

# SUVREMENI TRENDovi U ORGANIZACIJI

---

**Kranjčević, Petar**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:291409>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-22**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij *Menadžment*

Petar Kranjčević

## **SUVREMENI TRENDVI U ORGANIZACIJI**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij *Menadžment*

Petar Kranjčević

## **SUVREMENI TRENDovi U ORGANIZACIJI**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment promjena**

JMBAG: 0010225349

e-mail: [pkranjcevic@efos.hr](mailto:pkranjcevic@efos.hr)

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: Dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management

Petar Kranjčević


**CONTEMPORARY TRENDS IN ORGANIZATION**

Final paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Petar Kranjčević

**JMBAG:** 0010225349

**OIB:** 30354994022

**e-mail za kontakt:** petar.kranjcevic07@gmail.com

**Naziv studija:** Menadžment

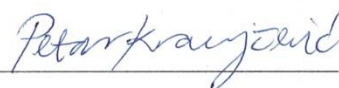
**Naslov rada:** Suvremeni trendovi u organizaciji

**Mentorica završnog rada:** Izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

**Komentorica završnog rada:** Dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, 27. kolovoza 2021. godine

Potpis



## Suvremeni trendovi u organizaciji

### SAŽETAK

Rad se bavi identificiranjem i analiziranjem novih, suvremenih trendova u organizacijama. Naglasak je na poslovnim organizacijama, onima koje djeluju na slobodnom tržištu. Cilj rada je prezentirati različite spoznaje i istraživanja trendova te ukazati na pozitivne i negativne učinke koje donose. Jednako tako, važno je i kada, odnosno u kojim situacijama donose pozitivne, a u kojim negativne učinke. Korištene su razne metode, a ponajviše metoda analize, deskripcije i indukcije. U poglavlju teorijska podloga i prethodna istraživanja objašnjen je pojam organizacije i njezin značaj za čovječanstvo. Rad na daljinu (engl. „teleworking“), opisan je i objašnjen te su navedeni njegovi nedostaci i prednosti. Jednako tako analizirani su i ostali trendovi poput fleksibilnog radnog vremena, „outsourcing-a“, „offshoring-a“ i virtualne organizacije. U radu se ističe kako učinci trendova po mnogočemu ovise o njihovoj implementaciji u organizaciju i samoj organizacijskoj kulturi. U budućnosti, organizacije će i dalje stremiti smanjenju operativnih troškova, povećanju efikasnosti. Uz to važno će biti politika odnosa prema zaposleniku, biti će potrebno posvetiti im više vremena i poraditi na njihovom zadovoljstvu.

**Ključne riječi:** organizacija, rad na daljinu, fleksibilno radno vrijeme, „outsourcing“, „offshoring“ i virtualna organizacija

## **Contemporary trends in organization**

### **ABSTRACT**

The paper deals with the identification and analysis of new, contemporary trends in organizations. The emphasis is on business organizations, those operating in the free market. This paper aims to present different knowledge and research of trends. Furthermore, to point out the positive and negative effects they bring. Another important thing is to show when and in which situations they bring positive and negative effects. Various methods were used, most notably methods of analysis, description, and induction. The chapter Theoretical Background and Previous Research explains the concept of organization and its significance for humanity. Teleworking is described and explained. Its disadvantages and advantages are listed. Other trends such as flexible working hours, outsourcing, offshoring, and virtual organization were also analyzed. The paper points out that the effects of trends largely depend on their implementation in the organization and the organizational culture itself. In the future, organizations will continue to strive to reduce operating costs and increase efficiency. In addition, the policy of attitude towards the employee will be important. It will be necessary to dedicate more time to them and work on their satisfaction.

**Keywords:** organization, teleworking, outsourcing, offshoring, virtual organization, flexible working hours

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
2.3. Hipoteze rada .....	3
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....</b>	<b>4</b>
3.1. Pojam organizacije .....	4
3.2. Značajke rada na daljinu .....	7
3.3. Specifičnosti fleksibilnog radnog vremena .....	10
3.3. Razvoj i značaj globalnih trendova „outsourcing“ i „offshoring“ .....	12
3.3.1. Analiza „outsourcing“ poslovne prakse .....	12
3.3.2. Analiza „offshoring“ procesa .....	13
3.4. Koncept i karakteristike virtualnih organizacija .....	14
<b>4. Rasprava .....</b>	<b>17</b>
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>20</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>22</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>28</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>29</b>



## 1. Uvod

Nova vremena zahtijevaju nova rješenja. Navedena rečenica pronalazi svoje uporište i u organizacijama. Proces globalizacije i jačanje međunarodne konkurencije usmjerili su poslovne subjekte na efikasniju i povoljniju proizvodnju i organizaciju rada. Zbog toga su organizacije prisiljene provoditi promjene koje su nužne za njihov opstanak i uspješno poslovanje u budućnosti.

Kako bi poboljšale vlastitu proizvodnju, efikasnost i produktivnost djelatnika, organizacije se okreću novim trendovima na globalnom tržištu. Najaktualniji trend je rad na daljinu koji se danas masovno proširio u mnogim, donedavno nezamislivim segmentima iz već poznatih razloga. Veliki je broj prednosti i mana koje nosi ovakav način rada, a postoje različita istraživanja koja sugeriraju potpuno različite zaključke, temeljene na različitim istraživanjima. Pojava fleksibilnog radnog vremena jedan je od raširenijih trendova i sve više izaziva simpatije kako kod poslodavaca tako i kod zaposlenika. Takav način organiziranja radnog vremena donosi povećanje produktivnosti, ali i isto tako može prouzročiti neželjene učinke, poglavito kod zaposlenika te nije primjenjiv u svim poslovima. Već dugi niz godina, globalnu scenu obilježavaju trendovi „outsourcing“ i „offshoring“, a njihova popularnost se ne smanjuje, stoga čine trendove koji će se vrlo vjerojatno nastaviti i u budućnosti. Uz sve prethodno navedeno, savršeno se integrira virtualna organizacija. To je koncept mrežnog karaktera bez neke očigledne hijerarhije što istovremeno ne znači da je nema, ali svakako ostvaruje dojam prividnosti, odnosno virtualnosti. Iako postoje brojni radovi koji analiziraju pojedine trendove u organizacijama, vrlo mali broj ih povezuje u cjelinu i stvara poveznice između njih. Važno je istaknuti kako brojna poduzeća primjenjuju samo deklarativno ove trendove, a to se poglavito odnosi na fleksibilno radno vrijeme i rad na daljinu što za posljedicu ima veliko nezadovoljstvo kod zaposlenika, a posljedično može imati reperkusije po poslodavca. Zbog toga se u radu osim isticanja prednosti i nedostataka, pridaje važnost pravilnoj implementaciji novih organizacija rada.

Ovaj rad ima za svrhu identificirati trendove današnjice i budućnosti unutar poslovnih organizacija. Kako je spomenuto, postoje brojna istraživanja koja sugeriraju različite zaključke, svrha rada jest prezentirati relevantna istraživanja i njihove zaključke te pokazati u kojim slučajevima dolazi do negativnih učinaka, a u kojima do pozitivnih. Rad se bazira na teorijskoj obradi rješenja za poslovanje budućnosti i poznatim konstatacijama i znanjima o njihovim dosadašnjim učincima i rezultatima.

## **2. Metodologija rada**

Rad se bavi područjem menadžmenta i organizacije te prati najnovije trendove u organizaciji. Važnost organizacije za čovječanstvo od neupitne je važnosti, ona prati čovjeka kroz cijeli život. Budući da su tema rada suvremeni trendovi u organizaciji, pristupano je s aspekta današnjice. Jednako tako, u radu je korištena recentnija literatura, poglavito znanstveni članci iz renomiranih časopisa, uglavnom stranih, uz to, korištene su i stručne knjige stranih i domaćih autora. Rad daje teorijski prikaz suvremenih trendova u organizaciji, analizu njihovih dobrih i loših strana. Trendovi su promatrani i iz perspektive pandemije u kojoj se svijet nalazi više od godine dana.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja sačinjavaju trendovi u organizaciji čiji se potpuni zamah događa zadnjih godina, to se poglavito odnosi na rad na daljinu i fleksibilno radno vrijeme, dok su „outsourcing“ i „offshoring“ već duže vrijeme u masovnoj uporabi, a interes za njima se ne smanjuje. Novi trendovi se očituju i u obliku organizacije pa je predmet rada jednako tako i virtualna organizacija koja je sveprisutna, a i u svojevrsnoj je korelaciji s prethodno navedenim trendovima. U radu je stavljen naglasak na prednosti i nedostatke svih navedenih trendova. Pojašnjen je i sam pojam te definicija organizacije kako bi se što bolje shvatio značaj i učinak trendova. Naglasak je stavljen i na točno određenu vrstu organizacije, poslovnu organizaciju, na čijim su primjerima u najvećoj mjeri i analizirani trendovi.

### **2.2. Metode istraživanja**

U radu su korištene brojne metode istraživanja. Prvotno se koristila metoda klasifikacije kojom se pojam organizacije razložio na različite smjerove shvaćanja organizacije, a to je unijelo preglednost i red unutar samoga rada. Metodom deskripcije opisane su sve pojave odnosno trendovi unutar rada, uz to su opisani i svi temeljni pojmovi povezani s glavnim točkama rada. Od poznatih pojedinačnih slučajeva, metodom indukcije došlo se do općih zaključaka. Korištena je i metoda generalizacije kojom se preko pojedinačnih slučajeva postupkom uopćavanja došlo do više općenitih zaključaka koji vrijede na većem broju slučajeva. Naravno, korištena je i metoda analize kojom su se složeni predmeti, trendovi i pojmovi razložili na njihove sastavne elemente, zbog lakšeg pronalaska uzročno posljedičnih veza i izvođenja zaključka.

### **2.3. Hipoteze rada**

Predložene hipoteze postavljene su na temelju podataka istraživanja koja su navedena i korištena u radu. Prema tome, u radu su postavljene i analizirane sljedeće hipoteze. Prva hipoteza tvrdi da fleksibilno radno vrijeme pozitivno utječe na raspoloženje zaposlenika, uporište u postavljanju ove hipoteze proizlazi iz analize podataka Treće ankete Europske Unije o uvjetima rada u koju je bilo uključeno 21.505 radnika, 11.815 muškaraca i 9.690 žena, u dobi između 16 i 65 godina. Druga postavljena hipoteza tvrdi da rad na daljinu ima negativne posljedice na mentalno zdravlje zaposlenika. U prilog tome govori članak objavljen u znanstvenom časopisu „Journal of Public Health“ pod nazivom „Evaluation of anxiety, depression and sleep quality in full-time teleworkers“, osim toga argumenti koji idu u prilog ovoj hipotezi nalaze se i u Eurostatovim podacima iz 2019. godine koji signaliziraju veliki postotak kućanstava u kojima prebiva više osoba, no što bi to bilo optimalno. Treća hipoteza glasi kako „outsourcing“ i „offshoring“ donose uštedu troškova poduzeću. Ona se temelji na podacima istraživanja korištenim u članku „A Decisional Framework of Offshoring: Integrating Insights from 25 Years of Research to Provide Direction for Future“ koji u svom pregledu obuhvaća 173 članaka, a objavljen je u časopisu „Decision sciences“. Posljednjom, četvrtom hipotezom, tvrdi se da virtualna organizacija prevenira tržišnu neizvjesnost i nesigurnost poslovanja. Takvu tezu podržavaju istraživanja virtualnih organizacija prikazana u članku „Striking a balance between trust and control in a virtual organization: a content analysis of open source software case studies“ objavljenom u časopisu „Information system journal“.

### **3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

Teorija „u filozofiji označava sustav znanja ili shvaćanja o nekoj pojavi ili skupini pojava koji je zasnovan na uočavanju njihove bitne zakonitosti“, također ju se može nazvati znanstvenim uopćenim objašnjenjem ili interpretacijom određenog iskustva iz jednog principa (Hrvatska enciklopedija, 2021). Ona je važna za sve vrste znanosti i poznato je kako bez dobre teorije nema prakse, a sama teorija bez prakse nema pravog smisla. U ovom dijelu rada dan je opširniji prikaz znanja i teorija o organizaciji i trendovima koji se događaju unutar organizacije. Takav prikaz izrazito je važan kako bi se uočile sve prednosti i nedostaci koje ti trendovi sa sobom nose, stoga je u ovom dijelu korištena stručna literatura kao i ostali relevantni izvori.

#### **3.1. Pojam organizacije**

„Riječ organizacija potječe od grčke riječi „organon“, a označava alat, instrument, spravu, napravu i/ili glazbalo“ (Sikavica, 2011). Vremenom su od riječi „organon“ nastajale brojne druge riječi pa je tako na području biologije nastala riječ organizam. „Riječ organizacija, od grčke riječi „organon“, preko latinske riječi „organum“ ušla je u sve žive svjetske jezike kao organizacija“ (Adam, 1982).

Ona ima različita značenja i često ju se označava kao ambivalentan pojam. Čovjek od svoga rođenja pripada određenim organizacijama, na primjer svojoj obitelji, kao najužoj organizaciji zajedničkog života. Jednako tako, čovjek pripada i organizaciji u kojoj je zaposlen, u kojoj se obrazuje, liječi, zabavlja i slično. Organizacija se kao znanost pojavila u 20. stoljeću, međutim „društvo je od postanka čovječanstva pa do danas na određen način bilo organizirano, sukladno tome početci organizacije sežu daleko u prošlost. Pojam organizacije univerzalno je primjenjiv pa služi za određenje bilo koje aktivnosti organiziranja, na bilo kojem području društvenoga života“ (Sikavica, 2011). Zbog toga je važno u svakom pojedinom slučaju naglasiti na što se konkretno misli jer se pod riječju organizacija može misliti na aktivnost organiziranja, a jednako tako i na poslovnu organizaciju. U organizacijskoj literaturi postoje brojna poimanja organizacije. Prema Sikavici (2011), ona se upotrebljava i za unutarnje ustrojstvo, odnosno organizaciju neke institucije, na primjer poslovna organizacija po funkcijama ili odjelima. Clegg i Birch (prema Babiću, 1985), ovisno o točki gledanja organizaciju doživljavaju kao sustav za održavanje života, ali istovremeno i nešto što stalno pokušava ugasiti svaku promjenu i aktivnost. Morgan (prema Sikavici, 2011) ističe važnost izučavanja organizacije iz različitih perspektiva, njegovo poimanje organizacija kao metafore očituje se u osam metafora,

organizacije kao strojevi, organizmi, mozgovi, kulture, politički sustavi, psihički zatvori, tijekom transformacija i organizacije kao instrumenti dominacije. Nasuprot takvom poimanju organizacije, Beckhard i Harris (prema Babiću, 1988) vide ju kao društveni, politički i ulazno izlazni sustav.

Kao društveni sustav, organizacija je sastavljena od većeg broja podsustava. Svaki od njih obavlja svoju funkciju koja je usklađena sa sustavom kao jednom cjelinom (Babić, 1989). Poimanje organizacije kao političkog sustava danas nije održivo, ono se očituje u nerazmjeru „u odlučivanju i snazi te organizacije između onih ljudi koji su na vrhu organizacije te onih koji su na dnu takve organizacijske hijerarhije“ (Babić, 1962). „Današnji suvremeni pogled na organizaciju treba poštovati interese, vlasnika, menadžera, svih zaposlenih, a jednako tako i svih interesno utjecajnih skupina s kojima organizacija surađuje“ (Sikavica, 2011). Pogled na organizaciju kao ulazno-izlazni sustav „ima određene sličnosti s poimanjem organizacije kao društvenog sustava“ (Sikavica, 2011). Ipak, takvo poimanje organizaciju vidi kao proces transformacije ulaznih komponenti u odgovarajuće izlaze (Babić, 1973). Scott i Davis organizaciju vide kao racionalni, prirodni i otvoreni sustav (prema Bahtijarević-Šiber i dr., 1988). Kao racionalni sustav, organizacija je usmjerena na postizanje specifičnih ciljeva u visokoformaliziranim društvenim strukturama (Bahtijarević-Šiber, 1999). Neke od najvažnijih odrednica racionalnih sustava upravo su specifični ciljevi i visoka razina formalizacije, oni ih čine različitim od drugih. Glavna odrednica u poimanju organizacije kao prirodnog sustava jest ta da njezini sudionici dijele zajedničke interese, organizacija je više od instrumenta za postizanje specifičnih ciljeva (Sikavica, 2011). Organizacija kao otvoreni sustav, poimanje je organizacije za koju je karakteristična međusobna povezanost aktivnosti organizacije koje su u stalnoj interakciji s okolinom (Baird, Post i Mahon, 1990).

Sva navedena različita poimanja istog pojma, karakteristična su za određena razdoblja i stupanj razvoja teorije organizacije. Pojedine škole i smjerovi razvoja teorije bili su ključni temelj u raznim poimanjima organizacije. Ipak, prema dosad objavljenoj literaturi, sva tumačenja pojma organizacije moguće je svesti na četiri osnovne pojmovne kategorije: univerzalni pojam organizacije, institucionalni pojam organizacije, strukturalni pojam organizacije i funkcionalni pojam organizacije (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004). Univerzalno poimanje organizacije shvaća ju kao jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova, to je najbliže već spomenutom poimanju organizacije kao sustava, s njom su stvorene pretpostavke za stvaranje opće znanosti o organizaciji (Baumbach, 1988). Institucionalno poimanje organizacije, pristupa organizaciji kao skupu ljudi, odnosno društvenom sustavu koji je orijentiran prema nekom cilju. Prema tom

pogledu, svaka je institucija organizacija (Beardshaw, Palfreman, 1990). Strukturno poimanje organizacije podrazumijeva organizaciju kao strukturu društvenog sustava, samim time svaki društveni sustav, svaka organizacija imaju vlastitu unutarnju strukturu (Beardshaw, Palfreman, 1990). Funkcionalno poimanje organizacije vidi ju kao aktivnost oblikovanja, pritom misleći na organizaciju kao proces organiziranja organizacijske strukture neke organizacije (Sikavica, 2011). Samo poimanje organizacije nije jednoznačno i na nju se može gledati s više aspekata, stoga je za potpuno shvaćanje organizacije važno pristupiti s različitih stanovišta.

Nadalje, za uspješno određivanje vrste organizacije, moguće su klasifikacije prema jednom ili više kriterija, a poneki autori i ne navode kriterije prilikom klasifikacije. Hall (prema Cunliffe-u, 2008) navodi niz kriterija koji su možebitna osnova za klasificiranje organizacija, to su: veličina organizacije s obzirom na broj zaposlenih, javnost organizacije koji se odnosi na stupanj političkog utjecaja te podjela na privatne i javne organizacije, demokratičnost organizacije koja uključuje stupanj kontrole u rukama članova organizacije i stupanj tržišne moći. S obzirom na vrstu organizacija, poznate su različite klasifikacije istih. Tako je moguće i klasificiranje organizacija prema njihovoj svrsi, odnosno komu te organizacije služe. Blau i Scott (prema Conger-u, Lawler-u i Finegold-u, 2001) razlikuju četiri vrste organizacije: organizacije uzajamne koristi čiji članovi imaju najveću korist, a radi se najčešće o sindikatima, profesionalnim udruženjima, političkim strankama, religijskim i sličnim zajednicama, sljedeće su poslovne organizacije u kojima najveću korist imaju vlasnici i upravljačka struktura, zatim uslužne organizacije u kojima korist ostvaruju klijenti, a radi se o školama, bolnicama i slično, naposljetku ove klasifikacije nalaze se organizacije općeg dobra od kojih najveću korist ima cjelokupna javnost, a čine ih vladine organizacije, policija i tomu slično. Postoji još mnogo drugih klasifikacija, na primjer prema strukturi, ovlasti, ciljevima i funkcijama.

Trendovi u sljedećim poglavljima se u najvećem broju slučajeva odnose na poslovne organizacije (engl. „business organization“). Poslovna organizacija entitet je nastao u svrhu obavljanja poslovnih aktivnosti, a rad, imovinska prava i osnivanje takve organizacije uređeni su pravnim regulativama od strane zakonodavca (Woodward, 2020). U Republici Hrvatskoj poznati su razni pravni oblici poslovnih subjekata, od obrta, društva s ograničenom odgovornošću, dioničkog društva i ostalih. Prema Sikavici (2011) cilj je poslovnih organizacija ostvarivanje profita. Naravno, to je od životnog značaja jer bez njega poslovna organizacija ne može funkcionirati.



Slika 1. Glavne interesno utjecajne skupine i njihova očekivanja

Izvor: izrada autora prema Sikavica, P. (2011). i Daft, R. L. (2004).

Iz prethodne slike koja prikazuje glavne interesno utjecajne skupine jasno je prikazano koje sve subjekte i njihove zahtjeve organizacije treba ispuniti kako bi uspješno poslovala. Ovaj prikaz važan je jer se i novi trendovi, o kojima će više riječi biti u sljedećim potpoglavljima, reflektiraju na navedene skupine i nije ih jednostavno uvesti u organizaciju na sveopće zadovoljstvo.

### 3.2. Značajke rada na daljinu

Pojava globalne komunikacije, Interneta, mreže i umreženog društva promijenili su čovjekov način života. U susret tome, promjenu je doživio i način obavljanja rada određenih vrsta poslova. Takve promjene imaju multiplikativne učinke na život zaposlenika, poslovanje poduzeća pa i na makroekonomsku situaciju. Tome u prilog govori i naftna kriza sedamdesetih godina prošlog stoljeća kada je silom prilika shvaćeno da, kada bi jedna od sedam osoba koje putuju osobnim vozilom na posao u grad radilo od svoga doma, Sjedinjene Američke Države ne bi imale potrebu za uvozom nafte (Tavares, 2017). Današnja „COVID – 19“ kriza ima velike zasluge za sve veći broj ljudi koji rade na daljinu, no o tome nešto kasnije. Rad na daljinu koji

još bolje opisuje engleski naziv „telework“ dio je aranžmana fleksibilne radne prakse kojim se u dogovoru između poslodavca i zaposlenika uređuje radno vrijeme i mjesto rada s ciljem poboljšanja ravnoteže poslovnog i privatnog života zaposlenika i zadovoljavanja potreba poduzeća (Beauregard, Basile i Canonico, 2019). Rad na daljinu takav je aranžman koji uključuje rad izvan radnog mjesta u uredu tijekom radnog tjedna i održavanje kontakta i komunikacije putem informacijske i komunikacijske tehnologije poznatije pod kraticom „ICT“ (Allen, Shockley i Golden, 2015).

Točno je da ne postoji univerzalna općeprihvaćena definicija rada na daljinu, međutim većina autora i njihovih definicija imaju dodirnih točaka. „Prema Međunarodnoj organizaciji rada (2017) rad na daljinu definiran je kao uporaba informacijskih i komunikacijskih tehnologija, poput pametnih telefona, tableta, prijenosnih računala i/ili stolnih računala, za rad koji se obavlja izvan poslodavčevih prostorija“. Drugim riječima, rad na daljinu podrazumijeva rad postignut uz pomoć informacijsko komunikacijske tehnologije i proveden izvan lokacija poslodavca. U tablici ispod navedeni su tipovi rada na daljinu prema Međunarodnoj organizaciji rada.

Tablica 1. Tipovi rada na daljinu

Model	Korištenje tehnologije	Lokacija
Redovni kućni rad na daljinu	Uvijek ili gotovo sve vrijeme	Iz kuće barem nekoliko puta mjesečno i na drugim mjestima rjeđe od nekoliko puta mjesečno.
Visoko mobilni rad na daljinu	Uvijek ili gotovo sve vrijeme	Baremi nekoliko puta tjedno na najmanje dva mjesta koja nisu u prostorijama poslodavca ili svakodnevno rade na barem jednom drugom mjestu
Povremeni rad na daljinu	Uvijek ili gotovo sve vrijeme	Rjeđe i/ili na manje lokacija od visoko mobilnog rada na daljinu

Izvor: izrada autora prema Eurofound and the International Labour Organization (2017).

„Teleworking“ ima svoje prednosti i nedostatke. Gajendran i Harrison (2007) tvrde da „teleworking“ predstavlja potencijalne koristi za pojedine radnike, poduzeća i društvo, na individualnoj razini omogućuje povećanu fleksibilnost i autonomiju u upravljanju profesionalnim zadacima, uključujući mogućnost prilagođavanja i upravljanja rasporedom prema specifičnim potrebama i zahtjevima. Bailey i Kurland (2002) ističu važnost uštede na



vremenu putovanja na posao i s posla, smanjene troškove prijevoza i stresa izazvanog putovanjem na posao. Osim prednosti za zaposlenike i poslodavac može imati benefite od ovakve organizacije rada. Poduzeća su u stanju smanjiti operativne troškove i izostajanje zaposlenika s posla, dok istovremeno imaju veću fleksibilnost prilikom zapošljavanja i zadržavanja kvalificiranih zaposlenika koji žive na mjestima udaljenijim od radnog mjesta (Allen i dr., 2015). Smanjenjem putovanja na posao i s posla smanjuje se i količina zagađenja koju proizvode prijevozna sredstva, smanjuje se promet i buka koju on proizvodi što dovodi i do poboljšanja života u gradovima (Nilles, 1988). Veliki dobitnici ovakvog načina uređenja mogu biti i ruralni krajevi jer udaljenost do poslovnog prostora više ne bi predstavljala problem, stoga bi više ljudi imalo razloga za život u ruralnim predjelima (Simpson, Daws, Pini i Wood, 2003).

Prema mnogim istraživanjima rad na daljinu dovodi i do povećanja produktivnosti zaposlenika. Primjerice, veliko istraživanje kojim je obuhvaćeno 252 zaposlenika pozivnog centra koji su devet mjeseci radili u svome domu pokazalo je, usporedivši ih s kontrolnom skupinom u uredu, povećanje radnog učinka radnika na daljinu u iznosu od 13 % (Bloom, Liang, Roberts i Jing, 2014). Isto istraživanje ističe i veliko zadovoljstvo zaposlenika s novim oblikom rada i veću motiviranost. Postoje i druga oprečna razmišljanja i istraživanja prema ovome obliku rada. Baruch i Nicholson (1997) tvrde da postoje empirijska istraživanja koja dokazuju kako rad na daljinu može uzrokovati socijalnu izolaciju. Nije čudno da opsežna upotreba „teleworking-a“ podrazumijeva manje interakcije licem u lice, a samim time može uzrokovati profesionalnu izolaciju među radnicima i potencijalno negativno utjecati na rezultate rada (Golden, Veiga, i Dino, 2008). Višu razinu zadovoljstva radom na daljinu i bolje performanse zabilježili su radnici koji više komuniciraju putem „Skype“ video poziva, nego oni koji se koriste samo porukama i e-poštom (Beauregard, Basile i Canonico, 2019). To govori u prilog razmišljanju kako je komunikacija licem u lice vrlo korisna za uspješno obavljanje posla. Tavares (2017) kao negativnost ističe brisanje granice između radnog vremena i slobodnog vremena, budući da se posao odvija u vlastitom domu zaposlenik češće dulje obavlja posao i zapravo ima osjećaj kako nikad nije niti otišao s posla što stvara osjećaj prezaposlenosti. Situacija s koronavirusom, kada je velika većina ljudi bila primorana posao obavljati iz svoga doma, ukazala je na dodatnu problematiku ovakvog pristupa radu. Prema podacima Eurostata (2021) u Europskoj Uniji u 2019. godini je 17,2 % stanovništva živjelo u prenapučenim kućanstvima što dodatno otežava obavljanje posla. Dodatni problem za zaposlenike u takvim kućanstvima mogu predstavljati i djeca koja često znaju biti razigrana i bučna pa na takav način mogu ometati zaposlenika.

Pandemija „COVID-19“, dovela je do eksponencijalnog povećanja broja zaposlenika koji posao obavljaju iz svog doma (Alfonso, Fonseca i Teodoro, 2021). Njihova istraživanja tvrde kako je mentalno zdravlje ljudi koji rade na daljinu u trenucima pandemije narušeno. Kod velikog broja zaposlenika zabilježena je loša kvaliteta sna i visoka razina anksioznosti i depresije, stoga Alfonso i dr. (2021) naglašavaju potencijalno negativne utjecaje rada na daljinu na mentalno zdravlje. Pandemija je značajno ubrzala i nametnula trend rada na daljinu, koji sa sobom nosi brojne prednosti, ali i nedostatke.

### **3.3. Specifičnosti fleksibilnog radnog vremena**

Fleksibilno radno vrijeme sve više privlači kako zaposlenike tako i poslodavce, a interesa ne nedostaje niti u znanstvenim krugovima. Ono podrazumijeva ne samo promjene u vremenu već i promjene mjesta posla, porodiljne dopuste, skraćeno radno vrijeme i rad na određeno vrijeme (Shagvaliyeva, Yazdanifard, 2014). Kroz ove metode zapošljavanja zaposlenici mogu prilagoditi svoj raspored rada prema svojim potrebama, bilo da se radi o profesionalnim ili osobnim pitanjima (Galea, Houkes i De Rijk, 2014). Važno je napomenuti kako fleksibilno radno vrijeme nudi praktičnost u planiranju rada, a ne smanjenje radnog vremena. Prema tome, fleksibilnost radnog vremena ili fleksibilnost u radu može se sažeti kao sposobnost zaposlenika da kontrolira svoje radno vrijeme kao i mjesto posla, a takva organizacija rada treba biti predložena od strane poslodavca (Atkinson, Hall, 2011). Velika je vjerojatnost da će u budućnosti fleksibilni rad na mnogim poslovima postati norma, a ne iznimka (Chung, Van der Lippe, 2018). Poslodavci koji u svoje politike imaju implementirano fleksibilno radno vrijeme bilježe brojne pozitivne učinke. Prema Wheatley-u (2017) pogodnosti za poslodavce uključuju: zdraviju i zadovoljniju radnu snagu; povećanu produktivnost; poboljšano zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika; smanjen izostanak s posla; smanjeni troškovi smještaja; smanjena upotreba zdravstvenih pogodnosti; te razmjenu znanja i razvoj vještina koje proizlaze iz radnika. Isti autor (2017) takvu politiku naziva „win-win“ situacijom u kojoj profitiraju i poslodavac i njegov zaposlenik. S obzirom da ovakvo uređenje rada može biti uvedeno na obostrano zadovoljstvo, poželjno je da ga što više poslodavaca uvede ako njegovi zaposlenici to priželjkuju.

Analiza podataka Treće ankete Europske Unije o uvjetima rada u koju je bilo uključeno 21.505 radnika, 11.815 muškaraca i 9.690 žena, u dobi između 16 i 65 godina, potvrdila je koliko je trenutno različito radno vrijeme, kako u pogledu oblika dogovora radnog vremena tako i u odnosu na način zaposlenja, spol, dob, radnu aktivnost, sektore rada i zemlju (Costa i dr., 2009).

Većina radnika u Europskoj uniji ima neki oblik individualne prilagodbe ili fleksibilnosti radnog vremena zasnovanog na tvrtki koja se razlikuje ovisno o zemlji, gospodarskom sektoru, socijalnom statusu i spolu (Costa i dr., 2009). Sukladno podacima dobivenim iz prethodno spomenutog istraživanja, Costa i dr. (2009) zaključuju kako su gospodarski sektori s najvećim fleksibilnim radnim vremenom poljoprivreda, promet, informacijska tehnologija, obrazovanje i zdravstvo. Također, navode kako je prekovremeni rad i dalje najčešći oblik fleksibilnosti radnog vremena poduzeća te da 40–60% žena i oko 60% muškaraca radi prekovremeno prilično redovito. Kao dio bitnih zaključaka ističu i to da prekovremeni rad i rad vikendom negativno utječu na stres, san i socijalnu i mentalnu zdravlje zaposlenika.

Postoje i brojna istraživanja koja primjećuju različitosti u preferencijama muškaraca i žena po pitanju fleksibilnog radnog vremena, N. Skinner i B. Pocock (2011) tvrde kako žene traže i pristupaju fleksibilnom radnom vremenu češće od muškaraca. Također, različitosti se očituju i u pogledu na fleksibilni rad pa tako muškarci fleksibilne radne prakse vide kao način da razviju svoju povezanost i predanost organizaciji, dok žene fleksibilnost povezuju s poboljšanjem ravnoteže između poslovnog i privatnog života (Shagvaliyeva, Yazdanifard, 2014). Velika prednost koju fleksibilno radno vrijeme donosi, odnosi se na ravnotežu između poslovnog i privatnog života. To se u velikoj mjeri odnosi na ženski spol jer zbog njihove specifične uloge majčinstva primorane su mnogo vremena posvetiti obitelji. Analizirajući provedena istraživanja Galea i dr. (2014) navode kako su fleksibilno radno vrijeme izuzetno važnim smatrali oni ispitanici koji imaju obiteljske obveze, posebice oni koji skrbe za najmlađe. Mnogima je to jedina šansa da odgajaju djecu u pravom smislu i da budu s njima kroz njihovo odrastanje. Čini se da je učinak fleksibilnog radnog vremena pozitivno povezan s ravnotežom poslovnog i privatnog života, što znači da svi mogu imati koristi, ne samo oni koji imaju obiteljske obveze (Galea i dr., 2014). Prema Wang-u i Walumbwa-i (2007) literatura se slaže da samo pružanje programa ravnoteže privatnog i poslovnog života nije dovoljno i da organizacije trebaju stvoriti poticajno okruženje na radnom mjestu kako bi im olakšale praksu. Hayman (2009) ističe kako poduzeća često obeshrabruju upotrebu fleksibilnih mogućnosti, a menadžeri mogu primijeniti fleksibilne pogodnosti na nedosljedan način, odnosno na štetu zaposlenika. Fleksibilno radno vrijeme može biti duboko zameteno u organizacijskoj kulturi, iako poduzeća deklarativno nude fleksibilne aranžmane, to nije jamac njihove stvarne uporabljivosti te se organizacija u tom slučaju pokazuje destruktivnom (Galea i dr., 2014). Ključna je uloga poduzeća koja mora biti nositelj, a ne destruktivni faktor u primjeni ovog pozitivnog trenda. Cijeli smisao fleksibilnog radnog vremena jest da bude na korist u prvom redu zaposlenika, ali i poduzeća. Problem se

javlja kada u tom procesu netko bilježi značajnu korist na štetu druge strane. Naposljetku, istraživanja ove tematike odišu šarolikim rezultatima temeljenim uglavnom na kvantitativnim ispitivanjima, zbog toga je najprimjerenije mišljenje Galea-e i dr. (2014) kako je rad s fleksibilnim radnim vremenom, ako je podržan od strane menadžmenta i prilagođen radnoj kulturi, visoko cijenjen kako iz privatnih razloga, tako i iz poslovnih.

### **3.3. Razvoj i značaj globalnih trendova „outsourcing“ i „offshoring“**

Proces globalizacije i jačanje tržišta doveli su do velikog povećanja međunarodne konkurencije gdje su izvedba i niski troškovi svih aktivnosti nužni za uspješno poslovanje poduzeća. U takvom poslovnom svijetu gdje proizvodnja ruši sve geografske barijere Kaur i dr. (2019) tvrde kako su odluke o preusmjeravanju i prijenosu poslovnih aktivnosti na vanjske partnere ključni pokretači ukupne poslovne uspješnosti. Time se znatno racionaliziraju troškovi što vodi prema efikasnijem poslovanju. Upravo zbog toga pojavili su se „offshoring“ i „outsourcing“ kao najbolja strategija u većini proizvodnih tvrtki širom svijeta (Kaur, Singh i Majumdar, 2019). Od svoga dolaska postali su uobičajene strategije upravljanja u cilju poboljšanja konkurentske prednosti (Solli-Sæther, Gottschalk, 2015). Tijekom 2000-ih „offshoring“ je postao prihvaćena „mainstream“ poslovna praksa, a prema „Offshore Research Network“, najčešća poslovna funkcija za koju je korištena „offshore“ strategija bila je „IT“ (Manning, Massini i Lewin, 2008). „Outsourcing“ i „offshoring“ istovremeno mogu pomoći organizaciji da ispuni tri strateška cilja: učinkovitost kroz minimiziranje troškova, istraživanje putem pristupa pravim i tehnološki sposobnim organizacijama i iskorištavanjem razvoja globalnih tržišta (Kaur i dr., 2019). Kao novi trendovi, obilježili su ovo stoljeće, a njihova upotreba kontinuirano raste.

#### **3.3.1. Analiza „outsourcing“ poslovne prakse**

Racionalizacija proizvodnje s ciljem smanjenja troškova glavna je pretpostavka „outsourcing-a“. Prema Paviću (2009) „outsourcing“ je izdvajanje sporednih aktivnosti poduzeća i njihov prijenos na vanjske specijalizirane partnere, s kojima poduzeće ostaje u kompleksnom, dugoročnom odnosu, dok interne resurse usmjerava na obavljanje ključnih aktivnosti. Time se poduzeće može usredotočiti na svoje temeljne funkcije, a sporedne aktivnosti prepušta za to specijaliziranim poduzećima. Collier (2019) ističe kako prednosti „outsourcing-a“ uključuju potencijalno smanjenje ukupnih troškova vlasništva nad uslugama, povećanje učinkovitosti i prednosti specijalističkog znanja koje pruža vanjski partner (engl. „outsourcer“). Osim toga,

navodi i kako to oslobađa tvrtku operativnih odgovornosti koje su često daleko od njezine osnovne djelatnosti (engl. „core-business-a“). Slično prethodno navedenom, Letica (2016) potvrđuje kako prenošenje, odnosno „outsourcing“ manje značajnih aktivnosti poduzećima specijaliziranim za te djelatnosti omogućuje poslovnom subjektu da generira veću vrijednost fokusirajući se na svoje osnovne aktivnosti. Ovakva poslovna praksa ima brojne pozitivne učinke na poduzeća koja koriste vanjske dobavljače odnosno koristi „outsourcing“ poslovnu strategiju. Dolgui i Proth (2013) referirajući se na svoju knjigu ističu neke od njih, primjerice ušteda troškova, a to podrazumijeva da dobavljač tu funkciju obavlja učinkovitije od samog kupca, smanjen broj zaposlenika, rasterećenje radnika od sporednih aktivnosti kako bi se mogli usredotočiti na one glavne, zatim, mogućnost prodaje imovine koja je korištena u sporednim aktivnostima koje sada obavlja vanjski dobavljač, također moguće je i da vanjski dobavljač donese nove vještine i tehnologiju.

Osim potencijalnih pogodnosti, „outsourcing“ sa sobom nosi i određene rizike. Rizik loše kvalitete koju može donijeti vanjski dobavljač, ako se pogriješi prilikom njegovog izbora. Smanjenje broja radnika može uzrokovati socijalne probleme i loš imidž ako se radi o većem broju ljudi i o većoj tvrtki, postoji opasnost i od potencijalne ovisnost o vanjskom dobavljaču. Dosta navedenih potencijalnih nedostataka vezano je i za prednosti „outsourcinga“ što govori da poduzeće mora znati što točno dobiva kako bi imala korist od ovog procesa. Uspjeh procesa ovisi o snazi provedbenih projekata i stalnoj sposobnosti poduzeća za upravljanje vanjskim dobavljačima, uspješna provedba također zahtjeva širinu i dubinu znanja i koordinirane aktivnosti (Collier, 2019).

### 3.3.2. Analiza „offshoring“ procesa

„Offshoring“ je praksa preseljenja poslovnih aktivnosti u inozemstvo, obično od strane poduzeća iz industrijaliziranih zemalja u manje razvijene zemlje, s namjerom smanjenja troškova poslovanja (O'Leary, 2017). Glavni između specifičnih razloga lociranja poslova izvan matične zemlje korporacije su niži troškovi rada, blaži propisi o zaštiti okoliša, manje strogi propisi o radu, povoljni porezni uvjeti i blizina sirovina (O'Leary, 2017). Sličnu definiciju nudi i „Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus“ (2021) prema kojoj je „offshoring“ praksa osnivanja poduzeća ili dijela poduzeća u drugoj zemlji, obično jer to uključuje plaćanje manje poreza ili drugih troškova. Braća Mihalache (2016) definiraju ga kao dodjelu poslovnih aktivnosti lokacijama izvan državnih granica poduzeća kako bi se podržalo postojeće poslovanje. Isti autori (2016) navode kako određene statistike pokazuju da se između

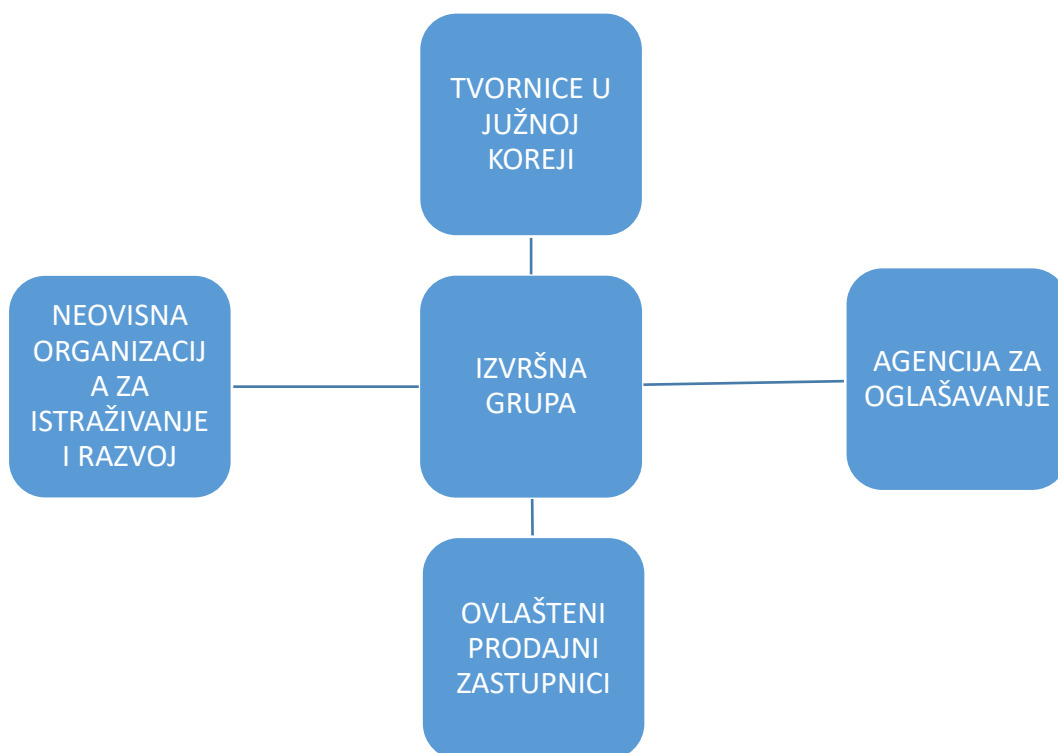
1992. i 2005. godine vrijednost usluga koje su američka poduzeća premjestila u inozemstvo utrostručila. Povezane studije sugeriraju da su između 10 i 21% američkih radnih mjesta, potencijalni kandidati za offshoring (Mihalache, Mihalache, 2016). Ovi trendovi jednako tako se reflektiraju i na područje Europe.

„Offshoring“ je sada postao privlačan i ekonomski opravdan za industriju u cijelom svijetu, jer je mjesto proizvodnje važna odluka koja igra vitalnu ulogu u ukupnim performansama lanca opskrbe (Kaur i dr., 2019). Velik broj poduzeća seli svoju proizvodnju u manje razvijene zemlje u kojima je radna snaga znatno jeftinija, a sigurnosni, ekološki i brojni drugi uvjeti na niskim granama. S tim se javljaju i određene opasnosti, primjerice nedostatak fleksibilnosti u stranim zemljama i problemi s kvalitetom (Kaur i dr., 2019). Nisu sve vrste poslova pogodne za „offshoring“, prema Mihalache-ima (2016) više rutinske, manje interaktivne poslovne aktivnosti, koje zahtijevaju niža specifična ulaganja, čiji se učinak može lako procijeniti i imaju niže transakcijske troškove, predstavljaju dobre kandidate za „offshoring“. Iako „outsourcing“ i „offshoring“ imaju konceptualnu različitost, ove su dvije pojave povezane (Mihalache, Mihalache, 2016). Naposljetku, Dolgui i Proth (2013) iz pregleda literature uočavaju kako su i „outsourcing“ i „offshoring“ važne odluke za poslovni uspjeh poduzeća i oboje su međusobno ovisni.

### **3.4. Koncept i karakteristike virtualnih organizacija**

Kao što je spomenuto u prethodnim potpoglavljima, u tijeku je razdoblje brzih promjena gdje visoka tehnologija i znanje postaju jedan od ključnih resursa. Proces globalizacije donio je jaku globalnu konkurenciju, skratio je životni ciklus proizvoda, a samim time postalo je znatno teže biti konkurentan. Zbog toga su poduzeća primorana tražiti efikasnija i troškovno opravdanija rješenja poslovanja. Kako bi se tome prilagodila, poduzeća usvajaju nove organizacijske oblike. Jedan od njih je i virtualna organizacija. Prema Davenport-u i Daellenbach-u (2010) ona ne predstavlja organizacijski dizajn u tradicionalnom smislu, već obuhvaća razne načine zajedničkog rada, uključujući virtualne timove unutar organizacija i među-organizacijsku suradnju. Kotorov (2001) koncept virtualne organizacije vidi kao dio šireg koncepta poduzeća i njegove ekonomske funkcije. Virtualna organizacija može se definirati kao „nehijerarhijska organizacija nezavisnih poduzeća koje samostalno odlučuju o ulasku u mrežu virtualne organizacije s drugim poduzećima s kojima razmjenjuje sirovine, materijale, informacije, znanje, tehnologiju, istraživanje i razvoj, proizvode i usluge“ (Sikavica, 2011, str. 446). Virtualne organizacije temelje se na tehnologiji bez koje zapravo i ne postoje. Prema Gallivan-

u (2008) virtualne organizacije mogu ostvariti više nego vertikalno integrirane hijerarhijske organizacije s istim unutarnjim resursima, iskorištavanjem resursa i sposobnosti izvan svojih organizacijskih granica. Virtualna organizacija čista je suprotnost vertikalno integriranoj organizaciji, umjesto da obuhvati sve aktivnosti posla, od sirovina pa do finalnog proizvoda, svaka organizacija u mreži virtualne organizacije eksternalizira sve aktivnosti u kojima nije najbolja, a zadržava samo one u kojima je vodeća (Sikavica, 2011, str. 446). Virtualna organizacija, kako i sama riječ kaže, nije stvarna. U pravilu, ona nema svoju strukturu, zbog čega se i govori o virtualnoj organizaciji, a ne o virtualnoj organizacijskoj strukturi (Sikavica, 2011, str. 446).



Slika 2. Struktura virtualne organizacije

Izvor: izrada autora prema Sikavici, (2011) i Robbins-u, (1997)

Navedena slika predstavlja određenu strukturu virtualne organizacije, prema njoj izvršna grupa ima ulogu lidera mreže, a povezuje ostale neovisne organizacije koje se bave različitim djelatnostima. Prema Sikavici (2011) u osnovi formiranja virtualnih organizacija su ekonomski interesi svake od članica, motiv za njihovo udruženje su tržišne nesigurnosti poduzeća i sve nesigurnija poslovna okolina. Isti autor (2011) zaključuje kako virtualna organizacija na određeni način ublažava tržišne nesigurnosti i rizike. Ona je široko prihvaćena zbog svojih brojnih prednosti. Sikavica (2011) kao prednosti ističe mogućnost malim poduzećima da imaju

talente i resurse iz cijelog svijeta, osigurava ekonomiju veličine bez velikih ulaganja u tvornice, opremu ili distribuciju, omogućuje fleksibilnost i brzu reakciju na promijenjene potrebe, smanjuje administraciju, pruža uspješnu koordinaciju i komunikaciju bez obzira na udaljenost, uz pomoć modernih tehnologija i, naposljetku, pojednostavljuje menadžment. Sve su to prednosti koje omogućuju brz odgovor na sve neizvjesnosti i nesigurnosti današnjeg tržišta, a vodeći se pritom efikasnošću i fleksibilnošću.

Međutim, kao i svaka organizacija, tako i ova virtualna ima svoje potencijalne slabe točke. Kao nedostaci mogu se navesti gubitak neposredne kontrole menadžera nad mnogim aktivnostima i zaposlenicima jer se dio aktivnosti prepušta partnerima, zahtjeva mnogo vremena za upravljanje odnosima i mogućim sukobima s ugovornim partnerima, postoji i rizik nepoštovanja ugovora ako partner ne obavi svoju ugovorenu aktivnost, također je prisutna slaba lojalnost zaposlenih i općenito kultura organizacija jer zaposleni osjećaju da su lako zamjenjivi (Sikavica, 2011) . Isti autor ističe i gubitak vlastitih znanja, a razmjenu informacija s partnerima organizacija si može stvoriti potencijalne konkurente. Moguće je i smanjenje profita zbog eksternalizacije nekih aktivnosti. Zbog potencijalnih rizika, odnosno, nedostataka, svako poduzeće treba dobro procijeniti što gubi, a što dobiva prilikom ulaska u virtualnu organizaciju te na taj način procijeniti isplativost takve odluke.



## 4. Rasprava

Novi trendovi često sa sobom donose poboljšanja i novine koje donose iskorak u odnosu na prethodno razdoblje, ali jednako tako donose i potencijalne nove probleme i jedno u potpunosti neistraženo područje.

Kod rada na daljinu koji je uslijed „COVID-19“ krize doživio potpuni zamah, sjajno se očituju mnoge dobre stvari koje donosi. Takav način rada ne bi bio moguć bez velikog napretka tehnologije. On potencijalno donosi velike uštede za poslodavca, budući da zaposlenik posao obavlja iz svoga doma, a pritom se bilježi i veća produktivnost. Ovaj način rada ima i svoju ekološku dimenziju jer je smanjen broj ljudi koji putuju, a zaposlenik uštedi dio vremena koji inače utroši na putovanje. Međutim, spomenuta istraživanja u prošlim poglavljima ističu kako velik dio ljudi živi u prilično tijesnim stambenim jedinicama pa tako oni zaposlenici koji imaju obitelj, od strane iste mogu biti ometani prilikom obavljanja posla. Važna je i psihološka dimenzija ovoga trenda, jer kako je već spomenuto, mnogim zaposlenicima rad iz vlastitog doma znači brisanje granice između radnog vremena i slobodnog vremena, a nerijetko imaju loš san, pojavljuju se anksioznost i depresija.

Čovjek je društveno biće, a rad iz vlastitog doma ili nekog drugog mjesta udaljenog od vlastitih kolega može dovesti do svojevrsne socijalne izolacije. Isto tako u radu je prikazan i rezultat istraživanja prema kojemu su radnici na daljinu koji su komunicirali putem video-poziva bili puno zadovoljniji od onih koji to nisu učinili, a to samo govori u prilog postavljenoj hipotezi. Tim konstatacijama potvrđuje se druga hipoteza o negativnim posljedicama rada na daljinu na mentalno zdravlje zaposlenika. Kako bi se izbjeglo nezadovoljstvo zaposlenika za vrijeme njihova rada iz vlastitog doma bilo bi korektno isplatiti im određeni dodatak za utrošenu električnu energiju i Internet, odlično rješenje bi bilo i određena varijanta subvencioniranja većih stanova po mjeri obitelji kako bi zaposlenik neometano mogao obavljati posao, a pritom bi se smanjio i štetni učinak na zdravlje zaposlenika u ovakvom načinu rada. Prema navedenim učincima preporučljivo bi bilo i redovito održavati sastanke na originalnom radnom mjestu ili najmanje putem video poziva kako bi se zaposlenici mogli bolje upoznati i time pospješiti međusobnu suradnju. Pomalo je iluzorno vjerovati kako bi ovaj trend mogao u potpunosti zamijeniti klasični način rada, međutim njegova primjena će sigurno postojati u budućnosti. Bilo bi dobro balansirati između klasičnog načina rada i rada na daljinu jer čovjek je u svojoj biti društveno biće i treba ostvarivati kontakt s drugim ljudima.

I kod fleksibilnog radnog vremena vrlo je važna njegova implementacija, odnosno iskrena želja poslodavca da si zaposlenik prilagodi radno vrijeme prema svojim privatnim obvezama, a da pritom poslovna dimenzija ne bude zanemarena. Samo na takav način može se postići zadovoljstvo obje strane. Zaposlenik će moći balansirati privatno-poslovni život, a poslodavac će imati zadovoljnog i motiviranog radnika. Važno je i smanjiti broj prekovremenih sati jer oni djeluju negativno na raspoloženje pojedinca, a poslodavac moguće samo kratkoročno dobiva željeni ishod, međutim dugoročno dobiva nezadovoljnog i demotivirajućeg zaposlenika. Kako bi se dobili pozitivni učinci fleksibilnog radnog vremena, potrebno je fleksibilno radno vrijeme učiniti po mjeri zaposlenika, njime nije moguće smanjiti radno vrijeme, ali je bitno da se ono ne poveća i da ispuni svoju svrhu i olakša balansiranje između privatnog i poslovnog života zaposlenika. Prema tome, kod pravilne implementacije fleksibilnog radnog vremena djelatnik će biti zadovoljan i motiviran, što ukazuje kako fleksibilno radno vrijeme pozitivno utječe na djelatnikovo raspoloženje i time potvrđuje postavljenu hipotezu broj jedan.

Za tvrtku je vrlo važna efikasna proizvodnja ili pružanje usluga što vodi smanjenju troškova, a „outsourcing“ i „offshoring“ upravo to nude. Njihovim korištenjem poduzeće sekundarne zadatke prepušta drugima koji to mogu obaviti povoljnije i samim time rasterećuje svoj proračun i može ostvariti nove vrijednosti uštedenim novcem. To su argumenti koji nedvojbeno potvrđuju treću postavljenu hipotezu, koja upravo tvrdi kako „outsourcing“ i „offshoring“ donose uštedu poduzeću. Poduzeće ne mora biti apsolutni stručnjak u svemu, već sekundarne poslove može prepuštati drugim specijaliziranim partnerima, a također poslove može seliti u povoljnije zemlje gdje su proizvodnja ili usluga jeftinije ne zanemarujući pritom aspekt kvalitete. Svi relevantni autori u svojim istraživanjima potvrđuju tezu o uštedi i efikasnijem poslovanju koja se događa koristeći ta dva trenda u organizacijama. S obzirom na moguće opasnosti ovog načina poslovanja i velikih prednosti, mišljenje je autora kako je nužno osigurati ovakvu vrstu suradnje kvalitetnim ugovorima koji će štititi obje strane od potencijalnih rizika, ali i kako bi se uklonio strah i nepovjerenje između budućih partnera. Jednako tako, bez obzira na veliki benefit smanjenja troškova, treba voditi računa kako ne bi došlo do smanjenja kvalitete koji potencijalno može biti kontraproduktivan za tvrtku.

Kao dobar oblik ublažavanja nesigurnosti u poslovanju i tržišne neizvjesnosti pojavila se virtualna organizacija. To čini na način da eksternalizira sve aktivnosti u kojima nije vodeća. Osim toga, određenjem za takvu vrstu organizacije povećana je dostupnost talenta i resursa iz cijeloga svijeta. sigurnije poslovanje očituje se i u tome što poduzeće ne mora ulagati velika novčana sredstva u proizvodna postrojenja i skupu tehnologiju već taj dio posla eksternalizira

na vanjske suradnike. Na tom polju se očituje i poveznica s „outsourcing“ načinom poslovanja. Moderna tehnologija koja se koristi u takvim organizacijama osigurava neometanu komunikaciju bez obzira na udaljenost, a samim time se omogućuje brz odgovor na sve neizvjesnosti i nesigurnosti današnjeg tržišta. S obzirom na sve prikazano, virtualna organizacija zaista ima potencijal za smanjivanje nesigurnosti u poslovanju i tržišne neizvjesnosti. Navedeni argumenti utvrđuju četvrtu postavljenu hipotezu i dokazuju kao virtualna organizacija zaista prevenira tržišnu neizvjesnost i nesigurnost poslovanja. To čini pojednostavljivanjem poslovanja i uklanjanjem potrebe za skupim ulaganjima u određene segmente proizvodnje i distribucije jer to može obavljati neovisni partner koji je kao takav dio organizacije. Uz to, virtualna organizacija poslovanje čini efikasnijim, jednostavnijim, fleksibilnijim i ažurnijim. Ono što se ističe kao bitna stavka za razvoj virtualne organizacije je odnos između partnera, on mora biti iskren i ugovorom jasno određen kako nitko na tuđu štetu ne bi profitirao. Radnicima, koji u takvim organizacijama često bivaju zapostavljeni, treba pružiti određeni osjećaj sigurnosti i stvarati zaposlenike za budućnost.

## 5. Zaključak

U radu je istraživana organizacija i to poglavito poslovna organizacija, poduzeća te suvremeni trendovi koji se događaju unutar njih, kao što su: fleksibilno radno vrijeme, rad na daljinu, „offshoring“, „outsourcing“ i virtualna organizacija. Prikazan je teorijski okvir organizacije i navedenih trendova, također su iznesene pozitivni i negativni učinci spomenutih trendova. Time je rad ispunio svoje početno navedene ciljeve.

Svaki od obrađenih trendova ima svoje pozitivne i loše učinke. Način njihove implementacije i korištenja odrediti će njihove učinke. Tako se primjerenom upotrebom fleksibilnog radnog vremena mogu postići dobri rezultati koji će donijeti zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika, a u suprotnom donijeti će negativne učinke. Rad na daljinu pokazao se kao nužda u uvjetima pandemije, međutim, čovjek kao društveno biće teži kontaktu s ostalim ljudima. Zbog toga su zaposlenici s više vizualnog kontakta s kolega imali i bolje rezultate. Ipak, još uvijek veliki broj zaposlenika ne gleda blagonaklono prema takvome načinu rada.

Ušteda troškova, jeftinija proizvodnja i pružanje usluga čine okosnicu modernog doba. Upravo „outsourcing“ i „offshoring“ alati su za postizanje tih ciljeva i nalaze su u masovnoj upotrebi. Prepoznate su njihove opasnosti i načini na koji ih se može prevenirati, a njihove blagodatne poslovne organizacije uživaju već duži period godina. Kod prevencije tržišne neizvjesnosti i nesigurnosti poslovanja prepoznata je virtualna organizacija. Ona kroz eksternalizaciju sekundarnih aktivnosti ostvaruje prednost za poslovnu organizaciju i time ostvaruje svoju ekonomsku funkciju. Pritom dolazi i do smanjenja troškova i efikasnije proizvodnje. Ključna okosnica virtualne organizacije je moderna tehnologija bez koje njezino postojanje ne bi bilo moguće.

Osim što je identificirao i proučio nove trendove u organizaciji, ovaj rad je pokazao i određene smjerove prema kojima će organizacije težiti u budućnosti. Očigledno je kako će se u većini slučajeva glavnu ulogu imati smanjenje troškova, a to može značiti smanjenje broja zaposlenih, sve veća digitalizacija i prepuštanje određenih sekundarnih poslova vanjskim suradnicima koji to obavljaju jeftinije. Korištenje tehnologije, pogotovo kroz rad na daljinu sve više će se uvoditi u svakodnevno obavljanje posla, što bi uskoro moglo uvelike promijeniti način rada. Ovo područje istraživanja u svakom slučaju ima brojna otvorena pitanja. Posebno interesantno će biti pratiti istraživanja o ovoj temi nakon pandemije „COVID-19“. Postoji velika mogućnost ostanka nekih trendova kao što je rad na daljinu u velikoj primjeni. Nova istraživanja će se sigurno baviti iskustvom radnika s takvom organizacijom rada. Područje uređenja rada i obveza

radnika uvijek su bila osjetljiva područja, zbog toga sva buduća istraživanja moraju imati i tu perspektivu ugrađenu u svoje istraživanje.

## Literatura

1. Adam, J. H. (1982). *Longman dictionary of business English*. Harlow: York press.
2. Alfonso, P., Fonseca, M., i Teodoro, T. (25. Svibanj 2021). Evaluation of anxiety, depression and sleep quality in full-time teleworkers. *Journal of Public Health (Oxford, England)*, str. 1-8. Preuzeto 25. Lipnja 2021. iz <https://academic-oup-com.ezproxy.nsk.hr/jpubhealth/advance-article/doi/10.1093/pubmed/fdab164/6283709>
3. Allen, T. D., Shockley, K. M., i Golden, T. D. (1. Listopad 2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), str. 40-68. Preuzeto 23. Lipnja 2021. iz <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1529100615593273>
4. Atkinson, C., i Hall, L. (4. Siječanj 2011). Flexible working and happiness in the NHS. *Employee Relations*. Preuzeto 26. Lipnja 2021. iz <https://www-emerald-com.ezproxy.nsk.hr/insight/content/doi/10.1108/01425451111096659/full/html#idm45346727421504>
5. Babić, M. (1985). *Osnove organizacije*. Sarajevo: Svjetlost.
6. Babić, M. (1988). Model oblikovanja organizacijske strukture poduzeća. *II. jugoslavensko savjetovanje organizacije i funkcionisanja preduzeća kao osnovnog subjekta tržišnog privređivanja*. Opatija.
7. Babić, M. (1989). Specifičnosti dizajniranja organizacijske strukture pod utjecajem okruženja. *III. memorijal A. Durašević, Organizacija, znanost i struka u suvremenom društvu, II. dio*. Varaždin.
8. Babić, Š. (1962). *Uvod u ekonomiku poduzeća, III. izdanje*. Zagreb: Školska knjiga.
9. Babić, Š. (1973). *Uvod u ekonomiku, VI. izdanje*. Zagreb: Školska knjiga.
10. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
11. Bahtijarević-Šiber, F., Kalogjera, D., Gornik, B., Novak, M., Boljević, M., Vugrinec-Hitrec, V., Burić, I., Galetić, L., Trbojević-Gobac, S., Stuhne, Z. i Sikavica, P. (1988). *Tehnologija i organizacija*. Zagreb: Ekonomski fakultet, Institut za ekonomska istraživanja.
12. Bailey, D. E., i Kurland, N. B. (25. Travanj 2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and*

- Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), str. 383-400. Preuzeto 24. Lipnja 2021. iz <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.144>
13. Baird, L. S., Post, J. A., i Mahon, J. F. (1990). *Management Student's Handbook to Accompany Baird Post Mahon's Management: Functions and Responsibilities*. New York: Harper & Row.
  14. Baruch, Y., i Nicholson, N. (1. Prosinac 1997). Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. *Journal of general management*, 23(2), str. 15-30. Preuzeto 25. Lipnja 2021. iz <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/030630709702300202>
  15. Baumbach, C. M. (1988). *How to organize and operate a small business*. Englewood cliffs: Prentice hall.
  16. Beardshaw, J., i Palfreman, D. (1990). *Organizational Behavior*. Homewood: IRWIN.
  17. Beardshaw, J., i Palfreman, D. (1990). *The organization in its environment, 4th edition*. London: Pitman publishing.
  18. Beauregard, T., Basile, K., i Canonico, E. (18. Veljača 2019). Telework: Outcomes and Facilitators for Employees. (R. N. Landers, Ur.) *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, str. 511-543. Preuzeto 23. Lipnja 2021 iz <https://www-cambridge-org.ezproxy.nsk.hr/core/books/cambridge-handbook-of-technology-and-employee-behavior/telework/E11146921B42AD0338215AFFE560ED5C/core-reader>
  19. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., i Jing, Z. J. (20. Studeni 2014). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), str. 165-218. Preuzeto 25. Lipnja 2021. iz <https://academic-oup-com.ezproxy.nsk.hr/qje/article/130/1/165/2337855?searchresult=1#173443446>
  20. Cambridge University Press. (2021). *Offshoring*. Preuzeto 1. Srpnja 2021. iz Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/offshoring>
  21. Chung, H., i Van der Lippe, T. (26. Studeni 2018). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, str. 365-381. Preuzeto 26. Lipnja 2021. iz <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-018-2025-x>
  22. Collier, N. (13. Veljača 2019). The Route to Successful Outsourcing. *ITNOW*, 61(1), str. 50-52. Preuzeto 1. Srpnja 2021. iz <https://academic-oup-com.ezproxy.nsk.hr/itnow/article/61/1/50/5318129?searchresult=1>
  23. Conger, J. A., Lawler, E., i Finegold, D. (2001). *Corporate boards*. San Francisco: Jossey-Bass.

24. Costa, G., Åkerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F., Carvalhais, J., Folkard, S., Frings-Dresen, M., Gadbois, C., Gartner, J., Grzech-Sukalo, H., Härmä, M., Kandolin, I., Sartori, S. i Silvério, J. (7. Srpanj 2009). Flexible Working Hours, Health, and Well-Being in Europe: Some Considerations from a SALTSA Project. *Chronobiology international*, 21(6), str. 831-844. Preuzeto 29. Lipnja 2021. iz <https://www-tandfonline-com.ezproxy.nsk.hr/doi/full/10.1081/CBI-200035935>
25. Cunliffe, A. L. (2008). *Organization theory*. Los Angeles: Sage.
26. Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design (Eight edition)*. Southwestern: Mason.
27. Davenport, S., i Daellenbach, U. (15. Rujan 2010). Belonging'to a virtual research centre: exploring the influence of social capital formation processes on member identification in a virtual organization. *British Journal of Management*, 22(1), str. 54-76. Preuzeto 2. Srpnja 2021. iz <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.nsk.hr/doi/10.1111/j.1467-8551.2010.00713.x>
28. Dolgui, A., i Proth, J.-M. (5. Studeni 2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23-24), str. 6769-6777. Preuzeto 1. Srpnja 2021. iz <https://www-tandfonline-com.ezproxy.nsk.hr/doi/full/10.1080/00207543.2013.855338>
29. Eurofound; International Labour Organization. (2017). *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*. Preuzeto 23. Lipnja 2021.
30. Eurostat. (5. Siječanj 2021). *Is your home too crowded?* Preuzeto 25. Lipnja 2021. iz Eurostat News: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210105-1>
31. Gajendran, R. S., i Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), str. 1524-1541. Preuzeto 24. Lipnja 2021. iz <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.92.6.1524>
32. Galea, C., Houkes, I., i De Rijk, A. (28. Travanj 2014). An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), str. 1090-1111. Preuzeto 29. Lipnja 2021. iz <https://www-tandfonline-com.ezproxy.nsk.hr/doi/full/10.1080/09585192.2013.816862?scroll=top&needAccess=true>



33. Gallivan, M. J. (7. Srpanj 2008). Striking a balance between trust and control in a virtual organization: a content analysis of open source software case studies. *Information Systems Journal*, 11(4), str. 277-304. Preuzeto 2. Srpnja 2021. iz <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.nsk.hr/doi/10.1046/j.1365-2575.2001.00108.x>
34. Golden, T. D., Veiga, J. F., i Dino, R. N. (Studenj 2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(2), str. 1414-1421. Preuzeto 25. Lipnja 2021. iz <https://psycnet.apa.org/fulltext/2008-16251-016.html>
35. Hayman, J. R. (13. Srpanj 2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, work & family*, 12(3), str. 327-338. Preuzeto 30. Lipnja 2021. iz <https://www-tandfonline-com.ezproxy.nsk.hr/doi/full/10.1080/13668800902966331>
36. Hrvatska enciklopedija. (2021). *Teorija*. Preuzeto 15. Lipnja 2021. iz Leksikografski zavod Miroslav Krleža: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=60872>
37. Kaur, H., Singh, S. P., i Majumdar, A. (3. Srpanj 2019). Modelling joint outsourcing and offshoring decisions. *International Journal of Production Research*, 57(13), str. 4278-4309. Preuzeto 30. Lipnja 2021. iz <https://www-tandfonline-com.ezproxy.nsk.hr/doi/full/10.1080/00207543.2018.1471245>
38. Kotorov, R. P. (2001). Virtual organization: conceptual analysis of the limits of its decentralization. *Knowledge and Process Management*, 8(1), str. 55-62. Preuzeto 2. Srpnja 2021. iz <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.nsk.hr/doi/epdf/10.1002/kpm.93>
39. Letica, M. (2016). The effect of outsourcing activities selection on the benefits of outsourcing. *Management : Journal of Contemporary Management Issues*, 21(2), str. 77-97. Preuzeto 1. Srpnja 2021. iz [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=252673](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=252673)
40. Manning, S., Massini, S., i Lewin, A. Y. (2008). A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), str. 35-54. Preuzeto 30. Lipnja 2021. iz <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2008.34587994>
41. Mihalache, M., i Mihalache, O. R. (1. Siječanj 2016). A decisional framework of offshoring: Integrating insights from 25 years of research to provide direction for future.

- Decision Sciences*, 47(6), str. 1103-1149. Preuzeto 1. Srpnja 2021. iz <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.nsk.hr/doi/10.1111/dec.12206>
42. Nilles, J. M. (Srpanj 1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), str. 301-317. Preuzeto 24. Lipnja 2021. iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0191260788900088>
43. O'Leary, C. (26. Svibanj 2017). Offshoring. *Encyclopedia Britannica*. Preuzeto 1. Srpnja 2021. iz <https://www.britannica.com/topic/offshoring>
44. Pavić, M. (2009). ULOGA OUTSOURCINGA U POVEĆANJU KONKURENTNOSTI VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU. *Poslovna izvrsnost*, 3(2), str. 41-57. Preuzeto 1. Srpnja 2021. iz [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=77738](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=77738)
45. Robbins, S. P. (1997). *Essentials of Organizational Behaviour, 5th edition*. New Jersey: Prentice Hall.
46. Shagvaliyeva, S., i Yazdanifard, R. (6. Siječanj 2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1). Preuzeto 26. Lipnja 2021. iz [https://www.scirp.org/html/4-2120312\\_42311.htm#txtF6](https://www.scirp.org/html/4-2120312_42311.htm#txtF6)
47. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
48. Simpson, L., Daws, L., Pini, B., i Wood, L. (11. Srpanj 2003). Rural telework: Case studies from the Australian outback. *New Technology, Work and Employment*, 18(2), str. 115-126. Preuzeto 24. Lipnja 2021. iz <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-005X.00114>
49. Skinner, N., i Pocock, B. (21. Ožujak 2011). Flexibility and Work-Life Interference in Australia. *Journal of Industrial Relations*, 53(1), str. 65-82. Preuzeto 29. Lipnja 2021. iz <https://journals-sagepub-com.ezproxy.nsk.hr/doi/pdf/10.1177/0022185610390297>
50. Solli-Sæther, H., i Gottschalk, P. (10. Prosinac 2015). Stages-of-Growth in Outsourcing, Offshoring and Backsourcing: Back to the Future? *Journal of Computer Information Systems*, 55(2), str. 88-94. Preuzeto 30. Lipnja 2021. iz <https://www-tandfonline-com.ezproxy.nsk.hr/doi/abs/10.1080/08874417.2015.11645760>
51. Tavares, A. I. (11. Srpanj 2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare, Vol. 3, No. 2, 3(2)*, str. 30-36. Preuzeto 23. Lipnja 2021. iz <http://www.sciedupress.com/journal/index.php/ijh/article/view/11308>
52. Wang, P., i Walumbwa, F. O. (17. Svibanj 2007). FAMILY-FRIENDLY PROGRAMS, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND WORK WITHDRAWAL: THE

MODERATING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. *Personnel Psychology*, 60(2), str. 397-427. Preuzeto 30. Lipnja 2021. iz <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1744-6570.2007.00078.x>

53. Wheatley, D. (1. Kolovoz 2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, employment and society*, 31(4), str. 567-585. Preuzeto 29. Lipnja 2021. iz [https://journals-sagepub-com.ezproxy.nsk.hr/doi/full/10.1177/0950017016631447#\\_i22](https://journals-sagepub-com.ezproxy.nsk.hr/doi/full/10.1177/0950017016631447#_i22)
54. Woodward, N. S. (29. Listopad 2020). *Business organization*. Preuzeto 21. Lipnja 2021. iz Britannica: <https://www.britannica.com/topic/business-organization>
55. Žugaj, M., Šehanović, J., i Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.

## **Popis slika**

Slika 1. Glavne interesno utjecajne skupine i njihova očekivanja .....	7
Slika 2. Struktura virtualne organizacije .....	15

## **Popis tablica**

Tablica 1. Tipovi rada na daljinu .....	8
---	---