF, anketa s poduzećima, 2021.)



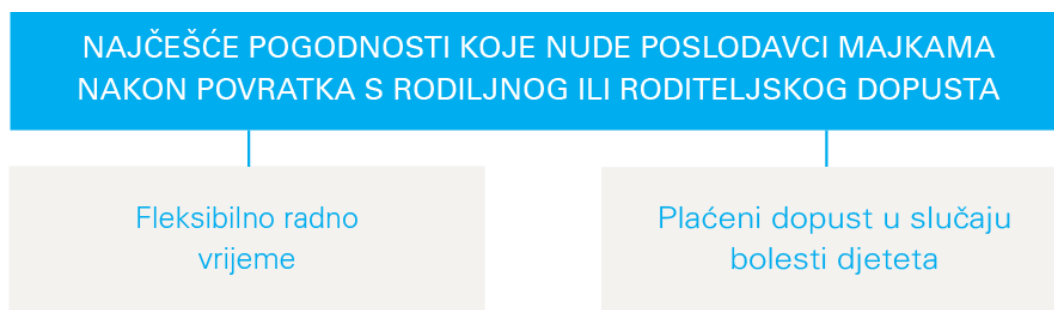
Što se tiče dodatnih [pogodnosti koje anketirani poslodavci nude majkama nakon povratka s roditeljnog/roditeljskog dopusta](#), u praksi se najviše ističu fleksibilno radno vrijeme (klizno radno vrijeme, rad od kuće, preraspodjela radnog vremena, izbor smjena; kod 57% anketiranih poduzeća) i plaćeni dopust u slučaju bolesti djeteta (24%). Jedna od važnih organizacijskih praksi koja je povezana sa nastavkom dojenja majki i nakon povratka na posao, a uključuje praktična podršku, vrijeme i prostor za dojenje na poslu, među anketiranim poslodavcima zastupljena je tek u 11% slučajeva. Nedostatak ovakve potpore mnoge majke koje se vraćaju na posao prisiljava na to da djelomično ili potpuno odustanu od dojenja. Od preostalih praksi koje su značajno manje zastupljene, izdvajamo psihološko savjetovanje za majke (8%), rad na pola radnog vremena uz punu plaću (6%) i prostor za čuvanje djece u poduzeću (jaslice, vrtić; svega dva poduzeća). Ipak, unatoč postojanju pozitivne prakse, velika većina ispitanih

32 Prosječna plaća za žene iznosi 88,7% plaće za muškarce. Nejednakosti su izražene i u domeni pokretanja vlastitog posla; samo je 3% poduzetnica u dobnoj skupini od 25 do 29 godina. Također, samo je jedna trećina poduzeća u Hrvatskoj ima žene kao vlasnike, a samo 12% poduzeća ima žene u izvršnom menadžmentu. World Bank Group, „Investing in Opportunities for All: Croatia Country Gender Assessment“, May 2019, str. 11., <openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31937>

33 Ostale preporuke: posebne pogodnosti za očeve u poduzeću (12), zakonska obveza u novom zakonu o radu (10), interna kampanja u poduzeću o pozitivnom roditeljstvu (5), interno namirivanje između visine plaće i roditeljske naknade (1).

poduzeća istaknula je da nudi samo one poticaje koji su definirani zakonom (72%), što ukazuje na snagu regulatornog okvira za poboljšanje ravnomjerne raspodjele obiteljskih odgovornosti za brigu o djeci od najranije dobi. U prosjeku, poduzeća imaju oko 2 dodatne pogodnosti za majke nakon povratka s roditeljskog/roditeljskog dopusta. Razlika s obzirom na veličinu i vlasničku strukturu nema, kao ni razlika među poduzećima iz najzastupljenijih sektora.

Ilustracija 4. Najčešće pogodnosti, povrh onih omogućenih zakonom, koje nude poslodavci majkama nakon povratka s roditeljskog ili roditeljskog dopusta (UNICEF, anketa s poduzećima, 2021.)



PRIMJER DOBRE PRAKSE U TELEKOMUNIKACIJSKOM SEKTORU

Poduzeće kao dio strategije održivog poslovanja svojim djelatnicima omogućuje da nakon povratka s roditeljskog, roditeljskog, posvojiteljskog ili udomiteljskog dopusta rade šest sati dnevno za punu plaću kako bi se roditeljima i djeci olakšali proces razdvajanja i prilagodba na novu životnu situaciju. Dodatno, djeca djelatnika mogu ići u vrtić smješten tik do njihova radnog mjesta.

Zaposlenicima s obiteljima poduzeće omogućuje klizno radno vrijeme, što podrazumijeva da zaposlenik ima određene sate u danu kada je u uredu, a dolazak i odlazak su klizni, te tako lakše može upravljati vremenom koje provodi s obitelji.



7. Poslovanje po mjeri djece i obitelji tijekom pandemije koronavirusa

Globalna pandemija ozbiljno je uzdrmala poslovni sektor i preusmjerila milijune radnika i djece na rad i učenje od kuće. Na temelju preporuka koje su uputili UNICEF i Međunarodna organizacija rada (ILO)³⁴ [poslovni sektor ima ključnu ulogu u pružanju podrške obiteljima pogođenima pandemijom](#). Nesigurnost zaposlenja, zatvaranje vrtića i škola te nedostupnost skrbi za djecu doveli su do toga da zaposleni roditelji trebaju dodatnu podršku poslodavaca kako bi se smanjile negativne posljedice za djecu.

U „Izvješću o radu pravobraniteljice za djecu za 2020. godinu“³⁵ navodi se neshvaćanje

34 UNICEF (2020), „Greater support needed for working families as COVID-19 takes hold – UNICEF and ILO“, 30 March, <www.unicef-irc.org/article/1973-greater-support-needed-for-working-families-as-covid-19-takes-hold-unicef-and-ilo.html>

35 Vidi: <dijete.hr/wp-content/uploads/2021/04/IZVJESCE-O-RADU-PRAVOBRANITELJICE-ZA-DJECU-_2020_.pdf>, str. 167.

hrvatskih poslodavaca potrebe za osiguravanjem posebnih uvjeta za skrb roditelja o djeci tijekom krize uzrokovane pandemijom koronavirusa. Pravobraniteljica je istaknula da pojedini poslodavci roditeljima, iako za to postoje ispunjeni uvjeti, ne omogućavaju pravo na rad od kuće ili korištenje novog godišnjeg odmora. U ovom se izvještaju također preporučuje da poslodavci omoguće rad od kuće onim roditeljima kojima priroda posla to dopušta i da osiguraju skrb o djeci za roditelje koji rade na poslovima koji se moraju odvijati na radnom mjestu. Zatim, u istraživanju „Kako smo? Život u Hrvatskoj u doba korone“, koje je proveo Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu u lipnju 2020. godine³⁶, navodi se da je većina roditelja tijekom pandemijskih mjera provodila više vremena sa svojom djecom nego prije pandemije. Nešto više od 40% roditelja osjećalo se bliže svojoj djeci u to vrijeme, ali je svaki četvrti roditelj također izvijestio o porastu sukoba sa svojom djecom. Spomenuto istraživanje također konstatira da su se roditelji školske djece osjećali kompetentnima u nošenju sa zahtjevima djetetove nastave na daljinu, ali više ih je od polovice procijenilo da je taj oblik nastave njihovoj djeci teži od klasične nastave, što je bilo povezano sa stupnjem narušenosti psihičkog zdravlja roditelja/skrbnika.³⁷ Dodatno, najčešći stresori koji su pogodili stanovništvo tijekom pandemije bili su razdvojenost od ranjivih članova obitelji, nemogućnost obavljanja važnih zdravstvenih pregleda, nemanje uvjeta za rad od kuće i promjena načina života zbog izolacije.

7.1. Rezultati ankete o utjecaju pandemije koronavirusa na poslovanje i obiteljski život

Posljednja tema istraživanja bili su stavovi mladih ispitanika o utjecaju radnog mjesta roditelja tijekom pandemije te načini organizacije rada i mjere koje su uveli poslodavci radi zaštite zdravlja svojih zaposlenika i njihovih obitelji.

Tijekom dosadašnje pandemije koronavirusa većina anketirane djece i mladih potvrdila je da su njihovi roditelji/skrbnici **i dalje zaposleni na istom radnom mjestu kao i prije pandemije** (84%). Jedan od deset mladih ispitanika naveo je da su roditelji promijenili posao tijekom pandemije, a nekolicina da im je jedan roditelj/skrbnik ostao bez posla, dok je drugi nastavio raditi (5%). Zatim, nešto više od polovice roditelja/skrbnika (52%) **radilo je kao i prije, to jest redovito odlazilo na posao**, a postojali su i kombinirani modeli rada gdje su roditelji dio vremena odlazili na posao, a dio radili od kuće, online (30%). Neznatan broj roditelja/skrbnika radio je isključivo od kuće (7%) ili je bio na prisilnom godišnjem odmoru (7%).

Nadalje, pitali smo mlade ispitanike **koliko vremena za njih imaju roditelji/skrbnici od kada traje pandemija**. Anketirana djeca i mladi većinom su potvrdili da njihovi roditelji/skrbnici imaju za njih isto vremena kao i prije (70%), a svaki sedamnaesti ispitanik da imaju još više vremena nego prije pandemije (6%). Međutim, zabrinjava što više od petine ispitanika smatra da njihovi roditelji/skrbnici imaju manje vremena za njih nego prije pandemije (21%), a mali dio smatra da roditelji uopće nemaju vremena za svoju djecu (3%). Kada je riječ o školskim obvezama i

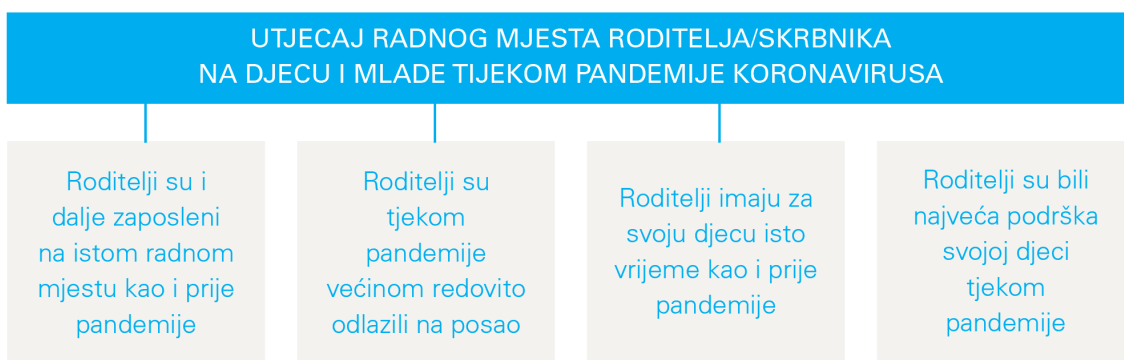
36 Vidi: <web2020.ffzg.unizg.hr/covid19/wp-content/uploads/sites/15/2020/06/Kako-smo_Preliminarni-rezultati_brosura.pdf>, str. 23.

37 Ibid, str. 22.

zadaćama, pitali smo anketiranu djecu i mlade u kojoj im mjeri roditelji/skrbnici pomažu oko škole i učenja tijekom pandemije. S obzirom na nešto stariju dob mladih ispitanika, većina smatra da im ne treba pomoć oko školskih obveza (82%). Mali broj anketiranih izjavio je da im roditelji/skrbnici ne pomažu jer nemaju za to vremena (5%) ili to čine samo kada imaju vremena (7%). Svaki četrnaesti ispitanik potvrdio je da mu roditelji/skrbnici redovito pomažu oko škole i učenja.

Pitali smo zatim djecu i mlade tko im je bio najveća podrška tijekom pandemije. Većini ispitanika najveću podršku pružili su roditelji/skrbnici (39%), a za svakog četvrtog to su bili prijatelji (25%). Stariji ispitanici iz ankete nisu trebali ničiju podršku (16%), dok su drugi odgovori uključivali djevojku/mladića (12%) ili braću i sestre (5%). Drugim riječima, iako je više od polovice roditelja išlo redovito na posao, djeca i mladi su trebali roditelje kao podršku tijekom pandemije.

Ilustracija 5. Utjecaj radnog mjesta roditelja/skrbnika na djecu i mlade tijekom pandemije koronavirusa (UNICEF, anketa s djecom i mladima, 2021.)



Na temelju preporuka UNICEF-a i ILO-a³⁸ o poslovanju po mjeri djece i obitelji u kontekstu pandemije koronavirusa htjeli smo dobiti uvid u mjere koje su hrvatska poduzeća uvela radi zaštite svojih zaposlenika i članova njihovih obitelji od virusa – iz perspektive djece i mladih te poslodavaca. Više od polovice mladih ispitanika potvrdilo je da je organizacija u kojoj rade njihovi roditelji/skrbnici primijenila neke mjere zaštite zdravlja (53%), koje su se uglavnom odnosile samo na zaposlenike (45%), dok je vrlo mali broj djece i mladih primijetio mjere za zaposlenike i njihove obitelji (8%). Zabrinjava nalaz da je svaki sedmi mladi ispitanik izjavio da poduzeća u kojima rade njihovi roditelji nisu uvela nikakve mjere zaštite za svoje zaposlenike

38 Provođenje fleksibilnih radnih aranžmana; podrška za zaposlene roditelje s mogućnostima skrbi za djecu koja je sigurna i primjerena u kontekstu COVID-19; sprječavanje rizika na radnom mjestu jačanjem mjera zaštite na radu i zdravlja; pružanje smjernica i obuka o mjerama zaštite zdravlja na radu i higijenskim postupcima; poticanje zaposlenika da traže odgovarajuću medicinsku skrb u slučaju bolesti; podrška zaposlenicima u suočavanju sa stresom i osobnom sigurnošću tijekom COVID-19; podrška vladinim mjerama socijalne zaštite. UNICEF and ILO (2020), „Family-friendly policies and other good workplace practices in the context of COVID-19: Key steps employers can take“; United Nations Children Fund and International Labor Organisation interim recommendations, 27 March, <www.unicef.org/media/66351/file/Family-friendly-policies-covid-19-guidance-2020.pdf>

(15%), dok svaki treći ne zna za njih (32%). S druge strane, većina anketiranih poslodavaca izjavila je da je uvela posebne mjere zaštite i potpore za zaposlenike (48%) ili podržala mjere koje propisuju država i Stožer civilne zaštite za sprječavanje širenja zaraze koronavirusom (39%). Unatoč visokoj svijesti o usklađivanju poslovnog i obiteljskog života, značajno je manji broj poslodavaca tijekom pandemije razmišljao i o zaštiti članova obitelji svojih zaposlenika (13%) (Tablica 3). Usporedimo li stavove mladih ispitanika sa zaštitnim mjerama koje su uveli poslodavci, možemo zaključiti da je postojala **pojačana odgovornost prema zaposlenicima, dok su mjere vezane za zaštitu zdravlja njihovih obitelji tijekom pandemije bile znatno manje zastupljene u hrvatskom poslovnom sektoru.**

Tablica 3. Mjere zaštite zaposlenika i njihovih obitelji tijekom pandemije koronavirusa (UNICEF, anketa s poduzećima, 2021.)

Mjere zaštite	Primijenjeno kod poslodavaca (%)	Ciljna grupa
zaštitne maske, rukavice, zaštitne pregrade, antibakterijski gel za kupce i zaposlenike	95%	zaposlenici, kupci
smjernice i obuka o mjerama zaštite na radu i higijenskim praksama	81%	zaposlenici
rad od kuće za zaposlenike koji pate od kroničnih bolesti	66%	zaposlenici
cijepljenje radnika protiv koronavirusa	57%	zaposlenici
psihološka podrška zaposlenicima kako da se nose sa stresom; pružanje resursa za očuvanje mentalnog zdravlja	45%	zaposlenici
podrška roditeljima koji se brinu o djeci kod kuće u fleksibilnom vremenu rada ili posebnim uslugama	38%	zaposlenici, obitelj
puna plaća u slučaju bolovanja zbog zaraze koronavirusom	33%	zaposlenici
poticanje mrežne edukacije od kuće	31%	zaposlenici
naknada troškova za rad od kuće (za upotrebu vlastite IT i druge opreme te režijske troškove)	21%	zaposlenici
posebne mjere potpore za ranjivu djecu zaposlenika (samohrani roditelj, dijete s invaliditetom, bolesno dijete)	10%	obitelj
mjere potpore obiteljima čiji su članovi zaraženi virusom	7%	obitelj
skraćeno radno vrijeme za zaposlenike s djecom školske dobi	4%	obitelj

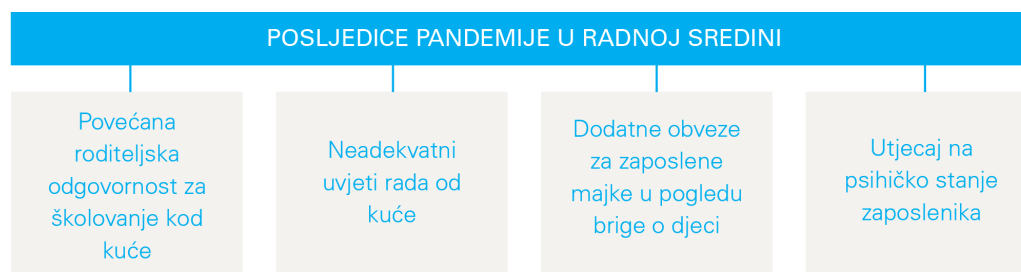
PRIMJER DOBRE PRAKSE U SEKTORU PRIJEVOZA I SKLADIŠTENJA

U slučaju kada su radnik ili njegovo maloljetno dijete upućeni u samoizolaciju zbog sumnje na zarazu COVID-19 virusom, a poslove radnog mjesta moguće je obavljati s izdvojenog mjesta rada, poslodavac za vrijeme provedeno u samoizolaciji isplaćuje puni iznos plaće. Time je radnicima koji imaju maloljetnu djecu znatno olakšana situacija kada zbog učestalih samoizolacija nisu u mogućnosti dolaziti na radno mjesto, jer nisu prisiljeni otvarati bolovanje. Također, u slučaju kada poslove radnog mjesta nije moguće obavljati s izdvojenog mjesta rada, poslodavac za vrijeme provedeno u samoizolaciji isplaćuje 70% naknade plaće.

Rezultati UNICEF-ove ankete s djecom i mladima pokazali su da **više od polovice mladih ispitanika smatra da su im roditelji/skrbnici zabrinuti i pod stresom tijekom pandemije (58%)**. S druge strane, jedna trećina anketiranih mladih smatra da su im roditelji/skrbnici isti kao i prije (35%). Kada je riječ o anketiranim poduzećima, unatoč manjoj pozornosti koju su poduzeća posvetila članovima obitelji svojih zaposlenika, kao posljedicu pandemije u radnoj sredini najčešće primjećuju povećanu roditeljsku odgovornost za obrazovanje djece / školovanje kod kuće (61%), neadekvatne uvjete rada od kuće (47%), dodatne obveze za zaposlene majke u pogledu brige o djeci (44%)³⁹ i utjecaj na psihičko stanje zaposlenika u vidu depresije, anksioznosti i stresa (43%). Ostali odgovori uključuju nemogućnost usklađivanja radnih i životnih obveza (26%), strah od gubitka posla (14%), obiteljski pritisak na očeve koji rade od kuće (12%) te nizak radni moral i slabu produktivnost zaposlenika (11%). Određeni broj poduzeća nije primijetio nikakve negativne posljedice pandemije među svojim zaposlenicima (17%). Zanimljivo je istaknuti kako postoji statistički značajna negativna povezanost broja praksi i broja poduzeća koja prijavljuju nizak moral i nisku produktivnost zaposlenika tijekom pandemije. Drugim riječima, što su poduzeća prijavljivala manji broj praksi prilagođenih djeci i obitelji, to su prijavljivala veću prisutnost niskog morala i niske produktivnosti među zaposlenicima. Među 11% poduzeća koja prijavljuju nizak moral i nisku produktivnost radnika uslijed pandemije radi se u prosjeku o velikim poduzećima koja imaju niži prosječan broj praksi prilagođenih obitelji i djeci (oko 4) u odnosu na ostala poduzeća koja nisu prijavila navedeno (oko 8).

39 Da COVID-19 snažno utječe na zaposlene majke pokazalo je i istraživanje međunarodne konzultantske kuće Deloitte, po kojem pandemija narušava ravnotežu između posla i života te utječe na njihovo fizičko i mentalno zdravlje, a neke žene čak dovode u pitanje svoje trenutačne i dugoročne izgled u karijeri. Deloitte (2020), „Understanding the pandemic’s impact on working women. How employers can act now to prevent a setback in achieving gender parity in the workplace”, <www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/understanding-the-pandemics-impact-on-working-women.html>

Ilustracija 6. Posljedice pandemije u radnoj sredini (UNICEF, anketa s poduzećima, 2021.)



PRIMJER DOBRE PRAKSE U SEKTORU PRUŽANJA LOGISTIČKIH USLUGA

U izazovnoj eri pandemije koronavirusa poduzeće je organiziralo stručna savjetovanja kako bi pružilo besplatnu stručnu pomoć svojim zaposlenicima. Savjetovanja je održavao stručni defektolog – socijalni pedagog, koji je ujedno i profesionalni trener – mentor, s ciljem pružanja dodatne pomoći i podrške svim zaposlenicima koji su osjetili strah, tjeskobu, neizvjesnost uzrokovanu pandemijom i potresom te radom od kuće (socijalno distanciranje, obiteljske obveze). Primjer odgovorne prakse obuhvaćen je korporativnom kulturom poduzeća.

Za kraj, mišljenja poslodavaca o tome [kako organizirati poslovanje nakon smirivanja pandemije](#) podijeljena su. Gotovo polovica ispitanih planira primijeniti kombinaciju klasičnog rada i rada od kuće (48%), dok će se ostala poduzeća pokušati vratiti u prijašnje stanje (40%). Svaki jedanaesti poslodavac razmišlja o uvođenju fleksibilnog rada, a ni jedno od anketiranih poduzeća ne planira u potpunosti prijeći na rad od kuće.⁴⁰

PRIMJER DOBRE PRAKSE IZ TELEKOMUNIKACIJSKOG SEKTORA

Novi model hibridnog rada iz ureda i od kuće uveden je u jeku pandemije koronavirusa. Omogućuje zaposlenicima koji nisu u neposrednom fizičkom kontaktu s korisnicima da maksimalno usklade prioritete svog privatnog života s poslovnim ciljevima i obvezama, dajući im mogućnost izbora rada od kuće ili s druge lokacije do 12 dana mjesečno. U opravdanim situacijama menadžer može vrlo jednostavno odobriti i veći broj dana od 12.

Hibridni model rada, koji je postao dio strategije poduzeća, doveo je do većeg osjećaja povjerenja i autonomije, čime se povećalo zadovoljstvo zaposlenika poslom. Nedugo nakon predstavljanja programa provedena je interna anketa među zaposlenicima o pogodnostima u kompaniji, a najveći je broj ljudi (80%) izjavio da im je hibridni model rada najbolja pogodnost.

40 Aktualno radno zakonodavstvo u Hrvatskoj ne predviđa rad putem internetskih platformi kao poseban oblik obavljanja rada, ali se očekuju promjene u ovom području s donošenjem novog zakona o radu (reguliranje rada na daljinu uz uvođenje dvaju modaliteta: povremenog i stalnog rada na daljinu).



8. Zaključci i preporuke

8.1. Zaključci istraživanja

Istraživanje o poslovnim praksama prilagođenim djeci i obitelji, koje je proveo UNICEF u suradnji s HUP-om, nositeljem UN Global Compact inicijative u Hrvatskoj, dio je globalnog trenda integracije dječjih prava u poslovanje poduzeća, čiji se pozitivni ishodi reflektiraju u brojnim prednostima kako za djecu tako i za poslovanje.

Važno je napomenuti da je anketno istraživanje provedeno na prigodnim, a ne na reprezentativnim uzorcima djece i mladih te poduzeća, te se kao takvo ne može generalizirati. Ipak, vjerujemo kako rezultati daju relevantne uvide i ukazuju na indikativne trendove koje je iznimno vrijedno dalje istraživati, pogotovo na uzorcima koji vjerno predstavljaju populaciju djece i mladih te hrvatskih poduzeća.

Provedeno istraživanje o poslovanju po mjeri djece i obitelji u Hrvatskoj pokazuje da su [djeca i mladi vrlo svjesni utjecaja radnih obveza roditelja/skrbnika, a poslodavci potrebe usklađivanja radnih obveza i roditeljstva](#). Djeca i mladi ispitanici primjećuju kako njihovi roditelji rade dulje

od osmosatnog radnog vremena te često svjedoče poslovnim razgovorima i obvezama svojih roditelja kod kuće, što se pokazalo povezanim s percepcijom da roditelji ne provode dovoljno slobodnog vremena s djecom te da često nemaju vremena za zajedničke aktivnosti. Naime, djeca i mladi su prijavili da roditelji samo ponekad tijekom tjedna imaju neke zajedničke aktivnosti s njima – poput obroka, sporta, zabave i podrške oko škole. Anketirana djeca i mladi također su izdvojili situacije u kojima im je posebno nedostajala roditeljska podrška pri čemu se ističu situacije kada su se trebali nositi sa emocionalnim problemima.

Nadalje, rezultati ankete s poslodavcima pokazuju da su **pet najčešćih praksi** prilagođenih djeci i obitelji u hrvatskom poslovnom sektoru: klizno radno vrijeme dolaska/odlaska s posla, novčani dar za djecu povodom božićnih blagdana, mogućnost rada od kuće, jednokratna pomoć za rođenje djeteta i plaćeni dopust za očeve povodom rođenja djeteta (tijekom kojeg primaju punu plaću). Iako djeca i mladi koji su sudjelovali u anketi nisu djeca zaposlenika anketiranih poslodavaca, **evidentan je jaz između onoga što nude poslodavci svojim zaposlenicima i onoga što djeca i mladi smatraju važnim u vezi s roditeljskim radnim mjestom**. Jaz je posebno prisutan u kategoriji rada od kuće, učestale organizacijske prakse za koju djeca i mladi smatraju da od svih ponuđenih poslovnih praksi u najmanjoj mjeri doprinosi ugodnijem obiteljskom životu. Razlog tome što djeca i mladi manje preferiraju rad roditelja od kuće leži u mogućoj percepciji da rad roditelja od kuće ne znači nužno i više kvalitetnog vremena za djecu i obitelj. Jedino preklapanje između onoga što poslodavci nude zaposlenicima, a cijene djeca i mladi, identificirano je u mogućnosti fleksibilnog dolaska i odlaska s radnog mjesta.

Iz odgovora djece i mladih ispitanika je primjetno da što više percipiraju da su roditelji bili odsutni u situacijama kada su im bili potrebni, to su odabrali više ponuđenih organizacijskih praksi za koje smatraju da mogu doprinijeti ugodnijem životu njihove obitelji. Ovaj podatak naglašava važnost organizacijskih praksi koje omogućuju bolju ravnotežu poslovnog i privatnog života te koristi za obitelji, jer roditelji uslijed povećanih radnih obveza i manjka slobodnog vremena često imaju manje vremena za svoju djecu u važnim situacijama u njihovim životima.

Positivan nalaz anketnog istraživanja jest činjenica da je većina ispitanih poslodavaca u cijelosti ili djelomično **obuhvatila poslovne prakse po mjeri djece i obitelji strategijama**, politikama ili procedurama ljudskih resursa. Oni poslodavci koji navode da su u potpunosti **integrirali prakse prilagođene djeci i obitelji u strategije, politike i procedure prijavljuju i znatno više usvojenih praksi**, što ukazuje na važnost promicanja strateškog pristupa politikama i praksama orijentiranim na obitelj i djecu kao mehanizma koji može utjecati na brojnost usvojenih praksi.

Od poslovanja po mjeri djece i obitelji poslodavci imaju višestruke pozitivne koristi, među kojima najviše ističu povećano zadovoljstvo zaposlenika poslom, veću produktivnost i smanjenje odlaska talentiranih zaposlenika. Više od trećine poslodavaca smatra da su sve ponuđene prednosti poslovanja po mjeri djece i obitelji važne, što ukazuje na postojanje svijesti o višestrukim koristima koje ovaj koncept ima za poslovanje.

Kad je riječ o **praksama korištenja roditeljskog dopusta među očevima**, usprkos pozitivnom nalazu da je većina anketiranih poduzeća imala više očeva na roditeljskom dopustu ili je imala sporadične slučajeve, jedna trećina ispitanika izjavila je da u svom poduzeću nisu zabilježili slučajeve korištenja roditeljskog dopusta za očeve, u čemu prevladavaju

srednja i mala poduzeća te mikropoduzeća. Pored razloga organizacijske prirode, anketirani poslodavci ističu da nije bilo više slučajeva korištenja uslijed nedostatne upućenosti očeva u prednosti korištenja dopusta, stigmatizacije u društvu i činjenice da u Hrvatskoj muškarci/očevi imaju veće plaće od žena/majki te da zakonodavac nije osigurao poticaje ili beneficije za poslodavce koji potiču ovu poslovnu praksu.

Tijekom [pandemije koronavirusa](#) djeca i mladi naveli su da je većina roditelja/skrbnika zaposlena na istom radnom mjestu kao i prije, što ukazuje na odgovornost države i poslodavaca u pogledu očuvanja radnih mjesta. Dodatno, mladi ispitanici uglavnom su potvrdili da njihovi roditelji/skrbnici imaju za njih isto vremena kao i prije pandemije. Međutim, iako je više od polovice roditelja išlo redovito na posao, djeci i mladima je trebala podrška roditelja tijekom pandemije. Usporedimo li odgovore djece i mladih ispitanika s nalazima o zaštitnim mjerama koje su uveli poslodavci, primjećujemo kako postoji [povećana odgovornost poduzeća prema radnicima, dok su mjere vezane za zaštitu obitelji zaposlenika bile znatno manje zastupljene](#).

Unatoč još uvijek nepredvidivim posljedicama po radno okruženje, pandemija koronavirusa pruža mogućnost odgovornim poslodavcima da naprave kritičnu pozitivnu razliku omogućujući roditeljima da fleksibilnije organiziraju svoje radno vrijeme, pružajući im korisne informacije, usluge i resurse za suočavanje s krizom. Nalazi istraživanja mogu pomoći poslodavcima da bolje oblikuju postojeću poslovnu praksu prilagođenu djeci i obitelji te strategije brendiranja poslodavaca uzimajući u obzir potrebe najvažnijih članova obitelji – djece, čija dobrobit utječe na zadovoljstvo zaposlenika poslom.

Zaključno, poduzeća koja su prijavila nizak moral i produktivnost zaposlenika tijekom pandemije koronavirusa u prosjeku su prijavila manji broj praksi prilagođenih djeci i obitelji. Moguće je kako veći broj organizacijskih praksi prilagođenih djeci i obitelji stvara bolje mogućnosti usklađivanja poslovnog i obiteljskog života, te zbog toga poduzeća koja nude više ovakvih praksi uživaju viši moral i veću produktivnost svojih zaposlenika. Povezanost broja organizacijskih praksi i uočavanja snižene produktivnosti zaposlenika u pandemiji potvrđuje [važnost promicanja praksi usmjerenih na djecu i obitelj u osiguravanju veće organizacijske otpornosti i održive razine produktivnosti zaposlenika](#) u slučaju kriza i neplaniranih događaja većih razmjera.

8.2. Preporuke UNICEF-a

Temeljem niza podataka dobivenih iz provedenog istraživanja kao središnji zaključak nameće se važnost organizacijskih praksi prilagođenih djeci i obitelji za obiteljski život zaposlenika i dobrobit njihove djece, ali i produktivnog organizacijskog okruženja.

Kako bi osiguralo da se zaključci istraživanja pretoče u pozitivne organizacijske inicijative koje za cilj imaju stvaranje radnog okruženja naklonjenoga zaposlenicima i njihovim obiteljima, a koje su ujedno sukladne i smjernicama UNICEF-a o poslovanju po mjeri djece i obitelji⁴¹, u nastavku se navode najvažnije preporuke za hrvatska poduzeća, poslovna udruženja i sindikate.

- ▶ **Strateška pozicija poslovanja usmjerenog na djecu i obitelji.** Brojne pozitivne prednosti poslovanja po mjeri djece i obitelji najučinkovitije se mogu postići integriranjem poslovnih praksi prilagođenih djeci u strategije, politike i procedure poduzeća.
- ▶ **Prilagođavanje praksi potrebama zaposlenika i njihovih obitelji.** Usvajanje i provođenje praksi prilagođenih djeci i obitelji temeljem istraživanja stavova i preferencija zaposlenika koje uključuje i aspekte obiteljskog života i odnosa s djecom. Nadalje, naprednu bi praksu predstavljalo ispitivanje stavova djece zaposlenika o percepciji odnosa radnog i obiteljskog života njihovih roditelja.
- ▶ **Promicanje rodne ravnopravnosti na radnom mjestu i zaokret u percepciji roditeljskog dopusta kao isključivo majčinskog.** Pojedine poslovne prakse posebno promiču rodnu jednakost i snažnije uključivanje očeva u odgoj djece te olakšavaju integraciju žena u radno okruženje nakon poroda (npr. osiguravanje uvjeta za dojenje), a u manjoj su mjeri zastupljene među poslodavcima. Kako bi se **potaknuo još veći angažman roditelja u vidu korištenja roditeljskog dopusta za očeve**, poželjne su interne komunikacijske kampanje koje za cilj imaju podizanje svijesti muškaraca o važnosti uloge očeva u ranom razvoju djece te destigmatizaciju očeva koji odlaze na roditeljski dopust. Brojne **prednosti dojenja za djecu, majke i organizacije** potrebno je promovirati kroz programe osvještavanja i edukacije, ali i poticati kroz osiguravanje fizičkih i vremenskih uvjeta za dojenje (stanke za dojenje, poseban prostor i oprema za dojenje).
- ▶ **Osiguravanje pristupačne i kvalitetne skrbi o djeci**, pogotovo uslijed nepovoljnog omjera broja vrtića i potrebe za njima. Kako bi se izbjegli nepovoljni utjecaji na demografsku sliku, povećani troškovi skrbi za djecu koja nisu u vrtićima te posljedično nepovoljan utjecaj na produktivnost roditelja, financijske potpore,

41 Vidi: <www.unicef.org/media/65011/file/UNICEF%20Family-friendly-global-survey-business-policy-2020.pdf>

subvencije za vrtiće, uspostava suradnje s lokalnom zajednicom i javnim sektorom oko osigurane skrbi za djecu te procjene mogućnosti otvaranja korporativnih jaslica i vrtića nameću se kao ključni i važni koraci u osiguravanju kvalitetne i pristupačne skrbi za djecu.

- ▶ **Fleksibilni radni angažmani prilagođeni (obiteljskim) potrebama zaposlenika.** Kako bi fleksibilan rad, najučestalija organizacijska praksa prilagođena djeci i obitelji, postigao pozitivne efekte na sve uključene dionike te odgovorio na izazove u usklađivanju poslovnih i obiteljskih obveza identificiranih u ovom istraživanju, preporučuje se provođenje **organizacijske procjene** kako bi poslodavci utvrdili koja će vrsta fleksibilnog radnog aranžmana najbolje zadovoljiti potrebe zaposlenih roditelja i njihovih obitelji da bi se u što **većoj mjeri izbjegao prekovremeni rad i poslovna komunikacija u vrijeme kada su zaposlenici s obiteljima.**
- ▶ **Podrška zaposlenicima kroz edukaciju.** Kako bi količina vremena dostupnoga za provođenje obiteljskih aktivnosti doista imala kvalitetu koja vodi pozitivnim socio-emocionalnim ishodima za djecu i mlade, preporučuje se jačati svijest i promicati važnost ranog razvoja djece i pozitivnog roditeljstva među zaposlenicima kako bi usvojili ili osnažili vještine koje se odnose na pozitivne roditeljske prakse. Među njima ističemo zajedničko provođenje vremena, koje obuhvaća roditeljsku uključenost i intrinzični interes te osjetljivost na situacije u kojima djeca i mladi imaju posebno pojačane potrebe za roditeljskom prisutnošću, kao što su situacije kada zapadnu u emocionalne probleme, probleme u školi ili one s vršnjacima.

