

# UTJECAJ ALTERNATIVNIH OBLIKA RADA NA PROMJENE ZAPOSLENIKA

---

Rošić, Mara

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:911924>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-04**



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

Mara Rošić

**UTJECAJ ALTERNATIVNIH OBLIKA RADA NA PROMJENE  
ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Mara Rošić

**UTJECAJ ALTERNATIVNIH OBLIKA RADA NA PROMJENE  
ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment promjena**

JMBAG: 0010228800

e-mail: [mrosic1@efos.hr](mailto:mrosic1@efos.hr)

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study of Management

Mara Rošić


**THE EFFECT OF ALTERNATIVE WORKPLACE  
ARRANGEMENTS ON EMPLOYEE CHANGES**

Final paper

Osijek, 2022.

## 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 (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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/studentice:** Mara Rošić

**JMBAG:** 0010228800

**OIB:** 35113757187

**e-mail za kontakt:** mararasic275@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

**Naslov rada:** Utjecaj alternativnih oblika rada na promjene zaposlenika

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 14.09.2022. godine

Potpis

Mara Rošić

## **Utjecaj alternativnih oblika rada na promjene zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Suvremeni trendovi u organizaciji nameću nužnost promjene kako bi ona rasla i razvijala se te na taj način ostvarivala konkurentsku prednost na svjetskom tržištu. Tema obuhvaća alternativne oblike rada koji se odnose na rad na daljinu i rad od kuće. Ovaj oblik rada je svoj ubrzan razvoj doživio u vremenu pandemije virusa Covid-19. Za razvoj alternativnih oblika rada ponajviše su zaslužne informacijske i telekomunikacijske tehnologije te sama digitalizacija društva. Uvođenje alternativnih oblika rada u poslovanje organizacije iziskuje i promjenu samih zaposlenika zato što su ljudski resursi glavni nositelji promjena u organizaciji. Uvođenje promjena u organizaciju nameće postojanje stručnog kadra koje dobro poznaje postojeće stanje organizacije, spremno je upravljati prijelazom i zna što želi postići u budućnosti. Alternativni oblici rada do pojave pandemije bili su zanemareni i podcijenjeni, a tradicionalan oblik rada je bio prisutan sve do početka pandemije. Zahvaljujući primjeni visoke tehnologije, povećanju zainteresiranosti za rad na daljinu i rad od kuće, u budućnosti će doći do njihovog ubrzanog i povećanog razvoja kao i otkrivanju novi alternativnih oblika rada. Postoji mogućnost kako će ovi oblici rada biti od velike važnosti za poslovanje organizacija širom svijeta, što će voditi do prilagodbe dosadašnjeg načina poslovanja te će to dovesti do promjene zaposlenika.

**Ključne riječi:** alternativni oblici rada, promjene zaposlenika, rad na daljinu, rad od kuće

## **The effect of alternative workplace arrangements on employee changes**

### **ABSTRACT**

Contemporary trends in organizations impose the necessity of change so they could grow and develop to achieve a competitive edge in the world market. This subject envelops alternative workplace arrangements which refer to remote work and work from home. This form of work has gone through faster development the time of the Covid-19 pandemic. The development of alternative workplace arrangements mostly is responsible for information and telecommunication technologies and the digitalization of society. Implementation of alternative workplace arrangements in business organizations calls for employee changes because human resources are the main carriers of change in the organization. Implementation of changes in the organization requires the existence of professional staff who are very well acquainted with the existing state of the organization, are ready to manage a transition, and know what they want to achieve in the future. Alternative workplace arrangements until the arrival of the pandemic were overlooked and underrated. Thanks to the use of high tech, increasing interest in remote work and working from home, in the future, will lead to their faster and bigger development and the discovery of new alternative forms of work. There is a possibility that these forms will be of great importance for the business of organizations around the globe, which will lead to the adaptation of the existing way of doing business and the employee changes.

**Keywords:** alternative workplace arrangements, remote work, telecommunication technologies, work from home

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....</b>	<b>2</b>
2.1. Menadžment ljudskih resursa .....	2
2.2. Pojmovno određenje organizacijskih promjena .....	3
2.3. Pojava COVID-19 virusa .....	4
2.4. Utjecaj pandemije na svjetsku ekonomiju .....	5
2.5. Alternativni oblici rada .....	6
2.5.1. Mobilnost kao značajka rada u umreženom društvu .....	7
2.5.2. Teleposao (telework) – suvremeni oblik mobilnog posla .....	7
2.5.3. Globalni virtualni timovi .....	7
2.5.4. Utjecaj mreže na socioekonomsko ponašanje pojedinaca.....	8
2.6. Vrste alternativnih oblika rada .....	8
2.6.1. Rad na daljinu.....	9
2.6.2. Rad od kuće .....	11
2.6.3. Sigurnost i zaštita na izdvojenom mjestu rada .....	12
2.7. Odnos zaposlenika prema alternativnim oblicima rada .....	14
2.7.1. Psihološki utjecaj novih oblika rada na zaposlenike .....	14
2.7.2. Pozitivni učinci alternativnih oblika rada na zaposlenike .....	16
2.7.3. Negativni učinci alternativnih oblika rada na zaposlenike.....	17
2.8. Stres kao posljedica organizacijskih promjena .....	18
2.8.1. Stres prilikom rada na daljinu .....	19
2.8.2. Reduciranje stresa .....	20
<b>3. Metodologija rada .....</b>	<b>25</b>
<b>4. Rasprava .....</b>	<b>26</b>
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>28</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>29</b>



## 1. Uvod

King (2020) smatra kako se zanimanje za razvoj alternativnih oblika rada, a posebno rada na daljinu javlja 70-ih godina prošloga stoljeća, a riječ rad na daljinu je prvi upotrijebio Jack Nilles i to 1972. godine. Uz sam pojam rada na daljinu se vezuje još nekoliko alternativnih oblika rada od kojih se posebno ističe rad od kuće. Pokretači razvoja alternativnih oblika rada mogu se potražiti u informatizaciji i digitalizaciji društva, točnije, rastu i razvoju informacijske i telekomunikacijske tehnologije, razvoju interneta te pojavi modernih strojeva koji su organizacijama olakšali proizvodnju.

Kao okidač i prekretnica u razvoju alternativnih oblika rada te njihovom utjecaju na promjene zaposlenika je zasigurno 2020. godina i proglašenje pandemije Covid-19 virusa gdje je u kratkom roku došlo do promjena koje su zahvatile sve sfere društvenog života. Rapidno širenje ovoga virusa i mjere nacionalnih stožera zemalja koje su donošene radi smanjenja širenja zaraze promijenile su i ograničile poslovanja organizacija širom svijeta. Došlo je do masovnih zatvaranja onih pogona koji za svoj rad nisu uspjeli pronaći alternativno rješenje, a svi oni poslovi za koje su pronađena alternativna rješenja, te koje su zaposlenici mogli obavljati van same organizacije, prešli su na rad na daljinu i rad od kuće.

Kako alternativni oblici rada sami po sebi predstavljaju drastičnu promjenu koja je uvelike utjecala na promjene zaposlenika, posebno u nešto slabije razvijenim zemljama koje su više sklone zadržavanju tradicionalnih oblika rada, potrebno je napraviti pripremu, a onda potaknuti i same zaposlenike na promjenu, što znači kako uvođenje bilo koje promjene u organizaciju zahtijeva i promjene samih zaposlenika kroz njihova znanja i vještine zato što su sami zaposlenici nositelji promjene.

Cilj ovoga rada je prikaz pojave i razvoja alternativnih oblika rada te njihov utjecaj na promjene zaposlenika i poslovanje organizacije.

## 2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Pojava tehnologije i želja za iskorištavanjem njezinih punih potencijala kao i digitalizacija društva te mijenjanje znanja, vještina i kompetencija zaposlenika rezultirali su potrebama za promjenama u načinu poslovanja organizacija, točnije, potaknuli su razvoj novih oblika rada u organizacijama. King (2020) smatra kako se ideja o stvaranju alternativnih oblika rada javila tijekom 20. stoljeća, a svoj procvat i ubrzan razvoj je doživjela u 21. stoljeću, posebno tijekom 2020. godine.

### 2.1. Menadžment ljudskih resursa

Nijedna organizacija ne može poslovati bez ljudskog faktora, a za shvaćanje važnosti ljudi odnosno zaposlenika u organizaciji važno je definirati menadžment ljudskih resursa, a kako bi se on mogao definirati potrebno je istražiti njegov razvoj u prošlosti. Jambrek i Penić (2008) navode kako je u 18. stoljeću ekonomist Adam Smith pisao o važnosti obrazovanja pojedinca za napredak društva, a poznati sociolog Karl Marx u 19. stoljeću je isticao važnost stručnosti ljudskog faktora u kontekstu analize faktora proizvodnosti. Ljudski potencijali su veće zanimanje stručnjaka probudili u 20. stoljeću, a istraživanja iz tog razdoblja upozorila su na važnost motivacije, neformalnih odnosa kao i sam ljudski faktor u organizaciji.

Autori Jambrek i Penić (2008) navode kako menadžment ljudskih resursa ima četiri značenja:

- znanstvena disciplina,
- menadžerska funkcija,
- posebna poslovna funkcija u organizaciji,
- specifična filozofija menadžmenta.

Menadžment ljudskih resursa postao je važan dio poslovanja organizacija širom svijeta te danas one imaju posebne kadrove koji se bave ljudskim resursima. Različiti autori različito tumače menadžment ljudskih resursa, stoga prema autorici (Bahtijarević-Šiber, 1999: 16, navedeno u Kuka, 2011) menadžment ljudskih resursa predstavlja „niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.“

S napretkom društva te buđenjem svijesti o pravima zaposlenika, došlo je do povećanog razvoja menadžmenta ljudskih resursa te su vodstva organizacija širom svijeta prepoznala važnost istog i počela ga implementirati u poslovanje vlastitih organizacija.

Temelj menadžmenta ljudskih resursa čini ljudski faktor koji se sam po sebi bitno razlikuje od ostalih faktora u organizaciji. S obzirom na njegovu složenost, posao upravljanja ljudima je vrlo zahtjevan te kao takav iziskuje puno vremena, ulaganja, znanja i vještina kako bi iz zaposlenika izvukli njihov maksimum.

Prema Kuki (2011) jedan od zadataka menadžera koji se bave ljudskim resursima jest moguće prepreke i probleme pretvoriti u pozitivne karakteristike te povećati radnu angažiranost zaposlenika i ostvariti željene organizacijske ciljeve.

Ljudski resursi kao i upravljanje ljudskim resursima u postmodernom dobu, a prema autoru (Goić, 1998, navedeno u Petrović i Bonacin, 2017) predstavljaju ključan faktor od kojih uvelike ovisi uspješno poslovanje organizacije. Ljudski faktor je danas postao sredstvo uz pomoć kojeg organizacija može ostvariti značajnu konkurentsku prednost na tržištu, ali kako bi se u potpunosti on mogao iskoristiti nužno je ulagati sredstva u razvoj znanja i vještina zaposlenika. Upravo zato autorice (Petrović i Bonacin, 2017) ističu kako je zaposlenik „dragocjen za organizaciju“, a njegova vrijednost raste sa porastom ulaganja u potencijale zaposlenika.

Zbog razvoja novih tehnologija te stvaranja novih tržišnih trendova autorice (Tufegdžić i Katić, 2021) smatraju kako je najveći problem vezan uz ljudske resurse upravo „nesklad između brzog napretka tehnologija i sporog prilagođavanja ljudi istim.“.

## **2.2. Pojmovno određenje organizacijskih promjena**

Ubrzan način života, rast i razvoj tehnologije kao i konkurentnost na tržištu, organizacijama širom svijeta nameću promjene. Kako bi organizacija ostvarila dugoročan rast i razvoj, i kako bi bila u korak s konkurencijom, i sa svojom okolinom, nužno je da u svoj način poslovanja uvodi promjene. Autori (Belak i Ušljebrka, 2014) ističu kako zaposlenici promjene često percipiraju kao negativne te da oni više vole rutinu, sigurnost i izvjesnost, što s promjenama ne dolazi. Međutim, ako se promjena provede na adekvatan način, te ako se uvide njezine

prednosti, ona će zasigurno pomoći bržem i boljem prilagođavanju organizacije novim trendovima na tržištu. S obzirom da je pogled na promjene u organizaciji različit, postoje i različite definicije organizacijskih promjena.

Prema mišljenju autora (Sikavica i Novak 1999: str.533) „Organizacijske promjene (organizational change) bi se mogle definirati kao proces mijenjanja odnosno modificiranja postojeće organizacije. Prema jednom drugom mišljenju, pod organizacijskim promjenama podrazumijeva se prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije.“

Prema mišljenju Alfirevića (2000) „organizacijska promjena se definira kao proces prijelaza, odnosno tranzicije iz starog prema novom rješenju, a pri tome faza tranzicije predstavlja kritično razdoblje gdje je stara organizacija srušena, a nova još nije sasvim izgrađena.“

Iz navedenih definicija različitih autora može se zaključiti kako svaki od njih na sebi svojstven način definira promjenu. Međutim, uočavajući ključne ili slične riječi, može se primijetiti kako je svaka od navedenih definicija slična onoj drugoj.

Kada je riječ o promjenama u organizaciji, one nužno ne moraju podrazumijevati velike ili radikalne promjene, nego se više mogu odnositi na manje korekcije i poboljšavanje trenutnog stanja u organizaciji kako bi ona u budućnosti mogla doživjeti svoju fazu zrelosti, dugoročan opstanak i na taj način dobila mogućnost ostvarenja većeg profita.

### **2.3. Pojava COVID-19 virusa**

Kroz dugu povijest čovječanstva, ljudi su se suočavali sa nekoliko većih pandemija, a Matulić (2020) izdvaja Justijanovu kugu, Crnu smrt, Španjolsku gripu i najpoznatiju pandemiju koja je ispisala i još uvijek ispisuje stranice ljudske povijesti pod nazivom Covid-19 pandemija.

Prema Kunji i Stojanoviću (2021) Svjetska zdravstvena organizacija je 11. ožujka 2020. godine proglasila stanje pandemije, a od tada je Covid-19 virus mutirao pet puta, a sa svakom novom mutacijom dolazi do pojave novih simptoma. Prve dvije mutacije su se pojavile krajem 2020. godine i to u Ujedinjenom Kraljevstvu i Južnoj Africi pod nazivom *Alpha i Beta*, dok su preostale tri vezane za 2021. godinu i to pod nazivom *Gamma* koja se pojavila početkom godine u Brazilu, *Delta* s pojavom sredinom godine u Indiji i najnovija mutacija virusa pod nazivom *Omicron* krajem 2021. godine u više različitih država svijeta.

## 2.4. Utjecaj pandemije na svjetsku ekonomiju

Prethodne dvije godine, ali i početak 2022., će u stranice ljudske povijesti biti opisane kao razdoblje u kojemu se svijet suočio sa jednom od većih pandemija u novijoj ljudskoj povijesti. Ubrzan način života, globalizacija, tehnološki rast i razvoj te svijet kojeg karakteriziraju putovanja i brz protok informacija i velika razina umreženosti se našao pred pandemijom koja se preko noći uvukla u sve sfere ljudskoga života i na taj način u potpunosti izmijenila tijek života svih ljudi u svim zemljama svijeta.

Autor Čavrak (2020) smatra kako je ova pandemija u jako kratkom roku zaustavila gospodarske aktivnosti, što je dovelo do velikog pada istih, a do sada u povijesti tako nešto nije zabilježeno iako su postojale velike krize poput *Velike depresije* u razdoblju 1929.-1930. godine kao i *Velike recesije* s kojom se suočila i Republika Hrvatska koja je obilježila 2008. i 2009. godinu. Kao posljedica pojave pandemije se javljaju kratkoročni i dugoročni makroekonomski utjecaji. Pad gospodarskih aktivnosti je doveo do pada bruto domaćeg proizvoda i rasta stope nezaposlenosti što je u konačnici utjecalo na ekonomsku stopu rasta u zemljama koje su zahvaćene ovom pandemijom, a pad navedenih makroekonomskih pokazatelja rezultirao je prema autoru (Praščević, 2020, navedeno u Milanović i Stamenković, 2022) povećanjem stope siromaštva, kriminala te je dodatno istaknuo nejednakosti između slojeva društva. Kada je riječ o eurozoni, autori (Ehnts i Paetz, 2021, navedeno u Milanović i Stamenković, 2022) navode kako su posljedice pandemije jače od onih uzrokovanih financijskom krizom koja je pogodila svijet prije trinaest godina te ističu kako bi svjetska ekonomija bez intervencija i pomoći vlada diljem svijeta propala.

Još jedan od problema koji autor Čavrak (2020) ističe je neizvjesnost. Još uvijek nije poznato što virus donosi o čemu svjedoče i razne mutacije istog koje se događaju nekoliko puta godišnje. Također, još jedna zanimljivost vezana za ovu krizu je ta što je ona utjecala na ekonomiju i sa strane agregatne ponude i potražnje, što do sada u povijesti nije bilo zabilježeno. Agregatna potražnja je pogođena sa smanjenom potrošnjom domaćinstava, zato što ona svoja sredstva troše samo za osnovne potrebe kao i smanjenjem investiranja u privredu, dok većina država povećava ulaganja u zdravstveni sustav na kojeg je ova pandemija ostavila i najveći utjecaj, zato što su u samo nekoliko tjedana morali povećati kapacitete za zbrinjavanje onih teže

oboljelih te promijeniti dosadašnji način poslovanja. Novost koja je vezana za ovu pandemiju je i ta što je ona najprije izazvana šokom agregatne ponude, a to znači da su njezini subjekti pogođeni značajnim smanjenjem ili prekidom proizvodnje zato što su se preporuke stožera civilne zaštite u zemljama širom svijeta odnosile na smanjenje socijalnog kontakta radi suzbijanja širenja pandemije, što je dovelo do nestašice pojedinih vrsta proizvoda na policama trgovina, a početak 2022. godine donosi i poskupljenje određene vrste proizvoda.

## **2.5. Alternativni oblici rada**

Pojava Interneta, proces globalizacije, tehnologija te pretvaranje svijeta u „globalno selo“ doveli su do velikih promjena u dosadašnjem načinu života kao i u funkcioniranju i poslovanju organizacija širom svijeta. Unutar novog društva dolazi do ubrzanog prikupljanja znanja, vještina i informacija što vodi ka stvaranju novih alternativnih oblika rada.

Prema Kingu (2020) i Relji i Šuljugi (2009) nastanak novog umreženog društva i alternativnih oblika rada se vezuje uz kraj 20. i početak 21. stoljeća. Novim početkom odnosno prijelazom sa starog na novi način rada, tradicionalne organizacije su morale svoj način poslovanja prilagoditi novim trendovima na tržištu kako bi na taj način povećale svoju fleksibilnost.

Kroz informatičku tehniku i tehnologiju, direktori, menadžeri i zaposlenici konstantno se moraju prilagođavati promjenama. Alternativni oblici rada sa sobom nose brojne pogodnosti poput stalnog usavršavanja pojedinca, stjecanje novih znanja i vještina, fleksibilnost u radnom odnosu, ali istovremeno sa sobom donose osjećaj nesigurnosti i neugodnosti zbog čestih promjena radnoga mjesta.

Prema autorima Relji i Šuljugi (2009), uz alternativne oblike rada se ističe nekoliko bitnih značajki:

1. mobilnost kao značajka rada u umreženom društvu,
2. tele posao (telework) – suvremeni oblik mobilnog posla,
3. globalni virtualni timovi,
4. utjecaj mreže na socioekonomsko ponašanje pojedinaca.

### 2.5.1. Mobilnost kao značajka rada u umreženom društvu

Relja i Šuljuga (2009) navode kako se kao posljedica razvoja informacijske i telekomunikacijske tehnologije, a koje se razvijaju sukladno sa protokom informacija, javlja umreženo društvo. U umreženom društvu tradicionalni oblici rada, poput stalne zaposlenosti i određenim zadacima, nestaju. U novom organizacijskom dobu, osnovni uvjet za razvoj jest povećanje produktivnosti i konkurentnosti.

Poseban utjecaj umreženog društva se uočava kod stvaranja novih oblika rada, odnosno rada na daljinu ili rada od kuće. Također, okupljanja zaposlenika velikih korporacija su uvelike olakšana, a do pojave umreženog društva to nije bilo ekonomski ni financijski isplativo. Kako bi organizacija što bolje funkcionirala u novom umreženom ili informacijskom društvu, vrlo je važno imati visokoobrazovani kadar koji je sklon stalnom usavršavanju te razvoju novih znanja i vještina.

### 2.5.2. Teleposao (telework) – suvremeni oblik mobilnog posla

Prema Relji i Šuljungi (2009) „teleposao (telework) je suvremeni oblik rada koji se najčešće definira kao *off site* rad, tj., rad na daljinu.“ Kod ove vrste rada zaposlenik posao obavlja od kuće ili na nekoj drugoj određenoj lokaciji. Teleposao se prema Relji i Šuljungi (2009), definira „kao sveobuhvatna raznovrsnost među organizacijskih funkcija (primjerice telekomuniciranje, pokretan rad i virtualna korporacija) i među organizacijskih odnosa (npr. elektronička razmjena podataka i među organizacijski timski rad).“

### 2.5.3. Globalni virtualni timovi

Prema Relji i Šuljungi (2009) kao posljedica stvaranja globalnog sela javlja se pojava globalnih virtualnih timova. Također, suvremena tehnologija tvrtkama je dala mogućnost izgradnje virtualnog radnog mjesta, a samim time se stvara virtualan rad kojeg autori opisuju kao „rad kod kuće, u satelitskim uredima ili kao rad kojeg obavlja grupa profesionalaca koji se udružuju putem interneta oko zajedničke teme.“, što naposljetku dovodi do formiranja virtualnih timova.

Kod globalnih timova se ističe nekoliko prednosti kao i zanimljivosti. Relja i Šuljuga (2009) smatraju kako je za stvaranje virtualnih timova kao i virtualnog rada potrebno stvoriti

povjerenje, razviti međukulturalne odnose te stvoriti novu koncepciju vodstva. Također kod članova tima se javlja razmjena međukulturalnih ideja kao i znanja. Globalan tim se može definirati kao grupa čiji su članovi smješteni u različitim državama širom svijeta. Prednosti članova i rada u globalnom timu su povećanje pronalaženja kreativnih rješenja na postavljeni problem, kohezija među članovima, povećan broj ideja te osiguranje konkurentske prednosti. Također, globalni timovi imaju olakšanu mogućnost angažiranja stručnjaka diljem svijeta zato što nisu ograničeni na određeno geografsko područje.

#### **2.5.4. Utjecaj mreže na socioekonomsko ponašanje pojedinaca**

Pojava Interneta, stvaranje umreženog društva i virtualni timovi su uvelike utjecali na socioekonomsko ponašanje pojedinca, odnosno došlo je do smanjene socijalne interakcije, smanjuje se važnost komunikacije „licem u lice“ te se u kontekstu poslovanja savladala prepreka koja se odnosi na fizičku udaljenost članova virtualnog tima. Međutim, iako je tehnologija poboljšala i olakšala dosadašnji način života, njezin najveći negativan utjecaj se ogleda u međuljudskim odnosima i komunikaciji, stoga autori Relja i Šuljuga (2009) kao glavne nedostatke mreže navode međusobno nepoznavanje članova tima, rast nezainteresiranosti za upoznavanje istih uživo, sve veća orijentiranost na zadatke, a tome ide u prilog i činjenica kako umreženo društvo predstavlja realističnu sliku post modernog društva čiji su članovi stanovnici „globalnog sela“.

Sve ove značajke govore o tehnološkim promjenama i mogućnostima koje su zahvatile postmodernu ili umreženo društvo. Mobilnost, fleksibilnost i stvaranje virtualnih timova su uvelike olakšali živote menadžerima i radnicima zato što su dobili mogućnost fleksibilnog radnog vremena te mobilnost radnog mjesta, a znanja, vještine i želja za usavršavanjem su jedan od glavnih faktora uspješnosti zaposlenika.

#### **2.6. Vrste alternativnih oblika rada**

S rastom i razvojem tehnike te stvaranjem novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, došlo je do stvaranja novih mogućnosti kojima je stvorena prilika da se određene vrste poslova mogu obavljati izvan uobičajenog ili tradicionalnog radnog mjesta. Autorica Bilić (2011)



smatra kako je tijekom 50-ih godina prošloga stoljeća bilo govora o što boljem iskorištavanju telekomunikacijskih i tehnoloških tehnologija, gdje bi se njihovim kombiniranjem postiglo premještanje radnoga mjesta izvan onih tradicionalnih okvira. Kako je tehnološki razvitak svoj vrhunac doživio u 21. stoljeću gdje je nemoguće zamisliti život bez tehnologije i uz pojavu pandemije koja je cijeli svijet u samo nekoliko tjedana blokirala, došlo je do velikih promjena tradicionalnih radnih mjesta te procvata alternativnih oblika rada od kojih su najznačajniji rad na daljinu i rad od kuće.

### 2.6.1. Rad na daljinu

King (2020) spominje kako se pojava prve značajnije zainteresiranosti za rad na daljinu javila 70-ih godina prošloga stoljeća, a danas je ovaj alternativni oblik rada postao novi normalni oblik rada i to zahvaljujući pandemiji. Kada je riječ o radu na daljinu, a prema Bilić (2011) može ga se definirati kao rad koji je unaprijed određen te ne zahtijeva fizičku prisutnost na tradicionalnom radnom mjestu, odnosno, rad koji se neometano može obavljati bez povezanosti sa matičnim poduzećem, organizacijom ili tvrtkom. Kako bi ovakav način rada bio uspješan i zadovoljavajući, od zaposlenika zahtijeva visoku fleksibilnost, ali i disciplinu kako bi zadani zadatak bio uspješno obavljen. Suvremena poduzeća sve više fizičku prisutnost svojih zaposlenih zamjenjuju onom virtualnom što im uvelike olakšava poslovanje te svladavanje prepreka kao što su geografska udaljenost i različite vremenske zone. Prema Kolakoviću (2005), „Virtualizacija poslovanja javlja se kao rezultat upotrebe novih znanja te informacijske i komunikacijske tehnologije“. Upravo zahvaljujući virtualizaciji poduzeća zajedno sa svojim menadžerima su dobila mogućnost proširivanja poslovanja te povećanje efikasnosti i profitabilnosti. Također, virtualizaciju prema spomenutom autoru karakteriziraju tri dimenzije poslovanja:

- prostor,
- vrijeme,
- struktura.

Autor Kolaković (2005) navodi kako je virtualizacija u dimenziji prostora organizaciji omogućila prebacivanje određenih vrsta poslovnih aktivnosti van samog prostora organizacije na neke druge lokacije koje imaju uvjete za neometano izvršavanje poslovnih aktivnosti. Razvoj informacijskih i telekomunikacijskih tehnologija te pojava *Interneta* doveli su, a u razvijenijim

državama posebno, do razdvajanja i prenošenja zadataka izvan tradicionalnog radnog mjesta kao i razdvajanje samih zaposlenika te stvaranja posebnih virtualnih timova. S obzirom da je vrijeme novac i jedan oskudan resurs, dimenzija vremena u okviru virtualizacije je uvelike olakšala poslovanje organizacijama diljem svijeta kao i njihovim menadžerima. Vrijeme kao dimenzija virtualizacije je posebno važno za softverska poduzeća čiji zaposlenici sada 24 sata dnevno mogu surađivati sa kolegama iz cijeloga svijeta, zato što je ograničenje poput vremenske zone, savladano. Još jedna prednost virtualizacije u vidu vremenske dimenzije je ta što ona sa sobom donosi fleksibilno radno vrijeme koje za zaposlenike u organizaciji može biti vrlo motivirajuća stavka.

Kolaković (2005) smatra kako je struktura kao dimenzija virtualizacije omogućila stvaranje ne hijerarhijskih, a međusobno povezanih poduzeća kao i zaposlenika što je rezultiralo stvaranjem virtualnih timova koji mogu bez većih ograničenja zajedno rješavati određeni problemski zadatak, a nakon pronalaska rješenja se vrlo lako mogu prestrukturirati u nove virtualne timove.

Rad na daljinu predstavlja rad ili obavljanje određenog zadatka van tradicionalnog radnog mjesta, odnosno na različitim lokacijama koje nisu točno utvrđene, a koje se razlikuju od standardne lokacije organizacije. Zaposlenik svoj zadatak može obavljati iz udobnosti svojega doma, u kafiću, restoranu ili na putu sa jednog posla na drugi, a da bi rad na daljinu bio uspješan nužno je da informacijska i komunikacijska tehnologija bude na što boljoj razini razvijenosti. Autori López-Igual i Rodríguez-Modroño (2020) definiraju radnike na daljinu kao „zaposlenike ili samozaposlene radnike koji rade koristeći se komunikacijsko – informacijskom tehnologijom (osobito pametnim telefonima, tabletima, prijenosnim računalima i stolnim računalima) minimalno  $\frac{3}{4}$  radnog vremena i koji rade izvan uobičajenog radnog mjesta u organizaciji nekoliko puta mjesečno.“

Uvođenje rada na daljinu za poslodavca, ali i za zaposlene, vrlo je izazovan proces. Poslodavac može biti skeptičan te uplašen zato što ne zna hoće li njegovi zaposlenici raditi jednako kao i kada su fizički prisutni u organizaciji, hoće li biti voljni slušati njegove naredbe, zato što nema direktnu kontrolu nad njima te nije u mogućnosti vidjeti što oni točno rade. S druge strane, zaposlenici mogu strahovati da njihov radni angažman neće biti na jednakoj razini zato što su sada više izloženi vanjskim utjecajima, odnosno privatnim, obiteljskim i drugim smetnjama. Još jedna od prepreka koje mogu zadesiti te kočiti proces promjene, odnosno uvođenje rada na daljinu jest nemogućnost poduzeća ili poslodavca da svojim radnicima na daljinu osigura

odgovarajuću opremu, kao što su laptopi, stolna računala, pristup određenim platformama za održavanje *online* sastanaka, a koja je neophodna za rad na daljinu.

Unatoč mogućim poteškoćama, strahovima i skeptičnosti poslodavaca i zaposlenika, rad na daljinu može uvelike olakšati rad objema stranama. Autorica Bilić (2011) smatra kako rad na daljinu može poboljšati međuljudske odnose u organizaciji, povećati efikasnost što bi na koncu rezultiralo većom profitabilnošću organizacije. Prednost rada na daljinu je ta što je on primjenjiv na sve vrste poslova koji ne zahtijevaju fizičku prisutnost radnika.

Pri početku uvođenja rada na daljinu, poslodavac ima za zadatak odrediti koji zaposlenici imaju potrebna znanja i vještine za rad na daljinu te ih razvrstava od onih kojima manjka potrebnih znanja i vještina i koji će radom u uredu, u samoj organizaciji ostvariti veći radni učinak. Također, među potencijalnim odabranim zaposlenicima za rad na daljinu može biti i onih koji će odbiti ovakav način rada, zbog straha od neuspjeha te manjka samopouzdanja. Odabir o radu na daljinu je slobodna volja svakog djelatnika organizacije što je i utvrđeno Europskim okvirnim sporazumom o radu.

### **2.6.2. Rad od kuće**

Ubrzan razvoj informacijske tehnologije, digitalizacija i informatizacija društva kao i svakodnevno korištenje Interneta, uvjetovali su, pored razvoja rada na daljinu i razvoj rada od kuće. Autori Higa i Wijayanayake (1998) navode kako postoje tri vrste rada na daljinu:

- satelitski uredi – predstavlja ured koji se nalazi u neposrednoj blizini stanovanja radnika, a u kojemu se obavljaju isti i/ili slični poslovi kao u primarnom uredu. Primarni razlog stvaranja satelitskih ureda je ušteda vremena koje se izgubi prilikom putovanja na posao.
- rad od kuće – odnosi se na radnike koji rade od kuće, u istom radnom vremenu kao kolege koje se nalaze u primarnom uredu, uz korištenje potrebne informacijske tehnologije sve sa ciljem potpunog eliminiranja putovanja na posao.
- pokretan rad – rad kojeg obavlja radnik koji često mijenja lokaciju svojega rada prema svojim ili korisnikovim potrebama. Oni rade izvan ureda dva do tri puta tjedno, a radne naloge kao i izvršavanje radnog zadatka ispunjavaju putem telekomunikacijskih tehnologija.

Prema (Međunarodnoj organizaciji rada, 1996, navedeno u Lipnjak, 2012) rad od kuće se može definirati kao rad kojeg zaposlenik obavlja izvan tradicionalnog ureda, a u prostorijama svojega doma, bez socijalnog kontakta sa kolegama, ali uz komuniciranje s istim putem informacijskih i telekomunikacijskih tehnologija. Dakle, rad od kuće zaposlenicima sa potrebnim znanjima i vještinama omogućava obavljanje radnih zadataka izvan matičnog ureda, a svoje uporište ima u ideji kako se posao ne mora nužno obavljati u samoj organizaciji. Ovakav rad, zaposlenicima organizacije pruža mogućnost ostvarivanja zadanih organizacijskih ciljeva s bilo kojeg mjesta izvan same organizacije, a rad na daljinu, posebno u vremenu pandemije, postao je sve učestaliji način rada koji će se u bližoj budućnosti sve više ukorijeniti u poslovanje sve većeg broja organizacija. Rad od kuće uvelike olakšava posao prilikom prirodnih katastrofa kao što su požari, potresi, poplave ili prilikom pandemije koja u jako kratkom roku izmijeni tijek cijelog poslovanja organizacije, što je slučaj sa trenutnom, Covid-19 pandemijom koja je poslovanja organizacija širom svijeta promijenila, a zaposlenici su počeli raditi od kuće. Za manja poduzeća poput onih iz IT sektora ili poslova vezanih za administraciju, prelazak na rad od kuće nije predstavljao veliku prepreku, za razliku od poslova koji zahtijevaju fizičku prisutnost zaposlenika, za koje je rad na daljinu predstavljao veliki izazov, a koji su, zbog pandemije te različitih mjera koje su služile smanjenju širenja zaraze, morali svoje pogone zatvoriti.

Rad od kuće se prema autorici Jezerčić (2020) može podijeliti u više kategorija:

1. stalni rad od kuće – odnosi se na one radnike koji informacijsko-komunikacijske tehnologije često primjenjuju prilikom rada od kuće;
2. izrazito mobilni – oni radnici koji često upotrebljavaju informacijsko – komunikacijske tehnologije za rad i pri tome imaju visoku razinu mobilnosti;
3. povremeni - radnici koji povremeno primjenjuju informacijsko – komunikacijske tehnologije koje služe za rad izvan tradicionalnog ureda;
4. samozaposleni - samozaposleni radnici koji često primjenjuju informacijsko – komunikacijske tehnologije za rad i izvršenje potrebnih zadataka.

### **2.6.3. Sigurnost i zaštita na izdvojenom mjestu rada**

Kroz tehnologiju i digitalizaciju društva došlo je do mijenjanja načina poslovanja organizacija, a samim time i do promjene u načinu rada zaposlenika. Zbog pandemije organizacije širom svijeta su svoj način poslovanja morale prilagoditi novonastaloj situaciji što je dovelo do brzog prelaska na alternativne oblike rada, a to je na koncu rezultiralo promjenama u zakonodavstvu

koje je odgovorno za donošenje smjernica vezanih uz sigurnost i zaštitu radnika na radnome mjestu.

Promjene su nešto što karakterizira današnje moderno društvo. Kroz godine one postaju sve intenzivnije i izraženije i kao takve zahvaćaju svaku djelatnost kojom se čovjek bavi. Također, promjene utječu i na same preferencije zaposlenika te oni polako počinju isticati potrebu i želju za fleksibilnim radnim vremenom.

Jezerčić (2020) ističe kako bi posao na izdvojenom mjestu rada ispunio očekivanja te bio na jednakoj ili povećanoj razini uspješnosti kao kada se isti obavlja na radnome mjestu u organizaciji, važno je postaviti određena pravila za zaposlenike, ali i za poslodavce.

Prema ugovoru o radu, poslodavac je dužan zaposleniku osigurati sve potrebne uvjete kako bi on neometano mogao izvršavati svoje radne zadatke. Dakle, dužnost poslodavca je da svojim zaposlenima osigura odgovarajuću opremu (računala, printere, miš, tipkovnicu) te odgovarajuće licence ili pakete uz pomoć kojih zaposlenik može na svoje računalo instalirati potrebne programe poput *Zoom-a* ili *MS Teams-a*. Prilikom rada na izdvojenom radnom mjestu, a prema ugovoru o radu, u Republici Hrvatskoj moguće je obavljati one poslove za koji je utvrđen mali rizik, a tu se ubrajaju administrativni kao i uredski poslovi.

Rad na izdvojenom radnom mjestu pored svojih prednosti poput uštede vremena prilikom putovanja na posao, smanjenu potrošnju novca na kupovinu odjeće i obuće za posao i fleksibilno radno vrijeme, ima i određene nedostatke poput ometanja ukućana prilikom rada, smanjen natjecateljski duh kao i zdravstvene poteškoće.

Huršidić Radulović i dr.(2021) navode kako zdravstvene poteškoće nastaju zbog višesatnog i dugog držanja tijela u sjedećem položaju, a kako se na izdvojenom radnom mjestu najčešće obavljaju administrativni i uredski poslovi, zaposlenik je primoran biti u ovakvom položaju tijekom radnog vremena.

Prilikom sjedenja, najviše stradava kralježnica, odnosno mišići u donjem dijelu leđa, što može dovesti do pojave boli te ukočenosti, a to može uzrokovati kronično oboljenje kod radnika. Također, još jedan od zdravstvenih problema koji je javlja prilikom rada na izdvojenom radnom mjestu se odnosi na očna oboljenja, koja se odnose na crvenilo i peckanje očiju, oštećenje vida, potrebu nošenja naočala te osjećaj umora.

## **2.7. Odnos zaposlenika prema alternativnim oblicima rada**

Za potrebe uspješnog analiziranja odnosa zaposlenika prema alternativnim oblicima rada potrebno je definirati promjene zaposlenika kako bi uspješno razumjeli njihov odnos prema novim oblicima rada. Kada je riječ o promjenama, one predstavljaju nešto novo, nepoznato i nesigurno. Odnose se na mijenjanje trenutnog i sadašnjeg stanja u neko novo i buduće stanje.

S obzirom da ljudi predstavljaju glavni resurs svake organizacije, sasvim je razumljivo da se svaka promjena provodi uz pomoć istih te da bez njihove suglasnosti za promjenom kao i bez promjene zaposlenika nije moguće provesti promjenu. Kako promjena sa sobom donosi novitete u poslovnom procesu, a ti noviteti ne mogu biti uspješno provedeni bez ljudskog resursa, potrebno je promijeniti i same zaposlenike, a kako bi se promjene uspješno provele, autori (Oreg, 2006, navedeno u Penava i Šehić, 2014) navode kako su „aspekti procesa i konteksta promjene koji su bitni za kreiranje kapaciteta za promjenu su participacija, komunikacija i povjerenje u menadžment.“

Prilikom uvođenja promjena, velika je mogućnost pojave otpora prema promjenama. Ljudi nisu skloni promjenama, više vole rutine i navike koje ne moraju i ne žele mijenjati često. Autori Belak i Ušljebrika (2014) navode kako otpor prema promjenama zaposlenici najčešće mogu izraziti kroz „izbjegavanje zadataka, ostavke, nedovoljnu produktivnost, odsustvo s rada, sabotaze i slično.“

### **2.7.1. Psihološki utjecaj novih oblika rada na zaposlenike**

Pojava pandemije Covid-19 virusa promijenila je način života u svim državama svijeta. Dostupnost informacija te njihov brz protok kao i medijski utjecaj na pojedinca su doveli do stvaranja veće razine stresa koja je i prije pojave pandemije bila na povećanoj razini. Činjenica da se život promijenio iz korijena preko noći, zatvaranja država diljem svijeta, ograničena sloboda kretanja te preopterećenost informacijama o broju oboljelih i umrlih, psihološko je zdravlje čovjeka dovela u krizu.

U početku pandemije skoro sve mjere koje su donošene od strane nadležnih institucija su se odnosile na smanjenje širenja virusa. Ograničeno kretanje, zatvaranje kafića, restorana i teretana, mjere izolacije i samoizolacije su sa sobom donosile fizičko odvajanje čovjeka od

čovjeka, a kako je čovjek društveno biće te se ne može ostvariti bez kontakta sa drugim ljudima, ovakve mjere, iako dobre i poželjne za sprječavanje širenja zaraze su uvelike utjecale na psihičko i duševno stanje čovjeka. Kako je prilikom zatvaranja u zemljama širom svijeta došlo do smanjenog socijalnog kontakta među ljudima, komunikacija nije u potpunosti prekinuta i to zahvaljujući društvenim mrežama i aplikacijama putem kojih se vrlo jednostavno može stupiti u kontakt s drugim ljudima, što je svakako jedna pozitivna karakteristika, ali fizički kontakt te *face-to-face* komunikaciju nije moguće u potpunosti zamijeniti.

Mann i Holdsworth (2003) su uočili kako rad na daljinu ostavlja dubok psihološki učinak na zaposlenike, a koji proizlazi iz osjećaja izoliranosti, nemogućnosti postavljanja jasne granice između privatnog i poslovnog života kao i čestih pretjeranih izljevova emocija. Ranije studije su više pažnje posvećivale psihološkom zdravlju menadžera nego li ostalih zaposlenika same organizacije, ali kako bi organizacija uspješno poslovala potrebno je u obzir uzeti i njihovo psihološko zdravlje. Autor (Manna i dr., 2000, navedeno u Mann i Holdsworth, 2003) je bio jedan od prvih koji je proučio studiju o emocionalnom utjecaju rada na daljinu na zaposlenike. Prema njegovom istraživanju, rad na daljinu je rezultirao pozitivnim učinkom koji se odnosi na smanjenje stresa vezanog uz poslovna putovanja ili ometanje koncentracije prilikom rada u uredu, a koja je nastala zbog prisustva ostalih kolega. Također, postoje negativni psihološki učinci koji se odnose na povećan osjećaj usamljenosti, a koji se javlja zbog izoliranosti i dolazi do pojave frustracije zbog nedostatka tehničke podrške.

Uz veliku digitalizaciju i informatizaciju društva, olakšana je komunikacija s potrošačima te prodaja proizvoda, posebno onih manjih poduzeća koja tek nastupaju na tržište što je posebno uočljivo na društvenim mrežama poput *Instagrama* ili *TikToka*, a uz procvat korištenja društvenih mreža te uz brojne pogodnosti koje one nude došlo je do stvaranja novih zanimanja kao što su *influencer*, modni *bloger*, *vlogger* te *youtuber*. Iako ova zanimanja zvuče vrlo primamljivo, važno je napomenuti kako ona sa sobom donose veliki psihološki utjecaj, izloženost javnosti, smanjenu privatnost što rezultira stvaranjem povećane doze pritiska i stresa. Uz sve ove prethodno nabrojane pozitivne pogodnosti, javljaju se i one negativne koje se posebno vezuju uz psihičko zdravlje čovjeka, gdje je zbog utjecaja društvenih mreža došlo do povećane stope anksioznih i depresivnih poremećaja.

## 2.7.2. Pozitivni učinci alternativnih oblika rada na zaposlenike

S promjenom u organizaciji dolaze i neki noviteti koji nužno ne moraju i ne trebaju predstavljati nešto loše. Uz pomoć promjena se razbija monotonost, ustaljena rutina i ubrzava dinamika rada zaposlenika što za posljedicu ima stvaranje bolje radne atmosfere u samoj organizaciji.

Kada je riječ o prednostima alternativnih oblika rada one se mogu podijeliti na prednosti vezane uz zaposlenika i uz poslodavca. Stoga, Lipnjak (2012) kao prednosti vezane uz zaposlenike navodi :

- „uspostava ravnoteže između poslovnog i privatnog života te više vremena za obitelj,
- fleksibilno radno vrijeme,
- bolja koncentracija i usredotočenost na rad i veća produktivnost,
- manji izdatak za odjeću i obuću za posao,
- ušteda vremena potrebnog za putovanje do posla i nazad,
- dobre mogućnosti za radnike s određenim fizičkim nedostacima, kao i za majke nakon porodiljskog dopusta ili za one koji imaju nekoga na brizi,
- omogućava rad za više poslodavaca na više projekata i u cilju razvoja vlastitih daljnjih kompetencija.“

Uz alternativne oblike rada, odnosno rad na daljinu i rad od kuće, zaposlenicima je najprije pružena mogućnost fleksibilnog radnog vremena, koja je zasigurno pozitivno utjecala na radnu učinkovitost samog zaposlenika. Još jedna od prednosti koja se nameće uvođenjem alternativnih oblika rada je ta što sada poslovni i privatni život mogu biti usklađeni i u harmoniji. Razlog za to je taj što zaposlenik svoj posao može obavljati iz udobnosti svojega doma te nije primoran putovati na konferencije daleko u svijet, nego na istoj može sudjelovati od svoje kuće. Na taj način može biti uz svoju obitelj u svim bitnim trenucima njihova života. Kao prednost alternativnih oblika rada se može navesti i ušteda vremena koja je za današnje vrijeme izrazito bitna. Uz rad na daljinu se štedi vrijeme pri putovanju na posao kada postoji mogućnost izlaganja ne predvidim preprekama kao što su gradska gužva ili prometne nesreće. Smanjenim korištenjem javnog prijevoza i osobnih automobila dolazi do smanjenja loših ispušnih plinova koji zagađuju okoliš te na taj način dolazi do pojačane zaštite okoliša.



Lipnjak (2012) navodi i prednosti koje se odnose na poslodavce, a to su:

- „lakši pristup talentiranim radnicima kao i lakši pristup novim poslovima u manjim regijama,
- povećana produktivnost, zbog mogućnosti rada na osobno najpovoljniji način,
- početak novih poslova prihvatljiviji je zbog manjih početnih ulaganja i režija te smanjenje troškova zbog smanjivanja uredskih radnih mjesta,
- učinkovitije ispunjavanje zahtjeva s obzirom na usmjereni napor u poželjnom trenutku,
- manje izdvajanja za police osiguranja radnika i njihovih bolovanja zbog ozljeda na putovanju na posao i s posla.“

Kroz alternativne oblike rada se zaposlenicima koji se po svojim znanjima i vještinama ističu od ostalih može pružiti mogućnost za suradnjom sa drugim stručnjacima iz cijelog svijeta uz pomoć izgradnje virtualnih timova. Alternativni oblici od zaposlenika zahtijevaju rad na sebi te usavršavanje već stečenih znanja i vještina koje se od njih traže, a one će u budućnosti biti od velike važnosti prilikom regrutacije potencijalnih zaposlenika u organizaciji.

### **2.7.3. Negativni učinci alternativnih oblika rada na zaposlenike**

Kada je riječ o promjenama u organizaciji, one mogu pored svojih prednosti, rezultirati i nedostacima te sa sobom mogu povući niz negativnih problemskih situacija koje nisu poželjne za organizaciju. Uvođenje promjene u organizaciju znači prelazak iz poznatog u nepoznato, a nepoznato i novo stanje sa sobom donosi strah, tjeskobu, stres, otpor i mogući gubitak kontrole.

Autor Lipnjak (2012) kao glavne prednosti ističe:

- „ponekad se smatra da rad kod kuće predstavlja potpunu depersonalizaciju radnog okruženja,
- nepostojanje razmjene znanja, savjeta i ideja,
- nedostatak natjecateljskog entuzijazma,
- nedovoljno razdvajanje privatnog i poslovnog života,
- ometanje ukućana zbog rada kod kuće,
- ponekad se rad na daljinu smatra „predigrom“ otpuštanja viška zaposlenih,
- ponekad se javlja stres i nesigurnost zbog nemogućnosti socijalnog kontakta,
- neka istraživanja pokazuju da radnici koji rada kod kuće sporije napreduju.“

Kao prvi i najčešći nedostatak i problem se javlja otpor prema promjeni. Autori (Buchanan i Huczynski, 2004, navedeno u Penava i Šehić, 2014) „na otpor prema promjenama gledaju kao na nesposobnost ili nepostojanje volje da se razgovara o promjenama ili da se prihvate promjene koje se smatraju štetnima ili prijetećima po pojedinca.“ Jedan od najvećih nedostataka alternativnih oblika rada je prekid socijalnog kontakta s drugim zaposlenicima. Kako je ranije u radu navedeno, čovjek je društveno biće koje se ne može ostvariti bez kontakta sa drugim ljudima, a uz rad na daljinu, zaposlenici su sami ili stalno sa istim ljudima. Kao još jedan nedostatak vezan uz rad od kuće i rad na daljinu jesu povećani troškovi poduzeća, pogotovo ako bi se organizacija odlučila na hibridan način rada. Za rad na daljinu zaposlenicima je potrebna odgovarajuća oprema poput računala, dobra Internet mreža, laptopa, a istovremeno je potrebno svu tu istu i/ili sličnu opremu osigurati u uredu koji se nalazi u samoj organizaciji. Također, prilikom rada od kuće dolazi do međusobnog utjecaja poslovnog na privatni život i obrnuto te se postavlja pitanje što sa onim zaposlenicima koji nemaju ured ili prostoriju za rad u domu, a pri tom imaju malo dijete.

Analizirajući prednosti i nedostatke utjecaja alternativnih oblika za rad može se zaključiti kako je omjer prednosti i nedostataka podjednak, što znači da jedna prednost prilikom uvođenja alternativnih oblika rada sa sobom donosi i jedan nedostatak.

Uvođenje alternativnih oblika rada te njihov utjecaj na promjene zaposlenika je potreban i u budućnosti će biti od ključne važnosti za poslovanje organizacije neovisno o okolini i području njezina djelovanja. Uz brzo mijenjanje trendova te zastarijevanje ideja i proizvoda za rast i razvoj organizacije te ostvarivanje konkurentne prednosti na tržištu kao i ostvarivanje profita, organizacija mora na vrijeme educirati svoje zaposlenike o alternativnim oblicima rada zato što je način poslovanja koji je bio poznat, u kratkom vremenskom roku može se u potpunosti izmijeniti.

## **2.8. Stres kao posljedica organizacijskih promjena**

Ubrzano tempo života, točan plan i raspored, želja za uspjehom i prestižem, te učestale promjene neke su od karakteristika koje opisuju današnje društvo. Od ovih karakteristika najveći rizik i bojazan donosi pojam promjena, koja predstavlja prelazak iz stare, dobro poznate i sigurne situacije, u novu, nepoznatu i nesigurnu situaciju. Većina ljudi nije podložna promjenama, a autori Belak i Ušljebka (2014) navode kako su ljudi više skloni rutinama i navikama koje im

pružaju osjećaj sigurnosti, vole imati stvari pod kontrolom te teže ka dobro poznatim situacijama, dok se promjene odnose na nešto novo i nepoznato.

S obzirom kako su ljudi, odnosno zaposlenici nositelji promjena u organizaciji, važno je voditi računa kako promjenu učiniti njima prihvatljivom i što jednostavnijom. Jedna od glavnih i težih prepreka na tom putu je pojava stresa.

Stres je nešto sa čime se zaposlenici suočavaju, neovisno o tome da li u organizaciji u kojoj oni rade provodi promjena ili ne, a ako se organizacija nalazi u procesu promjene, taj stres pojedinim zaposlenicima može predstavljati veliku prepreku i problem.

Prema Hrvatskoj enciklopediji (2021) stres predstavlja reakciju organizma čovjeka na čimbenike iz okoline te učinke i posljedice djelovanja stresora na organizam, a stresori se dijele na:

1. fizičke – koji se odnose na iznenadne izljeve vrućine ili hladnoće i bol,
2. socijalne – u koje se ubrajaju ekonomske krize, siromaštvo i ratovi,
3. psihološke – koji predstavljaju sukobe na radnom mjestu, tešku bolest, smrt bliske osobe.

### **2.8.1. Stres prilikom rada na daljinu**

Pandemija COVID-19 virusa bila je okidač za ubrzano širenje rada na daljinu ili rada od kuće te su se milijuni zaposlenika širom svijeta bez pripreme morali prebaciti na alternativne oblike rada. Slično kao i sa drugim organizacijskim promjenama, i ova ima svoje prednosti i nedostatke. Najizraženija i najteža prepreka koja se javila sa ovom promjenom jest njezina iznenadna i neočekivana pojava, a razlog nepredviđenog pojavljivanja je pandemija. Menadžeri i uprava se nisu uspjeli na vrijeme usavršiti vještine zaposlenika, osigurati im odgovarajuću opremu te ih psihički pripremiti za promjenu. Kao posljedica ograničenog vremena te nepripremljenosti zaposlenika za promjenu javlja se stres, koji se ističe kod zaposlenika koji nemaju dovoljno razvijenih vještina koje su potrebne prilikom rada na daljinu.

Pandemija je u jako kratkom vremenskom razdoblju zaustavila ubrzan tempo života današnjeg društva. Prilikom zatvaranja širom svijeta, milijuni zaposlenika su ostajali kod kuće što je rezultiralo stvaranjem određenih sukoba koji su doveli do nastajanja stresora i rezultirali pojavom stresa kod zaposlenika.

Prvi sukob se odnosi na nemogućnost postavljanja jasne granice između poslovnog i privatnog života. Tijekom rada od kuće zaposlenik živi sa svojom obitelji koju čine partner i djeca. Zbog pandemije, svi članovi kućanstva se nalaze na istome mjestu u isto vrijeme. Zaposlenik i partner rade od kuće, jedno dijete je osnovnoškolske dobi, ali nastavu sluša na daljinu, a drugo je vrtićke dobi i trenutno ne ide u vrtić. Također, zaposlenik je sada dužan sudjelovati u kućanskim poslovima, kuhanju za cijelu obitelj te pomaganju djetetu prilikom priključivanja na nastavu na daljinu, pojašnjavajući mu gradivo ili s njim rješavati domaću zadaću. Sve ove prethodno navedene situacije dovode do ulaganja većih napora zaposlenika u poslovan, ali i privatni život. On se nalazi u sredini između dvije strane te dolazi do sukoba između privatnog i poslovnog života, što dovodi do frustracije ili brige zaposlenika te na koncu stresa, a onda se to može manifestirati kao smanjenje radne produktivnosti ili angažiranosti. Drugi izvor stresa koji se javio prilikom pandemije je izolacija. Čovjek je društveno biće koje se ne može ostvariti bez komunikacije sa drugim ljudima. Kako bi se spriječilo širenje pandemije, uvedene su mjere izolacije, smanjenog socijalnog kontakta te ograničena druženja. Iako je prilikom rada na daljinu korištena tehnologija koja je omogućavala kontakt sa kolegama na radnome mjestu, ipak to nije bilo dovoljno za ublažavanje povećane razine usamljenosti, što je dovelo do povećanja osjećaja tuge, a rezultiralo smanjenom radnom produktivnošću i povećalo razinu stresa.

Treći sukob koji dovodi do pojave stresa kod zaposlenika se odnosi na njegov radni prostor. S obzirom da nemaju svi zaposlenici jednake uvjete za rad te u svojoj kući ili stanu nemaju slobodnu prostoriju koju bi mogao koristiti kao kućni ured, zaposlenik je prisiljen svoj radni prostor dijeliti sa ostalim ukućanima, što dovodi do smetnji prilikom izvršavanja zadataka, javlja se nezadovoljstvo i pojačava stres.

### **2.8.2. Reduciranje stresa**

Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2022) navodi kako se „Psihosocijalni rizici, odnosno izvori stresa na radu odnose se na negativne utjecaje iz psihosocijalnog radnog okruženja kao što su loše planiranje, organizacija i upravljanje poslom te loša socijalna klima u kojoj se rad odvija.“ Oni proizlaze iz sadržaja posla ili iz karakteristike radne organizacije. Sadržaj posla obuhvaća: sadržaj i intenzitet rada, radni raspored i radne uvjete, dok se u karakteristike radne organizacije ubraja: organizacijska kultura, kontrola u radu, radna uloga, međuljudski odnosi, mogućnost profesionalnog razvoja te ravnoteža posao – obitelj.

Za uspješno provođenje organizacijskih promjena te njihovo implementiranje u organizaciju, nužno je reducirati stres koji se javlja kod zaposlenika. Na službenim stranicama Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo navode nekoliko ključnih elemenata koji vode uspješnom reduciranju psihosocijalnih rizika i smanjenju stresa.

Prvi od njih se odnosi na identifikaciju rizika te rizičnih skupina. Kako bi se identificirao rizik te rizične skupine zaposlenika, nužno je koristiti podatke koji donose informacije o izostancima s posla, bolovanjima te zdravstvenim problemima. Na taj način se može dobiti popis zaposlenika za koje postoji sumnja da se bore sa stresom.

Drugi korak pri reduciranju stresa se odnosi na procjenu psihosocijalnih rizika, a to se provodi putem anketiranja zaposlenika. Pri tome je važno voditi računa o anonimnosti zaposlenika kako bi dobiveni podatci bili što točniji i valjani.

Treći korak obuhvaća odabir preventivnih mjera. Za početak je poželjno da one budu manje i jednostavnije, ali ipak dobro osmišljene, dok u četvrtom koraku dolazi do provođenja preventivnih mjera. Ovdje je važno pratiti napredak na putu do ostvarenja postavljenih ciljeva kao i dobiti povratnu informaciju od strane zaposlenika.

Posljednji korak obuhvaća evaluaciju mjera koje obuhvaćaju ocjenjivanje kratkoročnih i dugoročnih ishoda promjene te je potrebno uvidjeti je li došlo do promjene podataka iz identifikacije rizika i rizičnih skupina.

Kako bi se zaposlenik što jednostavnije nosio sa stresom, potrebno je da isti dobro poznaje svoj temperament, navike i karakter. Na taj način će moći lakše pronaći uzrok ili izvor stresa te rješenje za isti.

Osim stručnih metoda koje pomažu pri reduciranju stresa, zaposlenik se može koristiti i onim, njemu lakše dostupnim metodama, koje obuhvaćaju povećano bavljenje tjelesnom aktivnošću, pripaziti na prehranu (prilikom stresa može doći do povećane potražnje za hranom ili gubljenjem apetita, što dovodi do problema sa tjelesnom težinom), povećana briga za psihičko zdravlje, molitva i stvaranje pozitivnih misli.

Stres je dio čovjekove prirode i prati ga na cijelom njegovom životnom putu, javlja se u svim aspektima njegovog života te ga se ne može izbjeći. Također, svaki oblik stresa ne dovodi do oboljenja, ali ako je on dugotrajan i čini smetnje u normalnom funkcioniranju ljudskog bića, potrebno ga je, uz pomoć stručnog osoblja, liječiti.

Kada je riječ o stresu u kontekstu organizacijskih promjena te njegovom utjecaju na zaposlenike, važno ga je na vrijeme prepoznati, pronaći stresore te postaviti ostvarive ciljeve i uvesti promjene koje će dovesti do smanjenja razine stresa kod zaposlenika. Vodstvo organizacije je dužno svojim zaposlenicima pružiti podršku te ako je potrebno i stručnu pomoć, kako bi se zaposlenik naučio nositi sa stresom i na koncu dao svoj maksimum i povećao radnu produktivnost i svoj radni učinak.

Pandemija koja se iznenada pojavila u poslovnom životu rezultirala je brojnim poteškoćama, a autori Newman i Ford (2020) donose pet koraka kako radnike prilagoditi na rad na daljinu:

1. definiranje i pojašnjavanje nove stvarnosti,
2. održavanje organizacijske kulture te poboljšanje percepcije i povjerenja o vođi,
3. unaprjeđivanje komunikacijskih tehnologija i alata te poboljšanje tehnike vodstva radi boljeg informiranja virtualnih zaposlenika,
4. poticanje zajedničkog vodstva između članova tima,
5. stvaranje i povremeno obavljanje revizije usklađenosti.

Također, Newman i Ford (2020) navode kako je za definiranje nove stvarnosti te njezino pojašnjavanje važno naglasiti kako ona predstavlja promjenu te da će sve poteškoće koje se uz nju vežu riješiti vodstvo organizacije. Njihova je zadaća da iskoriste sve dostupne resurse kako bi promjenu što brže sproveli u djelo, a na zaposlenicima da istu prihvate. Prelazak na alternativne oblike rada zahtijeva da zaposlenici u što kraćem vremenskom razdoblju uz potporu menadžmenta svladaju vještine koje su potrebne za rad na daljinu. Također, još jedan od važnih zadataka menadžmenta prilikom poslovanja u vremenu pandemije jest iskazivanje veće razine empatije prema zaposlenicima, koji su zbog neočekivane promjene pod stresom.

Zadatak menadžmenta je također i da bude upoznat s pravilima, mjerama i procedurama koje donosi država te je važno da organizacija kreira kadrove koji će voditi računa o radnicima na daljinu kako bi se na taj način uklonila neizvjesnost.

Autori Kolaković (2005) i Banović i Krečar (2014) navode kako je za uspješno funkcioniranje rada na daljinu, za vođu tima važno održavati redovitu komunikaciju sa ostalim članovima tima. Poželjno je održavati sastanke sa svim članovima tima, ali i pojedinačno kako bi imao uvid u njihov rad.

Autori Banović i Krečar (2014) ističu kako su prilikom rada na daljinu, zaposlenici raspoređeni u virtualne timove te su udaljeni od organizacije. Zadatak voditelja tima jest da tijekom tog

razdoblja jača organizacijsku i timsku kulturu kao i da izgradi povjerenje među članovima tima. Zaposlenici moraju vjerovati voditelju tima te imati povjerenja u njegove riječi i djela, a ako je ta razina povjerenja na nižoj razini od one prihvatljive, doći će do nezadovoljstva te smanjene produktivnosti zaposlenika. Unaprjeđivanje komunikacijskih tehnologija podrazumijeva poboljšanje dosadašnjih tehnika koje su korištene prilikom komunikacije uživo. Kako komunikaciju uživo nije moguće u potpunosti zamijeniti, vodstvo treba pronaći dovoljno dobro rješenje kako bi ublažilo taj nedostatak. Autorice Banović i Krečar (2014) navode nekoliko preporuka za organizaciju rada virtualnih timova:

- „broj članova virtualnih timova treba biti manji od broja članova tradicionalnih timova,
- voditelj virtualnih timova treba članovima u početku rada u većoj mjeri i s više detalja (nego kod tradicionalnih timova) pojasniti njihove radne uloge i odgovornosti, pošto oni nemaju prilike za svakodnevnom provjeravanjem svojega statusa,
- način razmjene informacija i rokovi za njihovu dostavu svim ostalim članovima tima trebaju biti jasno definirani,
- članovi virtualnih timova trebaju više nego ostali, svakodnevno objavljivati napredak u obavljanju timskog zadatka na za to predviđenim virtualnim mjestima,
- popratna tehnologija treba svim članovima omogućiti jednak i nesmetan pristup svim važnim informacijama,
- članovi virtualnih timova trebaju dodatnu edukaciju u korištenju komunikacijskim alatima, ali i u procedurama i standardima komuniciranja unutar tvrtke,
- članovima virtualnih timova treba više „pomoći“ u međusobnom zbližavanju, pošto za to imaju manje neformalnih prilika,
- članovi virtualnih timova trebaju se i formalno češće sastajati uživo, odnosno održavati sastanke kad god je to moguće.“

Autori Newman i Ford (2020) navode kako je pokazatelj važnosti učestale komunikacije i činjenica kako su zaposlenici koji su sa svojim menadžerima komunicirali na dnevnoj bazi ostvarili veći radni učinak od onih koji nisu imali tu mogućnost. Još jedan od načina kako povećati radnu angažiranost zaposlenika prilikom rada na daljinu se krije u odgovorima menadžera na upite zaposlenika. Stoga, menadžeri koji su na upite zaposlenika odgovarali promišljeno i detaljno su postigli veću razinu povjerenja, a kod zaposlenika su probudili osjećaj poštovanja. Također, zaposlenik će raditi više ako je komunikacija između njega i menadžera

pravovremena. Zajedničko vodstvo predstavlja ključnu ulogu u izgradnji povjerenja između voditelja i članova tima. Važno je istaknuti kako zajedničko vodstvo dovodi do povećanja radnog učinka zaposlenika za razliku od tradicionalnih načina vođenja. Uz pomoć njega, dolazi do većeg angažmana zaposlenika, povećane interakcije i zajedničkog rješavanja problema, što dovodi do poboljšanja međuljudskih odnosa.

Posljednji korak se odnosi na reviziju usklađenosti kako bi se utvrdilo rade li zaposlenici u skladu sa organizacijskom kulturom. U ovome koraku, dužnost menadžera je da provjeri bave li se zaposlenici prethodno zadanim zadacima, vode li se misijom organizacije, a kako bi došlo do ostvarenja organizacijskih ciljeva, potrebno je da svi slijede upute menadžmenta.

Uz pomoć ovih pet koraka kao i menadžera sa potrebnim kompetencijama i znanjima moguće je u svoje poslovanje, unatoč neočekivanosti, promjenu uspješno provesti. Važno je definirati promjenu, ukloniti neizvjesnost te motivirati i poticati zaposlenike na promjenu.



### **3. Metodologija rada**

Na početku rada postavljen je cilj koji se odnosi na prikaz pojave te razvoja alternativnih oblika rada, njihov utjecaj na promjene zaposlenika i poslovanje organizacije. Također, utvrđena je metodologija i glavni dio rada koji se bavi pojmovima koji su vezani uz predmet istraživanja. Prilikom izrade rada kao i proučavanja dostupne literature, sakupljeni su podaci najprije o menadžmentu ljudskih resursa i organizacijskim promjenama nakon čega je uslijedilo definiranje alternativnih oblika rada te njihov utjecaj na promjene zaposlenika.

Predmet proučavanja ovoga rada je utjecaj alternativnih oblika rada na promjene zaposlenika. Kada je riječ o alternativnim oblicima rada, u ovome radu se misli na rad na daljinu i rad od kuće.

Za potrebe izrade ovoga rada korištene metoda analize i sinteze. Kroz metodu analize su općeniti pojmovi poput rada ili promjena rastavljeni na manje i složenije pojmove, dok su sintezom oni povezani i objedinjeni u jedan pojam.

## 4. Rasprava

Kroz analizu i istraživanje dostupnih podataka, zaključeno je kako se zanimanje za dodatno istraživanje i razvoj alternativnih oblika rada javilo tijekom 20. stoljeća. Zbog relativno kasnog zanimanja za razvoj alternativnih oblika rada, odnosno rada na daljinu i rada od kuće, oni su se u široj primjeni počeli upotrebljavati tek u 21. stoljeću, odnosno u vremenu pandemije Covid-19. Kroz istraživanje i čitanje informacija i mišljenja o ovim oblicima rada kao i promišljanju o istim te povezivanju činjenica poznatih od ranije, zaključeno je kako su rad na daljinu kao i rad od kuće pod velikim utjecajem ljudskog faktora u organizaciji. Poznato je da su ljudi, odnosno ljudski faktor glavni nositelji promjena u organizaciji te da o njima ovisi hoće li neka promjena biti uspješno provedena ili ne, stoga, uvođenje alternativnih oblika rada u poslovanje organizacije predstavlja zahtjevnu, a u nekim slučajevima i radikalnu promjenu koja sa sobom može donijeti određene prednosti, ali i nedostatke.

Rad na daljinu kao i rad od kuće su do pojave pandemije predstavljali novitet u svijetu poslovanja, posebno u onim tradicionalnijim zemljama kao i zemljama u razvoju. Jedan od primjera je i Republika Hrvatska zajedno sa svojim susjednim zemljama za koje je rad na daljinu predstavljao daleku stvarnost koja je teško dostižna. Međutim, s pojavom pandemije došlo je do naglih promjena u standardnom načinu poslovanja. Ograničena sloboda kretanja, smanjen socijalni kontakt, otežana nabavka određenih sirovina, proizvoda ili poluproizvoda su sa sobom donijele preoblikovanje načina proizvodnje ili prelazak na potpuno nove oblike rada. One organizacije koje su na raspolaganju imale stručan i zainteresiran kadar čija je zadaća da zaposlenicima najprije predstave, a zatim i objasne kako i na koji način funkcionira rad na daljinu te im pruže podršku, kako u vidu odgovarajuće opreme, tako i kroz izražavanje empatije; su uspješno u svoje poslovanje implementirale alternativne oblike rada i tako su si stvorile plodno tlo za savladavanje krize, ali i otvorile mogućnost dodatnog rasta i razvoja organizacije; dok sa druge strane, one organizacije koje na raspolaganju nisu imale stručan kadar ili im je menadžment bio nezainteresiran za uvođenje alternativnih oblika rada zbog želje za zadržavanjem tradicionalnog oblika rada, a ta želja proizlazi iz navike kako zaposlenici teže zadržavanju poznatih navika i rutine te osjećaja sigurnost; su svoje poslovanje morali ugasiti.

Rad od kuće kao i rad na daljinu odlikuju određene karakteristike. Posebna karakteristika koja se odnosi na rad na daljinu su virtualni timovi koji se na svojevrsan način mogu smatrati i određenom prednošću rada na daljinu. Razlog za to leži u činjenici kako je formiranje virtualnih timova uvelike smanjilo troškove poslovanja; primjerice, kada zaposlenik postane dio

virtualnog tima, on iz udobnosti svojega doma, kafića ili bilo kojeg drugog prostora, izuzev tradicionalnog ureda, može sudjelovati na određenoj konferenciji koja se održava izvan njegovog mjesta prebivališta ili može na jednak način sudjelovati na pronalasku rješenja za određeni zadatak koji će organizaciji donijeti određeni profit, a ona će imati manje troškove u odnosu na one koje bi imala kada bi zaposlenik fizički morao biti prisutan u timu ili na konferenciji. Iz ove prethodno navedene konstatacije se može izvući jedan od nedostataka rada na daljinu. Taj nedostatak se odnosi na nedostatak fizičkog, odnosno socijalnog kontakta sa drugim ljudima. Kako je ranije u radu navedeno, čovjek je društveno biće kojemu je potreban kontakt sa drugim ljudima kako bi se u potpunosti ostvario, neovisno je li riječ o privatnom ili poslovnom ostvarenju. Taj izostanak druženja s poslovnim kolegama može dovesti do narušavanja psihičkog zdravlja zaposlenika te pojave stresa kao i različitih psihičkih poremećaja.

Još jedna prednost vezana uz rad na daljinu je fleksibilno radno vrijeme. Kao što je ranije navedeno, fleksibilno radno vrijeme sa sobom donosi bolji radni učinak što na koncu rezultira činjenicom kako će se taj određeni zaposlenik osjećati motivirano, sretno, ispunjeno i zadovoljno. Ako se uz to nadoda i prednost koja se odnosi na povećanje vremena provedenog s obitelji to zasigurno znači dodatan rast motivacije zaposlenika, što će još više povećati njegovu radnu angažiranost, a to će rezultirati bržim ostvarenjem organizacijskih ciljeva.

Uz fleksibilno radno vrijeme se javlja i jedan nedostatak koji se odnosi na nemogućnost razdvajanja poslovnog i privatnog života. Zbog nemogućnosti postavljanja jasne granice između posla i obitelji može doći do smanjene radne učinkovitosti zaposlenika nakon čega će se zaposlenik osjećati manje motivirano, što sa sobom povlači nezadovoljstvo menadžera njegovim radom te to na koncu može rezultirati otpuštanjem zaposlenika nakon čega dolazi do pojave stresa zbog gubitka posla.

Alternativni oblici rada predstavljaju budućnost poslovanja organizacije. Ulaganje u ljudske resurse predstavlja konkurentsku prednost na svjetskom tržištu. Zato se budućnost uspješnog poslovanja organizacije krije u ulaganju, ali i u uvođenju rada na daljinu u poslovanje organizacije.

## 5. Zaključak

Zanimanje za alternativne oblike rada se probudilo relativno kasno, tek 70-ih godina prošloga stoljeća. Rad na daljinu i rad od kuće su svoj ubrzan razvoj i procvat doživjeli s pojavom pandemije Covid-19 virusa koja je svojim brzim širenjem i djelovanjem na sve sfere društva, organizacije širom svijeta prisilila na uvođenje alternativnih oblika rada.

Promjene koje se odigravaju u organizaciji se ne mogu provesti bez promjena zaposlenika, o čemu svjedoči u uvođenje alternativnih oblika rada koji ne mogu funkcionirati bez ljudi kao osnovnog resursa svake organizacije.

Bez tehnologije, tehnike, telekomunikacije i digitaliziranog društva, alternativni oblici rada ne bi postojali, odnosno ne bi postojala odgovarajuća oprema koja je potrebna za njihovo uvođenje. Pored važnosti opreme, nužno je posjedovati i određena znanja kako bi se znalo rukovati s istom.

Alternativni oblici rada imaju velik utjecaj na promjene zaposlenika te od njih zahtijevaju usavršavanje već postojećih znanja i vještina, rad na sebi te želju za napretkom. Posebno je izražen psihološki utjecaj na njih, što se vidi u prednostima i nedostacima koje sa sobom donose.

Kako bi alternativni oblici rada što bolje utjecali na promjene zaposlenika, nužno je da vodstvo organizacije dobro poznaje njezino trenutno stanje, da zna što želi i da pri tome zna što to ovi oblici rada sa sobom donose.

Nakon svih prikazanih informacija, analize članka i vlastitog iskustva autora sa alternativnim oblicima rada, sa sigurnošću se može reći kako će ovakva vrsta rada u skorijoj budućnosti postati dijelom poslovanja svih organizacija koje žele rasti i razvijati se te ako žele biti u korak s trendovima koji vladaju na svjetskom tržištu.

## Literatura

1. Alfirević, N. (2000). Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/28823> [pristupljeno 19. kolovoza 2022.]
2. Aurer Jezerčić, I. (2020). Sigurnost i zaštita na radu: Rad na daljinu. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/247617> [pristupljeno 19. kolovoza 2022.]
3. Aurer Jezerčić, I. (2020). Sigurnost i zaštita na radu: Smjernice za prilagodbu radnog mjesta za rad od kuće. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/244376> [pristupljeno 19. kolovoza 2022.]
4. Banović, M., Miljković Krečar I. (2014). Analiza interne komunikacije virtualnih timova. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/123488> [pristupljeno: 07. rujna 2022.]
5. Belak, S., Ušljebrika, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/136748> [pristupljeno: 19. kolovoza 2022.]
6. Bilić, A. (2011). *Rad na daljinu prema međunarodnom, europskom i hrvatskom radnom zakonodavstvu*. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu 48(3). str. 631-647. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/72444> [pristupljeno: 19. kolovoza 2022.]
7. Čavrak, V. (2020). Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/236781> [pristupljeno: 19. kolovoza 2022.]
8. Higa, K., Wijayanayake, J. (1998). Telework in Japan: Perceptions and Implementation. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/3729646\\_Telework\\_in\\_Japan\\_perceptions\\_and\\_implementation](https://www.researchgate.net/publication/3729646_Telework_in_Japan_perceptions_and_implementation) [pristupljeno: 14. veljače 2022.]
9. Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2022). Dostupno na: <http://www.hzzzs.hr/index.php/psihosocijalni-rizici/psihosocijalni-rizici-i-stres-na-radu/> [pristupljeno: 17. kolovoza 2022.]
10. Hrvatska enciklopedija mrežno izdanje (2021). Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=58387> [pristupljeno: 18. kolovoza 2022.]
11. Huršidić-Radulović, A., Žaja, R., Štampar, A., Milošević, M., Radulović, B., Luketić, I., Božić, T. (2021). Work from home and musculoskeletal pain in telecommunications workers during COVID-19 pandemic: a pilot study. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/262391> [pristupljeno: 16. kolovoza 2022.]

12. Jambreč, I., Penić, I.I. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29(2). str. 1181-1206. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/40704> [pristupljeno: 19.08.2022.]
13. King, B. (2020). The history of telecommuting and how to best manage remote teams in 2020. *Lorman*. Dostupno na: <https://www.lorman.com/blog/post/history-of-telecommuting-best-tools-for-remote-work> [pristupljeno: 16. kolovoza 2022.]
14. Kolaković, M. (2005). Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26221> pristupljeno: [19. kolovoza 2022.]
15. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/76454> [pristupljeno: 19.08.2022.]
16. Kunji, Ž., Stojanović, S. (2021). Pandemija Covid-19: utjecaj na gospodarstvo i mjere za ublažavanje krize u republici hrvatskoj. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/262878> [pristupljeno: 19.kolovoza 2022.]
17. Lipnjak, G. (2012). Rad kod kuće – zakonske odredbe, kategorije, prednosti i nedostaci. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/79186> [pristupljeno: 16.veljače 2022.]
18. López-Igual, P., Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is Teleworking and Where from? Exploring the Main Determinants of Telework in Europe. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/su12218797> [pristupljeno: 16. veljače 2022.]
19. Matulić, T. (2020). Činjenice i izazovi pandemije SARS-CoV-2. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/254582> [pristupljeno: 19. kolovoza 2022.]
20. Milanović, M., Stamenković, M. (2022). Utjecaj pandemije Covid-19 na gospodarski učinak Europskih zemalja. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/279912> [pristupljeno: 07.rujna 2022.]
21. Newman, S.A., Ford, R.C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802> [pristupljeno: 19. kolovoza 2022.]
22. Penava, S., Šehić, Dž. (2014). Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/132920> [pristupljeno: 19. kolovoza 2022.]
23. Petrović, M., Bonacin, M. (2017). Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/182986> [pristupljeno: 07. rujna 2022.]

24. Relja, R., Šuljug, Z. (2010). Novi oblici rada u umreženom društvu. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/55855> [pristupljeno: 19. kolovoza 2022.]
25. Sikavica P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
26. Tufegdžić, M., Katić I. Ljudski resursi u digitalnom dobu. (2021). Dostupno na: [http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend\\_2021/radovi/T3.1/T3.1-4.pdf](http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend_2021/radovi/T3.1/T3.1-4.pdf) [pristupljeno: 07. rujan 2022.]