

# Analiza prednosti i nedostataka rada na daljinu iz perspektive poslodavaca i posloprimaca

---

Selman, Patricija

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:338803>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**ANALIZA PREDNOSTI I NEDOSTATAKA RADA NA DALJINU  
IZ PERSPEKTIVE POSLODAVACA I POSLOPRIMACA**

**Diplomski rad**

**Patricija Selman**

**Zagreb, rujna 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**ANALIZA PREDNOSTI I NEDOSTATAKA RADA NA  
DALJINU IZ PERSPEKTIVE POSLODAVACA I  
POSLOPRIMACA**

**ANALYSIS OF THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES  
OF REMOTE WORK FROM THE PERSPECTIVE OF  
EMPLOYERS AND EMPLOYEES**

**Diplomski rad**

**Patricija Selman, 0067583202**

**Mentor: Izv. prof. dr. Ivana Načinović Braje**

**Zagreb, rujan 2023.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 22.9.2023. godine

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography. I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights. I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



---

(personal signature of the student)

Zagreb, September 22, 2023

(place and date)

## SAŽETAK

Rad na daljinu predstavlja koncept koji je znatno transformirao način na koji obavljamo poslovne aktivnosti u suvremenom društvu, omogućavajući zaposlenicima obavljanje poslovnih aktivnosti izvan tradicionalnih uredskih prostora, koristeći se tehnološkim alatima i digitalnim komunikacijskim platformama. Ova promjena proizašla je iz tehnološkog napretka, globalizacije i evolucije radne kulture. Sve više organizacija prepoznaje prednosti ovog modernog pristupa radu, a kao odgovor na to, prelaze na hibridne ili potpuno daljinske modele rada.

Cilj empirijskog istraživanja bio je analizirati prednosti i nedostatke rada na daljinu iz perspektive poslodavaca i posloprimaca te istražiti njihovu percepciju promjene u radnoj dinamici i kulturi.

Rezultati istraživanja pokazuju da zaposlenici prepoznaju mnoge prednosti rada na daljinu, uključujući širenje poslovnih mogućnosti, smanjenje troškova, internacionalnu suradnju, uštedu vremena i fleksibilnost radnog okruženja. Međutim, isto tako su svjesni nedostataka, kao što su osjećaj izolacije, ometanja u kućnom okruženju i nedostatak fizičke prisutnosti za neformalno učenje. Poslodavci često preferiraju hibridni model rada radi očuvanja fleksibilnosti i socijalnog kontakta među zaposlenicima, uz transparentnost u radu kroz razne metode praćenja i prilagodbu pravila specifičnim potrebama industrije i pozicija zaposlenika.

Budućnost rada na daljinu ostaje dinamična i podložna različitim utjecajima, zahtijevajući kontinuirano prilagođavanje strategija kako bi se udovoljilo promjenjivim potrebama zaposlenika i okruženja.

**Ključne riječi:** rad na daljinu, prednosti i nedostaci rada na daljinu, poslodavci, posloprimci, fleksibilni oblici rada, organizacijska kultura

## ABSTRACT

Remote work represents a concept that has significantly transformed how we conduct business activities in contemporary society, allowing employees to work outside traditional office spaces using technological tools and digital communication platforms. This change has arisen from technological advancements, globalization, and the evolution of work culture. Increasingly, organizations recognize the benefits of this modern approach to work and, in response, transition to hybrid or fully remote work models.

The aim of empirical research was to analyze the advantages and disadvantages of remote work from the perspective of employers and employees and to explore their perception of changes in work dynamics and culture.

The research results show that employees recognize many advantages of remote work, including expanded business opportunities, cost reduction, international collaboration, time savings, and workspace flexibility. However, they are also aware of disadvantages, such as a sense of isolation, distractions in the home environment, and the lack of physical presence for informal learning. Employers often prefer a hybrid work model to preserve flexibility and social interaction among employees, achieving transparency in work through various monitoring methods and adjusting rules to the specific needs of the industry and employee positions.

The future of remote work remains dynamic and subject to various influences, requiring continuous adaptation of strategies to meet changing employee and environmental needs.

**Keywords:** remote work, advantages and disadvantages of remote work, employers, employees, flexible work arrangements, organizational culture

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	3
2. ODREĐENJE RADA NA DALJINU .....	5
2.1. Pojmovno određenje i vrste fleksibilnih oblika rada .....	5
2.2. Definiranje i povijesni razvoj rada na daljinu .....	9
2.3. Učestalost rada na daljinu u pojedinim zemljama i djelatnostima .....	12
2.4. Zakonska regulativa rada na daljinu u Republici Hrvatskoj .....	19
3. PRIMJENA I UČINCI RADA NA DALJINU .....	23
3.1. Preduvjeti primjene rada na daljinu .....	23
3.2. Prednosti i nedostaci rada na daljinu za poslodavce .....	27
3.2.1. Prednosti rada na daljinu za poslodavce .....	28
3.2.2. Nedostaci rada na daljinu za poslodavce .....	29
3.3. Prednosti i nedostaci rada na daljinu za zaposlenike .....	31
3.3.1. Prednosti rada na daljinu za zaposlenike .....	31
3.3.2. Nedostaci rada na daljinu za zaposlenike .....	33
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O PREDNOSTIMA I NEDOSTACIMA RADA NA DALJINU IZ PERSPEKTIVE POSLODAVCA I POSLOPRIMCA .....	36
4.1. Metodologija istraživanja .....	36
4.2. Rezultati istraživanja .....	43
4.3. Ograničenja istraživanja .....	51



5. ZAKLJUČAK .....	53
Popis literature.....	56
Popis tablica .....	65
Popis grafikona.....	66
Prilozi .....	67
Životopis studenta .....	75

# 1. UVOD

Rad na daljinu, poznat i kao udaljeni rad, fleksibilni rad ili virtualni rad, postaje sve važniji aspekt suvremenog radnog okruženja. Napredak tehnologije i digitalna transformacija omogućili su organizacijama i zaposlenicima da redefiniiraju tradicionalne modele rada i uvedu fleksibilnost i virtualne radne aranžmane. Ovaj oblik rada omogućuje zaposlenicima da obavljaju svoje zadatke izvan tradicionalnih uredskih prostora, koristeći informacijsko-komunikacijsku tehnologiju (IKT) kako bi održali visoku produktivnost i ostvarili učinkovitu komunikaciju s poslodavcem i kolegama.

Iz perspektive poslodavaca, rad na daljinu donosi niz prednosti. To uključuje smanjenje troškova prostora i opreme, veću fleksibilnost u organizaciji rada te mogućnost privlačenja i zadržavanja talentiranih radnika. Također, virtualni timovi omogućuju pristup globalnom talentu i otvaraju mogućnosti za proširenje poslovanja na međunarodnom tržištu. S druge strane, perspektiva zaposlenika također igra važnu ulogu u analizi rada na daljinu. Za mnoge radnike, ovaj oblik rada pruža veću fleksibilnost u upravljanju vremenom i postizanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Eliminacija putovanja do ureda i mogućnost rada iz udobnosti vlastitog doma često rezultira većim zadovoljstvom i povećanom produktivnošću. Međutim, postoje i izazovi koji mogu utjecati na radnu motivaciju, socijalnu interakciju i osjećaj pripadnosti timu.

Cilj ovog diplomskog rada je pružiti dublji uvid u prednosti i nedostatke rada na daljinu iz perspektive poslodavaca i zaposlenika. Rezultati istraživanja mogu pružiti smjernice za implementaciju i upravljanje radom na daljinu te pomoći organizacijama i radnicima da maksimalno iskoriste prednosti, minimiziraju nedostatke i postignu uspješne radne rezultate u digitalnom dobu.

## 1.1. Područje i cilj rada

Tema istraživanja ovog diplomskog rada obuhvaća analizu prednosti i nedostataka rada na daljinu iz perspektive kako poslodavaca, tako i posloprimaca. Glavni cilj istraživanja je identificirati koristi

i izazove koji proizlaze iz ovakvog oblika rada te pružiti dublji uvid u stajališta obje strane - poslodavaca i posloprimaca. U okviru analize, posebna pažnja posvećena je faktorima poput fleksibilnosti, produktivnosti, postizanja ravnoteže između profesionalnog i privatnog života, timskog rada, komunikacije i osjećaja pripadnosti organizaciji. Osim toga, istraživanje procjenjuje utjecaj rada na daljinu na organizacije i pojedince te nudi smjernice kako maksimalno iskoristiti prednosti i prevladati izazove koji prate ovaj način rada.

Cilj ovog diplomskog rada je analiza prednosti i nedostataka rada na daljinu iz perspektive poslodavaca i posloprimaca. Metodološki pristup uključuje sveobuhvatno proučavanje relevantne literature, znanstvenih istraživanja, istraživanja tržišta rada te prakse organizacija koje uspješno primjenjuju rad na daljinu. Razumijevanje utjecaja ovog radnog modela temeljeno je na analizi produktivnosti, zadovoljstva poslom, suradnje među kolegama, komunikacije, radne motivacije i drugih relevantnih aspekata.

Osim toga, cilj je identificirati ključne faktore uspjeha te izazove koji se javljaju tijekom implementacije i održavanja rada na daljinu. Analizirajući perspektivu poslodavaca, istraživanje je usredotočeno na prilagodbu struktura, procesa i politika organizacija koje podržavaju uspješan rad na daljinu. S druge strane, analizirana su iskustva te stavovi posloprimaca o radu na daljinu, zajedno sa strategijama suočavanja s izazovima koje taj oblik rada donosi.

Na temelju analize prednosti i nedostataka rada na daljinu iz perspektive poslodavaca i posloprimaca, ovaj diplomski rad pruža uvide i smjernice organizacijama koje planiraju ili već koriste rad na daljinu. Osim toga, cilj je unaprijediti razumijevanje ove radne prakse te pružiti podršku u uspostavljanju učinkovite i zadovoljavajuće radne dinamike za sve sudionike.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Za potrebe ovog diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori podataka, anketni upitnik namijenjen posloprimcima te je proveden polustrukturirani intervju s poslodavcima kako bi se istražila njihova percepcija prednosti i nedostataka rada na daljinu. Sekundarni podatci su preuzeti iz stručne literature koja se većinom sastoji od znanstvenih članaka koji su prikupljeni pomoću

internetskih baza podataka kao što su Google znalac i Hrčak. Ti izvori pružaju temelje za razumijevanje ključnih aspekata, trendova i iskustava povezanih s ovom radnom praksom.

U svrhu dobivanja uvida u perspektivu posloprimaca, proveden je anketni upitnik izrađen od strane autora koji je distribuiran posloprimcima upoznatim s praksom rada na daljinu. Upitnik sadržava pitanja koja istražuju njihova iskustva, zadovoljstvo, produktivnost, komunikaciju, motivaciju i percepciju prednosti i nedostataka rada na daljinu. Kvantitativna analiza prikupljenih podataka omogućuje identifikaciju trendova i statistički relevantnih rezultata.

Uz to, proveden je polustrukturirani intervju uživo ili online putem Google meet-a s direktorima poduzeća ili direktorima odjela za ljudske resurse koji su implementirali rad na daljinu u svojim organizacijama kako bi se istražila njihove percepcije. Intervju je osmišljen kako bi se dobila dublja razumijevanja njihovih stajališta, iskustava i promišljanja o prednostima i nedostacima rada na daljinu. Intervjuirani poslodavci odabrani su na temelju njihovog iskustva i uspješnosti u primjeni rada na daljinu kako bi se dobila raznolika slika o pristupima i rezultatima.

Prikupljeni podaci putem ankete i polustrukturiranog intervjuja su kvalitativno i kvantitativno analizirani. Kvalitativna analiza usredotočena je na identifikaciju ključnih stavova i percepcija, dok kvantitativna analiza pruža kvantitativne informacije o rasprostranjenosti određenih stavova i iskustava. Kombinacija sekundarnih izvora podataka, anketnog upitnika i polustrukturiranog intervjuja omogućava sveobuhvatan uvid u perspektive posloprimaca i poslodavaca u vezi s prednostima i nedostacima rada na daljinu.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj diplomski rad podijeljen je na pet poglavlja. Uvodni dio rada uvodi u temu istraživanja i predstavlja područje i cilj rada. Također, opisuje izvore i metode prikupljanja podataka te daje pregled sadržaja i strukture rada. Drugi dio rada se bavi određenjem rada na daljinu, pri čemu se definiraju pojam rada na daljinu i razmatraju različite vrste fleksibilnih oblika rada. Također, istražuje se povijesni razvoj rada na daljinu, analizira se učestalost rada na daljinu u različitim zemljama i djelatnostima te se prikazuje zakonska regulativa rada na daljinu u Republici Hrvatskoj.

Treći dio rada istražuje primjenu i učinke rada na daljinu. Razmatraju se preduvjeti primjene rada na daljinu te se analiziraju prednosti i nedostaci rada na daljinu za poslodavce i zaposlenike. Četvrti dio rada je posvećen empirijskom istraživanju prednosti i nedostataka rada na daljinu iz perspektive poslodavaca i posloprimaca. Opisuje se metodologija istraživanja, prikazuju se rezultati istraživanja te se identificiraju ograničenja istraživanja. U zaključku rada, sumirani su ključni rezultati empirijskog istraživanja, ističući glavne prednosti i nedostatke rada na daljinu prema percepciji poslodavaca i posloprimaca. Naposljetku, slijedi popis korištene literature, popis tablica i grafikona te prilog anketnog upitnika i korištenog vodiča za intervju u istraživanju.

## 2. ODREĐENJE RADA NA DALJINU

### 2.1. Pojmovno određenje i vrste fleksibilnih oblika rada

Globalizacija, potaknuta napretkom informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT), dovela je do brzih promjena u svijetu rada, obilježenih novim trendovima u načinima i lokacijama rada. Nedavna pandemija COVID-19, koja je zaustavila svijet, također je doprinijela popularizaciji novih oblika zaposlenja poznatih kao fleksibilni oblici rada. Ovi oblici rada omogućuju zaposlenicima da rade kad god i odakle god žele (Austin-Egole i sur., 2022.).

Tijekom godina, kontrola nad time kada i gdje radnici obavljaju svoj posao značajno se povećala u većini razvijenih zemalja. Također, sve više ljudi, posebno mladih, traži mogućnost fleksibilnijeg rada. Vrlo je vjerojatno da će se u budućnosti fleksibilni načini rada proširiti na mnoga zanimanja (Chung, 2022.).

Fleksibilni oblici rada omogućavaju zaposlenicima da rad obavljaju izvan tradicionalnih okvira standardne organizacije rada s obzirom na količinu, raspodjelu radnog vremena i mjesto rada (Austin-Egole i sur., 2022.). Radi se o praksama na radnom mjestu koje odstupaju od konvencionalne strukture petodnevnog radnog tjedna od, primjerice, 8 do 16 sati te odstupaju od fiksnog dnevnog radnog vremena koje se obavlja u prostorijama poslodavca (Gardiner i Tomlinson, 2009.). Osim toga, omogućavaju zaposlenicima da mijenjaju vrijeme i mjesto obavljanja posla (Maxwell i sur., 2007.).

Sve te promjene na tržištu rada, zajedno s promjenama u obiteljskim odnosima, stvaraju veliki pritisak na ljude, često dovodeći do sukoba između poslovnih obveza i obiteljskih dužnosti, što može negativno utjecati na njihovu kvalitetu života (Dobrotić, 2015.).

Kossek i suradnici (2014.), razvrstavaju različite fleksibilne radne prakse u četiri glavne kategorije, uzimajući u obzir:

- vrijeme,
- lokaciju i povezanost,

- obujam posla i
- kontinuitet i slobodno vrijeme.

Fleksibilnost u vezi vremena obavljanja posla predstavlja širok spektar opcija za prilagodbu radnog vremena i rasporeda rada zaposlenicima. Ova vrsta fleksibilnosti omogućuje radnicima da biraju kako će organizirati svoje radne sate tijekom tjedna. Na primjer, umjesto standardnih pet radnih dana po osam sati, zaposlenici mogu odlučiti raditi četiri dana po deset sati, što je poznato kao komprimirano radno vrijeme (Chung, 2022.).

Osim toga, zaposlenicima se može pružiti mogućnost prilagodbe vremena dolaska i odlaska s posla unutar određenih okvira kako bi se bolje uskladili sa svojim osobnim potrebama (Avery i Zabel, 2001.). Na primjer, klizno radno vrijeme (eng. *flexitime*) omogućuje radnicima s punim radnim vremenom da odabiru svoje početno i završno radno vrijeme unutar određenih granica, primjerice, između 10 i 15 sati (ILO, 2011.).

Bitno je napomenuti razliku između kliznog radnog vremena i autonomije radnog vremena. Kod kliznog radnog vremena, i dalje postoje neka ograničenja, poput minimalnog radnog vremena (npr. od 10 do 14 sati) ili ukupnog broja radnih sati koje radnik treba obaviti tijekom tjedna (npr. 38 sati tjedno) (Chung, 2022.). S druge strane, autonomija radnog vremena znači da radnici mogu odabrati kada će raditi, uz potpunu slobodu u oblikovanju svog radnog rasporeda (Chung, 2017.).

Fleksibilni smjenski rad predstavlja još jedan oblik vremenske prilagodljivosti u svijetu rada. Ovaj pristup uključuje rad izvan uobičajenih radnih sati, često uključujući noćne smjene, kako bi se osigurala neprekidna proizvodnja ili pružanje usluge. U kontekstu fleksibilnog smjenskog rada, radnicima se daje mogućnost da odaberu različite smjene tijekom dana, čime se osigurava kontinuirani rad 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu. Istodobno, radnici imaju autonomiju u odabiru svojih radnih smjena (Smith i sur., 2011.).

Primjer fleksibilnosti u vezi vremena obavljanja posla je i koncept dijeljenja posla, gdje dvije osobe rade isti posao i dijele radne sate. Pojam dijeljenja posla obuhvaća situaciju u kojoj dvije osobe surađuju kako bi zajedno obavile posao, pritom zadržavajući ukupno tjedno radno vrijeme koje odgovara standardnom tjednom radnom vremenu jednog zaposlenika (Chung, 2022.). Osim toga, sve je češće postupno umirovljenje, jer standardna dob za odlazak u mirovinu postaje fluidna,

omogućujući radnicima da postupno prelaze u mirovinu s mogućnošću smanjenja radnog vremena i rada u nepunom radnom vremenu dok primaju (potpunu ili djelomičnu) mirovinu (Chung, 2017.).

Također, postoji i koncept godišnjeg rasporeda radnih sati, gdje zaposlenici rade određeni broj sati tijekom cijele godine, ali imaju određenu fleksibilnost u pogledu rasporeda tih sati. Na primjer, tijekom sezonskih prometnih razdoblja radnici mogu raditi dulje, bez plaćanja prekovremenih sati, dok u mirnijim razdobljima rade kraće. Postoje različite varijacije ovog koncepta, uključujući i šestomjesečni ciklus za izračun radnih sati (Chung, 2022.).

Mobilnost na radnom mjestu i povezivanje putem interneta, poznato i kao rad na daljinu, omogućava radnicima obavljanje posla s različitih mjesta, izvan tradicionalnog radnog okruženja. U ovom načinu rada, zaposlenici koriste informacijske i komunikacijske tehnologije za elektroničku komunikaciju s poslodavcem i klijentima (Kossek i sur., 2014.).

Ova praksa omogućava zaposlenicima da ostanu povezani s kolegama s posla dok istovremeno smanjuju vrijeme koje inače provode na putovanju do ureda i troškove poslovnog prostora, poput najma ureda. Na ovaj način, radnici imaju fleksibilnost da rade iz udobnosti vlastitog doma ili drugih javnih prostora, kao što su kafići ili zajednički radni prostori (Chung, 2022.).

Rad s bilo kojeg mjesta (eng. *work from anywhere* - WFA) je rastući oblik udaljenog rada koji omogućava zaposlenicima da obavljaju svoje poslove izvan tradicionalnog uredskog okruženja i to s bilo kojeg mjesta po vlastitom izboru (Choudhury, Foroughi i Larson, 2020.). Ovaj model promovira autonomiju i fleksibilnost, što zaposlenicima omogućuje da ravnotežu između posla i privatnog života prilagode svojim potrebama, povećavajući produktivnost i zadovoljstvo radom. WFA model postao je posebno relevantan u eri digitalizacije i tehnološkog napretka, omogućujući ljudima da budu povezani i učinkoviti bez obzira na svoju fizičku lokaciju (Bolisetty, Sharma i Bhattacharya, 2023.).

Iako se dijeljenje posla često percipira kao oblik fleksibilnosti u vezi s vremenom obavljanja posla, istraživanje provedeno od strane Austin-Egole i suradnika (2021.), takav oblik rada, zajedno s radom u nepunom radnom vremenu te radom sa smanjenim opterećenjem ističu kao primjere fleksibilnosti u količini obavljenog posla. Rad u nepunom radnom vremenu omogućuje radniku da obavlja manji obujam posla u usporedbi s punim radnim vremenom, obično se izražavajući kroz manji broj radnih sati dnevno ili manje radnih dana u tjednu (Chung, 2022.).



Fleksibilnost u kontinuitetu rada i slobodnog vremena obuhvaća oblike fleksibilnog rada koji omogućuju privremene prekide u radu bez gubitka zaposlenja (Etzion, 2003.). To uključuje različite vrste dopusta, kao što su studijski dopust, godišnji odmori i bolovanja. Zaposlenici često podnose zahtjeve za dopust iz različitih razloga, uključujući obrazovne aktivnosti, putovanja ili brigu o obiteljskim obavezama. Poslodavci podržavaju ove oblike dopusta kako bi omogućili svojim zaposlenicima unapređenje vještina i kompetencija, brigu o njihovom zdravlju, kao i prevenciju iscrpljenosti na radnom mjestu.

U ovom kontekstu, riječ je o različitim vrstama dopusta, uključujući hitni dopust, medicinski dopust i plaćeni obiteljski dopust. Također, postoji pravo na bolovanje, koje obično podrazumijeva plaćeno odsustvo s posla zbog zdravstvenih potreba zaposlenika. Pored toga, studijski dopust je pravo koje se pruža zaposlenicima kako bi unaprijedili svoje stručne vještine i često je povezano sa sveučilištima i drugim znanstvenim institucijama (Austin-Egole i sur., 2022.).

Bitno je naglasiti da fleksibilnost može varirati ovisno o tome tko inicira upotrebu određenih oblika fleksibilnog rada i čije potrebe se time zadovoljavaju. Lewis (2003.) te Kotey i Sharma (2016.), ističu dva glavna tipa fleksibilnosti.

Prvi tip, poznat kao fleksibilnost s aspekta poslodavca, omogućuje organizacijama povećanje učinkovitosti putem upotrebe alternativnih oblika rada i prilagodbe troškova zapošljavanja prema potrebama proizvodnje. Neke fleksibilne radne prakse, poput radnih sati u nepunom radnom vremenu, komprimiranog radnog vremena, godišnjeg rasporeda radnih sati i kliznog radnog vremena, imaju dugu povijest i obično su uvedene kako bi zadovoljile proizvodne potrebe poslodavaca ili smanjile operativne troškove (Dalton i Mesch, 1990., Krausz i sur., 2000.).

Fleksibilnost s aspekta poslodavca može također služiti potrebama zaposlenika, ali to nije uvijek slučaj, jer takva vrsta fleksibilnosti često proizlazi iz zahtjeva radnog mjesta, a ne iz izbora zaposlenika.

Drugi tip, fleksibilnost s aspekta zaposlenika, često se koristi kako bi se olakšalo usklađivanje obiteljskih obaveza i plaćenog rada te kako bi se smanjili konflikti između poslovnog i privatnog života (Austin-Egole i sur., 2020.).

## 2.2. Definiranje i povijesni razvoj rada na daljinu

Rad na daljinu, poznat i kao fleksibilni rad ili udaljeni rad, moderan je koncept organizacije rada koji omogućuje zaposlenicima da obavljaju svoje zadatke izvan tradicionalnog uredskog okruženja. Ovaj trend postaje sve važniji s razvojem tehnologije, posebno komunikacijskih alata i interneta, koji omogućuju učinkovitu komunikaciju i suradnju na udaljenim lokacijama.

Istraživanja znanstvenih studija o radu na daljinu susreću se s izazovom zbog različitih definicija i pojmova koji se koriste u literaturi. Nedostatak općeprihvaćene definicije otežava razumijevanje ovog načina rada te često čini usporedbu rezultata između različitih istraživanja izazovnom. U stručnoj literaturi susrećemo širok spektar termina koji se koriste za opisivanje koncepta rada na daljinu. Ovi termini uključuju pojmove kao što su telepraksa, rad s kućne adrese, rad od kuće, rad od kuće putem telekomunikacija, kućni rad, virtualni ured, virtualni rad, e-rad i fleksibilno mjesto rada (Nakrošienė i Butkevičienė, 2016., Brinzea i Secara, 2017.).

Različiti izrazi, iako se preklapaju, često sadrže različite konceptualizacije rada na daljinu. Čak i unutar istraživanja koja su koristila isti izraz "rad na daljinu", stvarna definicija koja se nudi, može varirati. Sve te razlike u definicijama i fokusima istraživanja otežavaju stvaranje cjelovitog znanja o ovom načinu rada.

Tablica 1. Terminologija korištena u kontekstu rada na daljinu

<i>Pojam</i>	<i>Autori</i>
Udaljeni rad ( <i>telework</i> )	Martino (1979.), Bailey i Kurland (2002.), Wilson i Greenhill (2005.), Madsen (2003.)
Rad od kuće ( <i>home-based work, working from home, home-based telework, homeworking</i> )	Shin i suradnici (2000.), Ammons i Markham (2004.)
Rad na daljinu putem telekomunikacija ( <i>telecommuting</i> )	Nilles (1997.), Siha i Monroe (2006.)

Virtualni ured ( <i>virtual office</i> ), virtualni rad ( <i>virtual work</i> )	Martino (1979.)
E-rad ( <i>e-work</i> )	Redman i sur. (2009.)
Fleksibilni rad ( <i>flexiplace, flexible work</i> )	O'Brien i Hayden (2008.)

Izvor: Izrada autora

Jack Nilles (1975.) bio je prvi autor koji je koristio pojam rada od kuće putem telekomunikacija znatno prije nego su mobilni telefoni, prijenosna računala i bežični internet postali uobičajeni u radnom okruženju. Unatoč tome, rad na daljinu još uvijek nije dobio jasnu definiciju.

Pojam telepraksa općenito se koristi kako bi označio oblike rada koji uključuju rad s različitim alternativnih lokacija izvan centralnog ureda (uključujući puno radno vrijeme od kuće, ali ne nužno ograničeno na rad od kuće) te uključuje rad iz kućnih poslova, telecentara i call centara pa čak i rad unutar centralnog ureda organizacije između osoba koje komuniciraju putem tehnologije.

Također, pojam teleprakse se često koristi u literaturi izvan Sjedinjenih Američkih Država, često u istraživanjima objavljenim putem europskih ili australskih izvora. Slično tome, pojam virtualni rad je širi pojam koji se često koristi za opisivanje pojedinaca, skupina ili organizacija koje se ne susreću licem u lice zbog geografske udaljenosti, ali intrigiraju putem tehnologije na neki način.

Nadalje, pojam fleksibilni radni aranžmani, kako se koristi u literaturi, obuhvaća rad putem informacijske i komunikacijske tehnologije, ali često uključuje širok niz fleksibilnih radnih programa poput fleksibilnog radnog vremena i skraćenih radnih tjedana. Konačno, pojmovi rad na daljinu i distribuirani rad mogu označavati bilo koji oblik rada koji se ne obavlja u centralnom uredu, uključujući rad u podružnicama i različitim poslovnim jedinicama (Nilles, 1997., O'Brien i Hayden, 2008., Shin i sur., 2000.).

Rad na daljinu je radni aranžman u kojem zaposlenik živi i radi na lokaciji izvan lokalnog područja radnog mjesta poslodavca; obično uključuje puno radno vrijeme na daljinu i može rezultirati promjenom radne lokacije na alternativno radno mjesto (Allen i Shockley, 2015.).

Konradt, Schmook i Malecke (2000.) definirali su rad na daljinu kao oblik organizacije rada u kojem se rad djelomično ili potpuno obavlja izvan konvencionalnog radnog mjesta tvrtke uz pomoć informacijskih i telekomunikacijskih usluga.

Također, u literaturi se istražuju različiti oblici udaljenog rada, uključujući rad s nepunim radnim vremenom, fleksibilno radno vrijeme, godišnji raspored rada, skraćeni radni tjedni te različite distribucije radnih sati (Brinzea i Secara, 2017.).

Kako navodi Aurer Jezerčić (2020.), postoje četiri kategorije rada na daljinu koje se razlikuju prema stupnju mobilnosti, upotrebi IKT-a i radnom statusu:

- Stalni rad od kuće: Ova kategorija podrazumijeva radnike koji redovito koriste informacijsko-komunikacijsku tehnologiju (IKT) prilikom obavljanja poslova iz udobnosti vlastitog doma.
- Izrazito mobilni: Zaposlenici koji često koriste informacijsko-komunikacijsku tehnologiju (IKT) kako bi obavljali svoj dio posla i istovremeno imaju visoku razinu mobilnosti.
- Povremeni: Povremeni radnici su oni koji, po potrebi, koriste rad na daljinu uz pomoć IKT tehnologije kako bi izvršili svoj dio posla izvan prostorija svog poslodavca.
- Samozaposleni: Samozaposleni radnici su oni koji često ili povremeno koriste IKT tehnologiju za obavljanje svojih zadataka izvan svog primarnog "uredskog" prostora u poduzeću.

Navedena kategorizacija ističe značaj korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) i činjenicu da se zbog toga posao može izvršavati bez obzira na mjesto i vrijeme. S druge strane, izrazi kao što je "daljinski rad" odnose se na obavljanje posla bez potrebe za fizičkim dolaskom na radno mjesto.

Kao sinteza, rad na daljinu predstavlja radnu praksu koja obuhvaća članove organizacije koji redistribuiraju dio svojih uobičajenih radnih sati, opseg tih sati varira od nekoliko sati tjedno do gotovo punog radnog vremena, kako bi izvršavali svoje radne zadatke izvan centralnog radnog mjesta. Obično, to znači da većinom rade iz kuće, koristeći tehnološke alate za komunikaciju i suradnju s drugim sudionicima u skladu s potrebama poslovnih zadataka.

Navedena definicija rada na daljinu rezultat je sinteze nekoliko široko prihvaćenih konceptualizacija u literaturi (Bailey i Kurland, 2002., Gajendran i Harrison, 2007., Golden i Veiga,

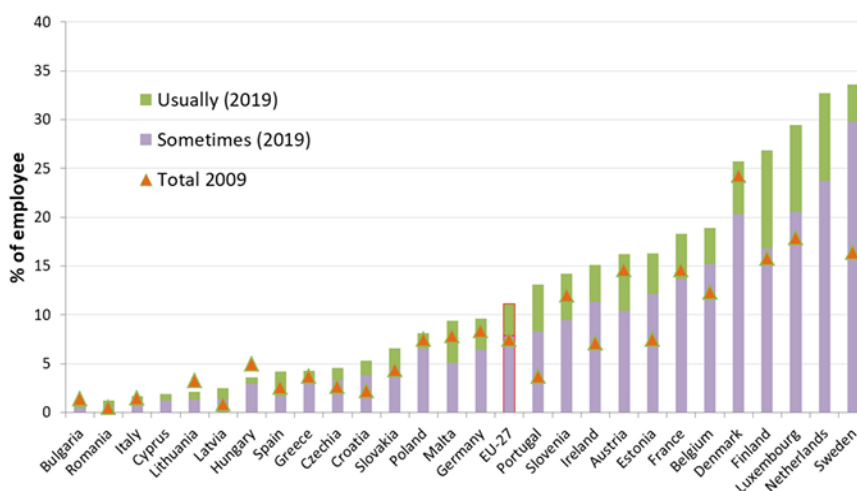
2005., Golden, Veiga i Simsek, 2006., Konradt, Schmook i Malecke, 2000., Mokhtarian, 1992., Pinsonneault i Boisvert, 2001.), uključujući i onu koju je izvorno predložio Jack Nilles (1994.).

### 2.3. Učestalost rada na daljinu u pojedinim zemljama i djelatnostima

Mogućnost korištenja različitih fleksibilnih oblika rada nije uvijek dostupna svim radnicima niti je uvijek njihov prvi izbor. Različiti čimbenici, poput pozicije radnika unutar tvrtke ili radne kulture, mogu utjecati na stvarni pristup tim oblicima rada (Cooper i Baird, 2015.). Iako postoje formalne politike na nacionalnoj ili korporativnoj razini, njihova provedba i dostupnost fleksibilnih oblika rada mogu varirati ovisno o radnom mjestu (Chung, 2022.).

Prema statističkim podacima iz 2019. godine, prethodno pandemiji, evidentirano je da je u Europskoj uniji gotovo 15% radne snage prakticiralo oblik rada na daljinu (Sostero i sur., 2020.). Ovaj segment se sastojao od dvije glavne kategorije zaposlenika: povremenih radnika na daljinu, čiji udio je iznosio približno 8% i redovitih radnika na daljinu, koji su činili oko 7% radne populacije, kako je prikazano na sljedećem grafu.

Grafikon 1. Rasprostranjenost rada na daljinu među državama članicama EU u 2009. i 2019. godini (% zaposlenika)



Izvor: Sostero i sur., 2020.

Prije izbijanja pandemije postojale su značajne i rastuće razlike u učestalosti rada na daljinu među državama članicama. Prema podacima Eurostata iz 2019. godine, udio zaposlenika koji su redovito ili barem povremeno radili od kuće bio je viši od 25% u većini sjevernoeuropskih zemalja, uključujući Švedsku, Finsku i Nizozemsku, dok je bio ispod 10% u 15 od 27 država članica EU. Između ovih dviju krajnosti, nalazile su se zemlje kao što su Belgija, Francuska i Portugal, gdje je udio rada na daljinu varirao između 13% i 19%. Države u sjevernom dijelu Europe također su zabilježile najveći rast prevalencije rada na daljinu od 2009. godine, iako su značajna povećanja također zabilježena u nekoliko drugih država članica, uključujući Portugal, Estoniju i Irsku.

Također, prije COVID-19 krize, osobe koje su redovito radile na daljinu puno radno vrijeme, radile su duže – prosječno 40,8 sati tjedno, u usporedbi s 39,8 sati tjedno za one koji nikada nisu radili na daljinu. Još veće razlike uočene su u drugim istraživanjima europskih radnika na daljinu (Schwind i Vargas, 2019.), gdje se pokazalo da je udio telekomunikacijskih i mobilnih radnika koji rade duže (više od 48 sati tjedno) znatno veći u odnosu na njihove kolege koji ne rade na daljinu, posebno među muškim zaposlenicima.

U zemljama poput Švedske, Finske i Danske, visok udio rada na daljinu bio je očekivan zbog njihove koncentracije visokokvalificiranih i IKT-intenzivnih zanimanja.

U 2013. godini, Njemačka je bilježila 21% zaposlenika koji su svakodnevno radili od kuće, 10% koji su to činili jednom tjedno i 11% povremeno (Messenger, 2017.). No, do 2016. godine, Njemačka je zaostajala za europskim prosjekom, s samo 12% zaposlenika koji su radili na daljinu, unatoč tome što je 40% poslova bilo prikladno za takav način rada (Messenger, 2017.). Rad na daljinu često se obavljao u domovima zaposlenika, a preferirao se pred drugim oblicima rada izvan ureda ili tijekom putovanja.

U Francuskoj, rad na daljinu nije bio široko prihvaćen zbog pravnog koncepta "podređenosti" koji karakterizira radni odnos. Taj koncept nije bio usklađen s neizbježnom fizičkom udaljenošću od redovnog radnog mjesta i gubitkom kontrole poslodavca nad zaposlenikom. Francuski Zakon o radu definira rad na daljinu kao organizaciju rada u kojoj se posao obavlja izvan poslodavčevih prostorija putem informacijske komunikacijske tehnologije (Soulie Avocats, 2017.).

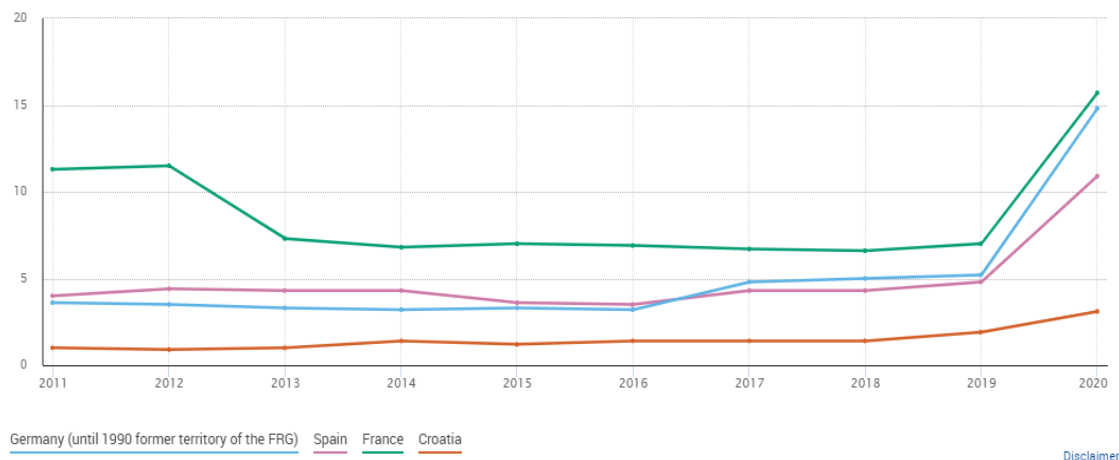
U 2012. godini, 12,4% zaposlenika u Francuskoj radilo je na daljinu, što je povećanje od 4,4% u prethodnih 5 godina (Messenger, 2017.). Pandemijska kriza u 2020. godini promijenila je situaciju

i potaknula rast rada na daljinu, temeljito mijenjajući radne odnose u francuskim tvrtkama. Prema Eurostatu (Vargas Llave, 2021.), udio zaposlenika koji su radili na daljinu iznosio je 23% u 2019. godini. Francuski zaposlenici cijene rad na daljinu zbog smanjenja vremena putovanja na posao (54%) i fleksibilnosti (33%), dok 67% menadžera smatra da rad na daljinu povećava produktivnost (Gaudiaut, 2019.).

Prije pojave pandemije, Španjolska je bilježila rast u primjeni rada na daljinu. Postotak zaposlenika koji su redovito ili većinu radnih dana radili na daljinu povećao se na 4,8% početkom 2019. godine, što je predstavljalo povećanje od 0,5% u odnosu na prethodnu, 2018. godinu. Također, postotak zaposlenika koji su u tom razdoblju povremeno radili na daljinu, povećao se sa 3,2% na 3,5% (Vargas Llave, 2021.). Također, prije pojave pandemije, Španjolska je zabilježila kontinuirani rast u primjeni rada na daljinu tijekom nekoliko godina, iako su njezini udjeli uvijek bili ispod prosjeka EU.

U nastavku je prikazan graf koji ilustrira udio zaposlenika na daljinu u ukupnoj zaposlenosti u Njemačkoj, Francuskoj, Španjolskoj i Hrvatskoj.

*Grafikon 2. Zaposlenici na daljinu u ukupnoj zaposlenosti u odabranim državama, u razdoblju od 2011. do 2020. godine (%)*



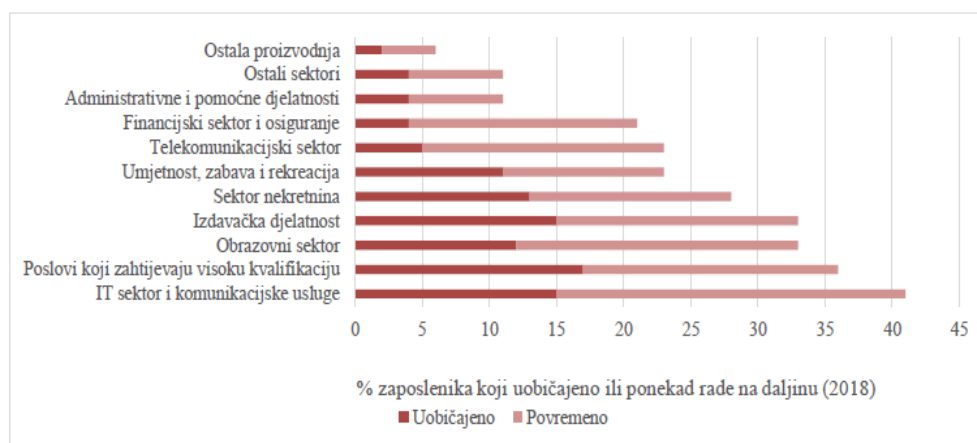
Izvor: Eurostat, 2020.

Na prikazanom grafu možemo vidjeti udio zaposlenika koji su radili na daljinu u razdoblju od 2011. do 2020. godine u nekoliko europskih država. Francuska je imala najviši udio od 11,3% u 2011.

godini, no taj udio postupno pada na 7,3% do 2013. godine. Njemačka je imala relativno stabilan udio tijekom tog razdoblja, dok je Španjolska pokazala fluktuacije u udjelu. Hrvatska ima značajno niži udio radnika na daljinu u usporedbi s drugim državama. Udio zaposlenika koji su radili na daljinu bio je nizak tijekom većeg dijela razdoblja, iznosio je 1% u 2011. godini, a porastao je na 1,4% u 2014. godini. Godinu dana prije pojave pandemije, udio radnika na daljinu u ukupnoj zaposlenosti Hrvatske povećao se na oko 1,9%.

U europskim zemljama, IT sektor i financijski sektor često koriste rad na daljinu. U Europskoj uniji, oko 37% zaposlenika obavlja zanimanja koja tehnički mogu biti obavljena na daljinu, odnosno od kuće. Postotak varira između 35% i 41% u većini država članica, s najvišim udjelom u Luksemburgu (54%) i najnižim u Rumunjskoj (27%). Razlike u primjeni rada na daljinu između sektora i zanimanja ovise o specifičnim karakteristikama tih sektora i zanimanja, uključujući sastav radne snage i organizaciju poslovanja.

*Grafikon 3.* Rasprostranjenost rada na daljinu u državama EU 27 prema sektorima u 2018. godini (%)



Izvor: Prilagođeno prema Sostero i sur., 2020.

Prema podacima iz 2018. godine, primjena rada na daljinu značajno se razlikovala među različitim gospodarskim sektorima. Najviši postotak primjene ovog oblika rada zabilježen je u IT sektoru, komunikacijskom, obrazovnom sektoru i visoko kvalificiranim poslovnim sektorima, dok je najmanji udio zabilježen u sektorima administracije, pomoćnih uslužnih djelatnosti i proizvodnje.

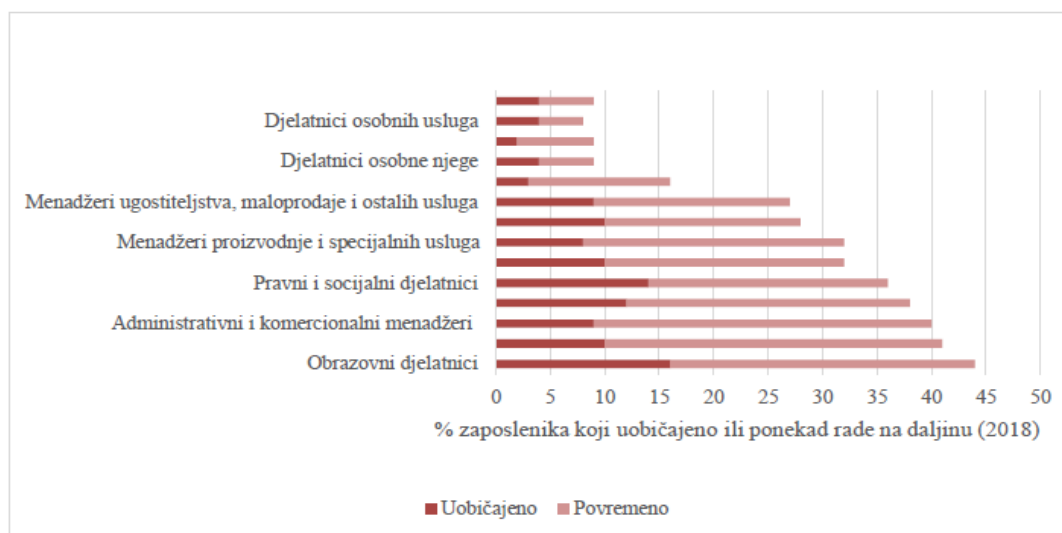


Prije pojave pandemije, rad na daljinu bio je češći među visoko kvalificiranim zaposlenicima čiji je rad baziran na računalima (Sostero i sur., 2020.).

Osim tehničke izvedivosti rada na daljinu, primjena ovog načina rada ovisila je i o razini autonomije zaposlenika u obavljanju posla te povjerenju poslodavaca. Analizirajući primjenu rada na daljinu prema zanimanjima u 2018. godini, primjećuje se da je najviši udio bio u obrazovnom sektoru, dok je visoka primjena zabilježena u području informacijsko-komunikacijske tehnologije, menadžmenta i znanosti. U državama EU, osim obrazovanja, visoka primjena rada na daljinu zabilježena je u zanimanjima u području informacijsko-komunikacijske tehnologije, menadžmenta, administracije i znanosti.

S druge strane, niska primjena rada na daljinu bila je vidljiva u zanimanjima koja uključuju usluge prodaje i pružanja osobnih usluga, što se može vidjeti iz sljedećeg grafa.

*Grafikon 4.* Rasprostranjenost rada na daljinu u državama EU 27 prema zanimanjima u 2018. godini (%)

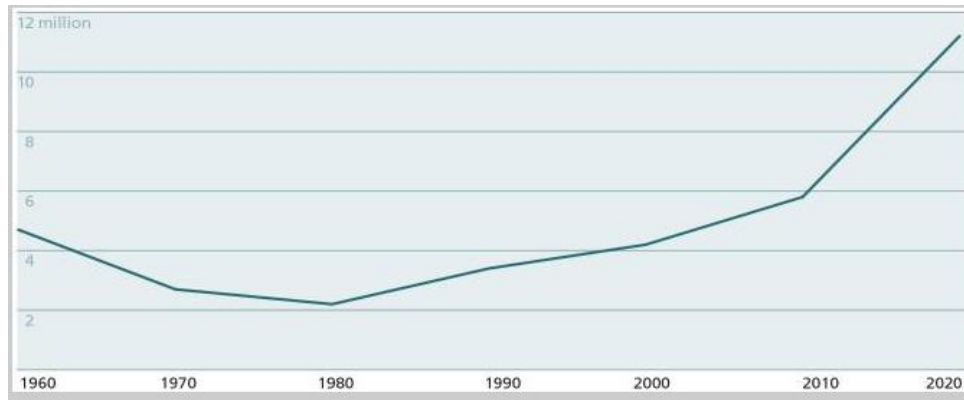


Izvor: Prilagođeno prema Sostero i sur., 2020.

U Sjedinjenim Američkim Državama, kako se poljoprivredna proizvodnja smanjivala, a tvornički i uredski poslovi širili, plaćeni rad unutar kućanstava s vremenom je postajao manje uobičajen. Ova tendencija počela se mijenjati tijekom 1980-ih s povećanom primjenom informacijske tehnologije u mnogim vrstama uslužnih djelatnosti.

Međutim, rad od kuće doživio je pravi procvat tijekom pandemije koronavirusa (Brynjolfsson i sur., 2020.).

*Grafikon 5.* Broj osoba koje rade na daljinu, u razdoblju od 1960. do 2020. u SAD-u



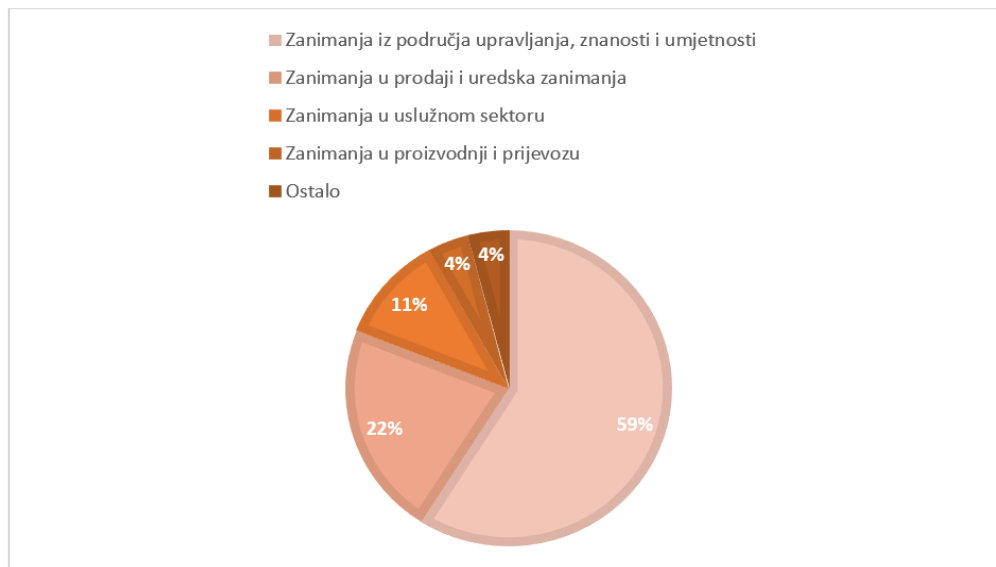
Izvor: U.S. Census Bureau, 2021.

Kroz desetljeća prikazana na grafu, primjećujemo značajan povijesni razvoj rada na daljinu u Sjedinjenim Američkim Državama. Od 1960-ih do 1980-ih, primjena ovakvog načina rada bila je u padu, smanjujući se s 4,7 milijuna ljudi na 2,2 milijuna. Međutim, između 1980. i 1990. godine, zabilježen je rast od 56%, dosežući 3,4 milijuna ljudi. 2000. godine, gotovo 4,2 milijuna Amerikanaca ili 3,2% radne snage, radilo je na daljinu.

Nakon toga, Američko istraživanje zajednice (ACS) je zabilježilo kontinuirani rast, s preko 11 milijuna ljudi (7,3% radne snage) koji su radili na daljinu do 2020. ACS procjenjuje da je 2021. godine čak 27,6 milijuna ljudi (17,9% zaposlenih) diljem zemlje većinom radilo na daljinu.

Pandemijska kriza u 2020. godini dramatično je promijenila situaciju i potaknula rast rada na daljinu diljem svijeta. Razina razvoja i primjene rada na daljinu varira među državama i sektorima te ovisi o specifičnostima zanimanja i obrazovanja zaposlenika. Sektorima s većom upotrebom informacijsko-komunikacijske tehnologije i većom radnom fleksibilnošću imaju veći udio radnika na daljinu, dok sektori koji zahtijevaju fizičku prisutnost na radnom mjestu imaju niže stope rada na daljinu (Criscuolo i sur., 2021.).

Grafikon 6. Rasprostranjenost rada na daljinu u SAD-u prema zanimanjima u 2020. godini (%)



Izvor: Prilagođeno prema U.S. Census Bureau, 2021.

Iz grafa uočavamo kako se najveći postotak zaposlenika koji rade na daljinu (59%) nalazi u sektoru zanimanja iz područja upravljanja, znanosti i umjetnosti. Ovo sugerira da su poslovi koji zahtijevaju stručnost, istraživanje ili umjetničke vještine često kompatibilni s radom na daljinu.

Drugi najveći postotak (22%) zaposlenika koji rade na daljinu nalazi se u sektoru zanimanja u prodaji i uredskih zanimanja. To ukazuje na to da se čak i poslovi koji zahtijevaju komunikaciju s klijentima ili uredski rad mogu obavljati izvan tradicionalnog uredskog okruženja.

Manji postotak (11%) zaposlenika koji rade na daljinu pripada sektoru zanimanja u uslužnom sektoru, koji uključuje ugostiteljstvo, turizam i slične djelatnosti.

Postotak zaposlenika koji rade na daljinu u sektoru zanimanja u proizvodnji i prijevozu iznosi 4%. Ovo su obično poslovi koji zahtijevaju fizičku prisutnost ili rad na određenim lokacijama. Preostalih 4% predstavlja ostala zanimanja koja se ne uklapaju u ranije navedene kategorije.

Ukupno gledajući, veći postotak zaposlenika u sektorima poput upravljanja, znanosti i umjetnosti te prodaje i uredskih zanimanja radi na daljinu, dok su sektori poput uslužnog sektora i proizvodnje i prijevoza manje skloni ovom načinu rada.

Razlike u postotku primjene rada na daljinu među različitim zanimanjima proizlaze iz inherentnih karakteristika tih zanimanja. Neka zanimanja su prikladnija za rad na daljinu zbog svoje prirode, dok su za druga zanimanja uvjeti za takav rad otežani. Prisutnost računala na radnom mjestu nije nužno odlučujući faktor koji određuje mogućnost rada na daljinu (Criscuolo i sur., 2021).

Na primjer, tijekom 2018. godine, djelatnici u korisničkim službama, na šalterima te mlađi zaposlenici na nižim pozicijama unutar poduzeća često nisu imali mogućnost rada na daljinu, iako su često koristili računala u svom radu. To je posljedica prirode njihovih poslova, koji zahtijevaju neprestani nadzor i prisutnost na radnom mjestu (Sostero i sur., 2020.). Autonomija u radu i mogućnost rada na daljinu u tim zanimanjima uglavnom ovise o politikama poslodavaca i razini povjerenja koju imaju prema svojim zaposlenicima, a ta razina povjerenja varira između organizacija i država.

Razlike u organizacijskim praksama poduzeća također igraju ključnu ulogu u prihvaćanju i implementaciji rada na daljinu prije pojave pandemije. Podaci pokazuju raznolikost u rasprostranjenosti rada na daljinu među državama Europske unije, što znači da su zaposlenici u nekim državama imali veću pristupnost takvom načinu rada u usporedbi s drugima. Ovo ovisi o različitim načinima upravljanja i nadzora, organizaciji posla, dostupnoj tehnologiji i politikama pojedinih država, posebno u vezi s fleksibilnim radnim modelima (Criscuolo i sur., 2021.).

Također, razlike u industrijalnoj strukturi zapošljavanja igraju ulogu u različitim razinama implementacije rada na daljinu među državama članicama. Drugim riječima, što je veći udio zaposlenika u visoko kvalificiranim zanimanjima temeljenim na informacijskoj-komunikacijskoj tehnologiji, to će veći biti udio onih koji rade na daljinu.

## **2.4. Zakonska regulativa rada na daljinu u Republici Hrvatskoj**

Unatoč općem dojmu da je rad na daljinu relativno nov fenomen, zapravo je njegovo postojanje u hrvatskom zakonodavstvu zabilježeno mnogo prije nego što je pandemija 2020. godine počela utjecati na način rada. Još davne 2003. godine, ova vrsta obavljanja radnih zadataka spominje se u Hrvatskom zakonu o radu s ciljem poticanja otvaranja novih radnih mjesta i smanjenja

nezaposlenosti. Ova inicijativa imala je za cilj promicanje fleksibilnosti u radu te stvaranje povoljnog okruženja za radnike i poslodavce.

Rad na daljinu i rad od kuće u Republici Hrvatskoj definirani su temeljnim zakonom - Zakonom o radu (NN 93/14, 151/22). Ovaj zakon pruža okvir i smjernice za organizaciju rada izvan tradicionalnih uredskih prostora te uključuje odredbe koje reguliraju prava i obveze poslodavaca i radnika u tim radnim aranžmanima. Zakon o radu prepoznaje i razlikuje rad na daljinu od rada od kuće, pružajući definicije i smjernice za svaku od tih kategorija. Ova zakonska regulativa ima za cilj osigurati transparentnost, pravičnost i zaštitu interesa svih uključenih strana - poslodavaca i radnika.

Dana 1. siječnja 2023. godine stupio je na snagu novi Zakon o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 46/23) koji jasno razlikuje rad od kuće, odnosno, rad na izdvojenom mjestu rada i rad na daljinu.

Prema ažuriranim smjernicama, rad na izdvojenom mjestu rada se definira kao obavljanje posla u domu radnika ili drugom dogovorenom prostoru.

S druge strane, rad na daljinu se definira kao obavljanje posla putem informacijsko-komunikacijske tehnologije, pri čemu radnik samostalno određuje svoje radno mjesto, koje može biti promjenjivo i ovisi o volji radnika. Glavna razlika između ove dvije kategorije je da rad na izdvojenom mjestu rada implicira određenu adresu s koje radnik obavlja svoje zadatke, dok se adresa ne definira kod rada na daljinu. Ovaj novi zakon pruža jasniju regulativu i razumijevanje za različite oblike rada izvan tradicionalnih uredskih prostora.

Radnik koji radi od kuće ima pravo na određene beneficije koje poslodavac mora osigurati. To uključuje sudjelovanje u troškovima kućanstva, osiguranje potrebne radne opreme te pridržavanje pravila zaštite na radu. Poslodavac također ima pravo, uz prethodnu najavu, ući u prostor doma radnika ili drugog dogovorenog prostora radi održavanja opreme ili provođenja unaprijed utvrđenog nadzora vezanog uz uvjete rada.

Prema ažuriranom članku 7. Pravilnika o porezu na dohodak, koji je donesen prema Zakonu o porezu na dohodak (NN 115/16) i Zakonu o doprinosima (NN 84/08, 152/08, 94/09, 18/11, 22/12, 144/12, 148/13, 41/14, 143/14, 115/16), poslodavac ima mogućnost neoporezivo nadoknaditi

troškove radniku koji radi od kuće, ali do određenog iznosa. Ta nadoknada može iznositi do 3,98 eura po danu, s ukupnim ograničenjem od 66,37 eura mjesečno. Ovim se potiče podrška radnicima koji rade od kuće te se osigurava poštena financijska kompenzacija za dodatne troškove povezane s radom izvan tradicionalnog uredskog okruženja.

U vezi rada na daljinu, naglasak je obično stavljen na digitalni rad, iako rad na odvojenom mjestu, poput rada od kuće s poznate adrese, također koristi te tehnologije. Važno je napomenuti da poslodavci nisu zakonski obvezni osiguravati uvjete rada i nadoknađivati troškove povezane s radom u kontekstu rada na daljinu. To uključuje režijske troškove poput energije, vode i interneta, kao i troškove nabavke i održavanja potrebne radne opreme. Međutim, uvjeti rada i naknade troškova mogu biti predmet dogovora između poslodavca i radnika ili biti regulirani kolektivnim ugovorom, iako to nije obvezno.

Rastuća popularnost rada na daljinu postavlja izazove i mijenja suvremeno radno okruženje. Razdvajanje rada na daljinu od rada od kuće omogućuje poslodavcima da učinkovitije upravljaju troškovima i resursima. Kroz sporazum o radu na daljinu, poslodavci se oslobađaju dijela režijskih troškova i odgovornosti za osiguravanje radnog prostora i opreme za zaposlenike.

Međutim, s novim propisima dolaze i nova pitanja. Neke brine hoće li poslodavci pokušati iskoristiti zakon u svoju korist kako bi smanjili svoje financijske obveze, a što to znači za radnike. Stoga je važno uspostaviti jasne smjernice i mehanizme kako bi se spriječila zloupotreba sustava.

Srećom, sve preciznije definicije i zakonske regulative koje se odnose na rad na daljinu omogućuju veću transparentnost i olakšavaju pregovore između radnika i poslodavaca. Kroz ove regulative, radnici i poslodavci imaju jasno definirana prava i obveze, što pomaže u postizanju ravnoteže između fleksibilnosti u radu i zaštite radničkih prava. Istovremeno, napredak tehnologije pruža nove alate i sustave za praćenje produktivnosti i komunikaciju na daljinu, što dodatno podržava uspješan i učinkovit rad izvan tradicionalnih uredskih prostora.

Ugovor o radu na daljinu sklopljen u pisanom obliku pored podataka koji sadrži svaki ugovor o radu mora sadržavati i dodatne podatke o:

1. pravu radnika da slobodno određuje gdje će obavljati rad

2. organizaciji rada koja omogućava dostupnost radnika i njegov neometani pristup poslovnom prostoru te informacijama i profesionalnoj komunikaciji s ostalim radnicima i poslodavcem, kao i trećima u poslovnom procesu

3. načinu evidentiranja radnog vremena

4. načinu ostvarivanja prava na sudjelovanje radnika u odlučivanju, jednako kao i za ostale zaposlene kod toga poslodavca

5. trajanju rada, odnosno, o načinu utvrđivanja trajanja takvog rada.

Ovi zahtjevi su propisani Zakonom o radu Republike Hrvatske i odnose se na rad na daljinu u skladu s tim zakonom (NN 93/14, 127/17). Navedeni članci detaljno reguliraju uvjete i obveze vezane uz rad na daljinu, uključujući obvezne elemente ugovora o radu na daljinu. Osim toga, ovi članci osiguravaju prava i zaštitu radnika koji obavljaju rad na daljinu.

### **3. PRIMJENA I UČINCI RADA NA DALJINU**

#### **3.1. Preuvjeti primjene rada na daljinu**

Uvođenje i prakticiranje rada na daljinu u poduzeću može biti izazovno kako za poslodavce tako i za zaposlenike. Poslodavci mogu biti zabrinuti zbog nedostatka kontrole nad radnicima i bojati se da neće obavljati posao na zadovoljavajućoj razini. S druge strane, zaposlenici se mogu osjećati nesigurno zbog mogućih distrakcija i brinuti se da će to negativno utjecati na njihovu produktivnost. Također, nedostatak jasnog programa ili koncepta za implementaciju rada na daljinu te nedovoljno učinkovito upravljanje tim procesom mogu predstavljati prepreke uvođenju takvog načina rada u poduzeće (Adam i Crossan, 2001.).

Ključni korak prema uspješnoj implementaciji rada na daljinu podrazumijeva opremanje zaposlenika potrebnom tehnologijom poput laptopa i mobilnih telefona, uz osiguranje sigurnosnog softvera. Paralelno s time, neophodna je i pravilna obuka zaposlenika kako bi se pripremili za produktivan rad izvan tradicionalnih uredskih okruženja (Aloisi i De Stefano, 2021., Pokojski i sur., 2022., Načinović Braje, 2022.).

Uspješna primjena rada na daljinu zahtijeva ključne preuvjete, uključujući upravljačke mjere i podršku za postizanje uspjeha, ali i organizacijske aspekte implementacije uspješnog radnog okruženja na daljinu, koji se usredotočuju na transfer radnih zadataka prema zaposlenicima.

Iz dostupne literature proizlazi da pet karakteristika upravljačkog okvira igraju ključnu ulogu u postizanju uspjeha u radu na daljinu. Svi ovi aspekti obuhvaćaju način na koji se zaposlenici percipiraju i prihvaćaju unutar organizacijskog okvira, u odnosima između organizacije i zaposlenika, kao i među samim zaposlenicima. Bitno je napomenuti da se ovi odnosi ograničavaju na područja na koja menadžeri mogu izravno utjecati. Posebno se ističe važnost aktivnog sudjelovanja vrhovnog menadžmenta u promicanju i implementaciji koncepta udaljenog rada (Adam i Crossan, 2001.).

U mnogim studijama slučaja provedenim u Japanu, Higa i Shin (2003.), ističu da podrška najvišeg menadžmenta igra ključnu ulogu u postizanju uspjeha u implementaciji udaljenog rada. Njihova



istraživanja pokazuju da je prisutnost aktivnog angažmana vrhovnog menadžmenta bila ključni čimbenik uspješnosti u svim analiziranim primjerima primjene udaljenog rada. Ovaj faktor, kako su istaknuli, može biti od presudne važnosti za očuvanje dosljednog radnogokruženja.

Harrington i Ruppel (1999.) naglasili su ključnu ulogu povjerenja vrhovnog menadžmenta u udaljene radnike kao neophodan čimbenik podrške. U stvarnosti, glavna prepreka mnogim implementacijama udaljenog rada u Europi i Kanadi ne leži u općem pitanju povjerenja, već u tome da čak 23% vrhovnog menadžmenta nema povjerenja u produktivnost svojih zaposlenika (Harrington i Ruppel, 1999.). Ovaj nedostatak povjerenja predstavlja značajnu prepreku širenju koncepta udaljenog rada u tim regijama.

Dalje, ključno je da uprava izgradi čvrst odnos temeljen na uzajamnom povjerenju s udaljenim radnikom te se prilagodi specifičnostima udaljenog radnog okruženja (Christensen, 1992., Harrington i Ruppel, 1999., Staples, 2001.). Važno je istaknuti da kontrolni sustav koji obuhvaća ovaj aspekt predstavlja ključnu komponentu za uspješno obavljanje rada na daljinu jer osigurava temelje za produktivnost i međusobno razumijevanje između udaljenih radnika i uprave.

Uloga menadžera u implementaciji udaljenog rada ogleda se u suradnji s udaljenim zaposlenikom radi zajedničkog definiranja jasnih i preciznih ciljeva i zadataka. Također, menadžer treba osigurati da udaljeni zaposlenik raspolaže svim potrebnim resursima za uspješno ostvarivanje tih ciljeva (Staples, 2001.).

Ključno je da uprava osigura dosljednu povratnu informaciju temeljenu na evaluaciji uspjeha udaljenih radnika u ostvarivanju zajednički postavljenih ciljeva (Gray, Hodson i Gordon, 1994., Staples, 2001.). Proces evaluacije u udaljenom okruženju predstavlja još jedan ključni faktor za postizanje uspješnog udaljenog rada. Ova kontinuirana procjena omogućuje bolje razumijevanje individualnih performansi udaljenih radnika te pruža smjernice za poboljšanja ili nagrade za izvrsnost, što sve zajedno doprinosi visokoj razini produktivnosti i motivacije u radu na daljinu.

Konačno, uloga menadžera obuhvaća tretiranje udaljenih radnika kao ravnopravnih i jednako sposobnih kao i njihove kolege koji rade na lokaciji (Fitzer, 1997., Staples, 2001.). U kontekstu ovog napora uprave, ključno je uspostaviti snažnu komunikacijsku vezu među svim radnicima, bez obzira na njihovu fizičku prisutnost, što je odgovornost koju treba planirati i održavati od strane uprave (Staples, 2001.).

Dodatno, ističe se važnost informiranosti i aktivnog sudjelovanja udaljenih radnika u organizacijskim aktivnostima (Hoang i sur., 2008.). Ova visoka razina komunikacije i uključenosti predstavlja još jedan značajan faktor za procjenu uspješnosti udaljenog rada.

Kako bi se olakšao prijelaz na udaljeni rad, tvrtka Combis je postavila dodatne zahtjeve i implementirala dodatne aktivnosti. Jedan od tih zahtjeva uključuje održavanje većih sastanaka online, pri čemu se izbjegavaju termini tijekom ručka ili nakon 17 sati. Ova praksa omogućava učinkovitu komunikaciju i sudjelovanje svih zaposlenika, bez obzira na njihovu lokaciju ili radno vrijeme. Osim toga, poduzete su dodatne aktivnosti s ciljem poboljšanja uspješnosti rada na daljinu. Na primjer, organiziran je online "Sastanak sa svim zaposlenicima" kako bi se podržala komunikacija među zaposlenicima. Povratna informacija nakon ovog sastanka bila je izvrsna, stoga su planirani novi sastanci tog tipa u budućnosti. Ova inicijativa ima za cilj jačanje timskog duha, razmjenu ideja i podršku međusobnoj suradnji među zaposlenicima, bez obzira na njihovu fizičku prisutnost u uredu ili rad od kuće (Laslavić, 2020.).

Osim upravljačkih mjera, za uspješnu implementaciju i održavanje održive opcije udaljenog rada za svoje zaposlenike, organizacija se mora posvetiti pet ključnih čimbenika uspjeha koje treba aktivno poticati, osigurati i kontinuirano unapređivati. Ovih pet elemenata, koji će biti detaljnije objašnjeni u nastavku, prepoznati su kao ključni faktori koji osiguravaju dostupnost kvalificiranih radnika za pokretanje programa udaljenog rada, uz istovremeno očuvanje razine poštovanja prema programu među zaposlenicima koji obavljaju svoje zadatke na mjestu rada unutar organizacije.

Prvi korak u procesu jest postavljanje jasnih ciljeva i zadataka kako za sam program, tako i za svakog pojedinog dodijeljenog zaposlenika prije nego što se krene u implementaciju (Christensen, 1992., Gray, Hodson i Gordon, 1994.). Određivanje kriterija kojima će se procjenjivati uspješnost rada udaljenih radnika temelji se na njihovoj performansi i predstavlja ključni aspekt ovog značajnog početnog koraka (Fitzer, 1997., Staples, 2001.).

Efikasnost ovog procesa dodatno se povećava kada se radnici na daljinu i oni prisutni na lokaciji ocjenjuju na jednaki način, a redoviti sastanci su unaprijed planirani za sve radnike, bez obzira na njihovo radno mjesto (Staples, 2001.). Također, preporučuje se da organizacija osigura dostupnost kalendara svim njenim članovima kako bi se olakšala koordinacija i planiranje (Christensen, 1992.). Kako bi se postigao ovaj prvi ključni faktor uspjeha, preporučuje se potpisivanje formalnog

ugovora koji definira pravila suradnje između udaljenih radnika i uprave u ime cijele organizacije (Gerber, 1995.).

Nadalje, drugi ključni korak obuhvaća transparentno dijeljenje informacija o trajanju programa i kriterijima za sudjelovanje zaposlenika u projektu udaljenog rada unutar organizacije, s ciljem uspostavljanja podrške i odobrenja uprave na najvišoj razini (Christensen, 1992., Higa i Shin, 2003.).

Ova transparentnost i jasna komunikacija služe kao motivacijski faktor za stvaranje i održavanje uspješnog radnog okruženja na daljinu. Kroz otvoreno dijeljenje informacija, organizacija gradi povjerenje među svojim zaposlenicima i osigurava njihovu jasnu predodžbu o trajanju programa i uvjetima sudjelovanja. Osim toga, postizanje odobrenja od najviše razine upravljanja potiče osjećaj legitimnosti i podrške za program udaljenog rada, što dodatno jača motivaciju zaposlenika za sudjelovanje.

Sljedeći važan korak u procesu jest pružiti sveobuhvatnu obuku svim članovima organizacije i detaljno je objasniti prije nego što program krene s implementacijom (Staples, 2001.). Ovaj mehanizam podrške ključan je za uspješno provođenje rada na daljinu te za očuvanje kontinuiteta vodstva unutar organizacije, koristeći resurse svih zaposlenika, bez obzira na to rade li na daljinu ili na licu mjesta.

Prethodna tri koraka su pažljivo osmišljena kako bi potakla pozitivan stav svih članova organizacije te potaknula njihovu aktivnu uključenost, bez obzira na radno vrijeme (bilo da je riječ o radu na puno ili nepuno radno vrijeme), u kontinuirani proces udaljenog rada.

Ova odredba dodatno unapređuje komunikaciju između radnika na daljinu i onih koji rade na licu mjesta, čime se osigurava bolje razumijevanje i suradnja unutar organizacije. Sustavna uključenost svih zaposlenika, bez obzira na njihovu radnu poziciju ili radno vrijeme, ključna je za stvaranje harmoničnog radnog okruženja koje potiče uspješan udaljeni rad (Staples, 2001.).

Četvrti korak, koji se odnosi na uspjeh kontinuiranog procesa, zahtijeva pružanje adekvatne tehničke podrške za udaljene radnike te predanost organizacije u osiguravanju potrebnog fizičkog okruženja (Staples, 2001.).

Važno je napomenuti da ovo treba biti pažljivo planirano i pripremljeno prije nego što se implementacija udaljenog rada započne (Gerber, 1995.). Tehnička podrška osigurava da udaljeni radnici imaju pristup potrebnim alatima i resursima kako bi obavljali svoje zadatke na efikasan način, dok fizičko okruženje uključuje uređenje radnog prostora i osiguranje potrebne opreme za udaljeni rad.

Konačni korak, koji se odnosi na osiguranje sigurnosti podataka, ima ključnu ulogu u uspjehu programa (Hoang i sur., 2008.). Ovaj zahtjev utječe na sve dionike unutar organizacije te duž svih njenih veza, uključujući i odnose s kupcima i dobavljačima (Adam i Crossan, 2001.). Sigurnost podataka je esencijalna u današnjem poslovnom okruženju, gdje se osjetljive informacije često razmjenjuju između različitih dionika.

Očuvanje povjerljivosti, integriteta i dostupnosti podataka ključno je za održavanje povjerenja i uspješno poslovanje organizacije. Stoga, organizacija mora pažljivo planirati i implementirati mjere sigurnosti podataka kako bi se osigurala zaštita svih relevantnih informacija i očuvala stabilnost poslovnih odnosa.

### **3.2. Prednosti i nedostaci rada na daljinu za poslodavce**

Tijekom desetljeća provedeno je mnogo istraživanja o prednostima rada na daljinu za poslodavce. Reshma i suradnici (2015.) doprinijeli su tom području istraživanjem različitih aspekata ovog trenda. Njihovo istraživanje ističe da rad na daljinu omogućuje poslodavcima smanjenje troškova infrastrukture i radnog prostora, što poboljšava financijsku održivost tvrtke. Osim toga, rad na daljinu podržava raznoliku radnu snagu i potiče kreativnost u timovima. Uz navedeno, fleksibilnost ovog načina rada povećava produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika.

S druge strane, rad na daljinu može dovesti do smanjenog nadzora nad zaposlenicima, manje timske interakcije i izazova u upravljanju projektima.

Tehnički problemi, nedostatak socijalne interakcije i potreba za dodatnim alatima i resursima također su nedostaci koji se mogu pojaviti. Osim toga, procjena performansi zaposlenika na daljinu može biti složenija, a zaposlenici se mogu suočiti s izazovima u održavanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života (Reshma i sur., 2015.).

### 3.2.1. Prednosti rada na daljinu za poslodavce

Kada je riječ o poslovanju iz perspektive poslodavaca, autori najčešće naglašavaju bolje zadržavanje talenata, veću organizacijsku predanost i lojalnost te ukupnu produktivnost tvrtke.

Jedna od prednosti rada na daljinu za poslodavce je ušteda u troškovima. Ako i iznajmljuju ured, zaposlenici mogu koristiti zajedničke radne prostore, što štedi prostor. Ovisno o tome je li organizacija potpuno virtualna ili ne, poslodavci također mogu uštedjeti na: najmu, komunalijama, čišćenju, opremi i namještaju (Mahler, 2012.).

Rad na daljinu može poboljšati komunikaciju i integraciju timova, što može potaknuti pozitivne osjećaje i motivaciju te rezultirati time da zaposlenici ulažu dodatan trud. Rose (2019.) navodi da se 77% zaposlenika osjeća sretnijima i produktivnijima kada rade od kuće, što ih čini dobrim zagovornicima tvrtke.

Poslodavci imaju širi izbor osoblja prilikom odabira radnika koji rade na daljinu. Zaposlenici ne moraju biti lokalni i mogu biti bilo gdje na svijetu, ovisno o vremenskim zonama. To pruža veću priliku za pronalazak osoblja s specijaliziranim vještinama, čime se može uštedjeti i na obuci. Ako se zaposlenik osjeća loše, vjerojatnije je da će i dalje raditi ako radi od kuće. Ne mora se brinuti o putovanju dok se ne osjeća najbolje i može si uzeti odmor ako to treba (Raghuram i sur., 2019.).

Raghuram i suradnici (2019.) ističu da isto vrijedi i za slobodne dane koje zaposlenici uzimaju zbog pregleda ili osobnih događanja. Ako zaposlenik može prilagoditi svoj radni dan svojim potrebama, manja je vjerojatnost da će uzimati nepotrebne slobodne dane.

Budući da je kod rada na daljinu riječ o preuređenju kontrole kroz oblikovanje normi, rad na daljinu zahtijeva iznimno fleksibilne i raznolike vođe (McCann i Kohntopp, 2019., Even, 2020.). Empatija menadžera i emocionalna inteligencija postaju ključne kvalitete prilikom organizacije rada na daljinu. Istraživanje provedeno tijekom globalne krize COVID-19 2020. godine, pokazalo je da je uspjeh tvrtki bio praćen vođama koji su znali motivirati i angažirati osoblje tijekom rada od kuće (McCann i Kohntopp, 2019.). Ova saznanja ukazuju na to da poslodavci koji prepoznaju važnost razvijanja ovih osobina kod svojih vođa mogu ostvariti prednost u učinkovitijem upravljanju udaljenim timovima te zadržavanju i motivaciji svojih zaposlenika.

Pokazatelji uspješnosti na razini tvrtke nisu privukli toliko empirijske pažnje, ali općenito sugeriraju pozitivne koristi. Na temelju podataka dobivenih iz 156 španjolskih tvrtki, istraživači su otkrili da tvrtke s većim udjelima zaposlenika koji rade na daljinu također ostvaruju najveće inovacije te financijske i međuljudske performanse (npr. inovacije proizvoda i procesa te odnosi s radnom snagom, kupcima i dobavljačima) (Criscuolo i sur., 2021.).

Važno je napomenuti da su ocjene uspješnosti bile subjektivne, temeljeći se na ocjenama izvršnih direktora tvrtki umjesto na čvrstim podacima (Martínez-Sánchez i sur., 2008.).

### **3.2.2. Nedostaci rada na daljinu za poslodavce**

Unatoč brojnim pozitivnim učincima rada na daljinu, on donosi i niz izazova za poslodavce.

Istraživanje koje je proveo Kraft (2019.), ukazuje na izazove u vezi povjerenja u rad na daljinu. Iako se produktivnost zaposlenika može dokazati putem rezultata i dostave zadataka, menadžeri se i dalje suočavaju s nedoumicama o tome što se događa iza kulisa. Nedostatak fizičke prisutnosti može stvarati sumnje u ispravnost prijave radnog vremena ili stvaranje percepcije da zaposlenici rade manje nego što stvarno jesu.

Taskin i Bridoux (2010.), ukazuju na važnost ravnoteže između radnog opterećenja i produktivnosti u kontekstu rada na daljinu. Menadžeri se suočavaju s izazovom kako pravilno procijeniti radno opterećenje zaposlenika i osigurati da ono odgovara njihovim sposobnostima i resursima. To zahtijeva pažljivo planiranje rasporeda radnih zadataka, praćenje napretka i redovitu komunikaciju kako bi se osiguralo da zaposlenici ne rade ni previše ni premalo.

Uvođenje rada na daljinu zahtijeva temeljitu pripremu kako bi se osiguralo uspješno funkcioniranje. To podrazumijeva aktivno sudjelovanje strateških menadžera na razini organizacije koji moraju razmotriti kako prilagoditi strukturu i procese kako bi podržali rad na daljinu. Istovremeno, direktori odjela odgovorni za provedbu rada na daljinu moraju razviti posebne smjernice i pravila kako bi osigurali učinkovitu komunikaciju i suradnju unutar timova. Menadžeri su suočeni s izazovom kombiniranja uloge lidera i upravitelja jer moraju balansirati između postavljanja jasnih ciljeva i očekivanja te podrške i emocionalne dobrobiti zaposlenika (Rose, 2019.).

Lideri također moraju biti proaktivni u osiguravanju tehničke infrastrukture koja omogućuje učinkovito obavljanje posla od kuće. Važno je da se brinu o psihološkom stanju zaposlenika, uz razumijevanje da su emocionalna dobrobit i motivacija ključni faktori uspješnog rada na daljinu. Pritom se moraju dogovoriti o sredstvima komunikacije, učestalosti virtualnih sastanaka te uspostaviti jasna pravila timskog rada (Taskin i Bridoux, 2010.).

Nadalje, održavanje međusobnog povjerenja i suradnje između zaposlenika i menadžera postaje izazovnije u kontekstu rada na daljinu. Vođe trebaju uložiti dodatan napor kako bi bili dostupni za podršku i kako bi bili dobro informirani o aktivnostima svojih timova kako bi osigurali usklađenost s organizacijskim ciljevima. Sve ove mjere predstavljaju ključne izazove u procesu uspješne implementacije rada na daljinu i postizanju pozitivnih učinaka na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika (Taskin i Bridoux, 2010.).

Zanimljivo, no manje istraženo, pitanje je kako menadžeri koji prakticiraju rad na daljinu utječu na poslovne rezultate svojih zaposlenika. Prostorna distanca može usporiti protok povratnih informacija i razmjenu podataka između nadređenih i radnika. Barem jedno istraživanje pokazalo je da su radna iskustva i poslovni rezultati manje zadovoljavajući za zaposlenike čiji menadžeri rade na daljinu (Golden i Fromen, 2011.).

*Tablica 2.* Prednosti i nedostaci rada na daljinu za poslodavce

<i><b>Prednosti rada na daljinu</b></i>	<i><b>Nedostaci rada na daljinu</b></i>
Smanjeni operativni troškovi	Gubitak kontrole i nadzora
Povećana produktivnost zaposlenika	Manja vidljivost zaposlenika i otežano praćenje radnih aktivnosti
Veći izbor talenata na globalnom tržištu	Mogući problemi s timskom suradnjom i komunikacijom
Bolja ravnoteža između poslovnog i privatnog života zaposlenika	Izazovi u upravljanju radnim opterećenjem
Povećano zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika	Potreba za prilagodbom infrastrukture i tehnologije
Smanjena odsutnost i fluktuacija zaposlenika	Sigurnosni rizici

Smanjenje stresa zaposlenika	Potreba za većim povjerenjem između menadžera i zaposlenika
Povećana fleksibilnost i prilagodljivost	Izazovi u održavanju organizacijske kulture
Brža prilagodba novim trendovima i tehnologijama	Izolacija zaposlenika

Izvor: Izrada autora

### **3.3. Prednosti i nedostaci rada na daljinu za zaposlenike**

Rad na daljinu, iz perspektive zaposlenika, donosi mnoge prednosti i nedostatke. Prednosti uključuju veću fleksibilnost u upravljanju radnim vremenom, bolju ravnotežu između posla i privatnog života te mogućnost izbora ritma i mjesta rada. To često rezultira povećanom produktivnošću, zadovoljstvom poslom i motivacijom za postizanjem ciljeva. Osim toga, omogućuje pristup globalnom tržištu rada, otvarajući nove poslovne prilike (Golden i Gajendran, 2019., Golden i sur., 2006.).

Međutim, zaposlenici se često suočavaju s izazovima održavanja jasne granice između poslovnog i privatnog života, jer radna okolina postaje i njihov dom. To može rezultirati poteškoćama u isključivanju i opuštanju nakon radnog vremena (Frone, 2003.). Također, nedostatak fizičkog prisustva na radnom mjestu može dovesti do smanjenja mentorskog i profesionalnog razvoja, jer se manje uči od iskusnijih kolega. Ponekad, nedostatak kontrole i nadzora može dovesti do manjka motivacije i discipliniranosti, što utječe na radnu učinkovitost (Moreno-Jimenez i sur., 2008.).

#### **3.3.1. Prednosti rada na daljinu za zaposlenike**

Rad na daljinu omogućuje prilagodbu radnog rasporeda prema vlastitim potrebama, što zaposlenicima omogućuje obavljanje posla izvan uobičajenih radnih sati, kao što su večernji termini. Noonan i Glass (2012.) sugeriraju da rad na daljinu produžuje tipično radno vrijeme, povećavajući tako posvećenost poslu te da postoji veća vjerojatnost za prekovremeni rad kod zaposlenika koji rade na daljinu u usporedbi s onima koji rade na radnom mjestu. Određena



istraživanja pokazuju da vremenska fleksibilnost ima pozitivan utjecaj na različite aspekte, a jedan od njih je i povećana radna učinkovitost (Allen i sur., 2015.).

Rad na daljinu pruža dodatnu prednost jer omogućuje zaposlenicima smanjenje potencijalnih ometanja od strane kolega. Ovo se posebno može pokazati korisnim u situacijama gdje se izvode kompleksni zadaci koji zahtijevaju dublje procesiranje informacija (Golden i Gajendran, 2019., Gajendran i Harrison, 2007., Golden i sur., 2006.).

Naime, rad na daljinu stvara mirnije okruženje u kojem se lakše može koncentrirati na zahtjevne poslovne zadatke, bez učestalih ometanja koja su česta u tradicionalnom uredskom okruženju. Ova smanjena razina ometanja može značajno doprinijeti povećanoj učinkovitosti i produktivnosti zaposlenika u situacijama gdje je potrebna visoka razina koncentracije i analitičkog razmišljanja (Gajendran i Harrison, 2007.).

Rad na daljinu je povezan s manjom iscrpljenošću na poslu i nižim razinama stresa u okviru radne uloge (Allen i sur, 2015.). Ova veza između rada na daljinu i smanjene iscrpljenosti poslom djelomično je posredovana povećanom percepcijom autonomije koju zaposlenici doživljavaju (Gajendran i Harrison, 2007.).

Kako ističu Allen i suradnici (2015.), neki zaposlenici doživljavaju manje pritiska i osjećaju veću slobodu zbog udaljenosti od izravne nadzorne uloge svojih nadređenih. Osim toga, sam odlazak na posao može biti potencijalni izvor stresa pa se radom na daljinu smanjuje i pritisak povezan sa spremanjem za posao i putovanjem.

Metaanaliza prethodnih istraživanja provedena od strane Gajendrana i Harrisona (2007.), ukazuje na to da zaposlenici osjećaju veću razinu autonomije kada rade na daljinu, jer im to omogućuje veću fleksibilnost u određivanju vremena izvršavanja zadataka te veću kontrolu nad aspektima kao što su kratke pauze, odjeća, rasvjeta, ventilacija, glazba i drugi ambijentalni elementi.

Osim toga, zaposlenici koji obavljaju posao na daljinu doživljavaju povećan osjećaj slobode i diskrecije, budući da su prostorno i psihološki udaljeni od neposrednog nadzora (Gajendran i Harrison, 2007.).

Na temelju metaanalize 28 primarnih studija, Gajendran i Harrison (2007.) izvijestili su da postoji pozitivna povezanost između rada na daljinu i zadovoljstva poslom. No, istraživanja ukazuju na to

da različite učestalosti rada na daljinu imaju različiti utjecaj na zadovoljstvo poslom (Golden, 2006., Golden i Veiga, 2006.).

Konkretno, odnos između opsega rada na daljinu i zadovoljstva poslom je krivuljast, tako da su zadovoljstvo i količina rada na daljinu pozitivno povezani pri nižim razinama rada na daljinu, ali zadovoljstvo doseže vrhunac pri višim razinama rada na daljinu (oko 15.1 sati tjedno).

### **3.3.2. Nedostaci rada na daljinu za zaposlenike**

S obzirom na to da su radnici na daljinu po definiciji udaljeni od radnog mjesta, nije iznenađujuće da je društvena izolacija identificirana kao ključni izazov s kojim se suočavaju radnici na daljinu (Feldman i Gainey, 1997.).

U online anketi provedenoj među 11.383 radnika u 24 zemlje, 62% ispitanika izjavilo je da doživljava društvenu izolaciju pri radu na daljinu, dok je 50% izrazilo strah da bi rad na daljinu mogao štetiti njihovim izgledima za napredovanje (Feldman i Gainey, 1997.). Štoviše, fizička odsutnost s radnog mjesta i smanjeno sudjelovanje u društvenim aktivnostima s kolegama mogu rezultirati društvenim stigmatizacijama.

Zbog nedostatka osobne komunikacije i fizičke prisutnosti, rad na daljinu može rezultirati smanjenom učinkovitošću zaposlenika. Neki zaposlenici osjećaju nedostatak informacija koje su prije dobivali putem neverbalne komunikacije, što im komplicira obavljanje zadatka koji zahtijevaju međusobnu interakciju. Dok su u uredima mogli odmah dobiti potrebne informacije, sada im je potrebno više vremena da uspostave elektronički kontakt sa suradnicima, što negativno utječe na njihovu produktivnost (Fonner i Roloff, 2010.).

Fizičko razdvajanje također otežava učinkovito dijeljenje znanja, što je posebno izazovno za profesije poput nastavnika te ima ključnu ulogu u procesu razvoja proizvoda, primjerice u arhitekturi ili IT sektoru. Istraživanja su pokazala da je učestalost osobnih interakcija povezana s razinom kreativnosti, što je važno za proces razvoja (Clark, 2000.).

Česti prekidi rada zaposlenika su se pokazali kao značajan faktor koji ometa radnu učinkovitost. Iako više nema prekida od strane kolega u obiteljskom okruženju, sada ih često uzrokuje obitelj.

Zaposlenici koji obavljaju složene poslove, posebno su osjetljivi na ove prekide (Golden i Gajendran, 2019.), a smanjenje učinkovitosti u radu može rezultirati dodatnim stresom.

Roditelji često ističu nedostatak jasne granice između obiteljskog i radnog života. Prema teorijama Ashforth i suradnika (2000.) te Clarka (2000.), ta granica obično predstavlja jasno razdvajanje između obiteljskih i radnih uloga.

Međutim, s dolaskom rada od kuće uslijed pandemije COVID-19, ova jasna podjela između obiteljskog i radnog života postala je zamagljena. Roditelji su često radili u zajedničkim obiteljskim prostorima, što je narušavalo fizičku granicu između tih uloga, a mnogi su radili izvan uobičajenih radnih sati, što je dodatno zamaglilo vremensku granicu između obiteljskog i radnog vremena.

Sve navedeno rezultiralo je čestim preklapanjem i ometanjem tih uloga. Iako bi osoba možda željela zadržati jasnu podjelu između obavljanja obiteljskih i radnih zadataka, ometanja su ih često prisilila da se bave zadacima iz druge uloge. Prema teoriji Ashforth i suradnika (2000.), takvi prijelazi između uloga zahtijevaju dodatan napor i često dovode do konflikta između tih uloga.

Istraživanja ukazuju da priroda virtualnog rada može negativno utjecati na vidljivost zaposlenika unutar organizacije i njihovu organizacijsku identifikaciju. Oni koji imaju manju društvenu prisutnost ili osjećaju da njihovi komunikacijski mediji ne omogućuju osjećaj fizičke prisutnosti i sudjelovanja tijekom radnih interakcija, često izvještavaju o nižoj organizacijskoj identifikaciji (Fonner i Roloff, 2010.).

*Tablica 3.* Prednosti i nedostaci rada na daljinu za zaposlenike

<i><b>Prednosti rada na daljinu</b></i>	<i><b>Nedostaci rada na daljinu</b></i>
Fleksibilnost u radnom vremenu	Osjećaj izolacije i usamljenosti
Bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života	Poteškoće u komunikaciji i suradnji
Veća autonomija u organizaciji rada	Ometanja od strane ukućana i kućnih obveza
Veći izbor poslodavaca i radnih mjesta	Manjak socijalne interakcije
Ušteda vremena i novca na putovanja	Poteškoće u upravljanju radnim opterećenjem
Smanjenje stresa	Otežano napredovanje u karijeri
Povećano zadovoljstvo poslom	Manjak mentorstva i obuke

Povećana produktivnost	Poteškoće u izgradnji profesionalnih mreža
Manje ometanja u radu	Nedostatak pristupa resursima ureda

Izvor: Izrada autora

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O PREDNOSTIMA I NEDOSTACIMA RADA NA DALJINU IZ PERSPEKTIVE POSLODAVCA I POSLOPRIMCA**

Empirijski dio rada prikazuje metodologiju istraživanja, rezultate i ograničenja istraživanja. Cilj empirijskog istraživanja jest utvrditi prednosti i nedostatke rada na daljinu iz perspektive poslodavaca i zaposlenika. Kako bi se provjerile pretpostavke postavljene u ovom diplomskom radu, provedeno je empirijsko istraživanje koje uključuje ispunjavanje anketnih upitnika od strane zaposlenika s iskustvom rada na daljinu te provođenje intervjua s poslodavcima koji su se susreli s ovakvim načinom rada.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Ovim istraživanjem analizirane su prednosti i nedostaci rada na daljinu iz perspektive poslodavaca i zaposlenika u Republici Hrvatskoj. U tu svrhu autor je izradio anketni upitnik koji je distribuiran elektroničkom poštom i putem društvenih mreža zaposlenicima s prethodnim iskustvom u radu na daljinu.

Anketni upitnik ispitanici su popunjavali dobrovoljno i anonimno. Također, obavljani su intervjui s direktorima tvrtki ili voditeljima odjela za ljudske resurse unutar organizacija. Intervjui su provedeni uživo ili putem platforme Google Meet, koristeći vodič sa 10 pripremljenih pitanja, kreiranih od strane autora. Cilj anketnog upitnika i intervjua bio je prikupiti relevantne podatke o percepciji, iskustvima, prednostima i nedostacima rada na daljinu.

Prva skupina pitanja anketnog upitnika odnosi se na sociodemografska obilježja zaposlenika, dok se preostale dvije skupine sastoje od niza tvrdnji koje definiraju prednosti i nedostatke rada na daljinu. Sociodemografske varijable uključuju dobnu skupinu, stupanj obrazovanja, struku i radni staž. Uz navedeno, ispitanicima je postavljeno pitanje o veličini poduzeća u kojem su trenutno zaposleni.

Nakon postavljanja sociodemografskih pitanja, slijede nizovi izjava vezanih za prednosti i nedostatke rada na daljinu, promatranih iz perspektive zaposlenika. Ove izjave su grupirane prema

pozitivnim i negativnim aspektima ovog načina rada. Ispitanici su pozvani da izraze svoje mišljenje o svakoj od navedenih izjava koristeći Likertovu skalu koja se sastoji od 5 stupnjeva (1 – Potpuno se ne slažem; 5 – U potpunosti se slažem).

Istraživanje provedeno putem intervjua započinje analizom osnovnih demografskih informacija sudionika, uključujući industriju poduzeća, poziciju u poduzeću, spol, dobnu skupinu i radni staž u poduzeću. Nakon toga, fokus se usmjerava na razumijevanje njihove percepcije i iskustava vezanih uz rad na daljinu.

Pitanja koja slijede istražuju širok spektar aspekata ovog načina rada. Prvo se ispituje opća percepcija rada na daljinu, a zatim se analizira prilagodba radu izvan tradicionalnog radnog okvira. Ispitanici iznose svoje mišljenje o pozitivnim aspektima implementacije rada na daljinu te razmatraju njegov utjecaj na zaposlenike i korporativnu kulturu.

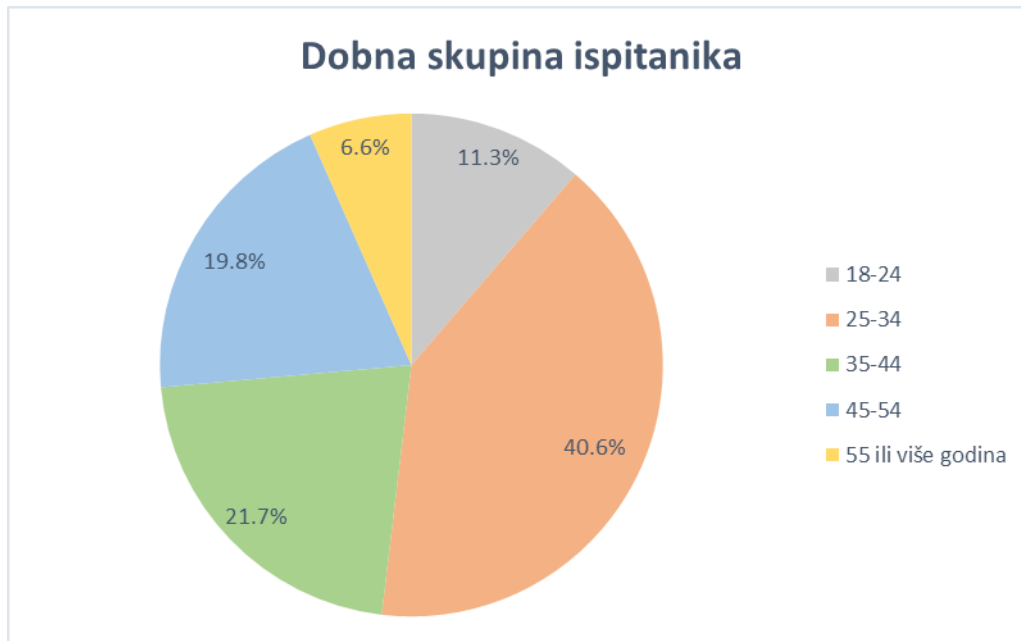
Također se razmatraju financijski aspekti rada na daljinu i istražuju glavni nedostaci ovog načina rada iz njihove perspektive. Konačno, sudionici iznose svoje vizije za budućnost rada na daljinu i dijele smjernice koje bi preporučili drugim poslodavcima u vezi s ovim načinom rada.

Ciljna skupina ispitanika su svi pojedinci koji trenutno čine radnu snagu u Republici Hrvatskoj na različitim radnim mjestima i koji su se susreli s radom na daljinu, uz poslodavce koji su imali prilike upoznati se s takvim načinom rada.

Također, proveden je intervju sa pet poslodavaca, koji su direktori ili voditelji ljudskih resursa u različitim industrijskim sektorima.

Anketni upitnik ispunilo je ukupno 106 ispitanika, a podaci o dobnoj skupini ispitanika prikazani su na Grafikonu 6.

Grafikon 6. Dobna skupina ispitanika

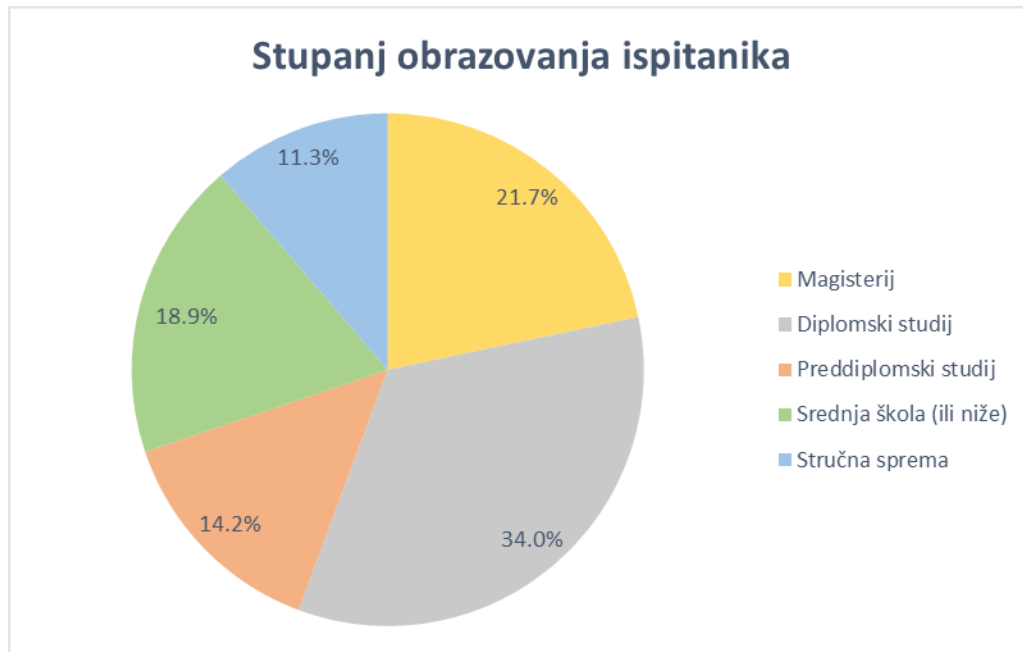


Izvor: Izrada autora

Svi ispitanici su podijeljeni u dobne skupine prema sljedećem rasporedu: 18-24 godine, 25-34 godine, 35-44 godine, 45-54 godine i 55 ili više godina. Najviše ispitanika, njih 43 (40,6%) nalazi se u dobnoj skupini 25-34 godine, dok se najmanje ispitanika, njih 7 (6,6%) nalazi u skupini 55 ili više godina. U najmlađoj dobnoj skupini, od 18 do 24 godine, nalazi se 11,3% ispitanika, u skupini 35-44 21,7% i u skupini 45-54 godine 19,8% ispitanika.

Na Grafikonu 7. prikazan je najviši stupanj obrazovanja koji su postigli ispitanici.

Grafikon 7. Stupanj obrazovanja ispitanika



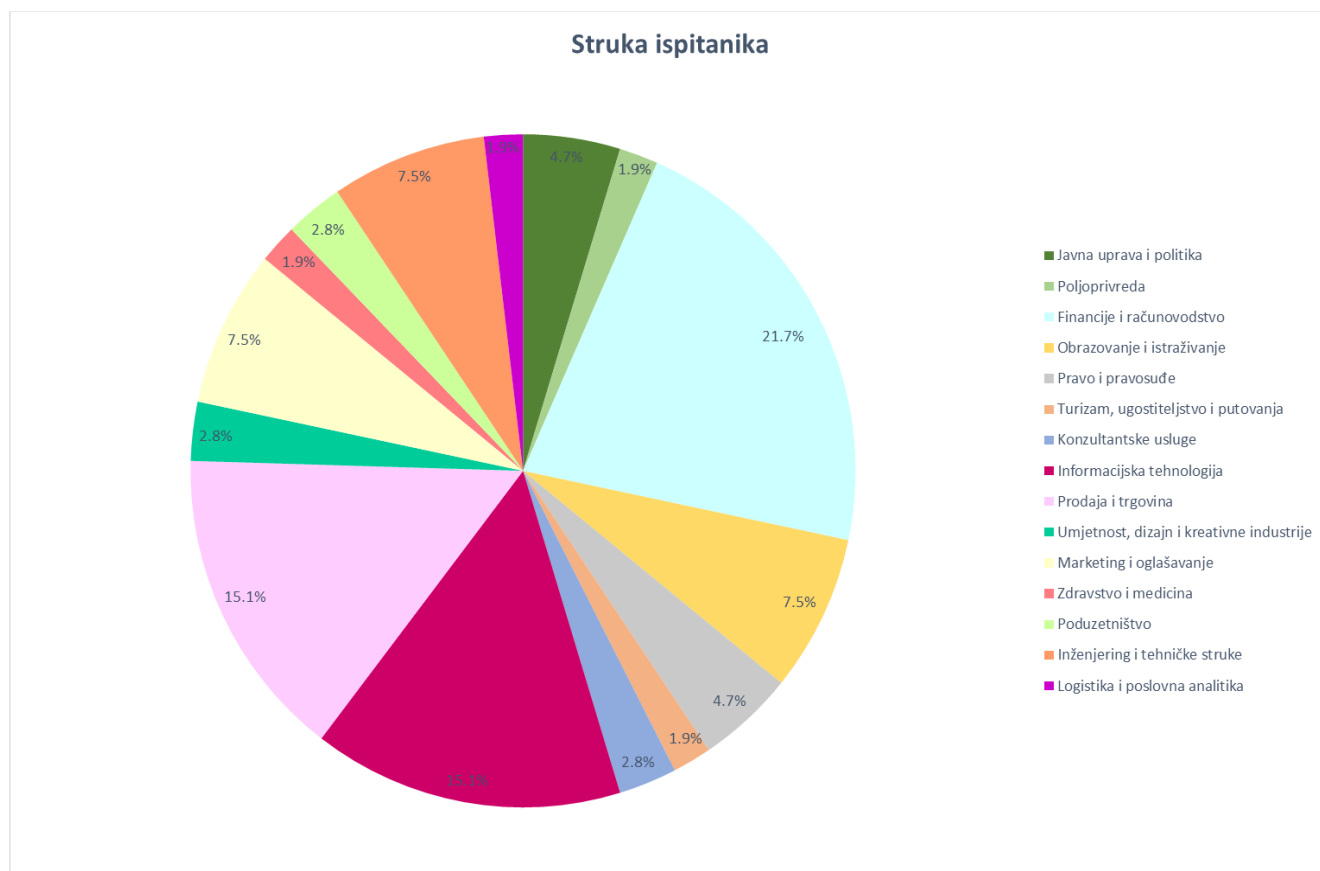
Izvor: Izrada autora

Od ukupnog broja ispitanika, najveći udio čine zaposlenici sa završenim diplomskim studijem, njih 36 (34%), slijedi ih 23 zaposlenika sa magisterijem (21,7%), 20 ispitanika sa završenom srednjom školom ili niže (18,9%), 15 ispitanika sa završenim preddiplomskim studijem (14,2%) te 12 ispitanika sa stručnom spremom (11,3%).

Na sljedećem grafikonu, prikazani su ispitanici prema svojim strukama.



Grafikon 8. Struka ispitanika



Izvor: Izrada autora

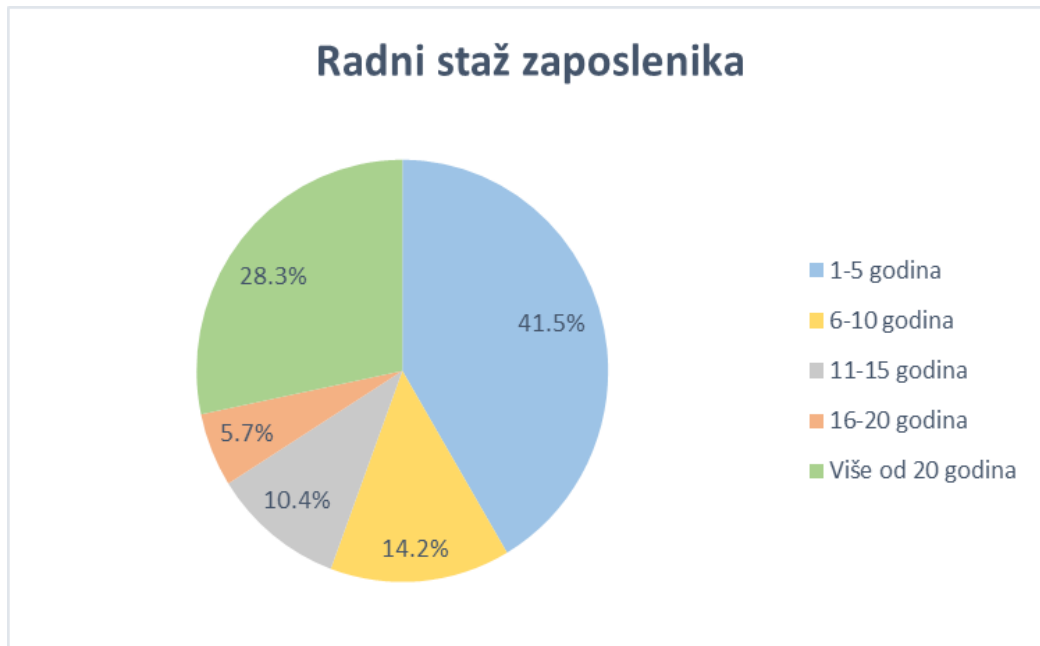
Iz Grafikona 8. možemo vidjeti kako najveći udio ispitanika dolazi iz sektora financija i računovodstva, njih 23 (21,7%). Sljedeća najzastupljenija skupina su stručnjaci iz područja informacijske tehnologije te sektor prodaje i trgovine, svaki sa 16 ispitanika (15,1%).

Slijede ih zaposleni u području obrazovanja i istraživanja (njih 8 ili 7,5%), ispitanici u području marketinga i oglašavanja (njih 8 ili 7,5%) te ispitanici u području inženjeringa i tehničkih struka sa jednakim postotkom (njih 8 ili 7,5%).

S druge strane, sektori poput javne uprave i politike (5 ispitanika, 4,7%), prava i pravosuđa (5 ispitanika, 4,7%), konzultantskih usluga (3 ispitanika, 2,8%), umjetnosti i dizajna (3 ispitanika, 2,8%), poduzetništva (3 ispitanika, 2,8%) te poljoprivrede, turizma, zdravstva i logistike (svi sa 2 ispitanika ili 1,9%) predstavljaju manji udio ispitanika.

Na Grafikonu 9. prikazane su godine radnog iskustva svakog ispitanika, kategorizirane u sljedeće intervalne skupine: 1-5 godina, 6-10 godina, 11-15 godina, 16-20 godina, te više od 20 godina.

*Grafikon 9. Radni staž zaposlenika*

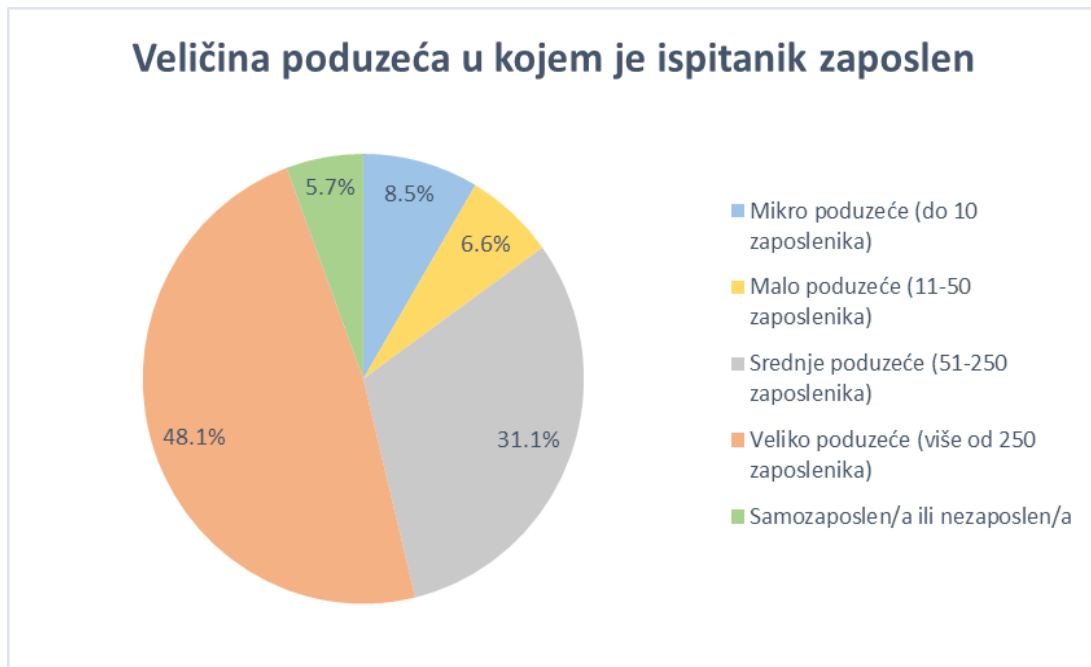


Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 44 ili 41.5%, ima između 1 i 5 godina radnog iskustva. Kategorija sa 6 do 10 godina radnog iskustva ima 15 ispitanika ili 14.2%. U kategoriji od 11 do 15 godina radnog iskustva nalazi se 11 ispitanika ili 10.4%. Samo 6 ispitanika ili 5.7% ima 16 do 20 godina radnog iskustva, što čini manji postotak u odnosu na prethodne skupine. Zanimljivo je da 30 ispitanika ili 28.3% ima više od 20 godina radnog iskustva.

Na Grafikonu 10. prikazana je struktura veličine poduzeća u kojima trenutno rade ispitanici. Ispitanici su mogli birati između nekoliko kategorija, uključujući mikro poduzeća (manje od 10 zaposlenika), mala poduzeća (11-50 zaposlenika), srednja poduzeća (51-250 zaposlenika), velika poduzeća (više od 250 zaposlenika) te kategorije samozaposlenih i nezaposlenih.

Grafikon 10. Veličina poduzeća u kojem je ispitanik zaposlen



Izvor: Izrada autora

Najzastupljenija kategorija među ispitanicima je "Veliko poduzeće," gdje radi 48.1% ispitanika (njih 51). "Srednje poduzeće," s 31.1% (33 ispitanika), također čini značajan udio, ukazujući na prisutnost organizacija s 51-250 zaposlenika. "Mikro poduzeća," koja zapošljavaju do 10 zaposlenika, čine 8.5% (9 ispitanika), dok "Mala poduzeća," s 11-50 zaposlenika, čine 6.6% (7 ispitanika). Ove dvije kategorije čine manji udio, no njihova prisutnost ukazuje na raznolikost radnih iskustava među ispitanicima, uključujući i one koji rade u manjim organizacijama. Kategoriju "Samozaposlen/a ili nezaposlen/a" čini 5.7% ispitanika (njih 6), što ukazuje na prisutnost osoba koje su samostalni poduzetnici ili trenutno nisu zaposleni.

Nakon prikupljanja sociodemografskih podataka, istraživanje se usmjerava na percepciju rada na daljinu iz perspektive zaposlenika. Ove percepcije su grupirane u dvije osnovne kategorije: pozitivne i negativne aspekte ovog načina rada. Ispitanici su pozvani da ocijene svaku izjavu koristeći Likertovu ljestvicu s pet stupnjeva, pri čemu se broj 1 koristi za označavanje potpunog neslaganja, dok se broj 5 koristi za označavanje potpune suglasnosti s izjavom.

Tablica u nastavku prikazuje profile ispitanih poslodavaca.

Tablica 4. Profil ispitanika

	Industrija poduzeća	Pozicija ispitanika	Spol	Dobna skupina	Radni staž u poduzeću
<b>Ispitanik 1</b>	IT	voditelj odjela za ljudske potencijale	Ž	35-44	6.5 godina
<b>Ispitanik 2</b>	medij	direktor	M	25-34	4 godine
<b>Ispitanik 3</b>	modna industrija	voditelj odjela za ljudske potencijale	Ž	25-34	3 godine i 10 mjeseci
<b>Ispitanik 4</b>	dostava hrane	direktor	M	25-34	4.5 godine
<b>Ispitanik 5</b>	IT	direktor	M	25-34	5 godina

## 4.2. Rezultati istraživanja

U prvom dijelu anketnog upitnika, ispitanici su ocjenjivali tvrdnje vezane uz prednosti rada na daljinu iz perspektive zaposlenika koristeći skalu od 1 do 5 (1 označava "Potpuno se ne slažem", 2 označava "Ne slažem se", 3 označava "Niti se slažem niti se ne slažem", 4 označava "Slažem se", a 5 označava "Potpuno se slažem"). Ocjene su odražavale koliko su te tvrdnje odgovarale njihovoj percepciji i iskustvu s tim načinom rada. Ocjene ispitanika prikazane su u Tablici 5.

Tablica 5. Odgovori ispitanika o prednostima rada na daljinu iz perspektive posloprimaca

Tvrdnje vezane uz prednosti rada na daljinu iz perspektive posloprimaca	1	2	3	4	5	Ukupno	Prosjek
Rad na daljinu omogućuje zaposlenicima da prilagode svoje radno	5	6	19	25	51	106	4.05
	4.72%	5.66%	17.92%	23.58%	48.11%		

vrijeme prema vlastitim preferencijama i potrebama.							
Rad na daljinu pruža zaposlenicima priliku za suradnju s kolegama i klijentima diljem svijeta, što može pružiti bogato internacionalno iskustvo.	2	8	15	20	61	106	4.23
	1.89%	7.55%	14.15%	18.87%	57.55%		
Rad na daljinu smanjuje stres povezan s dugim i učestalim poslovnim putovanjima.	4	6	19	29	48	106	4.05
	3.77%	5.66%	17.92%	27.36%	45.28%		
Rad na daljinu pomaže u smanjenju troškova. Zaposlenici mogu uštedjeti na troškovima goriva ili javnog prijevoza, obrocima na poslu te troškovima za posebnu radnu odjeću.	5	3	14	22	62	106	4.25
	4.72%	2.83%	13.21%	20.75%	58.49%		
Rad na daljinu omogućuje zaposlenicima veću prisutnost i sudjelovanje u obiteljskom životu.	7	3	21	28	47	106	3.99
	6.60%	2.83%	19.81%	26.42%	44.34%		
Izostanak nepotrebnih sastanaka, neformalnih razgovora i ostalih ometanja u uredskom okruženju omogućuje zaposlenicima da se bolje fokusiraju na svoje radne zadatke.	7	13	29	23	34	106	3.60
	6.60%	12.26%	27.36%	21.70%	32.08%		
Zbog fizičke udaljenosti od nadređenih i tima, zaposlenici su često odgovorni za svoj rad i upravljanje zadacima, što potiče njihovu samostalnost i inicijativu.	4	10	24	30	38	106	3.83
	3.77%	9.43%	22.64%	28.30%	35.85%		
Zaposlenici mogu odabrati radno okruženje koje im najbolje odgovara, bilo da je to udobnost vlastitog doma, kafić ili coworking prostor.	8	2	17	20	59	106	4.13
	7.55%	1.89%	16.04%	18.87%	55.66%		
Rad na daljinu zaposlenicima otvara mogućnost pridruživanja kompanijama izvan njihove geografske lokacije.	4	1	14	22	65	106	4.35
	3.77%	0.94%	13.21%	20.75%	61.32%		
Rad na daljinu može pružiti okruženje koje potiče zdravlje i dobrobit	5	9	17	30	45	106	3.95
	4.72%	8.49%	16.04%	28.30%	42.45%		

zaposlenika, smanjujući broj bolovanja vezanih uz stres ili nesklad između poslovnog i privatnog života.							
Ključna prednost rada na daljinu je ušteda vremena povezanog s prometnim gužvama i javnim prijevozom.	6	3	16	21	60	106	4.19
	5.66%	2.83%	15.09%	19.81%	56.60%		
Rad na daljinu povećava produktivnost zaposlenika.	11	13	33	24	25	106	3.37
	10.38%	12.26%	31.13%	22.64%	23.58%		
Prilikom rada na daljinu zaposlenici su izloženi manjim ometanjima.	10	12	26	30	28	106	3.51
	9.43%	11.32%	24.53%	28.30%	26.42%		

Ispitanici su prepoznali ključne prednosti rada na daljinu koje najviše cijene. Prema njihovom mišljenju, najizraženija prednost je "širenje mogućnosti," što označava otvaranje vrata za suradnju s kompanijama izvan njihove geografske lokacije, potvrđeno najvišom ocjenom koju su dodijelili. Smanjenje troškova također se ističe kao značajna prednost, dok su međunarodna suradnja, ušteda vremena i fleksibilnost radnog okruženja također visoko ocijenjeni aspekti rada na daljinu.

Osim toga, zaposlenici su naglasili dodatne koristi, uključujući prilagodbu radnog vremena, smanjenje stresa uzrokovanog putovanjima, veću prisutnost u obiteljskom životu te podršku zdravlju i dobrobiti. S druge strane, kao manje istaknute prednosti, istaknuli su poticanje samostalnosti i inicijative, smanjenje nepotrebnih sastanaka i ometanja te manju izloženost ometanjima. U cjelini, rezultati sugeriraju da zaposlenici najviše cijene prednosti rada na daljinu koje im omogućuju veću globalnu povezanost i smanjenje troškova, dok manji aspekti poput samostalnosti i smanjenja nepotrebnih sastanaka ostaju u drugom planu.

U drugom dijelu anketnog upitnika, sudionici su procjenjivali izjave koje su se odnosile na nedostatke rada na daljinu iz perspektive zaposlenika, koristeći skalu od 1 do 5 (1 označava "Potpuno se ne slažem", 2 označava "Ne slažem se", 3 označava "Niti se slažem niti se ne slažem", 4 označava "Slažem se", a 5 označava "Potpuno se slažem"). Ocjene su odražavale u kojoj su mjeri te izjave odgovarale njihovom osobnom doživljaju i iskustvu s tim radnim modelom. Rezultati ocjenjivanja ispitanika prikazani su u Tablici 6.

Tablica 6. Odgovori ispitanika o nedostacima rada na daljinu iz perspektive posloprimaca

<b>Tvrđnje vezane uz nedostatke rada na daljinu iz perspektive posloprimaca</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ukupno</b>	<b>Prosjek</b>
Rad na daljinu može rezultirati osjećajem izolacije i manjkom socijalne interakcije s kolegama.	4	13	20	45	24	106	3.68
	3.77%	12.26%	18.87%	42.45%	22.64%		
Komunikacija putem virtualnih platformi zahtijeva dodatne napore u usklađivanju i koordinaciji s kolegama.	9	23	29	24	21	106	3.24
	8.49%	21.70%	27.36%	22.64%	19.81%		
Integracija poslovnih obaveza s kućanskim i obiteljskim obavezama može rezultirati manjkom ravnoteže između profesionalnog i privatnog života.	10	18	26	30	22	106	3.34
	9.43%	16.98%	24.53%	28.30%	20.75%		
Rad na daljinu može otežati komunikaciju s nadređenima i dobivanje povratnih informacija o radu.	10	20	29	27	20	106	3.25
	9.43%	18.87%	27.36%	25.47%	18.87%		
Kućno okruženje može biti izloženo brojnim ometanjima koja mogu utjecati na koncentraciju i produktivnost tijekom radnog vremena.	5	13	24	42	22	106	3.59
	4.72%	12.26%	22.64%	39.62%	20.75%		
Rad na daljinu može ograničiti pristup tehnološkim alatima i resursima koji su dostupni samo u uredskom okruženju.	18	10	29	29	20	106	3.22
	16.98%	9.43%	27.36%	27.36%	18.87%		
Bez fizičke prisutnosti i redovitog sastajanja s nadređenima i kolegama, može postojati veća mogućnost nesporazuma i nedostatka jasnih smjernica.	8	12	36	27	23	106	3.42
	7.55%	11.32%	33.96%	25.47%	21.70%		
Nedostatak svakodnevnih fizičkih interakcija s kolegama može otežati izgradnju profesionalnih veza i mreža.	9	10	33	39	15	106	3.39
	8.49%	9.43%	31.13%	36.79%	14.15%		
Nedostatak fizičke prisutnosti može ograničiti mogućnosti za neformalno	5	14	28	38	21	106	3.53
	4.72%	13.21%	26.42%	35.85%	19.81%		

učenje i usvajanje znanja od iskusnijih kolega.							
Rad na daljinu može smanjiti vidljivost zaposlenika u organizaciji. Budući da nisu fizički prisutni u uredu, njihova postignuća i doprinosi mogu biti manje uočljivi i prepoznati.	11	18	20	36	21	106	3.36
	10.38%	16.98%	18.87%	33.96%	19.81%		
Rad na daljinu može usporiti napredovanje i razvoj karijere zaposlenika.	18	17	36	20	15	106	2.97
	16.98%	16.04%	33.96%	18.87%	14.15%		
Rad na daljinu može negativno djelovati na mentalno zdravlje zaposlenika.	13	22	38	18	15	106	3
	12.26%	20.75%	35.85%	16.98%	14.15%		

Ispitani zaposlenici su, iz svoje perspektive, identificirali niz izazova i nedostataka vezanih uz rad na daljinu. Najznačajniji i najčešće prepoznati nedostaci u radu na daljinu uključuju osjećaj izolacije i nedostatak socijalne interakcije s kolegama. Ispitanici su izrazili zabrinutost zbog nedostatka fizičke prisutnosti u radnom okruženju te niske razine socijalnih interakcija koje se često postižu tijekom radnog dana u uredu. Drugi ključni nedostatak povezan s radom na daljinu je prisutnost raznih ometanja u kućnom okruženju. Kućno okruženje može biti podložno mnogim smetnjama, koje mogu uključivati kućanske poslove, buku iz okoline ili druge distrakcije koje mogu negativno utjecati na koncentraciju i produktivnost zaposlenika.

Također, ispitanici zaposlenici izrazili su zabrinutost zbog nedostatka fizičke prisutnosti na radnom mjestu i njegovog utjecaja na neformalno učenje i stjecanje znanja od iskusnijih kolega. Osim navedenog, sudionici su također identificirali druge izazove koji, iako manje istaknuti, i dalje predstavljaju važne faktore u radnom okruženju na daljinu. To uključuje nesporazume i nedostatak jasnih smjernica, izazove u održavanju ravnoteže između poslovnih i osobnih obveza te izazove u izgradnji profesionalnih odnosa i mreža.

U nastavku rada su interpretirani rezultati provedenih intervjua s odabranim poslodavcima.

Većina sudionika slaže se da je rad na daljinu donio pozitivne promjene u načinu poslovanja, naglašavajući fleksibilnost i bolju ravnotežu između posla i privatnog života kao ključne prednosti.

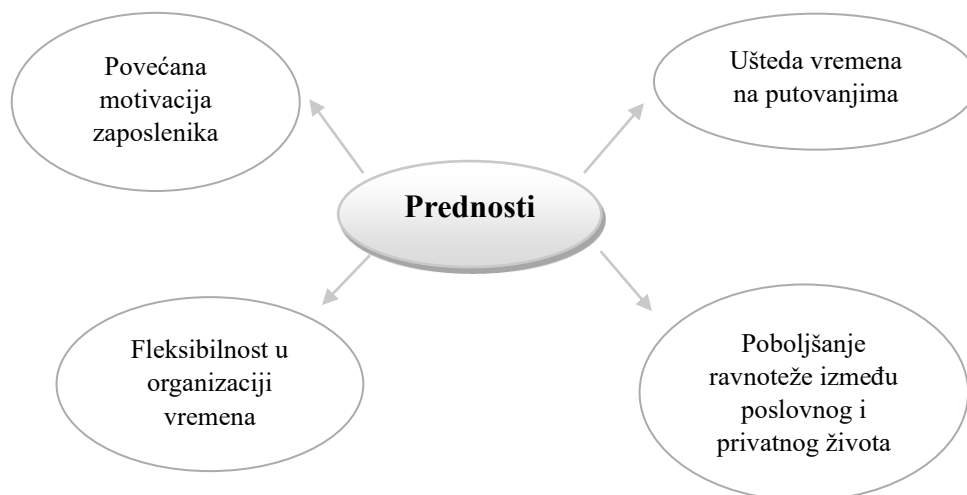


Ovi aspekti su naročito važni za zaposlenike, koji vide rad na daljinu kao koristan benefit. S druge strane, postoje zabrinutosti zbog mogućnosti otuđenja zaposlenika i gubitka povezanosti s timom i tvrtkom. Rad na daljinu čini se prikladnim za poslove koji se većinom obavljaju putem računala, ali za održavanje kolektivnog duha i korporativne kulture, rad iz ureda i dalje ima svoju vrijednost, posebno u određenim industrijama i za operativne poslove s malo međusobnog kontakta. Pandemija koronavirusa izmijenila je navike poslodavaca i zaposlenika, ali percepcija rada na daljinu varira ovisno o vrsti posla i industriji u kojoj se posluje.

Prilagodba radu na daljinu donijela je različita iskustva poslodavcima, ovisno o prirodi njihovih organizacija. Jedan od poslodavaca ističe važnost organizacije i strukture u početnom razdoblju prilagodbe rada na daljinu, navodeći: "Bilo je ključno uspostaviti organizaciju i strukturu rada na daljinu kako bi se osiguralo učinkovito funkcioniranje." Iako različite perspektive poslodavaca, sve pokazuju da se prilagodba radu na daljinu odvija na slične načine, pri čemu su organizacija, komunikacija i otvorenost za promjene ključne kako bi se osiguralo uspješno uvođenje ovog načina rada.

Odgovori poslodavaca na pitanje o glavnim pozitivnim aspektima u organizaciji naglašavaju različite koristi koje vide za svoje zaposlenike u kontekstu rada na daljinu. Važno je napomenuti da se svi poslodavci slažu oko sljedećih prednosti rada na daljinu, ističući njihovu važnost za organizaciju i njezine zaposlenike.

*Grafikon 11.* Prednosti rada na daljinu iz perspektive poslodavaca



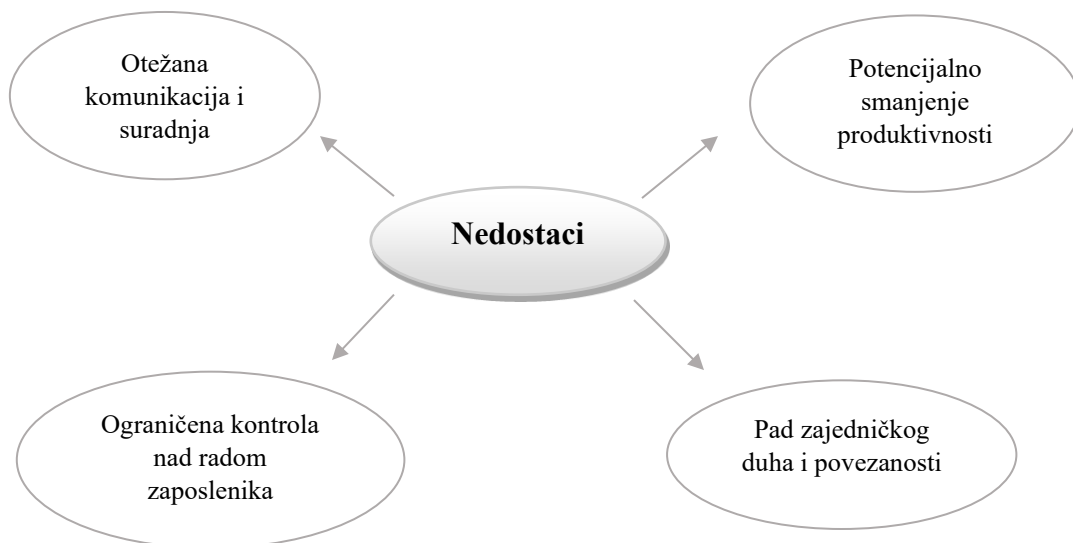
Za svaki od navedenih aspekata, poslodavci smatraju da pridonose zadovoljstvu i angažmanu zaposlenika, što može pozitivno utjecati na produktivnost i kvalitetu rada.

Odgovori poslodavaca na pitanje o utjecaju rada na daljinu na korporativnu kulturu i osjećaj pripadnosti zaposlenika prema organizaciji ukazuju na različite aspekte tog pitanja. Iako svaki poslodavac ima svoje vlastito iskustvo i stav o toj temi, nekoliko zajedničkih zaključaka može se izvući iz njihovih odgovora.

Naglasak se stavlja na važnost fizičkih susreta za očuvanje osjećaja pripadnosti i međusobne povezanosti zaposlenika. Isto tako, primjećuje se smanjeni osjećaj pripadnosti među zaposlenicima tijekom rada na daljinu. No, također se ističe da su razni projekti, događaji i susreti uživo pomogli u povratku osjećaja pripadnosti i njegovanju korporativne kulture. Pojedini poslodavci ističu pozitivan utjecaj rada na daljinu na organizaciju, dok drugi ukazuju na izazove očuvanja osjećaja pripadnosti u uvjetima rada na daljinu. Očigledno je da utjecaj ovisi o mnogim faktorima, uključujući prirodu posla i napore organizacije u održavanju međusobne povezanosti. Kako jedan od poslodavaca ističe: "Sve ovisi o tome kako organizirate i podržavate svoje zaposlenike u radu na daljinu."

Poslodavci ističu različite izazove i nedostatke u radu na daljinu, ali ipak se svi slažu oko određenih zajedničkih negativnih aspekata koji su prikazani u nastavku.

*Grafikon 12.* Nedostaci rada na daljinu iz perspektive poslodavaca



Nadalje, poslodavci primjenjuju različite metode praćenja aktivnosti i učinkovitosti svojih zaposlenika tijekom rada na daljinu: korištenje aplikacija poput Jire za precizno praćenje radnog vremena i efikasnosti (ispitanik 1), upotrebu e-maila kao službenog načina komunikacije radi transparentnosti u praćenju aktivnosti zaposlenika (ispitanik 2), fokusiranje na evaluaciju rada na daljinu temeljem ostvarenih rezultata i postavljenih ciljeva (ispitanik 3), tretiranje rada na daljinu s jednakim standardima kao rad u uredu, uz očekivanje dostupnosti i obavljanja zadataka u komunikaciji s nadređenima (ispitanik 4) te praćenje ispunjenja zadataka prema uspješnosti projekata (ispitanik 5).

Iz odgovora poslodavaca na pitanje o pogledu na rad na daljinu u budućnosti, proizlaze različite perspektive, ali istovremeno se ističu neki zajednički zaključci i smjernice koje bi mogle koristiti drugim poslodavcima u budućnosti.

Jedan od zaključaka je zagovaranje hibridnog modela rada koji uključuje kombinaciju rada na daljinu s povremenim fizičkim susretima. Poslodavci prepoznaju prednosti fleksibilnosti koju ovaj model pruža zaposlenicima, ali također ističu važnost očuvanja međusobne povezanosti i interakcije uživo. Također je vidljivo da svaka industrija ima svoje specifične potrebe i izazove vezane za rad na daljinu. Neki sektori, poput IT-a, lakše se prilagođavaju radu na daljinu, dok drugi zahtijevaju posebnu tehničku infrastrukturu. Stoga je važno uzeti u obzir prirodu posla pri razmatranju ovog načina rada. Jasna pravila, očekivanja i upute za zaposlenike koji rade na daljinu ključni su za održavanje transparentnosti i usklađenosti s ciljevima organizacije, što pomaže u očuvanju produktivnosti i efikasnosti. Neki poslodavci ne predviđaju značajne promjene u budućnosti vezane za rad na daljinu i planiraju zadržati sadašnji model rada.

U konačnici, budućnost rada na daljinu ostaje dinamična i ovisi o različitim faktorima, uključujući industrijalne zahtjeve, tehnološki napredak i želje zaposlenika. Važno je kontinuirano prilagođavati strategije rada na daljinu kako bi se osigurala usklađenost s promjenjivim okruženjem i potrebama zaposlenika.

### 4.3. Ograničenja istraživanja

Prilikom interpretacije i tumačenja rezultata dobivenih ovim istraživanjem, važno je uzeti u obzir neka ograničenja i nedostatke.

Gotovo polovica ispitanika (40.6%) pripada dobnoj skupini od 25 do 34 godine, a također je izražena visoka zastupljenost određenih stručnih područja poput financija i računovodstva (217%), IT sektora (15.1%) i sektora prodaje i trgovine (15.1%).

Ovakva koncentracija u uzorku sugerira da bi istraživanje moglo imati sklonost prema specifičnim karakteristikama ovih skupina. Bilo bi korisno razmotriti mogućnost uključivanja veće heterogenosti u uzorak, uključujući ispitanike iz drugih dobnih skupina i različitih sektora kako bi se poboljšala općenitija primjenjivost rezultata.

Također, važno je napomenuti da je veći broj ispitanika (41.5%) imao radni staž od 1 do 5 godina, što ukazuje na relativno novopridošle zaposlenike koji možda nemaju dovoljno iskustva na tržištu rada. Ovo može utjecati na generalizaciju rezultata na iskusnije radnike ili one s duljim radnim stažem. Nadalje, prikupljanje podataka u jednom trenutku bez uzimanja u obzir promjena percepcije ili stavova tijekom vremena također predstavlja ograničenje koje treba uzeti u obzir prilikom interpretacije rezultata.

Drugo važno ograničenje odnosi se na samu vrstu upitnika i intervjua koja se oslanja na samoprocjenu ispitanika na temelju njihove vlastite percepcije. Ovo može dovesti do pojave socijalno poželjnih odgovora, gdje ispitanici mogu nesvjesno ili svjesno odgovarati na način koji je društveno prihvatljiv, bez obzira na anonimnost anketiranja.

Naposljetku, treba napomenuti da je istraživanje provedeno u relativno kratkom vremenskom razdoblju, što može rezultirati manjim brojem sudionika i manjim uzorkom. Stoga bi bilo korisno razmisliti o budućim istraživanjima koja bi se mogla provesti na većem uzorku kako bi se osigurala veća reprezentativnost i generalizacija rezultata na šire populacije ili kontekste.

Ograničenje u istraživanju putem intervjua kada su gotovo svi poslodavci u dobnoj skupini od 25 do 34 godine i kada su manje od 10 godina u poduzeću je nedostatak raznolikosti u uzorku. Ovako

uski raspon dobne skupine i kratko iskustvo u poduzeću može rezultirati iskrivljenom ili nepotpunom slikom o percepciji rada na daljinu.

Mlađi poslodavci mogu imati različite stavove i iskustva u usporedbi s onima starijim ili iskusnijim u poslovnom svijetu. Stariji poslodavci ili oni s dugogodišnjim iskustvom mogli bi donositi drugačije zaključke ili imati dublje razumijevanje o utjecaju rada na daljinu.

Također, poslodavci koji su manje od 10 godina u poduzeću možda nisu imali priliku razviti dublje razumijevanje vođenja i upravljanja timovima na daljinu.

Da bi istraživanje bilo reprezentativnije, bilo bi korisno uključiti različite dobne skupine i poslodavce s različitim razinama iskustva. To bi omogućilo dublje razumijevanje različitih perspektiva i izazova u vezi s radom na daljinu.

## 5. ZAKLJUČAK

Rad na daljinu, poznat i kao udaljeni rad, predstavlja moderan način izvršavanja poslovnih zadataka izvan klasičnog uredskog okruženja, najčešće putem internetskog povezivanja i komunikacijskih tehnologija. Ovaj koncept je iznimno popularan i relevantan u današnjem poslovnom svijetu, potaknut rapidnim tehnološkim napretkom i promjenama u percepciji rada.

Popularnost rada na daljinu eksponencijalno je porasla u posljednjem desetljeću, a osobito ubrzano tijekom pandemije COVID-19. Ova globalna kriza prisilila je mnoge tvrtke da implementiraju ovakav način rada kako bi održale kontinuitet poslovanja, a rad na daljinu postao je norma za brojne zaposlenike diljem svijeta. Štoviše, mnoge organizacije prepoznale su mnogobrojne prednosti rada na daljinu i planiraju ga zadržati kao stalnu opciju za svoje radnike.

Primjene rada na daljinu su iznimno raznovrsne i obuhvaćaju gotovo sve industrije i profesije. Programeri, marketinški stručnjaci, računovodstveni timovi, nastavnici pa čak i arhitekti sve više oslanjaju se na ovu praksu kako bi izvršavali svoje dužnosti.

Aktualnost rada na daljinu naglašava važnost tehničke infrastrukture i alata za udaljeni rad. Timovi koriste različite alate za video konferencije poput Zooma ili Microsoft Teams kako bi održavali sastanke i surađivali na projektima. Cloud tehnologija omogućava sigurnu pohranu i pristup podacima s bilo kojeg mjesta i uređaja. Osim toga, zaštita podataka i sigurnost komunikacije su od velikog značaja s obzirom na prijenos osjetljivih informacija preko internetskog protoka.

Ovim radom proučavalo se kako se percepcija i iskustva rada na daljinu razvijaju u Republici Hrvatskoj, zemlji koja također prolazi kroz ovu transformaciju. Osim toga, analiziralo se kako poslodavci i zaposlenici percipiraju prednosti i nedostatke ovog načina rada, s ciljem boljeg razumijevanja njegovih implikacija na organizaciju, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika.

S ciljem dobivanja stvarnih iskustava i razmišljanja o prednostima i nedostacima rada na daljinu, privedeno je empirijsko istraživanje čiji su rezultati prikazani u 4. poglavlju i upućuju na to da poslodavci i zaposlenici izražavaju općenito pozitivna stajališta prema konceptu rada na daljinu, ističući više prednosti nego mana u ovom načinu rada.

Prednosti rada na daljinu za zaposlenike ogledaju se, prije svega, u fleksibilnosti u radnom vremenu. Jedna od najvećih prednosti ovog načina rada je mogućnost prilagodbe radnih sati vlastitim potrebama. To omogućava zaposlenicima bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života te veću slobodu u organizaciji dnevnih aktivnosti. Osim toga, rad na daljinu često donosi i uštedu vremena i troškova. Eliminacija potrebe za dnevnim putovanjem do ureda znači manje vremena provedenog u prometu i smanjene troškove za gorivo ili javni prijevoz. Ova ušteda vremena omogućava veću produktivnost, dok smanjeni troškovi doprinose financijskom olakšanju za zaposlenike.

Zaposlenicima se također pruža veći izbor radnog okruženja. Mogu raditi od kuće, u kafićima s besplatnim Wi-Fi-jem ili u specijaliziranim fleksibilnim radnim prostorima. Ova raznolikost omogućava stvaranje radnog okruženja koje najbolje odgovara njihovim preferencijama i potrebama. S radom na daljinu dolazi i veća autonomija. Zaposlenici često imaju veću slobodu u upravljanju vlastitim radnim procesima i prioritizaciji zadataka, što može potaknuti osjećaj odgovornosti i samostalnosti, koji mnogi zaposlenici cijene.

No, s prednostima dolaze i određene mane. Iako fleksibilnost radnog vremena može biti prednost, može također dovesti do poteškoća u postavljanju jasnih granica između posla i privatnog života. Zaposlenici se često suočavaju s izazovom da radno vrijeme prelazi u njihov osobni život.

Nedostatak fizičkog prisustva u uredu može izazvati osjećaj izolacije i usamljenosti kod zaposlenika. Socijalna interakcija s kolegama smanjuje se, što može utjecati na timsku dinamiku i osjećaj pripadnosti organizaciji. Poteškoće u komunikaciji su također izazov rada na daljinu. Iako tehnologija omogućava virtualnu komunikaciju, nedostaje komunikacija koju pruža neposredan kontakt, što može dovesti do nesporazuma i problema u timskoj suradnji.

Nadalje, rad od kuće može biti ometan kućanskim obavezama, brigom o djeci ili drugim kućnim faktorima koji mogu utjecati na produktivnost i koncentraciju.

Rad na daljinu, iz perspektive poslodavaca, otvara vrata nizu prednosti. Fleksibilnost je ključna prednost jer omogućava organizacijama da privuku talente iz različitih geografskih područja i prilagode se promjenjivim potrebama tržišta.

Povećana produktivnost također je često primjećena prednost, jer radnici često rade u okolini u kojoj se osjećaju udobno i motivirano. Smanjenje vremena koje se gubi na putovanje također doprinosi većoj produktivnosti.

Unatoč ovim prednostima, postoje i izazovi kojima poslodavci moraju upravljati. Upravljanje timovima na daljinu može biti kompleksno jer zahtijeva efikasnu komunikaciju i koordinaciju bez fizičke prisutnosti. Također, praćenje radne učinkovitosti i ocjenjivanje rezultata mogu biti izazovniji kada se zaposlenici ne nalaze u istom fizičkom prostoru.

Dodatno, održavanje timskog duha i osjećaja pripadnosti organizaciji može biti otežano u virtualnom okruženju. Nedostatak svakodnevne interakcije s kolegama može utjecati na međusobno razumijevanje i suradnju.

U konačnici, rad na daljinu iz perspektive poslodavaca može donijeti značajne prednosti, ali i zahtijevati pažljivo planiranje i upravljanje kako bi se prevladali izazovi i osiguralo uspješno poslovanje.

Rad na daljinu transformirao je način na koji se obavljaju poslovni zadaci. S obzirom na njegovu popularnost, široku primjenu i rastuću važnost, ostat će integralni dio suvremenog poslovnog svijeta, oblikujući budućnost rada te omogućavajući fleksibilnost i inovaciju u mnogim industrijama.



## Popis literature

1. Adam, F. i Crossan, G. (2001.), Teleworking in Ireland, u: Johnson, N. J. (ur.), *Telecommuting and Virtual Offices* (str. 28-49.), Hershey, PA: Idea Group Publishing
2. Allen, T. D., Golden, T. D. i Shockley, K. M. (2015.), How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings, *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1529100615593273>
3. Ammons, S. K. i Markham, W. T. (2004.), Working at Home: Experiences of Skilled White-collar Workers, *Sociological Spectrum*, 24(2), 191–238. <https://doi.org/10.1080/02732170490271744>
4. Ashforth, B. E., Fugate, M. i Kreiner, G. E. (2000.), All in a day's work: Boundaries and micro role transitions, *The Academy of Management Review*, 25(3), 472-491. <https://doi.org/10.2307/259305>
5. Aurer Jezerčić, I. (2020.), Sigurnost i zaštita na radu: Rad na daljinu, *Kemija u industriji: Časopis kemičara i kemijskih inženjera Hrvatske*, 69(11-12), 715-717.
6. Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J. i Chinedu, N. (2020.), Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25(5), 50-59. <https://doi.org/10.9790/0837-2505065059>
7. Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J. i Iheanacho, J. I. (2022.), Flexible Working Arrangements (Fwas) and Organizational Performance: An Empirical Comparative Analysis of Production Companies, *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 4(4), 131-146. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v4i4.341>
8. Avery, C. i Zabel, D. (2001.), *The flexible workplace: a sourcebook of information and research*, preuzeto s <http://site.ebrary.com/id/10347161>
9. Bailey, D. i Kurland, N. (2002.), A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work, *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>

10. Bolisetty, P. K., Sharma, P. i Bhattacharya, S. (2023.), Sustainable Health in the Era of Work from Anywhere, *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 17(1), 51-67. <http://dx.doi.org/10.14453/aabfj.v17i1.04>
11. Brinzea, V. M. i Secara, C. G. (2017.), The Telework, a Flexible Way to Work in a Changing Workplace, *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, 16(3), 104–12. <https://doi.org/10.1108/00483480710716713>
12. Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., i TuYe, H. Y. (2020., lipanj), *COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data* (NBER Working Paper, br. 27344), preuzeto s [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w27344/w27344.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27344/w27344.pdf)
13. Choudhury, P., Foroughi, C. i Larson, B. (2020.), Work From Anywhere: The Productivity Effects Of Geographic foroFlexibility, *Strategic Management Journal*, 42(3), 19-54. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3494473>
14. Christensen, K. (1992.), Managing invisible employees: How to meet the telecommuting challenge, *Employment relations today*, 19(2), 133-143. <https://doi.org/10.1002/ert.3910190204>
15. Chung, H. (2017.), Work autonomy, flexibility and work-life balance, preuzeto 5. rujna 2023. s [https://kar.kent.ac.uk/65922/1/Flexible\\_working\\_report.pdf](https://kar.kent.ac.uk/65922/1/Flexible_working_report.pdf)
16. Chung, H. (2022.), The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation, *Gender, Work & Organization*, 30(5), 1855-1858. <https://doi.org/10.1111/gwao.12983>
17. Clark, S. C. (2000.), Work/family border theory: A new theory of work/family balance, *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0018726700536001>
18. Cooper, R. i Baird, M. (2015.), Bringing the ‘right to request’ flexible working arrangements to life: From policies to practices, *Employee Relations* 37(5), 568–81. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2014-0085>
19. Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, L., Losma, F. i Nicoletti, G. (2021., prosinac), *The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey*

- among managers and workers* (OECD Productivity Working Papers, br. 31), preuzeto s <https://www.oecd.org/publications/the-role-of-telework-for-productivity-during-and-post-covid-19-7fe47de2-en.htm>
20. Dalton, D. R. i Mesch, D. J. (1990.), The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 370–387. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2393395>
21. Dobrotić, I. (2015.), Politike usklađivanja obiteljskih obaveza i plaćenog rada i položaj roditelja na tržištu rada, *Revija za socijalnu politiku*, 22(3), 353-374. <https://doi.org/10.3935/rsp.v22i3.1258>
22. Etzion, D. (2003.), Annual vacation: Duration of relief from job stressors and burnout, *Anxiety, Stress, & Coping*, 16(2), 213-226. <https://doi.org/10.1080/10615806.2003.10382974>
23. Eurostat (2023.), *Employment - annual statistics* [podatkovni dokument], preuzeto s [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_-\\_annual\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics)
24. Even, A. (2020.), *The Evolution of Work: Best Practices for Avoiding Social and Organizational Isolation in Telework Employees* [e-publikacija], preuzeto s <https://ssrn.com/abstract=3543122>
25. Feldman, D. C. i Gainey, T. W. (1997.), Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda, *Human Resources Management Review*, 7(4), 369–388. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1053-4822\(97\)90025-5](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1053-4822(97)90025-5)
26. Fitzer, M. (1997.), Managing from Afar: Performance and Rewards in a Telecommuting Environment, *Compensation & Benefits Review*, 29(1), 65-73. <https://doi.org/10.1177/088636879702900110>
27. 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), 336–361. <http://dx.doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>

28. Frone, M. R. (2003.), Work-family balance, u: Quick, J. C. i Tetrick, L. E. (ur.), *Handbook of occupational Health Psychology* (str. 143-162.), Washington, D.C.: American Psychological Association
29. Gajendran, R. S. i Harrison, D. A. (2007.), The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
30. Gardiner, J. i Tomlinson, J. (2009.), Organizational approaches to flexible working: Perspectives of equality and diversity managers in the UK, *Equal Opportunities International*, 28(8), 671-686. <https://doi.org/10.1108/02610150911001706>
31. Gerber, B. (1995.), Virtual teams, *Training*, 32(4), 36-40.
32. Golden, T. D. i Fromen, A. (2011.), Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes, *Human Relations*, 64(11), 1451–1475. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726711418387>
33. Golden, T. D. i Gajendran, R. S. (2019.), Unpacking the role of a telecommuter’s job in their performance: examining job complexity, problem-solving, interdependence, and social support, *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10869-018-9530-4>
34. Golden, T. D. i Veiga, J. (2005.), The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings, *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
35. Golden, T. D., Veiga, J. F. i Simsek, Z. (2006.), Telecommuting’s differential impact on work-family conflict: is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
36. Gray, M., Hodson, N. i Gordon, G. (1994.), *Teleworking explained*, Chichester: Wiley

37. Harrington, S. i Ruppel, C. (1999.), Telecommuting: A test of trust, competing values, and relative advantage, *IEEE Transaction on Professional Communication*, 42(4), 223-239. <https://doi.org/10.1109/47.807960>
38. Higa, K. i Shin, B. (2003.), The telework experience in Japan, *Communications of the ACM*, 46(9), 233-242. <https://doi.org/10.1145/903893.903942>
39. Hoang, A., Nickerson, R., Beckman, P. i Eng, J. (2008.), Telecommuting and corporate culture: Implications for the mobile enterprise, *Information Knowledge Systems Management*, 7(1), 77-97.
40. ILO (2011.), *The influence of working time arrangements on work-life integration or 'balance': A review of the international evidence*, 1. izd., Geneva: International Labour Office
41. Konradt, U., Schmook, R. i Malecke, M. (2000.), Impacts of telework on individuals, organizations and families: A critical review, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 63–100.
42. Kossek, E. E., Hammer, L. B., Thompson, R. J. i Burke, L. B. (2014.), *Leveraging workplace flexibility for engagement and productivity* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/leveraging-workplace-flexibility.pdf>
43. Kotey, B. i Sharma, B. (2016.), Predictors of flexible working arrangement, provision in small and medium enterprises (SMEs), *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753– 2770. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102160>
44. Kraft, M. H. G. (2019.), How to Lead with Digital Media Effectively? A Literature-Based Analysis of Media in an E-Leadership Context, *Journal of Economic Development, Environment & People*, 8(4), 42–53. <http://dx.doi.org/10.26458/jedep.v8i4.639>
45. Krausz, M., Sagie, A. i Biderman, Y. (2000.), Actual and preferred work scheduling control as determinants of job-related attitudes, *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 1–11. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1006/jvbe.1999.1688>

46. Laslavić, Ž. (2020.), Car: Zaposlenici žele veću mobilnost, fleksibilnost i mogućnost da rade s bilo koje lokacije u bilo koje vrijeme, preuzeto 19. rujna 2023. s <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/car-zaposlenici-zele-vecu-mobilnost-fleksibilnost-i-mogucnost-da-rade-s-bilo-koje-lokacije-u-bilo-koje-vrijeme-132419>
47. Lee, M. D., MacDermid, S. M. i Buck, M. L. (2000.), Organizational paradigms of reduced-load work: Accommodation, elaboration, and transformation, *Academy of Management Journal*, 43(6), 1211-1226. <https://doi.org/10.2307/1556346>
48. Lewis, S. (2003.), Flexible Working arrangements: Implementation, outcomes, and management, u: Cooper, C. i Robertson, I. (ur.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (str. 1–28.), Manchester: Manchester Metropolitan University
49. Madsen, S. R. (2003.), The Benefits, Challenges and Implications of Teleworking: A Literature Review, *Journal of Business for Entrepreneurs*, 4, 138-151.
50. Mahler, J. (2012), The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework, *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418. <https://doi.org/10.1177/0734371X12458127>
51. Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., de-Luis-Carnicer, P. i Vela-Jiménez, M. (2007.), Telework, human resource flexibility and firm performance, *New Technology, Work & Employment*, 22(3), 208–223. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x>
52. Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M. J. i de-Luis-Carnicer, P. (2008.), Telework adoption, change management, and firm performance, *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7–31. <https://doi.org/10.1108/09534810810847011>
53. Martino, J. P. (1979.), Telecommunications in the Year 2000, *Futurist* 13(2), 95–103.
54. Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. i MacVicar, A. (2007.), The incidence and impact of FWAs in smaller businesses, *Employee Relations*, 29(2), 138-161. <https://doi.org/10.1108/01425450710719987>
55. McCann, J. i Kohntopp, T. (2019.), Virtual Leadership in Organizations: Potential Competitive Advantage? *SAM Advanced Management Journal*, 84(3), 26-33.

56. Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeyleen, G. i Wilkens, M. (2017.), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>
57. Mokhtarian, P. L. (1992.), Defining telecommuting, preuzeto 8. rujna 2023. s [https://www.researchgate.net/publication/46439796\\_Defining\\_Telecommuting#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/46439796_Defining_Telecommuting#fullTextFileContent)
58. Moreno-Jiménez, B., Mayo, M., Sanz-Vergel, A. I., Geurts, S., Rodríguez-Muñoz, A. i Garrosa, E. (2008.), Effects of work–family conflict on employees’ well-being: The moderating role of recovery strategies, *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 427-440. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0016739>
59. Načinović Braje, I. (2022.), The New Normal: Remote Work after the COVID-19 Pandemic, u: Mina-Raiu, L., Johannsdottir, L., Načinović Braje, I. i Diaz-Tendero, A. (ur.), *Good Governance and Resilience* (str. 64-75.), Bukurešt: ASE Publishing House.
60. Nakrošienė, A. i Butkevičienė, E. (2016.), Remote Work in Lithuania: Concept, Benefits, and Challenges for Employees, *Philosophy, Sociology*, 27(4), 364-372.
61. Nilles, J. M. (1975.), Telecommunications and organizational decentralization, *IEEE Transactions On Communication*, 23(10), 1142-1147. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.10926874>
62. Nilles, J. M. (1994.), *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*, New York, NY: Van Nostrand Reinhold
63. Nilles, J. (1997.), Teleworking Enabling Distributed Organization, *Information Management System*, 14(4), 8–15. <https://doi.org/10.1080/10580539708907069>
64. Noonan, M. C. i Glass, J. L. (2012.), The hard truth about telecommuting, *Monthly Labor Review*, 135(6), 38–45.
65. O’Brien, T. i Hayden, H. (2008.), Flexible Work Practices and the LIS Sector: Balancing the Needs of Work and Life?, *Library Management* 29(3), 199–228. <https://doi.org/10.1108/01435120810855322>



66. Pinsonneault, A. i Boisvert, M. (2001.), The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature, u: Johnson, N. J. (ur.), *Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities* (str. 163–185.), Hershey, PA: Idea Group Publishing
67. Pokojski, Z., Kister, A. i Lipowski, M. (2022.), Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective – What's Next?, *Sustainability*, 14(7), 4220. <https://doi.org/10.3390/su14074220>
68. Redman, T., Snape, E. i Ashurst, C. (2009.) Location, Location, Location: Does Place of Work Really Matter?, *British Journal of Management* 20(S1), 171–181. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00640.x>
69. Reshma, P. S., Shailashree, V. T. i Acharya, P. S. (2015.), An empirical study on working from home: A popular e-business mode, *International Journal of Advance and Innovative Research*, 2(2(I)), 12–18.
70. Rose, S. (2019,), Remote Work Is Sticking Around, *Workforce Solutions Review*, 10(4), 22–25.
71. Schwind, L. i Vargas Llave, O. (2019.), Telework and its effects in Europe, u: Messenger, J. (ur.), *Telework in the 21st Century* (str. 36-75.), Cheltenham: Edward Elgar Publishing
72. Shin, B., Sheng, L. O. R. i Higa, K. (2000.), Telework: Existing Research and Future Directions, *Journal of Organisational Computing and Electronic Commerce*, 10(2), 85–101.
73. Siha, S. M. i Monroe, R. W. (2006.), Telecommuting's Past and Future: A Literature Review and Research Agenda, *Business Process Management Journal*, 12(4), 455–482. <https://doi.org/10.1108/14637150610678078>
74. Smith, C. S., Folkard, S., Tucker, P., i Evans, M. S. (2011.), Work schedules, health, and safety, u: Quick, J. C. i Tetrick, L. E. (ur.), *Handbook of occupational health psychology* (str. 185–204.), Washington D.C.: American Psychological Association
75. Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macias, E. i Bisselo, M. (2020., svibanj), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* (JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology), preuzeto s <https://joint-research->



[centre.ec.europa.eu/publications/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide\\_en](https://centre.ec.europa.eu/publications/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide_en)

76. Soulier Avocats (2017.), The new legislation on telework introduced by the reform of French labor Law is not necessarily a step towards simplification, preuzeto 6. rujna 2023. s <https://www.soulier-avocats.com/en/the-new-legislation-on-telework-introduced-by-the-reform-of-french-labor-law-is-not-necessarily-a-step-towards-simplification/>
77. Staples, D. (2001.), Making Remote Workers Effective, u: Johnson, N. J. (ur.), *Telecommuting and Virtual Offices* (str. 163-185.), Hershey, PA: Idea Group Publishing
78. Statista (2023.), *Proportion of French employees who are working remotely in France in February 2021, by frequency* [podatkovni dokument], preuzeto s <https://www.statista.com/statistics/1154770/employees-telework-frequency-france/>
79. Taskin, L. i Bridoux, F. (2010.), Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503–2520. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>
80. U.S. Census Bureau (2023.), *Decennial Censuses and the five-year American Community Survey 2010-15 and 2016-2020*. [podatkovni dokument], preuzeto s <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9988592/>
81. Vargas Llave, O. (2021.), *Telework, ICT-based mobile work in Europe: Trends, challenges and the right to disconnect* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.eurofound.europa.eu/publications/presentation/telework-ict-based-mobile-work-in-europe-trends-challenges-and-the-right-to-disconnect>
82. Wilson, M. i Greenhill, A. (2005.), Gender and Teleworking Identities in the Risk Society: A Research Agenda, *New Technology, Work and Employment*, 19(3), 201–221. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2004.00138.x>
83. Zakon o doprinosima, Narodne novine br. 84/08., 152/08., 94/09., 18/11., 22/12., 144/12., 148/13., 41/14., 143/14. i 115/16. (2008.)
84. Zakon o porezu na dohodak, Narodne novine br. 115 /16. (1994.)
85. Zakon o radu, Narodne novine br. 93/14. i 151/22. (1995.)

86. Zakon o radu, Narodne novine br. 93/14., 127/17., 98/19., 151/22. i 46/23. (1995.)

## Popis tablica

<i>Tablica 1.</i> Terminologija korištena u kontekstu rada na daljinu .....	9
<i>Tablica 2.</i> Prednosti i nedostaci rada na daljinu za poslodavce .....	30
<i>Tablica 3.</i> Prednosti i nedostaci rada na daljinu za zaposlenike.....	34
<i>Tablica 4.</i> Profil ispitanika .....	43
<i>Tablica 5.</i> Odgovori ispitanika o prednostima rada na daljinu iz perspektive posloprimaca.....	43
<i>Tablica 6.</i> Odgovori ispitanika o nedostacima rada na daljinu iz perspektive posloprimaca .....	46

## Popis grafikona

<i>Grafikon 1.</i> Rasprostranjenost rada na daljinu među državama članicama EU u 2009. i 2019. godini (% zaposlenika).....	12
<i>Grafikon 2.</i> Zaposlenici na daljinu u ukupnoj zaposlenosti u odabranim državama, u razdoblju od 2011. do 2020. godine (%) .....	14
<i>Grafikon 3.</i> Rasprostranjenost rada na daljinu u državama EU 27 prema sektorima u 2018. godini (%).....	15
<i>Grafikon 4.</i> Rasprostranjenost rada na daljinu u državama EU 27 prema zanimanjima u 2018. godini (%).....	16
<i>Grafikon 5.</i> Broj osoba koje rade na daljinu, u razdoblju od 1960. do 2020. u SAD-u.....	17
<i>Grafikon 6.</i> Dobna skupina ispitanika.....	38
<i>Grafikon 7.</i> Stupanj obrazovanja ispitanika .....	39
<i>Grafikon 8.</i> Struka ispitanika .....	40
<i>Grafikon 9.</i> Radni staž zaposlenika.....	41
<i>Grafikon 10.</i> Veličina poduzeća u kojem je ispitanik zaposlen.....	42
<i>Grafikon 11.</i> Prednosti rada na daljinu iz perspektive poslodavaca.....	48
<i>Grafikon 12.</i> Nedostaci rada na daljinu iz perspektive poslodavaca.....	49

# Prilozi

## 1. Anketni upitnik

### ***Prednosti i nedostaci rada na daljinu iz perspektive posloprimaca - istraživanje za potrebe diplomskog rada***

Poštovani/a,

Unaprijed se zahvaljujem na uloženom vremenu i trudu u ispunjavanju ovog anketnog upitnika. Ovaj upitnik provodi se u svrhu prikupljanja podataka za izradu mog diplomskog rada čija je tema "Analiza prednosti i nedostataka rada na daljinu iz perspektive poslodavaca i posloprimaca".

Upitnik je potpuno anoniman te ne tražim niti prikupljam Vaše osobne podatke. Svi odgovori će biti obrađeni na skupnoj razini, čime se osigurava potpuna privatnost i povjerljivost Vaših odgovora. Nakon općeg dijela upitnika u kojem će se ispitati sociodemografske informacije, slijedi dio u kojem bih voljela čuti Vašu osobnu percepciju na temu istraživanja. Procijenjeno vrijeme trajanja ispunjavanja upitnika je oko 5 minuta.

S poštovanjem,  
Patricija Selman

Imate li iskustva u radu na daljinu? \*

- Da
- Ne

---

U kojoj dobnjoj skupini se nalazite? \*

- 18-24 godine
- 25-34 godine
- 35-44 godine
- 45-54 godine
- 55 ili više godina

---

Koji je Vaš najviši stupanj obrazovanja koji ste postigli? Molim odaberite najprikladniju kategoriju: \*

- Srednja škola (ili niže)
- Stručna sprema
- Preddiplomski studij
- Diplomski studij
- Magisterij
- Doktorat

Koja je Vaša struka? Molim odaberite najprikladniju kategoriju ili opis\*  
koji najbolje odgovara Vašem radnom području:

- Informacijska tehnologija
- Financije i računovodstvo
- Zdravstvo i medicina
- Obrazovanje i istraživanje
- Marketing i oglašavanje
- Umjetnost, dizajn i kreativne industrije
- Pravo i pravosuđe
- Inženjering i tehničke struke
- Konzultantske usluge
- Prodaja i trgovina
- Turizam, ugostiteljstvo i putovanja
- Javna uprava i politika
- Other: \_\_\_\_\_

Koliko godina radnog staža imate? \*

- 1-5 godina
- 6-10 godina
- 11-15 godina
- 16-20
- Više od 20 godina

---

U kojoj veličini poduzeća trenutno radite? Molim odaberite\*  
najprikladniju kategoriju:

- Mikro poduzeće (do 10 zaposlenika)
- Malo poduzeća (11-50 zaposlenika)
- Srednje veliko poduzeće (51-250 zaposlenika)
- Veliko poduzeće (više od 250 zaposlenika)
- Samozaposlen/a ili nezaposlen/a

Molim Vas da na ljestvici od 1 do 5 ocijenite sljedeće tvrdnje vezane uz \* prednosti rada na daljinu iz perspektive posloprimaca. Kod ocjenjivanja, molim Vas da koristite sljedeću skalu: 1 označava "Potpuno se ne slažem", 2 označava "Ne slažem se", 3 označava "Niti se slažem niti se ne slažem", 4 označava "Slažem se", a 5 označava "Potpuno se slažem".

	1	2	3	4	5
Rad na daljinu omogućuje zaposlenicima da prilagode svoje radno vrijeme prema vlastitim preferencijama i potrebama.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad na daljinu pruža zaposlenicima priliku za suradnju s kolegama i klijentima diljem svijeta, što može pružiti bogato internacionalno iskustvo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad na daljinu smanjuje stres povezan s dugim i učestalim poslovnim putovanjima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad na daljinu pomaže u smanjenju troškova. Zaposlenici mogu uštedjeti na troškovima goriva ili javnog prijevoza, obrocima na poslu te troškovima za posebnu radnu odjeću.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad na daljinu omogućuje zaposlenicima veću prisutnost i sudjelovanje u obiteljskom životu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Izostanak nepotrebnih sastanaka, neformalnih razgovora i ostalih ometanja u uredskom okruženju omogućuje zaposlenicima da se bolje fokusiraju na svoje radne zadatke.

Zbog fizičke udaljenosti od nadređenih i tima, zaposlenici su često odgovorni za svoj rad i upravljanje zadacima, što potiče njihovu samostalnost i inicijativu.

Zaposlenici mogu odabrati radno okruženje koje im najbolje odgovara, bilo da je to udobnost vlastitog doma, kafić ili coworking prostor.

Rad na daljinu zaposlenicima otvara mogućnost pridruživanja kompanijama izvan njihove geografske lokacije.

Rad na daljinu može pružiti okruženje koje potiče zdravlje i dobrobit zaposlenika, smanjujući broj bolovanja vezanih uz stres ili nesklad između poslovnog i privatnog života.



Ključna prednost rada na daljinu je ušteda vremena povezanog s prometnim gužvama i javnim prijevozom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad na daljinu povećava produktivnost zaposlenika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prilikom rada na daljinu zaposlenici su izloženi manjim ometanjima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Molim Vas da na ljestvici od 1 do 5 ocijenite sljedeće tvrdnje vezane uz \* nedostatke rada na daljinu iz perspektive posloprimaca. Kod ocjenjivanja, molim Vas da koristite sljedeću skalu: 1 označava "Potpuno se ne slažem", 2 označava "Ne slažem se", 3 označava "Niti se slažem niti se ne slažem", 4 označava "Slažem se", a 5 označava "Potpuno se slažem".

	1	2	3	4	5
Rad na daljinu može rezultirati osjećajem izolacije i manjkom socijalne interakcije s kolegama.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacija putem virtualnih platformi zahtijeva dodatne napore u usklađivanju i koordinaciji s kolegama.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Integracija poslovnih obaveza s kućanskim i obiteljskim obavezama može rezultirati manjkom ravnoteže između profesionalnog i privatnog života.

Rad na daljinu može otežati komunikaciju s nadređenima i dobivanje povratnih informacija o radu.

Kućno okruženje može biti izloženo brojnim ometanjima koja mogu utjecati na koncentraciju i produktivnost tijekom radnog vremena.

Rad na daljinu može ograničiti pristup tehnološkim alatima i resursima koji su dostupni samo u uredskom okruženju.

Bez fizičke prisutnosti i redovitog sastajanja s nadređenima i kolegama, može postojati veća mogućnost nesporazuma i nedostatka jasnih smjernica.

Nedostatak svakodnevnih fizičkih interakcija s kolegama može otežati izgradnju profesionalnih veza i mreža.

Nedostatak fizičke prisutnosti može ograničiti mogućnosti za neformalno učenje i usvajanje znanja od iskusnijih kolega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad na daljinu može smanjiti vidljivost zaposlenika u organizaciji. Budući da nisu fizički prisutni u uredu, njihova postignuća i doprinosi mogu biti manje uočljivi i prepoznati.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad na daljinu može usporiti napredovanje i razvoj karijere zaposlenika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad na daljinu može negativno djelovati na mentalno zdravlje zaposlenika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. Vodič za intervju

1. Kako biste kao poslodavac opisali svoju opću percepciju rada na daljinu?
2. Kako ste se kao poslodavac prilagodili radu na daljinu i koji su bili najveći izazovi s kojima ste se suočili pri uvođenju rada na daljinu?
3. Koji su glavni pozitivni aspekti koje vidite u implementaciji rada na daljinu u svojoj organizaciji?
4. Jeste li primijetili da zaposlenici koji rade na daljinu pokazuju veću razinu autonomije i samostalnosti u obavljanju svojih zadataka?
5. Kako rad na daljinu utječe na korporativnu kulturu i osjećaj pripadnosti zaposlenika prema Vašoj organizaciji?
6. Jeste li primijetili financijsku korist uvođenja rada na daljinu u smislu smanjenja troškova, kao što su najam prostora, nabava opreme ili putovanja?
7. Koje su glavne brige ili nedostaci koje ste primijetili u vezi s radom na daljinu iz perspektive poslodavca? Kako ste se suočili s tim izazovima?
8. Kako se nosite s nedostatkom fizičke prisutnosti i mogućnosti neposredne komunikacije s zaposlenicima na daljinu?
9. Kako ste osigurali transparentnost, praćenje i evaluaciju rada zaposlenika koji rade na daljinu?
10. Kako vidite budućnost rada na daljinu u Vašoj organizaciji i koje smjernice biste preporučili drugim poslodavcima temeljem Vašeg iskustva?


# Životopis studenta



 098 184 7001

 selmanp1999@gmail.com

 <https://www.linkedin.com/in/patricija-selman-1b3711288>

 10 000, Zagreb

## VJEŠTINE

- komunikacijske vještine razvijene kroz iskustvo rada u korisničkoj podršci i interakciji s različitim klijentima
- sposobnost za istovremeno upravljanje više zadataka uz orijentaciju prema detaljima
- odgovornost i organizacijske vještine stečene kroz istovremeno studiranje i rad
- vješto korištenje Microsoft Office paketa
- vozačka dozvola B kategorije

# PATRICIJA SELMAN

## O MENI

Kao buduća magistra ekonomije, ističem se svojom otvorenošću, komunikativnošću i marljivošću. Moje iskustvo kroz raznolike studentske poslove tijekom studija obogatilo me u području međuljudskih i organizacijskih vještina. Osjećam se posebno motiviranom za sudjelovanje u timskom radu u dinamičnim okruženjima koja pružaju priliku za osobni rast i razvoj.

## RADNO ISKUSTVO

### Poslovna inteligencija d.o.o. | Suradnik konzultant

siječanj 2023 - lipanj 2023

- suradnja i podrška konzultantima i projektnim menadžerima u provedbi različitih projekata
- analiziranje podataka i praćenje ishoda projekta
- priprema materijala i provođenje edukacija za klijente radi boljeg razumijevanja i primjene projektnih rješenja

### Wolt d.o.o. | Stručnjak za korisničku podršku

lipanj 2022 - prosinac 2022

- obučavanje, mentoriranje i nadgledanje novih agenata
- pripremanje edukativnih materijala i održavanje radionica
- sudjelovanje u internim procesima usmjerenima na poboljšanje korisničkog iskustva

### Wolt d.o.o. | Agent za korisničku podršku

veljača 2021 - lipanj 2022

- svakodnevna interakcija s partnerima, korisnicima i internim timovima radi postizanja optimiziranih dostava
- prikupljanje korisničkih zahtjeva, pritužbi i upita s ciljem razumijevanja potreba i preferencija

## OBRAZOVANJE

rujan 2018 -

Ekonomski fakultet - Zagreb

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij poslovne ekonomije, smjer menadžment