

# Primjena rada na daljinu u državama Europske unije prije i nakon pojave pandemije Covid-19

---

Musić, Ninela

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

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:148:850737>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-23**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Specijalistički diplomski stručni studij: Ekonomika poduzetništva**

**PRIMJENA RADA NA DALJINU U DRŽAVAMA  
EUROPSKE UNIJE PRIJE I NAKON POJAVE  
PANDEMIJE COVID-19**

**DIPLOMSKI RAD**

**Ninela Musić**

**Zagreb, rujan 2021. godina**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Specijalistički diplomski stručni studij: Ekonomika poduzetništva**

**PRIMJENA RADA NA DALJINU U DRŽAVAMA  
EUROPSKE UNIJE PRIJE I NAKON POJAVE  
PANDEMIJE COVID-19  
TELEWORK IN THE EUROPEAN UNION COUNTRIES  
BEFORE AND AFTER THE COVID-19 PANDEMIC**

**DIPLOMSKI RAD**

**Student: Ninela Musić  
JMBAG studenta: 0067546771  
Mentor: Doc. dr. sc. Mladen Turuk**

**Zagreb, rujan 2021. godina**

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	2
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. Općenito o procesu rada na daljinu .....	4
2.1. Definiranje rada na daljinu i njegove karakteristike .....	4
2.2. Razvoj i primjena rada na daljinu .....	8
2.3. Prednosti i mane primjene .....	11
3. Primjena rada na daljinu u odabranim europskim državama prije i nakon pojave pandemije .....	16
3.1. Rasprostranjenost rada na daljinu po državama EU prije pandemije .....	17
3.2. Rasprostranjenost rada na daljinu po sektorima i po zanimanjima .....	26
3.3. Rad na daljinu tokom pandemije .....	33
3.4. Utjecaj pandemije na zapošljavanje .....	38
3.5. Pokazatelji kvalitete posla tokom rada na daljinu .....	42
4. Budućnost rada na daljinu .....	46
4.1. Prognoze za daljnju primjenu rada na daljinu .....	47
4.2. Protukrizne mjere i mjere potpore u EU .....	48
4.3. Moguće posljedice dugotrajne primjene rada na daljinu u poslovanju .....	51
5. Zaključak .....	54
Literatura .....	56
Popis tablica .....	60
Popis slika .....	60
Popis grafikona .....	60

**Primjena rada na daljinu u državama Europske unije prije i nakon pojave  
pandemije Covid-19**

**Telework in the European Union countries before and after the Covid-19 pandemic**

Ninela Musić

**Sažetak:** Cilj ovoga rada bio je stjecanje uvida u razlike u primjeni rada na daljinu uspoređujući razdoblje prije i razdoblje nakon pojave pandemije Covid-19. Da bi se postigao navedeni cilj rada internim istraživanjem prikupljeni su sekundarni podaci, te su korištene induktivna i deduktivna metoda, te metoda deskripcije. Prije pojave pandemije rad na daljinu karakterizirala je slaba informiranost javnosti o takvom obliku rada, kao i ograničenost rada na daljinu na sektor informacijske i komunikacijske tehnologije i za manji broj zanimanja. Sama pandemija nije uvelike utjecala na vrstu sektora i zanimanja među kojima je rad na daljinu bio raširen i prije 2020. godine, no nemogućnost rada u uobičajenom uredu proširila je primjenu rada na daljinu na sve poslove koji imalo uključuju primjenu informacijsko komunikacijske tehnologije. Razdoblje nakon pandemije obilježeno je rastom primjene takvog oblika rada u visoko razvijenim državama, dok su države slabijeg gospodarstva bile ispod prosjeka Europske unije po primjeni rada na daljinu u ukupnoj zaposlenosti stanovništva. Rad na daljinu prepoznat je kao oblik rada s brojnim prednostima za poduzeće i zaposlenike, no dugotrajnom primjenom u pandemijskim okolnostima, mogao bi imati negativan učinak na psihofizičko zdravlje poslovnih sudionika.

**Ključne riječi:** rad na daljinu, zaposlenici na daljinu, pandemija Covid-19, države Europske unije

**Abstract:** The aim of this thesis was to look into the differences of telework usage by comparing the period before and period after Covid-19 pandemic. To achieve the stated aim, internal research was used to provide secondary sources, as well as usage of inductive and deductive methods and the descriptive research method. Before the pandemic, telework was characterised by poor public awareness about that kind of work, together with limitation of telework only for the IT sector and lower number of professions. The pandemic didn't have any major impact on types of sectors and professions that have been using telework even before 2020. year. However, inability to work in regular offices has expanded the usage of telework among jobs that include IT. In the period after the pandemic, usage of telework has been spreading in highly developed countries, while least developed countries were under the European Union's average in total employment. Telework was recognized as a type of work

with a lot of advantages for both enterprise and employee, but long term usage of telework in circumstances of pandemic could have a negative effect on the psychophysical health of participants in a business.

**Keywords:** telework, teleworkers, Covid-19 pandemic, European Union countries



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni diplomski poslijediplomski specijalistički rad, odnosno doktorski 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 rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 09.09.2021.

(mjesto i datum)

(vlastoručni potpis studenta)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
Ekonomski fakultet  
ZAGREB - HRVATSKA

UNIVERSITY OF ZAGREB  
Faculty of Economics & Business  
ZAGREB - CROATIA



## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final graduate postgraduate specialist work or doctoral 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 work has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the work infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the work has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Zagreb, 09.09.2021.

(Place and date)

(Personal signature of the student)



## 1. Uvod

Unatoč konstantnom tehnološkom rastu i razvoju tijekom prethodnih desetljeća, primjena procesa rada na daljinu, koji je blisko vezan uz korištenje tehnologije, nije se širila jednakom brzinom kao i primjena tehnologije. Takav spori rast implementacije rada na daljinu trajao je sve do proljeća 2020. godine kada pojavom pandemije Covid-19, rad na daljinu doživljava svoj vrhunac u rasprostranjenosti i obujmu primjene. U trenutku krize, straha i neizvjesnosti uzrokovanih pandemijom mnoga poduzeća, ovisno o sektoru kojem pripadaju i djelatnosti kojom se bave, te njihovi zaposlenici, bili su u mogućnosti improvizirati rad na daljinu. Improvizirati ga zbog toga što je implementacija takvog rada u poduzeća bila neplanirana i iznenadna, te su poslodavci i zaposlenici učili kroz praksu ponajviše zbog ograničenog prijašnjeg iskustva s radom na daljinu. Pandemija Covid-19 izazvala je veliku potrebu za primjenom rada na daljinu, čime se uklanjaju već postojeće prepreke za implementaciju takvog oblika rada, kao primjerice rezerviranost poslodavca prema proširivanju autonomije zaposlenika u poslovanju. U razdoblju prije pojave pandemije, rad na daljinu odnosio se samo na visokokvalificirane zaposlenike i visoke pozicije u poduzećima, dok se tokom pandemije takav rad širi i na niže pozicionirane zaposlenike. Udio poslova izvedivih na daljinu znatno je veći od udjela stvarno primijenjene količine rada na daljinu u razdoblju prije pandemije, gdje su zabilježeni vrlo niski postotci primjene takvog oblika rada u većini država članica. Interakcija između poslovnog svijeta i digitalizacije stvorila je nove radne uvjete za zaposlenike država članica. Naglo širenje rada na daljinu potaknulo je kulturne i organizacijske promjene poduzeća, kao i njihova ulaganja u informacijsku infrastrukturu, što dovodi do stvaranja pogodnih temelja za šire usvajanje i daljnju primjenu rada na daljinu. Rad na daljinu u doba pandemije, iskustvo je koje je promijenilo određene perspektive i predodžbe zaposlenika o takvom obliku rada. Upitno je hoće li poduzeća, odnosno poslodavci, dopustiti i podržati rad na daljinu kod zaposlenika koji pokazuju volju za takvim radom i nakon završetka pandemije. Poslodavci su zabrinuti u svezi s produktivnošću i nadgledanjem zaposlenika na daljinu, a ukoliko nastave primjenu takvog rada u poduzeću povećati će se razina kontrole unutar organizacije.

Rad na daljinu mobilan je oblik rada koji nije pogodan za sve vrste poslova, čime je u doba pandemije kreiran novi jaz među zaposlenicima. Velike razlike u primjeni rada na daljinu u

razdoblju prije i nakon pojave pandemije, vidljive su ne samo među državama članicama Europske Unije (dalje u tekstu EU), nego i među pojedinim sektorima i zanimanjima.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Istraživanje rada temelji se na razumijevanju pojma i pojave rada na daljinu koji slijedi iz nastanka i razvoja sustava virtualizacije poslovanja. Predmet rada je proces takvog oblika rada, karakteristike koje ga čine kao i načini na koje se takav rad provodi i primjenjuje u poduzećima brojnih europskih zemalja.

Cilj rada je steći uvid u općenite razlike u primjeni rada na daljinu u usporedbi razdoblja prije i razdoblja nakon pojave pandemije Covid-19. U radu se nastoje spoznati i iskazati razlike u pogledu obujma i rasprostranjenosti primjene rada na daljinu unutar zemalja EU, razlike među pojedinim sektorima i zanimanjima u primjeni istog, kao i nejednakosti uvjeta rada i stavova poslovnih sudionika o takvom obliku rada u promatranim razdobljima.

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

Kako bi se ostvario navedeni cilj, koristiti će se sekundarni izvori podataka. Sekundarni podaci prikupljeni su iz knjiga, publikacija, novinskih članaka, zbiraka radova, kvalitativnih studija, te iz internetskih izvora. Podaci su pribavljeni putem internog istraživanja. Prilikom izrade rada te obrade podataka, korištene su sljedeće znanstveno istraživačke metode: induktivna metoda - na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi se do zaključka o općem sudu, deduktivna metoda - iz općih sudova se izvode posebni i pojedinačni zaključci, metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Nakon uvoda o temi, diplomski rad započinje pojmovnim određenjem rada na daljinu i određenjem preduvjeta njegovog nastanka. Analiziraju se karakteristike takvog oblika rada, odnosno sastavni dijelovi koji predstavljaju rad na daljinu. Zatim se iznose povijesne činjenice o pojavi rada na daljinu kao izraza, ali i kao procesa primijenjenog u praksi. Kao i svaki proces, takav oblik rada sastoji se od pozitivnih i negativnih učinaka koji su navedeni i objašnjeni. Središnji dio rada odnosi se na usporedbu primjene rada na daljinu u razdoblju prije i razdoblju

nakon pojave pandemije. Iznose se podaci o udjelu rada na daljinu u pojedinim državama kroz godine, kao i udjele zaposlenika na daljinu u odnosu na ukupnu zaposlenost unutar država članica EU. U tom poglavlju navode se i razlike između sektora i zanimanja u primjeni rada na daljinu, i iznose se ona zanimanja koja su najpogodnija i najpopularnija za takvu vrstu rada. Zatim se iskazuju podaci o evidentnom rastu i razvoju rada na daljinu izazvanim pojavom pandemije, kao i utjecaj pandemije na zapošljavanje i rizik od gubitka posla. Središnji dio rada završava navođenjem pokazatelja kvalitete posla tokom rada na daljinu, kao i stajališta zaposlenika i poslodavaca o kvaliteti poslovanja na daljinu. Pretposljednje poglavlje obuhvaća budućnost rada na daljinu i prognoze za njegovu daljinu primjenu i nakon završetka pandemije. Spominju se protukrizne mjere i mjere potpore većine država članica, te se u zadnjem dijelu iznose moguće posljedice dugotrajne primjene takvog rada, kako na zaposlenike i poslodavce, tako i na cjelokupno poslovanje i ekonomiju država. Rad završava zaključkom izvedenim iz prikupljenih i iznesenih podataka na temu primjene i usporedbe rada na daljinu u razdoblju prije i nakon pojave pandemije Covid-19.

## 2. Općenito o procesu rada na daljinu

Rad na daljinu predstavlja oblik obavljanja određenog unaprijed definiranog posla odvojeno od obavljanja ostalih poslova, odnosno od samog sjedišta poduzeća ili tvrtke koja predstavlja poslodavca. Takav način rada podrazumijeva visoku fleksibilnost i mobilnost zaposlenika, a da bi bio održiv mora zadovoljavati određene preduvjete.

### 2.1. Definiranje rada na daljinu i njegove karakteristike

Pojam rad na daljinu blisko je vezan uz pojam i pojavu virtualizacije poslovanja. Virtualizacija, kao što i sam naziv upućuje, predstavlja proces zamjene nečega fizičkog nečim virtualnim, u ovom slučaju ta zamjena se odnosi na poslovanje. Primjenjiva je u svim poslovnim procesima i oblicima poslovnih zadataka koji obuhvaćaju upotrebu suvremene tehnologije, tj. informacijske i komunikacijske tehnologije. Njena korisnost za poslovanje, najbolje se očituje kroz tri dimenzije poslovanja, a to su prostor, vrijeme i struktura.<sup>1</sup> Prostor kao takav ograničava poslovanje na obavljanje poslova na jednome mjestu, odnosno standardnom uredu ili sjedištu poduzeća. Također ograničava poslovanje na prostor unutar granice jednoga grada ili države, a samim time velika udaljenost limitira mogućnost suradnje potencijalnog radnika i poslodavca. Pojavom i uvođenjem virtualizacije, poduzeća probijaju te granice jer im takav način poslovanja nudi mogućnost rada s bilo koje lokacije neovisno o granicama ili sjedištu poduzeća. Jedini uvjet jest da zaposlenici koji rade na lokacijama drugačijim od uobičajenog mjesta obavljanja posla imaju potrebnu opremu za nesmetano obavljanje posla. Rješavanjem problema prostorne udaljenosti, poduzeća povećavaju svoj obujam poslovanja, a time i profite. Iz prevladavanja prostornih granica kroz virtualizaciju, pojavljuje se novi oblik rada - rad na daljinu. Prema Europskom okvirnom sporazumu o radu na daljinu, rad na daljinu oblik je organizacije i/ili izvođenja rada uz uporabu informacijske tehnologije, u okviru ugovora o radu/radnom odnosu, u kojemu se posao koji bi se mogao obavljati u prostorima poslodavca redovito obavlja izvan tih prostora.<sup>2</sup> Vrijeme kao iduća dimenzija poslovanja podrazumijeva razlike u vremenskim zonama prilikom obavljanja posla i usklađivanja posla između zaposlenika koji se nalaze na različitim i udaljenim lokacijama. Virtualizacija pomaže uskladiti obavljanje poslova ne ovisno o vremenskim razlikama i omogućiti kontinuirano obavljanje

---

<sup>1</sup> Kolaković, M. (2005), Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 3 (1), str. 198.

<sup>2</sup> Gospodarsko socijalno vijeće (2002), *Europski okvirni sporazum o radu na daljinu*, Bruxelles: Gospodarsko socijalno vijeće. Dostupno na: <http://gsv.socijalno-partnerstvo.hr/wp-content/uploads/2015/06/Okvirni-sporazum-o-radu-na-daljinu.pdf> [16. svibnja 2021.]

poslova. Rad na daljinu pruža zaposlenicima koji obavljaju posao na taj način učinkovitije organiziranje privatnog vremena kao sastavnog dijela svakodnevnice, kao i lakše odvajanje posla i obiteljskog života. Virtualizacija poslovanja omogućila je poduzećima strukturiranje, odnosno povezivanje ili umrežavanje više srodnih poduzeća koja primjenjuju virtualizirano poslovanje, čime poduzeća postaju efikasnija u obavljanju poslovnih zadataka.

Pojam rad na daljinu (engl. *telework*) može se definirati kao svaki oblik obavljanja posla koji uključuje rad na lokaciji ili lokacijama različitim od standardne lokacije poduzeća, odnosno poslodavca, a temelji se na upotrebi informacijske tehnologije i interneta. Lokacije samog obavljanja posla nisu jasno utvrđene, stoga zaposlenici mogu raditi od kuće, iz javnih mjesta poput kafića ili parka, ili dok su u pokretu primjerice putujući iz jednog mjesta u drugo. Rad na daljinu se može shvatiti kao svaki oblik rada koji se odvija izvan standardnog ureda, odnosno izvan uobičajenog mjesta obavljanja posla (primjerice sjedišta poduzeća). Preduvjet za uspješnu implementaciju i provođenje rada na daljinu je dovoljna razina povjerenja u radnu kulturu i sposobnost poslodavca da se odrekne dijela kontrole, dok se od zaposlenika zahtijeva visoka razina samoorganizacije i znanje samoupravljanja.<sup>3</sup> Radnike koji primjenjuju rad na daljinu kao oblik obavljanja posla, tzv. tele radnike (engl. *teleworkers*) može se odrediti kao radnike ili samozaposlene radnike koji obavljaju posao koristeći se informacijsko komunikacijskom tehnologijom minimalno  $\frac{3}{4}$  radnoga vremena i koji rade na barem jednoj lokaciji drugačijoj od uobičajene (sjedišta poduzeća, glavnih ureda) nekoliko puta mjesečno.<sup>4</sup> Radnici na daljinu nisu isto što i tzv. nomadi. Nomadi su zaposlenici koji isto rade na daljinu, s bitnom razlikom, a to je da posao obavljaju s bilo koje lokacije na svijetu (potrebna im je samo internetska veza). Dakle nomadi često mijenjaju svoje radno mjesto i to najviše izvan granica grada ili države poduzeća za koji odrađuju posao. Prilikom definiranja pojma rada na daljinu, isključuje se pojam elektroničkog *outsourcing*-a. Elektronički *outsourcing* predstavlja vrstu neovisnog poslovnog ugovora, gdje se zaposlenici koji obavljaju rad na daljinu ne smatraju niti se podrazumijevaju kao radnici na daljinu.<sup>5</sup> Oblici rada na daljinu razlikuju se ovisno o mobilnosti, primjeni informacijsko komunikacijske tehnologije i statusu zaposlenja. Prema tome, rad na daljinu se primjenjuje u obliku redovitog rada od kuće (učestala primjena

---

<sup>3</sup> Widuto, A., Members' Research Service (2016), *Smart workplace: Relativity of space and time*, s.l., European parliament, str. 2.

<sup>4</sup> López-Igual, P., Rodríguez-Modroño P. (2020), Who is Teleworking and Where from?: Exploring the Main Determinants of Telework in Europe, *Sustainability*, 12 (21), str. 2.

<sup>5</sup> Gajendran R. S., Harrison D. A., (2007), The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequence, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, str. 1525.

informacijsko komunikacijske tehnologije za rad od kuće), visoko mobilan rad (učestala primjena informacijsko komunikacijske tehnologije i visoka mobilnost zaposlenika - rad s više lokacija drugačijih od standardnog radnog mjesta), povremeni rad na daljinu (povremena primjena informacijsko komunikacijske tehnologije za rad na raznim lokacijama) i rad na daljinu samozaposlenih osoba (učestala ili povremena primjena informacijsko komunikacijske tehnologije za rad na lokacijama različitim vlastitim prostorija/lokacija).

Rad na daljinu ne predstavlja samo jedan strogo definirani oblik obavljanja posla, nego se razlikuje kroz nekoliko kriterija. Tako rad na daljinu možemo promatrati kroz četiri karakteristike:

1. lokacija drugačija od standardne
2. visoka razina znanja radnika
3. upotreba informacijske i komunikacijske tehnologije
4. komunikacija unutar i izvan organizacije

Prema lokaciji rada, razlikuju se rad od kuće (engl. *home based telework*) koji podrazumijeva obavljanje svih poslovnih zadataka kod kuće, rad na daljinu iz udaljenih ureda (engl. *teleworking from remote offices*) obuhvaća rad iz ureda različitih od standardnog ureda, odnosno sjedišta poduzeća. Ti uredi mogu biti tzv. satelitski uredi (engl. *satellite offices*) koji su u potpunosti pod kontrolom samog poslodavca, tele centri (engl. *telecentres*) u kojima također poslodavac pruža svu potrebnu opremu i resurse za rad, kao i najam samog prostora za obavljanje rada. Zatim tele kolibe (engl. *telecottages*) koje su namijenjene za edukaciju zaposlenika i bazira se na njihovom samozaposlenju, te mobilan rad na daljinu (engl. *mobile telework*) koji uključuje boravak na terenu, prvenstveno se misli na poslove prodaje i konzultiranja.<sup>6</sup> Prema potrebnom znanju radnika, razlikuju se poslovi koji zahtijevaju viši i niži stupanj znanja ili potrebne edukacije i obrazovanja. Poslove koji zahtijevaju viši stupanj znanja, a obavljaju se na daljinu, teže je za nadgledati i mjeriti njihove konačne rezultate. To je prvenstveno tako jer su to poslovi koji zahtijevaju visoku samostalnost i samoinicijativnost zaposlenika, a samim time su i nepredvidljivog karaktera. Rutinski poslovi i poslovi koji imaju male oscilacije u poslovanju predstavljaju poslove koji zahtijevaju niži stupanj znanja i njih je lakše kontrolirati i nadgledati. Da bi rad na daljinu bio primjenjiv u poslovanju poduzeća

---

<sup>6</sup> Daniels, K., Lamond, D. i Standen, P. (2000), *Managing telework: An introduction to the issues*. U: Daniels, K., Lamond, D. i Standen, P., ur., *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management & Work Psychology*, London: Thompson Learning, str. 2.

potrebno je ustanoviti je li djelatnost kojom se poduzeće bavi pogodna za takav oblik rada. Rad na daljinu može se uspješno implementirati u poduzeća koja obavljanje svojih poslovnih zadataka i procesa temelje na primjeni informacijske tehnologije. Poslovi koji primjenjuje informacijsku tehnologiju mogu se razlikovati od onih jednostavnijih gdje je potreban samo telefon, odnosno mobitel, do poslova koji zahtijevaju korištenje i rad putem računala, osobnog laptopa, faksa, modema, telefona, mobitela, interneta. Ovisno o poslodavcu ta oprema može biti osigurana od strane i na trošak poduzeća ili radnik sam mora osigurati potrebnu opremu za rad o vlastitom trošku. Dakle preduvjet za rad je računalna oprema za obavljanje posla i za komunikacijsku povezanost sa ostalim sudionicima u procesu poslovanja, kao i za povezanost sa poslodavcem. Poslove koji zahtijevaju fizičku prisutnost zaposlenika kao i potrebu za izvršavanje poslova jednog kraj drugoga, odnosno poslove koji su fizički ovisni jedan o drugome, nije moguće primijeniti u obliku rada kao što je rad na daljinu. U nastavku slijedi tablica koja prikazuje primjere vrste poslova primjenjive i vrste poslova neprimjenjive za rad na daljinu.

**Tablica 1:** Primjeri poslova primjenjivih i neprimjenjivih za rad na daljinu

<b>Rad na daljinu izvediv je za poslove:</b>	<b>Rad na daljinu nije izvediv za poslove:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>koji zahtijevaju razmišljanje i pisanje, poput analize podataka ili baze podataka, kreiranje izvještaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>koji zahtijevaju fizičku prisutnost zaposlenika u svakom dijelu procesa obavljanja poslovnih zadataka</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>bazirane na telefonskoj komunikaciji, poput prodaje, službe za korisnike, anketiranja, savjetovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>koji zahtijevaju komunikaciju uživo, tzv. <i>face to face</i>, s poslodavcem, kolegama, klijentima i ostalim sudionicima poslovnog procesa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>računalno bazirane, poput programiranja, unosa podataka, obrade teksta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>koji zahtijevaju pristup i uporabu materijala i resursa koji imaju fiksnu lokaciju</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>planiranje i organiziranje projekata i sastanaka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>koji se zbog visokih sigurnosnih standarda ne mogu izvršavati na nekoj drugoj lokaciji</li> </ul>

Izvor: Prilagođeno prema: VIACK Corporation, *Implementing & Managing a Telework Program*, str. 4.

Iz tablice je vidljivo da poslovi koji su pogodni za rad na daljinu su oni mobilnog karaktera, temelje se na znanju primjene informacijsko komunikacijske tehnologije. Poslovi koji nisu pogodni za rad na daljinu uključuju fizičku neodvojivost od radnog mjesta, ovisnost o resursima koji imaju fiksnu lokaciju, kao i potrebu za komunikacijom uživo. Poduzeća i ostale organizacije primjenjuju rad na daljinu kao strategiju za promicanje određenog cilja ili više ciljeva istovremeno. Ti ciljevi uključuju promicanje balansiranja plaćenog posla i privatnog života (povećana motivacija), skraćivanje vremena putovanja na posao, organiziranje posla

temeljem rezultata s visokom razinom autonomije i odgovornosti za zaposlenika za postizanje unaprijed dogovorenih rezultata, produktivniji i učinkovitiji rad (s manje smetnji prilikom rada), ušteda uredskog prostora i povezanih troškova.

## 2.2. Razvoj i primjena rada na daljinu

Širenje interesa za rad na daljinu započinje sedamdesetih godina prošlog stoljeća kada se termin rad na daljinu (engl. teleworking) prvi put počinje spominjati, kako bi se njime označio rad udaljen od standardnog ureda.<sup>7</sup> Izraz prvi počinje primjenjivati Jack Nilles<sup>8</sup>, inženjer NASA-e koji je u tom razdoblju i sam provodio takav oblik rada. Rad na daljinu popularizira se u razdoblju naftne krize koja je povećala zabrinutost oko potrošnje benzina, dugog radno vremena kao i prometnih gužvi u glavnim gradskim područjima.<sup>9</sup> Od razdoblja kada je rad na daljinu opisan kao "sljedeća revolucija radnog mjesta" (engl. *next workplace revolution*) zanimanje za takav oblik rada raslo je među radnicima, poslodavcima, sektoru prijevoznika, sektoru telekomunikacije i drugima.<sup>10</sup> Na samim počecima razvoja primjene rada na daljinu, informacijsko komunikacijska tehnologija nije bila razvijena i njezina primjena nije bila rasprostranjena kao danas. Nedovoljan razvitak tehnologije ograničavao je zaposlenike na daljinu u pogledu lokacija na kojima mogu obavljati poslovne aktivnosti izvan ureda, pa su zaposlenici za svoje poslovne potrebe koristili hotelske sobe i/ili *lounge* barove na aerodromima. Također, za poslodavce je bilo iznimno izazovno i teško nadgledanje i kontroliranje takvih zaposlenika i njihovog poslovnog učinka. S vremenom je za određene profesije postalo popularno da barem dio radnog vremena rade od kuće.

Uvođenje i primjena rada na daljinu u poduzeće izazovan je proces kako za poslodavca, tako i za zaposlenike. Poslodavci mogu biti skeptični i strahovati od nedovoljno dobrog izvršavanja posla od strane radnika, s obzirom da nemaju direktan nadzor nad njima i nad njihovim postupcima. Zaposlenici s druge strane mogu biti nesigurni i pribojavati se da njihov poslovni

---

<sup>7</sup> Bilić A. (2011), Rad na daljinu prema međunarodnom, europskom i hrvatskom radnom zakonodavstvu, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48 (3), str. 631.

<sup>8</sup> King, B. (2020), *The History of Telecommuting and How to Best Manage Remote Teams in 2020*, s.l., Lorman. Dostupno na: <https://www.lorman.com/blog/post/history-of-telecommuting-best-tools-for-remote-work#:~:text=The%20phrase%20'telecommuting'%20was%20first,the%20shortage%20of%20nonrenewable%20resources> [16. svibnja 2021.]

<sup>9</sup> Bailey, D. i Kurland, N. (2002), A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), str. 387.

<sup>10</sup> Daniels, K., Lamond, D. i Standen, P. (2000), Managing telework: An introduction to the issues. U: Daniels, K., Lamond, D. i Standen, P., ur., *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management & Work Psychology*, London: Thompson Learning, str. 1.



učinak neće biti na zadovoljavajućoj razini zbog svakodnevnih privatnih i obiteljskih distrakcija. Jedna od prepreka prilikom usvajanja rada na daljinu u poduzeće jest nedovoljno razvijen program, odnosno koncept odvijanja rada na daljinu, te neefikasno upravljanje istim. Također poduzeća se mogu naći u situaciji da svojim zaposlenicima ne mogu osigurati potrebnu opremu i odgovarajuće resurse za djelotvoran rad na daljinu. No unatoč strahovima, sami proces primjene rada na daljinu može biti vrlo koristan za obje strane, jačajući povezanost sudionika unutar organizacije, povećavajući efikasnost, a samim time i cjelokupno profitabilnost poslovanja. Rad na daljinu primjenjiv je na sve oblike posla koji ne zahtijevaju direktnu prisutnost na licu mjesta. Kao početni korak poslodavac određuje koji su zaposlenici pogodni za rad na daljinu, a koji zbog manjka iskustva, znanja ili vrste zadataka koji obavljaju moraju biti u uobičajenom uredu. Također postoji mogućnost da neki zaposlenici odbiju takav oblik rada primjenjujući radije uobičajeni rad iz ureda, kao što i poslodavac može prihvatiti ili odbiti zahtjev zaposlenika za radom na daljinu. Dobrovoljni karakter rada na daljinu jasno je potvrđen Europskim okvirnim sporazumom o radu na daljinu, gdje se navodi da je takav rad dobrovoljan za radnika i za njegovog poslodavca.<sup>11</sup> Zaposlenici se mogu odlučiti na takav oblik rada iz različitih razloga, primjerice da bi izbjegli svakodnevno putovanje na posao ili da bi imali mogućnost istovremenog izvršavanja poslovnih i obiteljskih obveza. Zaposlenici na daljinu imaju jednaka kolektivna prava kao i zaposlenici u uobičajenim uredima, odnosno sjedištu poduzeća. Zaposlenici koji odluče prihvatiti takav oblik rada imaju se pravo informirati kod poslodavca o svim mogućim nejasnoćama, a najčešća pitanja tiču se:<sup>12</sup>

1. međusobne povezanosti, odnosno interakcije sa drugim zaposlenicima i poslodavcima
2. vlastitog učinka zaposlenika, te hoće li i kako rad na daljinu utjecati na evaluaciju radnog učinka pojedinca
3. timskog rada i koordinacije timova i timskih projekata
4. učinka rada na daljinu na daljnji razvoj karijere pojedinaca
5. primjene tehnologije za veću efikasnost rada na daljinu
6. osjećaja pripadnosti radnom mjestu i poduzeću s obzirom da se rad izvan istoga
7. usklađivanja očekivanja kupaca i rada na daljinu

Vrlo je važno da poslodavac precizira koncept odvijanja rada na daljinu, te da se jasno izjasni po pitanju očekivanja i zahtijeva. Mora biti jasan po pitanju ograničenja vezanih za korištenje

---

<sup>11</sup> European Social Partners (2006), *Implementation of the European Framework Agreement on Telework*, s.l., s.n., str. 16.

<sup>12</sup> Tarallo, M. (2018), *How to Create an Effective Teleworking Program*, s.l., SHRM. , dostupno na: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/how-to-create-an-effective-teleworking-program.aspx> [16. svibnja 2021.]

resursa u poslovne svrhe, te mogućih sankcija u slučaju kršenja istih. Također poslodavac snosi odgovornost za sigurnost i zaštitu podataka kojima se zaposlenici služe i koje obrađuju. Pravila i smjernice koje poslodavac postavi za proces rada na daljinu, mogu biti ispoštovana ili prekršena od strane zaposlenika. Neophodno je prilikom preciziranja pravila, navesti da je rad na daljinu oblik rada koji se u bilo kojem trenutku može prekinuti za pojedinca ukoliko se otkrije da isti ne poštuje pravila, odnosno da ne ispunjava unaprijed dogovorena očekivanja. Iz tog razloga bitno je nadgledati rad na daljinu i mjeriti uspjeh istoga. Sustav praćenja i mjerenja uspješnosti je jedan od najbitnijih dijelova procesa implementiranja rada na daljinu u poduzeće. Poslodavac može pratiti rad zaposlenika na daljinu pomoću aplikacija i programa koji mu pružaju uvid u produktivnost tima ili pojedinca unutar poduzeća. Također rad se može nadgledati i direktnim pristupom, odnosno redovito konzultiranje sa zaposlenicima na daljinu i provjera što i kako rade, te drže li se pravila i uputa danih za rad na daljinu. Unatoč pravu na nadzor i uvid u ono što radi, poslodavac mora poštivati privatnost radnika na daljinu. Da bi se rad na daljinu nesmetano odvijao ključno je osigurati kvalitetnu i adekvatnu informacijsku tehnologiju. Poslodavac utvrđuje koji su uređaji i programi potrebni za rad na daljinu na određenoj radnoj poziciji, najčešće su to računalo i/ili laptop, internetska povezanost, e-mail, telefon, fax. Također ustanovljuje koje aplikacije zaposlenici koriste, kako ih koriste, te zašto su one bitne. Obuka zaposlenika o radu na daljinu uključuje i obuku o zaštiti na radu, o vođenju tzv. kućnog ureda, te o organizacijskoj komunikaciji. Organizacijska komunikacija uključuje svu formalnu i neformalnu komunikaciju unutar članova organizacije, tj. poduzeća, kao i komunikaciju članova prema drugim organizacijama. Zaposlenici ovise o uređajima čije izvođenje naredbi mora biti brzo i besprijekorno. Poslodavci trebaju osigurati raspoloživu informatičku podršku kako bi zaposlenici nesmetano izvršili svoje poslovne zadatke. Problemima koji se mogu pojaviti vezano uz primjenu informacijske komunikacijske tehnologije gubi se vrijeme koje je bitno i za poslodavca i za zaposlenika. Poslodavac je taj koji je odgovoran i koji snosi troškove za osiguranje, instaliranje i održavanje opreme, dok zaposlenik snosi iste odgovornosti jedino u slučaju da se radi o njegovoj osobnoj opremi. Implementacija rada na daljinu u poduzeće iziskuje visoko razvijen osjećaj za timski rad kod zaposlenika. Sva uobičajena komunikacija među sudionicima poslovnog procesa svodi se na virtualnu komunikaciju, stoga je bitno da sudionici inzistiraju na razumljivom, brzom i kvalitetnom prijenosu informacija i podataka međusobno. Danas je sve veći broj platformi za poslovnu komunikaciju koje se konstantno unapređuju pružajući korisnicima potrebne virtualne alate za poslovanje. Takve platforme korisnicima pružaju mogućnost direktnog ili grupnog čavrljanja (engl. *chat*), odnosno dopisivanja, najbržeg oblika prijenosa informacija.

Također mogućnost poziva i videokonferencija koje služe za odvijanje sastanaka gdje sudionici osim uvida u ostale sudionike putem kamera, imaju mogućnost dijeljenje sadržaja sa svog računala, tzv. prezentacije. Unaprijed se definira vrijeme i datum odvijanja sastanka te se šalje pozivnica na sudionike putem maila. U nekim slučajevima je neizbježno da se sastanak ili sastanci odvijaju u fizičkom obliku, pa radnici na daljinu u tim slučajevima dolaze u svoj uobičajeni ured ili sjedište poduzeća. Ostale dodatne usluge takvih platformi ovise o samom pružatelju usluge, a to mogu biti usluge kreiranja i pohrane dokumenata različitih formata, kreiranje timova i diskusija, edukacije i slično. S psihološkog aspekta rad na daljinu može imati veliki utjecaj na mentalno stanje zaposlenika. S obzirom da je udaljen od uobičajenog mjesta obavljanja posla, tj. ureda, zaposlenik se može izgubiti osjećaj pripadnosti organizaciji kao i povezanost s ostalim članovima organizacije. Poslodavac može smanjiti taj osjećaj organizirajući domjenke ili određene zajedničke aktivnosti koje će se održati u fizičkom obliku kako bi se izgradio osjećaj kohezije i zajedništva. Također je bitno postaviti i održavati međusobno povjerenje u odnosu poslodavac - zaposlenik, s obzirom da su fizički dislocirani.

Nastavkom primjene rada na daljinu, i zaposlenici i poslodavci susreću se s brojnim pogodnostima koje takav oblik rada donosi sa sobom, no uz pogodnosti s druge strane dolaze i nedostaci implementacije takvog oblika rada.

### **2.3. Prednosti i mane primjene**

Prevladavanjem prepreka u procesu uvođenja rada na daljinu u poslovanje, poduzeća započinju novi oblik rada i suradnje unutar svoje organizacije. Svako poduzeće je individualan oblik organizacije te se njihove poslovne prijetnje i prilike razlikuju jedna od druge. Isto tako je i sa primjenom rada na daljinu kao jednog od ili kao jedinog oblika rada u poduzeću. Poduzeća će iskusiti određene prednosti i mane te primjene, a u nastavku se navode i objašnjavaju najučestalije prednosti i mane rada na daljinu.

Proces rada na daljinu utječe na organizaciju tj. poduzeće koje uvodi takav oblik rada, zaposlenike koji rade na daljinu i društva u kojem poduzeće i njegovi zaposlenici djeluju. Samim time i prednosti i mane rada na daljinu mogu se promatrati kroz tri razine - organizacijska, individualna i socijalna. Na organizacijskoj razini se nalaze sve one posljedice rada na daljinu koje imaju direktan učinak na samo poslovanje, troškove i profitabilnost poduzeća. Prednost rada na daljinu za poslodavce je veća fleksibilnost poslovanja koja im

omogućuje brže i djelotvorne odgovore na nagle promjene u poslovnom okruženju. Smanjuju se troškovi najma ili kupovine poslovnog prostora, čime su manji i troškovi režija samoga poslovnog prostora. Zaposlenici koji primjenjuju takav oblik rada manje će izostajati s posla, smanjuje se fluktuacije zaposlenika, čime poslodavac tj. poduzeće postaje atraktivnije i lakše privlači nove zaposlenike. Također poduzeća koja nude mogućnost djelomičnog ili potpunog rada na daljinu imaju konkurentsku prednost nad onima koje nemaju tu mogućnost pogotovo na zaposlenika visokih kvalifikacija. Rad na daljinu povećava efikasnost zaposlenika što rezultira boljim poslovanjem cjelokupnog poduzeća, a time i rastom profitabilnosti i uspješnosti funkcioniranje poduzeća. Poslodavac ima mogućnost prilagodbe poslovnih aktivnosti potrebama poduzeća, tj. organizacije, a smanjenjem uredskog prostora i uredskih materijala, smanjuje operativne troškove poduzeća. Rad na daljinu omogućava kontinuitet rada, odnosno poslovanja. Takav oblik posla može biti od presudne važnosti u situacijama lošeg vremena, pandemije i drugih nepogoda koje mogu spriječiti zaposlenike za dolazak ili rad u standardnom uredu poduzeća. Poduzeća kroz rad na daljinu stvaraju za sebe pogodne prilike za rad sa potencijalnim radnicima koji su visokokvalificirani ali zbog udaljenosti nisu u mogućnosti raditi s određenim poduzećem. Mane rada na daljinu za organizaciju se očituju u povećanju troškova selekcije, edukacije i dodatnog usavršavanja zaposlenika za rad na daljinu, poteškoće nadgledanja rada i otežano motiviranje zaposlenika koji nisu fizički prisutni, problemi prilikom planiranja strategije za praćenje i mjerenje radnog učinka, kao i provođenje iste. Povećava se i financijska potpora takvom obliku rada u smislu opreme, resursa i pružanja adekvatnih uvjeta rada. Mogući su konflikti među sudionicima poslovnog procesa zbog manjka ili zbog loše koordinacije izvršavanja zadataka, što može imati negativan utjecaj na cjelokupno poslovanje poduzeća.

Promatrano s individualne razine, prednosti i mane rada na daljinu mogu varirati ovisno o karakteru i načinu života pojedinca, pa tako zaposlenici mogu imati različita shvaćanja koji učinci rada na daljinu su pozitivni, a koji negativni. Glavne prednosti za takve zaposlenike su povećanje fleksibilnosti u pogledu fleksibilnih radnih sati i mjesta obavljanja posla, više vremena za privatni i obiteljski život, ušteda vremena s obzirom da zaposlenik ne gubi vrijeme na putovanje od kuće do posla i obrnuto, nego je potrebno samo da se spoji na mrežu poduzeća putem računalne opreme. Smanjuju se osobni troškovi jer zaposlenik nije izložen svakodnevnim troškovima prijevoza, goriva, prehranu, kao i na garderobu. Za pojedince je prednost i činjenica da ne moraju poštivati tzv. *dress code*, koji se zahtijeva u nekim poduzećima. Upravo je ta mobilnost prvenstveno prednost za zaposlenike koji iz zdravstvenih

razloga ili prevelike udaljenosti nisu u mogućnosti raditi iz lokacije uobičajenog ureda. Rad na daljinu omogućuje radnicima da prilagode svoje poslovne aktivnosti individualnom načinu života i svakodnevnim navikama. Također, svakodnevnom primjenom informacijsko komunikacijske tehnologije i učenjem o raznim softverima i programima koje koriste, zaposlenici na daljinu razvijaju svoje vještine čime razvijaju svoje kompetencije. U odnosu na zaposlenike u uobičajenim uredima, zaposlenici na daljinu uživaju veći stupanj autonomije posla. Kao prednost se može navesti i manje smetnji u okolini što rezultira većom posvećenošću i učinkovitošću zaposlenika. No ukoliko se rad na daljinu odvija od kuće, pojedinci mogu biti dekoncentrirati zbog prisutnosti djece ili drugih članova obitelji i potrebe da se njima posvete. Ne znajući kako da postave balans između poslovnih i privatnih obaveza, zaposlenici na daljinu mogu biti izloženiji stresu nego da se nalaze u uobičajenom uredu. Vrijedi pet potencijalnih prepreka u kućanstvu koje bi mogle naštetiti kvaliteti i učinkovitosti rada od kuće. Intenzitet tih prepreka ovisan je o sljedećim stavkama: <sup>13</sup>

1. prisutnost ostalih ukućana u vremenskom razdoblju kada zaposlenik obavlja rad na daljinu
2. veličina kućanstva
3. broj djece u kućanstvu
4. broj djece u kućanstvu koja su mlađa od pet godina starosti
5. broj djece u kućanstvu koja pohađaju školu

Što je učestalija i izraženija prisutnost drugih ukućana u vrijeme radnih sati zaposlenika na daljinu, to je i veća mogućnost njegove dekoncentracije prilikom obavljanja posla. Isto tako negativan učinak na njegovu efikasnost može imati i veći broj članova obitelji ako i veći broj mlađe djece koja nisu dovoljno samostalna. Rad na daljinu nema jasne granice u pogledu posla i radnih zadataka, obitelji i slobodnog vremena, pa je bitno da su zaposlenici vrlo pažljivi u organiziranju svog vremena. Moguće su i znatne razlike u pogledu utjecaja rada na daljinu ovisno o spolu zaposlenika. Naime žene su više izložene stresu u procesu rada od kuće zbog svoje uloge domaćice koju usklađuju sa poslovnim obavezama koje obavljaju od kuće. Muškarci su tu u prednosti zbog manjih kućanskih obaveza, no ova stavka varira jer nije univerzalnog, nego individualnog karaktera. Istraživanje iz 2015. godine na razini EU 28, pokazuje da najveći udio zaposlenika na daljinu koji osjećaju stres na poslu, dio vremena ili

---

<sup>13</sup> Baker, E., Avery, G. i Crawford, J. (2007), Satisfaction and Perceived Productivity when Professionals Work From Home, *Research and Practice in Human Resource Management*, 15 (1), str. 5.

cijelo radno vrijeme, primjenjuje visoko mobilan oblik rada (40%).<sup>14</sup> Od zaposlenika koji uobičajeno rade od kuće i oni koji povremeno koriste rad na daljinu 30% osjeća stres na poslu. Dok oko 25% zaposlenika koji su uvijek u standardnom radno mjestu osjećaju stres. Iduća mana primjene rada na daljinu za zaposlenike odražava se u smanjenju mogućnosti za poslovno napredovanje i promociju. Zbog nedostatka fizičkog boravka na radnom mjestu i komunikacije uživo, smanjena je 'vidljivost' zaposlenika na daljinu zbog čega se ugrožavaju njihove šanse za razvoj karijere. Autonomija se često potiče i promovira u poslovanju, ali zapravo može imati vrlo štetan učinak, ponajviše na mobilne radnike tj. radnike na daljinu. U takvim slučajevima, autonomija posla iz pojma slobode (omogućuje zaposleniku da sam bira kad, gdje i kako će raditi) postaje pojam obveze (zaposlenik ima obvezu postupanja s povećanom količinom posla i radnih zadataka).<sup>15</sup> Također negativne strane uključuju konstantan konflikt između vremena za rad i vremena za kućanske obaveze, socijalna izolacija i osjećaj usamljenosti, ako i smanjenje osjećaja pripadnosti poduzeću. Smanjuje se sigurnost radnog mjesta čime se postavlja pitanje ulaze li povrede na radu prilikom rada na daljinu u standardne propise za prijavu ozljede na radu. Osjećaj rada je drugačiji u standardnim uredima u odnosu na druge lokacije, primjerice rad od kuće. Radom od kuće pojedinci često gube osjećaj za vrijeme u pogledu pauza i završetka radnog vremena te odlaska iz fizičkog ureda. Time često provedu više vremena radeći nego što bi to bio slučaj da su u uobičajenom radnom okruženju, često rade do kasne sate u noć što može rezultirati zdravstvenim problemima, poput problema sa spavanjem. Osim rada noću, zaposlenici na daljinu su izloženi i radu vikendima, nego što je to slučaj kod zaposlenika u standardnim uredima. Nerijetko je da se za zaposlenike na daljinu očekuje da budu konstantno dostupni, ne uzimajući u obzir okvire radnog vremena istih. Usto mana takvog oblika rada i je povećana rutina posla, što može negativno utjecati na psihi zaposlenika kao i na njegovu percepciju sebe i svoje vrijednosti. Zaposlenici na daljinu sami sebe smatraju manje vrijednim ili manje bitnim u hijerarhiji organizacije upravo iz razloga što nisu prisutni u standardnim uredima ili radnim mjestima.

Sa socijalnog gledišta efekti rada na daljinu se razlikuju među državama ovisno o radnoj kulturi specifičnoj za određenu državu ili države. Najveće prednosti rada na daljinu se izražavaju kroz manje zagađenje okoliša s obzirom da zaposlenici nisu primorani svakodnevno putovati do

---

<sup>14</sup> Messenger, J. et. al. (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 38.

<sup>15</sup> Vargas-Llave, O., et. al. (2020), *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 25.

posla prometnim sredstvima, dakle smanjuje se broj prometnih vozila i cjelokupnog prometa. Povećanje poduzetničke aktivnosti iz razloga što se zaposlenici na daljinu mogu odlučiti na samozapošljavanje, odnosno pokretanje vlastitog poduzeća i poslovanja. Rad na daljinu rješavanja veliki udio problema (regionalnog) nedostatka radne snage kroz otvaranje i zadržavanje radnih mjesta, dakle može pozitivno utjecati na smanjenje stope nezaposlenosti. Rad na daljinu ima negativan utjecaj na društvo jer takav oblik rada potencijalno isključuje određene skupine iz tržišta rada kao primjerice osobe koje imaju niži stupanj obrazovanja ili manje razvijene vještine, starije osobe koje su u prosjeku slabije upoznate sa suvremenom tehnologijom, kao i osobe koje su vezane uz lokaciju poslovanja (primorane su raditi na jednoj lokaciji). Također, postoji rizik na javnoj razini od potencijalnog tzv. *outsourcing*-a (odnosno izdvajanja posla) odgovornosti poslodavca prema zaposleniku.<sup>16</sup> To se očituje u obliku troškova tehničke opreme, internetske pretplate, struje i ostalo, za koje nije uvijek jasno definirano tko ih pokriva u poslovnom odnosu. Slična situacija je i za zdravstvene i sigurnosne standarde koje je teže osigurati na udaljenom radnom mjestu, gdje poslodavci (i/ili inspekcija rada) imaju ograničen pristup ili ga uopće nemaju. Sve su to stavke koje moraju biti promotrene i utvrđene na državnoj razini kako bi sami proces implementacije i primjene rada na daljinu bio što jednostavniji i jasniji za sve uključene strane.

---

<sup>16</sup> Mandl, I. (2020), *New forms of employment: 2020 update*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 11.

### **3. Primjena rada na daljinu u odabranim europskim državama prije i nakon pojave pandemije**

U novije vrijeme izražen je rapidan razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije kao i širenje njezine primjene. Razvoj tehnologije krajnjim korisnicima omogućava nove mogućnosti na raznim sferama života, čime im ne samo da olakšava život, nego pospješuje kvalitetu istoga. Širenje korištenja tehnologije rezultira većim brojem zaposlenika koji rade na lokacijama udaljenim od lokacija svojeg poslodavca, tj. poduzeća, bilo da tako rade dio radnog vremena ili puno radno vrijeme. Rad na daljinu polako se razvija zadnjih 10 godina, prije same pojave pandemije, iako je u tom razdoblju rad na daljinu najčešće korišten kao povremeni oblik rada. U tom vremenskom razdoblju formulirane su politike u svezi s promicanjem i organizacijom kućnog i mobilnog rada na daljinu s ciljem poticanje pozitivnih učinaka rada na daljinu i smanjenje njegovih negativnih učinaka. Značajne su razlike u trendovima primjene rada na daljinu kako među državama članicama Europske unije, tako i među zanimanjima i sektorima unutar država, prije izbivanja pandemije. 2019. godine, 5,4% zaposlenika u državama EU 27 radilo je od kuće. Taj postotak uglavnom je konstanta koja traje od 2009. godine. U istom vremenskom razdoblju udio zaposlenika koji su povremeno radili od kuće porastao je sa 5,2% u 2009. godini na 9% u 2019. godini. Rad na daljinu u obliku rada od kuće više je bio korišten među samozaposlenim osobama u odnosu na zaposlenike određenog poduzeća. 2019. godine skoro 36% samozaposlenih osoba je ponekad ili stalno radilo na daljinu u državama EU 27, što je porast za 30% u usporedbi sa 2009. godinom. Udio rada na daljinu zaposlenika određenog poduzeća u 2019. iznosio je 11% što je porast od 3,5% u odnosu na 10 godina ranije. Tranzicija sa uobičajenog rada i poslovanja na rad na daljinu može predstavljati veći izazov za pojedine zaposlenike, poslodavce i države EU, nego za druge. Primjerice pojedinačna poduzeća koja nemaju dobro opremljenu informacijsku komunikacijsku infrastrukturu suočavaju se s poteškoćama prilikom reorganizacije rada na daljinu, na koju su primorani zbog izbivanja pandemije. Organizacije, odnosno poduzeća, adaptiraju svoju poslovnu strukturu vanjskim utjecajima, kao što je pandemija Covid-19. Poduzeća nastoje očuvati istu razinu poslovne moći. U skladu s nacionalnim mjerama i zdravstvenim rizicima tokom pandemijske krize, poslodavci pokušavaju prilagoditi rad na daljinu uvodeći tzv. *ex-novo* praksu (praksa koja podrazumijeva početi neki proces iznova) i primjenjujući je na što širi obujam poslovanja. Iako se primjena rada na daljinu razvijala tijekom razdoblja prije pandemije, takav oblik rada svoj izniman porast doživljava upravo zbog novonastale situacije koja je obuhvatila sve članice EU u manjim ili većim rasponima. U idućim poglavljima biti će



prikazani i objašnjeni postotni podaci vezani za rad na daljinu u godinama prije pandemije po državama. Jednako tako biti će iskazani podaci o promjeni trenda korištenja rada na daljinu uzrokovanim upravo pandemijom Covid-19.

### **3.1. Rasprostranjenost rada na daljinu po državama EU prije pandemije**

Definicija i poimanje rada na daljinu nije strogo ograničena u Europskom okvirnom sporazumu o radu na daljinu. Time se ostavlja više prostora oko dogovora i shvaćanja rada na daljinu u državama članicama EU koje su potpisale spomenuti sporazum. No, manjkom strogih okvira definicije rada na daljinu, otežano je i samo mjerenje i usporedba obujma i rasprostranjenosti takvog oblika posla među različitim državama članicama. Vlasti raznih država članica promoviraju i/ili reguliraju rad na daljinu, s ciljem unaprjeđenja balansa između posla i privatnog života, poboljšanja performansa poduzeća, uključivanje određenih skupina stanovništva na tržište rada (starijih radnika, žena s malom djecom i osoba s poteškoćama), te s ciljem operativnog kontinuiteta u kriznim vremenima. Prilikom planiranja i izrade koncepta za rad na daljinu, poslodavac mora u obzir uzeti temeljne stavke Europskog okvirnog sporazuma o radu na daljinu iz 2002. godine. Sporazum regulira pitanja zapošljavanja, radnih uvjeta, zdravlja i sigurnosti zaposlenika, osposobljavanja i usavršavanja, te kolektivnih prava zaposlenika na daljinu.<sup>17</sup> Primjena sporazuma ima autonomni karakter primjene, što znači da se implementira sukladno poslovnim praksama specifičnim za pojedinu zemlju članicu Europske unije. Bitna razlika kod primjene Europskog okvirnog sporazuma o radu na daljinu jest, odnosi li se sporazum na tzv. tvrdo ili meko pravo u pojedinim članicama koje su potpisale sporazum. Tvrdo pravo je zakonski obvezujuće pravo, dok meko pravo nije obvezujuće. No neovisno o tome je li pravo neobvezujuće, ono i dalje može regulirati ponašanje država i odnose između tih država. Prema Marginsonu i Sissionu:<sup>18</sup>

- tvrdo pravo uključuje standardna prava i obveze, poput visine plaće i broja radnih sati, te je cjelovito i obvezno
- meko pravo uključuje minimalne odredbe, poput stresa prouzročenog radom na daljinu, te je nepotpun i otvoren za nadogradnju

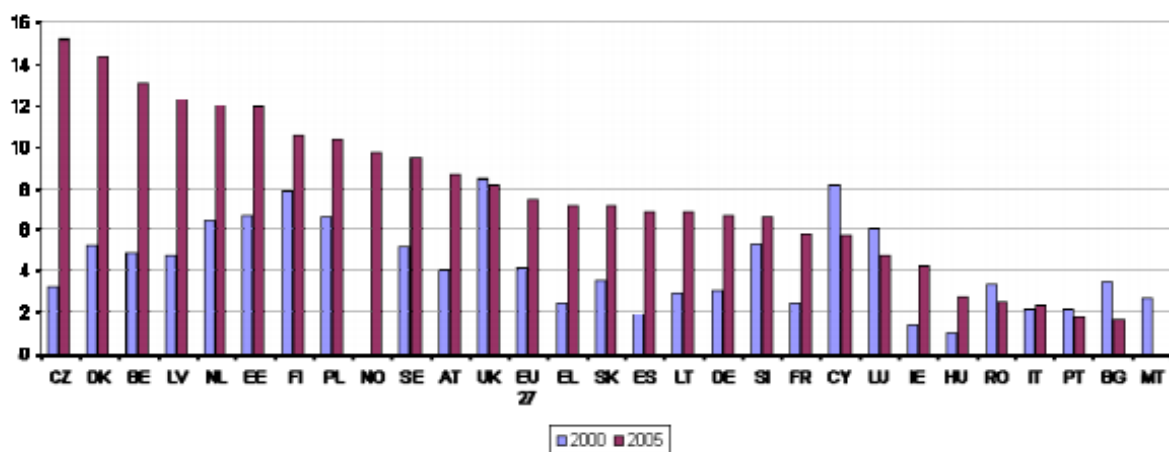
---

<sup>17</sup> Gospodarsko socijalno vijeće (2002), *Europski okvirni sporazum o radu na daljinu*, Bruxelles: Gospodarsko socijalno vijeće. Dostupno na: <http://gsv.socijalno-partnerstvo.hr/wp-content/uploads/2015/06/Okvirni-sporazum-o-radu-na-daljini.pdf> [19. svibnja 2021.]

<sup>18</sup> Welz, C. i Wolf F. (2010), *Telework in the European Union*, Bruxelles: Eurofound. Dostupno na: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf) [19. svibnja 2021.]

S obzirom da je Europski okvirni sporazum o radu na daljinu autonomnog karaktera, poduzeća pojedinih država članica ga mogu implementirati na više načina. Sporazum uvode kroz kolektivne ugovore, zaključene na nacionalnoj ili međusektorsku razini. Još jedan način je provedba kroz različite oblike dobrovoljnih mjera, poput zajedničkih smjernica, kodeksa ili preporuka o radu na daljinu koje se temelje na stavkama sporazuma. U pojedinim državama sporazum se realizira kroz legislativu države. Veće organizacije, odnosno poduzeća, sklonije su implementiranju i korištenju rada na daljinu nego manja poduzeća. U državama poput primjerice Nizozemske, Švedske i Finske poduzeća sa 50 i više radnika čine veći udio u ukupnom zapošljavanju u sektorima koje zahtijevaju visoku kvalifikaciju. Shodno tome, takva poduzeća su u razdoblju prije pandemije imale veći postotak radnika na daljinu nego što je to slučaj u primjerice Hrvatskoj i Italiji gdje poduzeća sa 50 i više radnika zapošljavala oko 15% u istom tom sektoru. Osim veličine poduzeća, na razliku u udjelu primjene rada na daljinu utječe i oblik zaposlenja radnika. Povremeni rad na daljinu učestaliji je među zaposlenicima na neodređeni ugovor nego među onima na privremeni, a popularniji je među zaposlenicima na puno radno vrijeme, za razliku od onih koji rade pola radnog vremena. U razdoblju prije pojave pandemije koja izbija 2020. godine, među državama članicama EU postojale su velike razlike u udjelima implementacije i korištenja rada na daljinu u poduzećima. U razdoblju od 5 godina, od početka 2000. godine, u velikom broju država EU uočen je izniman porast postotka primjene rada na daljinu. Na razini tadašnje EU 28 udio rada na daljinu 2000. godine iznosio je 4%, a nakon 5 godina skoro se udvostručio i iznosio skoro 8%.

**Slika 1:** Razvoj rada na daljinu u državama EU 27 u usporedbi 2000. i 2005. godine (%)



Izvor: Welz, C. i Wolf F. (2010), *Telework in the European Union*, str. 6.

Na slici su prikazani postotci rada na daljinu po državama, te je vidljivo da je postotak rada na daljinu u 2005. godini u Češkoj porastao za skoro pet puta, dok je više od duplog porasta

doživio u Belgiji, Danskoj i Latviji u odnosu na 2000. godinu. Smanjenje postotka primjene rada na daljinu vidljivo je u Bugarskoj, Cipru, Luksemburg, Portugal i Rumunjskoj. Nepromjenjiv trend ili minimalno kretanje udjela u tom razdoblju izraženo je u Ujedinjenom kraljevstvu i u Italiji. Rad na daljinu primjenjuje se u obliku punog radnog vremena ili kao oblik rada koji se primjenjuje određeni dio radnog vremena (pola, trećinu, četvrtinu). 2005. godine na razini EU 7% zaposlenika na daljinu koristilo je takav oblik rada najmanje ¼ radnog vremena, dok je udio zaposlenika na daljinu na puno radno vrijeme znatno manji i iznosi 1,7% za istu godinu. U prosjeku EU oko 4 puta je češće primijenjen rad na daljinu na ¼ radnog vremena.

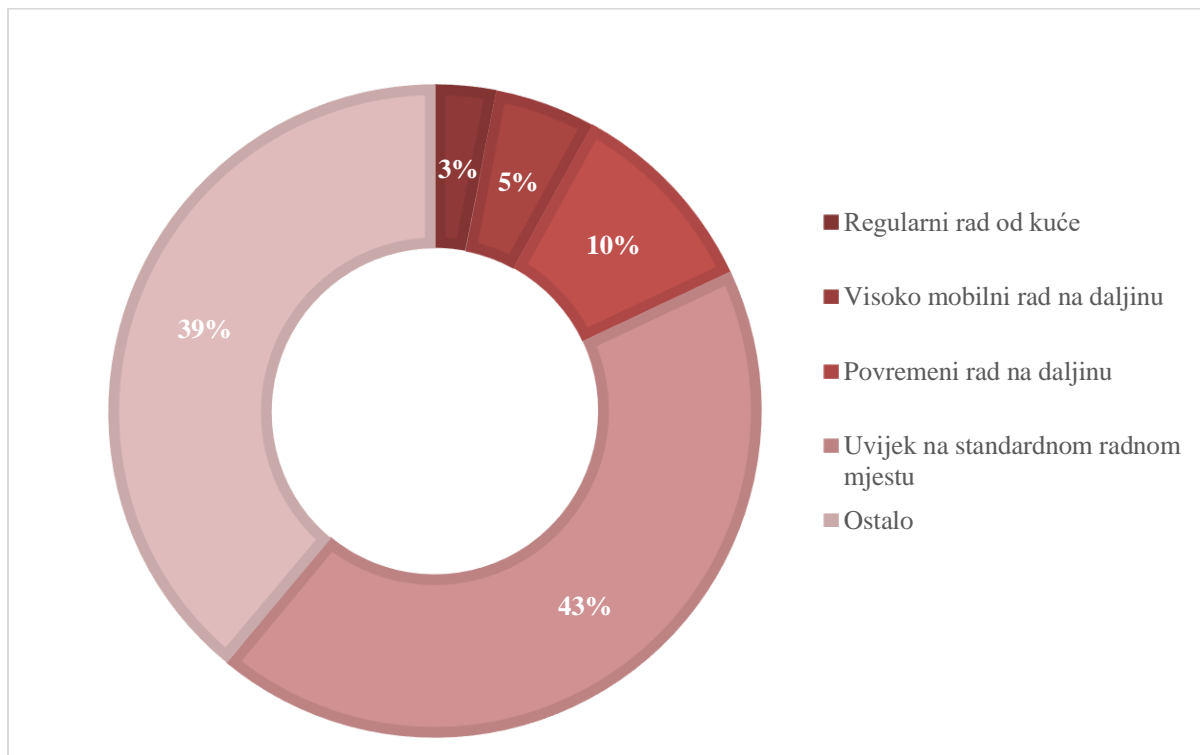
**Tablica 2:** Učestalost rada na daljinu u državama EU 28 u 2005. godini (%)

Država	% zaposlenika na daljinu min. 1/4 vremena	% zaposlenika na daljinu puno radno vrijeme
Republika Češka	15,2	9
Danska	14,4	2,6
Belgija	13	2,2
Latvija	12,2	1,8
Nizozemska	12	1,9
Estonija	11,8	1,4
Finska	10,6	1,6
Poljska	10,3	2,3
Norveška	9,7	1,3
Švedska	9,4	0,4
Austrija	8,6	3,2
Ujedinjeno Kraljevstvo	8,1	2,5
Slovačka	7,2	3,4
Grčka	7,2	1,4
Španjolska	6,9	1,5
Lihtenštajn	6,8	0,7
Slovenija	6,7	1,9
Njemačka	6,7	1,2
Francuska	5,7	1,6
Cipar	5,7	0
Luksemburg	4,8	0
Irska	4,2	0,5
Mađarska	2,8	0,5
Rumunjska	2,5	0,7
Italija	2,3	0,5
Portugal	1,8	0,4
Bugarska	1,6	0
Malta	0	0
EU 27	7	1,7

Izvor: Welz, C. i Wolf F. (2010), *Telework in the European Union*, str. 4-5.

Tablica prikazuje postotke zaposlenika na daljinu koji takav oblik rada koriste ¼ radnog vremena ili puno radno vrijeme, prema državama članicama. 2005. godine najveću razliku u radnom vremenu u kojem se primjenjuje rad na daljinu imala je Danska s 11,8%, dok Belgija, Estonija, Latvija i Nizozemska imaju razliku preko 10% u korist rada na daljinu najmanje ¼ radnog vremena. Podaci upućuju na to da je tom razdoblju rad na daljinu u poduzećima bio korišten kao pomoćni, povremeni oblik rada. Na taj način su poduzeća izbjegavala potencijalne probleme, poput socijalne izoliranosti zaposlenika. U razdoblju 2000. - 2005. godine, rad na daljinu je bio relativno nov oblik rada uzme li se u obzir tadašnji napredak i raširenost primjene tehnologije. Implementacija rada na daljinu postaje jeftinija za poduzeća zahvaljujući smanjenju troškova širokopojasnog prijenosa podataka kao i smanjenje troškova opreme. 10 godina nakon, 2015. godine, u Europskoj uniji, oko ⅓ zaposlenika primjenjivala je neki oblik rada na daljinu ili mobilnog rada temeljenog na primjeni informacijsko komunikacijske tehnologije, bilo da su radili povremeno ili uobičajeno na drugačijoj lokaciji od standardnog radnog mjesta. U tom razdoblju 3% zaposlenika je uglavnom radilo od kuće, 5% je radilo na daljinu s različitih lokacija, dok je 10% zaposlenika povremeno radilo na daljinu, na razini EU 28. Navedeni podaci su vidljivi iz grafikona u nastavku.

**Grafikon 1:** Udio zaposlenika koji rade na daljinu u državama EU 28 2015. godine (%)

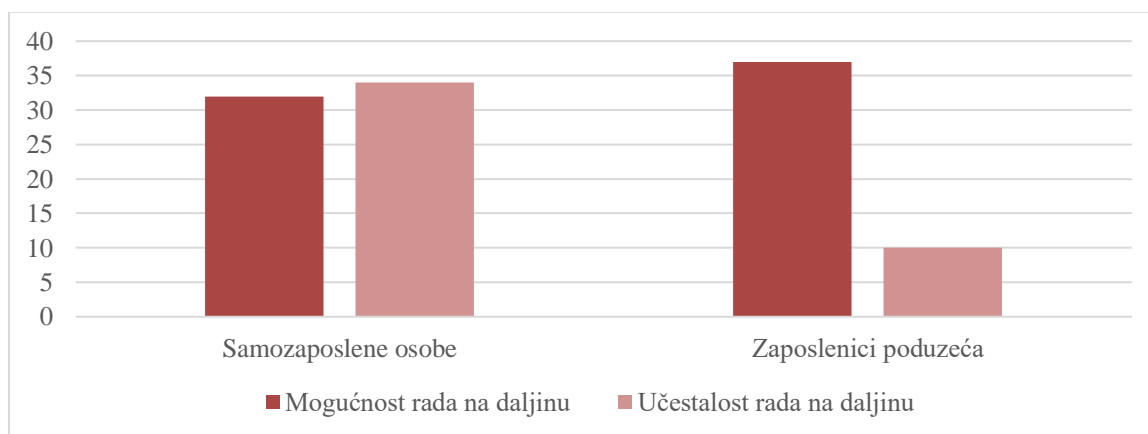


Izvor: Prilagođeno prema: Messenger, J. et al. (2017.) *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, str. 15.

Ukupno 17% zaposlenika je radilo na daljinu stalno ili povremeno. Iz ovih podataka se može zaključiti da je rad od kuće u tom razdoblju bio najmanje popularan među zaposlenicima na daljinu. U 2015. godini prema podacima *Eurofound*

-a, od država EU 28 u uobičajenom ili povremenom radu na daljinu, najveći udio rada na daljinu imala je Danska - 38%, koju slijede Švedska i Nizozemska s udjelom većim od 30%.<sup>19</sup> Najmanju primjenu rada na daljinu imale su Italija i Grčka, ispod 10% za istu godinu. Razlozi za takve nejednakosti u primjeni rada na daljinu su različitosti među državama u pogledu afiniteta države prema tehnologiji, dostupnosti i kvaliteti tehnološke infrastrukture države, politika upravljanja i težnja za većom produktivnošću unutar poduzeća, kao i potrebe zaposlenika za većom fleksibilnosti kako bi bolje balansirali između poslovnog i privatnog života i obveza. U članicama EU 28 u tom razdoblju, povremeni rad na daljinu se znatno češće primjenjivao od uobičajenog rada. Osim toga, uočen je jaz između broja zaposlenika koji mogu raditi na daljinu, uobičajeno ili povremeno, i zaposlenika koji primjenjuju takav oblik rada u svom poslovanju. Udio zaposlenika koji zadovoljavaju uvjete za rad na daljinu (oko 37%) dosta je veći od realnog dijela zaposlenika na daljinu (15%) u državama članicama EU 2018. godine. Takva razlika u postotcima podrazumijeva da 1 od 5 zaposlenika koji ima mogućnost rada na daljinu, ne primjenjuje takav oblik rada u razdoblju prije pojave pandemije. Spomenuti jaz jednim dijelom proizlazi iz razlike u razinama samostalnosti zaposlenja, odnosno razlike između samozaposlenih osoba i zaposlenika poduzeća koji rade na daljinu. U nastavku je prikazan grafikon samozaposlenih osoba i zaposlenika poduzeća te udjeli u mogućnosti primjene i stvarne primjene rada na daljinu u poslovanju u 2018. godini.

**Grafikon 2:** Udio zaposlenosti koja se može izvoditi na daljinu u usporedbi s učestalošću rada na daljinu na razini država EU 27, 2018. godina (%)

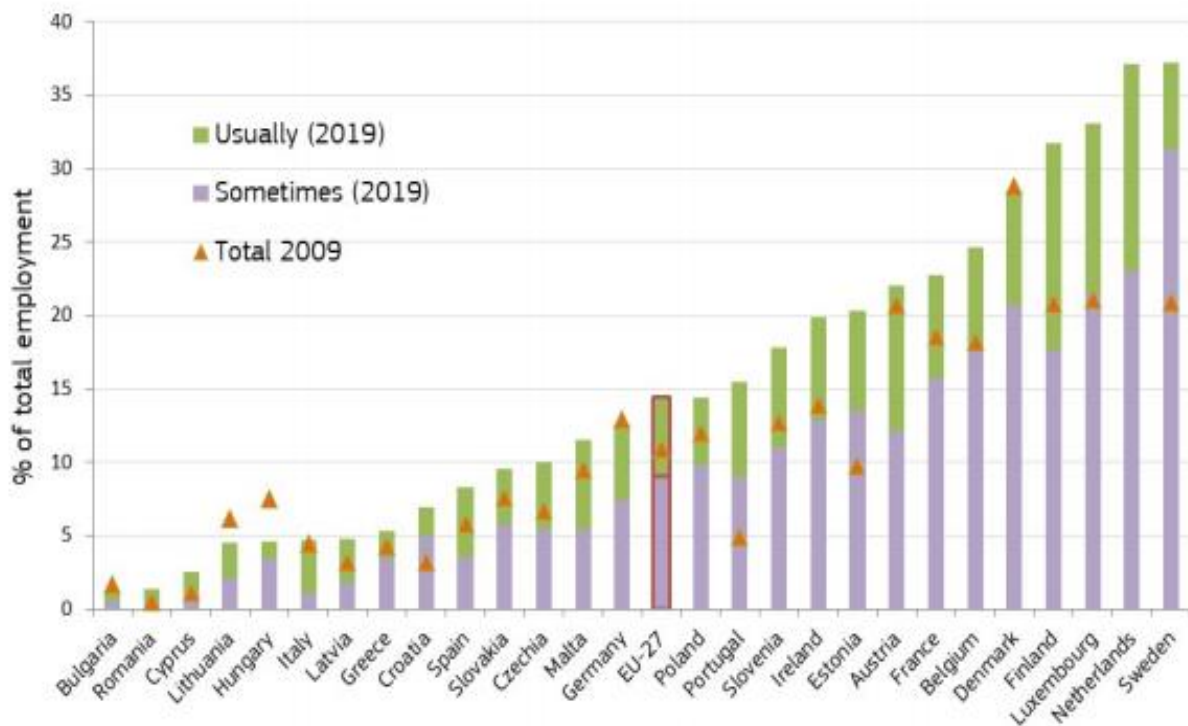


Izvor: Sostero, M. et. al. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, str 45.

<sup>19</sup> Gschwind, L. i Vargas, O. (2019), Telework and its effects in Europe. U: Messenger, J., ed., *Telework in the 21st Century*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, str. 43.

Za samozaposlenost, udio rada na daljinu je znatno veći ponajviše zbog prirode poslovanja koja podrazumijeva samostalnost u organizaciji vremena i mjesta obavljanja rada. Također, razlika u mogućnosti rada i realizaciji rada minimalna je, oko 2-3%. S druge strane, kod zaposlenika koji rade za određeno poduzeće znatno je veća razlika u mogućnosti i učestalosti rada na daljinu. Mogućnost rada na daljinu primjenjiva je na više od 35% zaposlenika, dok takav oblik rada uživa tek 10% zaposlenika u državama EU 27. U godini prije pandemije, 2019. godine, udio zaposlenika na daljinu u ukupnoj zaposlenosti na razini EU doseže postotak od skoro 15%. Od toga oko 8% povremenog rada na daljinu i oko 7% uobičajenog rada na daljinu, što je iskazano na slici u nastavku.

**Slika 2:** Rasprostranjenost primjene rada na daljinu među državama članicama EU u 2019. godini (%)



Izvor: Sostero, M. et. al. (2020), Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?, str. 14.

2019. godine postotak uobičajenog ili povremenog rada na daljinu iznosio je preko 30% u Finskoj, Luksemburgu, Nizozemskoj i Švedskoj. Skoro polovina članica EU 27 imala je postotak rada na daljinu manji od 10%, među kojima i Hrvatska sa oko 7%. U razini primjene rada na daljinu između 15% i 25% našle su se države poput Francuske, Austrije, Belgije, Slovenije. Za države s visokim postotkom primjene rada na daljinu u 2019. godini, poput Švedske, Finske i Danske, takav postotak je vrlo logičan zbog njihovih velikih udjela u

zapošljavanju u zanimanjima visokih kvalifikacija i zanimanjima koja se temelje na informacijsko komunikacijskoj tehnologiji.

Njemačka je imala, prema podacima za 2013. godinu<sup>20</sup>, 21% zaposlenika koji rade od kuće, koji svakodnevno primjenjuju takav oblik rada, 10% zaposlenika koji rade od kuće jednom tjedno, a 13% ih povremeno koristi takav oblik rada. Tokom 2016. godine Njemačka se nalazila ispod prosjeka u pogledu rada na daljinu i bila je znatnom zaostatku u odnosu na druge europske zemlje, posebice skandinavske zemlje. U tom razdoblju je samo 12% od ukupnog broja zaposlenika radilo djelomično ili puno radno vrijeme na daljinu.<sup>21</sup> To je iznimno nizak postotak s obzirom da je u tom razdoblju 40% poslova u Njemačkoj bilo prikladno za rad na daljinu, dakle poslovi koji su uključivali potrebu za informacijsko komunikacijskom tehnologijom i koji nisu zahtijevali fizički prisutnost radnika. Što se tiče lokacija na kojima zaposlenici na daljinu na razini Njemačke najčešće obavljaju poslovne obveze izvan uobičajenog ureda su zaposlenikov dom, a slijede auti, vlakovi, zatim hoteli i ostale lokacije. Također, zaposlenici uglavnom preferiraju rad od kuće više nego rad s nekih drugih lokacija ili rad tokom putovanja. U Francuskoj je rad na daljinu imao ograničen uspjeh iz razloga koji su u osnovi povezani s pravnim konceptom 'podređenosti' koji karakterizira radni odnos. Takav koncept se nije uklapao u neizbježnu fizičku udaljenost od uobičajenog radnog mjesta kao osnovnu karakteristiku, kao i gubitak kontrole poslodavca nad zaposlenikom. Francuski Zakon o radu definira rad na daljinu kao bilo koju vrstu poslovne organizacije kod koje se posao koji se može obaviti unutar prostorija poslodavca, dobrovoljno obavlja od strane zaposlenika izvan tih prostorije, koristeći pritom informacijsko komunikacijsku tehnologiju.<sup>22</sup> Isti zakon podrazumijeva da se rad na daljinu izvodi redovito. 2012. godine dolazi do porasta postotka zaposlenika na daljinu na 12,4%, što je porast od 4,4% u prethodnih 5 godina.<sup>23</sup> Pandemijska kriza do koje je došlo tijekom 2020. godine znatno je promijenila situaciju dopuštajući radu na daljinu da doživi novi procvat, u kontekstu koji je ograničen, ali koji potiče

---

<sup>20</sup> Messenger, J. et. al. (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 14.

<sup>21</sup> Messenger, J. et. al. (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 13.

<sup>22</sup> Soulier Avocats (2017), *The new legislation on telework introduced by the reform of French labor Law is not necessarily a step towards simplification*. Paris: Soulier Avocats. Dostupno na: <https://www.soulier-avocats.com/en/the-new-legislation-on-telework-introduced-by-the-reform-of-french-labor-law-is-not-necessarily-a-step-towards-simplification/>

<sup>23</sup> Messenger, J. et. al. (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 13.

dubinsko preispitivanje radnog odnosa u poduzećima Francuske. Prema *Eurostatu*<sup>24</sup> udio zaposlenika koji su radili na daljinu iznosio je 23% 2019. godine. Takav oblik rada francuskim zaposlenicima je najviše privlačan zbog smanjenja vremena putovanja na posao (54%), zatim zbog fleksibilnosti (33%), dok 67% menadžera smatra da rad na daljinu omogućuje porast produktivnosti.<sup>25</sup> U godini prije pojave pandemije, Španjolska je u uzlaznom trendu primjene rada na daljinu. Udio zaposlenika na daljinu koji takav oblik rada primjenjuju uobičajeno ili više od polovice radnih dana porastao je na 4,8% (0,5% u odnosu na godinu prije). Jednako tako udio zaposlenika na daljinu koji povremeno tako rade promijenio se sa 3,2% na 3,5%<sup>26</sup>. Prema regijama, najveći udio zaposlenika koji uobičajeno rade na daljinu je među zaposlenicima Austrije (6,6%), koju slijede Baleari i Galicija s preko 5%. Najmanju razinu takvog rada uživaju zaposlenici na daljinu područja La Rioja i Navara, ispod 4%. Španjolska regija s najvećim udjelom zaposlenika na daljinu, uobičajeno ili povremeno, je Zajednica Madrida. Španjolska je u zadnjih nekoliko godine prije 2020. godine i pojave pandemije, imala uzlazni smjer kretanja primjene i širenja rada na daljinu, no španjolski udjeli su u tom razdoblju uvijek bili ispod prosjeka EU. Hrvatski postojeći Zakon o radu na daljinu, uređuje takav oblik rada kao izdvojeno radno mjesto. To podrazumijeva da radnik radi na jedno mjestu, primjerice od kuće, dakle ne svrstava mogućnost rada na više lokacija drugačijih od uobičajene lokacije obavljanja posla. Također, trenutni Zakon ne razlikuje stalni i povremeni rad na daljinu, kao niti radna daljinu koji se tiče izvanrednih okolnosti (primjerice pandemija). U nastavku teksta slijedi slika s prikazom stope zaposlenika na daljinu od ukupne zaposlenosti u Njemačkoj, Francuskoj, Španjolskoj i Hrvatskoj.

---

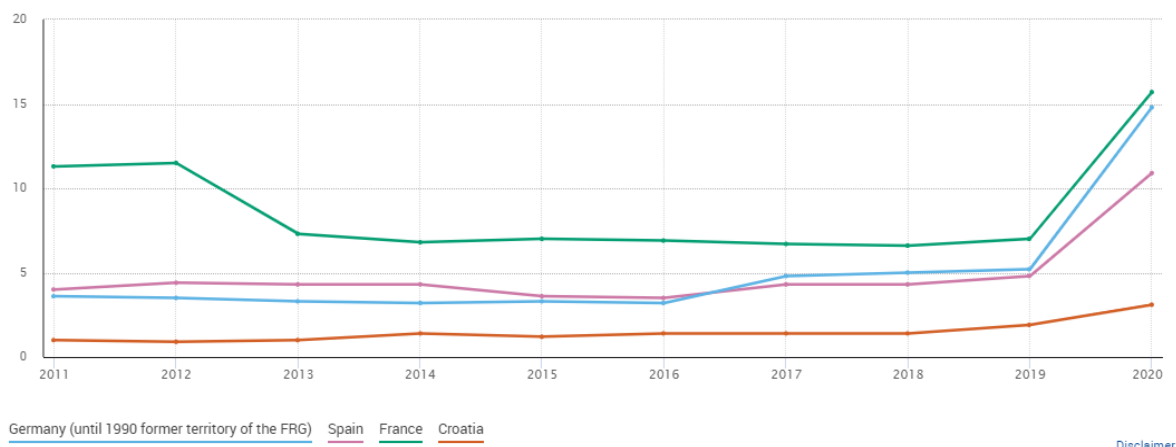
<sup>24</sup> Vargas Llave, O. (2021), *Working conditions and sustainable work: Telework, ICT-based mobile work in Europe: Trends, challenges and the right to disconnect*. Portugal: Eurofound. Dostupno na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/presentation/telework-ict-based-mobile-work-in-europe-trends-challenges-and-the-right-to-disconnect> [25. svibnja 2021]

<sup>25</sup> Gaudiaut, T. (2019), *Telework: 29% of French employees use telework*. S.l.: Statista. Dostupno na: <https://fr.statista.com/infographie/17111/chiffres-cles-teletravail-en-france/> [25. svibnja 2021]

<sup>26</sup> INE, dostupno na: [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=en\\_GB&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE\\_C%2FPYSDetalleCifrasINE](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=en_GB&c=INECifrasINE_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE) [25. svibnja 2021]



**Slika 3:** Zaposlenici na daljinu u ukupnoj zaposlenosti u odabranim državama, u razdoblju 2011. do 2019. godine (%)



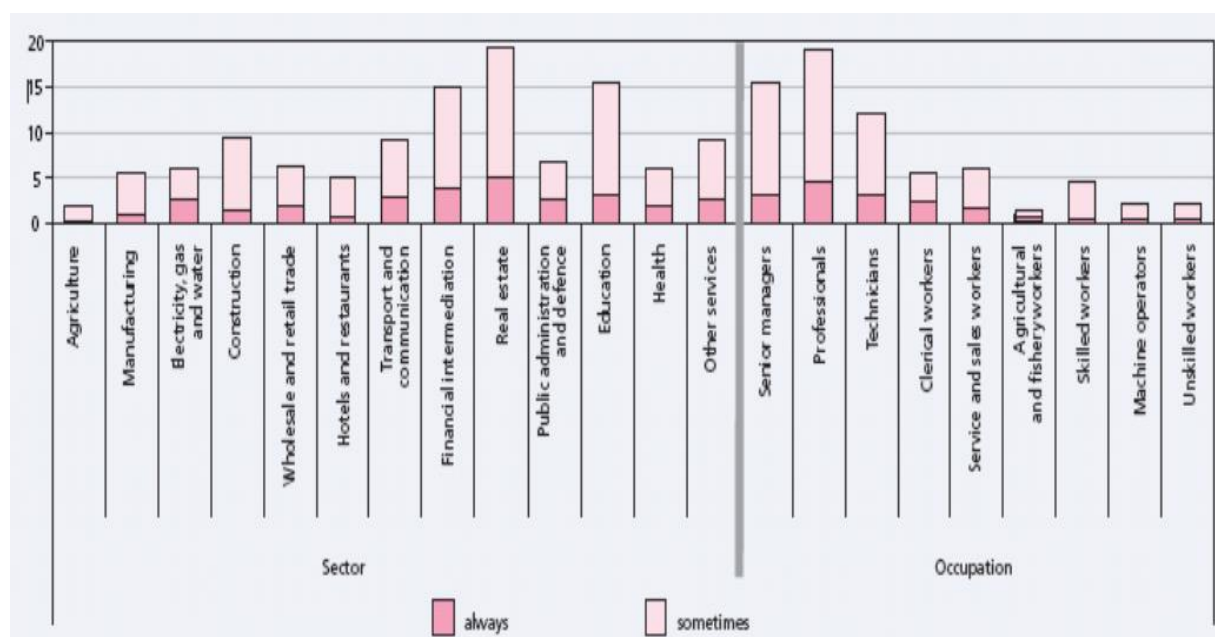
Izvor: Eurostat

Sa slike su vidljivi postotci zaposlenika na daljinu u ukupnoj zaposlenosti po državama i njihov međusobni odnos u razdoblju od 2011. godine do zadnje godine prije pandemije - 2019. godine. Nesumnjivo vodeća po postotku je Francuska koja 2011. godine ima 11,3%, što je konstantna i za iduću godinu. 2013. godine postotak pada na 7,3% i minimalno se mijenja do kraja 2019. godine. Njemačka je u tom razdoblju imala popriličnu konstantu u postotku, od 3,6% iz 2011. godine nije se znatno mijenjala do 2017. godine. Te godine doživljava rast i dolazi do 4,8% zaposlenika na daljinu u ukupnoj zaposlenosti države, a do kraja 2019. godine raste na 5,2%. Španjolska je u 2011. godini bila nešto bolja po postotku od Njemačke, te je iznosila 4%. Narednih godina nema osjetnih promjena do 2015. godine kada udio zaposlenika na daljinu pada na 3,6%. 2017. i 2018. ponovno raste i ostaje na 4,3%, a godinu prije pandemije Španjolska uživa 4,8%. Za Hrvatsku je udio zaposlenika na daljinu u ukupnoj zaposlenosti bio znatno niži od prethodnih država. 2011. godine Hrvatska je imala samo 1% zaposlenika, te se postotak ostaje približno jednake razine sve do 2014. godine gdje raste na 1,4%. Godinu dana prije pojave pandemije, stopa zaposlenika na daljinu raste i iznosi oko 1,9% u ukupnoj zaposlenosti Hrvatske. Pojavom pandemije i njezinim brzim globalnim prevladavanjem, udjeli vezani za rad na daljinu i zaposlenike na daljinu uvelike se mijenjaju i postižu najviše brojke u zadnjih 20 godina. Podaci o tome detaljnije su izneseni u poglavlju 3.3. u nastavku rada.

### 3.2. Rasprostranjenost rada na daljinu po sektorima i po zanimanjima

Stupanj razvoj i rasprostranjenosti provedbe rada na daljinu ne razlikuje se samo prema državama koje ga primjenjuju. Razina pojavnosti i načina primjene takvog oblika rada razlikuje se između različitih gospodarskih sektora, zanimanja i razine edukacije, tj. obrazovanja. U gospodarskim sektorima koji zahtijevaju da zaposlenici rade na fiksnom radnom mjestu kako bi izvršili poslovne zadatke, primjerice proizvodni sektor, udio zaposlenika na daljinu je relativno nizak. Sektori s visokom zavisnosti o informacijsko komunikacijskoj tehnologiji i većom fleksibilnošću po pitanju radnih lokacija, imaju znatno veći udio zaposlenika na daljinu. U europskim državama rad na daljinu najzastupljeniji je u IT (informatička tehnologija) sektoru i financijskom sektoru. Na razini država članica EU 27, oko 37% zaposlenika radi u zanimanjima koja se tehnički mogu izvoditi na daljinu, odnosno od kuće.<sup>27</sup> U većini država članica taj se postotak kreće od 35 - 41%, s Luksemburgom na vrhu s najvišim postotkom (54%) i Rumunjskom s najnižim postotkom (27%). Razlike u primjeni između sektora i između zanimanja pojedinih država zavise o specifičnim karakteristikama sektora i zanimanja, primjerice sastava radne snage u određenom sektoru, kao i način organizacije poslovanja svakog od njih.

**Slika 4:** Razina primjene rada na daljinu u EU 27, prema sektorima i zanimanjima u 2005. godini (%)

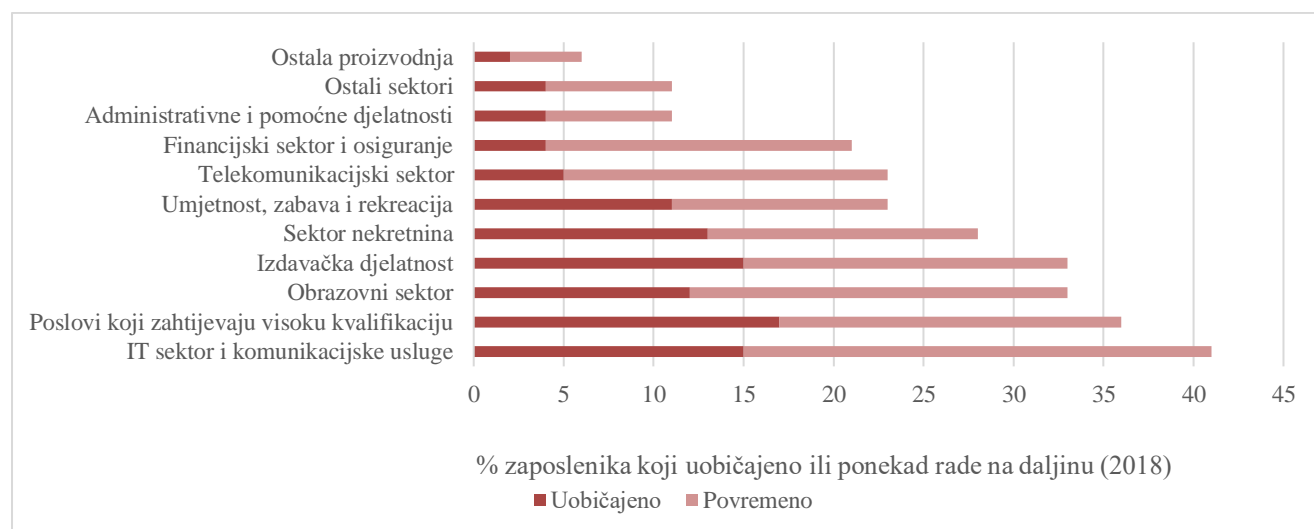


Izvor: Welz, C. i Wolf F. (2010), *Telework in the European Union*, str. 7.

<sup>27</sup> Milasi, S., Gonzalez-Vazquez I., Fernandez-Macias E. (2020), *Who can telework today? The teleworkability of occupations in the EU*, s.l.: The European Commission's science and knowledge service, str 1.

Na slici su prikazani udjeli korištenja rada na daljinu prema određenim zanimanjima i njihova učestalost, odnosno primjenjuju li se u poslovanju uvijek ili ponekad. U tom razdoblju značajno je veći postotak rada na daljinu u sektoru nekretnina, financijskom sektoru i sektoru obrazovanja. U tim sektorima prosječno je 15% radne snage uključeno u rad na daljinu najmanje četvrtinu svog radnog vremena. Promatraju li se zanimanja, vidljivo je da su zaposlenici viših kvalifikacija skloniji radu na daljinu. Profesionalna, menadžerska i tehnička zanimanja imaju više od 10% zaposlenih uključenih u rad na daljinu. Povezanost razine kvalifikacije zaposlenika s primjenom rada na daljinu, neposredno utječe i na razlike u spolu zaposlenika kod korištenja takvog rada. Naime, u zanimanjima koja zahtijevaju visokokvalificirane radnike, dominira muška radna snaga. Jednako tako je i u sektorima s većom učestalošću rada na daljinu - poput sektora nekretnina i financijskog sektora. Prema podacima *Eurofound*-a za 2015. godinu, zanimanja s najvećim udjelom rada na daljinu obuhvaćala su menadžere s oko 47%, od kojih 25% povremeni rad na daljinu, oko 12% uobičajenog i 6% uobičajenog rada od kuće. Slijede zanimanja pogodna za rad na daljinu koja uključuju pružanje usluga i to najviše u financijama s 42%, te ostale usluge i javna uprava s preko 25%, kao i profesionalna i tehnička i vezana zanimanja s preko 25%. Takvi rezultati upućuju na činjenicu da je rad na daljinu najprimjenjiviji u zanimanjima viših kvalifikacija i znanja. Najmanji udio uživala su zanimanja poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, kao i osnovna zanimanja (primjerice prodaja na ulicama ili javnim mjestima, čišćenje ured i javnih objekata i slično) ispod 4%.

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



Izvor: Prilagođeno prema: Sostero, M. et. al. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, str. 10.

Prema podacima iz 2018. godine, rasprostranjenost primjene rada na daljinu snažno je varirala među gospodarskim sektorima, što se uočava iz Grafikona 3. Iznimno je visok postotak primjene takvog oblika rada bio u IT sektoru i komunikacijskom sektoru, kao i u poslovnom sektoru koji zahtijeva visokokvalificirane zaposlenike (primjerice pravo i računovodstvo, upravljanje poslovanjem, savjetodavne djelatnosti, arhitektura i inženjerstvo, istraživanje i razvoj i slično). Kao što je prikazano na Slici 2, malo više od 40% zaposlenika IT i komunikacijskog sektora je uobičajeno ili povremeno radilo na daljinu u državama članicama EU 27. Suprotno čemu je najmanji postotak zaposlenika na daljinu bio u sektorima administracije i pomoćne uslužne djelatnosti, kao i u sektoru proizvodnje. U razdoblju prije pandemije rad na daljinu najučestalije su primjenjivali visokokvalificirani zaposlenici čiji se karakter posla temelji na radu na računalu. Osim same mogućnosti tehničke izvedivosti posla na drugim lokacijama, na primjenu rada na daljinu u određenim zanimanjima utječe i stupanj autonomije u poslovanju zaposlenika koja najviše ovisi o povjerenju poslodavca. Promatra li se rasprostranjenost rada na daljinu po zanimanjima u razdoblju 2018. godine, uviđa se da je trend primjene jednak kao i po sektorima. Rad na daljinu su najviše radili zaposlenici obrazovnog sektora, njih 43%, također unutar država EU 27. Takav oblik rada ponajprije se odnosio na povremeni rad od kuće zbog pripreme edukacijskog sadržaja i materijala, dok se sama edukacija i dalje izvodila uživo. Osim edukacijskih, zanimanja u djelatnostima informacijsko komunikacijske tehnologije, menadžerska, poslovna, administrativna i znanstvena zanimanja u istom razdoblju imaju visoku stopu primjene rada na daljinu. Niska primjena rada za daljinu odnosi se na zanimanja koja uključuju visoku razinu osobne interakcije s javnošću, poput usluga prodaje i pružanja osobnih usluga, što je vidljivo iz grafikona koji slijedi u nastavku.

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

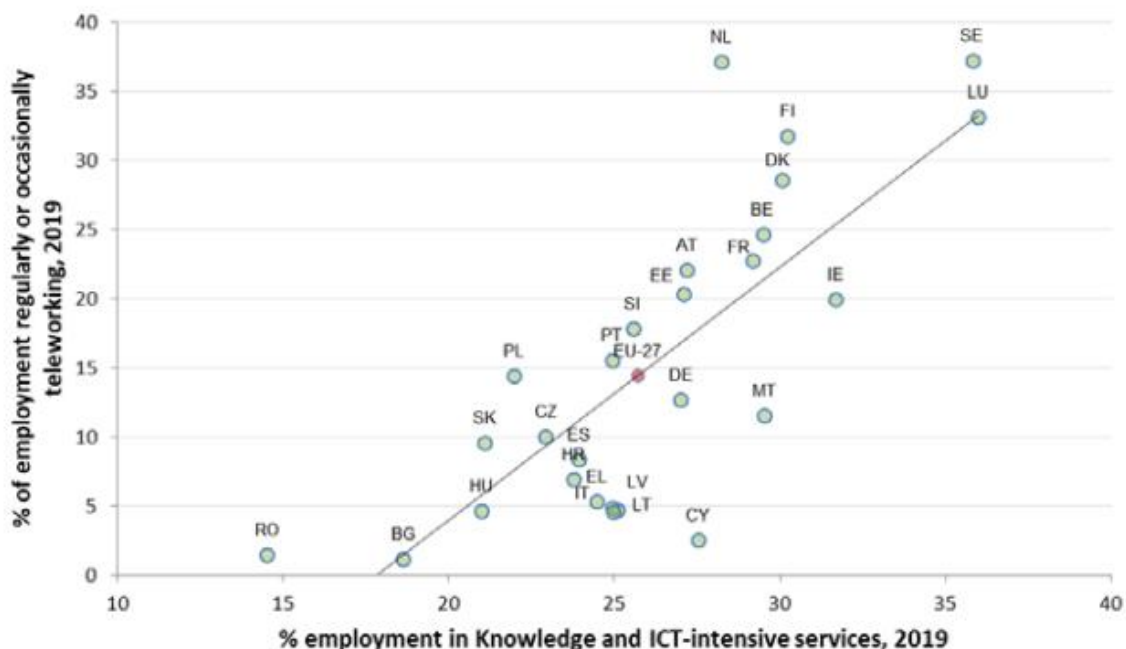


Izvor: Prilagođeno prema: Sostero, M. et. al. (2020), Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?, str. 12.

Razlike u postotku primjene rada na daljinu među zanimanja postojane su zbog prirodne pojedinih zanimanja, odnosno određena zanimanja je lakše prenijeti i obavljati na daljinu, dok su za određena zanimanja otežani uvjeti samo rada na daljinu. Primjena računala u poslu ne mora nužno biti glavna stavka zbog koje bi rad na daljinu bio pogodan za određeno zanimanje. Tokom 2018. godine djelatnici u korisničkim službama, djelatnici na šalterima i tzv. *junior* djelatnici (predstavlja prvu i najnižu poziciju zaposlenika unutar nekog poduzeća) imali su nizak postotak primjene rada na daljinu iako intenzivno koriste računala na poslu. Razlog tome je priroda njihovog posla, odnosno potreba da takvi djelatnici budu pod konstantnim nadzorom i kontrolom koje su lakše održive ako se odvijaju u fizičkoj prisutnosti zaposlenika. Autonomija posla i mogućnost rada na daljinu u takvim zanimanjima ovisi prvenstveno o poslodavcima i njihovom povjerenju, a stupanj povjerenja razlikuje se među organizacijama i među pojedinim državama. Razlike u organizacijskim i upravljačkim praksama poduzeća imale su bitnu ulogu prilikom usvajanja i implementiranja rada na daljinu u razdoblju prije pojave pandemije. Na to upućuju podaci koji prikazuju različitost u razini rasprostranjenosti rada na daljinu među državama EU, što znači da zaposlenici u pojedinim državama imaju veći pristup radu na daljinu kao obliku rada, od ostalih država - ovisno o načinima upravljanja i nadzora, organizaciji posla, dostupnim tehnologijama i politikama pojedinih država u pogledu aspekata

poput fleksibilnog načina rada.<sup>28</sup> Različita razina implementacije rada na daljinu među državama članicama može se objasniti i kroz razlike u industrijskoj strukturi zapošljavanja. Odnosno, što je veći udio zaposlenika u zanimanjima koja podrazumijevaju visoke kvalifikacije i visoku razinu znanje primjene informacijsko komunikacijske tehnologije, veći će biti i udio zaposlenika na daljinu.

**Slika 5:** Industrijska struktura zapošljavanja i rada na daljinu u državama EU 27, 2019. godina (%)



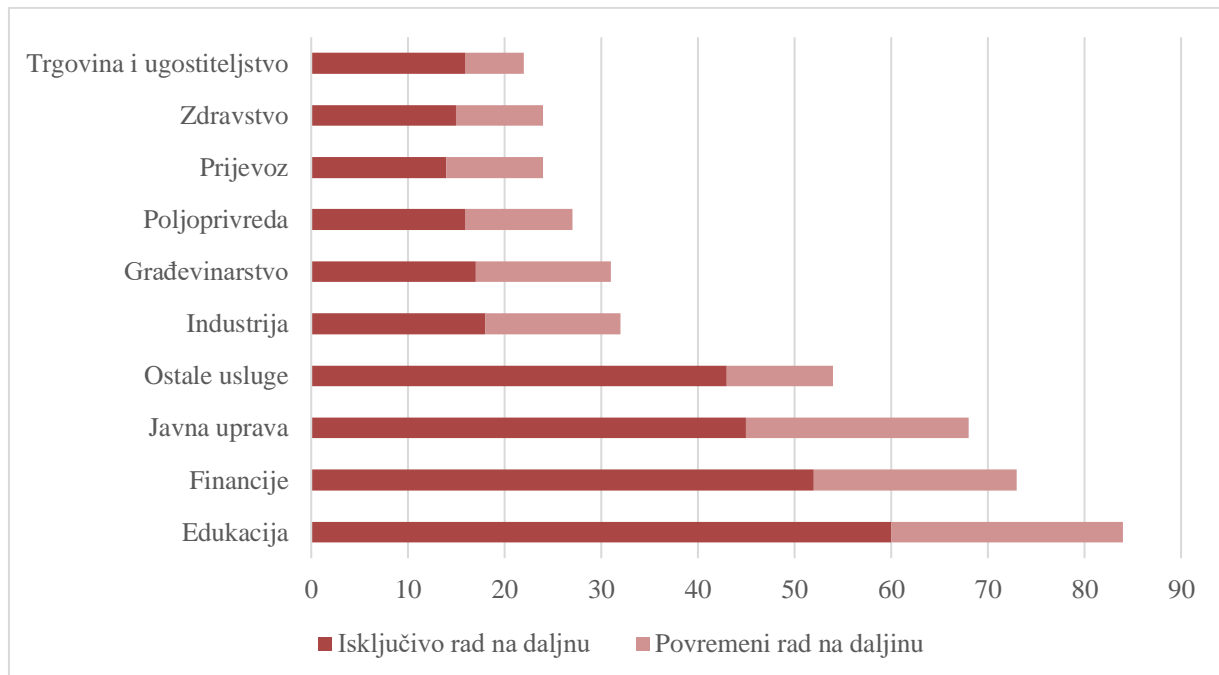
Izvor: Sostero, M. et. al. (2020), Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?, str. 15.

Slika prikazuje da je tijekom 2019. godine rad na daljinu imao visoke udjele u državama poput Švedske, Luksemburga, Finske i Danske, ponajprije zbog njihovih većih udjela u zapošljavanju u zanimanjima koja zahtijevaju visoko informacijsko komunikacijsko znanje i visoke kvalifikacije. Također, u tim državama je najveći udio zaposlenika koji počinju raditi na daljinu kao rezultat udara pandemije. Pojavom pandemije Covid-19 rad na daljinu dobiva bitnu ulogu u svakodnevnom radu i izvršavanju poslovnih zadataka. Takav oblik rada prestaje biti izbor i obostrani dobrovoljni dogovor između poslodavca i zaposlenika, te postaje za pojedina poduzeća jedini oblik rada i jedini način da se poslovanje održi. Sektori i zanimanja u kojima se intenzivno počinje implementirati i koristiti rad na daljinu izazvan širenjem pandemije, također su oni sektori i zanimanja čije su djelatnosti i karakteristike poslova pogodne za taj

<sup>28</sup> Milasi, S., González-Vázquez, I., Fernández-Macías, E., (2021), *Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU*, Paris: OECD Publishing, str. 12.

oblik rada. Promjena u odnosu na razdoblje prije pandemije jest u porastu udjela primjene rada na daljinu za pojedini sektor i zanimanja u državama članicama.

**Grafikon 5:** Rad od kuće tokom pandemije Covid-19 prema sektorima na razini država EU 27, 2020. godina (%)

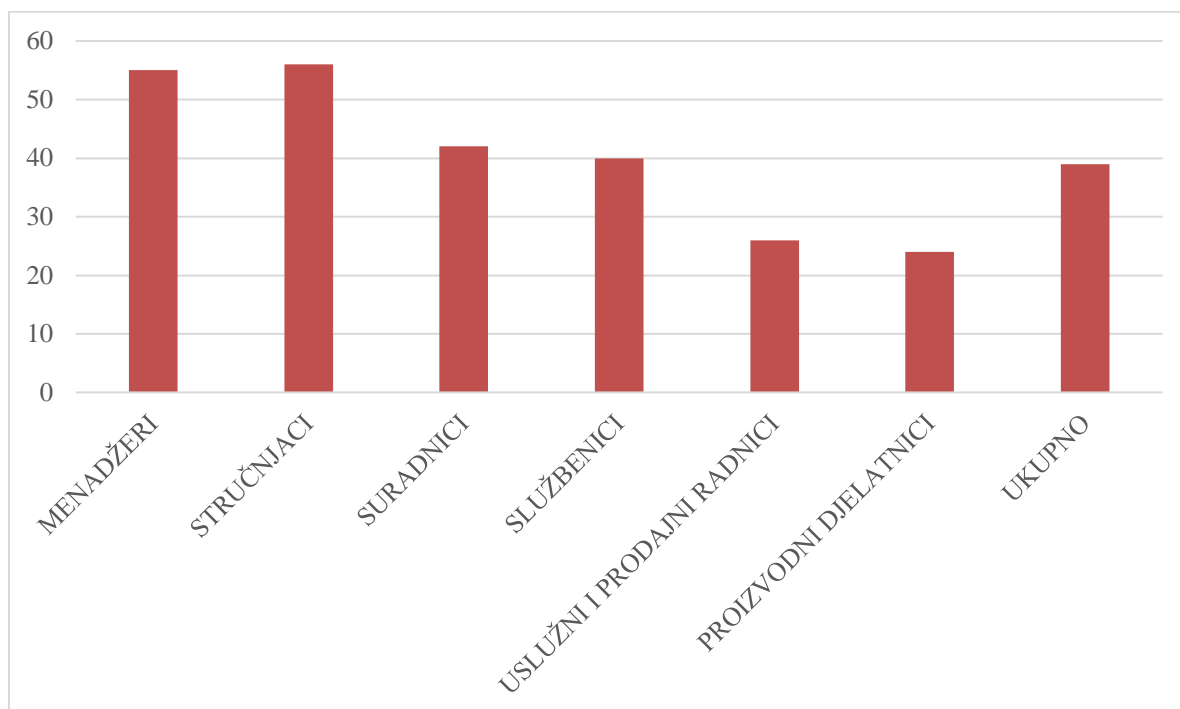


Izvor: Ahrendt, D. et. al. (2020), *Living, working and COVID-19: COVID-19 series*, str. 32.

U grafikonu je prikazan udio rada na daljinu u razdoblju pandemije prema sektorima, s najvećom učestalosti primjene takvog oblika rada u uslužnim djelatnostima poput, edukacije, financija i javne uprave, preko 60%. Manji udio je u zdravstvu, prijevozu i poljoprivredi, do 27%. U sektoru u kojem poslovi ovise o lokaciji rada - trgovina i ugostiteljstvo, koji su tijekom pandemije bili pod posebnim restrikcijama, također je mali postotak primjene rada na daljinu. Bitna je činjenica da u odnosu na razdoblje prije pandemije gdje je većina zaposlenika na daljinu takav oblik rada koristila povremeno, podaci o postotcima za razdoblje tijekom pandemije se većinom donose na redoviti rad na daljinu. Za poduzeća je bitno da osiguraju minimalne promjene u kvaliteti poslovanja i što bržu adaptaciju poslovanja na djelomično ili za neka poduzeća u potpunosti novi oblik rada, rad na daljinu. No, osim te činjenice iznimno je bitno da se u izvršavanju svakodnevnih poslovnih zadataka poštuju nacionalne mjere o suzbijanju pandemije i da se minimizira rizik od zaraze među zaposlenicima. Prema istraživanju na razini država EU 27 tijekom pandemije najveći udio rizika od zaraze, preko

65%, osjećaju zaposlenici u sektoru zdravstva, trgovine i ugostiteljstva, zbog postojećeg direktnog fizičkog kontakta s kolegama, klijentima i učenicima.<sup>29</sup>

**Grafikon 6:** Rad na daljinu kao rezultat pandemije prema zanimanjima, 2020. godina (%)



Izvor: Prilagođeno prema: Sostero, M. et. al. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, str 25.

Grafikon izražava postotke zaposlenika po zanimanjima koji su započeli rad na daljinu tokom pandemijskog razdoblja tzv. *lockdown*-a, odnosno karantene, koji je započeo u prvom kvartalu 2020. godine diljem država članica. Među menadžerima i stručnjacima najveći je udio rada na daljinu, gdje je više od pola zaposlenika tih zanimanja započelo s takvim oblikom rada. Oko 40% među zanimanjima pomoćnih stručnjaka i službenika. Najmanji udio odnosi se na zanimanja uslužnih i prodajnih usluga, te zanimanja u proizvodnji.

Porast primjene rada na daljinu uzrokovan krizom pandemije Covid-19, snažno je usmjeren upravo na visoko plaćena zanimanja, zanimanja koja podrazumijevaju više obrazovanje i stručne kvalifikacije. Iz tog razloga stvara se nova podjela između zaposlenika i zanimanja u kojima se može raditi na daljinu i u kojima to nije moguće. Unatoč mogućnosti rasta podjele među zanimanjima, prisilno obustavljanje gospodarskih aktivnosti zbog mjera za suzbijanje pandemije, rezultiralo je kreiranjem novih zaposlenika na daljinu u niskim i srednje niskim

<sup>29</sup> Ahrendt, D. et. al. (2020), *Living, working and COVID-19: COVID-19 series*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 42.



razinama zanimanja koji su prije pandemije imali ograničen pristup takvom obliku rada. Ali i dalje ostaje veliki broj zanimanja i sektora u kojima takav oblik rada nije provediv.

### 3.3. Rad na daljinu tokom pandemije

Pojava pandemije Covid-19 unijela je brojne promjene u svakodnevni život diljem svijeta, a njezin utjecaj neizbježan je za mnoge gospodarske sektore i za mnoga zanimanja. Pandemija predstavlja neviđene zdravstvene, socijalne i ekonomske izazove za Europu. Zbog novonastale situacije i uvedenih sigurnosnih mjera, radni uvjeti i radne navike više nisu iste. Brojnim radnicima prijeto privremeni ili trajni gubitak radnog mjesta, dok su poslodavci pod konstantnim strahom od stagnacije koja može rezultirati permanentnim prestankom poslovanja. Jedna od promjena nastalih pojavom i širenjem pandemije jest udio zaposlenika koji rade na daljinu, zbog propisanih mjera od strane vlade o socijalnom distanciranju i izolaciji. Prema podacima Eurostata<sup>30</sup>, udio zaposlenika na daljinu porastao je sa 5,4% iz 2019. godine na 12,3% u prvih godinu dana od početka pandemije. Rad na daljinu u vremenu pandemije ima vrlo važnu ulogu, a to je očuvanje radnih mjesta. Upravo očuvanjem radnih mjesta i nastavkom nesmetanog obavljanja posla, poduzeća nastoje minimizirati negativan utjecaj pandemije na poslovanje i profitabilnost. Radom na daljinu mogu se ublažiti efekti pandemije samo na poslovanje isključivo u poduzećima čija je djelatnost pogodna za takav oblik rada i koji mogu zadovoljiti potrebne uvjete. Vrste poslova koje iziskuju fizičku prisutnost radnika u sjedištu poduzeća ili čija poslovna djelatnost ne dopušta mobilnost radne lokacije najviše su osjetile nepovoljne posljedice pandemije. U razdoblju prije pojave pandemije bio je prisutan jaz između broja zaposlenika koji su bili u mogućnosti raditi na daljinu i broja zaposlenika koji su tu mogućnost i primjenjivali u svome radu. 2019. godine 1 od 20 zaposlenika radio bi od kuće redovno, nasuprot procijenjenih  $\frac{2}{3}$  zaposlenika koji su radili od kuće u razdoblju prve polovice 2020. godine.<sup>31</sup> Rad na daljinu, ponajprije rad od kuće, postaje nova radna norma za milijune radnika unutar država Europske unije, ali i diljem svijeta. Masovno širenje primjene rada na daljinu u državama članicama tijekom pandemije može se sagledati kao veliki prirodni eksperiment u organizaciji posla, improvizirani i tzv. *ad-hoc* odgovor državnih i organizacijskih razina na takvu rijetku pojavu - pandemiju.<sup>32</sup> Izbijanjem i

---

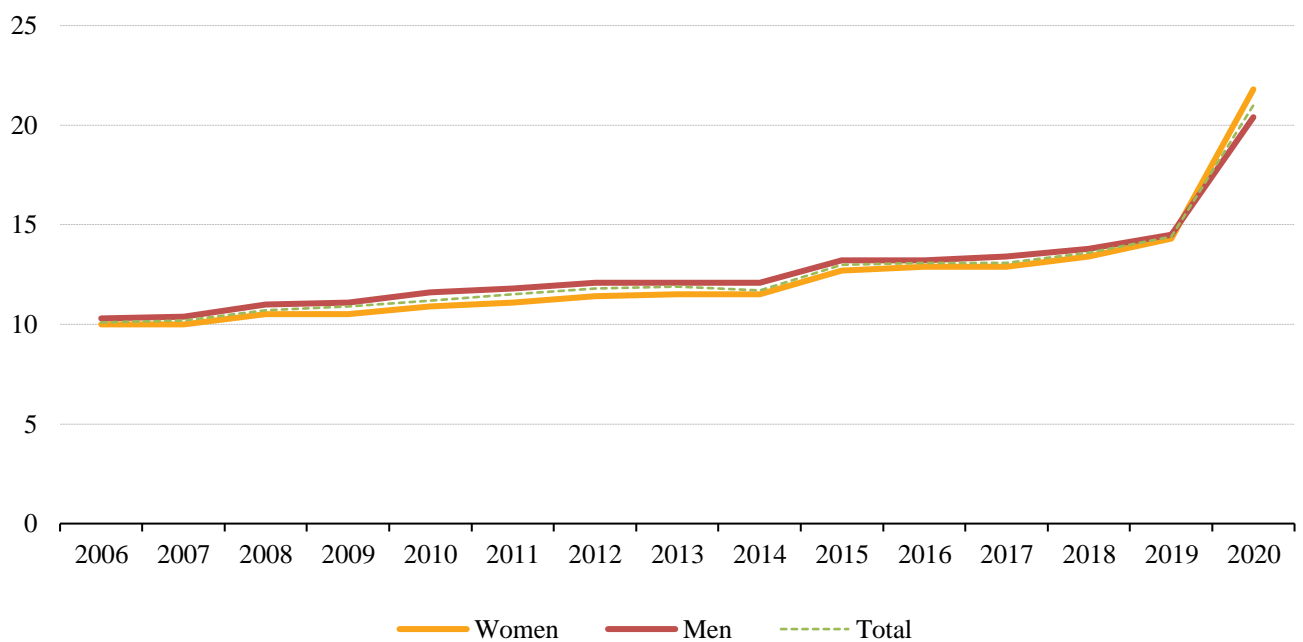
<sup>30</sup> Eurostat (2020), *Employment - annual statistics*. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_-\\_annual\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics) [24. svibnja 2021.]

<sup>31</sup> Sostero, M. et. al. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Seville: European Commission, str 7.

<sup>32</sup> Sostero, M. et. al. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Seville: European Commission, str 53.

širenjem pandemije Covid-19 otkrivene su iznimne razlike u učestalosti primjene rada na daljinu u brojnim državama članicama Europske unije, ali i razlike po sektorima i zanimanjima unutar istih. U razdoblju od 2006. godine do 2020. godine, udio zaposlenika na daljinu se udvostručio, te prema zadnjim podacima iznosi 21% na razini Europske unije. Nagli porast dogodio se upravo s prijelaza 2019. godine na 2020. godinu, što je prikazano na grafikonu u nastavku.

**Grafikon 7:** Zaposlenici na daljinu (prema spolu) koji povremeno ili uobičajeno rade na daljinu u EU, 2006. do 2020. godina (%)

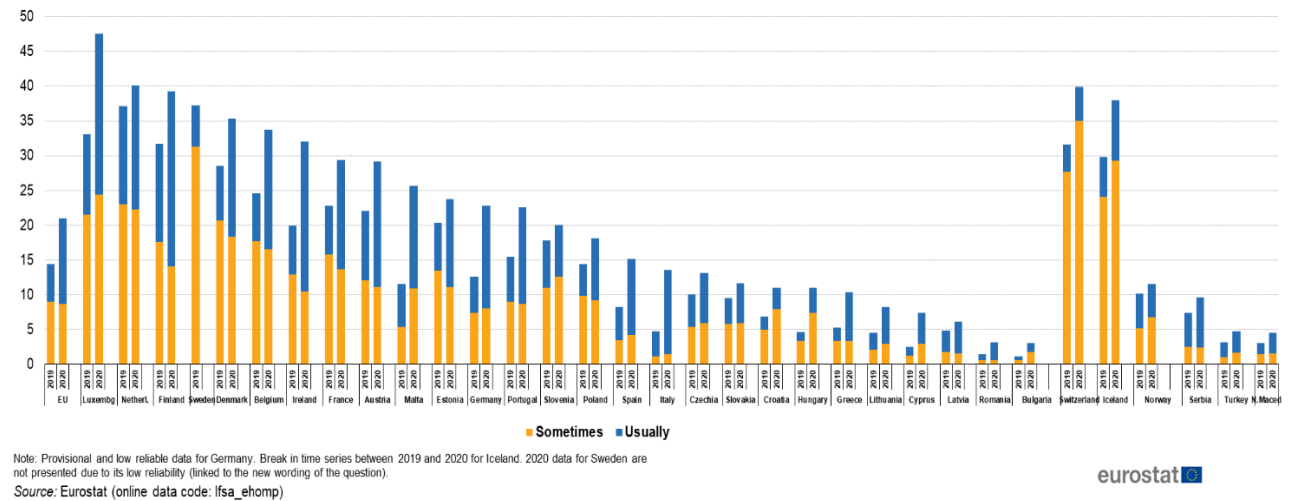


Izvor: Eurostat (2021)

Rad na daljinu polako se širio zadnjih godina, dosegnuvši udio od 14,4% u 2019. godini. Od 2019. do 2020. godine, pandemija Covid-19 povećava rasprostranjenost primjene rada na daljinu, te postotak raste za 6,6% na razini EU. Države članice koje se 2020. godine nalaze u samom vrhu po primjeni rada na daljinu (povremeno i uobičajeno) su Luksemburg (47,5%), Nizozemska (40,1%) i Finska (39,2%). Usporede li se godina početka pandemije i 2019. godina, najveću stopu rasta takvog oblika rada doživljava Luksemburg, s porastom od 14,4%. Slijede ga Irska sa 12,1% i Njemačka sa 10,2%. Udjeli ostalih država članica predstavljeni su na Slici 6.

**Slika 6:** Udio zaposlenika koji rade na daljinu povremeno ili uobičajeno prema državama EU 27, 2019. i 2020. godina (%)

**Share of employed people working from home sometimes and usually by EU Member States in 2019 and 2020**  
(in % of total employed people)



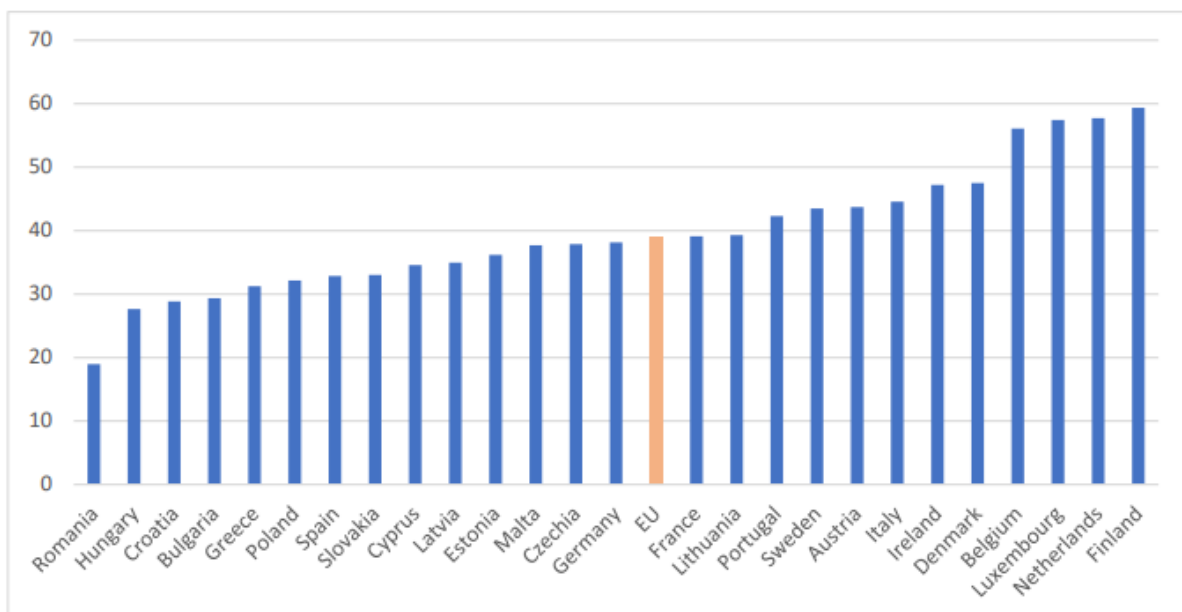
Izvor: Eurostat (2021)

Povremeni i uobičajeni rad na daljinu u ukupnoj zaposlenosti u Hrvatskoj, prema prikazanim podacima, u 2020. godini iznosio je oko 11%, od čega oko 7% povremenog rada na daljinu. Također, u godini pandemije, Hrvatska doživljava rast udjela takvog oblika rada za oko 5% u odnosu na godinu koja je prethodila. U brojnim državama od ukupnog broja zaposlenika na daljinu koji su zbog pandemije bili primorani raditi na taj način, više od pola zaposlenika nema prethodnog iskustva u takvom obliku rada. Također u zemljama koje je pandemija najsnažnije pogodila, vrlo je niska učestalost primjene rada na daljinu prije same pojave pandemije. Samim time tranzicija s uobičajenog na rad na daljinu je kompliciranije, a utječe i na zapošljavanje, produktivnost poslovanja i opće dobro zaposlenika. S druge strane, radnici sa izvrsnim digitalnim vještinama će bolje reagirati na potrebe poduzeća i poslovanja za rad na daljinu tokom trenutne pandemije. Visina stupnja razvijenosti digitalnih vještina radnika razlikuje se među državama članicama Europske unije, razvijenost je mnogo niža u državama koje imaju ograničenu razinu primjene rada na daljinu. Tako se postotak radnika s niskim ili nepostojećim digitalnim vještinama, među zanimanjima koja nisu fizičkog karaktera, kretao od 10% u Nizozemskoj do 40% u Bugarskoj, a na razini EU 27 iznosio je 20% u 2019. godini.<sup>33</sup> Prema istraživanjima *Eurofound*-a, više od trećine zaposlenika EU započelo je rad od kuće zbog pandemije, usporedno 20% zaposlenika koji su radili od kuće prije pandemije, najmanje

<sup>33</sup> Milasi, S., Gonzalez-Vazquez I., Fernandez-Macias E. (2020), *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*, s.l.: The European Commission's science and knowledge service, str. 7.

nekoliko puta mjesečno. Zaposlenici na daljinu koji rade na taj način tokom pandemije su uglavnom zaposlenici s prijašnjim iskustvom rada na daljinu, točnije njih 50%. Zaposlenici koji trenutno primjenjuju takav oblik rada bez prethodnog iskustva rada na daljinu čine udio od 25% na razini zaposlenika Europske unije. Ovisno o poduzeću u kojem rade, pojedini zaposlenici na daljinu imaju podršku od strane poslodavaca u pripremama za takav oblik rada, dok pojedini zaposlenici sami snose dodatne troškove povezane s radom na daljinu tijekom *lockdown*-a, poput uređaja za rad, troškove internet pretplate, troškove struje, uredskih materijala i slično.

**Slika 7:** Zaposlenici na daljinu koji rade od kuće tokom pandemije Covid-19 prema državama EU 27, 2020. godina (%)



Izvor: Sostero, M. et. al. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, str 22.

Podaci izraženi na slici prikazuju postotak zaposlenika koji rade od kuće tokom pandemije među državama članicama. Udio zaposlenika od kuće činio je više od 30% u svim članicama, osim u Hrvatskoj, Bugarskoj, Mađarskoj i Rumunjskoj. Raspon incidencije rada od kuće između zemalja bio je širok, od 18% u Rumunjskoj do 59% u Finskoj. Najveći udio primjene takvog oblika rada vidljiv je u Nordijskim zemljama i zemljama Beneluxa. Osim na samu zaposlenost, pandemija svoj utjecaj ima i na vrstu zaposlenosti, odnosno ugovora o radu. Prema podacima s Eurostata<sup>34</sup> udio zapošljavanja na ugovor na određeno je pao s 11,9% iz 2019. godine na 10,7% u godini početka pandemijske krize. To je najveća ikad zabilježena razlika na

<sup>34</sup> Eurostat (2020), *Employment - annual statistics*. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment - annual statistics#Remote work significantly up in 2020](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics#Remote_work_significantly_up_in_2020) [24. svibnja 2021.]

razini država EU. Jednako tako, najveći pad postotka doživljava i zapošljavanje na ugovor na pola radnog vremena, sa 17,8% u 2019., na 16,6% u 2020. godini.

U godinama prije pandemije, najveći udio primijenjenog rada na daljini unutar neke države, odnosi se na povremeni rad na daljini kao svojevrsni pomoćni oblik izvršavanja poslovnih obveza. Nakon pojave pandemije, u 2020. i tijekom 2021. godini, povećana je učestalost primjene rad na daljinu na tjednoj bazi, pa time takav oblik rada postaje uobičajeni način poslovanja. Prema podacima iz veljače 2021. godine<sup>35</sup>, u Francuskoj 48,1% zaposlenika koji rade na daljinu, takav oblik rada primjenjuju između 2 do 4 dana tjedno. Cjelotjedni rad na daljinu primjenjuje čak 31,2% zaposlenika, dok su niže stope 1 dana u tjednu (13,5%) i nekoliko dana mjesečno (7,2%). Dakle 79,3% zaposlenika na daljinu primjenjuje takav rad minimalno 2 dana u toku tjedna. Sa organizacijske strane, prema podacima za isto vremensko razdoblje, 64,8% poduzeća u Francuskoj implementiralo je rad na daljinu u svoje poslovanje. Prema podacima za Španjolsku, broj zaposlenika na daljinu, uobičajeno ili povremeno, na kraju 2020. godine dosegao je 2,86 miliona, odnosno 74,2% više u odnosu na godinu prije pandemije.<sup>36</sup> Prema tim podacima, stopa rada na daljinu u odnosu na ukupnu zaposlenost Španjolske iznosila je 14,5%, što predstavlja porast za 6,6% u godinu dana. U razdoblju *lockdown*-a, broj zaposlenika na daljinu se skoro udvostručio (3,5 miliona), da bi se nakon popuštanja mjera i lagano vraćanja u normalan život spustio na 2,86 miliona (14,5%) s krajem 2020. godine. No, unatoč velikom rastu postotka zaposlenika na daljinu, Španjolska je i u vrijeme pandemije ispod prosječne razine EU koja iznosi 21%. Španjolske regije koje su pogođene najvećim porastom rada na daljinu uzrokovanim pandemijom su vodeći Madrid, koji je utrostručio broj. A slijedi ga Katalonija koja ima dvostruki rast u odnosu na 2019. godinu. Rast ispod 20% doživljavaju Aragonija, Ekstremadura i Valencijska Zajednica. Madrid i Katalonija su činile 1/3 zaposlenika na daljinu u ukupnoj zaposlenosti na daljinu, a tijekom pandemije doživljavaju porast i trenutno čine polovicu zaposlenika na daljinu u ukupnom zbroju za Španjolsku. Nasuprot Španjolskoj, Njemačka ima više postotke u vezi rada na daljinu

---

<sup>35</sup> Gaudiaut, T. (2019), *Proportion of French employees who are working remotely in France in February 2021, by frequency*. S.l.: Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/1154770/employees-telework-frequency-france/> [25. svibnja 2021]

<sup>36</sup> Spain's News (2021), *Teleworking in Spain shoots up 74% due to Covid, although it is still below the European average*. Madrid: Spain's News. Dostupno na: <https://spainsnews.com/teleworking-in-spain-shoots-up-74-due-to-covid-although-it-is-still-below-the-european-average/#:~:text=The%20number%20of%20people%20who,year's%20figures%2C%20according%20to%20a> [25. svibnja 2021]

i pandemije. Prema podacima iz veljače 2021. godine<sup>37</sup>, na kraju siječnja te godine 24% zaposlenika Njemačke, radilo je uobičajeno ili povremeno od kuće. To je golemi pomak u odnosu na studeni 2020. godine kada je taj udio iznosio 14%, a u prosincu je iznosio 17%. Glavni razlog takvog rasta su uvedene epidemiološke mjere i vladini savjeti. Osim toga, u Njemačkoj je izglasana uredba u siječnju 2021. godine, koja obvezuje poslodavce da svojim zaposlenicima omoguće rad na daljinu i adekvatne uvjete za isti. Hrvatska u doba pandemije doživljava porast razine primjene rada na daljinu, ali u znatno manjoj mjeri od većine država članica. Razlog tomu je potrebna regulacija Zakona o radu na daljinu, koji nije dovoljno specificiran po pitanju vrste rada na daljinu koja se primjenjuje.

Iako se uviđa velika korist rada na daljinu u pandemijskoj krizi u obliku očuvanja radnih mjesta i kontinuiteta poslovanja unatoč okolnostima koje su pogodile gospodarstvo, za pojedince takva korist neće biti dostupna. Nekvalificirani i nevjешti zaposlenici uglavnom neće uživati pogodnosti rada na daljinu, posebice zaposlenici jednostavnih zanimanja (zanimanja koja podrazumijevaju upotrebu ručnog alata i fizički napor) ili zaposlenici s niskim razinama digitalnih vješтина. Takvi zaposlenici su i u razdoblju prije pandemije bili među najniže plaćenim segmentima radne snage. Nastavak pandemije Covid-19 riskira daljnje pogoršanje postojeće nejednakosti među zaposlenicima, te se povećava mogućnost smanjenja radnih sati, nesigurnost dohotka ili krajnje gubitak posla za takve zaposlenike.

### **3.4. Utjecaj pandemije na zapošljavanje**

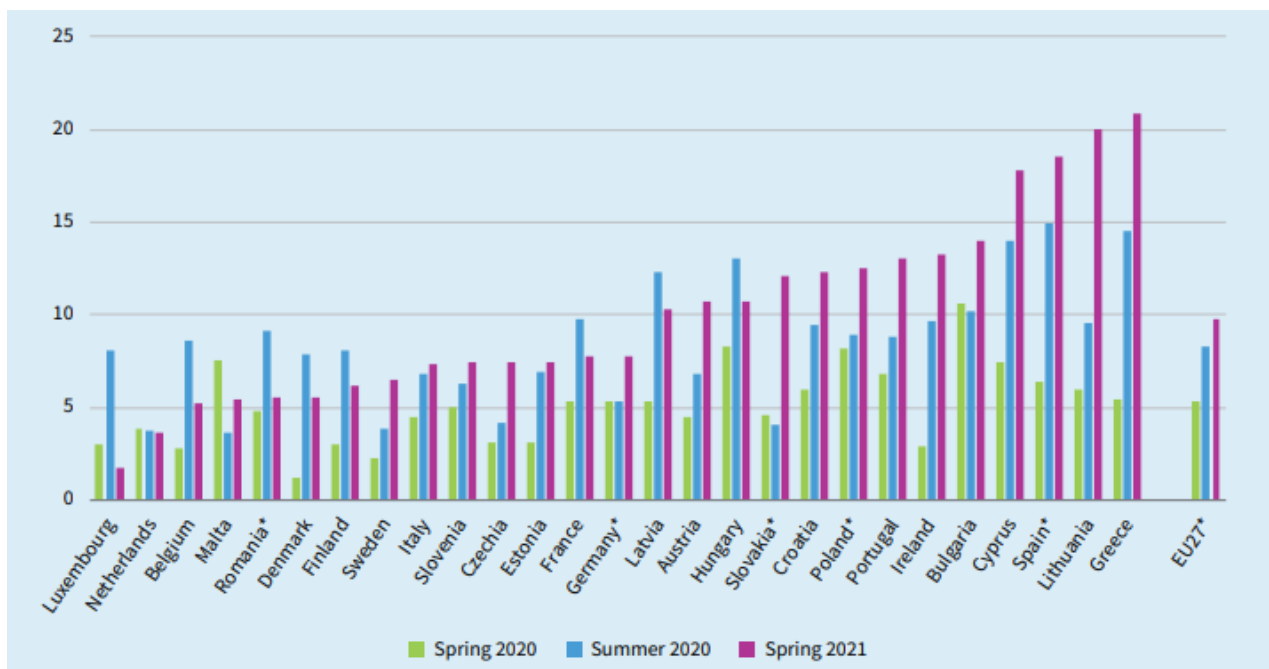
Izbijanje pandemije na globalnoj razini, u poslovnom svijetu donijelo je brojne negativne pojave. Osim potrebe da se u što kraćem roku reorganizira i primjeni rad na daljinu u poduzećima gdje je to moguće, brojna poduzeća trpe smanjenje prihoda zbog čega su primorani smanjiti svoje izdatke putem između ostalih mjera i kroz otpuštanje djelatnika. Nekolicina zaposlenika koji su zamijenili svoj uobičajeni rad radom na daljinu, pad dohotka bio je primijećen već u travnju 2020.godine. Razlog tome je smanjena poslovna aktivnost zbog pandemije Covid-19 koja je prisilila pojedina poduzeća da privremeno obustave rad ili da smanje broj radnih sati svojih zaposlenika. Suspenzija gospodarskih aktivnosti ima diferencijalan utjecaj na različite segmente stanovništva, odnosno učinak pandemije reflektira se drugačije među određenim skupinama stanovništva. Promatrano kroz dob kao demografsku

---

<sup>37</sup> Nehra W. (2021), *A quarter of people in Germany are now working from home* [online]. S.I., Expat. Dostupno na: <https://www.iamexpat.de/career/employment-news/quarter-germans-are-working-home> [25. svibnja 2021]

varijablu, pandemija najveći negativan utjecaj ima na mlade zaposlenike (između 19 i 29 godina), nego na ostale. Na razini EU 28, skoro trećina (28%) od ukupnog broja zaposlenih u sektorima koji su prisilno suspendirani, mlađa je od 30 godina, a ukupan udio zatvorenih sektora čini 10% od ukupne zaposlenosti u državama članicama.<sup>38</sup> Samim time, zatvaranjem takvih sektora, stvara se nepogodna situacija u zapošljavanju i budućnosti u poslovanju mlađih zaposlenika. S druge strane, udio od 36% starijih zaposlenika (preko 50 godina) je upravo u osnovnim sektorima i sektorima koji nisu izloženi zatvaranju uzrokovanom pandemijom Covid-19. U prisilno zatvorenim sektorima stariji zaposlenici čine postotak od 26%. Unutar sektora pogođenih obustavom rada, udio samozaposlenih osoba čini 22%, a od preostalih 78% zaposlenika određenog poduzeća, 22% radi na ugovor na određeno. Udio zaposlenika sa stabilnim i stalnim radnim odnosom u zatvorenim sektorima ukupno čini 60%, što je znatno niže u odnosu na ostatak gospodarstva.

**Slika 8:** Ispitanici koji su izgubili posao pojavom pandemije prema državama EU 27, 2020. i 2021. godina (%)



Izvor: *Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year*, str 2.

Slika prikazuje usporedbu tri razdoblja od početka pojave pandemije u kojima su iskazani postotci gubitaka posla zbog pandemije po državama i na razini EU 27. Proljeće 2021. godine, godinu dana nakon prvih zatvaranja poduzeća zbog pojave pandemije Covid-19, 10%

<sup>38</sup> Fana M., et. al. (2020), *The COVID confinement measures and EU labour markets*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 17.

zaposlenika koji su bili zaposleni prije pandemije izgubilo je posao, što je povećanje za 2% u odnosu na ljeto 2020. godine (8%), a dvostruko je više od postotka u proljeću 2020. godine (5%) na razini država članica. Najveći porast postotka gubitka posla doživljava Grčka, rast sa 6% u razdoblju ljeta 2020. godina na više od 20% prema podacima iz travnja 2021. godine. Iza Grčke slijede Litva, Španjolska i Cipar kao države s najvećim postotcima. Nizozemska ima najniži postotak gubitka posla, a ujedno i konstantu od 3-4% kroz sva tri prikazana razdoblja. U pojedinim državama došlo je do pada udjela gubitka poslova zbog pandemije u 2021. godini u odnosu na ljeto 2020. godine, kao primjerice Luksemburg (pad za oko 5%) i Belgija (pad oko 4%). Hrvatska je tijekom proljeća 2020. godine imala 6% udjela gubitka poslova zbog pandemije, ljeti iste godine postotak raste na 9%, a trenutni postotak tijekom proljeća 2021. godine iznosi oko 13% - porast za oko 7% u godinu dana od pojave pandemije. Također, Hrvatska je među tri države s najvećim padom u zapošljavanju na ugovor na određeno u ukupnom zapošljavanju, od 2019. do 2020. godine, sa -2,5%. Ispred nje je najveći Poljska (-2,7%), a iza Portugal (-2,4%).

U pogledu varijabli vezanih za zapošljavanje tokom pandemije, primjena rada na daljinu dostupnija je i lakša za implementaciju kod zaposlenika više stručne spreme i onih kojima je mjesto stanovanja u gradovima ili predgrađima. Udio visoko kvalificiranih zaposlenika najveći je u poslovima izvedivim na daljinu (60,6%), zatim u osnovnim esencijalnim sektorima (31,7%), dok je udio visoko kvalificiranih zaposlenika u prisilno zatvorenim sektorima 26,1%.<sup>39</sup> Najniži udio čine u 'uglavnom nebitnim' sektorima, poput proizvodnje i građevinarstva. Suprotno tome, udio niže kvalificiranih zaposlenika u poslovima izvedenim na daljinu čini tek 6,4%, dok postotak istih u prisilno zatvorenim sektorima iznosi 22,46%. Za zaposlenike koji su primjenjivali rad od kuće najmanje nekoliko puta mjesečno prije pojave pandemije bila je manja vjerojatnost gubitka posla privremeno ili trajno, u odnosu na zaposlenike s malim ili nikakvim iskustvom rada na daljinu prije pandemije. Rad na daljinu smanjuje negativan utjecaj pandemije na zapošljavanje, ne samo na razini individualaca, nego i na nacionalnoj razini. U državama gdje se primjenjuje rad na daljinu kao rezultat utjecaja pandemije, manji su udjeli gubitka poslova, trenutnog gubitka poslova ili smanjena radnih sati, a veći je postotak sigurnosti posla. Stopa zaposlenosti na razini EU nije se uvelike promijenila u odnosu na 2019. godinu i godinu u kojoj je započela pandemija - 2020. godinu. Prema

---

<sup>39</sup> Fana M., et. al. (2020), *The COVID confinement measures and EU labour markets*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 21.



podacima Eurostata<sup>40</sup> ukupni postotak zaposlenosti na razini EU (osobe od 20 do 64 godine) u 2020. godini iznosio je 72,4%, što je za 0,7% manje u odnosu na godinu prije. Njemačka (80,6% pad za 0,5%) i Francuska (72,1% na 71,9%) doživljavaju blaži pad udjela zaposlenog stanovništva. Kod Italije je promjena skoro za 1%, odnosno pad s 63,5% na 62,6%. Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, stopa registrirane nezaposlenosti u Hrvatskoj u ožujku 2020. godine iznosila je 8,6%, da bi utjecajem pandemije u travnju iste godine porasla na 9,4%, te u svibnju na 9,5%. Stopa polako opada narednih mjeseci. U zimskim mjeseci počinje opet rasti dosegnuvi 9,8% u siječnju 2021. godine. Usporede li se stope iz ožujka 2020. i ožujka 2021. godine, stopa nezaposlenosti porasla je za 0,7%. Prema posljednjim podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, stopa anketne nezaposlenosti u Hrvatskoj iznosi 9,2%, što je iznad europskog prosjeka anketne nezaposlenosti koji iznosi 7,3%. Stopa registrirane nezaposlenosti u Hrvatskoj za travanj 2021. godine je 8,9% odnosno 139.348 nezaposlenih osoba, što je pad postotka u odnosu na 9,4% iz travnja prethodne godine.

Najviše negativnih učinaka pandemije očitava se na najugroženijoj skupini zaposlenika i zaposlenicima u nepovoljnom položaju, dok će zaposlenici koji rade u boljim uvjetima i koji imaju mogućnost rada na daljinu, biti manje pogođeni cjelokupnom situacijom. Sektori koji su prisilno zatvoreni zbog suzbijanja pandemije, oni koji uključuju najveći rizik od zaraze (ugostiteljstvo, osobne usluge, usluge razonode), su zanimanja koja u većini država EU karakteriziraju niske plaće i nesigurni uvjeti zaposlenja. Države članice koje imaju visok udio zaposlenih u tim sektorima trpe veći udarac na cjelokupno gospodarstvo. Najveći udio zaposlenosti u ugostiteljstvu i uslugama razonode je u Mediteranskim gospodarstvima, od kojih su pojedine države poput Italije i Španjolske snažno pogođene pandemijom. Učinak pandemijske krize na tržište rada u pojedinim članicama jači je nego u drugim, stoga su države za one najugroženije sektore osiguranje financijske potpore i olakšice. Prema procjenama Cedefop-a<sup>41</sup> skoro 7 milijuna radnih mjesta moglo bi biti izgubljeno ili neuspješno otvoreno diljem EU u razdoblju od 2019. do 2022. godine zbog utjecaja pandemije Covid-19.

---

<sup>40</sup> Eurostat (2020), *Employment - annual statistics*. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_-\\_annual\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics) [24. svibnja 2021.]

<sup>41</sup> Cedefop (2021), *Coronavirus impact on jobs in EU sectors and occupations: a skills forecast analysis*. S.I., Cedefop. Dostupno na: [https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/coronavirus-impact-jobs-eu-sectors-and-occupations-skills-forecast-analysis#:~:text=The%20Cedefop%20skills%20forecast%20predicts,over%20the%20period%202019%2D22.&text=The%20scenario%20looked%20into%20both,effects%20\(up%20to%202030\)](https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/coronavirus-impact-jobs-eu-sectors-and-occupations-skills-forecast-analysis#:~:text=The%20Cedefop%20skills%20forecast%20predicts,over%20the%20period%202019%2D22.&text=The%20scenario%20looked%20into%20both,effects%20(up%20to%202030)) [27. svibnja 2021.]

### 3.5. Pokazatelji kvalitete posla tokom rada na daljinu

Raznolike su percepcije zaposlenika o utjecaju rada na daljinu na kvalitetu njihova posla, a time i utjecaja na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika, kao i percepcije poslodavaca o kvaliteti izvršenog posla. Kvaliteta posla koji se obavlja na daljinu ne ovisi isključivo o individualnim karakteristikama zaposlenika, poput sposobnosti i znanja pojedinca. Aspekti organizacije rada poput komunikacije i koordinacije, kao i strateškog načina primjene informacijsko komunikacijske tehnologije u procesu poslovanja, također utječu na sveukupnu kvalitetu posla obavljenog na daljinu. Prije pojave pandemije, primjena rada na daljinu sa sobom je nosila pozitivne i negativne učinke na kvalitetu rada. Prvenstveno ovisno o prirodi posla koji se obavlja na daljinu, sastavu obitelji zaposlenika, osobnim preferencijama i uvjetima rada koji su pruženi od strane poslodavca. 2015. godine u Francuskoj je 84% zaposlenika na daljinu izjavilo da se njihova produktivnost povećala zbog takvog oblika rada, a 81% je izjavilo da je njihov rad na daljinu kvalitetniji od rada u uobičajenim uredima.<sup>42</sup> Razlozi tome su manja prekidanja u radu od strane drugih kolega ili njihovih nadređenih, manji trošak vremena na odgovaranje na telefonske pozive ili mailove, i više vremena tokom dana jer nije potrebno da svakodnevno putuju na posao. Utjecaj rada na daljinu može se promatrati kroz 5 dimenzija, a to su: prihodi zaposlenika, suštinska kvaliteta posla, mogućnosti za razvoj karijere, rizici za fizičko i mentalno zdravlje zaposlenika, kvaliteta radnog vremena. Poboljšanja u produktivnosti i kvaliteti posla mogu biti povezana s dužim radnim satima i mogućnosti više razine koncentracije na pojedina zadatke zbog nepostojanja smetnji koje se inače pojavljuju u uobičajenom radnom mjestu. Zaposlenici zanimanja koja uključuju bliski kontakt s klijentima, poput poslova u pozivnim centrima, službama za korisnike i prodaji, uglavnom su zadovoljniji radom na daljinu u odnosu na rad u uobičajenim uredima. Rad na daljinu im omogućuje izuzimanje uredskih distrakcija kao i stroge kontrole nadređenih, čime se povećava koncentracija, produktivnost i efikasnost zaposlenika. S druge strane, radom na daljinu se usporava prijenos povratnih informacija od nadređenih, kolega i klijenata s kojima se komunikacija inače odvija uživo. Spore povratne informacije mogu dovesti do nesporazuma ili smanjenja produktivnosti, što šteti ukupnoj kvaliteti rada. Rad na daljinu može unaprijediti kvalitetu posla kroz:<sup>43</sup>

1. poboljšanje zadovoljstva poslom i jačanjem motivacije za isti

---

<sup>42</sup> Messenger, J. et. al. (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 26.

<sup>43</sup> Fana, M. et. al. (2020), *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study*, Seville: European Commission, str 17.

2. povećanje predanosti i lojalnosti zaposlenika prema poslodavcu
3. pospješivanje balansa između poslovnog i privatnog dijela života ili smanjenje sukoba između ta dva segmenta, što proizlazi iz fleksibilnosti radnog vremena

Osim pozitivnog utjecaja rada na daljinu, takav oblik rada može i negativno utjecati na kvalitetu posla, i to kroz:<sup>44</sup>

1. pogoršanje komunikacije i protoka znanja između poslovnih kolega, loša koordinacija poslovanja
2. induciranje pretjeranog menadžerskog nadzora
3. visoke zahtjeve za znanjem primjene informacijsko komunikacijske tehnologije
4. radno okruženje koje dekoncentrira zaposlenika
5. pogoršanje postojećih ili percipiranih karijernih planova
6. oštećenje mentalnog zdravlja kroz povećani stres i osjećaj socijalne i/ili profesionalne izoliranosti

Utjecaj rada na daljinu na kvalitetu posla razlikuje se u razdoblju prije i razdoblju nakon pojave pandemije. Naime zaposlenici na daljinu prije pandemije uglavnom su posjedovali namjenski kućni ured, potrebne uređaje i internetsku povezanost za rad. U tom razdoblju, zaposlenici iako su radili na daljinu, mogli su fizički otići u uobičajeni ured radi kvalitetnijeg obavljanja određenih zadataka ili prisustvovanja određenim sastancima. Također, tokom rada od kuće za vrijeme radnog vremena uglavnom nisu bili dekoncentrirani zbog obveza prema djeci. Usporedno tome, zaposlenici koji su započeli raditi na daljinu pojavom pandemije, dakle tokom ožujka ili travnja 2020. godine, doživjeli su drugačije uvjete od prethodno navedenih. Većina zaposlenika nije posjedovala namjenski kućni ured što narušava privatnost pojedinca. Zbog epidemioloških mjera škole i vrtići su se zatvorili, a većina ih se preselila na *online* izvedbu, što je otežalo rad roditeljima koji su imali obveze prema djeci i tijekom radnog vremena. Osim prema djeci, pojedinci tokom radnog vremena od kuće, moraju skrbiti i za uzdržavanog roditelja ili roditelje. Ono što je ponajviše negativno utjecalo na kvalitetu posla jest činjenica da većina zaposlenika koji su krenuli s radom na daljinu na proljeće 2020. godine, prvi puta se susreće s takvim oblikom rada koji mora primjenjivati na puno radno vrijeme. Kako kvaliteta i efikasnost rada ne bi ispaštale, ključno je da poduzeća poduzmu mjere kako bi pripremili zaposlenike na izazove koji proizlaze iz unapređivanja tehnologija i novih načina

---

<sup>44</sup> Fana, M. et. al. (2020), *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study*, Seville: European Commission, str 17.

rada. Pojavom pandemije takvi izazovi su postali zahtjevniji, stoga je bitno da poduzeća pruže svojim zaposlenicima adekvatnu edukaciju i treninge kako bi usavršili njihove digitalne vještine. Na razini EU 27 manje od 25% poduzeća je pružilo obuku za informacijsko komunikacijsku tehnologiju svojim zaposlenicima, s udjelima od 37% u Finskoj i 6% u Rumunjskoj u 2019. godini.<sup>45</sup> Kvaliteta posla determinira objektivne (plaća, radno vrijeme) i subjektivne (zadovoljstvo, motivacija, zdravlje zaposlenika) aspekte rada. Kvaliteta posla predstavlja bitan čimbenik koji određuje sveukupnu dobrobit radnika. Utjecaj rada na daljinu na kvalitetu posla ovisi i o vrstama socijalnih zadataka i uključenim poslovima. Poslovi koji uključuju poučavanje i brigu, kao i treniranje drugih (učitelji, socijalni radnici, učitelji plesa, psihijatri i slično) podložniji su negativnom utjecaju rada na daljinu u obliku smanjenja efikasnosti i kvalitete posla kao i smislenosti posla. Produktivnost je najviše porasla u financijskom sektoru, stručnim službama i tehnološkoj industriji, dok je najveći pad produktivnosti zamijećen u pravnom, obrazovnom i istraživačkom sektoru.<sup>46</sup> Znatno pad kvaliteta posla u takvim zanimanjima proizlazi iz važnosti čimbenika poput interpersonalne i interaktivne tzv. *face-to-face* komunikacije, koji se ne mogu izvesti u obliku rada na daljinu. Suprotno tome, u zanimanjima prodaje roba ili usluga, rad na daljinu pozitivno je utjecao na kvalitetu posla. Zaposlenici u takvim zanimanjima smanjenjem izravnog kontakta i komunikacije s klijentima poboljšali su kvalitetu rada iz razloga što se reducirala fizička interakcija poput kućanskih posjeta klijenta i sastanaka, koje su zaposlenici doživljavali suvišnim dijelovima poslovnog procesa. Na posao je pozitivno utjecala i zamjena telefonske komunikacije na e-mail komunikaciju, najviše u poslovima službenika. Rad na daljinu poboljšava kvalitetu posla uglavnom kada se odvija kao honorarni aranžman, gdje se interakcije licem u lice održavaju barem donekle.<sup>47</sup> Potpuna migracija na takav oblik rada tokom *lockdown*-a negativno je utjecala na zaposlenike koji su već puno radno vrijeme ili određeni dio radnog vremena obavljali na daljinu, zbog 'zasićenja' takvim radom, manjkom interakcije uživo i gubitkom granice između poslovnog i privatnog života.

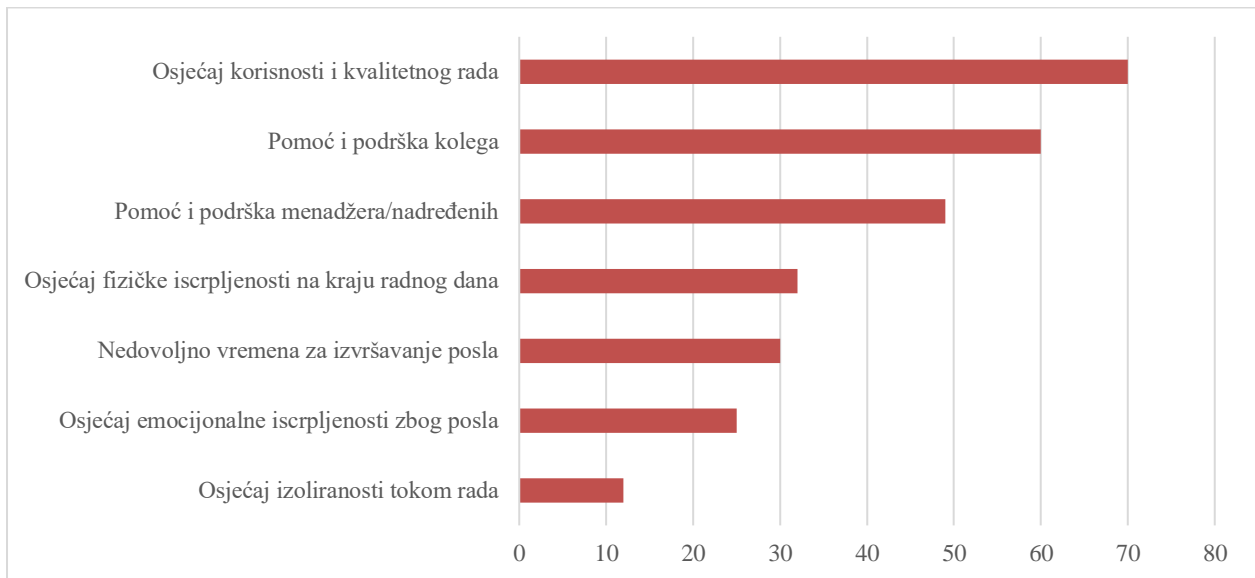
---

<sup>45</sup> Milasi, S., Gonzalez-Vazquez I., Fernandez-Macias E. (2020), *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*, s.l.: The European Commission's science and knowledge service, str. 7.

<sup>46</sup> Varošaneć, S. (2020), *Rad od kuće, rastući trend i kad završi zdravstvena kriza: Želi ga 82% ispitanika* [online]. Zagreb: Poslovni.hr. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/rad-od-kuce-rastuci-trend-i-kad-zavrshi-zdravstvena-kriza-zeli-ga-82-ispitanika-4226195> [11. kolovoza 2021.]

<sup>47</sup> Fana, M. et. al. (2020), *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study*, Seville: European Commission, str. 21.

**Grafikon 8:** Odabrani pokazatelji kvalitete posla prema stajalištu zaposlenika tijekom pandemije Covid-19, u državama EU 27 u 2020. godini (%)



Izvor: Ahrendt, D. et. al. (2020), *Living, working and COVID-19: COVID-19 series*, str. 35.

Brojke prikazane u grafikonu su postotci odgovora ‘uvijek’ i ‘većinu vremena’ zaposlenika na daljinu. Za stavku ‘Nedovoljno vremena za izvršavanje posla’ prikazani su odgovori ‘rijetko’ i ‘nikada’ na izjavu ‘Imate dovoljno vremena za izvršavanje posla’. Više od 50% zaposlenika na daljinu tokom pandemije ima osjećaj da obavlja koristan rad i uživa pomoć i podršku kolega. Navedene stavke su bitne jer utječu na fizičko i psihičko zdravlje zaposlenika, a samim time i na njegovu sveukupnu efikasnost i kvalitetu pri obavljanju posla. Najmanji postotak, točnije 12% ispitanika ima osjećaj izoliranosti tokom rada na daljinu. Prema JRC istraživanju, zaposlenici uglavnom ne osjete pad prihoda zbog rada na daljinu, no mnogi zaposlenici su zabrinuti za mogući budući pad prihoda zbog nepovoljne ekonomske i gospodarske situacije prouzročene pandemijom, koja može ostaviti posljedice na njihove poslodavce i sveukupno poduzeće. Kod pojedinih zaposlenika došlo je do pada prihoda u obliku bonusa i dodataka na plaću, kao što su dodaci za putne troškove, troškove hrane i sudjelovanje u podjeli dobiti. Za neke zaposlenike došlo je do stagnacije u prihodima, jer su poduzeća pauzirala povišice i unapređenja zaposlenika zbog nepovoljne situacije. Pojedinci koji su osjetili pad prihoda već u travnju 2020. godine imali su pravo na djelomične novčane naknade i različite vrste vladinih bonusa koji su detaljnije objašnjeni u poglavlju 4.2. ovoga rada.

#### 4. Budućnost rada na daljinu

Pandemijska kriza koja je pogodila ekonomiju i gospodarstvo kako na državnoj, tako i da globalnoj razini, uvjetovala je promjene u poslovanju i adaptaciju istoga s ciljem oporavka i dugotrajnog očuvanja poslovanja. U vrijeme pandemije digitalna tehnologija je ključna stavka koja pridonosi snažnijem oporavku društva i ekonomije. Epidemiološke mjere koje nalažu fizičko distanciranje, dovele su do izražaja važnost suvremene tehnološke koja podrazumijeva široki pristup internetu i dostupnost digitalnih uređaja, neophodnih za svakodnevne obveze.<sup>48</sup> Investiranje u digitalizaciju poslovanja i javnog sektora, te razvoj digitalnih usluga, mogu omogućiti rad na daljinu, virtualno učenje i školovanje od kuće. Rad na daljinu doživljava svoj rapidan rast i širenje, te postaje osnova za održavanje produktivnosti poslovanja. No, unatoč trenutnoj popularnosti koju uživa takav oblik rada, postavlja se pitanje hoće li trend primjene rada na daljinu opadati nakon razdoblja pandemije. Unatoč nepovoljnim okolnostima uzrokovanim pandemijom Covid-19, rad na daljinu tijekom krize imao je povoljno iskustvo za većinu zaposlenika koji su primjenjivali takav oblik rada. Prema *Eurofound*-ovom istraživanju iz srpnja 2020. godine zaposlenici na daljinu su bili naročito zadovoljni kvalitetom obavljenog posla (77%), malo manje s količinom obavljenog posla (69%), a sveukupno 70% ispitanika zadovoljno je iskustvom rada od kuće. Zbog pozitivnog iskustva rada na daljinu tijekom pandemije, moguć je rast takvog oblika rada i nakon što se pandemija stiša. Širenje rada na daljinu i njegova dugoročna primjena ovise o više čimbenika. Prvenstveno ovise o učinku takvog oblika rada na produktivnost, o uvjetima rada, kao i o doprinosu rada na daljinu višim ciljevima poput Europske digitalne strategije i Tranzicije zelene ekonomije (engl. *The Green Economy Transition*). Neformalni i povremeni rad na daljinu vjerojatno će rasti brže od redovitog rada na daljinu. Razlog tome je što rad na daljinu može biti problematičan zbog toga što ne zamjenjuje u potpunosti rad u ured nego mu predstavlja nadopunu. U okolnostima normalnog života rad na daljinu može poboljšati produktivnost i ravnotežu poslovnog i privatnog života, no u trenutnim okolnostima pandemije, produktivnost i uvjeti rada mogu se pogoršati za brojne zaposlenike. Dugoročna primjena takvog oblika rada mogla bi ostaviti duboke posljedice na poslovni i privatni život zbog čega je bitno da se sve uključene strane informiraju o mogućim prednostima i nedostacima različitih oblika rada na daljinu i kako ih efikasno primijeniti.

---

<sup>48</sup> European Commission, (2020.), *Communication from the commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Central Bank, the European Economic and Social Committee, the Committee of the Regions and the European Investment Bank: 2020 European Semester: Country-specific recommendations*, Brussels: European Commission, str. 14.

#### 4.1. Prognoze za daljnju primjenu rada na daljinu

Nagli porast popularnosti rada na daljinu i njegove primjene među sve većim brojem zaposlenika temelji se na pandemijskoj krizi koja je zahvatila cijeli svijet. No, unatoč trenutnom rastu i popularnosti koju uživa takav oblik rada, postavlja se pitanje što će se dogoditi s primjenom rada na daljinu onda kada se pandemijska kriza stiša ili kada u potpunosti završi, te kada će se zaposlenici i poslodavci moći vratiti na svoj uobičajeni način rada. Najveći utjecaj na obujam primjene rada na daljinu imaju epidemiološke mjere, odnosno socijalna distanca i *lockdown*. U razdobljima popuštanja takvih mjera mnogi poslodavci zahtijevaju od svojih zaposlenika povratak na uobičajeno radno mjesto zbog manjeg rizika od zaraze virusom. Takvi zahtjevi upućuju na činjenicu da će određena poduzeća zahtijevati fizičku prisutnost zaposlenika kad god je to moguće. Prepreke koje su u razdoblju prije pandemije sprječavale rast primjene rada na daljinu, poput manjka kontrole nad zaposlenicima i otežanom nadgledanju produktivnosti, mogle bi biti glavni razlozi u otporu primjene rada na daljinu i nakon pandemije od strane poslodavaca. Također, na budućnost rada na daljinu u pojedinom poduzeću utječe i visina investicija od strane poslodavca u tranziciju s uobičajenog na rad na daljinu. Drugim riječima poduzeća koja su rad na daljinu shvatila kao privremeno rješenje u pandemijskoj krizi, manje su financijski ulagala u opremu i edukaciju svojih zaposlenika, shodno čime će u razdoblju nakon pandemije svoje poslovanje vratiti u rad iz uobičajenih radnih mjesta. Glavnim čimbenikom prilikom odluke poslodavca o dugotrajnoj primjeni rada na daljinu u poduzeću može se smatrati učinak zaposlenika i njihova produktivnost od početka pandemije i tranzicije na rad na daljinu. Upravo ta produktivnost može se održati ili čak poboljšati povećanjem zadovoljstva zaposlenika poslom, povećanjem autonomije i jačanjem motivacije. Prema istraživanju *Eurofound-a*<sup>49</sup>, 78% ispitanika u srpnju 2020. godine iskazalo je sklonost radu od kuće barem povremeno u okruženju bez epidemioloških mjera, odnosno neovisno o pandemijskoj krizi. Najveći udio ispitanika (35%) preferiralo bi takav oblik rada nekoliko puta tjedno, dok bi 13% ispitanika svakodnevno radilo od kuće. Stavovi i preferencije zaposlenika o radu na daljinu nakon pandemije, usko su vezana uz obujam primjene takvog oblika rada koji su doživjeli tokom pandemije i *lockdown-a*. Zaposlenici koji su svakodnevno ili povremeno primjenjivali rad od kuće tokom pandemije, vjerojatnije će biti skloniji takvom radu i nakon pandemije od onih koji nikada nisu iskusili takav oblik rada. Osim manjka iskustva s takvim oblikom rada, zaposlenici mogu imati averziju prema nastavku rada na daljinu zbog

---

<sup>49</sup> Ahrendt, D., et. al. (2021), *Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year*, s.l., Publications Office of the European Union, str. 34.

manjka socijalizacije na radnom mjestu, manjka odgovarajućeg radnog okruženja, potrebe za jasnom podjelom između poslovnog i obiteljskog života, manje produktivnosti i efikasnosti zbog rada od kuće, te radnih zadataka koji zahtijevaju interakciju uživo. Pojedini zaposlenici imaju poteškoća s ostvarivanjem razine radne produktivnosti koju su ostvarivali prije pandemije, posebice oni zaposlenici koji su se u razdoblju pandemije prvi puta susreli s radom na daljinu i koji su manje upoznati s primjenom suvremene tehnologije. Poslodavac koji uoči takav pad produktivnosti, povećava kontrolu i nadzor nad zaposlenicima, što može dovesti do smanjenja motivacije i daljnjeg opadanja produktivnosti zaposlenika - rezultati čega je manja mogućnost daljnje dugoročne primjene rada na daljinu. Samim time, teško je prognozirati u kojoj će mjeri poslodavci i zaposlenici htjeti prihvatiti rad na daljinu jednom kada pandemija završi. Pozitivno iskustvo radom na daljinu izazvanog pandemijom Covid-19, upućuje na mogućnost rasta, širenja i daljnje primjene takvog oblika rada među brojnim zaposlenicima i nakon pandemijske krize. Rad na daljinu kao jedini način rada (bez fizičke prisutnosti na uobičajenom radnom mjestu) teško je primjenjiv i održiv za veći broj zanimanja i sektora, odnosno pogodan je za specifične radne zadatke i zaposlenike kojima odgovara visoka mobilnost. Kada bi rad na daljinu predstavljao uravnoteženu kombinaciju rada od kuće i fizičke prisutnosti na radnom mjestu, više zaposlenika bi bilo naklonjeno primjeni rada na daljinu u budućnosti.

Pojavom pandemijske krize do izražaja su došli novi oblici podjele između zaposlenika, odnosno njihovih zanimanja. Širenjem dostupnosti interneta i njegove primjene putem pametnih telefona i računalne opreme zadnjih godina, smanjio se tzv. digitalni jaz između brojnih zanimanja. No, pojavom pandemije 2020. godine uočen je novi jaz među zanimanjima - ona koja su pogodna za rad na daljinu i ona koja to nisu, odnosno jaz između radnika bijelih i radnika plavih ovratnika. Ta podjela ojačala je u razdoblju pandemije iz razlog što je razina primjene rada na daljinu prije pandemije uglavnom bila niska u državama članicama EU. S obzirom na činjenicu da rad na daljinu postaje sve češći oblik rada u današnjici i da će vrlo vjerojatno ostati prisutan i u budućnosti, takva podjela mogla bi povećati prostornu i socijalnu odvojenost između društvenih slojeva.

#### **4.2. Protukrizne mjere i mjere potpore u EU**

U ožujku 2020. godine pandemija Covid-19 pogađa sve aspekte života stanovništva Europe. Države članice EU uvode izolaciju stanovništva na državnoj razini i protukrizne mjere za



suzbijanje daljnjeg širenja virusa. Vlasti se nalaze u teškoj situaciji jer su primorane provesti mjere za suzbijanje daljnjeg širenje virusa, dok istodobno pokušavaju ograničiti i minimalizirati ekonomsku štetu nastalu *lockdown*-om. Uvedene mjere u tom razdoblju minimalno su se razlikovale među državama članicama, primjerice u pogledu obustave rada pojedinih sektora jer pojedine države različito definiraju koji sektori su esencijalni, a koji 'manje bitni'. Pod kategoriju 'manje bitnih' sektora, odnosno sektora od kojih ne ovisi život, većina država podrazumijeva aktivnosti za razonodu (koncerti, noćni klubovi, teretane), hotelijerstvo i ugostiteljstvo. Esencijalni sektori podrazumijevaju proizvodnju hrane i lijekova, komunalne usluge, prijevoz i zdravstveni sektor. Tako primjerice. Španjolska i Njemačka sektor uslužnih djelatnosti i proizvodni sektor ne svrstava u kategoriju esencijalnih sektora, dok ih Italija tumači kao esencijalne i talijanska vlast te sektore nije zatvorila u doba *lockdown*-a. Svaka država prilikom uređivanja odredbe o zatvaranju sektora uzrokovanu pandemijom, u obzir uzima dva kriterija - mogućnost rada na daljinu pojedinog sektora i razinu rizika od prijenosa virusa među zaposlenicima pojedinog sektora. Mogućnost rada na daljinu pojedinog sektora prvenstveno ovisi o karakteru djelatnosti koja se sprovodi, odnosno ako ljudska interakcija uživo nije temeljna aktivnost sektora, poslovanje se može odvijati na daljinu primjenom informacijsko komunikacijske tehnologije. U vrijeme prvog *lockdown*-a uredbe o zatvaranju nalažu da svi sektori koji mogu poslovati na daljinu (neovisno jesu li u kategoriji esencijalnih ili ne), primjene takav oblik rada. Primjer tome je obrazovni sektor koji se u većini država članica podrazumijeva kao esencijalni, ali početkom pandemije obustavljen je rad škola i edukacija se odvija *on-line*. Rizici od prijenosa virusa među zaposlenicima nije jednak na razini svakog sektora. Sektori koji temelje poslovanje na međuljudskoj interakciji uživo skloniji su prijenosu virusa, primjerice ugostiteljstvo. No sektori poput građevinarstva i proizvodnje gdje su radnici također fizički prisutni imaju manji rizik od prijenosa, te u teoriji mogu nastaviti s radom pod strožim epidemiološkim mjerama. Gospodarski sektori svrstani su u 5 kategorija prema mjerama zatvaranja primijenjenim zbog pandemije Covid-19:<sup>50</sup> esencijalni i u potpunosti aktivni sektori (proizvodnja hrane, komunalne usluge, zdravstvo), aktivni sektori ali putem rada na daljinu (obrazovanje, javna uprava, financije, osiguranje i telekomunikacije), uglavnom esencijalni i djelomično aktivni sektori ali ne primjenjivi za rad na daljinu (maloprodaja i proizvodnja kemikalija i papira), uglavnom ne bitni i djelomično aktivni sektori koji nisu primjenjivi za rad na daljinu (većina proizvodnje i popravci) i zatvoreni

---

<sup>50</sup> Fana M., et. al. (2020), *The COVID confinement measures and EU labour markets*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 13.

sektori (hoteli, restorani i smještaj, turističke agencije i agencije nekretnina, usluge razonode i rekreacijske usluge). Španjolska je restriktivnija po pitanju epidemioloških mjera od primjerice Njemačke i Italije. Naime, u Španjolskoj je manje sektora koji su klasificirani kao esencijalni. Francuska vlada usvojila je blaže mjere vezane za *lockdown*. Glavni akt usvojen je 15. ožujka 2020. godine i obuhvaća sve sektore koji moraju obustaviti svoje poslovanje do daljnjega zbog visoke razine međuljudske interakcije, što povećava rizik od širenja virusa.<sup>51</sup> To su sektori vezani za prodaju, ugostiteljstvo i kulturološke aktivnosti. Škole i vrtići su također zatvoreni, te se provodi nastava i obuka *on-line*. Francuska se razlikovala od ostalih država po tome što proizvodni sektor nije stavljen pod prisilno zatvaranje, niti se navodi u kategoriji tzv. ‘manje bitnih sektora’. Poduzeća se potiču da svojim zaposlenicima omoguće rad na daljinu, odnosno rad od kuće. S druge strane, zaposlenike se potiče da primjene pravo na godišnji odmor u tom razdoblju obustave rada. Unatoč tim razlikama, sektori koji se smatraju esencijalnim i ključnim vrlo su slični i dosljedni po državama članicama.

U brojnim državama članicama EU, vlasti preporučuju primjenu rada na daljinu gdje god je to moguće, te uvode politike kojima je cilj pomoć poduzećima i zaposlenicima u tranziciji na rad na daljinu. Takve politike imaju bitnu ulogu u održavanju produktivnosti i kontinuiteta poslovanja u kratkoročnom i srednjoročnom razdoblju. Tijekom pandemije veliki udio ljudi zatražilo je potporu od strane javnih vlasti, nevladinih organizacija, dobrotvornih organizacija ili obitelji i prijatelja. Sveukupno, do proljeća 2021. godine 37% ljudi zatražilo je neku vrstu potpore za vrijeme pandemije.<sup>52</sup> Manje od trećine (32%) primilo je barem jednu vrstu potpore, dok je 7% imalo barem jedan zahtjev za potporom odbijen. Također, skoro svaki deseti Europljanin zatražio je, uspješno ili neuspješno, naknadu za nezaposlene, potporu za troškove ili neku drugu vrstu potpore od javnih vlasti, za pomoć s troškovima svakodnevnog života. Prema podacima *Eurofound*-a, najveći udio predanog zahtjeva za potporu prema statusu zaposlenja na razini EU 27 čine nezaposlene osobe, i to najviše naknade za nezaposlene (54%) i pomoć obitelji i prijatelja (44%), dok samozaposlene osobe ponajviše zahtijevaju državne potpore za poduzeća i podrške s troškovima poslovanja. Mnoge države članice svjesne su činjenice da pandemijska kriza posebice utječe na samozaposlene osobe i njihovo poslovanje, te je više od  $\frac{2}{3}$  članica uvelo mjere potpore za samozaposlene u travnju 2020. godine. Podrška

---

<sup>51</sup> Fana M., et. al. (2020), *The COVID confinement measures and EU labour markets*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 8.

<sup>52</sup> Ahrendt, D., et. al. (2021), *Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year*, s.l., Publications Office of the European Union, str. 6.

samozaposlenima dolazi u obliku:<sup>53</sup> poslovne potpore i zajmovi (određeni su nepovratni), produženje kratkotrajnih shema rada i naknade za nezaposlene koje pokrivaju samozaposlene, te odgađanje plaćanja obveza poput socijalne sigurnosti, poreza i zajmova. Ciljevi takvih mjera bili su održavanje prihoda za pojedince i očuvanje poslovanja do nastavka uobičajene razine poslovnih aktivnosti.

Mjere potpore ključne su za zaštitu sredstava za život zaposlenika nižih kvalifikacija i vještina. Također, ukoliko se posljedice pandemijske krize oduže na idućih nekoliko godina, neophodna je implementacija dugoročnih politika usmjerenih na prekvalifikacije i unaprjeđenje vještina radnika na razini Europske Unije. U razdoblju nakon završetka pandemije, politike koje potiču rasprostranjenost primjene rada na daljinu, morat će razmotriti potencijalne koristi i moguće troškove rada na daljinu zbog produktivnosti, radnih uvjeta i ravnoteže poslovnog i privatnog života zaposlenika te njihovog zdravlja.

### **4.3. Moguće posljedice dugotrajne primjene rada na daljinu u poslovanju**

Rad na daljinu ima brojne prednosti i korisne strane za zaposlenike koji ga primjenjuju u usporedbi sa standardnim oblikom rada na jednom, uobičajenom radnom mjestu. Unatoč tome, dugotrajna primjena isključivo takvog rada može imati i negativne posljedice na sudionike koji ga koriste. Primjenjujući rad na daljinu nezaobilazna je tendencija zaposlenika da produljuju svoje dnevne radne sate, što može ostaviti vrlo ozbiljne posljedice na fizičko i psihičko zdravlje zaposlenika, ali i poslodavaca koji rade na daljinu. Također, posljedice na zdravlje i sveopću dobrobit zaposlenika ima i povećana autonomija koju rad na daljinu nudi zaposlenicima. Prilagodba poduzeća i korištenje poticaja i politika za održavanje odvojenosti između radnih i neradnih sati tokom dana, potencijalno omogućuje smanjenje prekovremenog rada i dovodi do smanjenja zdravstvenih rizika koji proizlaze iz predugog dnevnog rada.<sup>54</sup> Jedna od prednosti rada na daljinu jest da takav rad nudi veću autonomiju zaposlenicima. Dugotrajan rad na daljinu s većom razinom autonomije posla, povećava intenzitet rada koji u kombinaciji s većim radnim opterećenjima i svakodnevnim stresom može imati izniman utjecaj na zaposlenike. Utjecaj na fizičko zdravlje očituje se kroz višesatno boravljenje u sjedećem položaju, koji je najčešće nepravilan, te dugotrajno gledanje u zaslone računala i mobilnih uređaja. Dugoročnom

---

<sup>53</sup> Ahrendt, D. et. al. (2020), *Living, working and COVID-19: COVID-19 series*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 45.

<sup>54</sup> A., Arlinghaus, F., Nachreiner, (2014), Health effects of supplemental work from home in the European Union. *Chronobiology International*, 8 (1), str. 7.

primjenom rada na daljinu, postoji mogućnost rasta osjećaja nepovezanosti s kolegama i nelojalnosti prema poduzeću, čime se smanjuje motivacije i razina efikasnosti zaposlenika. Pojedini zaposlenici mogu izgubiti vlastiti smisao u poduzeću čime im se smanjuje osjećaj odgovornosti prema istome. Poduzeća bi trebala obratiti pažnju na organizaciju aktivnosti koje povezuju sve zaposlenike, bez obzira na mjesto rada, kako bi se potaknuo osjećaj pripadnosti kolektivu i podsjetilo zaposlenike na zajedničku misiju, primjerice tjedna druženja uz jutarnju kavu ili *after-work* pića (*online*), neformalni *Slack* kanali posvećenih zajedničkim temama ili mjesečni *book club*.<sup>55</sup> Plaćeni rad preklapa se sa privatnim životom zaposlenika pa samim time konstantna primjena rada na daljinu može utjecati na kvalitetu osobnog života pojedinaca. Dugotrajna primjena rada na daljinu ne ostavlja posljedice samo na zaposlenike, nego i na poslodavce, odnosno cijelo poduzeće. Nezadovoljni i nemotivirani radnici smanjuju svoju produktivnost, a samim time i kvalitetu poslovanja poduzeća. Manjak *face-to-face* komunikacije između poslodavca i zaposlenika može dovesti do brojnih nesporazuma, međusobnog nerazumijevanja i nepovjerenja. Tijekom pandemije, tržište poduzeća koja nude *software* za praćenje i kontrolu produktivnosti zaposlenika na daljinu, doživljava rapidan rast. Takvi programi nude cjelodnevni nadzor poslodavaca nad onime što zaposlenici rade i time se smanjuje rizik od tzv. *cyber slacking*-a, odnosno korištenje opreme i resursa poduzeća u privatne svrhe. Primjena takvih programa dovodi u pitanje prava o privatnosti zaposlenika, te se otvara tema o balansiraju prava na privatnost zaposlenika i prava poslodavca na nadzor i kontrolu zaposlenika koji su udaljeni. Primjena digitalnih platformi za socijalne interakcije, kao zamjena za interakcije sudionika uživo, smanjuje kvalitetu, a samim time i količinu razmijenjenih ideja i informacija među zaposlenicima i poslodavcima. Socijalno povezivanje i stvaranje prijateljstva na radnom mjestu podrazumijevaju fizičku prisutnost zaposlenika, zbog čega zaposlenici na daljinu mogu imati osjećaj izoliranosti. Dugoročan rad na daljinu može imati negativan utjecaj na poslovni odnos između menadžera i kolega, te stvoriti nepovezanost između zaposlenika na daljinu i zaposlenika u uredu.

Sukladno navedenom, najveću korist od rada na daljinu imaju poduzeća i njihovi zaposlenici koji takav oblik rada primjenjuju povremeno. Dugoročna provedba rada na daljinu u poduzećima kao takva nije problem i neće imati brojne posljedice ukoliko se pravilno balansira rad na daljinu s klasičnim radom iz uobičajenog radnog mjesta. Povremena primjena rada na

---

<sup>55</sup> Brigada, (2020), *Brigadino istraživanje: Kako će izgledati ured nakon pandemije?* [online]. Zagreb: Brigada. Dostupno na: <https://www.brigada.hr/brigadino-istrazivanje-ured-nakon-pandemije/>

daljinu rezultira boljim uvjetima rada i pozitivnim učincima u pogledu radnog vremena, balansa poslovnog i privatnog života, kao i na aspekte zdravlja i općenite dobrobiti sudionika poslovnog procesa.

## 5. Zaključak

Pojava pandemije Covid-19 generirala je visoku razinu anksioznosti i ekonomske neizvjesnosti zbog neočekivane i prisilne migracije poslovanja s uobičajenog rada na primjenu rada na daljinu. Primjena rada na daljinu jedna je od aktualnih suvremenih tema u doba pandemijske krize zbog njezinog širokog i nesvakidašnjeg prihvaćanja u brojnim državama članicama. Takav oblik rada ne podrazumijeva samo usvajanje informacijsko komunikacijske tehnologije i tehničke izvedivosti, nego se tiče cijelog spektra društvenih veza utjelovljenih u radnim odnosima. Negativne posljedice pandemije na tržište rada bile bi znatno veće bez spremnosti i mogućnosti organizacija, odnosno poduzeća, prilagodbi radu na daljinu. Postavlja se pitanje bi li brojne države članice uvele stroge epidemiološke mjere da ne postoji rad na daljinu kao alternativna opcija za uobičajeni rad. Velike razlike između država članica u primjeni rada na daljinu, odražavaju razinu primjene takvog oblika rada u razdoblju prije pojave pandemije. Države Beneluksa i Nordijske države vodeće su po primjeni rada na daljinu kako u razdoblju prije pandemije, tako i nakon pojave pandemije. Takvi podaci su očekivani s obzirom na razvijenost gospodarstva tih država, gdje su radni uvjeti, a samim time i životni standardni na visokoj razini. Razine udjela zaposlenih na daljinu u razdoblju pandemije znatno se razlikuju među državama članicama, u rasponu od 3% do 46% u ukupnoj zaposlenosti. Upravo te razlike u obujmu primjene rada na daljinu među državama članicama rezultat su razlike u industrijskoj strukturi država, strukturi zanimanja u pojedinom sektoru i zapošljavanju prema veličini poduzeća, digitalnim sposobnostima zaposlenika i mogućnostima poduzeća, kao i kulturi upravljanja i organizacije poduzeća. Rad na daljinu u razdoblju prije pandemije bio je znatno učestaliji među zaposlenicima u uredskim zanimanjima i na poslovima koji zahtijevaju visoke kvalifikacije. Nakon izbijanja pandemije doseg rada na daljinu širi se posebice među mladim i niže kvalificiranim zaposlenicima uredskih zanimanja, koji imaju nisku razinu iskustva s radom na daljinu unatoč činjenici da je njihov posao pogodan za takav oblik rada. No, problem jaza između zanimanja pogodnih i nepogodnih za rad na daljinu i dalje ostaje, te je sve veći broj osoba koje su izgubile posao i broj zatvorenih poduzeća zbog nepostojanja rješenja za takve sektore u doba pandemijske krize.

Rad na daljinu implementiran je u poduzeća s ponekim poteškoćama, ali s druge strane bez velikog utjecaja na kvalitetu posla i na poslovne zadatke koji radnici na daljinu obavljaju. U doba pandemijske krize takav oblik rada uveden je prisilno, bez obostranog pristanka između poslodavca i zaposlenika. No, zaposlenici uviđaju da je rad na daljinu jedino rješenje za

nastavak poslovanja poduzeća i za očuvanje radnih mjesta, te se negativne strane i negodovanja minimaliziraju. Jesu li stavovi pojedinog zaposlenika o radu na daljinu u budućnosti povoljni, ovisi prvenstveno o njegovoj osobnoj percepciji o kvaliteti posla i koliko je takav oblik rada utjecao na istu. Rad na daljinu ne mora nužno utjecati na sadržaj poslovnih zadataka (što zaposlenici rade), nego ima utjecaj na to kako zaposlenici izvode svoje poslovne zadatke - njihovu produktivnost (kako zaposlenici rade to što rade). Utjecaj rada na daljinu na produktivnost zaposlenika nije jednak u razdoblju prije i nakon pojave pandemije. Naime u razdoblju prije pandemije zaposlenici na daljinu primjenjivali su takav oblik rada svojevolumeno te su radili u pogodnijim uvjetima, primjerice imali su posebnu prostoriju u kući namijenjenu radu od kuće i odgovarajuću opremu, te u većini slučajeva nisu bili primorani brinuti o djeci i obiteljskim obvezama tokom radnog vremena. Suprotno tome, zaposlenici koji svoj rad na daljinu započnu tijekom ožujka i travnja 2020. godine, radne zadatke izvršavaju u upravo suprotnim uvjetima, te su zbog tadašnjeg zatvaranja škola i vrtića primorani uz posao svakodnevno voditi brigu o obitelji. Samim time, produktivnost rada u toliko različitim okruženjima nije adekvatna za usporedbu razdoblja prije i nakon pandemije.

Od početka pojave pandemije i širokog uvođenja rada na daljinu vidljive su visoke oscilacije u primjeni rada na daljinu. Odnosno u razdoblju strogih epidemioloških mjera veći je obujam primjene, dok se popuštanjem mjera brojni poslodavci vraćaju na uobičajeni način rada. Takve promjene upućuju na to da je rad na daljinu oblik rada koji je vrlo daleko od toga da ga poslodavci i zaposlenici prihvate i usvoje kao novi normalan način poslovanja. Umjesto toga, rad na daljinu smatran je kao kratkotrajan odgovor na smjernice socijalnog distanciranja i *lockdown*-a. Rastući trend primjene rada na daljinu potpomognut digitalnom tehnologijom, mijenja poslovni svijet utječući na radno vrijeme, zdravstvene rizike i organizaciju poslovnog i privatnog života sudionika poslovnog procesa. Postojeći propisi vezani za rad na daljinu trebaju prilagodbu i nove dodatne propise kako bi se potaknuli pozitivni elementi rada na daljinu, odnosno mobilnog načina rada, a minimalizirale negativne posljedice primjene takvog oblika rada.

## Literatura

1. Ahrendt, D. et. al. (2020), *Living, working and COVID-19: COVID-19 series*, Luxembourg: Publications Office of the European Union
2. Ahrendt, D., et. al. (2021), *Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year*, s.l., Publications Office of the European Union
3. Arlinghaus, A., Nachreiner F., (2014), Health effects of supplemental work from home in the European Union. *Chronobiology International*, 1 (8), str. 7.
4. Bailey, D. i Kurland, N. (2002), A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), str. 383-400.
5. Baker, E., Avery, G. i Crawford, J. (2007), Satisfaction and Perceived Productivity when Professionals Work From Home, *Research and Practice in Human Resource Management*, 15 (1), str. 37-62.
6. Bilić A. (2011), Rad na daljinu prema međunarodnom, europskom i hrvatskom radnom zakonodavstvu, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48 (3), str. 631-647.
7. Brigada, (2020), *Brigadino istraživanje: Kako će izgledati ured nakon pandemije?* [online]. Zagreb: Brigada. Dostupno na: <https://www.brigada.hr/brigadino-istrazivanje-ured-nakon-pandemije/> [10. kolovoza 2021.]
8. Cedefop (2021), *Coronavirus impact on jobs in EU sectors and occupations: a skills forecast analysis* [online]. S.l., Cedefop. Dostupno na: <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/coronavirus-impact-jobs-eu-sectors-and-occupations-skills-forecast-analysis#:~:text=The%20Cedefop%20skills%20forecast%20predicts,over%20the%20period%202019%2D22.&text=The%20scenario%20looked%20into%20both>.
9. Daniels, K., Lamond, D. i Standen, P. (2000), Managing telework: An introduction to the issues. U: Daniels, K., Lamond, D. i Standen, P., ur., *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management & Work Psychology*, London: Thompson Learning, str. 1-8.
10. European Commission, (2020.), *Communication from the commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Central Bank, the European Economic and Social Committee, the Committee of the Regions and the*



- European Investment Bank: 2020 European Semester: Country-specific recommendations*, Brussels: European Commission, str. 14.
11. European Social Partners (2006), *Implementation of the European Framework Agreement on Telework*, s.l., s.n., str. 16.
  12. Eurostat (2020), *Employment - annual statistics* [online]. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment - annual statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics)
  13. Eurostat (2020), *Employment - annual statistics* [online]. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment - annual statistics#Remote work significantly up in 2020](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics#Remote_work_significantly_up_in_2020)
  14. Eurostat, the statistical office of the European Union (2020), *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status* [online]. Luxembourg: Eurostat. Dostupno na: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa\\_ehomp&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp&lang=en) [29. prosinca 2020.]
  15. Fana M., et. al. (2020), *The COVID confinement measures and EU labour markets*, Luxembourg: Publications Office of the European Union
  16. Fana, M. et. al. (2020), *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study*, Seville: European Commission
  17. Fana, M. et. al. (2020), *The COVID confinement measures and EU labour markets: COVID & Empl Working Group*, Luxembourg: Publications Office of the European Union
  18. Gajendran R. S., Harrison D. A., (2007), The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequence, *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), str. 1525.
  19. Gaudiaut, T. (2019), *Proportion of French employees who are working remotely in France in February 2021, by frequency* [online]. S.l.: Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/1154770/employees-telework-frequency-france/>
  20. Gaudiaut, T. (2019), *Telework: 29% of French employees use telework* [online]. S.l.: Statista. Dostupno na: <https://fr.statista.com/infographie/17111/chiffres-cles-teletravail-en-france/>
  21. Gospodarsko socijalno vijeće (2002), *Europski okvirni sporazum o radu na daljinu* [online]. Bruxelles: Gospodarsko socijalno vijeće. Dostupno na: <http://gsv.socijalno->

[partnerstvo.hr/wp-content/uploads/2015/06/Okvirni-sporazum-o-radu-na-daljnu.pdf](https://partnerstvo.hr/wp-content/uploads/2015/06/Okvirni-sporazum-o-radu-na-daljnu.pdf)

[16. svibnja 2021.]

22. Gschwind, L. i Vargas, O. (2019), *Telework and its effects in Europe*. U: Messenger, J., ed., *Telework in the 21st Century*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, str. 36-75.
23. King, B. (2020), *The History of Telecommuting and How to Best Manage Remote Teams in 2020* [online]. S.l., Lorman. Dostupno na: <https://www.lorman.com/blog/post/history-of-telecommuting-best-tools-for-remote-work#>
24. Kolaković, M. (2005), Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 3 (1), str. 195-210.
25. López-Igual, P. , Rodríguez-Modroño P. (2020), Who is Teleworking and Where from?: Exploring the Main Determinants of Telework in Europe, *Sustainability*, 12 (21), str. 1-15.
26. Mandl, I. (2020), *New forms of employment: 2020 update*, Luxembourg: Publications Office of the European Union
27. Messenger, J. et. al. (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Luxembourg: Publications Office of the European Union
28. Milasi, S., Gonzalez-Vazquez I., Fernandez-Macias E. (2020), *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*, s.l.: The European Commission's science and knowledge service
29. Milasi, S., Gonzalez-Vazquez I., Fernandez-Macias E. (2020), *Who can telework today? The teleworkability of occupations in the EU*, s.l.: The European Commission's science and knowledge service
30. Milasi, S., González-Vázquez, I., Fernández-Macías, E., (2021), *Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU*, Paris: OECD Publishing, str. 12.
31. Nehra W. (2021), *A quarter of people in Germany are now working from home* [online]. S.l., Expat. Dostupno na: <https://www.iamexpat.de/career/employment-news/quarter-germans-are-working-home>
32. Sostero, M. et. al. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Seville: European Commission
33. Soulier Avocats (2017), *The new legislation on telework introduced by the reform of French labor Law is not necessarily a step towards simplification* [online]. Paris:

- Soulier Avocats. Dostupno na: <https://www.soulier-avocats.com/en/the-new-legislation-on-telework-introduced-by-the-reform-of-french-labor-law-is-not-necessarily-a-step-towards-simplification/>
34. Spain's News (2021), *Teleworking in Spain shoots up 74% due to Covid, although it is still below the European average* [online]. Madrid: Spain's News. Dostupno na: <https://spainsnews.com/teleworking-in-spain-shoots-up-74-due-to-covid-although-it-is-still-below-the-european-average/#:~:text=The%20number%20of%20people%20who,year's%20figures%2C%20according%20to%20a>
35. Tarallo, M. (2018), *How to Create an Effective Teleworking Program* [online]. S.l., SHRM. Dostupno na: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/how-to-create-an-effective-teleworking-program.aspx>
36. Vargas Llave, O. (2021), *Working conditions and sustainable work: Telework, ICT-based mobile work in Europe: Trends, challenges and the right to disconnect* [online]. Portugal: Eurofound. Dostupno na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/presentation/telework-ict-based-mobile-work-in-europe-trends-challenges-and-the-right-to-disconnect>
37. Vargas-Llave, O., et. al. (2020), *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 25.
38. Varošaneć, S. (2020), *Rad od kuće, rastući trend i kad završi zdravstvena kriza: Želi ga 82% ispitanika* [online]. Zagreb: Poslovni.hr. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/rad-od-kuce-rastuci-trend-i-kad-završi-zdravstvena-kriza-zeli-ga-82-ispitanika-4226195> [11. kolovoza 2021.]
39. VIACK Corporation (2015), *Implementing & Managing a Telework Program: A Complete Guide to Properly Managing Telework Employees*, Washington DC: VIACK Corporation, str. 4.
40. Welz, C. i Wolf F. (2010), *Telework in the European Union* [online]. Bruxelles: Eurofound. Dostupno na: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf) [28. prosinca 2020.]
41. Widuto, A., Members' Research Service (2016), *Smart workplace: Relativity of space and time*, s.l., European parliament

## Popis tablica

- I. Primjeri poslova primjenjivih i neprimjenjivih za rad na daljinu.....7
- II. Učestalost rada na daljinu u državama EU 28 u 2005. godini (%).....19

## Popis slika

- I. Razvoj rada na daljinu u državama EU 27 u usporedbi 2000. i 2005. godine (%).....18
- II. Rasprostranjenost primjene rada na daljinu među državama članicama EU u 2019. godini (%).....22
- III. Zaposlenici na daljinu u ukupnoj zaposlenosti u odabranim državama, u razdoblju 2011. do 2019. godine (%).....25
- IV. Razina primjene rada na daljinu u EU 27, prema sektorima i zanimanjima u 2005. godini (%).....26
- V. Industrijska struktura zapošljavanja i rada na daljinu u državama EU 27, 2019. godina (%).....30
- VI. Udio zaposlenika koji rade na daljinu povremeno ili uobičajeno prema državama EU 27, 2019. i 2020. godina (%).....35
- VII. Zaposlenici na daljinu koji rade od kuće tokom pandemije Covid-19 prema državama EU 27, 2020. godina (%).....36
- VIII. Ispitanici koji su izgubili posao pojavom pandemije prema državama EU 27, 2020. i 2021. godina (%).....39

## Popis grafikona

- I. Udio zaposlenika koji rade na daljinu u državama EU 28 2015. godine (%).....20
- II. Udio zaposlenosti koja se može izvoditi na daljinu u usporedbi s učestalošću rada na daljinu na razini država EU 27, 2018. godina (%).....21
- III. Rasprostranjenost rada na daljinu u državama EU 27 prema sektorima u 2018. godini (%).....27
- IV. Rasprostranjenost rada na daljinu u državama EU 27 prema zanimanjima u 2018. godini (%).....29
- V. Rad od kuće tokom pandemije Covid-19 prema sektorima na razini država EU 27, 2020. godina (%).....31
- VI. Rad na daljinu kao rezultat pandemije prema zanimanjima, 2020. godina (%).....32
- VII. Zaposlenici na daljinu (prema spolu) koji povremeno ili uobičajeno rade na daljinu u EU, 2006. do 2020. godina (%).....34

VIII.	Odabrani pokazatelji kvalitete posla prema stajalištu zaposlenika tijekom pandemije Covid-19, u državama EU 27 u 2020. godini (%).....	45
-------	--	----