

# Percepcija zaposlenika o korištenju rada od kuće za vrijeme pandemije koronavirusa na primjeru banke

---

Đumlijan, Elizabeta

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:974543>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-07**



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**

**PERCEPCIJA ZAPOSLENIKA O KORIŠTENJU RADA OD KUĆE ZA  
VRIJEME PANDEMIJE KORONAVIRUSA NA PRIMJERU BANKE**

Diplomski rad

**Elizabeta Đumljan**

**Zagreb, rujan 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**PERCEPCIJA ZAPOSLENIKA O KORIŠTENJU RADA OD KUĆE ZA  
VRIJEME PANDEMIJE KORONAVIRUSA NA PRIMJERU BANKE**  
**EMPLOYEE PERCEPTION OF THE USE OF WORKING FROM HOME  
DURING THE CORONAVIRUS PANDEMIC ON THE EXAMPLE OF A BANK**

Diplomski rad

**Studentica: Elizabeta Đumljan**

**JMBAG studentica: 0067570291**

**Mentor: Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić**

**Zagreb, rujan 2024.**

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Pojavom pandemije koronavirusa u Hrvatskoj i svijetu dolazi do promjene u dosadašnjem načinu rada u mnogim poduzećima. Stavljanje zdravlja zaposlenika na prvo mjesto dovodi do preseljenja ureda i radnih okruženja u vlastite domove. U ovom radu stavljen je naglasak na rad od kuće, koji čini neizostavan dio dinamičnog tržišta rada za vrijeme pandemije koronavirusa. Cilj ovog rada je detaljnije pojasniti fleksibilne oblike rada i njihovu važnost u suvremenom svijetu te objasniti kako je uvođenje rada od kuće za vrijeme pandemije koronavirusa utjecalo na percepciju zaposlenika Privredne banke Zagreb i kako je promijenilo dosadašnji način poslovanja. U izradi rada koristiti će se sekundarni podaci prikupljeni iz relevantne znanstvene i stručne literature. U svrhu ispitivanja stavova i percepcije zaposlenika banke, primarno istraživanje će biti provedeno metodom intervjua sa četiri zaposlenika različitih razina unutar istog sektora PBZ Grupacije. Dio pitanja koja će se koristiti u intervjuu je preuzeto iz Flexible Work Options upitnika koji je razvijen u svrhu mjerenja stavova zaposlenika prema fleksibilnim oblicima rada. Intervju će pokazati stav prema korištenju rada od kuće za vrijeme pandemije koronavirusa i tražiti će se konkretni odgovori koja je percepcija zaposlenika, ali i njihovih kolega na korištenje rada od kuće. Intervjui će se održati preko Microsoft Teamsa, ispitanici će biti intervjuirani zasebno, a svaki intervju će trajati 30 minuta. Rezultati istraživanja prikazati će kako je protekao prelazak na rad od kuće, ali i koji su stavovi zaposlenika prema fleksibilnim oblicima rada, točnije prema radu od kuće.

**Ključne riječi:** koronavirus, fleksibilni oblici rada, rad od kuće, PBZ Grupa

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

With the emergence of the coronavirus pandemic in Croatia and the world, there is a change in the previous way of working in many companies. Putting the health of employees first leads to the relocation of offices and work environments to their own homes. This paper focuses on working from home, which is an indispensable part of the dynamic labor market during the coronavirus pandemic. The aim of this paper is to clarify in more detail flexible working forms and their importance in the modern world, and to explain how the introduction of working from home during the coronavirus pandemic affected the perception of employees of Privredna banka Zagreb and how it changed the way of doing business so far. Secondary data collected from the relevant scientific and professional literature will be used in the preparation of the paper. In order to examine the attitudes and perceptions of the bank's employees, the primary research will be conducted using the method of interviews with four employees of different levels within the same sector of the PBZ Group. Part of the questions that will be used in the interview were taken from the FWOQ (Flexible Work Options Questionnaire), which was developed for the purpose of measuring employees' attitudes towards flexible forms of work. The interview will show the attitude towards the use of working from home during the coronavirus pandemic, and specific answers will be sought as to the perception of employees and their colleagues on the use of working from home. Interviews will be held via Microsoft Teams and respondents will be interviewed separately, and each interview will last 30 minutes. The results of the research will show what impact the use of working from home has on the perception of employees of a certain sector, but of different levels within that same sector.

**Key words:** coronavirus, flexible forms of work, work from home, PBZ Group

## 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 teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

Elizabeta Đumljan  
Zagreb, 6. rujna 2024.

## 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.



---

Elizabeta Đumljan  
Zagreb, September 6<sup>th</sup> 2024

## Sadržaj

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU .....	i
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU .....	ii
1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Struktura rada .....	2
2. UTJECAJ PANDEMIJE KORONAVIRUSA NA BANKARSKI SEKTOR .....	4
2.1. Pojmovno određenje pandemije koronavirusa .....	4
2.2. Glavni rizici i ranjivosti u bankarskom sektoru za vrijeme pandemije koronavirusa .....	7
2.3. Mjere kreditnih institucija usmjerene na klijente pogođene pandemijom koronavirusa .....	7
2.4. Organizacija rada u bankama u Republici Hrvatskoj za vrijeme pandemije koronavirusa .....	10
3. KORIŠTENJE RADA OD KUĆE U SVAKODNEVNOM POSLOVANJU .....	12
3.1. Definiranje fleksibilnih oblika rada.....	12
3.2. Prednosti i nedostaci rada od kuće .....	18
3.3. Važnost rada od kuće za suvremena poduzeća .....	21
3.4. Pravne obveze poslodavaca u slučaju rada od kuće .....	25
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O PERCEPCIJI KORIŠTENJA RADA OD KUĆE ZA VRIJEME PANDEMIJE KORONAVIRUSA NA PRIMJERU PBZ GRUPE.....	29
4.1. Opis poslovanja PBZ Grupe.....	29
4.2. Rad od kuće u PBZ Grupi .....	33
4.3. Intervju sa četiri zaposlenika različitih razina unutar istog sektora PBZ Grupe .....	34
4.4. Rasprava i diskusija.....	37
4.5. Ograničenja istraživanja .....	38
5. ZAKLJUČAK .....	40
POPIS KORIŠTENIH IZVORA .....	iii
POPIS SLIKA .....	viii
ŽIVOTOPIS .....	ix
PRILOZI.....	xi

# 1. UVOD

Brz odgovor poduzeća, ali i cijelog gospodarstva na promjene koje dolaze izrazito je bitno, a pogotovo u situacijama poput pandemije koronavirusa. Pandemija je sa sobom donijela neizvjesnost, strah i usporila je rad gospodarstva i poduzeća. Obzirom da je za vrijeme pandemije stavljen naglasak na sprječavanje daljnjeg širenja virusa, kretanje ljudi je bilo ograničeno i cijeli svijet se morao brzo prilagoditi novonastaloj situaciji.

Fleksibilni oblici rada kao neizostavan dio svakog suvremenog poduzeća dovode do stvaranja konkurentne prednosti. Rad od kuće pokazao se kao prvi potez mnogih poduzeća kojima je cilj bio prvenstveno zaštita zdravlja zaposlenika, a samim time i sprječavanje daljnjeg širenja zaraze. Općenito, bankarski sektor je samo jedna od grana gospodarstva koja je morala brzo reagirati na novonastalu situaciju. PBZ Grupa, kao jedna od najvećih bankarskih grupacija u Republici Hrvatskoj je uvela rad od kuće već s početkom pandemije, a nastavila ga prakticirati i nakon pandemije uvidjevši pozitivne strane koje je rad od kuće donio za zaposlenike i cjelokupni poslovni proces.

Također, bitno je istaknuti i mjere koje je bankarski sustav usmjerio prema klijentima, a shodno tome i cijelom gospodarstvu. Za vrijeme pandemije poticala su se ulaganja kako bi se potaknuo ponovni rad gospodarstva koji je pandemija usporila. Naravno, pandemija donosi i mnoge financijske poteškoće u otplati postojećih obveza, stoga banke maksimalno izlaze u susret ugovarajući moratorije i nude razne druge mogućnosti otplate.

## 1.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet ovog rada je objasniti pandemiju koronavirusa, odnosno prikazati promjene u društvu koje su se dogodile pojavom pandemije, ali i odgovor bankarskog sektora i suvremenih poduzeća na pandemiju. Fokus je stavljen na rad od kuće kao jedan od fleksibilnih oblika rada koji uvelike pomaže poduzećima za vrijeme pandemije. Također, fokus će biti i na bankama i mjerama koje su poduzimale kako bi pomogle klijentima i gospodarstvu u pandemiji.

Cilj rada je prikazati percepciju zaposlenika jedne hrvatske banke i njihove stavove prema fleksibilnim oblicima rada koji su uvedeni pojavom koronavirusa. Također, cilj je istražiti kako su se zaposlenici banke prilagodili nastalim promjenama pojavom koronavirusa, ali i prikazati



kako je rad od kuće utjecao na ravnotežu privatnog i poslovnog života, produktivnost i motiviranost pojedinog zaposlenika. Provođenjem intervjua će se istaknuti prednosti i nedostaci rada od kuće, kao i utjecaj rada od kuće na buduće poslovanje.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U izradi ovog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori se odnose na znanstveno stručnu literaturu, dostupne knjige i internetske publikacije koji detaljno objašnjavaju pojmove vezane uz fleksibilne oblike rada, kao i pandemiju koronavirusa. Također, sekundarnim izvorima podataka se objašnjava utjecaj pandemije koronavirusa na bankarski sektor te se navode promjene koje je pandemija donijela u dotadašnje poslovanje.

S ciljem provođenja što detaljnijeg istraživanja koristi se metoda primarnog prikupljanja podataka. U tu svrhu se koristi metoda intervjua koji se provodi sa 4 zaposlenika iz PBZ Grupacije, točnije iz Odjela procjene i odobrenja potrošnje. Zaposlenicima je postavljeno devet pitanja koja su dijelom preuzeta iz FWOQ<sup>1</sup>, a svaki intervju je trajao 30 minuta. Provođenjem intervjua se želi prikazati percepcija zaposlenika na uvođenje rada od kuće za vrijeme pandemije koronavirusa, kao i utjecaj rada od kuće na ravnotežu između privatnog i poslovnog života, ali i na produktivnost.

## 1.3. Struktura rada

U prvom dijelu diplomskog rada definira se predmet rada, kao i metode i izvori koji su korišteni u provedbi istraživanja. Ukratko se objašnjava utjecaj pandemije koronavirusa na uvođenje fleksibilnih oblika rada poput rada od kuće u svakodnevno poslovanje. Također, govori se o istraživanju stavova zaposlenika jedne banke, odnosno kako je uvođenje rada od kuće za vrijeme pandemije koronavirusa utjecalo na njihovu percepciju.

Drugi dio diplomskog rada detaljno objašnjava što je to pandemija koronavirusa, kada se pojavila i kako je utjecala na zdravlje ljudi, ali i na ostale sfere društva. U ovom dijelu rada se govori i o glavnim rizicima i ranjivostima sa kojima se susreo bankarski sektor za vrijeme pandemije koronavirusa i detaljnije su objašnjene mjere koje su banke poduzele kako bi

---

<sup>1</sup> eng. Flexible Work Options Questionnaire

pomogle klijentima, ali i oporavku cijelog gospodarstva. Također, u ovom dijelu rada će se analizirati i način rada u poslovnicama banaka za vrijeme pandemije, koje su imale cilj doprinijeti smanjivanju daljnjeg širenja zaraze koronavirusom.

U trećem dijelu rada definiraju se fleksibilni oblici rada, a stavlja se naglasak na prednosti i nedostatke rada od kuće. Objasnjava se i važnost rada od kuće za suvremena poduzeća, odnosno objašnjava se na koji način rad od kuće dovodi do stvaranja konkurentske prednosti u suvremenim poduzećima. Također, objašnjen je i zakonodavni okvir koji poslodavac, ali i zaposlenik moraju poštovati u slučaju rada van poslovnog prostora poduzeća.

Četvrti dio rada prikazati će istraživanje o percepciji uvođenja rada od kuće na primjeru PBZ Grupe za vrijeme pandemije koronavirusa. Korištenjem intervjua četiri zaposlenika različitih razina unutar istog sektora dati će odgovore na 9 pitanja vezana za uvođenje rada od kuće.

U petom dijelu rada dan je osvrt na provedeni intervju sa zaposlenicima PBZ Grupe, ali i na cjelokupan rad. Također, ističe se važnost rada od kuće u suvremenim poduzećima, kao i utjecaj pandemije koronavirusa na bankarski sektor i cjelokupno gospodarstvo. Zadnji dio rada se odnosi na korištenu literaturu, grafikone, tablice i slike.

## 2. UTJECAJ PANDEMIJE KORONAVIRUSA NA BANKARSKI SEKTOR

Pandemija koronavirusa, koja je započela u prosincu 2019. godine snažno je utjecala na cijeli svijet, a posebno na zdravlje ljudi. Uzročnik bolesti je virus SARS-CoV-2 čiji su simptomi razni, a u određenim situacijama zaraza može dovesti i do smrti. Glavni cilj cijelog svijeta je sprječavanje daljnjeg širenja zaraze i prilagodba na promjene koje je pandemija donijela (UNICEF, b.d.).

Pandemija je imala utjecaj na mnoge sektore gospodarstva pa tako i na bankarski sektor. Sa padom gospodarskih aktivnosti u cijelom svijetu bankarski sektor ima zadaću osmisliti načine za oporavak gospodarstva, naravno u suradnji sa krovnim institucijama poput Središnje centralne banke. Izrazito je bitno prepoznati izazove i ranjivosti sa kojima se bankarski sustav susreće u pandemiji, kao i pravovremeno reagirati na iste. Središnja centralna banka je poticala banke iz raznih država da fizičkim osobama i poslovnim subjektima odobravaju kredite s ciljem da se ponovno potakne gospodarska aktivnost. Također, nadzori koje provodi Centralna banka nisu bili kao prije pandemije kako bi se banke mogle posvetiti klijentima i što bolje organizirati novi način poslovanja. Klijentima sa već postojećim obvezama se izlazi u susret i ugovaraju se moratoriji s obzirom da su mnogi ostali bez posla ili im je smanjen obujam posla zbog pandemije i "*lockdowna*" (ESB, b.d.).

Banke u Republici Hrvatskoj su za vrijeme pandemije prilagodile svoje poslovanje kako bi zaštitile zdravlje zaposlenika i klijenta. Omogućen je lakši pristup podizanju gotovine, poslovnice banaka su radile po prilagođenom radnom vremenu i stavio se veliki naglasak na beskontaktno plaćanje. Pandemija je banke u Hrvatskoj potaknula na korištenje fleksibilnih oblika rada, točnije rada od kuće (naravno za ona radna mjesta na kojima je to bilo moguće) koji se i dan danas koristi (HUB, b.d.).

### 2.1. Pojmovno određenje pandemije koronavirusa

Pandemija COVID-19, poznata kao i pandemija koronavirusa je bolest dišnih puteva koja se prvi put pojavila krajem prosinca u gradu Wuhanu u Kini. Uzrokovana je virusom iz porodice koronavirusa SARS-CoV-2. U siječnju 2020. godine bolest se razvila u epidemiju u NR Kini nakon čeka se postupno počela širiti na ostatak svijeta.

U izvještaju Svjetske zdravstvene organizacije od 26. veljače 2020. godine je navedeno da je prijavljeno više slučajeva zaraze van Kine nego u njoj. Do lipnja 2020. godine koronavirusom je pogođeno više od 212 zemalja. Prvi slučaj zaraze u Republici Hrvatskoj potvrđen je 25. veljače 2020. godine. Oboljeli 26-godišnjak je nekoliko dana prije boravio u Milanu. Nakon povratka u Hrvatsku pokazao je simptome bolesti, a nakon pozitivnog testa hospitaliziran je i poduzete su mjere izolacije. Članovi instituta za virologiju u Wuhanu su otkrili da je genom virusa 2019-nCoV gotovo 96% identičan koronavirusu kod šišmiša, stoga se pretpostavlja da je prvi slučaj zaraze nastao prijenosom sa životinje na čovjeka.

Simptomi koje se najčešće pojavljuju su suhi kašalj, nedostatak daha, povišena tjelesna temperatura (koja može, ali i ne mora biti visoka), glavobolja, bol u mišićima i bol u tijelu. Primijećeno je da veliki dio bolesnika promjeni ili izgubi osjet mirisa i okusa. Ukoliko se bolest dalje razvija može dovesti do sindroma akutnog respiratornog distresa, teške upale pluća, sepse ili čak smrti.

Koronavirus se prenosi kapljičnim putem s čovjeka na čovjeka putem respiratornih kapljica. Također, zaraza je moguća diranjem kontaminiranih površina. Obzirom da je moguće da se bolest prenese udisajem infektivnih kapljica obavezno je držati razmak od zaražene osobe od minimalno dva metra. Držanje razmaka od zaražene osobe nekada nije dovoljno stoga je preporuka nošenje zaštitnih maski kako bi se spriječio udisaj infektivnih čestica. Rukovanje se također smatra bliskim kontaktom koje doprinosi širenju bolesti stoga je preporuka da se isto izbjegava kako bi se smanjio rizik potencijalnog prijenosa koronavirusa (UNICF, b.b.).

Ukoliko osoba ima simptome zaraze koronavirusom potrebno je provesti brzi antigenski test koji je moguće kupiti u svakoj ljekarni ili PCR<sup>2</sup> testiranje u nadležnom domu zdravlja ili bolnici. Osoba koja je pozitivna na koronavirus podliježe samoizolaciji, a ukoliko je bila u bliskom kontaktu sa drugim osobama i one su obavezne biti u izolaciji. Svaki bliski kontakt i boravak u zatvorenom prostoru sa zaraženom osobom zahtjeva individualnu procjenu rizika od strane epidemiološke službe kako bi se utvrdilo da li je potrebno poduzimati mjere samoizolacije ili ne (HZJZ, 2020.).

---

<sup>2</sup> eng. Polymerase chain reaction

Bliski kontakt podrazumijeva (HZJZ, 2020.):

- dijeljenje kućanstva sa zaraženom osobom,
- kontakt licem u lice sa oboljelom osobom,
- boravak u zatvorenom prostoru sa oboljelom osobom na udaljenosti manjoj od dva metra i dulje od 15 minuta,
- zdravstveni radnik koji pruža njegu osobi oboljeloj od koronavirusa,
- nezaštićeni kontakt sa infektivnim izlučevinama oboljele osobe.

Pandemija koronavirusa zahtijevala je brzo rješenje u obliku procijepljenosti populacije kako bi se smanjila mogućnost oboljenja, daljnjeg prijenosa bolesti, ali i novih smrtnih slučajeva. Cjepiva djeluju na način da pripreme tijelo, odnosno imunološki sustav. U trenutku kada osoba dođe u kontakt sa virusom SARS-CoV-19 tijelo automatski šalje imunološki odgovor i spremno je za obranu od virusa. U prosincu 2020. godine Velika Britanija je postala prva država koja je započela proces cijepjenja. Republika Hrvatska je u prosincu 2020. godine sklopila ugovor sa 4 proizvođača cjepiva (Blekić i Kljaić Bukvić, 2021.):

- AstraZeneca/Oxford (adenovirusno vektorsko),
- Johnson & Johnson/Janssen (adenovirusno vektorsko),
- Pfizer/BioNTech (mRNK tehnologija),
- Moderna (mRNK tehnologija).

Cijepljenje nije bilo obavezno i građani su mogli birati koju će vrstu cjepiva primiti ovisno o dostupnosti pojedinog cjepiva u datom trenutku (Blekić i Kljaić Bukvić, 2021.). 11. svibnja 2023. godine proglašen je kraj pandemije koronavirusa Republici Hrvatskoj (E-građani, 2023.).

Također, pandemija koronavirusa izaziva veliku tjeskobu, strah i stres među ljudima. Ljudi su se bojali zaraze, manje su se družili i više su vremena provodili sami. Naputci raznih psihologa govore kako ne treba paničariti nego samo poštivati mjere nadležnih službi. Negativne emocije su zarazne, stoga je izrazito bitno ostati smiren i tu smirenost prenositi na druge kako bi se teška vremena poput pandemije koronavirusa lakše prebrodila (Kraljević, 2020.).

## 2.2. Glavni rizici i ranjivosti u bankarskom sektoru za vrijeme pandemije koronavirusa

Pojedini autori svjetsko gospodarstvo promatraju kao nespremno i prezaduženo za izvanredne situacije poput pandemije koronavirusa, stoga se ističe potreba za boljim predviđanjem rizičnih promjena i osmišljanje adekvatnih odgovora na iste (Jurlin, 2020.). Za vrijeme pojave pandemije koronavirusa bilo je izrazito važno prepoznati glavne rizike i potencijalne ranjivosti unutar bankarskog sektora kako bi se moglo pravovremeno reagirati. Sukladno tome Europska središnja banka u bliskoj suradnji sa nacionalnim nadležnim tijelima procjenjuje potencijalne poteškoće sa kojima se gospodarstva, ali i bankarski sektori mogu susresti.

Pandemija je unijela veliku nesigurnost, a Europska centralna banka je procijenila da postoji nekoliko razloga za zabrinutost. Pad gospodarskih aktivnosti u cijeloj Europi uzorkovanih pandemijom povećao je rizik od dugoročnog slabljenja gospodarskih aktivnosti. Svjetska gospodarstva su počela novonastalu situaciju uspoređivati i sa financijskom krizom iz 2008. godine. Panična zaključavanja društva u 2020. godini, pad gospodarskih aktivnosti, ali i konstantno uvođenje i ukidanje protuepidemijskih mjera otežao je gospodarski oporavak cijele Europe. Naravno, nisu sve države jednako reagirale na pandemiju koronavirusa. Postoje države u kojima su protuepidemijske mjere bile minimalne, dok postoje one koje su, ovisno o broju zaraženih, reagirale u datom trenutku.

Također, Europska središnja banka je strahovala od zaoštavanja geopolitičkih napetosti, odnosno smatrali su da će to imati utjecaj na oporavak gospodarstva Europe. Prognoziralo se da će pandemija koronavirusa oslabiti cjelokupno gospodarsko okruženje, ali pretpostavljalo se da neće zahvatiti sve sektore isto, kao i da neće biti jednakog trajanja. Sukladno tome, smatralo se da bi se mogla narušiti kvaliteta otplate kredita, odnosno da će se smanjiti sposobnost pojedinca ili poduzeća da otplate kredit (Kovač, 2020.).

## 2.3. Mjere kreditnih institucija usmjerene na klijente pogođene pandemijom koronavirusa

Europska centralna banka intenzivno je radila na ublažavanju utjecaja pandemije koronavirusa na bankarske sektore, kao i na gospodarstvo cijele Europe (ESRB, 2021.).

Neke od mjera koje su poduzete od strane Europske centralne banke (ESB, b.d.):

- Poticanje banaka da daju svoj doprinos u novonastaloj krizi na način da banke određeni period ne otkupljuju dionice i ne isplaćuju dividende, već da im je fokus na odobravanju kredita koji bi pomogli gospodarstvu.
- Povećanje kreditne sposobnosti banaka. Ovdje se stavlja naglasak na izrazito detaljnu procjenu rizika prilikom odobravanja novih kredita klijentima i poduzećima za koje su sigurni da će moći otplatiti kredit. Također, bitno je pomno praćenje već odobrenih kredita i pravovremeno reagiranje ukoliko se uoči da postoji vjerojatnost da klijent ne uspije otplatiti kredit.
- Ostvarivanje prilika za realizaciju kredita za klijente i poduzeća u teškim razdobljima kao što je pandemija koronavirusa. Europska centralna banka potiče banke da 'aktiviraju' svoje zaštitne slojeve kapitala iz kojih bi financirali nove kredite namijenjene za nova ulaganja kako bi se društvo čim prije oporavilo, a pojedinci ili poduzeća imali pristup izvorima financiranja.
- Europska centralna banka kupuje vrijednosne papire, na primjer obveznice direktno od banaka kako bi omogućila da banke imaju više raspoloživih sredstava i pružila dodatne izvore financiranja za odobravanje novih kredita. Samim time Europska centralna banka potiče razvoj gospodarstva.
- Poticanje banaka da stave fokus na odobravanje novih kredita kroz produljenje rokova koji su vezni za nadzor rada banaka, kao i povećan prag tolerancije na uklanjanje nedostataka koji su utvrđeni nadzorom.

Diljem svijeta pronalaze se primjeri kako su banke odobravale kredite poduzetnicima i fizičkim osobama, a sve sa ciljem poticanja ponovnog ekonomskog rasta koji je stagnirao (ili čak i pao u nekim državama) tokom pandemije koronavirusa (Rossi, 2022.). U Republici Hrvatskoj Hrvatska narodna banka izmijenila je cjelokupni regulatorni okvir vezan za otplatu postojećih kredita. Izmjena se odnosila na otplatu postojećih kredita u poslovnim bankama za klijente kojima su smanjeni prihodi zbog pandemije koronavirusa. Također, bitno je napomenuti da ukoliko se klijent odlučio na novi dogovor oko otplate postojećih obveza da će se i dalje smatrati urednim klijentom, neovisno o promjeni dinamike plaćanja.

Ugovaranje moratorija, odnosno privremeno zaustavljanje plaćanja kreditnih dospjelih obveza, klijent ili poduzeće dogovara zasebno sa svojom bankom u poslovnici banke ili putem WEB<sup>3</sup> formi koje se nalaze na stranicama banaka. Duljina moratorija ovisi o internim aktima pojedine

---

<sup>3</sup> eng. World Wide Web

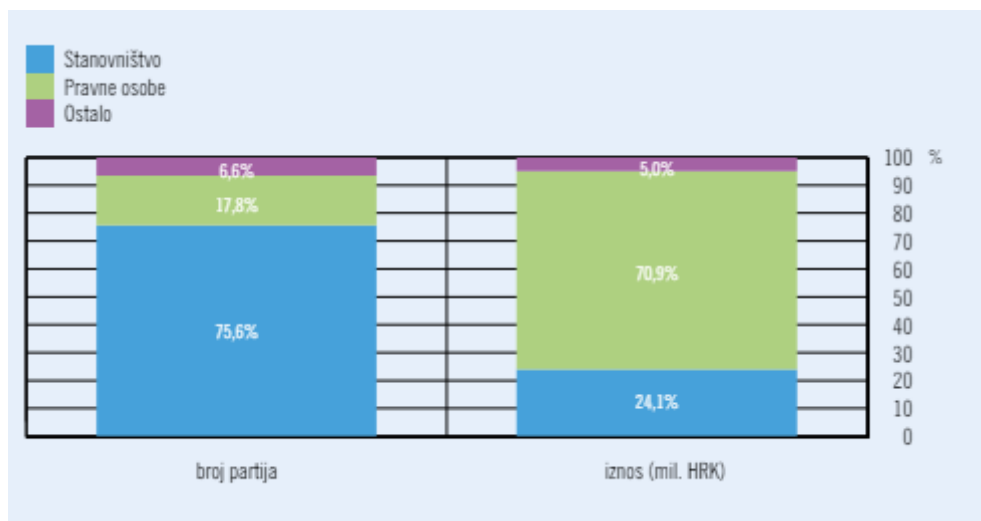
banke i trenutnoj izloženosti klijenta, a može trajati od 3 do 12 mjeseci, a za vrijeme moratorija se ne naplaćuju kamate. U istraživanju provedenom 2021. godine govori se da je pandemija utjecala na primanja jedne četvrtine radnika u Hrvatskoj (Matković, 2021.).

Neki od razloga zbog kojih klijenti mogu tražiti odgodu plaćanja (HNB, 2020.):

- gubitak zaposlenja,
- gubitak prihoda (obrtnici),
- privremeno obustavljena ili umanjena isplata plaće,
- gubitak ostalih primanja (turizam).

Do 10. 6. 2020. godine zaprimljeno je 80.565 zahtjeva za moratorij. Čak 76,6 % svih zaprimljenih zahtjeva za moratorij se odnosi na stanovništvo, a 17,6 % na pravne osobe, što je prikazano na slici 1. Iako je više zahtjeva za moratorij podneseno od strane fizičkih osoba, pravne osobe su ipak više kreditno izložene pa su iznosi na koje je stavljena odgoda plaćanja puno veći kod pravnih osoba.

*Slika 1. Zaprimljeni zahtjevi za moratorij*



Izvor: HNB (2020.)



## 2.4. Organizacija rada u bankama u Republici Hrvatskoj za vrijeme pandemije koronavirusa

Banke u Republici Hrvatskoj su pojavom pandemije koronavirusa također morale promijeniti načine rada i dosadašnjeg poslovanja. Stavljen je naglasak na smanjivanje fizičkog kontakta kako bi se spriječilo širenje zaraze. Građani su potaknuti od strane banaka da više koriste digitalno bankarstvo, kartično plaćanje, a ne gotovinu kao sredstvo plaćanja u trgovinama, ali i poticali su klijente da koriste bankomate kako bi se izbjegli nepotrebni dolasci u poslovnici. Istaknuto je kako će se bankomati redovno puniti, odnosno da će u svakom trenutku biti osigurano dovoljno sredstava za podizanje gotovine.

Sukladno preporuci Hrvatske narodne banke, hrvatske banke su ukinule naknade za podizanje gotovine na bankomatima svih banaka. Cilj je bio da građani imaju mogućnost podizanja gotovine na bankomatima koji su im bliži, kako bi izbjegli dulje putovanje do bankomata svoje matične banke, a samim time smanjili mogućnost zaraze i prijenosa koronavirusa. Također, preporuka je bila da se prilikom korištenja bankomata klijenti, odnosno građani služe rukavicama ili papirnatom maramicom kojom bi prekrili tipkovnicu na kojoj unose PIN kartice, kako ne bi došli u doticaj s koronavirusom koji se zadržava na takvim površinama.

Hrvatska narodna banka je također dala preporuku bankama da povećaju limit za beskontaktnu transakciju. Navedeno se odnosi na transakcije koje se odvijaju na način da građani samo prislone karticu na POS<sup>4</sup> uređaj u trgovini, a da ih POS uređaj ne traži unos pina za iznose manje od tadašnjih 250 kuna. Većina banaka je postupila po preporuci, ali bilo je i onih koje to nisu mogle učiniti zbog postavki sustava koji im to nije dozvolio bez izrade novih kartica. Navedena preporuka je također imala cilj smanjiti fizički kontakt, odnosno nepotrebno dodirivanje tipkovnice za unos PIN-a u trgovinama. Same poslovnice banaka, koje su u direktnom doticaju s velikim brojem klijenata tokom dana, uvele su i pauze za dezinfekciju.

Također, bitno je napomenuti da je uporaba maski bila obavezna za zaposlenike tokom njihovog cijelog radnog vremena, a klijenti koji nisu imali masku nisu mogli ući u prostor poslovnica. Obzirom da je svakog klijenta prije rješavanja njegovog problema ili zahtjeva potrebno identificirati, bankarski službenici su morali zamoliti klijenta da na nekoliko sekundi spusti masku sa lica kako bi ga mogli usporediti sa slikom sa osobne iskaznice.

---

<sup>4</sup> eng. Point Of Sale

Erste banka je uvela opciju "udaljenog savjetovanja" koje je bilo usmjereno prvenstveno malim poduzetnicima. Komunikacija s poduzetnicima se provodila putem mobitel, laptopa ili korištenjem videokonferencija. Erste banka je također omogućila zaposlenicima koji imaju malodobnu djecu da rade od kuće, zbog čega neke njihove poslovnice uopće nisu radile.

Zagrebačka banka je prilagodila radno vrijeme poslovnica, a neke i zatvorila te svojim zaposlenicima osigurala potrebnu opremu za dezinfekciju, maske i rukavice (ZABA, 2020.). Privredna banka Zagreb je rad poslovnica organizirala na način da zaposlenik A radi jedan tjedan iz poslovnice, a drugi tjedan radi od kuće, dok zaposlenik B preuzima posao zaposlenika A dok on nije prisutan u poslovnici. Takav način rada je korišten i u sektoru, odnosno odjelima koji nemaju direktan doticaj s klijentima, ali naravno samo za odjele kojima opis posla to dopušta. U zgradi sjedišta Privredne banke Zagreb, u kojoj se nalazi poslovnica, ali i svi ostali sektori, postavljena je termovizijska kamera koja je mjerila tjelesnu temperaturu zaposlenika koji su radili iz ureda. Ukoliko je kamera pokazala da zaposlenik ima povišenu tjelesnu temperaturu morao je napustiti prostore banke kako bi se smanjila mogućnost prijenosa koronavirusa.

Također, u poslovnicama svih banaka su napravljeni veći razmaci između stolica na kojima klijenti sjede dok čekaju svoj red, kao i zalijepljene naljepnice po podovima koje govore koji razmak klijenti moraju poštivati. Postavljene su i prozirne pleksiglas ploče između klijenata i bankarskih službenika na šalterima banaka, ali i ploče između samih zaposlenika koji sjede jedan do drugoga.

Većina hrvatskih banaka je za vrijeme pandemije koronavirusa počela koristiti rad od kuće. Sve banke navode da su se zaposlenici brzo prilagodili novonastaloj situaciji i rad od kuće, te ističu važnost da zaposlenik sam bira gdje će raditi. Postavljalo se pitanje učinkovitosti, no Erste banka je potvrdila da se efikasnost znatno povećala, a ne smanjila. 2021. godine su sve banke prognozirale da rad od kuće neće biti privremeni način obavljanja posla, već da će se nastaviti i nakon pandemije koronavirusa (Pavlović, 2021.).

### 3. KORIŠTENJE RADA OD KUĆE U SVAKODNEVNOM POSLOVANJU

Fleksibilni oblici rada predstavljaju oblike rada koji nose mnoge benefite kako za zaposlenika, tako i za poduzeće. Suvremena poduzeća su svjesna da je su zaposlenici najveći izvor konkurentske prednosti, što je izrazito bitno da da pomno prate i zadovolje njihove želje i potrebe. Fleksibilni oblici rada zaposlenicima daju mogućnost da bolje usklade privatni i poslovni život što povećava njihovo zadovoljstvo, ali i produktivnost.

U nižim poglavljima rad od kuće se ističe kao jedan oblik fleksibilnih oblika rada koji je uvelike dobio na važnosti tijekom pandemije koronavirusa (Banga i Mahajan 2021.). Postoje tri modela rada od kuće, a poduzeće zajedno sa zaposlenikom dogovara koji će se model koristiti. Svakako, ukoliko zaposlenik radi izvan radnog prostora bitno je da se poštuju zakonske odredbe i provedu svi potrebni postupci kako bi zaposlenik imao osiguranu kvalitetnu i sigurnu radnu jedinicu. Naglo uvođenje rada od kuće poslodavce dovodi u nepovoljan položaj obzirom da zakonski okvir koji se odnosi na takav način rada nije bio u potpunosti definiran (Korda, 2020.).

Jedna od prednosti rada od kuće koja ide u korist poslodavcu je briga za okoliš i društveno odgovorno poslovanje s obzirom da se ne koriste prijevozna sredstva za putovanje do posla. Četverodnevni radni tjedan je također jedan od primjera fleksibilnih radnih oblika koji se često spominje, ali u Republici Hrvatskoj još nije toliko zastupljen, što ne znači da neće dobiti na važnosti u budućnosti (Thoms, 2023.).

#### 3.1. Definiranje fleksibilnih oblika rada

Oblici rada koji poboljšavaju i osobni uspjeh i uspjeh organizacije nazivaju se fleksibilni oblici rada. Koriste se u slučajevima kada poduzeća žele steći konkurentsku prednost ili sniziti troškove poslovanja, kao i u slučaju kada zaposlenik želi postići veću ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Popularnost fleksibilnih oblika rada raste u visoko razvijenim državama poput Nizozemskoj, Belgiji ili Japanu, dok u manje razvijenim državama poput Rumunjske nije toliko zastupljeno (Vajdić, 2019.). Važno je spomenuti i društveno odgovorna poduzeća koja stavljaju naglasak na dobrobit zaposlenika i stvaranje boljih radnih uvjeta. Korištenjem fleksibilnih oblika rada društveno odgovorna poduzeća doprinose većem zadovoljstvu i angažmanu zaposlenika, kao i većoj motivaciji za rad (Omazić, 2007.).

Neki od primjera fleksibilnih oblika rada (Vajdić, 2019.):

- mogućnost kliznog/ fleksibilnog radnog vremena,
- pravo odsustva u slučaju brige za ovisne članove obitelji (na primjer starije ili bolesne članove obitelji),
- mogućnost rada na nepuno radno vrijeme,
- skraćeni radni tjedan,
- mogućnost rada od kuće ili rada na daljinu.

Klizno/fleksibilno radno vrijeme se može koristiti u djelatnostima i poslovima koji se ne moraju obavljati u kontinuitetu i u kojima rad jedne osobe direktno ne utječe na rad druge osobe. U tom se slučaju svakako mora odrediti koje je najranije vrijeme za dolazak na posao, kao i najkasnije vrijeme za odlazak s posla. Navedeno može utjecati na uštede poslodavca obzirom da zaposlenici ne moraju izostati sa posla ukoliko imaju privatne ili obiteljske obaveze. Naravno, klizno radno vrijeme ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Na slici 2. prikazane su prednosti i nedostaci kliznog odnosno fleksibilnog radnog vremena. Prednosti se odnose na ravnotežu između privatnog i poslovnog života jer zaposlenici mogu lakše organizirati obaveze koje imaju van posla. Bitno je spomenuti i manje troškove čuvanja djece. Velika većina djece ide u vrtiće koji imaju fiksno radno vrijeme i roditelji se tome moraju prilagoditi stoga im fleksibilnog radno vrijeme uvelike pomažu u tome. Također, ukoliko zaposlenici ne moraju raditi striktno od 8h do 16h mogu izbjeći velike gužve, a samim time i provesti manje vremena u prometu. Kada se govori o nedostacima kliznog radnog vremena važno je spomenuti nedostatan nadgledanje zaposlenika. Ukoliko svatko dolazi u svoje željeno vrijeme na posao, rukovoditelji će teško pratiti da li je svaki zaposlenik odradio svoju smjenu, a pogotovo ako se radi o velikom broju zaposlenika. Također može doći i do teškoća prilikom organiziranja prekovremenog rada jer većina zaposlenika želi čim prije doći na posao kako bi prije završili i imali slobodno popodne. Iz navedene slike prednosti i nedostataka da se zaključiti da je klizno radno vrijeme potrebno uvoditi na pozicije kod kojih postoji mogućnost da će proizvesti više pozitivnih od negativnih strana (Dasović, Deželić i Jurač, 2023.).

Slika 2. Prednosti i nedostaci

Prednosti	Nedostatci
Smanjenje vremena rada. Smanjenje troškova čuvanja djece. Usklađivanje privatnog i poslovnog života. Prednost kod pribavljanja novih zaposlenika. Smanjenje vremena provedenog u prometu.	Nedostatno nadgledanje zaposlenika. Potencijalno smanjenje produktivnosti. Zaposlenici se osjećaju izolirano. Povećanje stresa. Teškoće organiziranja prekovremenog rada.

Izvor: Dasović, Deželić i Jurač, 2023.

Pravo odsustva u slučaju brige za ovisne članove obitelji poput brige za starije ili bolesne članove obitelji također spada u fleksibilne oblike rada. Zakonom o radu utvrđeno je da zaposlenik ima pravo na plaćeni dopust u nekoliko situacija: sklapanje braka, rođenje djeteta, darivanje krvi, stručno osposobljavanje ili obrazovanje, bolest ili smrt užeg člana obitelji (Jelinović, 2022). Poslodavac može donijeti internu odluku kolektivnim ugovorom kojim može povećati broj dana plaćenog dopusta za određene situacije ili događaje te samim time privlače nove zaposlenike (Korda, 2023.).

Na slici 3. su prikazane države sa najviše i najmanje plaćenih slobodnih dana. Hrvatska se nalazi u sredini sa 33 plaćena slobodna dana, a rame uz rame s Hrvatskom stoje Slovenija i Lihtenštajn. Više plaćenih slobodnih dana od Hrvatske imaju Monako i Madagaskar, a zemlja koja je pri vrhu sa najviše plaćenih slobodnih dana je Iran. U plaćeni dopust spadaju i 4 zakonom utvrđena tjedna godišnjeg odmora (Korda, 2023.).

Slika 3. Zemlje s najviše i najmanje plaćenih slobodnih dana (svijet)

<b>ZEMLJE S NAJVIŠE I NAJMANJE PLAĆENIH SLOBODNIH DANA (SVIJET)</b>			
Iran	53	Mikronezija	9
San Marino	46	Nauru	10
Jemen	45	SAD	10
Andora	44	Palau	12
Butan	44	Kiribati	13
Bahrein	44	Meksiko	14
Togo	43	Kina	16
Niger	43	Libanon	17
Madagaskar	43	Filipini	17
Monako	42	Nigerija	17

Izvor: Korda, 2023.

Mogućnost rada na nepuno radno vrijeme je izrazito dobra za osobe koje žele povećati kućni budžet. Također, žene koje su nedavno rodile i imaju malo dijete izabiru rad na nepuno radno vrijeme jer žele provesti još vremena s djetetom. Istraživanja su pokazala da u cijelom svijetu raste zaposlenost na nepuno radno vrijeme, a glavni razlog je briga za vlastito zdravlje ili briga za djecu (Zaposlena.hr, 2024.). Također, u Republici Hrvatskoj po zakonu je moguće raditi na pola radnog vremena, međutim praksa pokazuje da mnogi navedeno ne koriste jer se boje da će biti diskriminirani ili dobiti otkaz. Skandinavske zemlje su izrazito dobar primjer da produktivnost nije nužno povezana sa brojem sati jer netko može napraviti više u 4 sata ukoliko je zadovoljan nego ako povede 8 sati u uredu, a nezadovoljan je (Bilić, 2009.).

Skraćeni radni tjedan se odnosi na četverodnevni radni tjedan. Postoje dva modela u kojem se prvi odnosi na izbacivanje jednog radnog dana uz isplatu iste plaće, a drugi također na izbacivanje jednog radnog dana uz povećanje broja radnih sati kroz 4 radna dana. Kao što je već navedeno razvijena su dva modela četverodnevnog radnog tjedna (Thoms, 2023.):

- komprimirani radni tjedan – zaposlenici rade 10 sati dnevno 4 dana, uz 3 slobodna dana (petak, subota, nedjelja),
- skraćeni radni tjedan – zaposlenici rade 8 sati dnevno 4 dana, uz 3 slobodna dana (petak, subota, nedjelja).

Prednosti oba modela se mogu svesti na nekoliko zajedničkih točaka. Slobodni dani koji su se povećali sa dva na tri uvelike pridonose većoj ravnoteži privatnog i poslovnog života. Zaposlenici mogu više vremena provesti sa svojom obitelji, prijateljima ili baveći se svojim hobijima. Također, zaposlenici ne gube toliko vremena na putovanje od i do posla, ali i uštede na troškovima putovanja. S obzirom da se manje vremena provodi u automobilu i gužvama smanjuje se i stres kod zaposlenika. Nadalje, ističe se i manje apsentizma s radnog mjesta, odnosno zaposlenici ne idu tako često na bolovanje.

Nedostaci oba modela se očituju u činjenici da se ista količina posla mora obaviti u manje radnih dana. To može dovesti do toga da klijenti dugo čekaju na povratni odgovor čime raste nezadovoljstvo i klijenata i drugih dionika u poslovnom procesu, što je ujedno i razlog zašto navedeni modeli nisu primjenjivi u svim djelatnostima (Thoms, 2023.).

U Republici Hrvatskoj postoje poduzeća koja koriste četverodnevni radni tjedan, međutim postoje određene prepreke da navedeno postane praksa u većini poduzeća. U Hrvatskoj prevladava rad u kojem dominiraju prekovremeni sati, stoga se postavlja pitanje jesu li poslodavci u Hrvatskoj spremni platiti zaposlenika koji radi manje. Također, postoji manjak radne snage stoga za određena poduzeća nije opcija smanjivati radni tjedan kada se ni u 5 radnih dana ne stignu odraditi svi zadaci (Jagodić, 2023.).

Rad od kuće ili rad na daljinu je dobio na popularnosti tijekom pandemije koronavirusa kada je cilj bio smanjiti fizički kontakt između ljudi, odnosno smanjiti mogućnost zaraze (Holliss, 2021.). Rad od kuće kao pojam se počeo spominjati i prije, međutim u Republici Hrvatskoj je dobio na velikoj važnosti tek sa pojavom pandemije. Rad od kuće se može podijeliti u nekoliko kategorija (Lipnjak, 2012.):

- Rad od kuće na puno radno vrijeme – ovdje spadaju poslovi koji se mogu obavljati i izvan ureda na primjer digitalni marketing, rad u kontakt centrima, internetska prodaja i slično. Također, svaki posao koji je vezan isključivo za rad na računalu moguće je odrađivati od kuće.
- Rad od kuće jedan dio radnog vremena – ova kategorija ima najviše mogućnosti za rast jer omogućuje zaposlenicima da jedan dio radnog tjedna provedu radeći od kuće, a drugi dio radeći u uredu.
- Honorarni rad od kuće – odnosi se na poslove koji se 'aktiviraju' ukoliko je određeno poduzeće opterećeno poslom pa zapošljavaju nove zaposlenike na ugovor na određeno vrijeme.

- Rad samozaposlenih – očito je da se ova kategorija najviše koristi radom od kuće. Samozaposleni pronalaze načine kako imati dobru komunikaciju sa klijentima ili dobavljačima, a sve iz udobnosti svoga doma. Kao primjer se mogu navesti online butici sa odjećom.
- Rad manjih poduzetnika i novih poduzeća – oni se često odlučuju na rad od kuće kako bi smanjili troškove poslovanja.
- Rad na izdvojenoj radnoj jedinici odnosno rad "na putu" – odnosi se na zaposlenike koji su često na terenu stoga im je omogućena komunikacija i obavljanje posla na drugim lokacijama, a ne u uredu.

Nakon pojave pandemije koronavirusa poduzeća su bila primorana osmisliti novi način rada jer je bilo potrebno staviti zdravlje zaposlenika na prvo mjesto. Uredi u kojima su radili deseci ljudi više nisu predstavljali optimalnu opciju za rad, stoga se mnogi odlučuju za uvođenje rada od kuće već u prvim fazama pandemije koronavirusa. Također, pojavom pandemije virtualni sastanci su postali "novo normalno". Unatoč početnom otporu zaposlenici su morali savladati novi način komunikacije obzirom da je u pojedinim poduzećima rad iz ureda za vrijeme pandemije bio nemoguć zbog potencijalne zaraze (Jakopović, Kanajet i Pakozdi, 2021.). Može se reći da je pandemija pokrenula digitalnu transformaciju radne snage i poslodavaca neviđenom brzinom (Savić, 2020.). Iz pandemijskog vremena i nagle uporabe rada od kuće nastala su tri ključna modela rada od kuće, a to su model rada iz ureda, model rada od kuće i model hibridnog načina rada.

Model rada iz ureda se koristi za poslove koje nije moguće obavljati od kuće. Zdravstveni radnici, ljudi zaposleni u maloprodaji kao i uslužne djelatnosti spadaju u ovaj model rada (Horvat, 2022.).

Model rada od kuće se odnosi na rad koji se obavlja izvan ureda sa lokacije koju zaposlenik odabere. Poduzeće može od zaposlenika zahtijevati da prijavi barem jednu ili više fiksnih lokacija na kojima će raditi, ali također može tražiti od zaposlenika određeni postotak dolaznosti u ured (4 dana tjedno se može raditi od doma, a minimalno 1 dan tjedno se mora doći raditi u ured) (Vojnović, 2022.).

Model hibridnog načina rada predstavlja kombinaciju klasičnog rada u uredu i rada od kuće. Naravno i u ovom modelu poduzeće ima subjektivno pravo donijeti internu odluku o maksimalnom obaveznom broju dolazaka u ured koji zaposlenik, ukoliko mu je ponuđen ovakav model rada, mora prihvatiti i ispoštovati (Microsoft, b.d.).



### 3.2. Prednosti i nedostaci rada od kuće

Svaki model rada ima svoje prednosti i nedostatke kako za zaposlenika tako i za poslodavca. Niže je objašnjeno nekoliko ključnih dobrih i loših strana rada od kuće, ali i utjecaj rada od kuće na jedan bitan segment društva, a to je okoliš.

Zaposlenici koji rade od kuće ne troše slobodno vrijeme na vožnju do i od poduzeća u kojem rade i samim time im ostaje više vremena da se posvete obitelji i vlastitim hobijima. To doprinosi stvaranju veće ravnoteže između privatnog i poslovnog života, ali ujedno ima utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika poslom koji mu omogućuje da se posveti i drugim bitnim stvarima u životu. Također, zaposlenici imaju osjećaj kao da imaju veću kontrolu nad svojim životom jer ih posao u manjoj mjeri ograničava za bavljenje drugim stvarima (Mohan Jha i Rajaram, 2024.). No, rad od kuće može imati i negativan utjecaj na ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Ukoliko zaposlenik radi od kuće često se događa da ostaje raditi duže od predviđenog. Također se često događa da se prakticira zvanje i slanje e-mailova izvan radnog vremena jer se stvara razmišljanje da su zaposlenici kod kuće i uvijek dostupni. Na taj način može doći do *"burnouta"* i narušene ravnoteže između privatnog i poslovnog života (Nag, 2023.).

U istraživanju provedenom 2020. godine nema jasnih učinaka rada na daljinu na zadovoljstvo poslom, ali utjecaj na ravnotežu između posla i privatnog života općenito je negativan. Također, u istraživanju se govori kako su zaposlenici koji rade od kuće svakako sretniji od onih koji nemaju tu mogućnost, ali naglašava se važnost uvjeta pod kojima je zaposlenicima omogućen rad od kuće tj. mogu li sami birati ili im je poslodavac nametnuo rad od kuće (Bellmann i Hübler, 2020.). Također, postoje i istraživanja koja naglašavaju važnost fleksibilnih oblika rada kao ključnog čimbenika koji utječe na zadovoljstvo zaposlenika, ali se smatra da svakako postoje i razni izazovi koje je potrebno savladati (Hyder i Iram, 2024.).

Manje korištenje bolovanja je također jedna od prednosti rada od kuće. Zaposlenici se manje druže sa kolegama u uredu i samim time se smanjuje izloženost virusima i bakterijama. Dok je postojao samo rad iz ureda zaposlenici su uzimali dane bolovanja kada se nisu osjećali dobro jer nisu imali snage ići do ureda i tamo provesti minimalno 8 sati. Rad od kuće im je omogućio da "lošije" dane provedu u udobnosti svoga doma, a da pritom ne uzimaju bolovanje jer im je lakše raditi od doma iako su bolesni (što ujedno smanjuje i izostanke sa posla) (Klindžić i Marić, 2019.). Navedeno također ima i svoju negativnu stranu, a to je da zaposlenici odgađaju odmor koji im je nekada potreban ukoliko su bolesni i osjećaju se loše i samim time produžuju trajanje

bolesti. Naravno, za poslodavce je pozitivna stvar kada zaposlenici ne izbjavaju često sa posla i na taj način se ne stvaraju zaostaci (Escalla, b.d.).

Govoreći o radu od kuće bitno je više pažnje posvetiti i vremenu koje osoba provede putujući na posao, ali i staviti naglasak na manje korištenje prijevoznih sredstava koja imaju utjecaj na okoliš. Osobi koja radi od kuće smanjuju se troškovi koji se odnose na gorivo, servis auta itd. Također, smanjuje se i razina stresa jer se manje vremena provodi u gužvama na putu prema i od posla. Uz rad od kuće zaposlenik nije izložen bezobraznim vozačima i potencijalnim problemima sa vozilom koji se znaju dogoditi. Vrijeme koje je osoba koja radi od doma prije trošila na putovanje, sada može iskoristiti ili za sebe ili za sebi drage osobe. Mnogi se odlučuju za tjelovježbu prije i nakon posla u vremenu koje su nekada koristili za vožnju, što doprinosi njihovom mentalnom i fizičkom zdravlju (Wolfer, 2024.). Također, manje korištenje prijevoznih sredstava ima utjecaja i na okoliš. Problem zagađenja okoliša je svima poznat, a izgaranje goriva tokom vožnje itekako pridonosi zagađenju zraka.

Na slici 4. je vidljivo kako se najveći postotak onečišćenja zraka odnosi baš na cestovni promet. Čak 98 % proizvedenog ugljičnog monoksida proizlazi iz cestovnog prometa, stoga je lako zaključiti da rad od doma itekako pridonosi čuvanju okoliša (Ivanković, 2022.). Svako društveno odgovorno poduzeće smatra sebe ključnim faktorom utjecaja na okoliš. Takvo poduzeće radi na stvaranju balansa između maksimizacije profita i brige za okoliš, te ujedno brigu za okoliš vidi kao jedini održivi put ka uspjehu (Omazić, 2023.).

*Slika 4. Onečišćenje zraka*

Naziv štetnih tvari	% u jediničnoj količini	% po vrstama prometa			
		Željeznički	Cestovni	Zračni	Vodeni
Ugljični monoksid (CO)	68	1	98	0,3	0,2
Dušikov oksid (NO <sub>x</sub> )	17	4	90,5	0,5	5
Ugljikovodik (CH)	9	1	95	1	3
Sumporov dioksid (SO <sub>2</sub> )	2	10	74	2	14
Krute čestice	1	5	85	3	7
Ostali nusprodukti (olovo, gorivo, gume, azbestne čestice, ...)	3				

Izvor: Ivanković, 2022.

Uz već navedene uštede vezane za prijevoz do i od posla, zaposlenik također štedi kroz hranu koju ne plaća na poslu. Također, zaposlenici na nižim pozicijama nemaju osiguran parking stoga moraju plaćati i parking, najčešće u vidu mjesečnih parkirnih karata pa radom od kuće uštede i na toj stavci. Određeni uredski poslovi zahtijevaju poslovni, odnosno profesionalni "*dress code*", a ukoliko se radi od kuće nije potrebno stalno obnavljati garderobu i na taj način zaposlenik štedi. Poslodavci iz razloga što zaposlenici ne rade u uredu štede na režijama, uredskom priboru, ali u nekim slučajevima mogu čak uštedjeti na smanjivanju uredskih prostora, odnosno unajmiti manje prostore za rad. Naravno, neizbježno je spomenuti da kada zaposlenici rade od kuće, zasigurno imaju veće režije stoga je bitno da poslodavac pronađe način da kompenzira troškove rada od kuće, ukoliko to već nije određeno zakonom.

Kada govorimo o produktivnosti i radu od kuće neka istraživanja su pokazala kako su očekivanja na masovno uvođenje rada od kuće za vrijeme pandemije koronavirusa bila negativna, odnosno smatralo se da će produktivnost pasti. Međutim, produktivnost je bila veća (Waltower, 2023.). Rad od kuće može donijeti veću produktivnost ukoliko je ispunjeno nekoliko bitnih uvjeta, a to su da poslodavac zaposleniku osigura adekvatnu opremu za rad od kuće, ali i da zaposlenik ima miran kutak za rad od kuće gdje neće imati distrakcija. Nadalje, "*open space*" uredi, koji su u današnje vrijeme izuzetno popularni, definiraju se kao prostori sa minimalnim brojem zidova ili pregrada koji dijele zaposlenike. Cilj "*open space*" ureda je potaknuti veći timski rad i suradnju između zaposlenika (Das Haus, b.d.). Ukoliko se uspoređuje produktivnost zaposlenika koji u uredu radi sa nekoliko kolega u istom prostoru u "*open space*" uredu, sa njegovim radom od kuće, za pretpostaviti je da će se dobiti pozitivni rezultati u korist rada od kuće. Tokom jednog istraživanja jedna trećina zaposlenika je izjavila da žele da se vrate zidovi jer im buka i ometanje smanjuje produktivnost. Naravno, bitno je uzeti u obzir da nisu svi ljudi jednaki, netko bolje funkcionira kada je u masi, a netko kad je sam, stoga se potiče poslodavce da uzmu u obzir i osobnost zaposlenika i u konačnici poštuju njihove želje o mjestu koje im je prikladno za rad kako bi izvukli maksimum iz njih (Jagodić, 2022.). Istraživanje iz 2021. godine stavlja nedostatke rada od kuće ispred prednosti. Nedostaci proizlaze iz činjenice da si zaposlenici ne mogu priuštiti miran radni kutak kod kuće (jer što žive u malom stanu ili kući), zbog čega preferiraju rad u uredu (Kohlmann, 2021.).

Rad od kuće, uz sve već gore navedeno, donosi još jednu pozitivnu stvar za poslodavce. Ukoliko se pojavi potreba za novom radnom snagom, poslodavac može uzeti u obzir i kandidate koji nisu iz područja u kojem se poduzeće nalazi. Moguće je zaposliti čak i osobe koje ne žive u državi iz kojeg je poduzeće. Na taj način poduzeće može privući kvalitetnog kandidata i koji će

doprinijeti poduzeću i njegovom rastu u budućnosti. Također, poduzeću se u situaciji kada se radi od kuće nudi mogućnost da zapošljava i osobe sa invaliditetom. Ukoliko osoba posjeduje izražene vještine koje u potpunosti odgovaraju misiji i viziji poduzeća, radom od kuće se eliminira prepreka eventualnog težeg dolaska u ured (Gmeinder, 2022.). U 2023. godini u Sjedinjenim Američkim Državama se zbog rada od kuće smanjila stopa nezaposlenosti osoba s invaliditetom (Vasilj, 2023.).

Jedan od većih nedostataka rada od kuće je smanjena komunikacija i potencijalni osjećaj usamljenosti. Introvertni ljudi više vole mir i tišinu, iz kojih crpe energiju, stoga ima je rad od kuće idealan. Međutim ekstrovertne osobe vole druženje, više su fokusirani na akciju i svoju okolinu i rad od kuće njima nikako ne "puni baterije". Istraživanja pokazuju da ekstroverti trebaju puno vanjske stimulacije da bi imali dovoljno energije, dok su introverti u potpunosti suprotni. Ovdje je bitno naglasiti kako je bitno pružiti zaposlenicima mogućnost izbora željenog modela rada ovisno o njegovim osobnostima kako bi i jedni i drugi mogli postići svoj maksimum (MojPosao, 2021.). Međutim, neizbježno je ponovno istaknuti da konstantni rad od kuće, za neke pojedince ima određenih prednosti, ali ima i mana. Čovjek je u suštini društveno biće, a radom od kuće gubi i određenu rutinu, ali i smanjuje se povezanost i 'osjećaj prijateljstva' koje je nekada imao sa kolegama u uredu. U konačnici svaki zaposlenik radi za sebe i gubi osjećaj kolektiva (Matković, 2020.).

Kao što je već spomenuto, izrazito je bitno da poslodavac osigura zaposleniku adekvatnu opremu za rad. Bitno je da zaposlenik ima anatomsku i podesivu stolicu obzirom da provede u sjedećem položaju i po osam sati dnevno. Ukoliko zaposleniku nije omogućena kvalitetna stolica, nerijetko se događa da se posao obavlja iz stolice iz blagovaone koja nije adekvatna za rad. Također, neadekvatna stolica može imati utjecaj i na zdravlje zaposlenika i može dovesti do bolova u leđima, problema sa držanjem i slično. Nexi Croatia je jedan od primjera u kojem je poslodavac zaposlenicima dao na raspolaganje određena financijska sredstva kako bi mogli opremiti svoj kućni ured. Zaposlenici su dobili 600 eura za kupnju opreme koja se odnosi na radnu stolicu, radni stol, izvor svjetla (lampa), tipkovnica i neku drugu opremu ukoliko im ista već nije pružena na raspolaganje. Također, Nexi Croatia plaća internetske troškove koje zaposlenici imaju zbog rada od kuće (Joberty, 2023.).

### 3.3. Važnost rada od kuće za suvremena poduzeća

Postoji nekoliko glavnih ciljeva suvremenih poduzeća, a to su zadovoljstvo zaposlenika, profit i zadovoljstvo kupaca. Suvremena poduzeća su itekako svjesna da su ljudi, odnosno zaposlenici

sa svojim idejama, razmišljanjima i osobnostima najveći izvor konkurentske prednosti. Kao što je već spomenuto, ljudi čine poduzeće stoga je potrebno uložiti dodatne snage i napore za njihovo zadovoljstvo (Pupavac, Lipovača i Sečen, 2012.). Vrlo je važno objasniti koji su to čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika i kako zadovoljan zaposlenik utječe na poslovanje poduzeća, ali i kako se rad od kuće uklapa u sve navedeno.

Opće je poznato da je zadovoljstvo zaposlenika jedan od glavnih čimbenika odgovornih za uspješnost suvremenih poduzeća. Obzirom da se okolina konstantno mijenja, na poslodavcima je da doskoče novim izazovima i stvore eventualno novu atmosferu koja će motivirati zaposlenike i činiti ih zadovoljnima.

Nematerijalne strategije motiviranja koje poduzeća koriste (Pupavac, Lipovača i Sečen, 2012.):

- Osnaživanje timova i vođenje ciljevima – ova strategija ističe važnost timskog rada pri postizanju zajedničkih ciljeva.
- Rad na daljinu – kao što je gore već navedeno, rad na daljinu ili rad od kuće dovodi do većeg zadovoljstva kod zaposlenika, ali i veće produktivnosti.
- Fleksibilan raspored rada – strategija koja se odnosi na klizno radno vrijeme ili na klizno vrijeme pauze ili ručka. Omogućuje zaposlenicima bolje planiranje i ispunjavanje obaveza koje imaju van posla. Navedena strategija, koja također spada u fleksibilne oblike rada ima svoje prednosti i nedostatke, međutim na poduzeću je da procjeni koje pozicije će izvući pozitivne stvari iz mogućnosti fleksibilnog rasporeda rada. Istraživanje provedeno 2001. godine pokazuje kako je fleksibilno radno vrijeme povezano sa većim zadovoljstvom zaposlenika (Clark, 2001.).
- Mentorstvo – strategija u kojoj zaposlenik ima svoga mentora koji mu pomaže i brine da zaposlenik pokaže svoj maksimum.
- Povratna informacija – strategija u kojoj nadređeni detaljno objašnjava zadatke zaposleniku, ali i prati kako se isti izvršava i na temelju viđenog zaposlenih dobije povratnu informaciju o dotad učinjenom.
- Rotacija zaposlenika – strategija u kojoj se zaposlenik rotira u horizontalnom smjeru sa ciljem stjecanja više znanja. Kod rotacije se zaposlenik odmiče od svojeg svakodnevnog posla koji nakon nekog vremena može postati monoton i dosadan, stoga rotacija donosi različitost u svakodnevne rutine zaposlenika.
- Obogaćivanje posla – strategija u kojoj je cilj uvesti određene promjene na radnom mjestu, a sve sa ciljem kako bi zaposleniku posao postao drugačiji i zanimljiviji. Na

slici 5. su prikazani načini kako obogatiti posao. Naglasak se stavlja na davanje povratne informacije zaposleniku o obavljenom poslu, ali i davanje određenih pogodnosti koji će pokazati da je zadatak obavljen ispravno. Također, zaposlenik mora imati kontrolu nad svojim poslom jer će na taj način biti produktivniji.

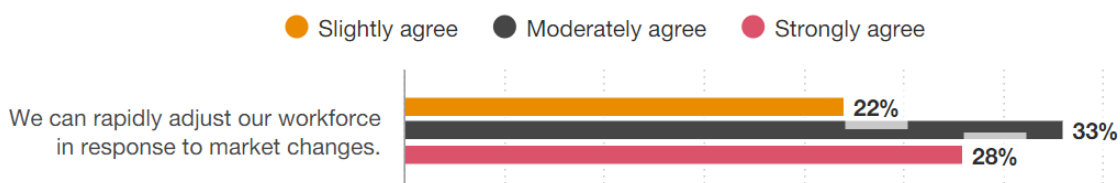
*Slika 5. Obogaćivanje posla*

Oplemenjivanje posla	Objašnjenje
Variranje vještina	Omogućiti zaposlenicima da koriste različite vještine i talente čineći različite aktivnosti.
Identificirati zadatak	Zaposlenici su sposobni uvidjeti cjeloviti proizvod ili projekt koje stvara osjećaj ispunjena.
Autonomija	Zaposlenik treba imati kontrolu nad svojim poslom.
Povratna informacija o izvršenom poslu	Posao treba uključivati neke pogodnosti koje pokazuju da je zadatak obavljen ispravno.

Izvor: Dasović, Deželić i Jurač, 2023.

Rad od kuće kao jedan od oblika fleksibilnog oblika rada, ali i nematerijalnih strategija motiviranja može itekako povećati zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika, što svakako ide u korist poduzeću (Dasović, Deželić i Jurač, 2023.). Za vrijeme pandemije koronavirusa svjedočilo se masovnom uvođenju rada od kuće kako bi se spriječilo širenje virusa. Prognoze u vidu produktivnosti nisu bile pozitivne, međutim iz ankete iz 2021. godine u kojoj je sudjelovalo 4000 voditelja poslovanja, iz 26 zemalja i 28 različitih industrija se da iščitati da je 57 posto ispitanika reklo da se produktivnost povećala u posljednjih 12 mjeseci. Samo je 4 posto ispitanika izjavilo da je došlo do smanjenja produktivnosti u zadnjih 12 mjeseci. Također, navedeni ispitanici su pozitivno odgovorili na pitanje mogu li se brzo prilagoditi promjenama koje se događaju na tržištu (kao što je bio slučaj sa pandemijom koronavirusa), a što je prikazano na slici 6. (PWC, b.d.).

Slika 6. Prilagodba poduzeća na promjene na tržištu



Izvor: PWC, 2024.

Iz navedenog se lako da zaključiti da je rad od kuće povećao produktivnost u suvremenim poduzećima. Ukoliko poduzeće prakticira rad od kuće, proširuje si mogućnost za pronalazak kvalitetnije radne snage. Poslodavac se pri zapošljavanju novih zaposlenika više ne mora fokusirati samo na geografsko područje u kojem se poduzeće nalazi obzirom da zaposlenik ne mora putovati do posla. Na taj način poduzeće može zaposliti kvalitetnije radnike koje možda ne pronalazi na području na kojem se nalazi poduzeće, a radnik može doprinijeti poduzeću svojim bogatim znanjem i idejama. Također, rad od kuće može pokušati riješiti jednu veliku problematiku koja se javlja u Europi, a to su demografski izazovi. Svima je poznato da su veliki gradovi u kojima su sjedišta velikih kompanija i privlačnih poduzeća za rad ono čemu teže osobe koje žive u "manje popularnim" dijelovima Hrvatske, ali i Europe. Veliki gradovi poput Zagreba postaju centar svega, a osobe iz Slavonije i Like sele u Zagreb zbog posla ili obrazovanja. Na taj način manja mjesta ili područja postaju napuštena. Radom od kuće suvremena poduzeća, uz činjenicu da im se otvaraju vrata da zaposle kvalitetnog novog zaposlenika, pomažu riješiti globalni problem koji se odnosi na revitalizaciju države u kojoj se nalaze, ali čak u Europe (Jurić, 2022.).

Također, bitno je spomenuti i istraživanje provedeno u MPlus Grupi u kojem je sudjelovalo 4.554 zaposlenika iz sedam različitih zemalja. Zaposlenici MPlus Grupe su prije pojave pandemije koronavirusa radili većinom iz ureda (čak 70.7% zaposlenika), no s pojavom pandemije situacija se promijenila. Od ožujka 2020. godine preko 70% zaposlenika je počelo raditi od kuće. Istraživanje je pokazalo da zaposlenici koji rade od kuće imaju želju da se takav model održi i da su čak više zadovoljni poslom od onih koji rade iz ureda. Također, nije dokazano da rad od kuće negativno utječe na ravnotežu privatnog i poslovnog života, kao ni na smanjenje zadovoljstva poslom (Glavaš i Horvat, 2023.).

Kao što je već navedeno, radom od kuće suvremena poduzeća brinu i o zaštiti okoliša obzirom da zaposlenici u puno manjoj mjeri putuju sa posla i na posao. U tom kontekstu, bitno je

spomenuti društveno odgovorno poslovanje kao jedno od glavnih obilježja suvremenih poduzeća koje nudi mogućnost stvaranje dodatne konkurentske prednosti. Društveno odgovorno poslovanje govori o tome da poduzeća u svoj sustav donošenja odluka uključe i brigu za okoliš (Majetić, 2013.). Smatra se da je uspješno poduzeće ono koje brine o svome društvenom i ekonomskom utjecaju, a shodno tome i na društveno odgovoran način stvara profit. U današnjem vrlo izazovnom poslovnom u globalnom okruženju, strateška orijentacija menadžmenta na koncept društveno odgovornog poslovanja postaje još važnija, odnosno izrazito je bitno da je koncept usklađen sa vrijednostima šire zajednice (Barić i Omazić, 2021.). Obzirom da rad od kuće nezaobilazno vodi ka manjem korištenju prijevoznih sredstava, a samim time se smanjuje i zagađenje okoliša, može se zaključiti da je rad od kuće jedan od načina kako suvremena poduzeća mogu poslovati odgovorno (Kotler i Nancy, 2009.). Bitno je spomenuti i reputaciju poduzeća koja predstavlja nematerijalni organizacijski resurs koji prati organizaciju u svim njezinim organizacijskim odnosima, odnosno predstavlja temeljnu vezu između različitih organizacijskih dionika. Briga za okoliš je samo jedan od parametara koji imaju utjecaj na reputaciju poduzeća, stoga je izrazito bitno voditi brigu o istome (Starešinić i Omazić, 2019.).

### 3.4. Pravne obveze poslodavaca u slučaju rada od kuće

Kao što je već spomenuto, pojava pandemije koronavirusa potaknula je mnoga poduzeća na uvođenje promjena koje se odnose na način rada. Poduzeća su se s vremenom sve više digitalizirala i počela koristiti komunikacijske tehnologije koje su kod zaposlenika potaknule želju da se rad od kuće nastavi i da nije vezan samo uz pandemiju koronavirusa. Rad od kuće se u početku pandemije koristio s ciljem smanjivanja fizičkih kontakata između zaposlenika, no kasnije je u velikom broju poduzeća to postala praksa (Sabolić, 2023.).

Obzirom da je za vrijeme pandemije koronavirusa počelo masovno uvođenje rada od kuće, u mnogim zemljama se poteže pitanje koliko je to u skladu sa Zakonima o radu i koje su stvarne obveze poslodavca u slučaju kada zaposlenik radi izvan radnog prostora. Itekako je važno spomenuti Preporuku o radu od kuće iz 1996. godine koja kaže da svaka država treba u skladu sa svojim zakonodavnim tijelima odrediti kome će povjeriti provedbu politike koja se odnosi na rad od kuće. Također, Preporuka nalaže da poslodavac mora upozoriti zaposlenika na određene sigurnosne, ali i zdravstvene propise te mjere opreza. U skladu sa time, na zaposleniku je da radi u skladu sa spomenutim mjerama sigurnosti, ali i da poduzima potrebne mjere zaštite.



Na poslodavcu je da zaposleniku osigura potrebnu zaštitnu opremu. Niže će se prikazati kako se zakonske regulative razlikuju unutar zemalja Europske unije, ali i kakva je situacija sa zakonom o radu u Republici Hrvatskoj.

U Švedskoj se rad od kuće temelji na međusobnom dogovoru između zaposlenika i poslodavca. Ukoliko zaposlenik sam izrazi želju za radom od kuće na određene dane, poslodavac nije obavezan osigurati potrebnu opremu za rad. No, u slučaju kada poslodavac od traži od zaposlenika da radi od kuće, ima obavezu osigurati mu potrebnu opremu, ali i voditi brigu o sigurnosti zaposlenika na izdvojenoj radnoj jedinici. Ukoliko zaposlenik iz Slovenije mora ili želi raditi od kuće, poslodavac obavještava Inspekciju rada koja ima zadatak utvrditi da li je rad od kuće štetan za zaposlenika, odnosno njegovo životno ili radno okruženje. U Mađarskoj poslodavac je dužan osigurati adekvatnu opremu za rad, instalirati ju, ali i održavati (ukoliko zaposlenik ne posjeduje svoju opremu za rad). Također, poslodavac ima dužnost pokriti sve troškove koje proizlaze iz komunikacije za vrijeme radnog vremena. Ako poslodavac osigura adekvatnu opremu za rad od kuće, provodi se i inspekcija koja mora provjeriti zadovoljava li izdvojeno mjesto za rad propisane standarde zaštite na radu. U Litvi poslodavac mora dopustiti da žene koje doje ili su trudne provedu jednu petinu radnog vremena radeći od kuće. Također, isto moraju dopustiti i osobama koje imaju dijete do tri godine starosti ili koji imaju dijete mlađe od 14 godina (uz uvjet da ga odgajaju sami). Litva roditeljima koji imaju dijete sa invaliditetom, a koje je mlađe od 18 godina isto tako daju mogućnost rada od kuće barem jednu petinu radnog vremena (Begović 2020.).

Obzirom da je rad od kuće "procvjetao" pojavom pandemije koronavirusa i u Hrvatskoj, bitno je detaljnije objasniti što kaže zakon o radu ako je fokus na rad od kuće. U siječnju 2023. godine izmijenjen je Zakon o radu u Republici Hrvatskoj kako bi se jasnije definirale pravne obveze poslodavca, ali i zaposlenika koji radi na izdvojenom radnom mjestu, odnosno od kuće. Članak 17. Zakona o radu definira rad na daljinu ili na izdvojenom mjestu rada. Navodi se kako se rad na daljinu, odnosno od kuće može obavljati kao povremen, privremen ili stalan. Naglašava se da ukoliko dođe do izvanrednih situacija poput pandemija, potresa, ekoloških katastrofa i slično poslodavac može dozvoliti rad na izdvojenom radnom mjestu bez izmjene ugovora o radu, no ukoliko rad na izdvojenoj radnoj jedinici traje dulje od 30 dana poslodavac je dužan ponuditi sklapanje novog ugovora. Također, ukoliko se radi o vrsti posla u kojem se zaposleniku ne može omogućiti sigurnost na radu i zaštita njegovog zdravlja na izdvojenoj radnoj jedinici, rad od kuće nije moguć.

Članak 17.a Zakona o radu govori o obaveznom sadržaju ugovora u slučaju rada od kuće. Sadržaj se mora sastojati od (Zakon o radu, 2022.):

- organizacije rada koja omogućuje zaposleniku nesmetan pristup poslovnom prostoru i relevantnim informacijama vezanim za posao, kao i komunikaciji sa ostalim kolegama i suradnicima,
- način na koji se evidentira radno vrijeme zaposlenika,
- dodatnim informacijama o sredstvima rada koje je poslodavac dužan nabaviti, instalirati, ali i održavati. Ako zaposlenik koristi svoju opremu za rad, poslodavac je dužan nadoknaditi troškove vezano za korištenje vlastite opreme za rad,
- istaknutoj naknadi troškova koje snosi poslodavac kada zaposlenik obavlja posao na izdvojenom radnom mjestu, uz uvjet da je rad ugovorom definiran kao stalan,
- objašnjenom načinu kako zaposlenik može ostvariti pravo za odlučivanje, odnosno da ima ista prava kao i svi ostali zaposlenici,
- detaljima o trajanju rada za izdvojenom radnom mjestu, odnosno radu od kuće.

Članak 17.b govori o pravima i obavezama poslodavca prema zaposlenicima koji rade na izdvojenom radnom mjestu (Zakon o radu, 2022.):

- plaća za zaposlenika koji radi na izdvojenom radnom mjestu ne smije biti manja od plaće zaposlenika koji radi u poslovnom prostoru,
- ako zaposlenik radi na izdvojenom radnom mjestu, poslodavac je dužan prilagoditi količinu i rokove za izvršenje posla na način da radniku posao na utječe na njegov dnevni/tjedni ili godišnji odmor,
- poslodavac ima pravo ući u prostor doma radnika ukoliko se radi od kuće kako bi održavao opremu i provodio nadzor, ali sve uz prethodni dogovor sa zaposlenikom,
- poslodavac je radniku dužan osigurati zaštitu privatnosti i sigurnost na radu.

Članak 17.c govori o obvezama i pravima radnika koji rade na izdvojenom radnom mjestu (Zakon o radu, 2022.):

- zaposlenik je dužan pridržavati se zdravstvenih i sigurnosnih mjera,
- ukoliko zaposlenik izrazi želju za radom na izdvojenom radnom mjestu zbog usklađivanja privatnih obveza ili potreba, može zatražiti od poslodavca izmjenu ugovora o radu, ali u slučajevima ako se radi o: trudnoći, bolesti, invaliditetu ili pružanju skrbi bolesnom članu obitelji ili kućanstva,

- definiranje rokova za donošenje odluke o prihvaćaju ili odbijanju zahtjeva za izmjenu ugovora o radu.

Također, izmjene Pravilnika o porezu na dohodak iz siječnja 2023. godine govore o neoporezivom iznosu naknade za obavljanje rada na izdvojenoj radnoj jedinici, a koja iznosi 3,98 eura po danu (najviše 66,37 eura mjesečno) (Vidas, 2023.).

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O PERCEPCIJI KORIŠTENJA RADA OD KUĆE ZA VRIJEME PANDEMIJE KORONAVIRUSA NA PRIMJERU PBZ GRUPE

Pandemija koronavirusa je promijenila način rada u cijelom svijetu, pa tako i u PBZ Grupi. Glavni cilj je bio zaštita zdravlja zaposlenika, ali i svih dionika u poslovnom procesu. Prelazak na novi modalitet rada, odnosno na rad od kuće je bio izazovan i dinamičan, ali PBZ Grupa je uspješno odgovorila na promjene koje je pandemija donijela.

Rad od kuće je u početku pandemije u PBZ Grupi bio jedini način rada, međutim sa završetkom pandemije razvijena su tri modaliteta rada (rad od kuće, rad iz ureda i hibridni model rada) i zaposlenici su mogli birati koji im model rada najviše odgovara.

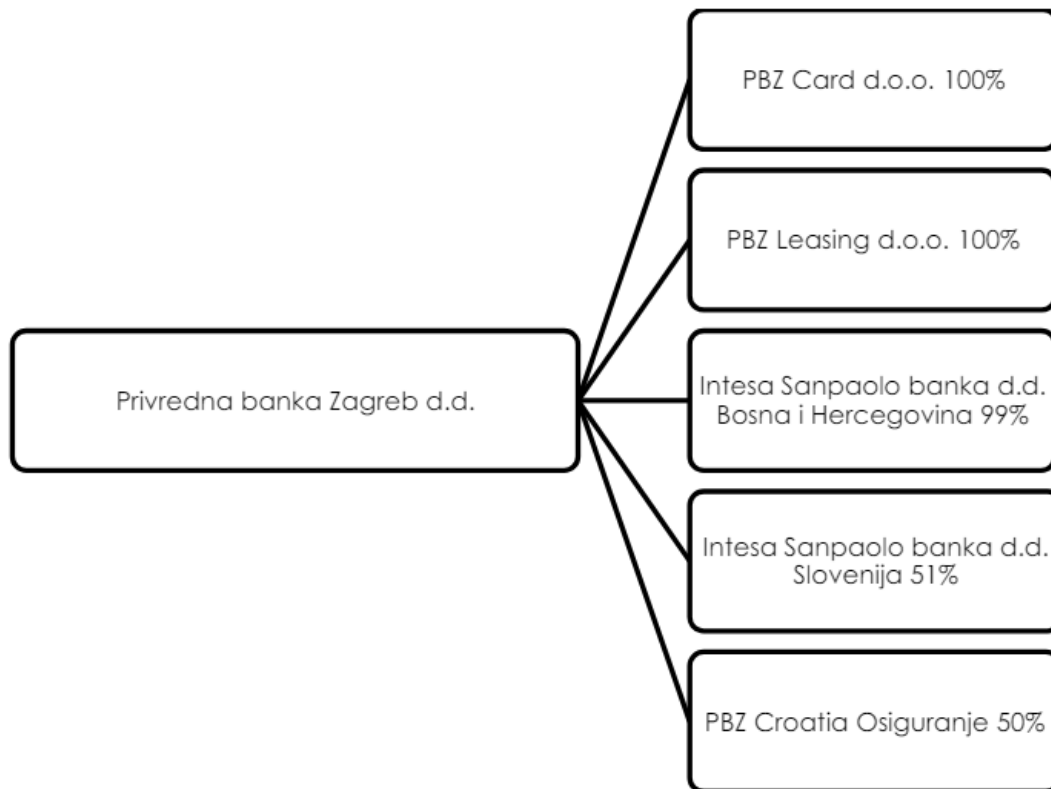
Niže je proveden intervju sa 4 zaposlenika Odjela procjene i odobrenja potrošnje koji ističu prednosti i nedostatke rada od kuće, kao i utjecaj rada od kuće na ravnotežu privatnog i poslovnog života.

### 4.1. Opis poslovanja PBZ Grupe

Privredna banka Zagreb d.d. (PBZ) je članica Intesa Sanpaolo Grupe i predstavlja financijsku instituciju koja se nalazi na samome vrhu hrvatskog bankarstva. PBZ je osnovan 1966. godine kao pravni nasljednik Banke Narodne Republike Hrvatske koja je osnovana 1962. godine.

Grupa Privredna banka Zagreb je 2015. godine pripojila sebi Intesu Sanpaolo Bosne i Hercegovine i Intesu Sanpaolo Slovenije i time postala multinacionalna kompanija koja pruža financijske usluge u Hrvatskoj, Sloveniji, ali i Bosni i Hercegovini. Grupa je na kraju 2023. godine imala 4.885 zaposlenika, a usluge pruža skoro 2 milijuna pravnih i fizičkih osoba u Hrvatskoj, Sloveniji i Bosni i Hercegovini. Na slici 7. prikazane su sve članice PBZ Grupe, a niže će svaka zasebno biti objašnjena.

Slika 7. Članice PBZ Grupe



Izvor: PBZ d.d., 2024.

PBZ Card d.o.o. je vodeće društvo unutar grupacije koje se bavi kartičnim poslovanjem. Bave se izgradnjom i održavanjem prodajne mreže na način da poslovnim subjektima, odnosno prodajnim mjestima pružaju mogućnost kartičnog plaćanja. Bitno je istaknuti strateško partnerstvo sa Nexi Croatia d.o.o. koje je započelo 1.ožujka 2023. godine. Nexi Croatia d.o.o. je član Nexi Grupe, odnosno vodeće europske PayTech kompanije koja radi na budućnosti digitalnog plaćanja koristeći razna inovativna rješenja, kako za trgovce tako i za kupce. PBZ Card je ostao zadužen za potpisivanje ugovora za prihvatanje kartica na prodajnim mjestima, dok se Nexi Croatia bavi funkcioniranjem mreže i POS uređaja, kao i daljnjim radom na inovativnim rješenjima.

PBZ Card se također bavi izdavanjem nekoliko vrsta kartica: Premium Visa kartice, Mastercard, Maestro, Visa te Visa debitne kartice koje se odnose na transakcijske račune građana. Također PBZ Card je bio jedini izdavatelj American Express kartica na hrvatskom tržištu, međutim 2019. godine je u zamjenu za American Express PBZ Card predstavio Premium Visa karticu. PBZ Card radi i na jačanju društveno odgovornog poslovanja. U 2023. godini je obilježena 15.

obljetnica djelovanja inicijative „Činim dobro svaki dan“ kojom se prikupljaju sredstva za djecu, mlade i osobe u potrebi, što je i prikazano na slici 8.

Slika 8. Inicijativa "Činim dobro svaki dan"



Izvor: PBZ, 2024.

PBZ Leasing d.o.o. je osnovan 1991. godine pod nazivom PBZ Stan d.o.o. od strane Privredne banke Zagreb d.d.. PBZ Stan d.o.o. je 1997. godine preimenovan u PBZ Leasing d.o.o., a iz novog imena se lako dalo zaključiti u kojem će se smjeru odvijati daljnje poslovanje. Trenutno je u PBZ Leasingu zaposleno 54 djelatnika, a uz podružnice pokriva i centre poput Varaždina, Rijeke, Zadra, Osijeka, Pule, Splita, ali i Zagreba. PBZ Leasing se bavi (PBZ d.d., 2023.):

- financiranjem osobnih automobila, autobusa i teretnih vozila putem financijskog i operativnog leasinga sa rokom od 72 mjeseca,
- financiranjem opreme i strojeva za medicinske laboratorije, proizvodne pogone, tiskare sa trajanjem leasinga do 60 mjeseci,
- financiranjem nabavke plovila čime PBZ Leasing sudjeluje u razvoju nautičkog turizma na Jadranu,
- financiranjem električnih automobila kojim PBZ Leasing također sudjeluje i u očuvanju okoliša.

Intesa Sanpaolo banka je komercijalna banka koja se nalazi između vodećih banaka na području Bosne i Hercegovine. Pružaju usluge više od 170.000 klijenata, a svojim poslovnica i bankomatima pokrivaju cijelu teritoriju Bosne i Hercegovine. Vizija banke je uložiti nova znanja u kreiranje proizvoda koji će biti u skladu sa željama i potrebama klijenata, ali i održati trajno

visoku kvalitetu u svim segmentima poslovanja. Cilj im je ulagati u razvoj novih tehnologija, unaprjeđivati odnose s klijentima, ali i ulagati u zaposlenike.

Intesa Sanpaolo banka d.d. Slovenija utemeljena je 1955. godine i četvrta je najveća banka u Sloveniji, poznata i pod imenom Banka Koper. Banka ima 40 poslovnica koje se nalaze u većim gradovima diljem Slovenije. Banka Intesa Sanpaolo tokom cijelog svog postojanja uspješno posluje i time doprinosi cjelokupnom rastu gospodarstva, a također je i jedna od prvih banaka u Sloveniji koja je svoje poslovanje digitalizirala i preusmjerila na suvremene platforme. 2017. godine je banka dobila naziv Intesa Sanpaolo d.d. Slovenija i prenijela veći dio vlasništva na Privrednu banku Zagreb, čime je osigurala daljnji razvoj i rast u budućnosti. Strategija poslovanja Intesa Sanpaolo banke u Sloveniji ima cilj usmjeriti cjelokupno poslovanje prema upravljanju bogatstvom, podići poslovanje sa stanovništvom na veću razinu, kao i staviti fokus na korporativne financije. Poslovni plan daljeg razvoja banke se temelji na težnji uspostave još modernije financijske institucije

PBZ Croatia osiguranje predstavlja ugledno i poznato dioničko društvo za upravljanje mirovinskim fondovima. Društvo je osnovano 2001. godine sukladno izmjenama mirovinskog zakonodavstva u Hrvatskoj. Glavne zadaće PBZ Croatia osiguranja su upravljanje obveznim mirovinskim fondovima (kategorija A, B i C). Mirovinski fond A se temelji na investicijskoj strategiji u kojem postoji dobno ograničenje članstva – radi se o fondu sa najvećom tolerancijom rizika unutar zakonskih okvira i namijenjen je na mlađe članove. Fond ulaže 65% neto vrijednosti imovine u prenosive vrijednosne papire. Mirovinski fond B karakterizira blaga strategija investiranja i umjerena razina rizičnosti unutar zakonskih okvira. Fond je namijenjen članovima srednje životne dobi. Ovaj fond ulaže 50% neto vrijednosti imovine u prenosive vrijednosne papire. Mirovinski fond C se odnosi na nizak rizik koji proizlazi iz konzervativnog ulaganja imovine fonda. Fond je prikladan za članove koji su najbliži stjecanju prava za mirovinu (5 ili manje od 5 godina do mirovine). Ulaganja imovine iz ovog fonda mora biti ročno usklađena sa obvezama mirovinskog fonda i ne smije se ulagati u prenosive vrijednosne papire. Nakon što je društvo prikupilo članove postalo je jedno od tri najvećih obveznih mirovinskih fondova u Hrvatskoj (kategorija B). Društvo trenutno ima 474 tisuće članova i neto imovinu koja prelazi iznos od 3.6 milijardi eura (PBZ d.d., 2023.).

## 4.2. Rad od kuće u PBZ Grupi

PBZ Grupa je, kao i mnoge druge banke u Hrvatskoj, uvela rad od kuće s pojavom pandemije koronavirusa. Glavni cilj je bio da se zaštiti zdravlje zaposlenika, ali i spriječi daljnje širenje koronavirusa u društvu. Prelazak iz poslovnih prostora u kućne urede je bio izazovan, obzirom da je bila potrebna informatička infrastruktura koja bi omogućila prelazak. PBZ grupa je zaposlenicima osigurala adekvatnu opremu za rad: laptop, monitore, tipkovnice, a ukoliko je zaposlenik imao potrebu za dodatnom opremom poput bežičnih slušalica, ista mu je bila osigurana. Kako se kraj pandemije nije nazirao, zaposlenici PBZ Grupe su se počeli privikavati na novi način rada i uvidjeli mnoge prednosti koje rad od kuće donosi. Zaposlenici koji žive daleko osjetili su olakšanje jer više ne moraju putovati na posao i imaju više slobodnog vremena za obitelj i prijatelje.

Kako se pandemija bližila kraju, PBZ Grupa je nastavila sa radom od kuće jer je uvidjela brojne prednosti koje ovakav način rada donosi. Na početku 2023. godine su u PBZ Grupi stupila na snagu "Pravila o fleksibilnim oblicima rada". Pravila obuhvaćaju 2.107 zaposlenika od kojih 38 % radi iz ureda, 28 % u hibridnom načinu rada i 33 % od kuće. Ova pravila ne obuhvaćaju zaposlenike poslovnica obzirom da priroda njihovog posla ne omogućuje rad od kuće. Osnovne karakteristike fleksibilnih modela rada u PBZ Grupi su:

- Rad iz ureda - koncept kontinuiranog rada iz ureda s mogućnošću rada jedan dan tjedno s dislocirane lokacije s naglaskom na ostvarenju definiranih projekata, aktivnosti i ciljeva u redovnom radnom vremenu.
- Hibridni način rada - koncept fleksibilnog modaliteta rada s kombinacijom rada iz ureda i povremenog rada na daljinu s naglaskom na ostvarenju definiranih projekata, aktivnosti i ciljeva neovisno o mjestu rada. Zaposlenik neovisno određuje svoje mjesto rada, koje je promjenjivo i ovisi o izboru zaposlenika. Kontinuirani raspored ravnomjerno raspoređuje rad iz ureda i povremeni rada na daljinu na način da rad iz ureda treba biti prisutan minimalno 50% radnih dana u mjesecu (3 dana iz ureda i 2 dana od kuće na tjednoj bazi ili 1 tjedan iz ureda i 1 tjedan od kuće).
- Rad od kuće - koncept fleksibilnog oblika rada s pretežnim radom izvan ureda uz preporučenu minimalnu prisutnost u prostorima Banke gdje je naglasak na ostvarenju definiranih projekata, aktivnosti i ciljeva u redovnom radnom vremenu na unaprijed definiranoj lokaciji u Hrvatskoj. U pogledu lokacije na kojoj zaposlenik obavlja posao, moguće je definirati dvije adrese za rad od kuće. Rad od kuće uključuje kontinuirani



raspored pretežnog rada od kuće – službene adrese prebivališta zaposlenika. Zaposlenicima koji rade od kuće preporučuje se raditi četiri dana mjesečno iz ureda.

Obzirom da je 1. siječnja 2023. godine izmijenjen i Zakon o radu koji jasnije definira rad od kuće, PBZ Grupa je u skladu sa novim zakonom uskladila sve korake vezane za rad od kuće, uključujući i potpisivanje aneksa ugovora o radu i isplati naknade za rad od kuće. Također, kako bi se poštovali zdravstveni i sigurnosni standardi provedena je u kontrola kućnih ureda (uz prethodni dogovor sa zaposlenikom) i distribucija potrebne opreme. Ukoliko se kontrolom pokazalo da zaposlenik ne posjeduje adekvatnu opremu za rad od kuće, PBZ Grupa mu je istu osigurala. Oprema se najčešće odnosila na ergonomsku stolicu za rad, tipkovnicu, veći monitor, USB HUB i bežične slušalice.

Glavni cilj prelaska na fleksibilne oblike rada u PBZ Grupi je bio uspostavljanje bolje ravnoteže između privatnog i poslovnog života zaposlenika, ali i naglašavanje važnosti jake korporativne kulture. Također, PBZ Grupa naglašava i jedan nedostatak ovakvog modela rada, a to je slabljenje povezanosti i zajedništva. Rukovoditelji su dobili preporuke da organiziraju zajednička mjesečna/tjedna druženja kako bi se ojačalo zajedništvo među zaposlenicima. Bitno je napomenuti da PBZ Grupa smatra da je uvođenje fleksibilnog modela rada podignulo svijest o društvenoj odgovornosti na veću razinu, ali i da će kontinuirano raditi na daljnjem poboljšanju.

#### 4.3. Intervju sa četiri zaposlenika različitih razina unutar istog sektora PBZ Grupe

Sa ciljem boljeg prikaza percepcije zaposlenika PBZ Grupe na uvođenje rada od kuće za vrijeme pandemije koronavirusa proveden je intervju sa 4 zaposlenika iz Sektora korisnika, odnosno iz Odjela procjene i odobrenja potrošnje. Intervjui su se odvijali preko Microsoft Teamsa i trajali su 30 minuta. Svakom zaposleniku je postavljeno 9 pitanja koja se odnose na prilagodbu novonastalim promjenama koje je donijela pandemija koronavirusa, ali i koji je njihov stav o radu od kuće. Također, od ispitanika je traženo da istaknu prednosti i nedostatke rada od kuće, ali i njihovo mišljenje o utjecaju rada od kuće na produktivnost i ravnotežu privatnog i poslovnog života. Dio pitanja koja su korištena u intervjuima su preuzeta iz FWOQ<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> eng. Flexible Work Options Questionnaire

koji je razvijen s ciljem mjerenja stavova zaposlenika prema fleksibilnim oblicima rada. Zaposlenici rade na različitim razinama unutar istog sektora, a to su: izvršna direktorica sektora, viši koordinator, glavni analitičar i stručni suradnik.

Odjel procjene i odobrenja potrošnje nadležan je za sljedeće poslove:

- ocjenjivanje rizičnosti klijenta,
- sprječavanje kartičnih prijevара,
- odobravanje obročnih kupovina i jednokratnih troškova,
- kontrola rizičnih prodajnih mjesta,
- ograničavanje potrošnje u slučaju neispunjavanja obveza,
- procjena kreditne sposobnosti klijenata,
- autorizacija gotovinskih kredita.

Zahtjevi klijenta i prodajnih mjesta rješavaju se telefonski ili putem WEB<sup>6</sup> forme. Kako bi komunikacija između dionika u poslovnom procesu bila brza i efikasna, zaposlenicima je osigurana adekvatna oprema kao što su: laptop, monitor, tipkovnica, slušalice...

Rad od kuće se u PBZ Grupi, odnosno u Odjelu procjene i odobrenja potrošnje pojavio početkom pandemije koronavirusa. S obzirom da je zdravlje zaposlenika bilo na prvom mjestu, a broj zaraženih u državi i svijetu sve veći, ubrzo nakon pojave pandemije zaposlenici započnu raditi od kuće. Prelazak na rad od kuće je bio izazovan i dinamičan jer je svim zaposlenicima trebalo osigurati adekvatnu opremu, ali je zajednička suradnja s drugim odjelima uvelike doprinijela lakšem prelasku na novi modalitet rada. Nitko nije znao koliko će vremena morati proći da se zaposlenici naviknu na novi modalitet rada, ali smatra se da je prilagodba bila brza i uspješna te da su ubrzo počele dolaziti do izražaja i prednosti takvog načina rada. Do pojave pandemije u PBZ grupi su se sa radom od kuće susreli samo zaposlenici koji rade tri smjene (noćna smjena) kako bi im se maksimalno olakšalo. Ističe se kako je za vrijeme pandemije Zagreb pogodio potres i pristup nekim dijelovima poslovnog prostora je bio ograničen, stoga je već uhodani modalitet rada od kuće pomogao da se radni procesi nastave kontinuirano odvijati. Naravno, zaposlenicima koji su preko 20 godina dolazili na posao u ured je bilo teže prilagoditi se novom modalitetu rada, ali s vremenom su svi počeli uviđati prednosti rada od kuće.

Kada se govori o adekvatnoj opremi za rad, zaposlenici su na samim počecima uvođenja rada od kuće radili ili na službenom ili privatnom računalu, međutim s vremenom je svima osigurana

---

<sup>6</sup> eng. World Wide Web

oprema za rad poput: laptopa, monitora, slušalica, tipkovnice. Uvođenjem izmjena u Zakonu o radu provodila se i kontrola kućnih radnih jedinica, kojoj je cilj bio osigurati adekvatnu zaštitu na radu za svakog zaposlenika. Također, ukoliko se kontrolom ustanovilo da zaposlenik ne posjeduje adekvatnu opremu za rad, ista mu je bila omogućena. Najčešće se radilo o nedostatku ergonomske stolice u kućnim uredima, pa im je banka iste omogućila. U vrijeme pandemije je zbog ograničenog uvoza i izvoza u cijeloj Europi bilo teško uvoziti ergonomske stolice koje su bile potrebne zaposlenicima, ali s vremenom se i taj problem riješio, a svi zaposlenici su u kratkom periodu imali adekvatnu opremu. PBZ grupa svojim zaposlenicima isplaćuje i naknadu za rad na udaljenoj radnoj jedinici koja iznosi otprilike 50 eura mjesečno (iznos ovisi o broju radnih dana u mjesecu). Navedena naknada je zaposlenicima puno značila jer su na taj način nadoknadili trošak režija koji je porastao jer zaposlenici nisu više provodili većinu dana u uredu, nego kod kuće.

Intervjuirani zaposlenici tvrde da su izrazito zadovoljni novim modalitetom rada jer imaju više vremena za sebe, svoju obitelj i hobije. Smatraju da je jedna od većih prednosti rada od kuće činjenica da se ne mora putovati na posao, što uštedi jako puno vremena i novaca. Osim što se uštedi na vremenu i novcu provedenom u prometu, ušteda se očituje i u činjenici da se ne moraju kupovati skupi obroci na poslu. Također, smatra se da na zaposlenike pozitivno djeluje to što ne moraju provoditi vrijeme u gužvama na cestama koje su im prije stvarale stres i frustraciju. Ističe se kako je sve navedeno pridonijelo ravnoteži između privatnog i poslovnog života prvenstveno jer imaju puno više slobodnog vremena, a koje nisu imali u tolikoj mjeri kada je rad bio moguć isključivo iz poslovnog prostora. Nadalje, smatra se da je bitno biti sposoban razdvojiti posao i privatni život. S obzirom da se radi od kuće, od velike je važnosti postaviti granice i razviti svijest da ukoliko netko radi od kuće da to ne znači da je uvijek dostupan.

Zaposlenici PBZ Grupe su mišljenja da se produktivnost i motiviranost povećala od kada je uveden rad od kuće. Obzirom da su uredi osmišljeni u "*open space*" konceptu, buka je uvijek bila prisutna i dolazilo je do manjka koncentracije. Radom od kuće buka se eliminirala, koncentracija zaposlenika povećala, kao i produktivnost. Također, zaposlenici se osjećaju ugodnije kod kuće jer imaju mogućnost pojesti ručak i skuhati kavu kada god požele.

Zaposlenici ističu jedan nedostatak rada od kuće, a to je činjenica da su druženja s drugim kolegama sve rjeđa. Godine rada u istom poslovnom prostoru su razvile mnoga prijateljstva koja su "popucala" uvođenjem rada od kuće. U Odjelu procjene i odobrenja potrošnje nastoji se riješiti taj nedostatak tako da se jednom mjesečno organizira "dan za druženje" kada se svi zaposlenici pozivaju u ured i prisjećaju radnih dana prije pandemije koronavirusa.

Bitno je istaknuti da je za vrijeme pandemija koronavirusa zaposlenicima bio omogućen samo rad od kuće kako bi se spriječilo daljnje širenje zaraze, međutim s vremenom su razvijena 3 oblika rada (rad od kuće, rad iz ureda i hibridni načina rada) i zaposlenici mogu izabrati modalitet koji im odgovara.

#### 4.4. Rasprava i diskusija

Na temelju provedenih intervjua sa zaposlenicima Odjela procjene i odobrenja potrošnje može se zaključiti kako je proces prilagodbe na rad od kuće protekao prilično dobro. Ističe se kako je pandemija sama po sebi "natjerala" sve ljude da se brzo prilagođavaju promjenama u dotadašnjem načinu života, stoga je prelazak na rad od kuće bila još samo jedna u nizu promjena koju je trebalo prihvatiti. Zaposlenici navode kako je prelazak na rad od kuće bio izazovan, ponajviše jer većina njih dotad nije imala priliku raditi od kuće, ali da je međusobna suradnja između kolega i drugih odjela uvelike pomogla da se novi model rada što bolje organizira i provede. Doticaj sa radom od kuće prije pandemije imali su samo zaposlenici Odjela procjene i odobrenja potrošnje koji su radili noćne smjene jer im se na taj način htjelo olakšati da ne provodu noć u uredu, nego u udobnosti svog doma. Zaposlenicima koji su dugi niz godina radili iz ureda i nisu koristili mogućnost rada od kuće bilo je izazovnije prilagoditi se radu od kuće jer im je dolazak u ured s godinama postala normalna stvar. Uvođenje rada od kuće je poremetilo dugogodišnju rutinu, međutim s vremenom su se zaposlenici naviknuli i pronašli novu rutinu i u radu od kuće.

Na samom početku prelaska na rad od kuće neki zaposlenici su radili na privatnoj opremi, no ubrzo je svim zaposlenicima osigurana adekvatna oprema za rad. PBZ Grupa je u skladu sa zakonom i s ciljem zaštite na radu kontrolirala prostor u kojem zaposlenici rade od kuće, a sve sa ciljem da im osiguraju sve neophodne stvari za kvalitetan rad. Kontrola se vršila u dogovoru sa zaposlenikom na način da osoba zadužena za provođenje zaštite na radu uđe u dom zaposlenika i utvrdi ima li zaposlenik adekvatnu opremu. Ukoliko se kontrolom utvrdi da zaposlenik ne posjeduje adekvatnu opremu, PBZ Grupa osigura istu kako bi zaposlenik imao sve potrebne stvari za obavljanje rada od kuće.

Kada se govori o ravnoteži privatnog i poslovnog života u uvjetima rada od kuće, ispitanici smatraju da je privatni život bio "zapostavljen" jer su zaposlenici još uvijek bili u fazi prilagodbe na novouvedeni modalitet rada. S vremenom su isplivale na površinu pozitivne strane rada od

kuće, što se prvenstveno odnosi na veću količinu slobodnog vremena koju zaposlenik može iskoristiti za druženje s obitelji ili baveći se svojim hobijima. Ističe se kako su pojedini zaposlenici postali "ovisni" o poslu jer im radni dan ne završava odlaskom iz ureda, već je računalo konstantno u prostorijama u kojima žive i imaju pristup istom 24 sata dnevno.

Ispitanici ističu kako se produktivnost i motiviranost zaposlenika povećala uvođenjem rada od kuće. Rad od kuće eliminira buku koja postoji u uredima, već je fokus isključivo na posao. Također, zaposlenici su shvatili da im rad od kuće stvara više slobodnog vremena stoga je to jedan od motivatora u daljnjem radu. Naravno, ističe se kako su bitne i osobne karakteristike svakog pojedinog zaposlenika. Kao što je navedeno u prethodnim poglavljima postoje introverti koji su produktivniji u svojem miru i tišini, ali i ekstroverti koji energiju crpe iz druženja s drugim ljudima. Obzirom da zaposlenicima nije nametnut isključivo rad od kuće, nego su imali priliku birati između tri modaliteta rada (rad od kuće, rad iz ureda i hibridni način rada) svatko može na temelju svojih osobnih preferencija i stavova odabrati modalitet koji će iz njega izvući maksimalnu produktivnost.

Svi ispitanici navode jednu negativnu stranu rada od kuće, a to je distanciranje od kolega i gubitak osjećaja zajedništva. Smatraju da se kolege ne druže u tolikoj mjeri kao prije uvođenja rada od kuće i da su popucala prijateljstva koja su postojala prije uvođenja rada od kuće. Ističe se kako su zaposlenici počeli brinuti samo za sebe, odnosno da su postali sebični, što prije nije bio slučaj jer su svi jedni drugima međusobno pomagali. Kako bi se vratio osjećaj kolektiva u Odjelu procjene i odobrenja potrošnje minimalno jednom mjesečno se organizira "dan za druženje" kako bi se kolege vidjeli i družili.

#### 4.5. Ograničenja istraživanja

U provedenom istraživanju postoje određena ograničenja. Koristeći internetske izvore i stručnu literaturu pokrio se samo dio istraživanja, stoga je bilo potrebno provesti i intervjue kako bi se vidjela i percepcija pojedinih ispitanika o uvođenju rada od kuće.

Kako se intervjue provodio samo sa četiri zaposlenika jednog odjela PBZ Grupe, isti ne može održavati stavove svih zaposlenika PBZ Grupe. Kako bi se dobio bolji uvid u stavove zaposlenika na uvođenje rada od kuće u cijeloj PBZ Grupi, bilo bi potrebno provesti anketu na većem broju zaposlenika. Također, s obzirom da je intervjue trajao 30 minuta, navedeni period nije dovoljan da ispitanik detaljno odgovori na svako pitanje. Nadalje, ukoliko ispitanik nema

dovoljno povjerenja u ispitivača postoji vjerojatnost da neće iskreno odgovoriti na pitanja i davati "diplomatske" odgovore koji neće održavati stvarno mišljenje zaposlenika. Bitno je istaknuti da je izrazito bitna objektivnosti ispitivača kako ispitanik ne bi dobio dojam da na određena pitanja ne može dati svoje stvarno mišljenje

Naravno, ovakvim načinom prikupljanja podataka ispitivač lako može vidjeti govor tijela ispitanika na temelju čega ispitivač može zaključiti koliko je dani odgovor produkt stvarnog mišljenja ispitanika. Također, korištenjem intervjua moguće je vidjeti osobne stavove zaposlenika, ali i njihova očekivanja. Općenito, ispitanici su više angažirani prilikom intervjua nego kod popunjavanja ankete stoga je intervju kao metoda prikupljanja podataka način za bogato prikupljanje podataka. Jedna od prednosti intervjua je i to što ukoliko ispitaniku određeno pitanje nije jasno ispitivač mu ga može objasniti, što u konačnici dovodi do kvalitetnijeg odgovora.

## 5. ZAKLJUČAK

Pandemija koronavirusa je sa sobom donijela velike promjene koje su imale utjecaja na cijeli svijet, a posebice na zdravlje ljudi. Sam koronavirus je izuzetno opasan jer narušava zdravlje ljudi, ali može dovesti i do smrtnog ishoda. Obzirom da se virus prenosi kapljičnim putem sa čovjeka na čovjeka, cilj cijelog svijeta je bio smanjivanje fizičkih kontakata između ljudi. Države su uvodile razne mjere kako bi se spriječilo širenje zaraze. Ljudi su se manje družili, odlazak na posao više nije bio opcija, maske su postale dio svakodnevnice.. Pandemija koronavirusa je smanjila gospodarsku aktivnost u cijelom svijetu, ali i imala veliki utjecaj na bankarski sektor u Europi. Glavna zadaća Europske centralne banke je bila da prepozna potencijalne probleme koji će se pojaviti, ali i da pravovremeno reagira na iste. Europska centralna banka je smanjila pritisak na komercijalne banke na način da su kontrole bile rjeđe, a sve s ciljem da se komercijalne banke mogu posvetiti klijentima koji su pogođeni pandemijom. Banke su intenzivno radile na daljnjem kreditiranju poduzetnika i fizičkih osoba, ali i pružale pomoć u otplati postojećih obveza kroz ugovaranje moratorija. Naravno, pandemija koronavirusa je uvelike utjecala i na dotadašnju organizaciju rada u bankama. Banke u Republici Hrvatskoj, kao i mnoga druga poduzeća su pojavom pandemije počele koristiti rad od kuće kako bi se zaštitilo zdravlje zaposlenika, ali i klijenata. PBZ Grupa je jedna od banaka u Republici Hrvatskoj koja je uvela rad od kuće pojavom pandemije koronavirusa, ali koja ga je nastavila koristiti i nakon završetka pandemije. Intervju sa zaposlenicima PBZ Grupe detaljnije je prikazao kako je protekao prelazak na rad od kuće, ali i koji su stavovi zaposlenika prema fleksibilnim oblicima rada, točnije prema radu od kuće. Zaposlenici smatraju da je prelazak na rad od kuće bio izazovan i da je trebalo određeno vrijeme za prilagodbu na novi način rada, ali da su s vremenom na površinu isplivale pozitivne strane rada od kuće. Zaposlenici su shvatili da imaju više slobodnog vremena koje mogu provesti s obitelji jer ne gube vrijeme na vožnju do posla, što je imalo pozitivan utjecaj na ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Također, u PBZ Grupi se uvođenjem rada od kuće povećala produktivnost jer zaposlenici kod kuće rade u miru, ali i motiviranost koja proizlazi iz slobodnog vremena koje mogu posvetiti obitelji i vlastitim hobijima. Bitno je napomenuti kako je PBZ Grupa svojim zaposlenicima osigurala adekvatnu opremu za rad od kuće i omogućila da zaposlenici sami biraju između tri modaliteta rada ("*office*", "*remote*" i "*smart*"). Naravno, za vrijeme najgoreg razdoblja pandemije kada je broj zaraženih bio visok, preporuka je bila da nitko ne dolazi u ured kako bi se zaštitilo zdravlje svih zaposlenika. Svi ispitani zaposlenici navode da je nedostatak rada od kuće gubitak zajedništva i manjak zajedničkih druženja koja su do pojave

koronavirusa bila svakodnevna. U PBZ Grupi, točnije u Odjelu procjene i odobrenja potrošnje jednom mjesečno organizira se tzv. dan za druženje kako bi se povratio izgubljeni osjećaj kolektiva.

Rad od kuće, kao jedan od fleksibilnih oblika rada je itekako važan za sva suvremena poduzeća. Na primjeru PBZ Grupe je prikazano kako je pandemija koronavirusa potaknula brzo uvođenje rada od kuće koji se nastavio koristiti i nakon završetka pandemije. Može se zaključiti kako je pandemija koronavirusa u PBZ Grupi pokazala kako rad od kuće povećava produktivnost i motiviranost zaposlenika, a samim time doprinosi boljim rezultatima cijelog poduzeća i stvara dodatnu konkurentsku prednost.



## POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Albion, M. J. (2004.), A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options, *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/0312896204029002>
2. Aleksić, A., Barić, A. i Omazić, M. A. (2021.), Corporate Social Responsibility of Export Organizations: Relation between Strategy, Activities and Communication on Foreign Markets, *Interdisciplinary Description of Complex Systems : INDECS*, 19(1), 120-131. <https://doi.org/10.7906/indecs.19.1.10>
3. Aleksić, A., Omazić, M. A. i Starešinić, B. (2019.), Reputation as a Key Resource for Market Success in the Banking Sector, *ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVation*, 5(1), 264-277. <https://doi.org/10.54820>
4. Banga, A. i Mahajan, F. (2021.), Work from home and changing dynamics, *Journal of Management Research and Analysis*, 8(2), 78-88. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2021.017>
5. Begović, V. (2020.), Sigurnost na izdvojenom mjestu rada, *Sigurnost : časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 62(4), 391-401. <https://doi.org/10.31306/s.62.4.6>
6. Bellmann, L. i Hübler, O. (2021.), Working from home, job satisfaction and work-life balance – robust or heterogeneous links?, *International Journal of Manpower*, 42(3), 424- 441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>
7. Bilić, A. (2009.), Fleksibilni oblici rada i radno pravo, u: Bartulović, Ž. (ur.), *Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci* (str. 920-942.), Rijeka: Pravni fakultet
8. Blekić, M. i Kljaić Bukvić, B. (2021.), Cjepiva za koronavirusnu bolest (COVID-19), *Liječnički vjesnik*, 143(5-6), 192-208. <https://doi.org/10.26800/LV-143-5-6-7>
9. Clark, S. C. (2001.), Work cultures and work/family balance, *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.
10. Das Haus (b.d.), Klasični ured vs Open space vs Hibridni uredi, preuzeto 8. svibnja 2024. s <https://www.dashaus.hr/post/klasi%C4%8Dni-ured-vs-open-space-vs-hibridni-uredi>
11. Dasović, I., Deželić, S. i Jurač, K. (2023.), Motivacija zaposlenika u organizaciji, *ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo*, 5(3), 58-68.
12. Dex, S. i Scheibl, F. (2001.), Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases, *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), 411–431. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00207>
13. E-građani (2023.), Plenković: Danas proglašavamo kraj epidemije koronavirusa u Hrvatskoj, preuzeto 10. veljače 2024. s <https://vlada.gov.hr/vijesti/plenkovic-danas-proglasavamo-kraj-epidemije-koronavirusa-u-hrvatskoj/38294>
14. ESB (b.d.), Naš odgovor na pandemiju bolesti COVID-19, preuzeto 5. veljače 2024. s <https://www.bankingsupervision.europa.eu/home/search/coronavirus/html/index.hr.html>
15. Escalla (b.d.), Benefits and Challenges of working from home, preuzeto 5. svibnja 2024. s <https://escalla.co.uk/blog-remote-working-5-benefits-challenges/>

16. ESRB (2021.), *Godišnje izvješće 2020.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/ar/2021/esrb.ar2020~f20842b253.hr.pdf>
17. Glavaš, T., Horvat, D., Knoop, C.I., Košir, B.K., Milošević, M., Orešković, S., Orešković, T. i Sadarić, A. (2023.), Associations of working from home with job satisfaction, work-life balance, and working-model preferences, *Frontiers in Psychology*, 14(22), 1-8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1258750>
18. Gmeinder, C. (2022.), 19 Benefits of working from home, preuzeto 8. svibnja s <https://wellfound.com/blog/benefits-of-working-from-home>
19. HNB (2020.), *Financijska stabilnost* [e-publikacija], preuzeto 01. ožujka 2024. s <https://www.hnb.hr/documents/20182/3393533/h-fs-21.pdf>
20. Holliss, F. (2021.), Working from Home, *Built Environment*, 47(3), 367-379. <https://doi.org/10.2148/benv.47.3.367>
21. Horvat, J. (2022.), Rad u uredu, od doma ili hibridno?, preuzeto 20. ožujka s <https://poduzetnik.biz/produktivnost/rad-u-uredu-od-doma-ili-hibridno/>
22. HUB (b.d.), COVID 19 - Aktualne informacije, savjeti i uloga banaka, preuzeto 1. svibnja 2024. s <https://www.hub.hr/hr/covid-19-aktualne-informacije-savjeti-i-uloga-banaka>
23. Hyder, S. i Iram, R. (2024.), Work Flexibility and Work-Life Interface: Linking Formal Flexible Arrangements to Employee Job Satisfaction, *Research Journal of Social Sciences & Economics Review (RJSSER)*, 5(1), 25-35. [https://doi.org/%2010.36902/rjsser-vol5-iss1-2024\(25-35\)](https://doi.org/%2010.36902/rjsser-vol5-iss1-2024(25-35))
24. HZJZ (2020.), *Kriteriji za testiranje na SARS-CoV-2, prekid izolacije i karantene* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2020/03/Kriteriji-za-testiranje-na-SARS-CoV-2-prekid-izolacije-i-karantene-ver-5.pdf>
25. Ivanković, D. (2022.), Onečišćenje okoliša u cestovnom prometu, *Paragraf: časopis za pravna i društvena pitanja Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku*, 6(1), 47-82.
26. Jagodić, S. (2023.), Šuška se, šuška o četverodnevnom radnom tjednu, preuzeto 16. ožujka <https://poduzetnik.biz/produktivnost/suska-se-suska-o-cetverodnevnom-radnom-tjednu/>
27. Jakopović, H., Kanajet, K. i Pakozdi, I. (2021.), Virtualni sastanci tijekom pandemije bolesti COVID-19: komunikacijski obrasci i prakse u poduzećima u Hrvatskoj, *Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornog i sociokulturalnog razvoja*, 59(3(222)), 371-392. <https://doi.org/10.5673/sip.59.3.2>
28. Jelinović, V. (2022.), Plaćeni dopust za važne osobne potrebe, preuzeo 15. veljače 2024. s <https://www.teb.hr/novosti/2022/placeni-dopust-za-vazne-osobne-potrebe/>
29. Joberty (2023.), Nexi Croatia d.o.o., preuzeto 10. svibnja 2024. s <https://www.joberty.com/hr/it-company/5085/nexi-croatia-d.o.o./salary-and-benefits>
30. Jurić, T. (2022.), Prostorni aspekt demografske revitalizacije: rad na daljinu kao demografska mjera, *Političke analize : tromjesečnik za hrvatsku i međunarodnu politiku*, 11(41), 3-12.
31. Jurlin, K. (2020.), Utjecaj pandemije koronavirusa na svjetsko gospodarstvo, preuzeto 13. studenog 2021. s <https://irmo.hr/novosti/utjecaj-pandemije-koronavirusa-nasvjetsko-gospodarstvo/>

32. Klindžić, M. i Marić, M. (2019.), Fleksibilni radni aranžmani i organizacijska uspješnost – razlika u primjeni praksi koje pretežno koriste poslodavcima odnosno zaposlenicima, *Društvena istraživanja*, 28(1), 89-108.  
<https://doi.org/10.5559/di.28.1.05>
33. Kohlmann, T. (2021.), Rad od kuće vole prije svega uspješni – i bogati, preuzeto 12. studenog 2021. s <https://www.dw.com/hr/rad-od-ku%C4%87e-vole-prije-svegauspje%C5%A1ni-i-bogati/a-57778292>
34. Korda, Z. (2020.), Korona nas je dovela do rada od kuće: Mnogima to odgovara, no zakonski krute odredbe stvaraju probleme poslodavcima, preuzeto 13. studenog 2021. s <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/korona-nas-je-dovela-do-rada-od-kuce-mnogimato-odgovara-no-zakonski-krute-odredbe-stvaraju-probleme-poslodavcima-foto20200625>
35. Korda, Z. (2023.), Provjerili smo koliko Hrvati imaju plaćenog dopusta i kako kotiramo na svjetskoj listi, preuzeto 02. siječnja s <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/provjerili-smo-koliko-hrvati-imaju-placenog-dopusta-i-kako-kotiramo-na-svjetskoj-listi-foto-20230704>
36. Kotler, P., Nancy, L. (2009.), *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: M.E.P.
37. Kovač, I. (2020.), Refleksije pandemije Covid-19 i utjecaj na međunarodno poslovanje, u: Tica, J. i Bačić, K. (ur.), *Ekonomska politika Hrvatske u 2021. : Hrvatska poslije pandemije* (str. 376-392.), Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista
38. Kraljević, S. (2020.), Petnaest savjeta kako učinkovito raditi od kuće, u: Bogdan, A. i sur. (ur.), *Koronavirus i mentalno zdravlje – Psihološki aspekti, savjeti i preporuke* (str. 342-344.), Zagreb: Hrvatska psihološka komora
39. Lipnjak, G. (2012.), Rad kod kuće – zakonske odredbe, kategorije, prednosti i nedostaci, *Sigurnost: Časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 54(1), 21-27.
40. Lipovača, S., Pupavac, D. i Sečen, V. (2012.), Zadovoljstvo zaposlenika - čimbenik uspješnosti suvremenih poduzeća, u: Horvat, P. i Klopotan, I. (ur.), *Zbornik radova Međimorskog veleučilišta u Čakovcu* (str. 79-83.), Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu
41. Majetić, D. (2013.), *Društveno odgovorno poslovanje za sve*, Zagreb: Hrvatska udruga poslodavaca
42. Matković, M. (2020.), Rad od kuće ima dosta mana, preuzeto 9. svibnja s <https://www.24sata.hr/lifestyle/sve-mane-rada-od-kuce-stolice-od-kojih-leda-otpadaju-stalno-jedenje-usamljenost-i-troskovi-713523>
43. Matković, T. (2021.), Svi u istom čamcu? Razlike u iskustvu zaposlenosti i rizicima tijekom prvog vala pandemije COVID-19 u Hrvatskoj, *Sociologija i prostor : Časopis za istraživanje prostornog i sociokulturnog razvoja*, 59(219), 153-186.  
<https://doi.org/10.5673/sip.59.0.6>
44. Microsoft (b.d.), Što je hibridni rad?, preuzeto 27. ožujka 2024. s <https://www.microsoft.com/hr-hr/microsoft-teams/hybrid-work-from-home>
45. Mohan Jha, A. i Rajaram, H. (2024.), The Impact of Flexible Work Arrangements on Job Satisfaction, *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 12(3), 1996-2000.  
<https://doi.org/10.22214/ijraset.2024.59265>

46. MojPosao (2021.), Zašto su se introverti odlično snašli u radu od kuće?, preuzeto 9. svibnja 2024. s <https://www.moj-posao.net/Vijest/81465/Zasto-su-se-introverti-odlicno-snasli-u-radu-od-kuce/3/>
47. Nag, S. (2023.), 10+Advantages of Working From Home, preuzeto 28. ožujka s <https://www.naukri.com/blog/10-advantages-of-working-from-home/>
48. Omazić, M. A. (2007.), *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, doktorski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
49. Omazić, M. A. (2023.), Navigating Corporate Responsibility: Unveiling the 'Purpose' as the Fourth P in Elkington's 3Ps Model, *Croatian Regional Development Journal*, 4(2), 1-23. <https://doi.org/10.2478/crdj-2023-0005>
50. Pavlović, T. (2021.), Hoće li banke i nakon pandemije nastaviti s radom od kuće?, preuzeto 15. ožujka 2024. s <https://www.womeninadria.com/banke-rad-od-kuce/>
51. PBZ d.d. (2023.), *Godišnje izvješće* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/financijska-izvjesca/gi-2023/Privredna-banka-Zagreb-d.d.-31.12.2023\\_HRV.pdf](https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/financijska-izvjesca/gi-2023/Privredna-banka-Zagreb-d.d.-31.12.2023_HRV.pdf)
52. PWC (b.d.), Building tomorrow's workforce: Six no-regrets plays to make today, preuzeto 11. svibnja 2024. s <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/future-of-work-and-skills.html>
53. Rossi, S. (2022.), Monetary policy and income distribution in the COVID-19 pandemic crisis: A European perspective, *Investigación Económica*, 81(322), 98-109. <https://doi.org/10.22201/fe.01851667p.2022.322.83636>
54. Sabolić I. (2023.), Rad na izdvojenom radnom mjestu rada i rad na daljinu - što trebamo znati?, preuzeto 12. svibnja s <https://www.psod.hr/objave/rad-na-izdvojenom-radnom-mjestu-rada-i-rad-na-daljinu>
55. Savić, D. (2020.), COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce, *Grey Journal*, 16(2), 101-104.
56. Slade Jagodić, B. (2022.), Vratite nam zidove!, preuzeto 8. svibnja s <https://poduzetnik.biz/produktivnost/vratite-nam-zidove/>
57. Thoms, S., (2023.), Prednosti i mane četverodnevnog radnog tjedna, preuzeto 15. ožujka 2024. s <https://www.dw.com/hr/prednosti-i-mane-%C4%8Detverodnevnog-radnog-tjedna/a-65503603>
58. UNICEF (b.d.), Pandemija novog koronavirusa: Šta treba znati, preuzeto 5. veljače 2024. s <https://www.unicef.org/bih/covid19#R1306345-68EC4fFE>
59. Vajdić, K. (2019.), Poslodavci i zaposlenici, kome koriste fleksibilni radni aranžmani? U Hrvatskoj se opet igra na pogrešnu kartu, preuzeto 6. siječnja s <https://ideje.hr/poslodavci-i-zaposlenici-kome-koriste-fleksibilni-radni-aranzmani-u-hrvatskoj-se-opet-igra-na-pogresnu-kartu/>
60. Vasilj, I. (2023.), Velike tvrtke poduzimaju drastične mjere: Zašto rad od kuće više nije opcija?, preuzeto 9. svibnja s <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/velike-tvrtke-poduzimaju-drasticne-mjere-zasto-rad-od-kuce-vise-nije-opcija-foto-20230913>
61. Vidas, I. (2023.) Zahtjev radnika za rad od kuće i organizacija takvog rada, preuzeto 5. travnja s <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/zahtjev-radnika-za-rad-od-kuce-i-organizacija-takvog-rada-54975>

62. Vojnović, B. (2022.), Remote rad: sve što treba da znate o njemu, preuzeto 22. ožujka s <https://amplitudemagazin.com/remote-rad/>
63. Waltower, S. (2023.), Working From Home Increases Productivity, preuzeto 8. svibnja s <https://www.businessnewsdaily.com/15259-working-from-home-more-productive.html>
64. Wolfer, S. (2024.), 9 Best Benefits of Working from Home (and 5 Potential Drawbacks), preuzeto 6. svibnja s <https://www.themuse.com/advice/10-reasons-working-remotely-is-even-better-than-you-thought-it-was>
65. ZABA (2020.), Zagrebačka banka poduzela dodatne mjere za sprečavanje širenja virusa Covid-19, preuzeto 20. travnja 2024. s <https://www.zaba.hr/home/otomama/zagrebacka-banka-poduzela-dodatne-mjere-za-sprecavanje-sirenja-virusa-covid-19>
66. Zakon o radu, Narodne novine br. 93/14., 127/17. i 98/19. (2022.)
67. Zaposlena.hr (2024.), Poslovi na pola radnog vremena koji su dobro plaćeni, preuzeto 2. travnja 2024. s <https://zaposlena.hr/aktualno/poslovi-na-pola-radnog-vremena-koji-su-dobro-placeni/>

## POPIS SLIKA

Slika 1. Zaprimljeni zahtjevi za moratorij .....	9
Slika 2. Prednosti i nedostaci .....	14
Slika 3. Zemlje s najviše i najmanje plaćenih slobodnih dana (svijet).....	15
Slika 4. Onečišćenje zraka.....	19
Slika 5. Obogaćivanje posla .....	23
Slika 6. Prilagodba poduzeća na promjene na tržištu.....	24
Slika 7. Članice PBZ Grupe .....	30
Slika 8. Inicijativa "Činim dobro svaki dan" .....	31

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNNE INFORMACIJE:

Datum rođenja: 3. 5. 1998.

Adresa: Ulica Drage Gervaisa 3, 10 000 Zagreb

E-mail: [elizabetha.dumlijan@gmail.com](mailto:elizabetha.dumlijan@gmail.com)

Mobitel: +385 99 6926 535

## OBRAZOVANJE

2017. - trenutno: Ekonomski fakultet Zagreb

2013. - 2017.: Opća gimnazija Sesvete

## VJEŠTINE I SPOSOBNOSTI

- napredne vještine korištenja MS Office alata
- izražene komunikacijske vještine zahvaljujući dosadašnjem iskustvu
- izražen timski duh
- odgovorno pristupanje svakoj situaciji i problemu
- želja za učenjem i daljnjim usavršavanjem
- izražene vještine usmene i pisane komunikacije na engleskom jeziku (B2 - CEF diploma)
- vozačka dozvola: B kategorija

## RADNO ISKUSTVO

### Stručni suradnik u Odjelu procjene i odobrenja potrošnje - PBZ Card (2021. - trenutno)

- procjena kreditne sposobnosti klijenata
- kontrola izloženosti poslovnih subjekata
- praćenje, otkrivanje i prijavljivanje sumnjivih transakcija
- kontrola rizičnih prodajnih mjesta sprječavanje kartičnih prijevara

### Studentica u Odjelu posebnih usluga – PBZ Card (2017. - 2022.)

- blokada kartica i zatvaranje računa
- promjene matičnih podataka klijenata

- kontaktiranje klijenata
- provjeravanje kartica zadržanih u bankomatima
- jednokratne otplate rata i kredita



## PRILOZI

*Pitanja u svrhu izrade diplomskog rada, lipanj 2024.*

### **Zaposlenik A :**

- stručna suradnica u Odjelu procjene i odobravanja potrošnje
- Spol: Ž
- Dob: 27
- Stručna sprema: VSS

### **Zaposlenik B:**

- Glavni analitičar u Odjelu procjene i odobrenja potrošnje
- Spol: M
- Dob: 36
- Stručna sprema: VSS

### **Zaposlenik C:**

- viši koordinator u Odjelu procjene i odobrenja potrošnje
- Spol: M
- Dob: 53
- Stručna sprema: VSS

### **Zaposlenik D:**

- Izvršna direktorica Sektora korisnika
- Spol: Ž
- Dob: 53
- Stručna sprema: VSS

## **1. Mislite li kako fleksibilni oblici rada zaista povećavaju produktivnost i motiviranost zaposlenika?**

**Zaposlenik A:** Da, zaposlenik lakše organizira vrijeme i radni dan što dovodi do bolje kvalitete rada. Također, radom od kuće eliminiraju se faktori koji mogu uzrokovati manjak koncentracije, što u konačnici rezultira povećanjem produktivnosti (buka).

**Zaposlenik B:** Prema mom osobnom mišljenju fleksibilni oblici rada povećavaju produktivnost i motiviranost jer omogućavaju zaposlenicima da se lakše organiziraju za posao, izbjegavaju dotadašnji svakodnevni stres putovanja, imaju mogućnost stvaranja mirnijeg radnog okruženja te organizacije posla prema svojim potrebama ( u slučaju da nisu vezani za rad s klijentima). Prema svim povratnim informacijama koje smo dobili rad od kuće je isključivo pozitivan od strane djelatnika, a svi su primarno naveli više vremena koje imaju kao i uštede jer ne moraju više putovati.

**Zaposlenik C:** Da, smatram da bi trebalo tako biti. Djelatnici ne gube vrijeme na dolazak na posao i odlazak kući koji je u Zagrebu uvijek stresan zbog konstantne gužve u prometu. Kod kuće mogu biti komotniji, skuhati si kavu, napraviti nešto za jelo.

**Zaposlenik D:** Ono u što sam sigurna da kod bitnih odluka sastanak uživo definitivno nedostaje, kao i koordinacije s kolegama u formalnom i manje formalnom okruženju. Produktivnost i motiviranost ovisi o osobnim performansama samog zaposlenika i vrsti posla. Mislim da će se povećanje produktivnosti tek dogoditi i to kada svi u potpunosti prihvatimo nove modele rada.

## **2. Prema Vašem mišljenju, smatrate li da su zaposlenici uspješno svladali izazove koji se odnose na novouvedeni način rada?**

**Zaposlenik A:** Da, rad od kuće ima određene pozitivne i negativne strane. Primjerice, na početku svima je bilo neobično biti otuđen od radnog okruženja, ali ipak uz česte susrete i kvalitetnu suradnju svih članova brzo smo se prilagodili.

**Zaposlenik B:** Prema mom osobnom mišljenju smatram da su zaposlenici uspješno svladali izazove te su im se više nego dobro prilagodili. Smatram da su zaposlenici u cijelosti iskoristili sve prednosti koje takav način rada nudi, a manje nedostatke, kao što je većini svakodnevni kontakt s kolegama, koji se rješava da se organiziraju „dani“ u firmi kao jedan oblik druženja na koji dolazi što je više moguće zaposlenika, a sve s ciljem da se ne izgubi osobni kontakt koji je vrlo važan za izgradnju međusobnog povjerenja kao i organizacijske kulture.

**Zaposlenik C:** Smatram da jesu.

**Zaposlenik D:** Da.

### **3. Koji modalitet rada Vi koristite?**

**Zaposlenik A:** Remote

**Zaposlenik B:** Ja sam odabrao office kao modalitet rada jer mi je tako jednostavnije razgraničiti privatni i poslovni život, a preferiram i kontakt uživo sa kolegama. Međutim u slučaju potrebe, ili preko ljeta isto koristim mogućnost rada do doma, da bolje i lakše uskladim privatni život sa poslovnim, odnosno u tom slučaju da lakše obavljam privatne obveze.

**Zaposlenik C:** Koristim smart modalitet rada

**Zaposlenik D:** Smart model.

### **4. Navedite barem jedan nedostatak rada od kuće?**

**Zaposlenik A:** Rad od kuće često dovodi do izoliranosti jer zaposlenici ne mogu osobno komunicirati. To sa sobom donosi osjećaj usamljenosti što definitivno možemo istaknuti kao nedostatak ovog oblika rada.

**Zaposlenik B:** Iako većinu vremena provodim u firmi, nedostaje mi druženje s kolegama jer većina kolega dolazi samo 4 dana mjesečno u ured.

**Zaposlenik C:** Desocijalizacija samog odjela. Neki ljudi se nisu vidjeli godinama, samo se čuju, a prije su svakodnevno bili skupa. Popucale su veze, prijateljstva, osjećaj kolektiva...Ljudi su se okrenuli sebi, postali su malo više sebični.

**Zaposlenik D:** Radom od kuće manje viđam svoje kolege, što nakon godina i godina svakodnevnih druženja pomalo nedostaje.

## **5. Smatrate li kako je rad od kuće utjecao na ravnotežu privatnog i poslovnog života zaposlenika?**

**Zaposlenik A:** Da, zaposlenicima je pružena veća sloboda u organizaciji i usklađivanju poslovnih i privatnih obaveza te isto tako mogućnost bolje raspodjele vremena kojeg bi utrošili na putovanje do ureda.

**Zaposlenik B:** Rad od doma je definitivno utjecao na ravnotežu privatnog i poslovnog života. Kod većine je to bilo pozitivno, kako je navedeno ranije, međutim kod dijela se razvila „ovisnost“ o poslu jer nisu u mogućnosti razdvojiti privatni i poslovni život kako se sada oba odvijaju u većini slučajeva u istoj prostoriji, te nemaju osjećaj da je završen radni dan. To je pogotovo izraženo kod djelatnika koji imaju klizno radno vrijeme ili koji ne rade na poslovima koji su vezani za rad sa strankama pa često i produljuju poslovni radni dan.

**Zaposlenik C:** Vjerujem da je i mislim da je to jednostavno neizbježno u situaciji kada radite od kuće.

**Zaposlenik D:** Da, svakako, u fazi prilagodbe mislim da privatni život imao negativan predznak obzirom da se radilo i preko mogućnosti. Kako je dosta vremena proteklo od uvođenja rada od kuće mislim da smo svi iskoristili pozitivne učinke rada od kuće na način da se vrijeme potrebno za putovanje na posao bolje iskoristilo na privatnoj strani.

## **6. Mislite li kako fleksibilni oblici rada zaista povećavaju produktivnost i motiviranost zaposlenika?**

**Zaposlenik A:** Da, zaposlenik lakše organizira vrijeme i radni dan što dovodi do bolje kvalitete rada. Također, radom od kuće eliminiraju se faktori koji mogu uzrokovati manjak koncentracije, što u konačnici rezultira povećanjem produktivnosti (. buka).

**Zaposlenik B:** Prema mom osobnom mišljenju fleksibilni oblici rada povećavaju produktivnost i motiviranost jer omogućavaju zaposlenicima da se lakše organiziraju za posao, izbjegavaju dotadašnji svakodnevni stres putovanja, imaju mogućnost stvaranja mirnijeg radnog okruženja te organizacije posla prema svojim potrebama ( u slučaju da nisu vezani za rad s klijentima). Prema svim povratnim informacijama koje smo dobili rad od kuće je isključivo pozitivan od strane djelatnika, a svi su primarno naveli više vremena koje imaju kao i uštede jer ne moraju više putovati.

**Zaposlenik C:** Da, smatram da bi trebalo tako biti. Djelatnici ne gube vrijeme na dolazak na posao i odlazak kući koji je u Zagrebu uvijek stresan zbog konstantne gužve u prometu. Kod kuće mogu biti komotniji, skuhati si kavu, napraviti nešto za jelo.

**Zaposlenik D:** Ono u što sam sigurna da kod bitnih odluka sastanak uživo definitivno nedostaje, kao i koordinacije s kolegama u formalnom i manje formalnom okruženju. Produktivnost i motiviranost ovisi o osobnim performansama samog zaposlenika i vrsti posla. Mislim da će se povećanje produktivnosti tek dogoditi i to kada svi u potpunosti prihvatimo nove modele rada.

## **7. Prema Vašem mišljenju, smatrate li da su zaposlenici uspješno svladali izazove koji se odnose na novouvedeni način rada?**

**Zaposlenik A:** Da, rad od kuće ima određene pozitivne i negativne strane. Primjerice, na početku svima je bilo neobično biti otuđen od radnog okruženja, ali ipak uz česte susrete i kvalitetnu suradnju svih članova brzo smo se prilagodili.

**Zaposlenik B:** Prema mom osobnom mišljenju smatram da su zaposlenici uspješno svladali izazove te su im se više nego dobro prilagodili. Smatram da su zaposlenici u cijelosti iskoristili sve prednosti koje takav način rada nudi, a manje nedostatke, kao što je većini svakodnevni kontakt s kolegama, koji se rješava da se organiziraju „dani“

u firmi kao jedan oblik druženja na koji dolazi što je više moguće zaposlenika, a sve s ciljem da se ne izgubi osobni kontakt koji je vrlo važan za izgradnju međusobnog povjerenja kao i organizacijske kulture.

**Zaposlenik C:** Smatram da jesu.

**Zaposlenik D:** Da.

## **8. Koji modalitet rada Vi koristite?**

**Zaposlenik A:** Remote

**Zaposlenik B:** Ja sam odabrao office kao modalitet rada jer mi je tako jednostavnije razgraničiti privatni i poslovni život, a preferiram i kontakt uživo sa kolegama. Međutim u slučaju potrebe, ili preko ljeta isto koristim mogućnost rada do doma, da bolje i lakše uskladim privatni život sa poslovnim, odnosno u tom slučaju da lakše obavljam privatne obveze.

**Zaposlenik C:** Koristim smart modalitet rada

**Zaposlenik D:** Smart model.

## **9. Navedite barem jedan nedostatak rada od kuće?**

**Zaposlenik A:** Rad od kuće često dovodi do izoliranosti jer zaposlenici ne mogu osobno komunicirati. To sa sobom donosi osjećaj usamljenosti što definitivno možemo istaknuti kao nedostatak ovog oblika rada.

**Zaposlenik B:** Iako većinu vremena provodim u firmi, nedostaje mi druženje s kolegama jer većina kolega dolazi samo 4 dana mjesečno u ured.

**Zaposlenik C:** Desocijalizacija samog odjela. Neki ljudi se nisu vidjeli godinama, samo se čuju, a prije su svakodnevno bili skupa. Popucale su veze, prijateljstva, osjećaj kolektiva...Ljudi su se okrenuli sebi, postali su malo više sebični.

**Zaposlenik D:** Radom od kuće manje viđam svoje kolege, što nakon godina i godina svakodnevnih druženja pomalo nedostaje..