

# IZAZOVI RADA OD KUĆE IZ PERSPEKTIVE MENADŽERA I ZAPOSLENIKA

---

Lozančić, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*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:145:893189>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-27**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Ivana Lozančić

**IZAZOVI RADA OD KUĆE IZ PERSPEKTIVE MENADŽERA  
I ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Ivana Lozančić

**IZAZOVI RADA OD KUĆE IZ PERSPEKTIVE MENADŽERA  
I ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010230218

e-mail: [ivana.lozancic2000@gmail.com](mailto:ivana.lozancic2000@gmail.com)

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study Entrepreneurship

Ivana Lozančić

**CHALLENGES OF WORKING FROM HOME FROM THE  
PERSPECTIVE OF MANAGERS AND EMPLOYEES**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG 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 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam 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 studentice:** Ivana Lozančić

**JMBAG:** 0010230218

**OIB:** 61670720681

**e-mail za kontakt:** [ivana.lozancic2000@gmail.com](mailto:ivana.lozancic2000@gmail.com)

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

**Naslov rada:** Izazovi rada od kuće iz perspektive menadžera i zaposlenika

**Mentorica rada:** prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 2023. godine

Potpis: LOZANČIĆ

## **Izazovi rada od kuće iz perspektive menadžera i zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Posljednjih godina, a osobito nakon iskustva s pandemijom, sve više dolazi do izražaja rad na izdvojenom radnom mjestu tj. rad od kuće. Poslodavci intenzivno razmišljaju o racionalizaciji radnog prostora i smanjivanju troškova poslovanja. S druge strane, sve je više i zaposlenika koji žele fleksibilnija radna mjesta koja ih neće prostorno ograničavati. Razlozi uvođenja fleksibilnih radnih mjesta mogu biti društvene promjene, prvenstveno sociološke, zdravstvene ugroze kao što je globalna pandemija, politika uštede, globalne tehnološke i ekološke promjene. Danas se u fleksibilnom modelu rada koriste suvremene tehnologije, koje uključuju računala, pametne telefone, *tablet-e*, razne softvere i ostalu opremu koja podiže kvalitetu rada od kuće i koja smanjuje jaz rada u sjedištu poslodavca i rada na daljinu. Svrha ovog rada je istražiti stajališta poslodavaca tj. menadžera i zaposlenika na temu rada od kuće te uočiti postoje li razlike između njihovih percepcija. Istraživanje je pokazalo da zaposlenici preferiraju rad od kuće jer im je ugodniji, fleksibilniji je i potiče ih na veću produktivnost. Međutim, u tom načinu rada ističu nedostatak socijalne interakcije s radnim kolegama kao i neplaćanje dodatnih troškova od strane poslodavaca. S druge strane, menadžeri preferiraju rad u sjedištu poslodavca. Kao razlog navode bolju mogućnost kontrole i upravljanja poslovanjem i ljudima.

**Ključne riječi:** pandemija, rad od kuće, menadžeri, zaposlenici, percepcija prednosti i nedostataka

## **Challenges of working from home from the perspective of managers and employees**

### **ABSTRACT**

In recent years, and especially after the experience with the pandemic, working at a separate workplace, i.e. working from home, is increasingly coming to the focus of the research. Employers are intensively thinking about rationalizing the work space and reducing business costs. On the other hand, there are more and more workers who want more flexible workplaces that will not limit them spatially. The reasons for the introduction of flexible workplaces can be social changes, primarily sociological, global pandemics or health issues, austerity policies, global technological and environmental changes. Today, modern technologies are used in a flexible work model, including computers, smartphones, tablets, various software and other equipment that increases the quality of work from home and reduces the gap between working at the employer's headquarters and working remotely. The purpose of this final paper is to investigate the views of employers, i.e. managers and employees on the subject of working from home, and to see if there are differences between their perceptions. Research has shown that employees prefer working from home because it is more comfortable, flexible and encourages them to be more productive. However, in this way of working, the lack of social interaction with colleagues as well as non-payment of additional costs by employers is highlighted. On the other hand, managers prefer to work at the employer's headquarters. As a reason, they cite a better possibility to control and manage business and people.

**Keywords:** pandemic, work from home, managers, employees, perception of advantages and disadvantages

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA.....	2
2.1. Pravne odrednice rada od kuće.....	3
2.1.1. Zakonske odredbe rada na daljinu.....	3
2.1.2. Razlozi i opravdanost uvođenja fleksibilnih radnih mjesta.....	5
2.1.3. Ishodi prilagodbe na rad od kuće.....	7
2.2. Utjecaj i posljedice pandemije koronavirusa na poslovanje.....	9
2.2.1. Utjecaj pandemije na poslovanje.....	9
2.2.2. Izazovi i učinci rada od kuće na menadžere i zaposlenike.....	9
2.2.3. Uloga digitalne tehnologije u radu od kuće.....	11
3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	13
3.1. Predmet istraživanja.....	13
3.2. Cilj istraživanja.....	13
3.3. Znanstvene metode.....	13
3.4. Istraživačka pitanja.....	14
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	15
4.1. Percepcija zaposlenika.....	15
4.2. Percepcija menadžera.....	34
5. RASPRAVA.....	36
6. ZAKLJUČAK.....	37
LITERATURA.....	38
POPIS TABLICA.....	42
POPIS GRAFIKONA.....	43
PRILOZI.....	44
Prilog 1. Anketa.....	44
Prilog 2. Strukturirani obrazac za intervju.....	46
<i>Intervju 1 – Paprenjak d.o.o.</i> .....	47
<i>Intervju 2 – Domato LD d.o.o.</i> .....	51



## 1. UVOD

U današnjem vremenu, primjenom novih tehnologija i stalnom težnjom poslodavaca da ekonomiziraju troškove rada i povećaju učinkovitost poslovanja, mijenja se način i lokacija obavljanja rada. Brojna istraživanja su pokazala veću tendenciju smanjivanja boravka zaposlenih u poslovnim uredima, a u isto vrijeme se povećava rad od kuće, odnosno rad na daljinu. Primarno se to odnosi na djelatnosti koji veći dio svog poslovanja obavljaju na računalo. Ekspanziju rada na daljinu potaknula je, između ostalog, i pandemija koronavirusa. Izazovi koje je donio takav način rada bili su: uskladiti okolnosti na izdvojenim radnim mjestima na način da poštuju zakonske propise glede zaštite, uvjeta rada, opremljenosti radnog mjesta i prava zaposlenika. Nakon završetka pandemije sve više poduzeća i zaposlenika i danas uočavaju koristi rada na daljinu. One nisu samo ekonomskog karaktera nego su usmjerene i na očuvanje okoliša te na povećanje fleksibilnosti zaposlenika s ciljem povećanja radne motivacije i radne učinkovitosti. Rad od kuće istraživali su Baltes i sur. (1999), Abendroth, i Reimann (2018), Clark (2000) i brojni drugi. Međutim, literatura koja je usmjerena na rad od kuće posljedicom donedavne pandemije koronavirusom je još uvijek ograničena.

Svrha ovog rada je identificirati izazove rada od kuće za menadžere i zaposlenike s posebnim osvrtom na vrijeme pandemije s kojim se cijeli svijet suočio od 2020. do 2023. godine. Ciljevi rada su analizirati teorijske odrednice rada od kuće, iskazati koje su zakonske odredbe rada na daljinu te, komparacijom teorijskog i praktičnog dijela rada, dati zaključak o izazovima i perspektivama rada od kuće kao fleksibilnog modela rada koji sve više dobiva na značaju.

Rad je podijeljen na šest glavnih dijelova. Nakon uvoda (prvo poglavlje) deskriptivnom metodom daje se pregled teorijskih i prethodnih istraživanja (drugo poglavlje). U tom dijelu daje se analiza zakonskih odredbi rada na daljinu, razlozi opravdanosti njegova uvođenja kao i ishodi prilagodbe na takav način rada. Metodologijom istraživanja (treće poglavlje) daje se pregled predmeta i ciljeva, korištene metode i istraživačko pitanje. Ona je ujedno uvod u rezultate istraživanja (četvrto poglavlje) u kojem se donosi analiza primarnog istraživanja provedenog za potrebe završnog rada. Istraživanje je provedeno anketom i intervjuom, a rezultati ankete su obrađeni alatom Excel. U raspravi (peto poglavlje) se analiziraju najvažnije spoznaje rada temeljem provedenog istraživanja. Temeljem iznesenog donose se najvažnije spoznaje o izazovima i perspektivama zaposlenika i menadžera na radu od kuće (šesto poglavlje).

## 2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Posljednjih godina, a osobito nakon iskustva s pandemijom, sve više dolazi do izražaja rad na izdvojenom radnom mjestu tj. rad od kuće. Poslodavci intenzivno razmišljaju o s jedne strane svojoj konkurentnosti i racionalizaciji radnog prostora i smanjivanju troškova poslovanja. Istovremeno, s druge strane, poslodavci moraju sve češće razmišljati i o tome kako osigurati stimulativnu okolinu za rad sve zahtjevnije radne snage, te kako zaposlenicima osigurati ukupnu dobrobit, ravnotežu privatnog i poslovnog života i veće zadovoljstvo i angažman u poslu. Sve je više i zaposlenika koji žele fleksibilnija radna mjesta koja ih neće prostorno ograničavati. Razvoj modernih tehnologija omogućava dislociranje radne snage i njihov rad na lokacijama kao što su stambeni prostori, hoteli, poslovnice i sl. Prvenstveno se to odnosi na zanimanja vezana uz rad sa računalom. Rastom korisnika računala raste i broj potencijalnih zaposlenika od kuće.

Prema Klindžić i Marić (2017), Kattenbach i dr. (2010) i Peretz i dr. (2018) fleksibilni oblici rada jesu mogućnosti koje zaposlenicima nude obavljanje posla izvan sjedišta poslodavca. U tom slučaju oni imaju izbor kada će i na kojem mjestu obaviti posao. Prema nekim autorima (Omondi i K'obonyo, 2018) najčešća fleksibilna radna mjesta obuhvaćaju rad na daljinu, fleksibilno radno vrijeme, komprimirani radni tjedan, dopust, podijeljeni posao, postepeno umirovljenje, ugovor o djelu, posao na nepuno radno vrijeme i sezonski rad.

Nadalje, druga kategorija prema Omondi i K'obonyo (2018), podjela je fleksibilnog rada na fleksibilnost radnog mjesta, fleksibilnost radnih dana, fleksibilnost radnih sati na tjednoj bazi, fleksibilnost vremena i slobodnog vremena. S njim se slažu i Ashoush i dr. (2015) i Ciarniene i Vienazindiene (2018) koji pojašnjavaju fleksibilnost mjesta rada kao način rada u kojem zaposlenik ne radi u prostoru poslodavca nego s druge lokacije, najčešće svoje kuće. To su oblici rada *telework*, *telecommuting*, *working from home* (rad od kuće), *Flexplace*, *Satellite offices*, *Neighbourhood Work centers*, *Mobile workers* i *Virtual office*. Fleksibilnost u količini rada odnosi se na vrstu prilagođavanja radniku gdje on može izabrati količinu radnih sati u tjednu i/ili radnih dana u tjednu. Takvi oblici rada su *Compressed workweek*, *Job sharing*, *Part time job*, *Reduced time*, *Reduced workload* i *Contingent work*. Kod fleksibilnog radnog vremena, kao što je *Flextime*, *Shift work* i *Compressed work week*, zaposlenik samostalno odabire kada će u danu raditi. Fleksibilnost slobodnog vremena označava oblik rada pri kojem zaposlenik bira kada neće raditi, samostalno bira vrijeme korištenja godišnjeg odmora, dane

korištenja neplaćenog ili plaćenog dopusta, roditeljskog dopusta i sl. te kada će u danu uzeti pauzu od rada. To su primjerice *Paid time off, Sabbatical, Unpaid leave i Meal and rest break*.

Vilhelmson i Thulin (2016) rad na daljinu opisuju kao odrađivanje svakodnevnih radnih aktivnosti prema unaprijed dogovorenom rasporedu na drugim mjestima izuzev uobičajenog radnog mjesta, kao što je to primjerice vlastiti dom u kojem zaposlenici ispunjene zadatke šalju poduzeću internetom. U svom djelu o rasprostranjenosti fleksibilnog radnog vremena u Švedskoj navodi kako je povećano prihvaćanje rada na daljinu između 2005. i 2012. godine. Rezultati njegova istraživanja pokazuju da je rad na daljinu postao rutina za više od 20 posto svih zaposlenih. Ekspanzija se objašnjava radnim vijekom u tranziciji: osim omogućavanja informacijskih i komunikacijskih tehnologija, čimbenici koji utječu na porast rada na daljinu su povezani s povjerenjem i kontrolom menadžera; karakterom poslova, radnih zadataka i ugovora u industrijama znanja; te s pitanjima ravnoteže između posla i privatnog života pojedinca i kućanstva. Rad na daljinu povezan je sa zapošljavanjem u sektoru naprednih usluga, polako se šireći u druge sektore. Sve se više izvodi u kući i sve je učestaliji. Autor zaključuje da su pojedinci s obiteljima i djecom među najbrže rastućim skupinama zaposlenika koji preferiraju rad od kuće. Također uočava kako veće urbane regije sve više jačaju svoju poziciju u korist rada na daljinu.

Brojne su prednosti koje proizlaze iz rada na daljinu, ali zamjetni su i neki negativni učinci, kao i razlozi za uvođenje rada na daljinu koje će biti prezentirane u ovom poglavlju dok se u nastavku ističu pravne odrednice rada od kuće.

## **2.1. Pravne odrednice rada od kuće**

U ovom dijelu rada opisuju se zakonske odredbe rada na daljinu, razlozi i opravdanost uvođenja takvog radnog mjesta te ishodi prilagodbe na rad od kuće kao temeljne odrednice ovog fleksibilnog modela rada.

### **2.1.1. Zakonske odredbe rada na daljinu**

U današnje vrijeme jasno je definirano različitim odredbama, materijalima i uputama (kako za zaposlenike, tako i poslodavce) na koji način se planira i provodi u praksi rad na daljinu ili rad na izdvojenom radnom mjestu, uz poštivanje svih zakonskih odredbi.

Prema *Konvenciji broj 177 o radu kod kuće* (Međunarodna organizacija rada, 1996) koja je stupila na snagu 2000. godine, rad kod kuće predstavlja rad koji se obavlja u svojem domu ili

drugim njegovim prostorijama ili po njegovom izboru, osim radnog prostora kod poslodavca. Rad od kuće je rad u svojem domu za koji se dobiva naknada, a što rezultira u produktivnosti ili usluzi određenoj od poslodavca, bez obzira na to tko pruža opremu, materijale ili druga proizvodna sredstva, osim ako ta osoba ima stupanj autonomije i ekonomske neovisnosti potrebne da se smatra neovisnim zaposlenikom u skladu s nacionalnim zakonima, propisima ili sudskim odlukama.

Konvencija (Međunarodna organizacija rada, 1996) također sugerira da svaka članica, koja je prihvatila istu, mora s vremena na vrijeme pregledati i revidirati vlastitu politiku u svrhu poboljšanja prava i položaja zaposlenika koji rade od kuće. Savjete i smjernice trebaju tražiti kod najreprezentativnijih poduzeća, poslodavaca i zaposlenika. Zaposlenik koji svoj posao obavlja kod kuće mora biti (bilo u pisanom ili nekom drugom obliku) informiran o svojim posebnim uvjetima zaposlenja. Poslodavcu se nalaže da vodi evidenciju o radnom vremenu zaposlenika, iznosu njegove plaće, odbicima, troškovima u skladu s nacionalnim zakonima i propisima. Također treba upoznati zaposlenika o svim mogućim opasnostima, te ga informirati o preporučenim mjerama opreza. Zaposlenik treba samostalno poduzimati razumne mjere zaštite. Obavljanje posla treba vršiti na takav način da se ne lišava dnevnog, tj. tjednog odmora i plaćenog godišnjeg odmora.

Lipnjak (2012) analizirajući Direktivu Vijeća Europe 1991/533/EC, dodaje da je poslodavac obvezan izvijestiti zaposlenika o uvjetima koji se mogu primijeniti na ugovor ili radni odnos svakog zaposlenika, pa i onog koji radi kod kuće ili na daljinu. Poslodavac treba izvijestiti zaposlenika o bitnim aspektima ugovornog odnosa. Oni uključuju identitet stranaka, lokacija obavljanja posla, specifikaciju rada koji se obavlja, duljinu radnog vremena tijekom dana, broj radnih dana u tjednu, iznos naknade (plaće) za obavljanje posla, trajanje plaćenog dopusta i sl.

U Hrvatskoj, Zakon o radu (N.N. 93/14) kao i Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o radu (N.N., br. 151/2022), definira rad na izdvojenom mjestu i rad na daljinu kao rad kod kojeg zaposlenik ugovoreni posao obavlja od kuće ili u drugom prostoru slične namjene koji je određen na temelju dogovora zaposlenika i poslodavca, a koji nije prostor poslodavca. Isti se obavlja putem informacijsko-komunikacijske tehnologije, pri čemu poslodavac i zaposlenik ugovaraju pravo zaposlenika da samostalno određuje gdje će taj rad obavljati, što može biti promjenjivo i ovisiti o volji zaposlenika. Zakon definira da se rad na izdvojenom mjestu rada i rad na daljinu mogu obavljati stalno, privremeno ili povremeno ukoliko obje strane ugovore takvu vrstu rada. Ukoliko nastupe izvanredne okolnosti izazvane epidemijom bolesti,

potresom, poplavama, ekološkim incidentom, i sl. poslodavac može, u svrhu nastavka poslovanja i zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenika, bez izmjene ugovora o radu s njim dogovoriti rad na izdvojenom mjestu. Ukoliko navedene okolnosti traju duže od 30 dana, poslodavac je obavezan ponuditi zaposleniku sklapanje ugovora o radu s obveznim sadržajem ugovora o radu u slučaju rada na izdvojenom mjestu rada i radu na daljinu.

Sadržaj ugovora o radu na izdvojenom radnom mjestu mora sadržavati podatak o pravu zaposlenika da slobodno određuje gdje će obavljati rad te podatke, podatke o organizaciji rada, načinu evidentiranja radnog vremena, sredstva rada potrebna za obavljanje posla koje je poslodavac dužan nabaviti i održavati, trajanje rada tj. načina utvrđivanja takvog rada kao i (Zakon o radu (N.N., br. 64/23)).

U Hrvatskoj Zakon o radu (N.N., br. 64/23) jasno postavlja obveze i prava poslodavaca prema zaposlenicima koji rade na izdvojenom radnom mjestu. Primjerice, plaća takvih zaposlenika ne smije biti manja u odnosu na radnike koji rade u prostoru poslodavca na istim ili sličnim poslovima. Također, poslodavac je dužan prilagoditi količinu poslova i izvršenje zadataka na način koji zaposleniku ne uskraćuje njegov odmor te mu nadoknaditi troškove utvrđene kolektivnim ugovorom ili ugovorom o radu. Poslodavac je zadužen za održavanje opreme kojom se zaposlenik služi isključivo u dogovoreno vrijeme. Također mora poštivati privatnost zaposlenika i osigurati mu zaštitu u skladu sa zaštitom o radu sukladno propisima koji se odnose na izdvojeni rad.

#### 2.1.2. Razlozi i opravdanost uvođenja fleksibilnih radnih mjesta

Kako bi se jasnije shvatili razlozi uvođenja fleksibilnih radnih mjesta prvo će se prikazati njihova temeljna određenja. Postoje brojne teorije koje opisuju fleksibilne radne aranžmane s naglaskom na razgraničenje sfere privatnog i obiteljskog života (tzv. teorija granice ili „*border theory*“). Clark (2000), na primjer, razgraničava dvije sfere bitne za fleksibilno radno mjesto: posao i obitelj. Prema njemu zaposlenik određuje granicu između obitelji (privatnog života) i posla. Pretpostavka je da je pitanje trenutka kada će se prijeći ta granica i generirati konflikt između te dvije sfere.

Može se ustanoviti kako tijekom radnog dana zaposlenici gotovo svakodnevno prelaze te granice. Sfere posla i obitelji mogu biti vrlo različite, a atmosfera u njima također vrlo promjenjiva. Omondi i K'obonyo (2018) navodi da različite sfere - različitim zaposlenicima - donose različite motivatore. Prema njemu granica između privatnog i poslovnog života može

biti strogo fizička: radno mjesto – dom. Teorija granica je zanimljiva u proučavanju rada od kuće – budući da isti briše čvrstu granicu radno mjesto-dom. Analizirajući tu razliku pojašnjava i najčešće oblike fleksibilnih radnih mjesta koje dijeli na: rad na daljinu, fleksibilno radno vrijeme, komprimirani radni tjedan, dopust, podijeljeni posao, postepeno umirovljenje, ugovor o djelu, posao na nepuno radno vrijeme i sezonski rad. Fleksibilnost kategorizira prema mjestu rada, broju radnih dana ili radnih sati (pojašnjeno gore). Nadalje, za Ashoush i dr. (2015) postoje određene smjernice koje idu u prilog fleksibilnim radnim mjestima, a izdvaja fleksibilnost zaposlenika, zeleni menadžment ljudskih resursa i kvalitetu radnog života.

Sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, kada se prvi put i pojavio izraz rada na daljinu, opravdanost za takav način rada ogledavao se u smanjenju gužvi na prometnicama osobito ujutro i predvečer kada je većina zaposlenika išla ili se vraćala s posla. U početku se rad na daljinu bazirao korištenjem telefona, a tek kasnije upotrebom naprednijih tehnologija. Glavne koristi rada na daljinu bile su manje zagađenje zraka zbog smanjenog prometa. Osamdesetih godina, kao opravdanja, se navodi smanjenje troškova poslovanja i ušteda uredskih prostora (Kurland i Bailey, 1999).

Razlozi uvođenja fleksibilnih radnih mjesta mogu biti i društvene promjene, prvenstveno sociološke: povećanje broja zaposlenih žena, kućanstva s više zaposlenih osoba, pojava novih tehnologija i sl. Sve je to utjecalo da poduzeća ponude alternativne radne rasporede kako bi zadovoljile potrebe za fleksibilnošću radnog vremena zaposlenika i lakše svladale njihov izazov iz privatnog života (Baltes i dr., 1999). Razlozi uvođenja fleksibilnih radnih aranžmana prema Omondi i K'obonyo (2018.) su demografske promjene na tržištu rada, politika uštede, globalne tehnološke i ekološke promjene. Rezultat uvođenja fleksibilnih radnih aranžmana je zadovoljstvo zaposlenika kroz percepciju da ima kontrolu nad svojim životom u vidu prilagođavanja radnog vremena vlastitim potrebama. Zaposlenik kao posljedicu osjeća bolju motiviranost, veće zadovoljstvo poslom, te pozitivnije percipira poslodavca.

Danas se u fleksibilnom modelu rada koriste suvremene tehnologije, koje uključuju računala, pametne telefone, *tablet*-e razne softvere i ostalu opremu koja podiže kvalitetu rada od kuće i koja smanjuje jaz rada u sjedištu poslodavca i rada na daljinu.

Visoko konkurentna poduzeća uvode fleksibilna radna mjesta kao motivaciju za privlačenje kvalitetne i produktivne radne snage. Takav oblik rada stavlja u odnos poslodavca i zaposlenika u kojem i jedna i druga strana imaju svoje obveze, ali i prava. Posljedica svega je win-win odnos - zadovoljni i motivirani zaposlenici i poslodavci. Istraživanje zaposlenih osoba u

Hrvatskoj iz 2021. godine koje je proveo Rogalo (2022) pokazuje učinke rada od kuće i kvalitetu njihova života za vrijeme pandemije koronavirusom. Istraživanje je pokazalo da je čak 88,5 % zaposlenika u to vrijeme radilo puno radno vrijeme od kuće. Zanimljivi su rezultati koji pokazuju kako su se tom, za njih novom, načinu rada brzo prilagodili. Većina zaposlenika (71 %) i nakon pandemije preferira takav način rada. Pri usporedbi javnog i privatnog sektora, istraživanje je pokazalo značajnu razliku u stavovima zaposlenika po pitanju vremena provedenog na poslu u odnosu na radnu produktivnost. Zaposlenici koji rade u javnom izjasnili su se kako su tijekom pandemije radili više sati (u odnosu na razdoblje prije pandemije), a da su pri tom obavili manje posla nego inače. Također, u odnosu na zaposlenike iz privatnog sektora, istaknuli su kako im je posao, u vrijeme pandemije, bio zahtjevniji, te kako nisu dovoljno dobro bili pripremljeni za rad od kuće.

### 2.1.3. Ishodi prilagodbe na rad od kuće

Najčešći indikatori kojima se mjere ishodi prilagodbe na rad od kuće su zadovoljstvo poslom, te produktivnost. Zadovoljstvo poslom, prema Locke-u (1976), je ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje je produkt procjene nečijeg posla ili radnog iskustva zaposlenika.

Zadovoljstvo poslom, prema Hulin i Judge (2003), javlja se kao psihološki odgovor na posao. Njega se može tumačiti kao spoj kognitivne, bihevioralne i afektivne komponente. Važnost afektivne komponente (doživljaj emocije) naglašen je u većini definicija zadovoljstva poslom dok Jex i Britt (2014) napominju da nikako ne treba zanemariti doprinos i ostale dvije komponente (kognitivne i bihevioralne). Mnoga istraživanja rada od kuće potvrđuju pozitivnu vezu rada i zadovoljstva poslom, premda je priroda tog odnosa nejasna. Na pozitivnu vezu između rada od kuće i zadovoljstva poslom ukazuju Fonner i Roloff (2010). Prema njihovom tumačenju uzrok te pozitivne veze je smanjeni konflikt poslovnog i privatnog života. Također, posljedica je to smanjenja količine razmjenjivanja informacija s kolegama, koju zaposlenici, koji obavljaju rad od kuće, uviđaju kao smetnju obavljanja posla bez prekida.

Dio znanstvenika, a među njima su Golden i Veiga (2005) uviđaju i smatraju da prevelika učestalost rada od kuće može umanjiti zadovoljstvo poslom. Oni navode da se zadovoljstvo poslom povećava radom od kuće do određenog tjednog broja sati rada. Nakon dosega određene točke, pozitivan učinak se polako smanjuje.

Murphy (1990) definira produktivnost kao vrijednost proizvedenih usluga i dobara uzimajući u obzir i cijenu te proizvodnje. Produktivni zaposlenik ostvaruje visoke rezultate u svom poslu

uz relativno malu utrošak resursa i drugih troškova.

Činjenica je da su istraživanja potvrdila veću produktivnost zaposlenika koji obavljaju rad od kuće u odnosu na one koji rade u uredu. Točna razina nečije produktivnosti prilikom online istraživanja je teško mjerljiva pa se u obzir većinom uzima percepcija zaposlenika o vlastitoj produktivnosti.

Pojam percipirane produktivnosti spominje Castelle (2017) i ona po njemu predstavlja stav pojedinca, tj. njegovu percepciju, da postoji prisutno okruženje koje pogoduje učinkovitom korištenju resursa i procesa u poduzeću. Haapkangas i dr. (2018) navode da je prednost ovakvih mjera produktivnosti nad objektivnim mjerama te jer mogu obuhvatiti aspekte poput truda i detektiranih smetnji za učinkovit rad, što bi teško bilo objektivno kvantificirati.

Istraživanje Bloom-a i dr. (2015), objavljeno u članku *Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment*, pokazuje ishode učenja rada od kuće u jednoj kineskoj agenciji koje je provedeno kao eksperiment rada od kuće. Istraživanje je pokazalo kako sve veći udio zaposlenika, i nakon eksperimenta, radi od kuće, ali postoje zabrinutosti (od strane poslodavaca) da bi to moglo dovesti do fenomena „bježanja od kuće“. S druge strane, rad od kuće doveo je do povećanja produktivnosti rada i zadovoljstva poslom te do smanjenja stope bolovanja. To je utjecalo na povećanje dobiti poduzeća za čak 22 %. Ovo naglašava prednosti učenja i učinaka odabira pri usvajanju modernih praksi upravljanja. Istraživanje odrednica i ishoda prilagodbe rada od kuće u Hrvatskoj provela je Mutić (2021) u vrijeme pandemije. Autorica je istraživala postojanje razlika u zadovoljstvu poslom i percipiranoj produktivnosti zaposlenika ovisno o mjestu rada. Za razliku od dosad spomenutih istraživanja, ovo je pokazalo kako nema značajnih razlika u doživljaju zadovoljstva poslom i percepciji produktivnosti posla između zaposlenika koji rade od kuće, zaposlenika koji rade u uredu te onih koji naizmjenično rade i od kuće i u uredu/na radnom mjestu. Međutim, prema Mutić (2021:25), „utvrđeno je kako su ekstraverzija i ugodnost pozitivno povezane s percipiranom produktivnošću posla te kako se ekstraverzija dodatno izdvaja i kao značajan prediktor u objašnjenju varijance percipirane produktivnosti posla“.



## 2.2. Utjecaj i posljedice pandemije koronavirusa na poslovanje

Slijedi analiza utjecaja i posljedica pandemije koronavirusa na poslovanje. U ovoj analizi obrađuje se utjecaj pandemije na poslovanje, izazovi i učinci rada od kuće za zaposlenike i menadžere i uloga digitalne tehnologije u radu od kuće.

Novi koronavirus, nazvan SARS-CoV-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-2*), otkriven je krajem 2019. godine u Kini (Wuhan). Odnosi se na novi soj koronavirusa koji, prije te godine, nije bio zabilježen kod ljudi. COVID-19 je naziv bolesti uzrokovane SARS-CoV-2 (HZJZ, 2022). Pandemija globalnih razmjera proglašena je 11. ožujka 2020. godine.

### 2.2.1. Utjecaj pandemije na poslovanje

Pandemija COVID-19 zahvatila je cijeli svijet i značajno unazadila globalnu ekonomiju. Za vrijeme pandemije zaposlenici su morali ostajati kod kuće, zabranjena su bila putovanja koja su utjecala ne samo na zrakoplovna poduzeća nego i na cjelokupno gospodarstvo. Zabranjena su bila sva masovna okupljanja. Jedno vrijeme su ljudi mogli putovati unutar svoje zemlje isključivo uz propusnice odobrene od vlade svoje zemlje za što je trebao postojati vrlo opravdan razlog. Trgovine s robom široke potrošnje su imale ograničeno radno vrijeme i ograničen broj kupaca koji istovremeno mogu boraviti i kupovati u njoj. Postojala je velika potražnja za osnovnim namirnicama kao što su brašno, mlijeko, ulje i kvasac što je narušilo tržišnu ravnotežu. Vlade pojedinih zemalja, uključujući i Hrvatsku, ograničile su kupnju tih proizvoda po osobi.

Vlade zemalja kreirale su brze odgovore na nastalo gospodarsko stanje, međutim ono nije bilo dostatno da smiri tržište. Unatoč naporima Središnje banke, koja je putem instrumenata monetarne politike povećala ponudu novca u pojedina gospodarstva, gospodarstvo je i dalje nazadovalo, osobito jer su potrošači težili vlastitoj sigurnosti – trošili su samo na osnovne životne namirnice i u ograničenim količinama. Obzirom na nemogućnost osiguravanja protoka ponude i potražnje tržište je bilo narušeno što je unazadilo gospodarstvo diljem svijeta.

### 2.2.2. Izazovi i učinci rada od kuće na menadžere i zaposlenike

Pandemija koronavirusa utjecala je na rad poduzeća u svim djelatnostima, a osobito u tercijarnim u koje se ubrajaju ugostiteljska poduzeća i hoteli. Nakon izbijanja pandemije rad od kuće postao je popularna praksa u poslovnom okruženju diljem svijeta. Rad od kuće nova je strategija poslovanja koja kreira nove izazove kako za menadžere tako i za zaposlenike.

Temeljni izazov za menadžere proizlaze iz komuniciranja, odnosno nedostatka izravne komunikacije čija posljedica može biti manjak koordinacije timova na daljinu. Ograničena komunikacija utječe na održavanje zajedništva u timu i održavanje pozitivne klime u poduzeću.

Drugi izazov odnosi se na upravljanje produktivnošću. Praćenje napretka, u području radnih zadataka zaposlenika kao i postizanje ciljeva poduzeća, također je jedan od izazova s kojima su se menadžeri susretali tijekom pandemije. Osiguravanje produktivnosti poslovanja nije isto kao što je bilo u prije pandemije. Pandemija je transformirala poslovanje na način da je onemogućen fizički nadzor, a poduzeća su se trebala prilagoditi novonastalim promjenama koje su uglavnom bile usmjerene na rad u virtualnom okruženju. Menadžeri su imali veliki izazov ispred sebe – osigurati ravnotežu privatnog i poslovnog života svojih zaposlenika istovremeno prateći njihov poslovni razvoj potičući ih na izvrsnost i postizanje ciljeva poduzeća.

S druge strane, zaposlenici su imali izazov po pitanju uspostavljanja radne discipline koja se odnosu na organizaciju radnog prostora i stvaranje efikasne radne atmosfere na radu od kuće. Ovdje je do izražaja dolazila i samodisciplina i motivacija zaposlenika koja se odvijala bez fizičkog nadzora. Još jedan bitan izazov za zaposlenike bio je efikasno upravljati radnim vremenom koje će svesti na minimum prekoračenja radnog vremena. Možda najveći izazov tiče se zdravstveno-psiholoških učinaka koji se odnose na izolaciju ili bolje rečeno nedostatak socijalne interakcije. Nedostatak socijalne podrške ima implikacije na održavanje produktivnosti rada. To se odnosi i na nedostatak prilike za komunikaciju i druženje koji su bitni elementi svakog poslovnog okruženja. Za vrijeme pandemije, zaposlenici su bili suočeni i s izazovima tehničke prirode. Za rad im je trebala pouzdana internetska veza koja je uglavnom bila kućna. Nadalje, za rad su im bili potrebni razni softverski alati kako bi bili umreženi s radnim kolegama i nadređenima. Temeljni izazov bio je osigurati pristup sigurnim sustavima istovremeno osiguravajući zaštitu podataka.

Rad od kuće u vrijeme pandemije osmišljen je kako bi se očuvalo zdravlje zaposlenika od COVID-a 19, međutim, s druge strane je to zdravlje bilo narušeno osobito u pogledu fizičke neaktivnosti i psihičkih posljedica. Ipsen i dr. (2020) navode kako je u vrijeme pandemije zabilježen manjak tjelesne aktivnosti zaposlenika kao i učestali izostanak temeljnih radnih uvjeta. Tomu ide u prilog i činjenica kako su bile zatvorene ustanove koje promoviraju zdrav način života (sportske dvorane i teretane). Suprotno njegovu razmišljanju, prema istraživanju

Chung i dr. (2020) zaposlenici su (osobito muški) za vrijeme korone imali više vremena posvetiti se svom fizičkom zdravlju i tjelovježbi.

Mélypataki i dr. (2021) su, izučavajući rad od kuće došli do zaključka kako on ima velike nedostatke koji se osobito odnose na psihološke učinke zaposlenika koji su nastali izolacijom od strane radnih kolega i koje ostavljaju mentalne posljedice. S tim se složio i Maity i dr. (2020) koji pandemiju koronavirusa, zbog izolacije, nazivaju polazišnom točkom psihološke traume koja rezultira stresom kod zaposlenika i menadžera te naposljetku i anksioznosti i depresije.

Kako bi se prevladali navedeni izazovi menadžeri su redovito održavali grupne video sastanke na kojima su jasno postavljali radne zadatke i ciljeve te pratili njihovog napretka. Suvremeni alati omogućavali su im praćenje radne uspješnosti, ali i davanje pravovremenih informacija i podrške. Osim grupnih sastanaka na važnosti su dobili i individualni na kojima su se zaposlenicima davala podrška i motivacija za prevladavanje novonastalih promjena uvjetovanih pandemijom koronavirusa.

Unatoč nekim navedenim negativnim stranama rada od kuće, Badanjak (2021) navodi kako su pojedina poduzeća preferirala hibridni rad koji kombinira rad na daljinu (rad od kuće) i rad na poslu (fizička prisutnost kod poslodavca). Prema Badanjak (2021) Microsoft je proveo istraživanje na više od 31 tisuću zaposlenika u Microsoft 365 i LinkedIn u 31 zemlji svijeta te došao do zaključka kako je 73 posto zaposlenika željelo zadržati mogućnost fleksibilnog rada, ali i da 67 posto njih želi provoditi više vremena „licem u lice“ s članovima svog tima. Nadalje, ista autorica navodi podatak kako se, od izbijanja pandemije, rad od kuće povećao za gotovo 30 posto i očekuje se da će taj trend rasti. Europski parlament također zemljama članicama Europske unije predlaže zadržavanje tog oblika rada koji bi se trebao razraditi kolektivnim ugovorom između socijalnih partnera, a u kojim će se jasno definirati potrebne mjere koje se odnose na radno vrijeme, radni odmor i ostale radne uvjete.

### 2.2.3. Uloga digitalne tehnologije u radu od kuće

Za vrijeme pandemije koronavirusa menadžeri su imali veliki izazov ispred sebe – osigurati neometan rad od kuće za sva radna mjesta koja su se mogla obavljati na taj način. Uz takav način javljalo se i fizičko distanciranje na svim razinama poduzeća. To je predstavljalo osobito veliki problem poduzećima koja su pandemiju dočekali nespremna. Veliki dio radnih mjesta bio je zatvoren jer nisu postojali preduvjeti za rad na daljinu ili pak ta radna mjesta nisu, zbog prilike posla, bila moguća odvijati se od kuće.

Obzirom na mjere države i ograničenja kretanja došlo je i do nepovoljne gospodarske situacije kako kod nas, tako i u ostatku svijeta. Pojedine države nisu bile u mogućnosti plaćati zaposlenika koji nije bio na poslu. Obzirom na to države su preporučile, a ponegdje i nametnule rad od kuće kao opciju koja zadovoljava novonastale uvjete. Međutim, kasnija istraživanja su pokazala kako neke nisu imale ni osnovne zakonske, tehničke i druge uvjete. Unatoč nepripremljenosti, poduzeća su se masovno okrenula radu od kuće. Kod određenog broja poduzeća, ali i zaposlenika postojao je otpor, međutim ubrzo je došlo do fenomena popularizacije rada od kuće, kod kojeg poduzeća ne žele povratak na klasični radni okvir ( Mélypataki i dr., 2021).

Iako su tercijarne djelatnosti najviše pogođene pandemijom Han (2020) ih spominje kao pozitivan primjer koji se izvrsno prilagodio novonastaloj situaciji. Digitalizacijom je ugostiteljski sektor iznašao problem po pitanju ograničenja rada, kao što je bilo zatvaranje primjerice restorana, te je iskoristio snagu suvremene digitalne tehnologije. Distribucija hrane bez kontakta s dostavljačem koji je hranu ostavljao ispred vrata pozitivan je primjer prilagodbe novonastaloj situaciji.

Nadalje, zanimljivo je spomenuti i suvremene aplikacije za dostavu hrane koja je doživjela veliki procvat u vrijeme korone. Osim dostave hrane iz restorana (koji su jedno vrijeme radili samo za dostavu hrane) kupci su mogli naručiti proizvode iz trgovina ili ljekarni kako bi se smanjilo nepotrebno kretanje u vrijeme kada je to bilo ograničeno. Danas, kada je proglašen kraj pandemije, iste su aplikacije i dalje popularne među kupcima koji naručuju hranu i ostale proizvode virtualnim putem. U vrijeme pandemije, ali i općenito gledano, posljednjih desetak godina digitalna tehnologija je uznapredovala. Sve je veća zainteresiranost za digitalnu pismenost u svim dobnim skupinama. Nakon pandemije koronavirusa rad od kuće je postao nova poslovna stvarnost koja je primamljiva zaposlenicima i menadžerima jer pruža fleksibilnost na radnom mjestu i smanjuje troškove poslovanja.

### **3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

U ovom dijelu rada postavljaju se predmet i cilj istraživanja. Navode se korištene znanstvene metode i postavlja se istraživačko pitanje.

#### **3.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja su zaposlenici koji su, u bilo kojem svom radnom vijeku, imali priliku raditi od kuće i menadžeri malih poduzeća. Istraživanje izazova rada od kuće od strane zaposlenika provedeno je anketom koja ima 21 pitanje (Prilog 1). Pitanja su oblikovana s obzirom na rezultate prethodnih istraživanja koja su analizirana u teorijskom dijelu rada. Anketa je sačinjena od zatvorenih pitanja od kojih je u većini ponuđena Likertova skala putem koje su ispitanici trebali iskazati stupanj slaganja/neslaganja sa zadanom tvrdnjom (1-u potpunosti se ne slažem, 2-ne slažem se, 3-niti se slažem, niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem). Anketa je putem Google obrasca bila aktivna od 1. lipnja do 15. lipnja 2023. godine. Prigodni uzorak istraživanja je 130 zaposlenika, međutim veći dio ankete je do kraja ispunilo 119 zaposlenika koji su radili od kuće. Rezultati su interpretirani grafički i opisno. Istraživanje izazova i percepcije rada od kuće sa stajališta dvaju menadžera provedeno je putem intervjua koji sadrži 20 otvorenih pitanja (prilog 2). Intervjui su provedeni telefonskim putem dana 29. lipnja 2023. godine i prosječno su trajali 16 minuta.

#### **3.2. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja je utvrditi koja su stajališta menadžera, a koja zaposlenika o radu kod kuće. Istraživanjem će se, među promatranim uzorkom, ustanoviti postoje li razlike u njihovim percepcijama te kako je pandemija koronavirus utjecala na njihov rad od kuće i na njihovu produktivnost rada.

#### **3.3. Znanstvene metode**

Prilikom izrade završnog rada korištene su metode analize i sinteze, metoda komparacije, deskriptivna i statistička metoda. Prema Zeleniki (2000) metoda analize korisna je pri pojašnjavanju stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojmovi, zaključaka) na njihove jednostavne sastavne dijelove. Sintezom se sistematiziraju znanja po zakonitostima formalne logike, kao proces izgradnje teorijskog znanja u pravci od posebnog ka općem. Komparativna metoda postupak je uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava

procesa i donosa te utvrđivanje njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu razlika među njima. Ista je bila korisna pri usporedbi mišljenja različitih autora o prednostima i nedostacima rada od kuće. Deskriptivna metoda bitna je pri opisivanju činjenica i procesa i osobito korisna u početnoj fazi znanstvenog istraživanja. Statistička metoda koristi se pri obradi podataka dobivenih mjerenjem (u ovom slučaju anketom) temeljem kojih se donose zaključci empirijskih istraživanja.

### **3.4. Istraživačka pitanja**

Sukladno postavljenom predmetu i cilju istraživanja postavlja se istraživačko pitanje: Koje su razlike percepcije rada od kuće između zaposlenika i menadžera?

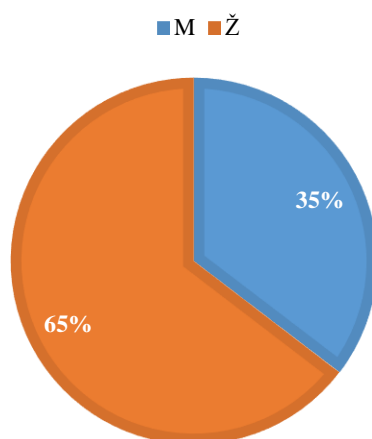
## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U ovom dijelu rada iskazuju se empirijski rezultati istraživanja provedenih među zaposlenicima i menadžerima. Cilj je usporediti njihovu percepciju rada od kuće za vrijeme i nakon pandemije koronavirusa. Na početku se prvo iskazuje percepcija zaposlenika dobivena istraživanjem putem anketnog upitnika, a zatim slijedi percepcija menadžera dobivena metodom intervjua.

### 4.1. Percepcija zaposlenika

Rad od kuće način je obavljanja posla koji je za vrijeme korone u Hrvatskoj bio zastupljen u gotovo svim djelatnostima u kojima je takav rad bio moguć za obavljanje posla. Slijede rezultati istraživanja percepcije zaposlenika o radu od kuće koji su dobiveni anketnim upitnikom.

Prvo pitanje odnosi se na spol zaposlenika.



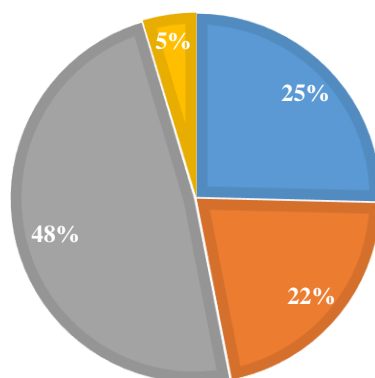
Grafikon 1. Spol zaposlenika

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Od ukupno 130 zaposlenika koji su pristupili anketi njih 84 ili 65 % su žene dok su preostalih 46 ili 35 % muškarci. Većina zaposlenika jesu ženskog spola (grafikon 1).

Drugo pitanje koje se postavilo zaposlenicima odnosi se na stručnu spremu. Ponuđeni odgovori su: osnovna škola, srednja škola (SSS), viša stručna sprema (VŠS), visoka stručna sprema (VSS) i magistri znanosti ili doktori znanosti.

■ SSS ■ VŠS ■ VSS ■ mag. znanosti ili dr. znanosti



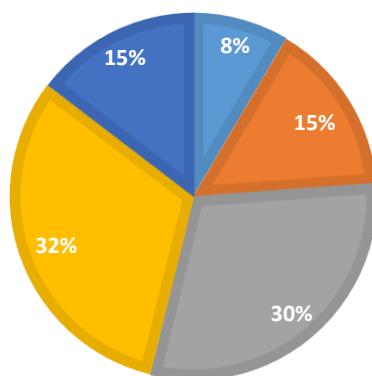
Grafikon 2. Stručna sprema zaposlenika

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Prema grafikonu 2 može se uočiti kako je u anketi sudjelovalo najviše zaposlenika sa visokom stručnom spremom (n=63, 48%). Slijede ih oni sa završenom srednjom školom (n=33, 25 %), višom spremom (n=28, 22 %) te magistri znanosti ili doktori znanosti (n=6, 5%). U anketi su najviše zastupljeni zaposlenici za završenim fakultetom (VSS).

Treće pitanje odnosi se na radni staž zaposlenika. Ponuđene skale su do 5 godina, od 5 do 10 godina, od 10 do 20 godina, od 20 do 30 godina i više od 30 godina.

■ do 5 godina ■ 5 do 10 godina ■ 10 do 20 godina  
 ■ 20 do 30 godina ■ više od 30 godina



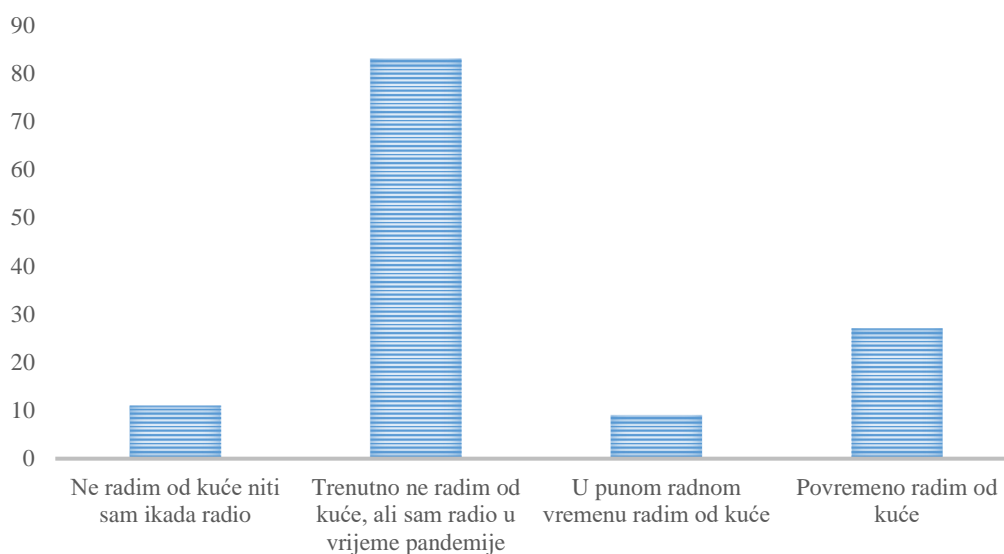
Grafikon 3. Radni staž zaposlenika

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja



Prema radnom stažu (grafikon 3), najveći broj zaposlenika su oni sa radnim stažem od 20 do 30 godina (n=41, 32 %). Slijede ih zaposlenici sa radnim stažem od 10 do 20 godina (n=39, 30 %), sa radnim stažem od 5 do 10 godina i sa stažem većim od 30 godina (u oba kriterija n=20, 15 %). Najmanji je broj zaposlenika je s radnim stažem do 5 godina (n=11, 8 %).

Četvrto pitanje koje se postavilo zaposlenicima glasi: radite li od kuće. Ponuđene su im četiri opcije: 1) ne radim od kuće niti sam ikada radio, 2) trenutno ne radim od kuće, ali sam radio u vrijeme pandemije, 3) u punom radnom vremenu radim od kuće, 4) povremeno radim od kuće



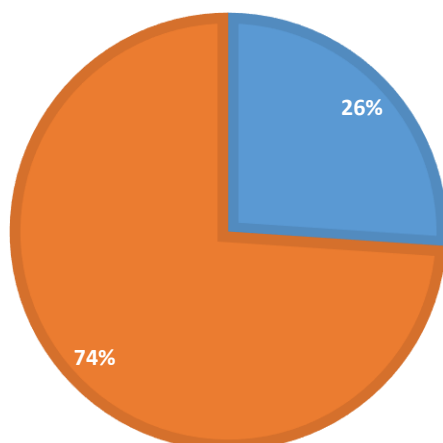
Grafikon 4. Rezultati pitanja: radite li od kuće?

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Na pitanje „Rade li od kuće?“, veliki dio zaposlenika odgovorio je kako trenutno ne radi od kuće, ali je radio u vrijeme pandemije koronavirusa, njih čak 83 ili 64 %. U odnosu na ukupni broj zaposlenika njih 27 (21 %) povremeno i danas radi od kuće, 9 zaposlenika (7 %) u punom radnom vremenu rade od kuće, 11 (8 %) ne rade od kuće niti su ikada radili. Zaposlenici koji nemaju iskustvo rada od kuće nisu dio rezultata u narednim analizama obzirom da se ispituju stavovi zaposlenih koji su barem nekada radili od kuće. Razlog toga pronalazi se u predmetu istraživanja čiji je cilj saznati stavove, izazove i perspektive zaposlenika koji su imali iskustva s radom od kuće.

Zaposlenici su se u petom pitanju trebali izjasniti razlog rada od kuće, tj. je li on rezultat dogovora s poslodavcem ili je nametnut.

■ Dogovor s poslodavcem/vrsta posla ■ Nametnuto od strane poslodavca/mjera



Grafikon 5. Razlog rada od kuće

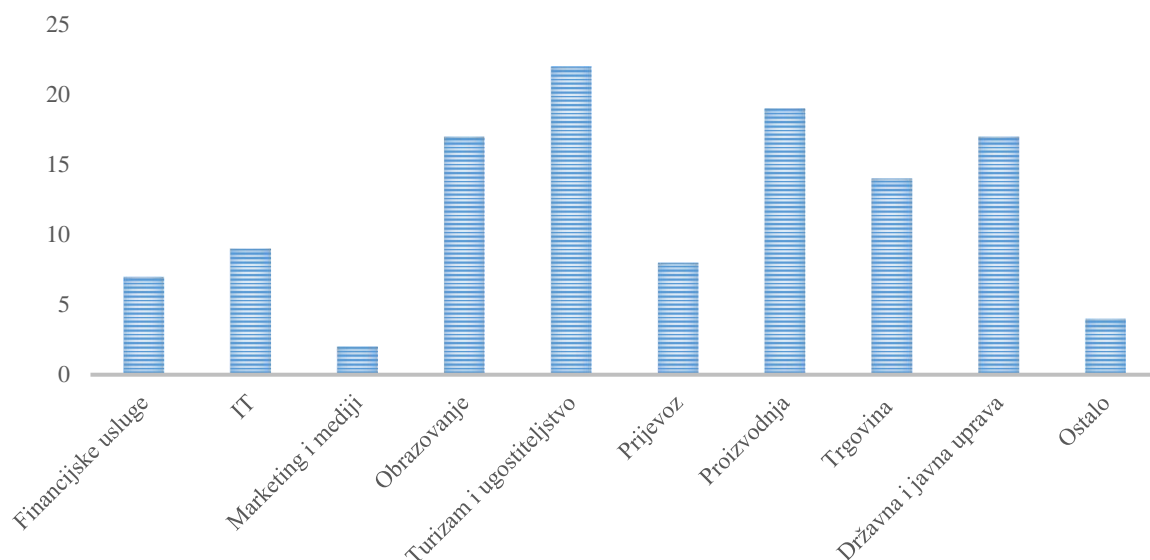
Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Prema grafikonu 5 uočava se da od ukupno 119 zaposlenika, koji su ponekad radili od kuće ili trenutno rade, čak 88 ili 74 % navode da je rad od kuće za njih bio nametnut. Suprotno njima, 31 zaposlenik ili 26 % izjasnio se da je razlog njihova rada od kuće dogovor s poslodavcem.

Uočava se da veliki broj zaposlenika nije sam izabrao rad od kuće već im je isti nametnut. Obzirom da pandemiju koronavirusa i mjere koje je Vlada postavila ovaj rezultat nije iznenađujući. U počecima pandemije, veliki dio radnih mjesta bio je od kuće. Zaposlenici su mogli mijenjati mjesto rada i boravka isključivo uz propusnice odobrene od poslodavaca, a kasnije i od države.

U ovim odgovorima može se uočiti prvotni otpor zaposlenika prema radu od kuće. Razlog tome je nepredvidiva pandemija kao i ekspresne mjere koje su promijenile poslovanje i primorale svako poduzeće na prihvaćanje promjena koje su nužne za očuvanje zdravlja ljudi.

Sljedeće pitanje odnosilo se na ispitivanje sektora u kojem zaposlenik radi. Ovi podaci korisni su kako bi se saznalo koji sektori preferiraju rad od kuće kao način poslovanja. Ponudeni sektori su financijske usluge, IT, marketing i mediji, obrazovanje, turizam i ugostiteljstvo, prijevoz, proizvodnja, trgovina, državna i javna uprava i ostalo.



Grafikon 6. Sektor rada

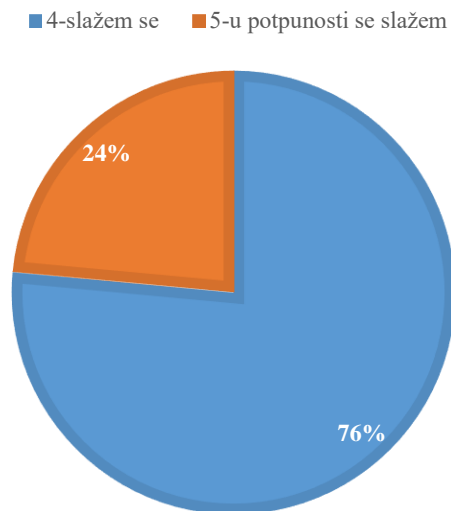
Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Prema rezultatima istraživanja (grafikon 6) najveći broj zaposlenika radi u sektoru turizma i ugostiteljstva, njih 22 ili 18 %. U proizvodnji radi 19 zaposlenika ili 16 %, 17 zaposlenika ili 14 % rade u obrazovanju, također 17 ili 14 % rade u državnoj i javnoj upravi. U trgovinskim poduzećima radi 14 zaposlenika ili 12 %. Preostali ispitanici rade u financijskim institucijama, IT sektoru, prijevozu i drugim.

Među navedenim, može se uočiti kako najveći broj zaposlenika radi u sektoru trgovine i ugostiteljstva. U vrijeme pandemije koronavirusa tercijarni sektor, u koji se iste i ubrajaju, je zapravo bio najviše ekonomski pogođen. Razlog tome jesu izolacije, zabrane okupljanja, zabrana poslovanja s ciljem smanjivanja broja oboljelih. U samim počecima su restorani i hoteli bili u potpunosti zatvoreni, a s opadanjem broja oboljelih krenule se blaže mjere poput definiranja razmaka među stolovima, pojačana higijena, dostupnost dezinfekcijskih sredstava u ugostiteljskim prostorima, nošenje maski i sl.

Kako bi se olakšao rad ugostiteljskih poduzeća u vrijeme pandemije, Vlada je sufinancirala plaće zaposlenika kroz poticaje mjere Očuvanje radnih mjesta koje je isplaćivao Hrvatski zavod za zapošljavanje. Iznos poticaja ovisio je o vrsti djelatnosti i o stupnju pogođenosti posljedicama koronavirusa koji se izračunao usporedbom prihoda prethodne predpandemijske i tekuće pandemijske godine.

Narednim pitanjima ispituje se stupanj slaganja s ponuđenom tvrdnjom. Prvom tvrdnjom ispituje se stav zaposlenika o utjecaju rada od kuće na zaustavljanje širenja pandemije.



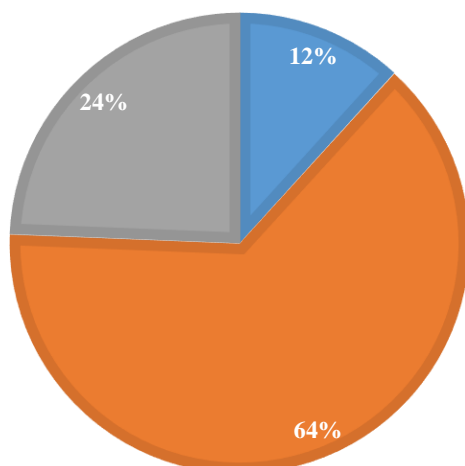
Grafikon 7. Rezultati tvrdnje: rad od kuće u vrijeme pandemije doprinosi smanjenju širenja virusa

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Prema provedenom istraživanju (grafikon 7) 91 ispitanik ili 76 % slaže se s tvrdnjom kako je rad od kuće za vrijeme pandemije smanjio mogućnost širenje virusa, dok se 28 zaposlenika ili 24 % u potpunosti slaže s tim. Niti jedan zaposlenik nije odabrao odgovor neslaganja s tvrdnjom.

Sljedeća tvrdnja koja je ponuđena zaposlenicima ispituje njihova mišljenja o korisnosti rada od kuće u odnosu na rad u prostorijama poslodavca.

■ 3-niti se slažem, niti se ne slažem ■ 4-slažem se ■ 5-u potpunosti se slažem



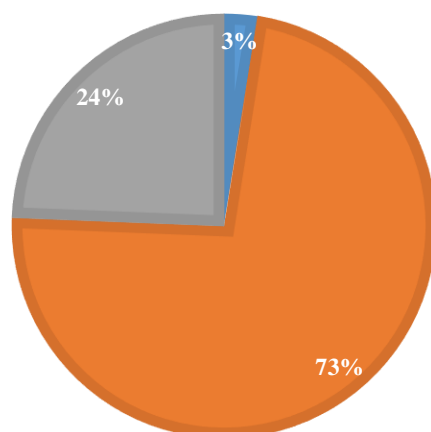
Grafikon 8. Rezultati tvrdnje: rad od kuće je koristan jer se efikasnije mogu posvetiti poslu

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Veći dio zaposlenika, njih 76 ili 64 % slaže se s tvrdnjom da je rad od kuće koristan jer se efikasnije mogu posvetiti na poslu, 24 zaposlenika ili 12 % u potpunosti se slažu s navedenom tvrdnjom. Ostatak od 29 zaposlenika ili 24 % odabrali su odgovor niti se slažem niti se ne slažem (grafikon 8).

Sljedeća tvrdnja s kojom zaposlenici iskazuju stupanj slaganja glasi: ukoliko radim od kuće manje se izlažem virusu.

■ 3-niti se slažem, niti se ne slažem ■ 4-slažem se ■ 5-u potpunosti se slažem

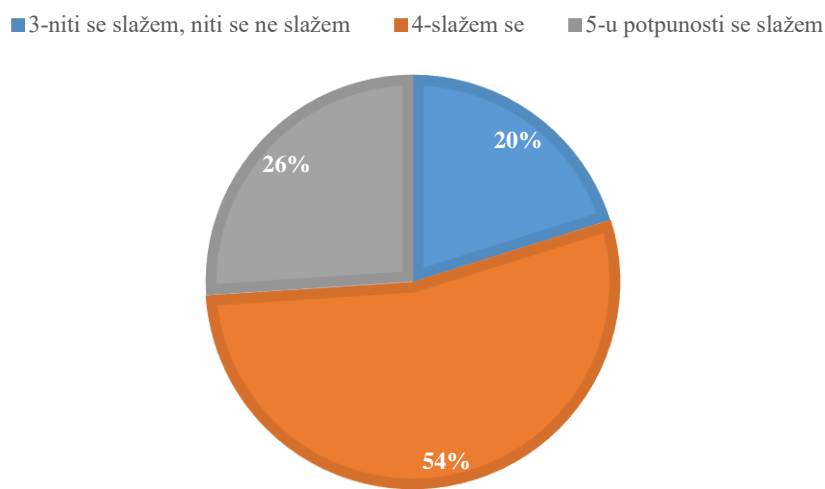


Grafikon 9. Rezultati tvrdnje: ukoliko radim od kuće manje se izlažem virusu

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Od ukupno anketiranih, 83 zaposlenika ili 73 % smatraju da je manja vjerojatnost da će se zaraziti korona virusom ukoliko rade od kuće. Dio od 29 zaposlenika ili 24 % u potpunosti se slažu s tvrdnjom. Samo 3 zaposlenika ili 3 % su odabrali neodlučan odgovor – niti se slažem, niti se ne slažem. Niti jedan ispitanik nije se izjasnio da se ne slaže s ponuđenom tvrdnjom.

Naredno pitanje postavljeno je kako bi se ispitao stav zaposlenika o prisutnosti stresa na radu od kuće. Njime se željela dobiti usporedba razine stresa pri obavljanju posla od kuće i posla u sjedištu poslodavca.

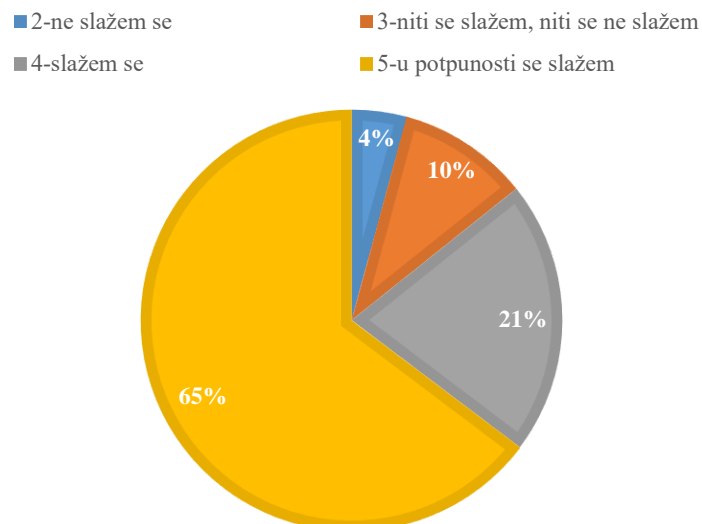


Grafikon 10. Rezultati tvrdnje: rad od kuće manje je stresan

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Grafikon 10 prikazuje rezultate o tome je li rad od kuće stresan. S izjavom da je rad od kuće manje stresan u odnosu na rad u sjedištu poslodavca slaže se 64 zaposlenika ili 54 %. S time se u potpunosti slaže 31 ispitanik tj. 26 %. Neodlučno je 24 zaposlenika, odnosno 20 %. Niti jedan ispitanik se nije izjasnio kako se ne slaže s tvrdnjom da je rad od kuće manje stresan. Uočavaju se pozitivni učinci rada od kuće. Više od polovine zaposlenika uočavaju manje stresa u fleksibilnom modelu rada od kuće.

Naredno pitanje postavljeno je kako bi se ispitao stav zaposlenika o fleksibilnosti na radu od kuće.



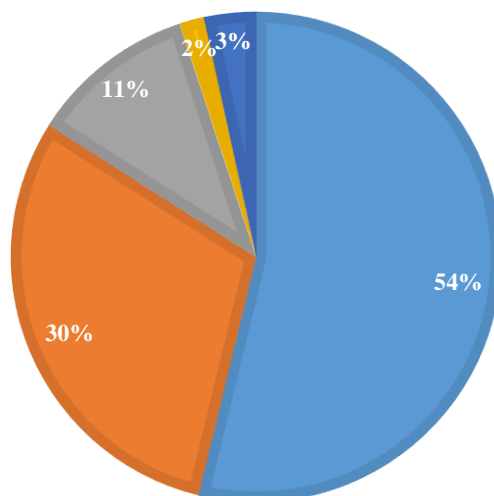
Grafikon 11. Rezultati tvrdnje: na radu od kuće mogu biti više fleksibilan u poslu

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Ispitanici su trebali iskazati stupanj slaganja tvrdnjom da na radu od kuće mogu biti više fleksibilni (grafikon 11). S time se u potpunosti slaže 77 zaposlenika, tj. 65 %. Odgovor da se slažu sa tvrdnjom ponudilo je 25 zaposlenika ili 21 %. Neodlučno (niti se slažu-niti se ne slažu) je 12 zaposlenika ili 10 %. Samo 5 zaposlenika ili 4 % ne slažu se da na radu od kuće mogu biti više fleksibilni u odnosu na rad u sjedištu poslodavca. Niti jedan ispitanik nije odabrao odgovor da se u potpunosti ne slaže.

Sljedeće pitanje ispituje stav zaposlenika oko mogućnosti razdvajanja privatnog od poslovnog za vrijeme rada od kuće.

■ 1-u potpunosti se ne slažem    
 ■ 2-ne slažem se    
 ■ 3-niti se slažem, niti se ne slažem  
■ 4-slažem se    
■ 5-u potpunosti se slažem



Grafikon 12. Rezultati tvrdnje: kada radim od kuće teško mogu razdijeliti privatno od poslovnog

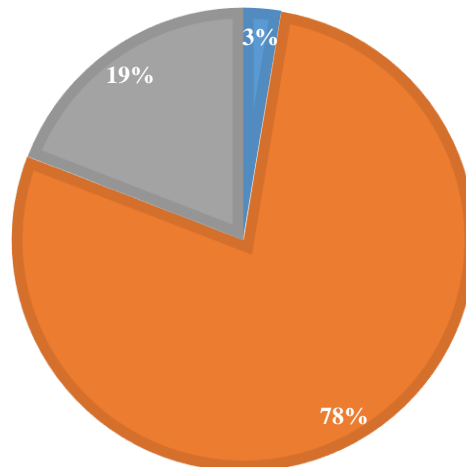
Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Prema rezultatima iskazanim u grafikonu 12, od ukupno 119 zaposlenika koji su radili od kuće ili još rade, većina se ne slaže ili se u potpunosti ne slaže kako im je, na radu od kuće, teško odvojiti privatno od poslovnog. Grupa od 64 zaposlenika ili 54 % se u potpunosti ne slaže, a 36 ili 30 % se ne slažu s tvrdnjom. Neodlučno je - niti se slaže, niti se ne slaže 13 zaposlenika ili 11 %. Od ukupno anketiranih: 2 zaposlenika ili 2 % slaže se kako na radu od kuće teško mogu razdijeliti privatno od poslovnog. Ostatak od 4 zaposlenika ili 3 % u potpunosti se slažu s tvrdnjom.

Sljedećom tvrdnjom ispituje se ugodnost rada od kuće.



■ 3-niti se slažem, niti se ne slažem ■ 4-slažem se ■ 5-u potpunosti se slažem



Grafikon 13. Rezultati tvrdnje: rad od kuće je ugodan

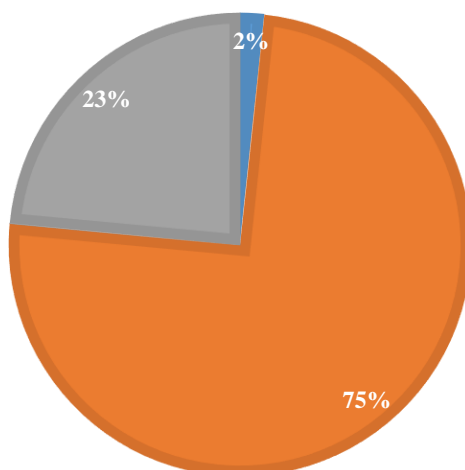
Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Ispitanici su trebali iskazati stupanj slaganja s tvrdnjom da je rad od kuće ugodan (grafikon 13). S time se slaže ili se u potpunosti slaže većina zaposlenika. Većina ispitanika, odnosno njih 90 tj. 78 % odabrali su odgovor slažem se, dok se 22 zaposlenika ili 18 % u potpunosti slažu s tvrdnjom. Samo 3 zaposlenika ili 3 % su odabrali odgovor – niti se slažem, niti se ne slažem. Ostatak anketiranih, odnosno 4 zaposlenika ili 3 % ne slažu se da je rad od kuće ugodan.

Za većinu zaposlenika rad od kuće je ugodan. Rad od kuće pruža fleksibilnost u organizaciji posla koja je većini zaposlenika bitan motivator za postizanje poslovnih rezultata.

Iduće pitanje sadrži tvrdnju kojom zaposlenici trebaju iskazati stupanj slaganja: rad od kuće štedi moje vrijeme (ušteda na putovanju od posla i nazad).

■ 3-niti se slažem, niti se ne slažem ■ 4-slažem se ■ 5-u potpunosti se slažem



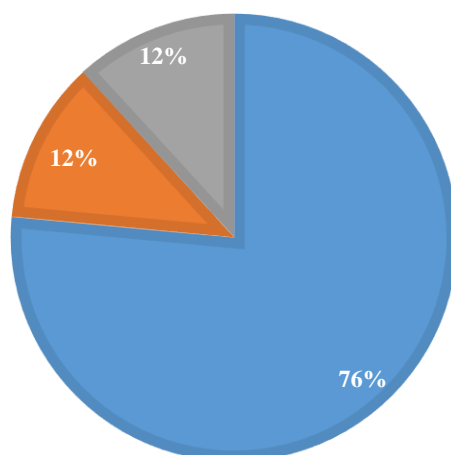
Grafikon 14. Rezultati tvrdnje: rad od kuće štedi moje vrijeme (ušteta na putovanju od posla i nazad)

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Većina zaposlenika potvrdno je odgovorila na tvrdnju da rad od kuće štedi njihovo vrijeme. Od ukupno 119 zaposlenika njih 89 ili 75 % u potpunosti se slaže dok ih se 28 ili 23 % samo slaže. Samo 2 zaposlenika ili 2 % su neodlučni. Niti jedan ispitanik nije odabrao odgovor da se ne slaže ili da se u potpunosti ne slaže.

Idućim pitanjem želi se saznati jesu li zaposlenici, koji su radili od kuće ili koji još uvijek rade, imali plaćene troškove interneta i režijske troškove.

■ 1-u potpunosti se ne slažem ■ 2-ne slažem se ■ 4-slažem se



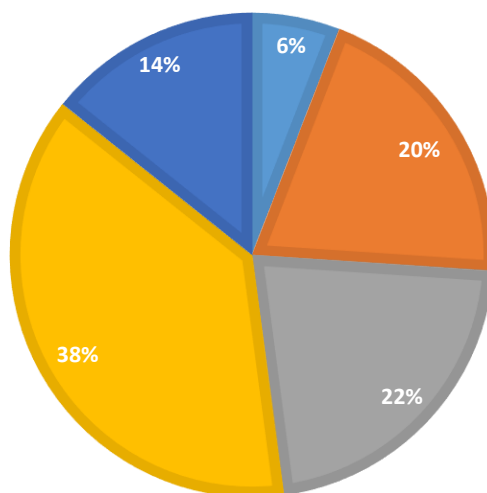
Grafikon 15. Rezultati tvrdnje: za vrijeme rada od kuće plaća mi se povećala radi troškova interneta i režijskih troškova koje koristim za firmu

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Za vrijeme pandemije zaposlenici koji su dio ankete izjasnili su se da većinom nisu dobili plaćene režijske troškove u vrijeme kada su radili od kuće (grafikon 15). Ispitanici su trebali iskazati stupanj slaganja s tvrdnjom: za vrijeme rada od kuće plaća mi se povećala radi troškova interneta i režijskih troškova koje koristim za firmu. Najveći dio zaposlenika, njih 91 ili 76 % u potpunosti se ne slaže, 14 zaposlenika ili 12 % se ne slaže se, a samo 14 ili 12 % slaže se kako su dobili povećanje plaća za namirenje režija koje uključuju Internet i ostale troškove rada od kuće.

Narednom tvrdnjom ispituje bavljenje fizičkom aktivnošću za vrijeme rada od kuće.

■ 1-u potpunosti se ne slažem      ■ 2-ne slažem se  
 ■ 3-niti se slažem, niti se ne slažem      ■ 4-slažem se  
 ■ 5-u potpunosti se slažem



Grafikon 16. Rezultati tvrdnje: za vrijeme rada od kuće više sam se bavio fizičkom aktivnošću

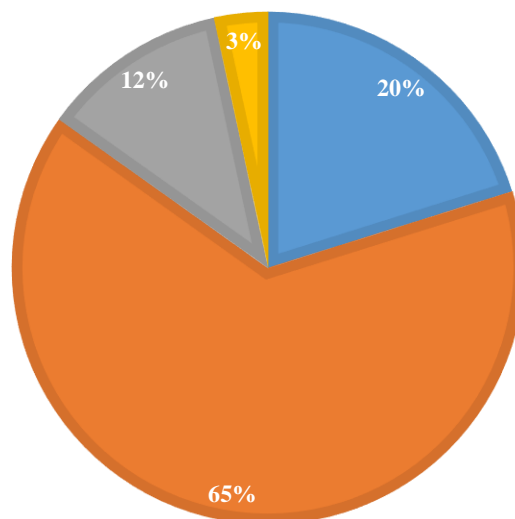
Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Zaposlenici su trebali iskazati stupanj slaganja s tvrdnjom: za vrijeme rada od kuće više sam se bavio fizičkom aktivnošću (grafikon 16). Sa tom tvrdnjom u potpunosti su se složili 17 zaposlenika ili 14 %. Dio od 45 zaposlenika ili 38 % složili su se s tvrdnjom. Neodlučno je 26 zaposlenika ili 22 %, nadalje 24 ili 20 % zaposlenika ne slažu se da su fizički bili aktivniji dok su radili od kuće, a 7 zaposlenika ili 6 % u potpunosti se ne slažu.

Može se uočiti da su se zaposleni koju su radili kod kuće više posvetili efikasnom korištenju svog slobodnog vremena. Za vrijeme pandemije zaposlenici su se bavili sportskom aktivnošću u većoj mjeri nego kada su radili u sjedištu poslodavca.

Sljedeće pitanje odnosi se na ispitivanje radne discipline tijekom rada od kuće.

■ 1-u potpunosti se ne slažem      ■ 2-ne slažem se  
■ 3-niti se slažem, niti se ne slažem      ■ 4-slažem se



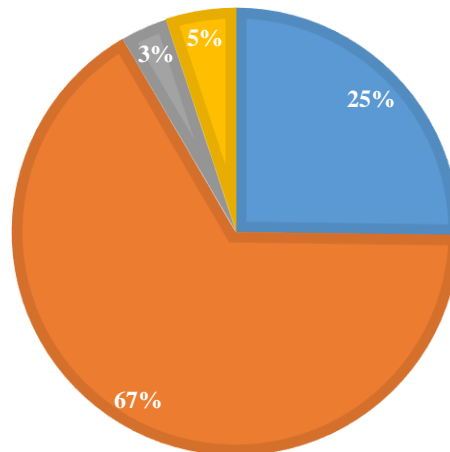
Grafikon 17. Rezultati tvrdnje: Pri radu od kuće teško uspostavljam radnu disciplinu

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

U 17. pitanju zaposlenici su trebali iskazati stupanj slaganja s tvrdnjom: pri radu od kuće teško uspostavljam radnu disciplinu. Istraživanje je pokazalo kako među 119 zaposlenika, njih većina ne osjeti negativne posljedice rada od kuće na vlastitu radnu disciplinu. U potpunosti se ne slažu s ponuđenom tvrdnjom 24 zaposlenika ili 20 %. Veći dio, od 77 zaposlenika ili 65 % ne slažu da pri radu od kuće teško uspostavljaju radnu disciplinu. Neodlučno je 14 zaposlenika ili 12 %, a samo njih 4 ili 3 % slažu se kako ipak teško uspostavljaju radnu disciplinu na radu od kuće. Može se uočiti kako su promatrani zaposlenici dobro radno disciplinirani po pitanju rada od kuće. Za njih je, prema rezultatima istraživanja, rad od kuće motivirajući i potiče ih na bolji rad i efikasnije poslovne rezultate.

Sljedećom tvrdnjom želi se ispitati razina produktivnosti na radu od kuće u odnosu na rad u sjedištu poslodavca.

■ 1-u potpunosti se ne slažem ■ 2-ne slažem se ■ 3-niti se slažem, niti se ne slažem ■ 4-slažem se



Grafikon 18. Rezultati tvrdnje: na radu od kuće manje sam produktivan

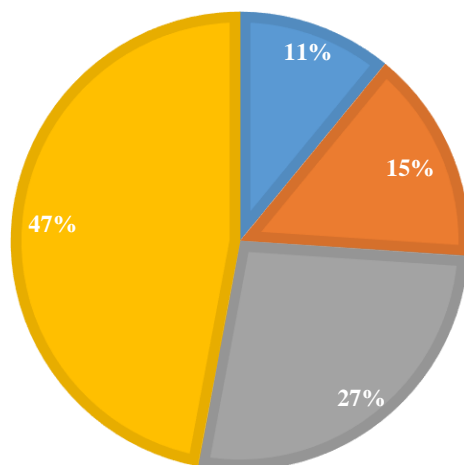
Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Zaposlenici su, u 18. pitanju, trebali iskazati stupanj slaganja s tvrdnjom: na radu od kuće manje sam produktivan. Većina zaposlenika ne slaže se kako su manje produktivni ukoliko rade od kuće. U potpunosti se ne slažu s navedenom tvrdnjom 30 zaposlenika ili 25 %. Da se ne mogu složiti s istom tvrdnjom izjasnilo se 79 zaposlenika ili 67 %. Neodlučno je 4 zaposlenika ili 3 %, a 6 zaposlenika ili 5 % se ipak slažu kako su manje produktivni kada rade od kuće.

Kao i u prethodnom pitanju koje je u korelaciji s ovim, dolazi se do zaključka kako su zaposlenici produktivni na radnom mjesto od kuće. Rad od kuće za njih je perspektivan i učinkovit te ih potiče da budu sve bolji radnici. Oni uživaju u prednostima rada od kuće što je usporedno reflektira i na rezultate poslovanja.

Nadalje, idućim pitanjem ispituje se stupanj interakcije na radu od kuće s radnim kolegama.

■ 2-ne slažem se                      ■ 3-niti se slažem, niti se ne slažem  
 ■ 4-slažem se                            ■ 5-u potpunosti se slažem



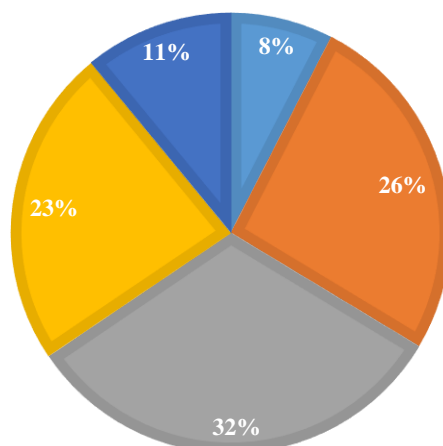
Grafikon 19. Rezultati tvrdnje: nedostatak rada od kuće je manjak interakcije s radnim kolegama

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Ispitanici su trebali iskazati stupanj slaganja s tvrdnjom: nedostatak rada od kuće je manjak interakcije s radnim kolegama. S tom tvrdnjom se ne slaže 13 zaposlenika ili 11 %. Neodlučno je 18 zaposlenika ili 15 % – niti se slažu, niti se ne slažu. Dio od 32 zaposlenika ili 27 % slažu se kako je nedostatak rada kod kuće manjak fizičke interakcije s radnim kolegama. Čak 56 zaposlenika ili 47 % u potpunosti se slažu s tvrdnjom. Iako su se kroz prethodna pitanja ispitanici izjasnili kako im se sviđa raditi od kuće, u ovom dijelu istraživanja dolazi se do zaključka kako im u tom obliku rada nedostaje fizičke komunikacije s radnim kolegama, što je prema njima, jedna negativna strana rada od kuće.

Idućom tvrdnjom želi se saznati kako zaposlenici percipiraju virtualne sastanke preko raznih aplikacija u odnosu na sastanke uživo.

- 1-u potpunosti se ne slažem      ■ 2-ne slažem se
- 3-niti se slažem, niti se ne slažem      ■ 4-slažem se
- 5-u potpunosti se slažem



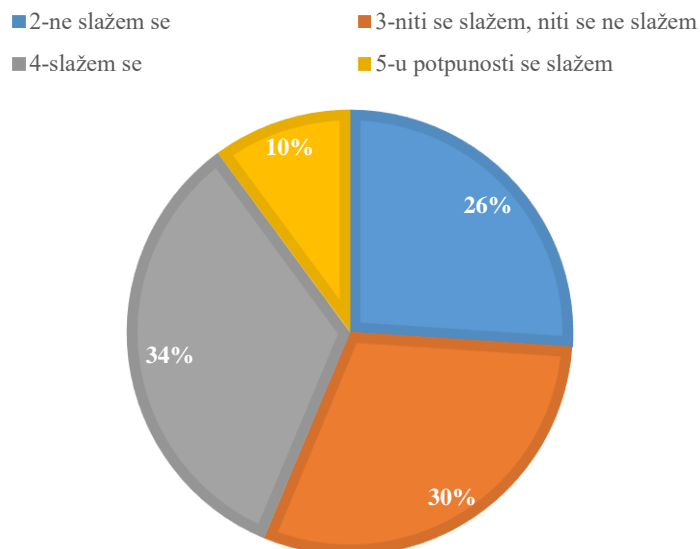
Grafikon 20. Rezultati tvrdnje: virtualni sastanci jednako su korisni kao i sastanci uživo

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Zaposlenici su, u 20. pitanju, trebali iskazati stupanj slaganja s tvrdnjom: virtualni sastanci jednako su korisni kao i sastanci uživo. Oni su gotovo podjednako iskazali svoje slaganje, odnosno neslaganje s tvrdnjom. U potpunosti se ne slaže 9 zaposlenika ili 8 %, također se ne slaže 31 zaposlenik ili 26 %. Neodlučno je 38 zaposlenika ili 32 %. Sa tvrdnjom se slaže 28 zaposlenika ili 23 %, dok se 13 zaposlenika ili 11 % u potpunosti slažu. Rezultati istraživanja ukazuju da je, kao i u prethodnom pitanju, zaposlenicima bitan fizički kontakt u smislu socijalne dimenzije i održavanja sastanaka na svojim kolegama i menadžerima. Smatraju kako virtualni sastanci, za sad, još ne mogu u potpunosti zamijeniti sastanke uživo.

Sljedećim pitanjem ispituje se mogućnost fizičkog izdvajanja od ukućana na radnom mjestu od kuće.





Grafikon 21. Rezultati tvrdnje: na radu od kuće mogu se fizički odvojiti od svojih ukućana i fokusirati se isključivo na posao

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Zaposlenici su, u 21. pitanju, trebali iskazati stupanj slaganja s tvrdnjom: na radu od kuće mogu se fizički odvojiti od svojih ukućana i fokusirati se isključivo na posao. Sa navedenom tvrdnjom ne slaže se 31 zaposlenik ili 26 %. Neodlučno je 36 zaposlenika ili 30 %. Ukupno 40 zaposlenika ili 34 % slažu se da se na radu od kuće mogu fizički odvojiti od svoji ukućana i fokusirati na posao. S time se u potpunosti slaže 12 zaposlenika ili 10 %. Može se uočiti kako su rezultati u ovom pitanju gotovo podjednaki – pola zaposlenika se može i ima mogućnosti fizički odvojiti od ukućana za vrijeme rad od kuće, a druga polovica ne može.

Sljedećom tablicom iskazuju se prosječne ocjene stupnja slaganja s gore analiziranim tvrdnjama. Iste su prikazane od najveće prosječne ocjene slaganja do najmanje.

Tablica 1. Prosječne ocjene slaganja s tvrdnjama

Izjava	Prosječna ocjena
Na radu od kuće mogu biti više fleksibilan u poslu	4,46
Rad od kuće u vrijeme pandemije doprinosi smanjenju širenja virusa	4,24
Rad od kuće štedi moje vrijeme (ušteda na putovanju od posla i nazad)	4,22
Ukoliko radim od kuće manje se izlažem virusu	4,22
Rad od kuće je koristan jer se efikasnije mogu posvetiti poslu	4,13
Nedostatak rada od kuće je manjak interakcije s radnim kolegama	4,10
Rad od kuće je ugodan	4,09
Rad od kuće manje je stresan	4,06
Za vrijeme rada od kuće više sam se bavio fizičkom aktivnošću	3,34
Na radu od kuće mogu se fizički odvojiti od svojih ukućana i fokusirati se isključivo na posao	3,28
Virtualni sastanci jednako su korisni kao i sastanci uživo	3,04
Pri radu od kuće teško uspostavljam radnu disciplinu	1,98
Na radu od kuće manje sam produktivan	1,88
Kada radim od kuće teško mogu razdijeliti privatno od poslovnog	1,71
Za vrijeme rada od kuće plaća mi se povećala radi troškova interneta i režijskih troškova koje koristim za firmu	1,47

Izvor: izrada autorice temeljem rezultata istraživanja

Uvidom u tablicu može se zaključiti kako je najbolje rangirana tvrdnja „na radu od kuće mogu biti više fleksibilan u poslu“ s prosječnom ocjenom 4,46 dok je najlošije rangirana „za vrijeme rada od kuće plaća mi se povećala radi troškova interneta i režijskih troškova koje koristim za firmu“.

#### 4.2. Percepcija menadžera

U ovom dijelu rada donose se zaključci koji proizlaze iz dvaju intervjua provedenih s menadžerima hrvatskih malih poduzeća (prilog 2).

Rezultati ukazuju da su menadžeri donekle upoznati s radom od kuće. Međutim, nisu detaljno upoznati sa zakonskim odredbama istoga. Oba menadžera primjenjuju taj način rada u svrhu vlastitog posla, ali i posla svojih zaposlenika ili vanjskih suradnika s kojima surađuju. Za vrijeme pandemije koronavirusom bili su informirani o državnim poticajima za očuvanje radnih mjesta koje su i koristili kako bi osigurali pravovremenu plaću i honorar svojih zaposlenika/suradnika.

Jedan intervjuirani menadžer ima osjećaj kako su zaposlenici zadovoljni obavljanjem radom od kuće obzirom na narušeno tržište rada te da su bili sretni što posao mogu „zadržati“.

Međutim, drugi pak smatra kako je takav način rada bio prednost isključivo za mlađe osobe koje fleksibilnost posla stavljaju kao prvi motiv za povećanje produktivnosti.

Menadžeri i dalje planiraju primjenjivati fleksibilni radni aranžman - rad od kuće, međutim on se u najvećoj mjeri odnosi na radne zadatke organizacije posla, komunikacije *e-mailom* i telefonom. Daju prednost direktnoj komunikaciji i izravnim sastancima stavljajući na prvo mjesto interakciju i socijalizaciju osobito mladih ljudi koji se još uče poslu. Po njima je produktivnost bolja kada su zaposlenici na radnom mjestu u sjedištu poslodavca, međutim ističu kako u drugim djelatnostima to ne mora imati isti utjecaj.

## 5. RASPRAVA

Jesu li izazovi i percepcije rada od kuće jednake za zaposlenike i menadžere? Istraživanje mišljenja zaposlenika o radu kod kuće pokazalo je kako ih je većina povremeno radila od kuće. Obzirom na to iskustvo došlo se do zaključka kako ih 119 od 130 ima iskustvo rada od kuće ili još uvijek radi u tom modelu rada. Takav rad za većinu zaposlenika, njih čak 74 % je nametnut od strane poslodavca. Rad od kuće većina zaposlenika je započela u vrijeme pandemije koronavirusa. Iako su u početku zaposleni otežano prihvaćali te promjene, vrijeme je pokazalo kako su se istima izvrsno prilagodili (za razliku od menadžera) te da preferiraju takav oblik rada i u budućnosti. Zaposlenici smatraju kako su time pridonijeli smanjenju koronavirusa (76 % zaposlenika) te da su se osobno manje izlagali bolesti (97 %). Za 80 % zaposlenika rad od kuće je manje stresan (slažu se ili se u potpunosti slažu), a navode kako su onda i više produktivni (92 %). Po pitanju usporedbe virtualnih sastanaka i sastanaka uživo ispitanici su dali podijeljena mišljenja. Kao nedostatak rada od kuće navode neplaćanje troškova režija koje koriste u svrhu posla (88 %) te manjak socijalne interakcije s kolegama na poslu (74 %).

Za razliku od zaposlenika, menadžeri koji su dio istraživanja koje je provedeno u ovom radu, smatraju kako su fizički sastanci uživo prioritet u poslovanju. Iako vide sve prednosti novih tehnologija ipak misle kako je rad u sjedištu poslodavca produktivniji. U oba slučaja došlo se do zaključka kako menadžeri nisu upoznati sa zakonskim odredbama rada na daljinu. Promatrani slučajevi zaključuju kako tehnologija napreduje i da je rad na daljinu, globalno gledano, pozitivan način rada (iako u njihovom poslovanju nije prioritet) te da će isti doživjeti ekspanziju kako kod nas, tako i u svijetu, osobito zbog razvoja robotike, umjetne inteligencije, ali i zbog vanjskih utjecaja poput pandemije koronavirusa. Može se zaključiti kako su izazovi rada od kuće jednaki za zaposlenike i menadžere, međutim razlikuju se u percepciju.

Rad od kuće jednak je izazov kako za zaposlenike tako i za menadžere. Uspješan menadžer znati će iskoristiti trenutnu poslovnu prijetnju i svoju priliku i priliku cijelog poduzeća. Suvremena poduzeća okreću se tehnologiji, virtualnom poslovanju i prihvaćanju promjena koje ih osnažuju i koje im daju priliku postići novu vrijednost i izdvojiti se iz mase. Suvremena i strateški orijentirana poduzeća uvode fleksibilna radna mjesta kao što je rad od kuće kako bi motivirali i privukli kvalitetne ljudske resurse s ciljem postizanja zadovoljstva na obje strane što doprinosi razvoju poduzeća.

## 6. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme jasno je definirano različitim zakonima i odredbama na koji način se planira i provodi u praksi rad na daljinu ili rad na izdvojenom radnom mjestu. Ta vrsta rada obavlja se od kuće ili u drugom prostoru slične namjene koji je određen na temelju dogovora zaposlenika i poslodavca (a ponekad i po preporuci ili direktivi države), a koji nije prostor poslodavca. Isti se obavlja putem informacijsko-komunikacijske tehnologije, pri čemu poslodavac i zaposlenik ugovaraju pravo zaposlenika da samostalno određuje gdje će taj rad obavljati, što može biti promjenjivo i ovisiti o volji zaposlenika. Razlozi uvođenja fleksibilnih radnih aranžmana mogu biti demografske promjene na tržištu rada, politika uštede, globalne tehnološke i ekološke promjene. Među ključne rezultate uvođenja fleksibilnih radnih aranžmana ubraja se zadovoljstvo zaposlenika kroz percepciju da ima kontrolu nad svojim životom u vidu prilagođavanja radnog vremena vlastitim potrebama. Zaposlenik kao posljedicu osjeća bolju motiviranost, veće zadovoljstvo poslom, te pozitivnije percipira poslodavca.

U Hrvatskoj je rad od kuće doživio svoj procvat u vrijeme pandemije koronavirusa. Međutim, istraživanja su pokazala kako je rad od kuće upravo nakon pandemije postao nova poslovna stvarnost. Sve više poduzeća zadržava taj oblik rada – pojedini u punom radnom vremenu, a drugi pak djelomično. Rad od kuće omogućuje zaposlenicima fleksibilnost u poslu, rad s manje stresa i, kako sami navode u provedenom istraživanju, veću produktivnost u poslu. Kao negativnu stranu navode nedostatak socijalnog dijaloga s radnim kolegama. S druge strane, menadžeri su suočeni s upravljanjem ljudima i dodjeljivanjem zadataka na daljinu kao i virtualnim praćenjem radne uspješnosti. Unatoč tome, uspješna poduzeća koja imaju viziju uspjela su prebroditi pandemiju i zadržati svoju poziciju na tržištu iskoristivši pandemiju koronavirusa kao priliku na nove načine rada koji danas postaju dio njihove strategije. Može se zaključiti da visoko konkurentna poduzeća uvode fleksibilna radna mjesta kao motivaciju za privlačenje kvalitetne i produktivne radne snage. Takav oblik rada stavlja u odnos poslodavca i zaposlenika u kojem i jedna i druga strana imaju svoje obveze i prava. Posljedica svega je zadovoljan zaposlenik i zadovoljan poslodavac ili menadžer.

## LITERATURA

1. Abendroth, A. i Reimann, M. (20180.), Telework and work-family conflict across workplaces: Investigating the implications of work-family-supportive and high-demand workplace cultures, u: Blair, S.L. i Obradovic, J. (ur.), *The Work-Family Interface: Spillover, Complications, and Challenges. Contemporary Perspectives in Family Research*, str. 323-348., Bingley: Emerald Published
2. Ashoush, M.A.A.L., Elsayed, A.A. i Raghda Aboulsaoud Younis, R.A. (2015.), Flexible work arrangements: related topics and directions, *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1), p. 36-45.
3. Badanjak, I. (2021). Nakon pandemije rad od doma posao nova poslovna stvarnost. [Online] Jutarnji list. Raspoloživo na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/next/nakon-pandemije-rad-od-doma-postao-je-nova-poslovna-stvarnost-15123529> [pristupljeno: 7.5.2023].
4. Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J. i Neuman, G. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), pp. 496-513.
5. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. i Ying, Z. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), pp. 165-218.
6. Castelle, K. M. (2017). An Investigation into Perceived Productivity and Its Influence on the Relationship Between Organizational Climate and Affective Commitment. Doktorska disertacija. Norfolk: Old Dominion University.
7. Chung, H., Seo, H., Forbes, S. i Birkett, H. (2020). Working from home during the COVID19 lockdown: Changing preferences and the future of work. [Online] Birmingham.ac.uk. Raspoloživo na: <https://www.birmingham.ac.uk/Documents/college-socialsciences/business/research/wirc/epp-working-from-home-COVID-19-lockdown.pdf> [pristupljeno: 2.5.2023].
8. Ciarniene, R., i Vienazindiene, M. (2018.), Flexible work arrangements from generation and gender perspectives: Evidence from Lithuania. *The Engineering Economics*, 29(1), p. 84- 92.
9. Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), pp. 747–770.

10. Direktiva Vijeća Europe 1991/533/EC, 1991.
11. Fonner, K. L. i Roloff, M. E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*. 38(4), pp. 336-361.
12. Golden, T. D. i Veiga, J. F. (2005). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 31, pp. 301-318.
13. Haapakangas, A., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E. i Jahneke, H. (2018). Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of 32 environmental perceptions and workspace use. *Building and Environment*, 145, pp. 115-124
14. Han, Z. (2020) Digital transformation of enterprises in the post-pandemic era, *Finance and Market*, 5(3), 123-129. <http://doi.org/10.18686/fm.v5i3.2407>
15. Hulin, C. L. i Judge, T. A. (2003). Job attitudes. U Borman, W. C. , Ilgen, D. R. i Klimoski, R. J. , *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, str. 255- 276. Hoboken: John Wiley and Sons.
16. HZJZ (2022) *Pitanja i odgovori o bolesti uzrokovanoj novim koronavirusom*. [Online] Hrvatski zavod za javno zdravstvo. Raspoloživo na: <https://www.hzjz.hr/sluzba-epidemiologija-zarazne-bolesti/pitanja-i-odgovori-o-bolesti-uzrokovanoj-novim-koronavirusom/> [pristupljeno: 1.5.2023].
17. Ipsen, C., Veldhoven, M., Kirchner, K. i Hansen, J. (2021.) Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19, *International Journal 58 of Environmental Research and Public Health*, 18(4), pp. 1-19.
18. Jex, S. M. i Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley and Sons
19. Kattenbach, R., Demerouti, E. i Nachreiner, F. (2010.) Flexible working times: effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance, *Career Development International*, 15(3), p. 279-295. <https://doi.org/10.1108/13620431011053749>
20. Klindžić, M. i Marić, M. (2019), Flexible work arrangements and organizational performance – The difference between employee and employer-driven practices, *Društvena istraživanja*, 28(1), p. 89-108.
21. Kurland, N.B. i Bailey, D.E. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), pp. 53-68.

22. Lipnjak, G. (2012). Rad kod kuće–zakonske odredbe, kategorije, prednosti i nedostaci. *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 54(1), str. 21-27.
23. Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfacion. u M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, str. 1297-1349,. Chicago: R. McNally.
24. Maity, S., Sen, N. i Sahu, T. (2020). Covid-19: Triggers fear psychosis among private sector employees. *Journal of Labor and Society*, 23(4), pp. 503-513.
25. Međunarodna organizacija rada (1996.) Konvencija br. 177. Raspoloživo na: <http://www.upfbih.ba/uimages/dokumenti/C17720Konvencija20o20radu20kod20kuC487e.pdf> [Pristupljeno: 14.5.2023].
26. Mélypataki, G., Adrián, D. i Rácz, M. (2021). Forms of working from home in Hungary, u: Stanković, M. i Nikolić, V. (ur.), *Proceedings of 2nd Virtual International Conference Path to a Knowledge Society - Managing Risks and Innovation*, pp. 281-286.), Niš: Research and development center IRC ALFATEC
27. Murphy, K.M. (1990). Job performance and productivity. U Murphy, K. M. i Saal, F. E. (Ur.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice*, str. 157-176, . Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
28. Mutić, N. (2021). Rad od kuće u vrijeme pandemije koronavirusa, diplomski rad. Zagreb: Filozofski fakultet. Raspoloživo na: <https://repositorij.ffzg.unizg.hr/islandora/object/ffzg%3A3685/datastream/PDF/view> [Pristupljeno: 6.4.2023].
29. Omondi, A.A., i K'obonyo, P.O. (2018). Flexible work schedules: A critical review of literature. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(4), pp. 2069 - 2086.
30. Peretz, H., Fried, Y. i Levi, A.S. (2018.), Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: A study across 21 countries, *Human Resource Management Journal*, 28(1), p. 182-200.
31. Rogalo, L. (2022). Izazovi rada od kuće za vrijeme COVID-19 pandemije, diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu. Raspoloživo na: <https://repositorij.efzg.unizg.hr/en/islandora/object/efzg%3A9945/datastream/PDF/view> [Pristupljeno: 25.4.2023].



32. Vilhelmson, B. i Thulin, E. (2016), Who and where are the flexible workers?  
Exploring the current diffusion of telework in Sweden, *New Technology, Work and Employment*, 31(1), p. 77-96.
33. Zakon o radu, N.N., br. 64/23. Raspoloživo na <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> [Pristupljeno: 1.5.2023].
34. Zelenika, R. (2000). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela.  
Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prosječne ocjene slaganja s tvrdnjama.....	34
---	----

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol zaposlenika.....	15
Grafikon 2. Stručna sprema zaposlenika .....	16
Grafikon 3. Radni staž zaposlenika .....	16
Grafikon 4. Rezultati pitanja: radite li od kuće? .....	17
Grafikon 5. Razlog rada od kuće .....	18
Grafikon 6. Sektor rada.....	19
Grafikon 7. Rezultati tvrdnje: rad od kuće u vrijeme pandemije doprinosi smanjenju širenja virusa.....	20
Grafikon 8. Rezultati tvrdnje: rad od kuće je koristan jer se efikasnije mogu posvetiti poslu	21
Grafikon 9. Rezultati tvrdnje: ukoliko radim od kuće manje se izlažem virusu.....	21
Grafikon 10. Rezultati tvrdnje: rad od kuće manje je stresan.....	22
Grafikon 11. Rezultati tvrdnje: na radu od kuće mogu biti više fleksibilan u poslu .....	23
Grafikon 12. Rezultati tvrdnje: kada radim od kuće teško mogu razdijeliti privatno od poslovnog.....	24
Grafikon 13. Rezultati tvrdnje: rad od kuće je ugodan.....	25
Grafikon 14. Rezultati tvrdnje: rad od kuće štedi moje vrijeme (ušteda na putovanju od posla i nazad).....	26
Grafikon 15. Rezultati tvrdnje: za vrijeme rada od kuće plaća mi se povećala radi troškova interneta i režijskih troškova koje koristim za firmu .....	27
Grafikon 16. Rezultati tvrdnje: za vrijeme rada od kuće više sam se bavio fizičkom aktivnošću .....	28
Grafikon 17. Rezultati tvrdnje: Pri radu od kuće teško uspostavljam radnu disciplinu .....	29
Grafikon 18. Rezultati tvrdnje: na radu od kuće manje sam produktivan .....	30
Grafikon 19. Rezultati tvrdnje: nedostatak rada od kuće je manjak interakcije s radnim kolegama.....	31
Grafikon 20. Rezultati tvrdnje: virtualni sastanci jednako su korisni kao i sastanci uživo .....	32
Grafikon 21. Rezultati tvrdnje: na radu od kuće mogu se fizički odvojiti od svojih ukućana i fokusirati se isključivo na posao .....	33

# PRILOZI

## Prilog 1. Anketa

*Anketni upitnik za zaposlene*

Spol zaposlenika:

- M
- Ž

Stručna sprema:

- SSS
- VŠS
- VSS

Radni staž:

- od 5 do 10 godina
- od 10 do 20 godina
- od 20 do 30 godina
- više od 30 godina

Radite li od kuće:

- ne radim od kuće niti sam ikada radio
- trenutno ne radim od kuće, ali sam radio u vrijeme pandemije
- u punom radnom vremenu radim od kuće
- povremeno radim od kuće

Razlog rada od kuće:

- dogovor s poslodavcem
- nametnuto od strane poslodavca

Sektor rada:

- financije i usluge
- IT
- marketing i mediji
- obrazovanje
- turizam i ugostiteljstvo
- prijevoz
- proizvodnja

- trgovina
- državna i javna uprava
- ostalo

Na sljedeća pitanja iskažite stupanj slaganja s tvrdnjom. 1-u potpunosti se ne slažem, 2-ne slažem se, 3-niti se slažem, niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem

- rad od kuće u vrijeme pandemije doprinosi smanjenju širenja virusa
- rad od kuće je koristan jer se efikasnije mogu posvetiti poslu
- ukoliko radim od kuće, manje se izlažem virusu
- rad od kuće manje je stresan
- na radu od kuće mogu biti više fleksibilan u poslu
- kada radim od kuće teško mogu razdijeliti privatno od poslovnog
- rad od kuće je ugodan
- rad od kuće štedi moje vrijeme
- za vrijeme rada od kuće plaća mi se povećala radi troškova interneta i režijskih troškova koje koristim za firmu
- za vrijeme rada od kuće više sam se bavio fizičkom aktivnošću
- pri radu od kuće teško uspostavljam radnu disciplinu
- na radu od kuće manje sam produktivan
- nedostatak rada od kuće je manjak interakcije s radnim kolegama
- virtualni sastanci jednako su korisni kao sastanci uživo
- na radu od kuće mogu se fizički odvojiti od svojih ukućana i fokusirati se isključivo na posao

## **Prilog 2. Strukturirani obrazac za intervju**

### *Intervju s menadžerima*

Što je po Vama dobro organiziran rad u poduzeću?

Utječu li po Vama uvjeti rada na produktivnost zaposlenika?

Što je po Vama dobar zaposlenik?

Preferirate li više komunikaciju s klijentima/zaposlenicima direktno ili putem telefona, online razgovora, e-maila?

Jeste li prije i za vrijeme pandemije imali organiziran rad van poslovnog prostora?

Kako se to reflektiralo na produktivnost zaposlenika?

Smatrate li da su zaposlenici bili jednako angažirani dok su radili od kuće?

Kakvi su Vam bili poslovni rezultati tijekom pandemije?

Jeste li dodatno honorirali zaposlenike ili vanjske suradnike za vrijeme pandemije?

Je li Vam nedostajala interakcija uživo sa svojim zaposlenicima i klijentima za vrijeme korone?

Je li Vam rad za vrijeme korone, odnosno dislocirani rad, donio neke uštede?

Jeste li imali osjećaj da su zaposlenici zadovoljno obavljali rad van poduzeća?

Prakticirate li takav rad i nakon završetka pandemije i mislite li da će se takav rad nastaviti i dalje?

Smatrate li da moderna sredstva komunikacije i rada mogu adekvatno zamijeniti direktan rad (rad u uredu)/komunikaciju?

Jeste li upoznati sa zakonskom regulativom vezano uz rad na daljinu?

Mislite li da bi zaposlenicima trebalo refundirati trošak energije, interneta dok rade van ureda?

Jeste li razgovarali sa svojim zaposlenicima o njihovim iskustvima rada od kuće i pitali ih za sugestije kako da posao što bolje odrađuju van ureda?

Smatrate li da će u budućnosti veći broj djelatnosti prakticirati rad na daljinu/od kuće?

Koji su Vaši planovi za budućnost?

Koja je razlika između izazova i perspektive rada od kuće sa stajališta zaposlenika i sa stajališta menadžera? Tko je više za rad od kuće?

Prijepis intervjua:

*Intervju 1 – Paprenjak d.o.o.*

*Vlasnica: Sanja Paprenjak*

Paprenjak d.o.o. je poduzetništvo, proizvodnja i prehrambena industrija. Osnovan je 1997. godine.

Što je po Vama dobro organiziran rad u poduzeću?

*Organiziran rad podrazumijeva dobru organizaciju unutar poduzeća, da nadređeni zna što želi postići kao krajnji cilj, tko će odrađivati određene poslove i da zna koje efekte želi postići u određenom vremenu i kako nadograditi proces odnosno poslovanje.*

Utječu li po Vama uvjeti rada na produktivnost zaposlenika?

*Utječu, a dobri uvjeti rada ovise o dobrim uvjetima poslovnog prostora, o namještenosti odnosno opremljenosti uređajima i strojevima, postrojenjima i tehnološkim procesom. Također je tu i izobrazba zaposlenika, mjerenje efikasnosti, usklađenosti i potencijala.*

Što je po Vama dobar zaposlenik?

*Osoba koja je prije svega motivirana, kako iznutra, tako i utjecajima vanjskih čimbenika kao npr. plaćom.*

Preferirate li više komunikaciju s klijentima/zaposlenicima direktno ili putem telefona, on-line razgovora, e-maila?

*Definitivno direktno, ali postoji trenutak u kojem direktnim putem komuniciramo tek onda kada smo ipak neke podatke poslali prije same komunikacije. To poboljšava komunikaciju, temeljitije je i dovodi do krajnjeg rezultata, a to je završiti posao.*

Jeste li prije pandemije imali organiziran rad van poslovnog prostora?

*Nisam nikad, ali sama komunikacija s klijentima je rad na daljinu. Nikad vam klijent ne sjedi za stolom, osim ako se ne dogovori sastanak. To je trenutak kad shvatimo da ponekad i s sa zaposlenicima i klijentima jednostavno moramo komunicirati na distanci.*

Jeste li tijekom pandemije imali organiziran rad van poslovnog prostora?

*Jesam. Organizirala sam rad na način da sam proizvodnju imala na jednoj lokaciji, a upravu i komercijalu na drugoj.*

Kako se to reflektiralo na produktivnost zaposlenika?

*Produktivnost je u doba korone pala sama po sebi. Ne mogu reći da je refleksija korone imala posljedicu da bi podjela proizvodnje i uprave rezultirala loše. Međutim, korona nas je namjerno distancirala, a u koroni je specifično da je nestalo tržište. Tu su se događali padovi u profitima jer neka poduzeća nisu mogla poslove obavljati digitalno.*

Smatrate li da su zaposlenici bili jednako angažirani dok su radili od kuće?

*Nisu bili jednako angažirani. Nemoguće je nadomjestiti radnu povezanost u proizvodnji, trenutnu komunikaciju u trenutku kad se nešto dogodi da se može odmah prokomentirati i organizirati zamjenski proces. Ali da se može odraditi posao segmentirano, da se putem komunikacije to sve skupa poveže, može se.*

Kakvi su Vam bili poslovni rezultati tijekom pandemije?

*Poslovni rezultati pali su više od 60 % zato što nije bilo tržišta.*

Jeste li dodatno honorirali zaposlenike ili vanjske suradnike za vrijeme pandemije?

*Ne, nije bilo potrebe. Dobivala sam poticaj od države, imali smo svi sigurnu plaću. A za dodatne poticaje nije bilo potrebe ni mjesta jer tržište nije pružalo način rada da se ostvari profit.*

Je li Vam nedostajala interakcija uživo sa svojim zaposlenicima i klijentima za vrijeme korone?

*Je, nedostajala mi je.*

Je li Vam rad za vrijeme korone, odnosno dislocirani rad, donio neke uštede?

*Uštede u energiji su bile značajne, ne zato što se dogodilo da smo radili na dislociranim lokacijama, nego zato što smo radili manje.*

Jeste li imali osjećaj da su zaposlenici zadovoljno obavljali rad van poduzeća?

*Imala sam osjećaj da radim sa zrelim ljudima koji su se dobro uklopili u situaciju, nisu previše iznosili jesu li zadovoljni ili ne. Jednostavno su odrađivali svoj posao koji je pred njima, sretni što mogu raditi, zarađivati i sačuvati svoje radno mjesto.*

Prakticirate li takav rad i nakon završetka pandemije i mislite li da će se takav rad nastaviti i dalje?

*Kad god mogu, odrađujem pozicije koje nisu direktno vezane za proizvodnju eksterno, a to su i dalje računovodstvene usluge, IT pomoć, planiranje poslovanja kombinirano s plaćanjem vanjske usluge da bi se nešto dobro isplaniralo, planiranje tržišta uz pomoć alata koje nudi internet.*



Smatrate li da moderna sredstva komunikacije i rada mogu adekvatno zamijeniti direktan rad (rad u uredu)/komunikaciju?

*Nikad.*

Jeste li upoznati sa zakonskom regulativom vezano uz rad na daljinu?

*Osim što pratim kako rade digitalni nomadi, što sam iz medija registrirala trenutke koji se odnose na doplate radnicima s obzirom da rade od kuće i na svojim uređajima, smatram da zakon nije dao zakonsku regulativu.*

Mislite li da bi zaposlenicima trebalo refundirati trošak energije, interneta dok rade van ureda?

*Definitivno. Boravak u kući, režije, odjeća, hrana.*

Jeste li razgovarali sa svojim zaposlenicima o njihovim iskustvima rada od kuće i pitali ih za sugestije kako da posao što bolje odraduju van ureda?

*To je bila naša svakodnevna priča. Nitko nije bio oduševljen što ostaje kući raditi, što stalno mora biti kući, ali i danas postoje neki poslovi koje vrlo rado odraduju od kuće jer im olakšavaju život. Pokazalo se da se više posla može u uredu obaviti u kraćem vremenskom roku i dovesti do toga da nam uredski tjedan kraće traje samim time.*

Smatrate li da će u budućnosti veći broj djelatnosti prakticirati rad na daljinu/od kuće?

*To se vidi već sad. Roboti će zamijeniti mnoge ljude u procesima, digitalna komunikacija moći će se čak odvijati i umjetnom inteligencijom. Mislim da je u tome budućnost, ali ne i u samoj proizvodnji.*

Koji su Vaši planovi za budućnost?

*Moji planovi su da me počne sve manje zanimati tehnika, tehnologija, tehnološki razvitak u proizvodnji. Pojednostavit ću svoj život, uredski i van ureda.*

Koja je razlika između izazova i perspektive rada od kuće sa stajališta zaposlenika i sa stajališta menadžera? Tko je više za rad od kuće?

*Menadžerima rad od kuće neće odgovarati. Menadžeri su posebna vrsta ljudi koji trebaju imati impresiju i ekspresiju samih sebe, razmisliti i znati funkcionira li sistem ili ne i s kim treba raditi i surađivati. To ekran ne dozvoljava niti bilo kakav drugi vid sličnog. Ali njihovi pomoćnici i zaposlenici koji dobivaju upute od menadžera što da rade, oni mogu jednostavno raditi od kuće i to je pokazala industrija usluga. Npr. tiskarska industrija. Dobije se posao, odradi se posao, programeri posao obavljaju online od kuće. Uopće nije nužno da su zajedno. I onda se organizira sastanak gdje se*

*posao odradi do kraja i završi. Isto tako i digitalni marketing. Timovi rade na jednoj temi, nađu se svakih 6 mjeseci i završi se projekt.*

*Intervju 2 – Domato LD d.o.o.*

*Vlasnica: Lenka Domazet*

Poduzeće se bavi veleprodajom poslovnih darova prema klijentima, odnosno krajnjim korisnicima.

Što je po Vama dobro organiziran rad u poduzeću?

*To je mikro firma i ja sam jedini zaposlenik, ali surađujem s mnogo vanjskih suzaposlenika odnosno kooperantima. Ukoliko ja sama nisam dobro organizirana, onda to ne bi moglo ni funkcionirati. Bitna je komunikacija s klijentima i dobavljačima, dakle dobro uspostavljeni odnosi.*

Utječu li po Vama uvjeti rada na produktivnost zaposlenika? Pitanje se može odnositi i na vanjske suradnike u ovom slučaju.

*Uvijek utječu. Potrebno je imati urede ili okruženje koji djeluju poticajno i motivacijski, ali naravno to ovisi o pojedincu kakav je.*

Što je po Vama dobar zaposlenik?

*Dobar zaposlenik je uvijek, osim što je dobar u svom poslu, pošten, motiviran, ima volju raditi i učiti.*

Preferirate li više komunikaciju s klijentima/zaposlenicima direktno ili putem telefona, online razgovora, e-maila?

*Najviše volim u svom poslu što je usmjeren više na direktnu komunikaciju, ali se puno radi i putem e-maila. Video pozive smo također upotrebljavali ponekad s vanjskim dobavljačima. Ali direktna komunikacija je najbitnija.*

Jeste li prije i za vrijeme pandemije imali organiziran rad van poslovnog prostora?

*S obzirom da sam jedini zaposlenik, to se moralo sve obavljati na daljinu. Radilo se o komunikaciji putem telefona i e-maila pošto se rad odvijao kod kuće.*

Kako se to reflektiralo na produktivnost zaposlenika?

*Ljudi, pogotovo žene, vole raditi od kuće. Ali dugoročno, treba biti jak i motiviran da bi mogao raditi od kuće stalno.*

Smatrate li da su zaposlenici bili jednako angažirani dok su radili od kuće?

*Ne vjerujem. Znam po sebi, ako nisam dovoljno organizirana, prekine te nešto ili ponese. Tu su također kućanski poslovi i djeca.*

Kakvi su Vam bili poslovni rezultati tijekom pandemije?

*Osjetilo se prvih nekoliko mjeseci, bilo je neizvjesnosti i stagniralo je. Nije bio pad, ali nije bilo ni povećanja.*

Jeste li dodatno honorirali zaposlenike ili vanjske suradnike za vrijeme pandemije?

*Pošto sam jedina zaposlena, nije bilo takvih situacija.*

Je li Vam nedostajala interakcija uživo sa svojim zaposlenicima i klijentima za vrijeme korone?

*Je, zbog toga sad treba malo vremena da se taj direktni kontakt vrati na ono što je bilo.*

Je li Vam rad za vrijeme korone, odnosno dislocirani rad, donio neke uštede?

*Da. Manje se išlo na poslovne ručkove, bio je drugačiji stil rada. Bez obzira na rad od kuće i dalje se trudilo obaviti sve telefonske pozive, ali bilo je uštede s druge strane.*

Jeste li imali osjećaj da su zaposlenici zadovoljno obavljali rad van poduzeća?

*Mislim da su bili zadovoljni, pogotovo mladi. Oni vole raditi sigurno od kuće.*

Practicirate li takav rad i nakon završetka pandemije i mislite li da će se takav rad nastaviti i dalje?

*Hoće sigurno, pogotovo u većim poduzećima. Gledaju da smanje troškove i slično. Što se tiče mog posla, ja imam svakako „home office“.*

Smatrate li da moderna sredstva komunikacije i rada mogu adekvatno zamijeniti direktan rad (rad u uredu)/komunikaciju?

*Mogu i ne mogu. Vidimo da se može i da to ide na takav način, ali s druge strane dugoročno bez direktnog kontakta izgubi se nit dosadašnja.*

Jeste li upoznati sa zakonskom regulativom vezano uz rad na daljinu?

*Ne baš.*

Mislite li da bi zaposlenicima trebalo refundirati trošak energije, interneta dok rade van ureda?

*Smatram da bi trebalo.*

Jeste li razgovarali sa svojim zaposlenicima o njihovim iskustvima rada od kuće i pitali ih za sugestije kako da posao što bolje odrađuju van ureda?

*Nemam zaposlenike, ali u razgovoru s drugima mislim da bi htjeli nastaviti rad od kuće i da vole to. Ali ovisi, dugoročno gledano nisam sigurna bi li htjeli.*

Smatrate li da će u budućnosti veći broj djelatnosti prakticirati rad na daljinu/od kuće?

*Veći dio mislim da hoće, ali ovisi i o „branši“ odnosno djelatnosti. Ne može se svaki posao obavljati na daljinu.*

Koji su Vaši planovi za budućnost?

*Imam više planova, ali ja i dalje radim od kuće jer se radi o poslu koji se može odrađivati na takav način.*

Koja je razlika između izazova i perspektive rada od kuće sa stajališta zaposlenika i sa stajališta menadžera? Tko je više za rad od kuće?

*Opet smatram da ovisi o vrsti posla, neki poslovi se jednostavno ne mogu obavljati od kuće. Poduzetnici nemaju ništa protiv toga da zaposlenici rade od kuće, pogotovo u IT sektoru. Njima je tu manji trošak, a posao je napravljen. Mislim da to ovisi i o dobi zaposlenika, mladi vole sigurno više raditi od kuće zbog fleksibilnosti. Ali ja svakako smatram da je bolje da se ide na posao zbog interakcije i socijalizacije, pogotovo mladi dok ne nauče.*