

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**ANALIZA STAVOVA MENADŽERA PREMA TELEWORKU –
KVALITATIVNA STUDIJA**

Sarajevo, juni 2024. godine

HAMZA DURIC

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Hamza Durić, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5120-74458 na programu menadžment,

smjer menadžment i informacione tehnologije, izjavljujem da sam završni rad na temu:

ANALIZA STAVOVA MENADŽERA PREMA TELEWORKU – KVALITATIVNA STUDIJA

pod mentorstvom prof. dr. Lejla Turulja izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 10. 5. 2024.

Potpis studenta/studentice:

Hamza Durić

SAŽETAK

Završni rad sačinjen je od pet poglavlja. U prvom dijelu (Uvod) će biti predstavljen problem i predmet istraživanja, kao i ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja.

Drugo poglavlje (Pregled literature) teorijsku interpretaciju koncepta teleworka i njegov historijski razvoj. Zatim, u ovom dijelu će biti predstavljen koncept teleworka sa aspekta menadžera i zaposlenih, kao i njihovog odnosa u okruženju teleworka.

U trećem poglavlju (Istraživanje) će biti predstavljena metodologija istraživanja, proces prikupljanja podataka, te na koji način će se prezentirati prikupljeni podaci.

Četvrto poglavlje (Analiza podataka i diskusija rezultata) podrazumijeva analizu podataka u skladu definisanom metodom. Narativni metod interpretacije rezultata i identificiranje tema u skladu sa istraživačkim pitanjima prikazat će rezultate istraživanja.

Na kraju, u petom poglavlju (Zaključak) će biti predstavljeni zaključci u skladu sa provedenim istraživanjem. Pored toga, doprinosi rada i ograničenja pružit će dodatan uvid za buduća istraživanja.

Ključne riječi: rad na daljinu, menadžer, zaposlenik, efikasnost, efektivnost, komunikacija, koordinacija, odnos, kompanija

ABSTRACT

The master's thesis consists of five chapters. The first part (Introduction) will present the problem and subject of the research, as well as the research goals and research questions.

The second chapter (Literature review) the theoretical interpretation of the concept of telework and its historical development. Then, in this part, the concept of telework will be presented from the perspective of managers and employees, as well as their relationship in the telework environment.

The third chapter (Research) will present the research methodology, the data collection process, and how the collected data will be presented.

The fourth chapter (Data analysis and discussion of results) implies data analysis in accordance with the defined method. A narrative method of interpreting the results and identifying themes in accordance with the research questions will present the results of the research.

Finally, in the fifth chapter (Conclusion) conclusions will be presented in accordance with the conducted research. In addition, the paper's contributions and limitations will provide additional insight for future research.

Keywords: remote work, manager, employee, efficiency, effectiveness, communication, coordination, relationship, company

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Problem i predmet istraživanja	1
1.2. Ciljevi istraživanja	3
1.3. Istraživačka pitanja	3
1.4. Metodologija istraživanja	4
1.5. Struktura rada	4
2. PREGLED LITERATURE	5
2.1. Telework	5
2.1.1. Historijski razvoj	5
2.1.2. Definicije teleworka	7
2.1.3. Telework propisi i potrebe	11
2.1.3.1. <i>Regionalni propisi</i>	11
2.1.3.2. <i>Tehnološke potrebe za implementaciju rada na daljinu</i>	11
2.2. Telework iz perspektive menadžera	13
2.2.1. Organizacijska kultura.....	15
2.2.2. Prednosti i nedostaci teleworka iz perspektive menadžera	16
2.2.3. Utjecaj teleworka na menadžera	21
2.3. Telework iz perspektive zaposlenih	22
2.3.1. Prednosti i nedostaci teleworka iz perspektive zaposlenih	24
2.3.2. Utjecaj teleworka na zaposlene	29
2.3.2.1. <i>Utjecaj teleworka na zaposlene u Francuskoj, Španiji i Italiji</i>	33
2.4. Odnos menadžera i zaposlenih u okruženju teleworka	35
2.4.1. Utjecaj teleworka sa aspekta zaposlenika	38
2.4.2. Utjecaj teleworka sa aspekta menadžera	40
3. ISTRAŽIVANJE	42
3.1. Vođenje intervjua	42
3.2. Etika	43
3.3. Prezentacija materijala	44
4. ANALIZA PODATAKA I DISKUSIJA REZULTATA	44
4.1. Kakvi su stavovi menadžera o efikasnosti obavljanja poslovnih aktivnosti od kuće od strane radnika?	45

4.2. Kakvi su stavovi menadžera o mogućnosti koordinacije poslovnih aktivnosti radnika koji rade od kuće?	47
4.3. Kakvi su stavovi menadžera o kvaliteti i kvantitetu komunikacije s radnicima i između radnika koji rade od kuće?	49
4.4. Kakvi su stavovi menadžera o mogućnostima gradnje odnosa između radnika koji rade od kuće?	51
5. ZAKLJUČAK	52
REFERENCE	55

POPIS TABELA

Tabela 1. Dimenzije u odnosu menadžer-zaposlenik	36
Tabela 2. Bitne vještine i sposobnosti menadžera	37

POPIS SKRAĆENICA

IBM – International Business Machines Corporation

OPM – Office of personnel management (Ured za upravljanje osobljem)

BiH – Bosna i Hercegovina

ICT – Information and communications technology (Informacijske i komunikacijske tehnologije)

IT – Information technology (Informacijske tehnologije)

EU – European Union (Evropska Unija)

NWC – The Neighborhood Work Center (Centar za rad u susjedstvu)

ETUC – European Trade Union Confederation (Evropska konfederacija sindikata)

VPN – Virtual private network (Virtualna privatna mreža)

CEO – Chief executive officer (Izvršni direktor)

CSR – Corporate social responsibility (Društveno odgovorno poslovanje)

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj)

EWTD – European Working Time Directive (Evropske direktive o radnom vremenu)

TPB – Theory of planned behavior (Teorija planiranog ponašanja)

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Razvoj informacionih tehnologija i njihova implementacija u organizacije dovela je do promjena u načinu na koji organizacije provode posao diljem svijeta, omogućavajući telework (D'Arruda, 2001). Poslovne aktivnosti više nije potrebno izvršavati unutar organizacije, već se može obavljati bilo gdje, bilo kada i na bilo kojem digitalno povezanom uređaju s mrežom, što omogućava telework uz korištenje virtualnih privatnih mreža (Bucša, 2020).

Mnogi istraživači na ovu temu tvrde da je industrija informacionih tehnologija znatno opremljenija od drugih, te da pruža organizacijama više mogućnosti za uvođenje teleworka. Danas su brojne organizacije u svijetu opremljene odgovarajućim informacionim tehnologijama koje omogućavaju zaposlenicima rad na daljinu. Ovaj tehnološki napredak prije svega izazvan je kontinuiranim rastom i razvojem industrije informacionih tehnologija, dok poseban rast i razvoj doživljava u periodu pandemije COVID-19. U počecima, telework je omogućio organizacijama da zaposlenima omoguće fleksibilnost obavljanja nedovršenih poslovnih aktivnosti kući kako bi ih dovršili nakon radnog vremena ili omogućili osobama s tjelesnim poteškoćama da obavljaju posao na daljinu (D'Arruda, 2001).

Pored toga, telework omogućava zaposlenima određenu fleksibilnost u rješavanju drugih obaveza kod kuće, kao što je briga o malom djetetu i slično. Pored brojnih prednosti teleworka, postoje zanimanja ili poslovne aktivnosti kojima rad na daljinu nije prikladan, a Watad i Will (2003) to objašnjavaju na sljedeći način: ...“Telework nije prikladan za zaposlenike koji zahtijevaju intenzivnu interakciju licem u lice sa saradnicima i kupcima, ili kojima su potrebni fizički resursi za obavljanje posla” (Watad i Will 2003, str. 464).

Prema istraživanju kojeg su proveli Cetrulo, Guarascio i Virgillito (2020) u Italiji navodi se da samo oko 30% radne snage ima zanimanja koja se mogu obavljati od kuće, odnosno ispunjavaju uslove rada na daljinu, dok su drvosječe, rudari, građevinski radnici i ribari najbolja rangirana zanimanja koja ne ispunjavaju uslove rada na daljinu. Isto tako, veća je vjerovatnoća da će se zanimanja koja uključuju specijalizirano znanje iz područja, rukovodeća i izvršna radna mjesta gdje se organizacija poslovnih aktivnosti može samostalno dogovoriti, moći obavljati na daljinu (Cetrulo i sur. 2020).

Sa razvojem i implementacijom informacionih tehnologija dovelo je do strukturnih promjena radnog mjesta koje su utjecale su na ulogu menadžera u organizaciji, te izgradnji njihovih stavova po pitanju teleworka (Watson, 2008). Jedna od promjena je mogućnost sinhronizovane i asinhronizovane komunikacije po niskoj cijeni, a svaka promjena u konačnici mijenja radno iskustvo i obrasce osoba (Dupuy, 2011). Jedan primjer strukturnih promjena radnog mjesta je smanjena ovisnost o upravljanju na osnovu metoda licem u lice, kao što je posmatranje. Dupuy (2011) tvrdi da je to dovelo do percipiranog gubitka kontrole

za menadžere. Pored toga, uvođenje novih metoda upravljanja može promijeniti kulturu upravljanja (Spony, 2003), poput onih koje naglašavaju kontrolu licem u lice.

Budući da telework mijenja prostorne i vremenske aspekte tradicionalne radne prakse (cf. Parry *et al.* (2005) i Perlow (1999)), ključno je istražiti kako utječe na percepciju menadžera i koji su njihovi stavovi. Nekoliko studija tvrdi da telework organizaciji donosi brojne prednosti, kao što je veća produktivnost (Halford, 2005; Illegems i Verbeke, 2004), a isto tako, radnici koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu mogu se smatrati podcijenjenima (Sidle, 2008).

Fred W. Taylor je početkom 20. stoljeća definisao specijalizaciju rada i podjelu rada, te potaknuo interes za proučavanje društvenog zadovoljstva na poslu (Grint, 2005). Radna mjesta koja je tada Taylor proučavao bila su slabo sindikalizirana i radnici su bili fokusirani na stjecanje nagrada. Također, ova situacija je stvorila novu perspektivu učinaka radnih odnosa na menadžere. Uloga menadžera kasnije je procijenjena kroz studije Mayo (1933), koji je tvrdio da na odnose između menadžera i radnika utječe posmatranje. U literaturi je ova pojava nazvana „Mayo“ efekat. Šezdesetih godina prošlog stoljeća na menadžersku praksu također su utjecali teoretičari iz domena motivacije kao što su Herzberg i Maslow (Stroobants, 2010). Herzberg je tvrdio da ekstrinzične i intrinzične potrebe radnika u organizaciji utječu na motivaciju. Nadalje, Maslow je tvrdio da piramidalna hijerarhija predstavlja sekvencijalne potrebe koje su pridonijele percepciji samozadovoljstva (Lewis R.A., 2012). Ovi pokreti su utjecali na menadžersku percepciju poslovnih aktivnosti danas.

Koncept teleworka je detaljno obrađen u istraživanju, koje je pretežno usmjereno ka prednostima i problemima teleworka i kako utječe na pojedinca i organizaciju (Kurland i Bailey, 1999; Daniels *et al.*, 2000). Upravo prethodno navedeno istraživanje predstavlja okosnicu teoretskog razumijevanja koncepta rada na daljinu. Pored toga, potrebno je dodati Nillesova i Tofflerova predviđanja povećanja rada na daljinu, posebno u pogledu objašnjavanja fenomena koju su dali Huws *et al.* (1990) i Bailey i Kurland (2002), sa obrazloženjem da odbijanje rada na daljinu može biti posljedica nedostatka informacionih tehnologija. Teško je zamisliti da nedostatak informacionih tehnologija može biti razlog odbijanja teleworka, naročito u 21. stoljeću. Interesantna je informacija da su velike organizacije poput IBM-a i Yahooa vidjele potencijal u teleworku i u velikoj mjeri implementirale rad na daljinu (Bellido, 2006; Caldow, 2009). Međutim, Yahoo je odbacio program teleworka 2013. godine zbog poteškoća u koordinaciji, a IBM 2017. godine iz sličnih razloga (Greene, 2014; Tenner, 2018).

Telework smanjuje, a u nekim slučajevima potpuno eliminiše komunikaciju licem u lice između menadžera i zaposlenika. Postavlja se pitanje kako će biti moguće izgraditi odnose povjerenja između zaposlenika i menadžera kako bi se osigurao organizacijski uspjeh? Neverbalni znakovi važan su faktor za učinkovitu komunikaciju, u vezi s tim se sve više pažnje pridaje odnosu menadžera i zaposlenika u radu na daljinu, te da li je taj odnos bolji ili lošiji u ovom sistemu rada. Na primjer, kako će to utjecati na praksu upravljanja poznatu kao “Rukovodstvo lutajući uokolo”, u kojoj “menadžeri provode dosta vremena u

neformalnim posjetama radnim područjima kako bi saslušali zaposlenike i tako im omogućili da drže prst na pulsu organizacije” (BusinessDictionary.com)? Iako je mnogo napisano o pozitivnim aspektima teleworka kao što su smanjenje troškova organizacije, skraćeno vrijeme putovanja na posao, produktivnost, manje je naglaska stavljeno na to kako se odnosi mijenjaju radom na daljinu.

Vrijedi spomenuti postojanje kursa za obuku menadžera formiranog od strane Ureda za upravljanje osobljem, koji tvrdi da će rad na daljinu promijeniti odnos između zaposlenika i menadžera, međutim nigdje se ne navodi na koji način će doći do te promjene, da li će ona biti pozitivna ili negativna, niti pruža menadžerima mogućnost prilagodbe istim. Jedan trening OPM-a prikazuje virtualnog menadžera koji kaže da mu je neugodan rad na daljinu, jer ne može vidjeti svoje zaposlenike. Umjesto da menadžeru pruži informaciju o tome zašto ima te osjećaje, koji su „prouzrokovani strahom od gubitka kontrole i prijetnje njegovom profesionalnom identitetu“ prema Weisenfeldu, Ragurhamu i Garudu (cit. u Dambrin, 2004, str. 364), trening jednostavno kaže da se mora promijeniti.

1.2. Ciljevi istraživanja

U skladu s navedenim, cilj ovog rada jeste analiza stavova menadžera prema radu na daljinu (teleworku), gdje će se sprovesti kvalitativna studija istraživanja.

Pored toga, specifični ciljevi ovog istraživanja su:

- Analiza stavova menadžera o efikasnosti obavljanja poslovnih aktivnosti od kuće od strane radnika.
- Analiza stavova menadžera o mogućnosti koordinacije poslovnih aktivnosti radnika koji rade od kuće.
- Analiza stavova menadžera o kvaliteti i kvantitetu komunikacije sa radnicima i između radnika koji rade od kuće.
- Analiza stavova menadžera o mogućnostima gradnje odnosa između radnika koji rade od kuće.

1.3. Istraživačka pitanja

U skladu s predstavljenim problemom i predmetom istraživanja, identificirana su sljedeća istraživačka pitanja:

- Kakvi su stavovi menadžera o efikasnosti obavljanja poslovnih aktivnosti od kuće od strane radnika?
- Kakvi su stavovi menadžera o mogućnosti koordinacije poslovnih aktivnosti radnika koji rade od kuće?
- Kakvi su stavovi menadžera o kvaliteti i kvantitetu komunikacije s radnicima i između radnika koji rade od kuće?

- Kakvi su stavovi menadžera o mogućnostima gradnje odnosa između radnika koji rade od kuće?

1.4. Metodologija istraživanja

Kako je već navedeno, za ovo istraživanje je usvojena kvalitativna metodologija istraživanja. Primarni podaci će biti prikupljeni korištenjem metode intervjua. Ispitanici će biti menadžeri kompanija u BiH, i to onih koje su zadržale rad od kuće u određenoj mjeri i nakon popuštanja pandemijskih mjera. Analiza podataka će biti provedena korištenjem metode analize sadržaja (content analysis), a rezultati navedeni korištenjem narativne metode.

1.5. Struktura rada

Završni rad započinje uvodom gdje su predstavljeni problem i predmet istraživanja. Nakon toga, postavljeni su ciljevi istraživanja, kao i istraživačka pitanja na osnovu kojih će se vršiti dalje istraživanje, te analiza i diskusija utvrđenih rezultata. Na kraju uvoda objašnjene su primijenjene metode u istraživanju, kao i struktura rada.

Nakon uvoda slijedi pregled literature u kojoj se teorijska analiza glavne teme završnog rada dijeli u nekoliko segmenata, kako bi se suština istraživanja predstavila na najbolji način. Prije svega, rad se fokusira na objašnjavanje historijskog nastanka rada na daljinu, načina na koji funkcioniše u organizaciji, kao i prednosti, nedostataka i izazova ovog modela. Naravno, neizostavan je utjecaj pandemije COVID-19 na razvoj teleworka u organizacijama.

Sljedeći segment teorijske analize odnosi se na posmatranje teleworka sa aspekta menadžera i zaposlenih u organizacijama. Oba pogleda na rad na daljinu pružaju određene prednosti, nedostatke i izazove koje je potrebno iskoristiti, odnosno premostiti u cilju efikasnog i efektivnog poslovanja organizacije u cjelosti. Definitivno, menadžeri imaju otpor i negativan stav prema usvajanju rada na daljinu, zbog nedostatka kontrole, koordinacije i komunikacije.

Kako bi se praktično dokazao teorijski dio, sprovedeno je empirijsko istraživanje. U okviru empirijskog istraživanja predstavljen je kontekst istraživanja, korišteni mjerni modeli, postupak prikupljanja podataka, te predstavljanje dobijenog uzorka. Nakon toga, slijedi analiza prikupljenih podataka i diskusija dobijenih rezultata. Na kraju se nalazi zaključak autora, te korištene reference i prilozi radu.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. Telework

2.1.1. Historijski razvoj

Godine 1973. Jack M Nilles prvi uvodi koncept teleworka u kompanije. Kao glavni razlog za uvođenje koncepta teleworka je bio dopustiti zaposlenicima da uštede troškove putovanja na posao (Nilles *et al.*, 1974; Nilles, 1997). Nakon što je Nilles predstavio koncept teleworka, Schiff (1979) je predstavio prednosti rada od kuće dok se također bavio nekim mogućim problemima koji bi se mogli pojaviti sa njegovim uvođenjem, u članku „Rad kod kuće može uštedjeti benzin“ objavljenom 1979. u Washington Postu. Nadalje, nastanak teleworka možemo vezati sa pojavom naftne krize 1970-ih, kada su zaposlenici mogli raditi od kuće ili iz lokalnih ureda kako bi izbjegli visoke cijene goriva. Iako je naftna kriza završila, interes za teleworkom nije (International Labour Organization, 2016).

Od prvog vala usvajanja ICT-a u organizacijama 1970-ih, rad od kuće ili drugi načini teleworka analizirani su sa različitih aspekata, od mogućnosti smanjenja zagađenja do rekonfiguracije urbanih prostora (Nilles, 1976). Zahvaljujući brojnim raspravama o teleworku, pojavili su se različiti pravci literature bazirani na različitim teorijskim pristupima. Međutim, predrasude prema širenju ICT-a prouzrokovale su odbacivanje implementacije koncepta teleworka na osnovu prikupljenih empirijskih dokaza.

Nilles (1988) je na osnovu istraživanja i stvaranja novih trendova predvidio implementaciju koncepta teleworka u Sjedinjenim Američkim Državama, u slučaju njegovog pravilnog prihvatanja. Nilles (1997) je koncept teleworka predstavio kompanijama promovišući njegove druge individualne i organizacijske prednosti. Od tada je telework dobio veću pažnju u literaturi, ne samo u pogledu uštede troškova za kompanije i smanjenog putovanja zaposlenika, već i njegovog utjecaja na zadovoljstvo, (De Lay, 1995; Pratt, 1999), produktivnost (Hill *et al.*, 1998) i fleksibilnost radnika na daljinu (Romer, 2011). Pored toga, analizirao se i utjecaj teleworka na kompaniju pri čemu se ispitivao utjecaj na produktivnost i performanset teleworka (Beauregard i Henry, 2009).

Sa uvođenjem koncepta teleworka mijenja se percepcija tradicionalnog radnog okruženja, jer dolazi do rasta vremenske i prostorne fleksibilnosti radnika. To je u suprotnosti sa konvencionalnim shvatanjem tradicionalnog radnog konteksta. Pored toga, otkriva se da posao utječe na društvenu sferu (Parry *et al.*, 2008). Također, Dambrin (2004) sugerira da telework može utjecati na odnose između radnika i njihovih neposrednih poslodavaca.

Unatoč kontinuiranom postojanju tradicionalnog radnog mjesta (cf. Stroobants, 2010), razvoj IT-a otvorio je nove mogućnosti za telework. Gartner grupacija (2005) je procijenila da će do 2008. godine 41 milion korporativnih zaposlenika širom svijeta provesti barem jedan dan sedmično radeći putem teleworka. Telework omogućava zaposlenicima da rade

djelomično ili u potpunosti sa alternativnih radnih mjesta kao što su domovi, hoteli, ili na poslovnim putovanjima. Lim (2004) u izvještaju sugerirše da postoji nekoliko faktora koji utječu na odluku kompanije za implementaciju teleworka. Jedan od faktora je sve veća dostupnost širokopojsnih pristupa internetskim vezama, odnosno bolje i brže veze omogućavaju povećanu upotrebu telekomunikacijske opreme i softvera za saradnju na daljinu. Ovo pokazuje da telework pruža veću fleksibilnost, jer radnici mogu obavljati zadatke na alternativnim lokacijama.

Rasprava o konceptu teleworka seže u sedamdesete godine u vrijeme prvog vala usvajanja ICT-a u kompanijama, kada je implementacija novih tehnoloških mogućnosti u masovnim razmjerama omogućila nove oblike rada. Iako je došlo do vrtoglavog rasta i razvoja ICT-a i njegove implementacije u kompanijama, koncept teleworka nije se jednako brzo implementirao i prihvaćao od strane kompanija. Situacija je uglavnom ostala nepromijenjena barem do proljeća 2020. godine, odnosno sa pojavom pandemije COVID-19, kada su mjere ekonomske izolacije i socijalnog distanciranja prisilile prelazak na masovni telework u većini država članica EU. Eurofound (2020) procjenjuje da je blizu 40% zaposlenika u EU počelo raditi putem teleworka sa punim radnim vremenom u aprilu 2020. godine. Ovaj podatak je u skladu sa rezultatima studije JRC-Eurofounda, koja ukazuje da se više od jedne trećine zaposlenika u EU nalazi u zanimanjima koja se obavljaju u potpunosti na daljinu (Sosterio *et al.*, 2020).

U 2019. godini samo je 11% zaposlenika barem neko vrijeme radilo od kuće, a manje od jedne trećine njih je radilo redovno. Široke razlike u širenju teleworka pojavljuju se među zemljama, čak i unutar istog privrednog sektora i, što je još važnije, među zanimanjima unutar iste zemlje.

Ipak, nekoliko mjeseci nakon početka pandemije, prilivi i odlivi teleworka pokazuju da smo još uvijek daleko od toga da budu uspostavljeni kao „nova normalnost“. Umjesto toga, telework se posmatra uglavnom kao kratkoročnim odgovorom na mjere socijalnog distanciranja i karantina. Budući da su te mjere ublažene ili ukinute sredinom 2020. godine, radnici su u nekim slučajevima zamoljeni da se vrate u poslovne prostore sve dok je to sigurno (Financial Times, 2020). Sa novim rastom broja zaraženih od COVID-19 u jeseni 2020. godine, tada su vlade u mnogim zemljama ponovo uvele strožije mjere preporučujući, ili zahtijevajući telework kad god je to moguće.

Tokom pandemije COVID-19, više od 3,4 milijarde ljudi u 84 zemlje ostalo je zatvoreno u svojim domovima, prema procjenama krajem marta 2020. godine, što potencijalno dovodi do toga da će nekoliko miliona radnika biti privremeno izloženo teleworku. Na primjer, u Portugalu, kao i u drugim evropskim zemljama, primjenjivale su se stroge mjere socijalnog distanciranja, uključujući izolaciju širom zemlje. Prvo zaključavanje, tokom prvog vala epidemije COVID-19 u Portugalu, dogodilo se 18. marta 2020. godine i trajalo je do kraja maja iste godine, dok je telework postao obavezan 19. marta i trajao do početka jula 2020. godine.

Telework je radnicima dao priliku da obavljaju poslovne aktivnosti od svojih domova ili negdje drugo, sa manje vremena provedenog na putu do posla, sa većom autonomijom i fleksibilnim vremenskim rasporedom. Međutim, rezultati istraživanja provedenog prije pandemije COVID-19 pokazali su da telework može imati i pozitivne i negativne efekte na poslovanje kompanije, zavisno o vrsti poslova radnika, dimenzijama mjerene kvalitete posla, podršci koju dobivaju od poslodavaca, vlastitim preferencijama, kao i strukturi porodice.

Generalno posmatrajući, mnogo je razloga za rast teleworka. Dok je tehnološki napredak omogućio telework, drugi faktori potaknuli su rast teleworka. Ti se faktori mogu grupisati u tri kategorije, i to: koristi za pojedince, koristi za organizacije i koristi za okoliš i društvo.

Prednosti teleworka za pojedince o kojima se najčešće raspravlja jeste mogućnost efikasnijeg i efektivnijeg usklađivanja poslovnog i porodičnog života (Feldman i Gainey, 1997; Hartman, Stoner i Arora, 1992; Horvath, 1986). Smanjeno vrijeme putovanja na posao, često nekoliko sati dnevno (Pratt, 1984), omogućava dodatno slobodno vrijeme koje se može provesti sa porodicom. Radnici intervjuisani od strane Hartmana *et al.* (1992) istakli su da je mogućnost provođenja dodatnog vremena sa porodicom najbolja korist od teleworka.

Također, telework može biti vrlo isplativ za pojedince. Rad od kuće znači manje novca potrošenog na gorivo, cestarine, parkiranje, održavanje automobila, osiguranje i brigu o djeci (Horvath, 1986; Salomon i Salomon, 1984; Huws, Korte i Robinson, 1990). Pored toga, telework može ponuditi novim roditeljima mogućnost da budu u toku sa svojim poslovima i napreduju na poslovnom planu, a da ne moraju odustati od odgoja svoje djece.

2.1.2. Definicije teleworka

Jack Nilles, kojeg neki nazivaju „ocem rada na daljinu“ (Vega, 2003), predstavio je koncept kao način zamjene telekomunikacija prevozom u nizu projekata usko vezanih za telekomunikacije i promet za vlade pod nazivom „telework“ (Nilles *et al.*, 1974; Nilles 1976). Pored toga, Nilles je otkrio da je imao i druge utjecaje na organizaciju i njene zaposlenike, kao što su: upravljački učinak, produktivnost, troškovi i koristi (Nilles, 1976). Nilles je definisao telework kao „bilo koji oblik zamjene informacijskih tehnologija za putovanja povezana sa poslom, premještanje posla radnicima umjesto premještanja radnika na posao“ i „telecommuting“ kao „periodični rad izvan glavnog ureda, jedan ili više dana sedmično, bilo kod kuće, na mjestu klijenta ili u centru za rad na daljinu“ (Nilles, 1988; 1997; Ellison, 1999).

U engleskom jeziku postoji više pojmova koji opisuju rad na daljinu. Pojmovi „telecommuting“, „telework“ i „remote work“ međusobno su zamjenjivi izrazi koji se odnose na rad koji se obavlja na daljinu i povezan je sa nekom vrstom organizacijske strukture (Pinsonneault i Boisvert, 1996). Drugim riječima, rad na daljinu može se obavljati asinhrono i zbog svoje nezavisne prirode nije ograničen na standardno radno vrijeme. Ostali pojmovi koji se koriste za opisivanje rada na daljinu uključuju „remote work“ i „mobile

work“ (Johnson, 1997). Ovo sugerira da su definicije rada na daljinu obuhvaćene prostornim i vremenskim aspektima. Unatoč tome, ne postoji jasan konsenzus u smislu uobičajenih izraza za opisivanje aktivnosti rada na daljinu.

Izraz „telecommuting“ podrazumijeva da je putovanje na posao važno, odnosno važnost uštede vremena putovanja na posao. Huws, Korte i Robinson (1990) ne slažu se sa ovim dijelom definicije jer apostrofira da je putovanje na posao najveći faktor u teleworku. Prema njima, putovanje na posao i ušteda vremena putovanja je jedna od glavnih prednosti teleworka, ali to ne podrazumijeva cjelokupni koncept teleworka. Međutim, ovaj izraz se široko koristi u literaturama.

Drugi faktor ove definicije podrazumijeva virtualni rad i komuniciranje putem računara i drugih tehnoloških uređaja. Posljednjih godina telekomunikacije su eksponencijalno rasle, a zaposlenici mogu međusobno komunicirati elektronski na različite načine. Najčešći primjeri su: e-mail, Skype, Zoom, office communicator, mobitel, sms i What's app, Messenger, Viber i mnogi drugi. Računari su zamijenjeni prenosni uređajima, kao što su laptopi, tableti (npr. iPad) i pametni mobiteli. Komunikacija je eksponencijalno rasla na ovim uređajima, a inovacije se iz dana u dan sve brže razvijaju.

Na primjer, Johnson (1997) navodi da je telework djelomično ili potpuno korištenje informacionih tehnologija na daljinu koja ljudima omogućava obavljanje poslovnih aktivnosti. Telekomunikacija olakšava implementaciju teleworka dopuštajući zaposlenicima da rade izvan ureda. Prethodne rasprave o samom konceptu pokazuju da je telework povezan sa radnom aktivnošću izvan tradicionalnog radnog mjesta, koristeći neku vrstu IT-a. U skladu sa svim izrečenim, opća definicija teleworka se može odrediti kao „rad koji se obavlja (često putem elektroničkih sredstava) djelomično ili potpuno izvan uobičajenog mjesta poslovanja.“ Koncept teleworka se također može kategorizirati, što se dodatno opisuje u nastavku rada.

Telework se može kategorizirati na sljedeći način: telework od kuće (kućni ured), satelitski ured, centar za rad u susjedstvu (telecentar) i mobilni rad (Pinsonneault i Boisvert, 1996). Ostale kategorije koje se mogu uključiti u navedenu podjelu su: koncentrirani telework, offshore telework, rad u teleselima i nomadski telework (ETO, 2000). Iako su kategorije teleworka različite, ovo pokazuje da postoji akcenat na prostornim aspektima rada koji se obavlja izvan tradicionalnog radnog mjesta (cf. Parry *et al.*, 2005).

Generalno, društvene prednosti za kućni ured, satelitski ured i centar za rad u susjedstvu su iste, ali u različitim stepenima, a odnose se na vrijeme provedeno u prometu i zagađenost kao rezultat manjeg putovanja na posao. Međutim, izuzetak su mobilni radnici koji su bez ikakvih društvenih prednosti. Društveni izazovi su identifikovani samo u kućnom uredu i za mobilne radnike, gdje je implementacija kulture u kojoj se telework prihvata glavni izazov (Kurland i Bailey, 1999; Peréz *et al.*, 2004).

Kućni ured

Prva vrsta teleworka je kućni ured, koji zaposlenicima omogućava obavljanje rada na daljinu iz svoje kuće u vlastitom kućnom uredu, što se ponekad naziva i „radom od kuće” (Welz i Wolf, 2010). Pojedinačne prednosti kućnog ureda koje se mogu istaknuti iz istraživanja Kurlanda i Baileyja (1999) su: manje vremena provedeno na putu do posla, ušteda troškova, manje stresa, povećana fleksibilnost, manje ometanja, povećano zadovoljstvo poslom i ravnoteža između posla i porodice. Nadalje, individualni problemi koje treba riješiti sa kućnim uredom su društvena i profesionalna izolacija, održavanje organizacijske kulture, fokusiranje na posao, smanjeni utjecaj ureda, neformalna interakcija, ravnoteža između posla i porodice, pristup resursima i tehničkom znanju (Kurland i Bailey, 1999). Iako se rezultati istraživanja slažu da je većina zaposlenika koji rade od kuće zadovoljnija ravnotežom između posla i privatnog života, pored toga je naznačeno da je prijetnja kućnom radu vanjska prepreka povezana sa boravkom kod kuće (Akerley, 2011).

Organizacijske koristi koje navode Kurland i Bailey (1999) uključuju povećanu produktivnost, manje izostanaka s posla, mogući veći broj talenata i manju oscilaciju zaposlenika. Izazovi na organizacijskoj razini uključuju praćenje i mjerenje učinka, menadžersku kontrolu, ljubomorne kolege, organizacijsku i virtuelnu kulturu, razvoj vještina, dostupnost, koordinaciju, komunikaciju, sinergiju, lojalnost kompaniji, dostupnost tehnologije i neformalnu interakciju (Kurland i Bailey, 1999). Pokazalo se da je dopuštanje zaposlenicima da rade od kuće smanjuje percepciju menadžerove kontrole nad zaposlenicima. Menadžeri se oslanjaju na povjerenje prema zaposleniku da će posao biti obavljen, te da je zaposlenik dovoljno samostalan da bude produktivan. Strah i osjećaj gubitka kontrole nije neuobičajen scenario koji će u konačnici dovesti do pokazivanja otpora menadžera prema teleworku (Dimitrova, 2003).

Satelitski ured

Satelitski ured predstavlja manji ured u odnosu na podružnicu ili sjedište kompanije, koji ne mora imati isti nivo opreme. Međutim, moglo bi doći do pojave problema sa ograničenjem upotrebe satelitskih ureda, odnosno bit će samo namijenjeni za veće kompanije u velikim gradskim područjima kako bi se osiguralo njihovo korištenje. Satelitski uredi su uredi koje preuzima poslodavac i mogu biti raspoređeni na različitim lokacijama, što omogućuje zaposlenicima da putuju na mjesto koje je bliže njihovom prebivalištu nego što je njihovo sjedište. U poređenju sa kućnim uredom, satelitski ured može primiti veći broj zaposlenih, a veličina svakog satelitskog ureda može varirati ovisno o organizacijskim potrebama i broju zaposlenika za koje se očekuje da će koristiti ured. Satelitski uredi često se mogu naći u središtima zajednica, na primjer, u trgovačkim centrima ili u blizini domova ljudi. Satelitski ured je dobra alternativa za radnike koji ne moraju ili ne mogu biti prisutni u sjedištu kompanije, ili jednostavno žele raditi od kuće (Vischer, 1996).

Istaknute individualne prednosti za rad na daljinu zaposlenika iz satelitskih ureda uključuju manje vrijeme provedeno na putu do posla, uštedu troškova, manje stresa, povećano zadovoljstvo poslom i ravnotežu između posla i porodice. Nadalje, izazovi korištenja

satelitskih ureda su profesionalna izolacija, smanjeni utjecaj ureda i pristup resursima (Kurland i Bailey, 1999).

Smatra se da su organizacijske prednosti koje dolaze sa ovom vrstom teleworka sljedeće: povećana produktivnost, mogući veći broj talenata, manja oscilacija zaposlenika, blizina kupaca, održavanje organizacijske kulture netaknutom. Isto tako, izazovi s korištenjem satelitskih ureda su praćenje i mjerenje učinka, menadžerska kontrola, ljubomorne kolege i virtuelna kultura (Kurland i Bailey, 1999).

Centar za rad u susjedstvu (The Neighborhood Work Center)

Centar za rad u susjedstvu (eng. NWC) sličan je satelitskom uredu, ali sa manjom strukturom, jer NWC može smjestiti zaposlenike više kompanija (Kurland i Bailey, 1999). To se vidi u prednostima korištenja NWC-a koje su predstavili Kurland i Bailey (1999), gdje se održavanje netaknute korporativne kulture smatra izazovom, a ne prednošću. Nadalje, drugi izazovi pri korištenju NWC-a su praćenje i mjerenje učinka, menadžerska kontrola, ljubomorne kolege, virtuelna kultura, održavanje organizacijske lojalnosti, koordinacija, komunikacija, sinergija i neformalna interakcija (Kurland i Bailey, 1999). Dok NWC pruža istu razinu fleksibilnosti i društvene interakcije za zaposlenika kao i satelitski ured, on pruža smanjenu sposobnost nadzora za menadžera (Kent i Williams, 1990).

Mobilni rad

Mobilni rad često se opisuje kao „rad u pokretu“, te podrazumijeva da zaposlenik može raditi sa bilo kojeg mjesta, u kafiću, sa aerodroma, u zajedničkom uredu, kod klijenata itd. (Kurland i Bailey, 1999). Za razliku od kućnog ureda gdje se radnici šalju kući, mobilni radnici su često odsutni od kuće duže vrijeme. Budući da se može raditi sa bilo kojeg mjesta, mobilni rad se često primjenjuje za radna mjesta na kojima je putovanje uobičajeno, što omogućava obavljanje posla na raznim mjestima, u najčešćem slučaju u hotelskoj sobi (Kurland i Bailey, 1999). To dovodi do individualnih prednosti mobilnog rada kao što su veća samostalnost, fleksibilnost rasporeda i odsutnost uredske politike. Međutim, pojedinačni izazovi su društvena i profesionalna izolacija, nedostatak korporativne kulture, smanjen uredski utjecaj, duže radno vrijeme i potreba za tehničkim znanjem (Kurland i Bailey, 1999).

Organizacijske prednosti vezane uz mobilni rad su veća produktivnost, manji izostanci sa posla i mogućnost bliskosti sa klijentima. Nadalje, organizacijski izazovi slični su izazovima za zaposlenike koji koriste kućni ured, tj. praćenje i mjerenje učinaka, upravljačka kontrola, organizacijska i virtuelna kultura, dostupnost, koordinacija, komunikacija, sinergija, dostupnost tehnologije i neformalna interakcija (Kurland i Bailey, 1999).

2.1.3. Telework propisi i potrebe

Postoje zahtjevi, pravni i funkcionalni, koji moraju biti ispunjeni kako bi se telework uspješno implementirao i funkcionisao u kompaniji. U ovom dijelu predstavljeni su određeni uspostavljeni propisi i tehnološke potrebe teleworka.

2.1.3.1. Regionalni propisi

U skladu sa regulativom 2009/104/EC Evropskog parlamenta i Vijeća Evropske unije (2009), svi poslodavci unutar EU imaju zahtjeve da osiguraju minimalno primjereno radno okruženje koje je u skladu sa regulativom. Navedena regulativa ima za cilj spriječiti probleme povezane sa zdravljem i sigurnosti zaposlenika te osigurati odgovarajuću opremu za obavljanje poslovnih aktivnosti na dobar i prikladan način (EUR-Lex, 2009).

Evropski socijalni partneri ETUC *et al.* (2006) uspostavili su „Okvirni sporazum o teleworku“ koji osigurava rješenje u vezi sa mogućnostima teleworka unutar evropske organizacije. Zaposlenici kojima je ponuđeno korištenje teleworka imaju izbor prihvatanja ili odbacivanja ponude bez posljedica. Zaposlenici koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu trebali bi imati ista zakonska prava kao i zaposlenici koji obavljaju poslovne aktivnosti u samoj kompaniji. Okvirni sporazum podrazumijeva da poslodavac treba slijediti regulativu 2009/104/EC – o zdravlju i sigurnosti na radnom mjestu, za sve zaposlenike koji rade na daljinu bez obzira na to gdje se rad na daljinu obavlja. Nadalje, poslodavac, zaposlenik, predstavnik radnika ili relevantna tijela trebaju imati pristup radnom mjestu kako bi bili sigurni da je radno okruženje odgovarajuće u skladu sa nacionalnim sporazumima i kolektivnim ugovorima (European Social Partners, 2006). Poslodavac je dužan osigurati sljedeće: instaliranje i održavanje tehnološke opreme koja je potrebna u radu, osim ako zaposlenik ne koristi vlastitu opremu. Ako je zaposleniku osigurana oprema, zaposlenik je dužan da se dobro brine o opremi i da ne učestvuje u nezakonitim radnjama.

U pogledu namještaja, troškova električne energije i interneta, propisi mogu izgledati drugačije ovisno o nacionalnom zakonodavstvu u kojem se nalazi radnik (ETUC *et al.*, 2006). Na primjer, u Njemačkoj zaposlenik koji obavlja poslovne aktivnosti na daljinu i koji radi od kuće može koristiti vlastiti namještaj sve dok zadovoljava standarde zdravstvenih i sigurnosnih zahtjeva, dok je u Luksemburgu i Irskoj poslodavac odgovoran za kontrolu usklađenosti radnog mjesta sa postavljenim zakonima. Prema okvirnom sporazumu, većina članica EU zaposleniku koji radi na daljinu daje naknadu za troškove koji se odnose na komunikaciju tokom rada, kao što je trošak interneta (European Social Partners, 2006).

2.1.3.2. Tehnološke potrebe za implementaciju rada na daljinu

Osim regulatornih zahtjeva, poslodavac mora osigurati osnovne alate za implementaciju teleworka, a oni su: internet veza i IT sigurnost. Nastavak teksta opisuje prethodno navedene tehnološke potrebe za implementaciju teleworka.

Internet veza

Da bi se mogao uspješno implementirati koncept teleworka, poslodavac mora osigurati zaposlenima pristup brzom i stabilnoj internetskoj vezi kako bi radili produktivno (Deloitte AU, 2011). Na primjer, vlade i općine su sudjelovale i uložile velika sredstva u širokopojasnu infrastrukturu, kako bi povećale prodor interneta. Tokom godina to je povećalo broj ljudi koji imaju pristup širokopojasnoj vezi, bilo putem običnih širokopojasnih ili mobilnih mreža (Berkman Klein Center, 2010). Također, pokazalo se da se dostupnost interneta, stopa prodora i brzina povećavaju svake godine (Akamai, 2017). Veća stopa prodora interneta i brzina interneta faktori su koji imaju pozitivan učinak na potencijal i učinkovitost teleworka (Deloitte AU, 2011).

IT sigurnost

Prilikom implementacije koncepta teleworka potrebno je obratiti pažnju na IT sigurnost poslovnih procesa kompanije. Poslodavci su dužni osigurati odgovarajuće sigurnosne sisteme koji će štiti informacijsku imovinu kompanije, dok je odgovornost zaposlenika pridržavanje prethodno definisanih protokola. Nedostatak protokola ili rutina unutar IT sigurnosti znači da postoji visok rizik od zaraze interne mreže računarskim virusima koji mogu prenijeti osjetljive informacije neovlaštenim stranama (Deloitte AU, 2011). Tri aspekta IT sigurnosti koje je potrebno uzeti u obzir kod teleworka, a koje je predstavio James (2011) su: povjerljivost, integritet i dostupnost. Povjerljivost podrazumijeva da nijedna informacija ne smije biti dostupna neovlaštenim posjetiteljima. Integritet podrazumijeva da informacije trebaju biti osigurane od slučajnih promjena kako ne bi naškodile kompaniji i kako bi informacije bile tačne i potpune. Na kraju, potrebno je posvetiti pažnju prema zaposlenicima kojima su potrebni alati za osiguranje informacijske sigurnosti, te trebaju biti opskrbljeni istima, što garantuje njihovu dostupnost u rješavanju poslovnih aktivnosti (James, 2011).

Zaposlenik koji obavlja poslovne aktivnosti na daljinu mora razumjeti važnost IT sigurnosti i strogo slijediti propisane rutine. Zaposlenik bi trebao koristiti samo vlastiti uređaj, koristiti samo radnu opremu, biti oprezan sa web stranicama koje bi mogle sadržavati zlonamjerni softver i koristiti samo sigurne medije za pohranu (James, 2011). Uz ove faktore koji se uzimaju u obzir tokom rada na daljinu, mogu se definisati određene smjernice: uvijek koristiti šifriranu i sigurnu internet vezu (na primjer, putem virtualne privatne mreže (VPN) i firewallove u radu i komunikaciji sa serverima kompanije; obezbijediti da su datoteke pohranjene na siguran način i nedostupne osobama koje nisu zaposlenici; ne preporučuje se korištenje uređaja za privatnu upotrebu i potrebno je pažljivo postupati sa lozinkama za uređaje i internet veze (Riswadkar, 2009; James, 2011; Cha i Cha, 2014).

2.2. Telework iz perspektive menadžera

U odnosu na zaposlenike kompanija, značajan dio menadžera pokazao je zabrinutost zbog utjecaja teleworka na rezultate poslovanja kompanija. Farrell (2017) je primijetio da je tradicionalno upravljanje najkritičnije prema teleworku jer povezuje telework sa smanjenom produktivnošću. Konvencionalni menadžeri vjeruju da je redovno praćenje zaposlenika ključno za produktivnost. U poređenju sa zaposlenicima, menadžeri imaju negativnu percepciju teleworka (Stiles, 2020). Farrell (2017) ističe studiju slučaja koja se odnosi na glavnog izvršnog direktora (CEO) Yahooa koji je zabranio telework. Izvršna direktorica, Marissa Mayer, zahtijevala je od radnika koji rade na daljinu da podnesu izvještaj najbližoj podružnici Yahooa, koje su locirane u različitim regijama diljem Sjedinjenih Američkih Država. Mayerova zabrinutost je bila da telework sprječava kvalitetniju saradnju zaposlenih koja se dalje implicira na produktivnost cjelokupnog poslovanja kompanije (Farrell, 2017). Studije koje su proveli Farrell (2017) i Stiles (2020) istaknule su važnost prednosti tehnologije od strane korisnika i njihovog nivoa prihvatanja. U slučaju izvršne direktorice Yahooa, nepoželjna percipirana korisnost teleworka dovela je do negativnog stava, a time i otkazivanja koncepta teleworka u kompaniji (Farrell, 2017).

Percipirane prednosti i stavovi menadžera prema teleworku se mogu ispitati na osnovu prirode posla. Lembrechts *et al.* (2016) su istaknuli da podrška nadređenih u konceptu teleworka zavisi od toga da li je posao delegiran na individualnom ili grupnom nivou. Manja je vjerovatnoća da će menadžeri podržati telework, gdje se od zaposlenika očekuje da koordiniraju svoje napore kako bi izvršili određeni zadatak. Telework je isto tako povezan sa smanjenom menadžerskom kontrolom koju nadređeni povezuju sa povećanim rizikom od neželjenih ishoda. Zapažanja Lembrechtsa *et al.* (2016) ističu važnost procjene utjecaja nadređenih na prihvatanje teleworka od strane zaposlenika. Prvenstveno, supervizori imaju ulogu u sprovođenju pravila teleworka. Stavovi menadžera u vezi sa teleworkom mogu dovesti do usvajanja politika podrške ili kažnjavanja koje u konačnici imaju utjecaj na produktivnost zaposlenika i na njihovo zadovoljstvo poslom.

Zabrinutost menadžera povezana sa smanjenom saradnjom u konceptu teleworka potaknula je potrebu za procjenom utjecaja tehnologije na angažman zaposlenika. Karia i Asaari (2016) primijetili su da se zabrinutost menadžera povezana sa saradnjom zaposlenika može riješiti korištenjem dostupnih komunikacijskih platformi na internetu. Napredak u tehnologiji doveo je do pojave komunikacijskih platformi koje olakšavaju profesionalne i društvene interakcije. Nadalje, Holland i Bardoel (2016) su primijetili da komunikacijski platforme kao što su Skype i telekonferencije imaju tendenciju prevazići geografske prepreke između radnika i učiniti zabrinutost menadžera nevažecom. Putem teleworka, menadžeri mogu regrutirati kvalificirane radnike iz cijelog svijeta za promicanje raznolikosti uz smanjene troškove ljudskih resursa. Kao posljedica ove pojave, od menadžera se očekuje da imaju pozitivnu percepciju prema značaju koncepta teleworka (Holland i Bardoel, 2016; Karia i Asaari, 2016). Osim toga, zabrinutost menadžera u vezi sa smanjenim angažmanom zaposlenika ne može se direktno pripisati konceptu teleworka kao nedostatak.

Koristi koju dobijaju menadžeri, jednostavnost korištenja i stav prema teleworku imaju značajan utjecaj na njihove strategije upravljanja. Beno (2018) je primijetio da menadžeri imaju odgovornost da procijene i odrede zaposlenike koji su prikladni za telework. Nadalje, od menadžera i supervizora se očekuje da pruže podršku i prate napredak u radu svojih radnika. Osim toga, autor je primijetio da rukovodstvo u teleworku podrazumijeva učinkovitu komunikaciju i povratne informacije koje su pripisane poboljšanom povjerenju i produktivnosti.

Također, Madlock (2018) je istaknuo ulogu menadžera u konceptu teleworka. U odnosu na Beno (2018), Madlock (2018) je zaključio da bi menadžeri trebali usvojiti stilove vođenja koji su više orijentisani na zadatke nego na relacijske stilove. U njegovom projektu angažovani su sudionici koji su intervjuisani kako bi se utvrdile njihove percipirane prednosti i koristi teleworka kao alata za uštedu vremena. Konačni rezultat pokazuje da se od menadžera koji pokazuju pozitivan stav prema teleworku očekuje da implementiraju odgovarajuće stilove rukovodstva koji osiguravaju uspješan prelaz njihovih zaposlenika na telework (Beno, 2018; Madlock, 2018). Nasuprot tome, menadžeri koji pokazuju negativan stav prema teleworku mogu implementirati strategije rukovodstva koje ne podržavaju cjelokupni koncept.

Osim osiguravanja efikasne i efektivne komunikacije sa zaposlenima, menadžeri imaju odgovornost nadgledati uvođenje i implementaciju teleworka. Silva-C (2019) je primijetio da su menadžeri predstavljali vezu između zaposlenih i kompanije. Autori su primijetili da kompanije koje namjeravaju implementirati telework trebaju obezbijediti da menadžeri imaju značajne komunikacijske, nadzorne i socijalne vještine. Povećanje efikasnosti menadžera u skladu sa konceptom teleworka povezano je sa većom stopom prihvatanja tehnologije. Kada govorimo o nadzornim vještinama, Tewari *et al.* (2019) su primijetili da telework predstavlja složen izazov upravljanja koji značajno utječe na produktivnost i stope zadržavanja zaposlenika. Pored toga, od menadžera se očekuje da ispune bitne uloge rukovodstva koje se sastoje od podučavanja, usmjeravanja i delegiranja. Tewari *et al.* (2019) su zaključili da složenost i dinamičnost teleworka omogućava menadžerima prihvatanje situacionog liderstva u cilju postizanja optimalne fleksibilnosti u nadzoru poslovnih aktivnosti kompanije u konceptu teleworka.

Kako bi menadžeri prihvatili koncept teleworka kao opciju za svoje zaposlenike, Silva *et al.* (2019) su identifikovali nekoliko uslova koji trebaju biti ispunjeni, a oni su: percipirana korist teleworka objašnjena kroz prednosti za zaposlenike i kompaniju; jednostavnost implementacije koncepta teleworka u kompaniji; društveni pritisci zajednice u kojoj menadžer djeluje, zakonodavstvo, mobilnost u gradovima i analiziranje utjecaja na okolinu; važnost i kompatibilnost teleworka sa poslom koji se obavlja; olakšavanje uslova u kompaniji za podršku teleworku kao što je tehnološka i administrativna podrška za omogućavanje mjerenja, nadzora i kontrole zaposlenih; i učinkovitost zaposlenika da sami sebe podrže u izvršavanju poslovnih aktivnosti, rješavanju problema i upravljanju svojim vremenom.

Pojam „diskrecijske odluke menadžera“ upotrijebili su Beham *et al.* (2015) u vezi sa odlukama o naknadama za telework koje menadžeri donose, a koji osoblju dopuštaju rad na daljinu. Zabrinutost menadžmenta zbog oportunističkog ponašanja zaposlenika često se navodi kao destimulans za podršku teleworku (van der Merwe i Smith 2014). Telework mijenja ravnotežu moći između zaposlenika i menadžera budući da zaposlenici odlučuju gdje i kada će raditi, a menadžeri gube tu kontrolu nad svojim zaposlenima (Beham *et al.*, 2015.). Menadžeri ovakav gubitak kontrole mogu doživjeti kao tjeskobu jer više ne mogu procijeniti učinak zaposlenika direktnim promatranjem (Thompson 2008). Osim toga, promjena u načinu komuniciranja, nadzora i koordiniranja rada sa zaposlenima potencijalno uzrokuje negativan stav prema teleworku (Collins *et al.*, 2016.). Pokazalo se da su kontrola upravljanja i povjerenje povezani sa usvajanjem koncepta teleworka (Lebopo, Seymour i Knoesen 2020). Uvjerenje da telework otežava upravljanje nad zaposlenicima smanjuje vjerovatnoću da će ga menadžeri poticati i dopuštati svojim zaposlenima (Beham *et al.*, 2015). Utvrđeno je da prethodno iskustvo sa teleworkom ima značajan i pozitivan utjecaj na stav menadžera prema praksi (Silva *et al.*, 2019). Ako su menadžeri iskusili telework i upravljali zaposlenima na ovaj način u prošlosti, pokazalo se da imaju pozitivniji stav prema cjelokupnom konceptu.

2.2.1. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura i menadžment igraju glavnu ulogu u uspjehu ili neuspjehu koncepta teleworka. Teorija društvenog identiteta i teorija samokategorizacije mogu se koristiti za ilustraciju njihove važnosti.

Način na koji kompanija odluči uvesti telework može u velikoj mjeri utjecati na učinak koji će imati na svoje zaposlenike. Prema Wareu i Granthamu (2010), postoji pet najboljih praksi koje uspješne kompanije koriste pri razvoju koncepta teleworka:

1. Kompanija implementira koncept strateški. Menadžment sponzorise koncept teleworka, te ga čini formalnim i određenim.
2. Zaposlenici i kompanija postepeno razvijaju različite načine rada. To uključuje stvaranje novih uredskih procedura, korištenje alternativnih tehnologija i promjenu načina na koji menadžeri funkcionišu i komuniciraju sa zaposlenicima. Pored toga, kada kompanija odluči dopustiti koncept teleworka, ona mora koristiti različite načine praćenja zaposlenih i poštovati ostvarena dostignuća.
3. Trening je ključan faktor. Moraju postojati jedinstveni programi obuke osmišljeni posebno za menadžere i zaposlene. Osim toga, ova obuka nije samo jednokratna pojava, već uspješne kompanije zahtijevaju godišnju recertifikaciju.
4. Uspješan koncept teleworka u svojoj osnovi sadržava kolaborativne tehnologije. Uz uobičajene elektronske pošte (e-mail), konferencijske pozive i direktne poruke, trebalo bi koristiti internet chat sobe, telekonferencije i druga sredstva komunikacije.

5. Uspjeh zahtijeva pažljivo planiranje i snažnu implementaciju. Uspješni koncepti teleworka uključuju više od poboljšanja objekata i dopuštanja ljudima da obavljaju poslovne aktivnosti od kuće. Oni obično zahtijevaju velike promjene u kompaniji i korporativnoj kulturi.

2.2.2. Prednosti i nedostaci teleworka iz perspektive menadžera

Potencijalne prednosti za kompaniju implementacijom teleworka su sljedeće:

- uštede troškova kompanije,
- potencijalno privlačenje i zadržavanje zaposlenih,
- povećana predanost kompanije,
- povećana društvena odgovornost kompanije.

Privlačenje i zadržavanje talenata

Postoji tvrdnja da mogućnost kontrolisanja ravnoteže između poslovnog i privatnog života, zajedno sa uštedom vremena od putovanja na posao, privlači potencijalne zaposlenike koji pronalaze vrijednost u toj opciji (IBM, 2009). Osim toga, može poticati zadržavanje potencijalnih zaposlenika pružajući fleksibilnost koju oni žele (Deery, 2008) i osigurati njihov veći broj u procesima zapošljavanja (Kurland i Bailey, 1999). Stručnjak za rad, Dan Schawbel, tvrdi da postoje dva načina kako da se poslodavci nose sa novim ponašanjem zaposlenika:

1. stvaranje pravog poslovnog okruženja kako bi ljudi ostali duže;
2. pripremiti se da ljudi promijene posao u roku od dvije godine i iskoristi ih što je više moguće dok su u kompaniji (Morgan, 2014).

Ekonomistica Eileen Appelbaum otkrila je da rukovodeća radna mjesta imaju veće troškove fluktuacije od općih pozicija. Appelbaum je pronašla rezultate koji pokazuju da dobro plaćeni poslovi i izvršni nivoi zaposlenika imaju nesrazmjerno visoke troškove fluktuacije čak do 213 posto godišnje plate ili više zbog preuzimanja krivulje učenja i gubitka potencijalnih zaposlenika. (Boushey i Glynn, 2012).

Društvena odgovornost kompanije

Telework može doprinijeti poticanju korporativne društvene socijalne odgovornosti (eng. CSR) kompanije, od koje koristi imaju i poslodavac i zaposlenik (Brammer *et al.*, 2007). CSR ima za cilj da kompanije preuzmu odgovornost za svoj utjecaj na društvo u smislu prava zaposlenika i načina na koji njihovi postupci utječu na okolinu. Evropska komisija vjeruje da CSR ima veliku važnost u poticanju održivosti, konkurentnosti i inovacija. Jedan dio CSR predstavlja optimalno korištenje resursa i ne rasipanje potrošačke robe, niti radne snage (na primjer, materijala, resursa i vremena utrošenog za zaposlenike) (European Commission, 2018).

Prema Perézu (2004) postoje dvije vrste utjecaja na okolinu koji su prisutni kod teleworka, a odnosi se na neposredne i posredni utjecaje. Neposredni utjecaj povezan je sa učinkovitim korištenjem uredskog prostora i smanjenom veličinom ureda, zajedno sa putovanjem zaposlenika na posao gdje telework može pomoći u smanjenju broja putovanja povezanih sa poslom, a time i u smanjenju broja pređenih kilometara. Posredni utjecaji su utjecaji ljudi koji se sele izvan metropolitanskih područja kao rezultat mogućnosti obavljanja poslovnih aktivnosti na daljinu, što može promijeniti obrasce potrošnje zaposlenika, a što u konačnici rezultira upotrebom više energije izvan posla (Pérez *et al.*, 2004).

Istraživanja pokazuju da bi se ukupna potrošnja energije zbog prihvatanja koncepta teleworka povećala. Ukoliko bi se umjesto fosilnih goriva koristila energetska mješavina sa čistom i obnovljivom energijom, ukupna emisija ugljendioksida bi se smanjila (Larson i Zhao, 2017). Smanjenjem putovanja zaposlenika, dolazi do smanjenja nivoa zagađenja zraka i potrošnje energije, što se pokazalo kao ekološki prihvatljivim učincima (Pérez *et al.*, 2004).

Pored toga, implementacija koncepta teleworka može poboljšati reputaciju kompanije (Illegems i Verbeke, 2003) s obzirom na njezinu CSR i ekološku svijest (Harpaz, 2002). Implementacijom koncepta teleworka i smanjenjem putovanja zaposlenika na posao, smanjuje se zagađenje kompanije ugljendioksidom. To može poboljšati percepciju javnosti (Verbeke *et al.*, 2008) i eksternih interesnih grupa, te dati prednost novim poslovnim prilikama u budućnosti (Martin i MacDonnell, 2012).

U skladu s tim, vjeruje se da CSR potiče privlačenje, zadržavanje i motivaciju zaposlenika (Peterson, 2004). Smatra se da potencijalni zaposlenici traže kompanije koje su društveno odgovorne i imaju dobru reputaciju, što zauzvrat rezultira većim brojem kandidata (Greening i Turban, 2000). Također, tvrdi se da pridonosi većoj predanosti zaposlenika, obrazlažući da će se „zaposlenici sa ponosom identificirati sa kompanijama koje imaju dobru reputaciju“ (Peterson, 2004).

Produktivnost

Produktivnost kao pojam usko je povezan sa efektivnosti i efikasnosti. Dok se efektivnost i efikasnost odnose na sposobnost zaposlenika da rade u skladu sa onim što se od njih očekuje i mjere njihovi učinci u smislu kvalitete, produktivnost uzima u obzir trošak postizanja određenih rezultata (Jex i Britt, 2014). Iako je povećanje produktivnosti korist za zaposlenika, zbog povećanja njegove efikasnosti, također je pokazalo dokaze u povećanju produktivnosti rezultata, i time stvaranje korisnog povećanja produktivnosti za kompaniju, pri čemu Nilles vjeruje da telework u prosjeku povećava produktivnost zaposlenika za 5 do 20 posto (Nilles, 1997).

U studiji koju su proveli Bloom *et al.* (2013) posmatrana je kineska multinacionalna firma CTrip. U istraživanju su sudjelovali nasumično odabrani zaposlenici call centra kompanije. Zaposlenici su zamoljeni da obavljaju poslovne aktivnosti od kuće, a dobijeni rezultati su uspoređeni sa zaposlenicima call centra koji obavljaju poslovne aktivnosti u kompaniji.

Rezultati obavljanja poslovnih aktivnosti od kuće pokazali su ukupno povećanje produktivnosti od 13 posto, podijeljeno na povećanje od 8,6 posto zbog više minuta rada po smjeni i povećanje od 4 posto zbog više obavljenih poziva u minuti. Istraživači su otkrili da je povećanje rezultat manjeg ometanja i tišeg radnog okruženja.

Lokacija ureda, veličina i cijena

Uzimajući lokaciju ureda u kontekstu donošenja odluke gdje smjestiti sjedište kompanije, kompanije su sklone grupisati se oko gradskih središta sa različitim razlozima kao što su zastupljenost, politička klima i komunikacija (De Meirleir, 2008; Fujita i Thisse, 2013). Važnost lokacije često ima veće značenje od samog položaja na mjestu gdje zaposlenici mogu lako pristupiti uredu. Lokacija ureda kompanije može pomoći u stvaranju pozitivnog iskustva brendiranja za druge strane, što dovodi do toga da se lokacija i vidljivost ureda mogu smatrati važnim marketinškim alatom (Skewin, 2011).

Fiksni trošak uredskog prostora neizbježan je trošak s kojim će se suočiti svaka kompanija, a koji će varirati zavisno od lokacije ureda, broju zaposlenika u kompaniji i postavkama unutar ureda. IBM je jedna od kompanija koja je shvatila da postoji veliki kapital koji se može uštedjeti smanjenjem uredskog prostora. Ušteda troškova rezultirala je oslobađanjem fiksnog kapitala, kapitala koji se umjesto toga mogao potrošiti na razvoj poslovanja (IBM, 2009). Telework zauzvrat smanjuje broj potrebnih radnih stanica u uredu (Herzog i Grant, 2002). Prema Herzogu i Grantu (2002), implementacija koncepta teleworka smanjila bi direktne troškove kao što je cijena uredskog prostora. U skladu s tim, to bi ekonomski dugoročno koristilo kompaniji. Nadalje, da bi se postigla takva ušteda troškova, poslodavac mora poduzeti dalje korake, nego samo dopustiti zaposlenicima da ostanu obavljati poslovne aktivnosti kod kuće nekoliko dana u sedmici (Herzog i Grant, 2002).

Organizacijska predanost

Postoji tvrdnja da organizacijska predanost igra važnu ulogu u stavu zaposlenika, zadovoljstvu, fluktuaciji, prisutnosti, dobrobiti i učinku (Meyer *et al.*, 2002; Wasti, 2003). Bilo koja kombinacija koncepta teleworka dat će zaposleniku veću odgovornost i zahtijeva povjerenje poslodavca da će zaposlenik raditi u skladu sa očekivanjima. Istraživanja pokazuju da su povjerenje i povećana odgovornost u korelaciji sa organizacijskom predanošću (Zamani *et al.*, 2010). Kako bi se povećala organizacijska predanost zaposlenika u pogledu teleworka, zaposlenik se mora osjećati sigurnim u vezi sa svojim poslodavcem i radnim mjestom kod kuće (Sanchuli *et al.*, 2014). Nadalje, studija je pokazala da percepcija zaposlenika o društvenoj odgovornosti ima veliki utjecaj na organizacijsku predanost i da se povećava sa godinama (Brammer *et al.*, 2007).

Potencijalni nedostaci za kompaniju implementacijom teleworka su sljedeći:

- održavanje korporativne kulture,
- stavovi i otpori menadžera,

- kontrola upravljanja,
- komunikacija i koordinacija.

Korporativna kultura

Korporativna kultura zaposlenicima daje norme i vrijednosti, a stvaraju je članovi kompanije (Kurland i Egan, 1999). Telework može utjecati na korporativnu kulturu pozitivno, negativno, ili bez utjecaja. Rezultat zavisi o udjelu zaposlenika unutar kompanije koji koriste telework (Verbeke *et al.*, 2008; Standen, 2000). Istraživanja donose različite zaključke, gdje Standen (2000) objašnjava da bi telework mogao biti pozitivno povezan sa korporativnom kulturom tako što ga „liberalizira“, dok drugi istraživači poput Kurlanda i Egana (1999) navode da bi telework mogao biti negativno povezan sa korporativnom kulturom zbog poticanja individualizma, što zauzvrat može dovesti do manje uključenosti zaposlenika koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu u korporativnoj kulturi (Kurland i Egan, 1999.). Neki istraživači tvrde da su kompanijske norme i stavovi važni ako se telework može implementirati, a ukoliko je telework u suprotnosti s normama, sigurno će propasti (McDavid, 1985; Kurland i Egan, 1999). Stavovi ne određuju samo da li će se kompanijski pomak poput dopuštanja obavljanja poslovnih aktivnosti na daljinu provesti ili ne, već određuje u kojoj će ga mjeri kompanija i njezini zaposlenici prihvatiti, te u kojoj će mjeri biti uspješan. Iz tog razloga je važan odnos kompanije, menadžmenta i zaposlenika prema cjelokupnom konceptu teleworka (Peters *et al.*, 2001).

Kontrola upravljanja, komunikacija i koordinacija

U skladu sa teorijom kontrole, nakon što kompanija postavi cilj, moraju se osmisliti mehanizmi kontrole kako bi se osiguralo postizanje ciljeva (Anthony i Govindarajan, 2004.). Generalno, upravljanje zaposlenima je teško i može spriječiti implementaciju (Huws *et al.*, 1999). Slično tome, Nilles (1998) objašnjava: „Najveća prepreka teleworku i dalje je strah: menadžeri se boje da zaposlenici neće raditi ako ne paze na njih.“

Mehanizmi upravljanja mogu biti formalni, odnosno prema definisanim procedurama i propisima ili neformalni, odnosno kako se zaposlenici mogu odnositi prema ciljevima kompanije i kolegama te kako komuniciraju i dijele informacije. Formalna kontrola često se dijeli na kontrolu ponašanja i kontrolu rezultata. Neformalna kontrola općenito leži unutar korporativne kulture i usklađivanja ciljeva (Ouchi, 1979; Snell, 1992). Obje vrste formalne kontrole zahtijevaju planiranje, praćenje i mjerenje, te imaju svoje prednosti i nedostatke (Snell, 1992). Tvrdi se da je menadžerska kontrola ponašanja, kako se tradicionalno postiže nadzorom i sudjelovanjem zaposlenika, ugrožena teleworkom (Felstead *et al.*, 2003) zbog činjenice da se zaposlenici koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu ne mogu fizički posmatrati u istoj mjeri kao tradicionalni zaposleni. Smatra se da kontrola rezultata daje zaposleniku veću fleksibilnost dopuštajući mu da izabere kako će postići postavljene ciljeve (Kerr, 1985; Snell, 1992). Neki su menadžeri izvijestili o strahu od gubitka kontrole, što ukazuje na potrebu za drugačijim pristupom kontroli zaposlenika koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu (Cooper i Kurland, 2002). Isto tako, Gao (2003) je pronašao rezultate

koji pokazuju da se većina menadžera opirala konceptu teleworka, jer je upravljanje radnicima rezultiralo komplikacijama kontrole rezultata kada nisu bili u njihovom uobičajenom fizički vidljivom okruženju (Gao, 2003; Caillier, 2013).

Thompson (1967), Ouchi (1979) i Eisenhardt (1985) pronašli su dvije karakteristike koje mogu odrediti izvedivost formalnih mehanizama kontrole:

1. Razmjer do kojeg se učinak može mjeriti;
2. Mjera u kojoj se razumije koja vrsta ponašanja dovodi do koje vrste rezultata.

Za ostvarljivu kontrolu rezultata usklađenu sa prvom karakteristikom, nadzorna i komunikacijska tehnologija moraju biti postavljene i biti u mogućnosti mjeriti i izvještavati o učinku. Za kontrolu ponašanja, nadzorna i komunikacijska tehnologija moraju biti postavljene i biti u mogućnosti mjeriti i prijaviti željeno ponašanje (Eisenhardt, 1988).

Telework je omogućen tehnologijom i mijenja način tradicionalne koordinacije i komunikacije, a uz pravilnu implementaciju informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT), danas se posao može obavljati bilo gdje i bilo kada (Dimitrova, 2003; Messenger i Gschwind, 2016; Lee, 2015) u poređenju sa starim industrijaliziranim načinima rada (Nardinelli, 1990). Lee (2015) smatra da je ovladavanje ICT-om ključan uslov za telework. Nadalje, sposobnost korištenja ICT-a je ključna za komunikaciju i koordinaciju (Lee, 2015). Koordinacija između virtuelnih timova može biti prilično teška, gdje se ciljevi i zadaci moraju saopćiti zaposlenima na različitim lokacijama, u poređenju sa uobičajenim uredskim okruženjima licem u lice (Kale, 2017).

Također, upotrebom pametnih mobitela, tableta i interneta (Golden i Geisler, 2007; ITU, 2017) vjeruje se da će omogućiti zaposlenima koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu da ostanu povezani sa kolegama sve vrijeme (Messenger i Gschwind, 2016). Vjeruje se da je videokonferencija ključni pokretač teleworka (Sánchez i Carro, 2017) i da se može izvesti pomoću aplikacija kao što su Skype i Zoom (Finney, 2013.; Wang, 2014.; Ryder i Moon, 2017). Jaramillo i Richardson (2016) tvrde da su ostale tehnologije koje pogoduju komunikaciji i dijeljenju informacija sljedeće:

1. Za dijeljenje i pohranu datoteka: Google Drive, Dropbox, Evernote i Box;
2. Za organizaciju i saradnju: Basecamp, Asana, Trello i Teamwork Projects;
3. Za komunikaciju: GoToMeeting, Google Hangouts, Uber Conference i Join.me.

Objašnjavajući da praćenje radnog vremena i prisutnosti ne osigurava produktivnost, Daniels *et al.* (2000) tvrde da ako se vrijeme prati, zaposlenici se ne mogu baviti drugim aktivnostima i mogu izabrati da budu produktivniji. Nadalje, ako praćenje vremena nije dovoljno, kompanije se mogu uključiti i u praćenje ponašanja (Daniels *et al.*, 2000).

Povrat na investiciju

Stavovi vlasnika kompanije, menadžera i zaposlenih smatraju se pokretačima promjena unutar kompanije (Levy i Powell, 2004), a promjena unutar kompanije bilo koje vrste treba se smatrati ulaganjem (Allen-Meyer i Katz, 2000). Kada se procjenjuje investicija, donosioci odluka će razmisliti jedan od osnovnih pokazatelja, a to je povrat investicije prije poduzimanja radnji. Kako bi se procijenio povrat investicije, sama investicija mora biti procijenjena u monetarnom smislu. Ako je povrat investicije negativan, investicija se neće dogoditi (Gropelli i Nikbakht, 2006). Kada se ocjenjuje telework, moraju se uzeti u obzir njegove snage, slabosti, prilike i prijetnje (Offstein, 2011). U idealnom slučaju telework bi trebao dovesti do smanjenih troškova za kompaniju, gdje bi tehnologija trebala dodati vrijednost ili smanjiti operativne troškove, ili oboje (Offstein, 2011). Kako bi se implementirao uspješan koncept teleworka sa odgovarajućom koordinacijom (Dimitrova, 2003), komunikacijom (Messenger i Gschwind, 2016) i kontrolom (Gajendran i Harrison, 2007), potrebno je uložiti finansijska sredstva (Offstein, 2011). Izvještava se da takva ulaganja uključuju ulaganja u IT i infrastrukturu, softver, sigurnost i hardver.

2.2.3. Utjecaj teleworka na menadžera

Koncept teleworka je na početku svog postojanja uveden kao metoda zamjene putovanja do posla tehnologijom (Nilles, 1974; 1975). Informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT) u konceptu teleworka, kao što i sam naziv upućuje, pruža tehnologiju koja pomaže u protoku informacija i komunikaciji između zaposlenih, menadžera, i kompanije u cjelini. Nadalje, Nilles (1998) je identifikovao prepreku u usvajanju teleworka, a radi se o menadžerskom strahu od gubitka kontrole, odnosno da zaposleni neće raditi ako ih menadžeri ne mogu nadzirati. Predviđeno je da se nadzor provodi na dva načina: kontrola ponašanja i kontrola rezultata. Isto tako, utvrđeno je da se obje vrste nadzora koriste u konceptu teleworku (Cooper i Kurland, 2002). Priznavajući da obje vrste nadzora koriste neke kompanije, čini se da je kontrola rezultata generalno više popularna jer često pruža alate za mjerenje produktivnosti zaposlenika, osiguravajući menadžeru da zaposlenik zapravo obavlja posao. Sewell i Taskin (2015) nastavljaju raspravljati o tome da prihvatljivost teleworka za radno mjesto može čak zavisiti od toga da li se može izmjeriti učinak. Tehnologija je tema koja se ponavlja u literaturi i zaista utječe na implementaciju i priznavanje koncepta teleworka.

Sljedeća tema koja se veže za koncept teleworka jeste njegov utjecaj na korporativnu kulturu i predanost i obrnuto. Smatra se da korporativnu kulturu stvaraju članovi kompanije i da koncept teleworka može utjecati na nju (Kurland i Egan, 1999). Istraživanja pokazuju različite zaključke i smatra se da njegov učinak zavisi od brojnih faktora specifičnih za kompaniju, a jedan od faktora je određuje u kojoj se mjeri primjenjuje telework u kompaniji (Standen, 2000; Verbeke *et al.*, 2008). Zamani (2010) je otkrio da su povjerenje i odgovornost povezani sa predanošću kompanije, te se može raspravljati o tome da telework sam po sebi daje zaposlenima više odgovornosti i zahtijeva povjerenje kompanije. Nadalje, studija koju su proveli Brammer *et al.* (2007) otkrila je da percepcija korporativne društvene odgovornosti od strane zaposlenih ima veliki utjecaj na predanost kompanije, te da može utjecati na zaposlenika i kompaniju. Pozitivan utjecaj koji telework ima na okolinu

podrazumijeva smanjenje emisija ugljendioksida od putovanja na posao. To bi moglo poslati važnu poruku da je kompanija društveno odgovorna za svoj utjecaj na okolinu i u skladu s tim utjecati na lojalnost zaposlenika i dioničara prema kompaniji.

Snižavanje troškova uredskog prostora sa smanjenjem broja radnih stanica u uredu neke kompanije smatraju glavnim podsticajem za implementaciju koncepta teleworka (IBM, 2009; Lister i Harnish, 2013; Herzog i Grant, 2002) i često se raspravlja o tome da predstavlja alternativu strategije minimiziranja troškova (Kurland i Bailey, 1999). Također, promjenu unutar kompanije treba posmatrati kao ulaganje (Meyer i Katz, 2000) i smatra se da kompanije gledaju na finansijske rezultate prije nego što ih izvrše (Gropelli i Nikbakht, 2006). Offstein (2011) govori o tome da bi osim finansijskog ishoda implementacije teleworka trebalo sprovesti i SWOT analizu. SWOT analiza bi za cilj trebala osigurati da telework unaprijedi barem jedno od četiri područja (povećanje prednosti, neutraliziranje slabosti, iskorištavanje prilika ili suzbijanje prijetnji). Međutim, bez obzira na to koliko su dobre nefinansijske koristi, definitivno kompanije teže profitu i zahtijevat će pozitivan povrat ulaganja. Uštede su važna tema za kompanije i velike uštede mogu promovisati pozitivan stav prema cjelokupnom konceptu teleworka. Nadalje, istraživanje je pokazalo da bi koncept teleworka mogao biti korisniji u nekim zemljama nego u drugima, sa obrazloženjem da bi sa visokim cijenama uredskih prostora učinak teleworka bio veći u smislu uštede troškova.

2.3. Telework iz perspektive zaposlenih

Zahvaljujući razvoju tehnologije zaposlenici mogu obavljati dio svog svakodnevnog posla bez boravka u kompaniji. To može biti ne samo kod kuće, već iz lokalnog ureda, satelitskog ureda ili tokom putovanja (Kurland i Bailey, 1999; Gajendran i Harrison, 2007). Telework u praksi se može primijeniti u punom radnom vremenu gdje zaposlenik radi iz udaljenih mjesta pet dana u sedmici ili kao skraćeno radno vrijeme gdje zaposlenik radi na daljinu samo jedan dan ili nekoliko dana u sedmici (Gajendran i Harrison, 2007).

Stručnjak za telework Jack Nilles predviđa da će do 2016. godine u svijetu biti čak 200 miliona zaposlenih radnika, koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu (Naim, 1997).

Prvo, osobe koje obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu predstavljaju zaposlenike kompanije. Iako mogu raditi sa punim ili skraćenim radnim vremenom, oni rade za kompaniju, i to samo za jednu kompaniju. Oni ne rade za sebe od kuće niti ugovaraju radne odnose sa više kompanija.

Drugo, osobe koje obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu su zamjena, a ne dopuna. Drugim riječima, osobe koje rade na daljinu su one koje obavljaju dio svog posla na udaljenoj lokaciji, kao što je njihova kuća, umjesto da ga obavljaju na radnom mjestu (McCloskey i Igbaria, 1998). Nasuprot tome, osobe koje obavljaju dopunski rad su one koje nadopunjuju

svoj uobičajeni poslovni raspored dodatnim poslom, koji se obično obavlja od kuće (McCloskey i Igbaria, 1998).

Istraživači su otkrili da telework koristi zaposleniku na brojne načine. Neke od glavnih istaknutih prednosti su: zadovoljstvo poslom i životom, ravnoteža između posla i privatnog života, povećanje produktivnosti i smanjenje putovanja na posao (Kurland i Bailey, 1999). U nastavku teksta bit će objašnjene navedene prednosti teleworka za zaposlene, kako bi se bolje razumio proces donošenja odluka o implementaciji teleworka kao metode rada iz perspektive zaposlenika. Osim toga, razmotrit će se učinci putovanja na posao kako bi se utvrdila važnost koncepta teleworka u odnosu na dobrobit zaposlenika (Koslowsky *et al.*, 1995).

Zadovoljstvo poslom predstavlja ključni faktor koji istraživači zajedno rangiraju kao jedan od najkorisnijih atributa koji dolazi sa implementacijom teleworka (De Lay, 1995; Pratt, 1999; Fonner i Roloff, 2010). Fonner i Roloff (2010) pozivaju se na Mayo (1949) i Maslow (1954) kako bi objasnili da društvene interakcije na radnom mjestu mogu podstaći motivaciju zbog zadovoljenja potreba za ispunjenjem.

Nasuprot tome, Kossek i Ozeki (1998) vjeruju da se zadovoljstvo poslom smanjuje kada se posao i vlastite odgovornosti miješaju jedno sa drugim, jačajući argument teleworka i njegov pozitivan učinak na zadovoljstvo poslom jer omogućuje zdraviju ravnotežu između posla i privatnog života (Kossek i Ozeki, 1998; Kurland i Bailey, 1999). Kada zaposleni mogu planirati, minimizirati distrakcije i smanjiti ometajuće faktore koji se inače nalaze na radnom mjestu, može se postići bolja ravnoteža rada (Raghuram i Wiesenfeld, 2004).

Generalno smatra se da telework povećava produktivnost (Hill *et al.*, 1998). Ova se izjava uglavnom temelji na činjenici da zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu imaju manje smetnji u radu (Mann *et al.*, 2000). Vjeruje se da smetnje izazivaju stres i zauzvrat smanjuju opće zadovoljstvo poslom. Neke od smetnji su: nepotrebni sastanci, koji naglašavaju zaposlenima da proizvedu i isporuče ono što se od njih očekuje (Luong i Rogelberg, 2005), neočekivani ili spontani razgovori, telefonski pozivi, e-mail i buka, što može dovesti do toga da se zaposlenik ne može u potpunosti usredotočiti na posao (Jett i George, 2003). Fonner i Roloff (2010) tvrde da smetnje na radnom mjestu mogu dovesti do gubitka psihološke kontrole i zauzvrat isto tako mogu smanjiti opće zadovoljstvo poslom. Nadalje, to dovodi do stvaranja osjećaja preopterećenosti zaposleniku što bi u konačnici ometalo njegovo obavljanje poslovnih aktivnosti (O'Reilly, 1980).

Dvije kompanije koje su prijavile povećanje produktivnosti kao rezultat strategije temeljene na konceptu teleworka su British Telecom i Ecolab. British Telecom je implementirao strategiju koncepta teleworka gdje je telework dostupan gotovo za sve njihove zaposlenike. Utvrđeno je da su radnici koji su radili kod kuće bili 20 posto produktivniji od radnika u uredu koji su obavljali iste zadatke (British Telecom, 2007). U slučaju Ecolaba, izvijestili su o povećanju broja poziva od 16 posto na koje su odgovorili zaposlenici koji rade na daljinu

u poređenju sa zaposlenicima u uredu. Nadalje, zabilježeno je povećanje od 10 posto u rezolucijama brzih poziva (Miller, 2011).

2.3.1. Prednosti i nedostaci teleworka iz perspektive zaposlenih

Potencijalne pojedinačne prednosti koncepta teleworka koje su identificirane su sljedeće:

- povećana produktivnost,
- ukidanje putovanja na posao ili značajno smanjenje vremena putovanja na posao,
- ukupno povećano zadovoljstvo poslom i životom,
- smanjenje posrednih troškova,
- povećanje fleksibilnosti u smislu poboljšanog upravljanja vremenom,
- povećana ravnoteža između poslovnog i privatnog života.

Povećanje fleksibilnosti

Ispitanici u EU studijama ukazuju da postoji povećana želja radnika za fleksibilnijim radnim rasporedom, sa značajnim pokretom koji počinje 1980-ih (European Foundation, 2003). Ovi rasporedi uključuju skraćeno radno vrijeme, skraćene radne sedmice, dijeljenje posla, rad na daljinu i fleksibilno penzionisanje (smanjivanjem sati u razdobljima prije penzionisanja) (European Foundation, 2003). Fleksibilne prakse zapošljavanja uključuju varijacije u danima i satima rada, skraćeno radno vrijeme, akumulirane radne sate, dijeljenje posla, privremeno zapošljavanje, ugovoreno radno vrijeme i rad na daljinu (Hogarth, Hasluck i Pierre, 2000). Sve to jasno ukazuje da postoji povećana potražnja za fleksibilnijim radom.

Učinci fleksibilnog rada

Prema Evropskoj fondaciji, uslovi rada u EU su se pogoršali (European Foundation, 2003). To je djelomično zbog ergonomskih uslova i nepovoljnih radnih okruženja. U EU je Evropska fondacija (2000, 2003) otkrila da, iako je fleksibilni rad započeo 1980-ih, rast fleksibilnog rada i rada na nepuno radno vrijeme je donijelo nesigurne aspekte zapošljavanja. Ovi aspekti uključuju zdravstvene probleme povezane sa stresom i fizičkim umorom zbog povećanog pritiska. To ukazuje na to da radnici sa nepunim radnim vremenom sve više prihvataju negativne aspekte svoje radne situacije kako bi imali koristi od povećane fleksibilnosti.

Literatura pokazuje da je telework imao pozitivan utjecaj na fleksibilnost radnog mjesta (Hill *et al.*, 1998). Radnici su iskazali povećanu fleksibilnost u organiziranju radnog vremena i pojačani osjećaj kontrole. Druga studija Tietzea i Mussona (2003) ukazuje da radnici koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu razlikuju radno vrijeme temeljeno na satu od radnog vremena temeljenog na zadacima, što je podržano konvencionalnim percepcijama radnog vremena i prostora (Perlow, 1999; Parry *et al.*, 2005). Također, u studiji Tietzea i Mussona (2003) se tvrdi da radnici na daljinu mogu doživjeti rast birokratizacije.

Nepuno radno vrijeme (pola radnog vremena)

Barem jedna studija tvrdi da iako telework može biti korist za zaposlenike, on je također izvor nedostataka (Hamblin, 1995). Budući da su telework i nepuno radno vrijeme nestandardni oblici rada, mogu izazvati negativne učinke. Ovo ukazuje da su radnici koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu nestandardni radnici jer nisu fizički prisutni puno radno vrijeme tokom tradicionalnog radnog vremena u kompaniji. To je u skladu sa tradicionalnim pogledom na radno vrijeme (cf. Parry *et al.*, 2005).

Telework sa nepunim radnim vremenom odnosi se na rad koji se obavlja manje od 30 sati sedmično. Važno je naglasiti vezu između standardnog i nestandardnog rada u kontekstu teleworka. Kategorija nestandardnog rada uključuje telework i rad na nepuno radno vrijeme. Ako zaposleni koji se ne pridržavaju „standardnog” režima rada pate od nedostataka, može se tvrditi da će zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu doživjeti slične nedostatke ili više. Zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu sa nepunim radnim vremenom netipični su na sljedeća dva načina. Iz perspektive kolega i linijskih rukovodilaca, zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu su radnici sa nepunim radnim vremenom, jer ih se takvima može percipirati. To ukazuje da se na zaposlene koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu gleda kao na radnike koji su nepuno radno vrijeme dostupni u kompaniji, a također i izvan radnog mjesta.

Sprovedena istraživanja otkrivaju da rad sa nepunim radnim vremenom dobiva na važnosti u većini razvijenih zemalja (The Economist, 2005). Unatoč tome, identitet radnika sa nepunim radnim vremenom ostaje nejasan (Smithson, 2005). U EU broj radnika sa nepunim radnim vremenom od 1992. do 2002. je porastao za 18,1% (European Foundation, 2003). Međutim, količina posla sa nepunim radnim vremenom koju obavljaju muškarci i žene značajno varira (Edwards i Robinson, 2004; OECD, 2003). Ova varijacija ukazuje na to da više žena radi nepuno radno vrijeme. Pretpostavlja se da je na povećanje rada sa nepunim radnim vremenom utjecala i provedba Evropske direktive o radnom vremenu (eng. EWTD) u EU, koja garantuje jednaka prava za sve radnike (sve kategorije zaposlenika, na primjer: puno radno vrijeme, nepuno radno vrijeme i radnici koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu). Uprkos tome, nejasno je da li je EWTD ravnopravno primijenjen u svim zemljama EU, koje su ga usvojile.

Nijedna od gore navedenih studija ne pokazuje kakve bi učinke rad sa nepunim radnim vremenom mogao imati konkretno na one koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu. U skladu s tim bilo bi korisno ispitati populaciju radnika koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu sa nepunim radnim vremenom u odnosu na njihove kolege u kompaniji i njihove izravne rukovodiocce. To bi otkrilo kako rad sa nepunim radnim vremenom utječe na zaposlene koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu u njihovim radnim obavezama. Također, ovo bi omogućilo usporedbu između rada u kompaniji sa nepunim radnim vremenom i rada u kompaniji sa punim radnim vremenom.

U švedskoj studiji o zaposlenima koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu sa nepunim radnim vremenom u malim i srednjim preduzećima iz 2002. godine (Aborg, Fernström i Ericson, 2002) pokazuje da zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu sa nepunim radnim vremenom imaju duže radno vrijeme i povećano radno opterećenje.

Nadalje, u ovoj istoj studiji zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu sa nepunim radnim vremenom provodili su značajno više vremena za računarom kod kuće nego kad su bili u kompaniji. Zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu sa nepunim radnim vremenom provodili su više vremena u kompaniji na sastancima. To pokazuje da su zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu sa nepunim radnim vremenom nepovoljni u smislu radnog opterećenja, unatoč njihovoj povećanoj vremenskoj fleksibilnosti.

Fleksibilnost se odnosi na vrijeme, količinu i mjesto, gdje zaposlenik ima slobodu oko rasporeda rada, u kojoj mjeri će se odlučiti za rad i odabrano radno mjesto. To znači da zaposlenik može raditi u vrijeme koje mu najviše odgovara, a ne strogo u periodu redovnog radnog vremena. Nadalje, kontrola obima posla kojeg zaposlenik obavlja pokazalo se kao još jednim zahtjevom zaposlenika u konceptu teleworka, gdje je dijeljenje poslovnih aktivnosti omogućilo zaposlenicima da rade u nepunom radnom vremenu, kako bi se nosili sa svojom životnom situacijom. Fleksibilnost lokacije znači da zaposlenik može raditi na lokacijama koje su najprikladnije i ujedno najviše odgovarajuće od uobičajenog uredskog prostora u kompaniji (Romer, 2011).

Pokazalo se da pružanje i upravljanje fleksibilnošću unutar kompanije smanjuje izostanak zaposlenih sa posla, smanjuje fluktuaciju, poboljšava zdravlje zaposlenih i povećava produktivnost. Nadalje, telework je zabilježen kao metoda rada koja se može nositi sa fleksibilnošću, dopuštajući zaposleniku da u skladu sa tim pravi rasporede, radi na prikladnim lokacijama i poboljša upravljanje vremenom, te tako postigne održivu ravnotežu između poslovnog i privatnog života (Romer, 2011).

U studiji koju je proveo Baxter (2011) proučavani su roditelji kojima je dopušteno fleksibilno radno vrijeme kako bi se shvatilo hoće li dopuštanje fleksibilnog radnog vremena rezultirati time da roditelji provode više vremena sa svojom djecom. Istraživanja pokazuju da mogućnost korištenja fleksibilnog rasporeda ne znači direktno da se više vremena provodi sa djecom. Međutim, primjenom fleksibilnog radnog vremena određeno je smanjenje radnog vremena koje se prenosi u privatno vrijeme, što dovodi do povećanja kvalitete provođenja vremena roditelja i djece (Baxter, 2011).

Putovanje zaposlenih

Putovanje na posao, koje prema definiciji znači putovanje do posla i sa posla, bilo mjereno udaljenošću ili vremenom, fenomen je koji ima utjecaj na svakog zaposlenika koji mora biti prisutan na radnom mjesto u kompaniji tokom radnog vremena (Roy, 2004).

Istraživanje je pokazalo da uslovi i gužve u saobraćaju utječu na raspoloženje zaposlenih, te uzrokuje stres prilikom putovanja na posao (Novaco i Gonzalez, 2009). Istraživanja isto tako pokazuju da putovanje na posao može negativno utjecati na fizičko i mentalno zdravlje zaposlenih (Koslowsky *et al.*, 1995). Mokhtarian i Salomon (1996) su otkrili da će dugo putovanje na posao vjerovatno biti povezano sa željom zaposlenih da obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu. Prema Nomoto *et al.* (2015), zaposlenici sa dužim putovanjem na posao imaju kraće radno vrijeme po danu, manje tjelesne aktivnosti i manje sati spavanja. Iz tog razloga će zaposlenici sa kraćim vremenom putovanja imati više vremena za spavanje i vježbanje, što ima utjecaja na fizičko i mentalno zdravlje (Nomoto *et al.*, 2015).

Saobraćajna gužva onemogućava zaposleniku da putuje na posao i sa posla bez problema, što kod nekih budi emocionalnu nelagodu i uzrokuje frustraciju (Novaco i Gonzalez, 2009). To ne utječe samo na vlastito zdravlje, već i na profesionalnu karijeru osobe. Nadalje, veća je vjerovatnoća da će osobe sa dugim putovanjem na posao napustiti posao u poređenju sa osobe sa kraćim putovanjem (Saxton, 2011). Primjena strategija teleworka može rezultirati smanjeni nivo stresa koji uzrokuje putovanje na posao u sporom saobraćaju tokom prometnih sati (Long *et al.*, 2013).

Pored toga, pokazalo se da implementacija koncepta teleworka smanjuje vrijeme putovanja zaposlenih, jer bi izbjegli gužvu u saobraćaju i izbjegli provođenje određenog broja sati svaku sedmicu u takvoj vrsti saobraćaja (Safirova, 2002). Nadalje, prema Longu *et al.* (2013), telework je rezultirao time da su se zaposlenici mogli više fokusirati na probleme povezane sa poslom, kao što je izgradnja odnosa sa klijentima, nego da putuju na posao i rade u uobičajenom poslovnom okruženju unutar kompanije (Long *et al.*, 2013).

Istraživači o konceptu teleworka otkrili su određene dileme i izazove u njegovoj implementaciji i primjeni. Jedan istaknuti nedostatak koji dolazi sa implementacijom teleworka je da zaposlenici mogu postati žrtve društvene i profesionalne izolacije (Cooper i Kurland, 2002). Nadalje, zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu mogu imati poteškoća u odvajanju posla i života, odnosno u postizanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života, a pored toga pate od utjecaja brojnih eksternih faktora na odabranom radnom mjestu (Van der Meulen *et al.*, 2012).

Potencijalni pojedinačni nedostaci i izazovi koncepta teleworka koji su identificirane su sljedeći:

- rizik i strah od profesionalne i društvene izolacije,
- prijetnja ravnoteži između poslovnog i privatnog života,
- dodatni troškovi zaposlenih,
- moguća pojava smetnji iz okruženja.

Izolacija

Izolacija unutar koncepta teleworka se dijeli na dvije vrste: društvenu i profesionalnu. Međutim, Kurland i Cooper (2002) tvrde da je ove dvije vrste izolacije teško razlikovati jer su međusobno povezane (Cooper i Kurland, 2002). Što se tiče profesionalne izolacije, ističe se važnost interakcije zaposlenih sa kolegama i menadžerima, te se smatra povezanom sa karijerom i razvojem vještina zaposlenih. Takve interakcije mogu biti međuljudsko umrežavanje, prenos prešutnog znanja, neformalni razgovori i mentorstvo od strane kolega i nadređenih (Teo *et al.*, 1998; Cooper i Kurland, 2002). Što se tiče društvene izolacije, telework može dovesti do nedostatka društvenih interakcija i osjećaja pripadnosti. Zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu mogu imati poteškoća u učestvovanju u grupnim normama i vrijednostima, jer ne dijele ista iskustva (Vega, 2003).

Ravnoteža između poslovnog i privatnog života

Uprkos brojnim istraživanjima koji govore o korisnim učincima teleworka u pogledu ravnoteže između poslovnog i privatnog života, istraživanje otkriva da postoje određeni aspekti koji negativno utječu na zaposlene. Istraživači Glass i Noonan (2016) su otkrili da zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu rade duže. Prema njihovoj studiji, posmatrani zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu radili su u prosjeku tri sata više sedmično u poređenju sa zaposlenima u uredu unutar iste kompanije. Također, zaposleni su često koristili telework u obliku nošenja posla kući nakon sedmičnih 40 sati rada. Također, utvrđeno je da su prekovremeni radnici koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu rijetko dobijali naknade za dodatne sate rada, što je dovelo do toga da zaposlenici rade više posla, ali nisu primali nikakvu dugoročno značajnu dodatnu platu (Glass i Noonan, 2016).

U smislu ravnoteže između poslovnog i privatnog života, McDowall i Kinman (2017) primijetili su prijetnje teleworku i tehnologije u razvoju, obrazlagajući da postoji rizik biti „stalno uključen“. Njihova istraživanja pokazuju da mnoge kompanije nemaju jasne politike, smjernice ili obuku za postizanje zdrave ravnoteže između poslovnog i privatnog života u konceptu teleworka.

Smetnje iz okruženja

Argument koji ide u prilog upotrebi koncepta teleworka je uklanjanje smetnji povezanih sa radom na radnom mjestu unutar kompanije. Na primjer, ako kolega dođe na neformalni razgovor ili razgovori sa ostalim kolegama u neposrednoj blizini. Međutim, ovaj argument je održiv samo ako novo mjesto rada ima manje faktora ometanja (Van der Meulen *et al.*, 2012). Nadalje, Van der Meulen *et al.* (2012) vjeruju da se razina produktivnosti zaposlenih koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu neznatno povećava ako su razine ometanja iste kao na radnom mjestu. Smetnje tokom obavljanja poslovnih aktivnosti od kuće mogu uključivati rješavanje kućnih problema ili prekidanje od strane djece ili supružnika, koji ne poštuju da zaposleni radi iako je kod kuće (Kurland i Bailey, 1999). Ove smetnje utjecat će na produktivnost zaposlenih i generalno će više utjecati na žene, nego na muškarce (Kurland i Bailey, 1999).

Troškovi zaposlenih

U početku nastajanja koncepta teleworka, objavljeno je da zaposleni nisu primijetili nikakvo značajno povećanje troškova povezanih sa električnom energijom i grijanjem ili hlađenjem kada obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu (Pratt, 1984). Kasnije su Evropski socijalni partneri (2006) predstavili okvir za zemlje unutar Evropske unije o tome kako bi se telework trebao primjenjivati i da zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu trebaju imati ista zakonska prava kao i zaposleni koji ne obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu. Okvir za telework bavi se upravljanjem troškovima i opremom, te određuje odgovornosti različitih strana (European Social Partners, 2006).

2.3.2. Utjecaj teleworka na zaposlene

Razlozi koji se obično navode za ili protiv teleworka mogu se podijeliti na individualne, organizacijske i društvene razloge. Crandall i Gao (2005) su naveli najčešće razloge, a najčešći je vrijeme putovanja na posao i sa posla i to je ujedno glavni razlog zbog kojeg zaposleni učestvuju u dogovorima o obavljanju poslovnih aktivnosti na daljinu, posebno u prepunim urbanim područjima. Za kompanije, glavni razlozi za primjenu koncepta teleworka su niži troškovi zbog potrebe za manjim uredskim prostorom i rastom produktivnosti zaposlenih (Guimaraes i Dallow, 1999). Crandall i Gao (2005) pokazuju da se mnogi zaposleni odlučuju obavljati poslovne aktivnosti na daljinu jer osjećaju manji pritisak i više su produktivni. Zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu u prosjeku mogu uštedjeti jedan sat dnevno ne putujući na posao, a to vrijeme uglavnom provode radeći, što bi moglo objasniti rast produktivnosti. Sa druge strane, zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu mogu doživjeti izolaciju i ne osjećati se dijelom društvenog okruženja. Posao i dom mogu biti zapostavljeni i može uslijediti sindrom sagorijevanja (Crandall i Gao, 2005). Menadžeri često smatraju da se moraju prilagoditi konceptu teleworka kako bi zaposleni bili zadovoljni. Povećanje produktivnosti također je jedan od glavnih razloga zašto menadžeri dopuštaju implementaciju teleworka. Kolege zaposlenih koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu, mogu imati različite reakcije na kolege koji rade na daljinu, u rasponu od osjećaja zapostavljenosti do više slobode i bolje mogućnosti planiranja vlastitog posla.

Prema Crandallu i Gaou (2005), manji kontakt sa kolegama predstavlja negativan učinak koji se može pojaviti pri obavljanju poslovnih aktivnosti na daljinu. Za zaposlene koji rade na daljinu kontakt sa kolegama može se znatno smanjiti, ali i za kolege koji ostaju u uredu društvena atmosfera može posljedično postati manje ugodna. Društvena interakcija među zaposlenicima koja nije povezana sa zadacima važan je aspekt komunikacije u uredu. Ova društvena interakcija konstruisana je autoritetom, moći i definicijama uloga. Razvija se zajednička osnova utemeljena na društvenoj interakciji koja povećava komunikaciju i omogućava zaposlenicima da bolje rade zajedno (Golden, 2007; Watson-Fritz *et al.*, 1998).

Rad u timovima može biti teži ako više zaposlenika obavlja poslovne aktivnosti na daljinu i rijetko su u uredu. Fizička udaljenost može se prevesti u psihološku udaljenost, kao što engleska poslovice kaže: „daleko od očiju, daleko od uma“. To može prouzrokovati negativnim rezultatima u smislu da zaposlenici u uredu koji percipiraju radnike koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu kao one koji manje doprinose kompaniji i njenim ciljevima, kao lijene i neradne (Gajendran i Harrison, 2007). Zaposleni u uredu mogu postati manje zadovoljni svojim poslom, zato što moraju obaviti nedovršene poslovne aktivnosti koje ostavljaju radnici na daljinu, ili se jednostavno mogu osjećati zapostavljenim. Zaposleni u uredu su manje zadovoljni i mogu početi razvijati negativne osjećaje prema radnicima koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu, što rezultira negativnim efektom na društvenu atmosferu (Bailey i Kurland, 2002). Gajendran i Harrison (2007) su u svojim istraživanjima pokazali da telework negativno utječe na odnos između zaposlenih na daljinu i zaposlenih u uredu.

Za menadžere je važna dobra društvena atmosfera. Kada postoji otvorena komunikacija i zaposlenici poznaju jedni druge i svoje vrline, poslovi se mogu bolje i lakše obavljati. Telework može negativno utjecati na ovu atmosferu što je nepoželjno.

Literatura o teleworku u najčešćem slučaju predstavlja prednosti za zaposlenike, kompaniju i društva (Green *et al.*, 2017). Navedene individualne koristi uključuju veću autonomiju koja dovodi do poboljšane ravnoteže između poslovnog i privatnog života, povoljnijih radnih okruženja i smanjenih troškova (Nakrosiene *et al.*, 2019). Zabilježene koristi za kompaniju uključuju veću agilnost koja proizlazi iz virtuelnih timova, smanjenu fluktuaciju zaposlenika, poboljšanu korisničku uslugu, veću produktivnost i učinkovitost kroz manji izostanak sa posla i poboljšano cjelokupno poslovanje kompanije (Greer i Payne 2014; Morikawa 2018; Silva *et al.*, 2019). Društvene koristi proizlaze iz utjecaja na okolinu smanjenog obima prometa u saobraćaju i korištenja kancelarijskih prostora (van der Merwe i Smith 2014). Ipak, studije pokazuju da uprkos svijesti o mogućim prednostima i postojanju formalnih politika koje dopuštaju primjenu teleworka u kompanijama, dopuštanje ovakvog koncepta često je diskrecijsko pravo menadžera (Beham *et al.*, 2015). Prije pandemije implementacija teleworka je bila uglavnom dobrovoljna sa ciljem da se zaposlenima omogući fleksibilnost u upravljanju njihovim vremenom. Također, kompanije su nudile telework kao poticaj za privlačenje kvalifikovanije radne snage na sve konkurentnijem tržištu rada (Beham *et al.*, 2015).

Iako je mnogo napisano o prednostima teleworka za zaposlene, postoje određeni potencijalni negativni aspekti koje je potrebno uzeti u obzir. Prema Crandallu i Gaou (citirano u Mello, 2007, str. 254), jedan od glavnih nedostataka koncepta teleworka iz perspektive zaposlenih je izolacija. Zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu navode da se osjećaju odvojeno od radnog okruženja i radne kulture (Dahlstrom, 2013, str. 441). Također, oni osjećaju da su izvan zapostavljeni i u skladu s tim propuštaju prilike za napredovanja, nagrade kompanije, neformalne radne interakcije i neformalno učenje (Dahlstrom, 2013, str. 441). Postoje različita objašnjenja za te osjećaje izolacije. Prema Porteru i McLaughlinu

(citirano u Dahlstrom, 2013, str. 441), udaljenosti između pojedinaca i grupa, vrste tehnologija koje se koriste, vrste korporativne kulture, demografska varijabilnost unutar kompanije, stepen centralizacije, kao i veličina, oblik i tip kompanije glavne su komponente sa aspekta kompanije.

Prema Weisenfeldu *et al.* (citirano u Dahlstrom, 2013, str. 441), „glavno teoretsko i praktično pitanje koncepta teleworka jeste hoće li udaljenost i disperzija koju stvara oslabiti odnos između zaposlenika na daljinu i njihove kompanije“. U skladu s tim, Thatcher i Zhu (citirano u Dahlstrom, 2013, str. 441) vjeruju da „promijenjeno radno okruženje teleworka ometa određene socio-psihološke procese koji leže u pozadini identifikacije, donošenja identiteta i provjere na radnom mjestu“.

Hill *et al.* (citirano u Dahlstrom, 2013, str. 442) saželi su problem, rekavši da fizička i kulturna izolacija teleworka stvara društvene, psihološke i kompanijske probleme za one koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu. ...“Zaposleni na daljinu mogu osjećati da ih menadžeri drugačije tretiraju jer nisu na licu mjesta i mogu osjetiti tjeskobu u vezi sa sigurnošću posla, mogućnosti napredovanja kao i drugim osjećajima. Ovi osjećaji mogu promijeniti osjećaj povezanosti zaposlenika sa kompanijom i utjecati na predanost zaposlenika u kompaniji“.

Jedan dio literature ukazuje da je koncept teleworka ključna metoda za povećanje zadovoljstva poslom za zaposlenike (De Lay, 1995; Pratt, 1999; Fonner i Roloff, 2010). Nadalje, telework može pomoći u povećanju produktivnosti poslovnih aktivnosti (Hill *et al.*, 1998.), na primjer, bježanjem od smetnji koje sprječavaju zaposlenika da obavlja svoje poslovne aktivnosti, kako su predstavili Mann *et al.* (2000), Luong i Rogelberg (2005) i Jett i George (2003). Međutim, produktivnost se povećava samo ako na odabranom mjestu ima manje ili jednake smetnje (Van der Meulen *et al.*, 2012). Kako bi se povećala produktivnost tokom obavljanja poslovnih aktivnosti na daljinu, smetnje bi trebale biti izolirane i na minimalnom nivou.

Prethodno navedeni slučajevi iz prakse, British Telecom i Ecolab, pokazali su da je telework jedan od načina povećanja produktivnosti zaposlenika (British Telecom, 2010; Miller, 2011). Međutim, ako posmatramo istraživanje Coopera i Kurlanda (2002) i Tea *et al.* (1998), dopuštanje zaposlenicima da obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu sa punim radnim vremenom može kod zaposlenika izazvati osjećaj profesionalne i društvene izolacije. U skladu s tim, može se zaključiti da telework sa punim radnim vremenom treba ograničiti na samo određene dane u sedmici kako bi se izbjegao osjećaj izoliranosti zaposlenih.

Golden i Veiga (2005) otkrili su optimalan obim primjene teleworka s obzirom na zadovoljstvo poslom. Ovo podrazumijeva da zaposlenici koriste strategiju teleworka sa nepunim radnim vremenom. Ako bi se ova strategija primjenila, postoji mogućnost povećanja fleksibilnosti za zaposlene. U isto vrijeme, zaposleni bi mogli imati priliku za zajedničke susrete, prenosa prešutnog znanja, neformalnih razgovora, što prema Teo *et al.* (1998) su bitne stvari koje zaposlenici koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu sa punim

radnim vremenom propuštaju. To rezultira time da zaposlenici mogu dobiti fleksibilan raspored koji se smatra zahtjevom zaposlenika (EY, 2015), a u isto vrijeme povećavaju ravnotežu između poslovnog i privatnog života, što ujedno povećava i zadovoljstvo poslom (Romer, 2011). Nadalje, povećana fleksibilnost omogućila bi bolje provođenje vremena izvan posla (Baxter, 2010). Primjenom ove vrste strategije imalo bi manji negativan utjecaj na izolaciju sa kojom se susreću zaposlenici koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu sa punim radnim vremenom, ali bi i dalje imalo koristi poput povećane produktivnosti i izbjegavanja dugih putovanja na posao (Koslowsky, 1995; Safirova, 2002; Novaco i Gonzalez, 2009; Saxton, 2011).

Prema McDowall i Kinman (2017), dopuštanje teleworka kao dodatka radu u uredu, zaposlenici često rade duže bez primanja naknade. Također, ako posao i vlastite odgovornosti ometaju radnikovu željenu ravnotežu između posla i privatnog života, zadovoljstvo poslom će biti smanjeno (Kossek i Ozeki, 1998; Kurland i Bailey, 1999). Sa druge strane, telework povećava ravnotežu između poslovnog i privatnog života uštedom vremena zbog manje vremena provedenog u putovanju na posao (Safirova, 2002). Nadalje, trošenje manje vremena na putovanje na posao omogućava zaposlenicima da izbjegnju fizičke i psihološke utjecaje koje navodi Koslowsky (1995). Skraćivanje ukupnog vremena putovanja radnika može spriječiti da zaposleni pate od negativnih učinaka dugih putovanja na posao koje su otkrili Novaco i Gonzalez (2009) i Saxton (2011). House of Commons (2006) kaže da vrijeme provedeno na putu do posla zavisi od mjesta prebivališta zaposlenih, dok su istovremeno zaposleni prisiljeni seliti se dalje od svojih radnih mjesta. To dovodi do toga da mnogi iskuse povećanje broja minuta putovanja na posao (House of Commons, 2006). Lily i Anjaneyulu (2017) su uz pomoć analize scenarija i modeliranja pokazali da ICT i telework mogu pomoći u smanjenju pređene udaljenosti i vremena provedenog u prometu.

Jedan od ključnih razloga koji utječe na telework iz perspektive zaposlenika je želja za boljom ravnotežom između posla i privatnog života kao sredstva za usklađivanje poslovnih i privatnih obaveza (Felstead *et al.*, 2002). Suprotno tome, neuspješno usklađivanje poslovnih i privatnih obaveza (Madsen, 2006) odnosi se na nesposobnost zaposlenih koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu da ispune te obaveze. Thomson (2008) tvrdi da u Ujedinjenom Kraljevstvu inicijative za ravnotežu između poslovnog i privatnog života naglašavaju sposobnost ispunjavanja poslovnih i privatnih obaveza za brigu o djeci, njegu osoba sa invaliditetom ili skrb za starije osobe. Isto tako tvrdi da zakonodavstvo Ujedinjenog Kraljevstva može diskriminirati ljude koji se ne uklapaju u te kategorije. Istraživanje koje je proveo Hamblin (1995) otkrilo je da bi 51% sekretarskog osoblja odabralo telework, a ostali zahtjevi za teleworkom potječu od onih koji traže posao. U konceptu teleworka, studija Tietzea i Mussona (2003) pokazuje da su određeni zaposlenici koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu, u njihovom istraživanju od 25 kućanstava, morali održavati granice između poslovnog i privatnog. To dokazuje da zaposlenici koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu sa nepunim radnim vremenom imaju različite granice između poslovnog i privatnog u odnosu na zaposlene koji rade u kompaniji sa punim radnim vremenom.

Prethodno navedeno otkriva da poslovni i privatni život zaposlenika utječu jedan na drugi (cf. Pettinger, 2005).

2.3.2.1. Utjecaj teleworka na zaposlene u Francuskoj, Španiji i Italiji

U ovom dijelu opisuje utjecaj teleworka na zaposlene u Francuskoj, Španiji i Italiji. Među tri zemlje obuhvaćene istraživanjem, udio zaposlenika koji su redovno ili povremeno obavljali poslovne aktivnosti na daljinu prije krize bio je najveći u Francuskoj – 18% u 2019. godini, što je šesta najveća stopa u EU. Suprotno tome, prisutnost koncepta teleworka prije izbijanja pandemije bila je prilično niska u Španiji (4%), a još niža u Italiji (2,5%), što je treći najniži postotak u EU. Međutim, prisilno zatvaranje radnih mjesta rezultiralo je pojavom velikog broja osoba koji rade na daljinu, posebno među administrativnim radnicima nižeg i srednjeg nivoa koji su prije imali ograničen pristup teleworku. Prema Eurofoundu (2020) oko 40% zaposlenika u Italiji i Francuskoj, te 30% u Španiji, radilo je na daljinu u aprilu 2020. godine.

Telework se ne odnosi samo na mjesto rada. Također ima značajne implikacije na organizaciju rada i odnose moći na radnom mjestu. Između svega, direktna kontrola i nadzor bili su jedan od glavnih problema koji odgađaju širenje teleworka prema stručnoj literaturi (Dimitrova, 2003; Felstead *et al.*, 2003; Olson, 1988). Na primjer, istraživanje među poslodavcima u Flandriji u Belgiji pokazuje da su ti strahovi posebno izraženi u malim i srednjim kompanijama, te među menadžerima koji sami nisu imali iskustva sa teleworkom (Walrave i De Bie 2005).

Isto tako, odluke kompanija i reakcija zaposlenih na proširenje koncepta teleworka dugoročno će zavisiti od učinka cjelokupnog koncepta na produktivnost zaposlenih, kvalitetu posla i ravnotežu između poslovnog i privatnog života, kao i njihovo opće dobro. Dokazi iz istraživanja prije izbijanja pandemije pokazuju da bez obzira na brojne izazove koji nisu zanemarivi, telework može biti koristan za određene zaposlenike, kao što je zadovoljstvo poslom, ravnoteža između poslovnog i privatnog života (Charalampous *et al.*, 2019). Konkretno, prethodna studija pokazuje da je veća vjerovatnoća da će pojedinci koji osjećaju potporu svoje kompanije, kako od nadređenih tako i od saradnika, pozitivno ocijeniti telework, dok je manja vjerovatnoća da će osjetiti psihološki napor i društvenu izolaciju (Bentley *et al.*, 2016). Ovo pokazuje da korporativna kultura i okruženje mogu igrati ključnu ulogu u oblikovanju percepcije zaposlenih koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu o vlastitim i profesionalnim rezultatima.

U navedenim zemljama intervjuisano je 25 zaposlenika koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu sa različitim profilima posla, sastavom porodice i ličnim karakteristikama. Intervjui su se dotakli širokog spektra dimenzija životnih i profesionalnih domena zaposlenih. Istraženo je u kojoj mjeri je telework promijenio poslove koje zaposlenici obavljaju i način organizacije radnog procesa. Osim toga, nastojali su utvrditi kako su kompanije reagovala na iznenadni prelazak na telework i šta je to značilo za zaposlene u

smislu samostalnosti i komunikacije sa saradnicima i nadređenima. Također, istraženo je da li su radnici u različitim zanimanjima i privrednim sektorima doživjeli promjene u načinu na koji se prati i kontroliše njihov rad.

Kategorije radnika koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu mogu se opisati kao marginalne, suštinske i dominantne (Johnson, 1997), samozaposleni/freelance, neformalni ili nezakoniti i preduzetnički (ETO, 2000). Marginalni predstavlja rad koji se obavlja manje od polovine radnog vremena, suštinski više od polovine radnog vremena i dominantan veći dio radnog vremena. Ovo otkriva da su radnici koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu razvrstani prema vremenu provedenom u teleworku. Također, ovo pokazuje da je priroda teleworka manje vidljiva (cf. Silva *et al.*, 2009), zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu su manje vidljivi poslodavcima i kolegama na radnom mjestu.

Zaposleni koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu mogu se razvrstati prema statusu zaposlenja. Samozaposleni radnici koji rade na daljinu oslanjaju se na nezavisan administrativni status (Johnson, 1997). Nezakoniti radnici su radnici koji rade na daljinu i nisu prepoznatljivi poslodavcima. Osim toga, telework se može obavljati sa punim radnim vremenom, nepunim radnim vremenom, stalnim i nestalnim radnim vremenom (Pinsonneault i Boisvert, 1996). Ovo pokazuje da zaposleni koji rade na daljinu mogu biti zaposleni koji sudjeluju u formalnim programima teleworka uz one koji rade neformalno. Nasuprot tome, može biti teško identifikovati te radnike, jer su neprepoznatljivi.

Samozaposleni/freelance koji obavljaju poslovne aktivnosti na daljinu ponekad su članovi udruženja za telework kako bi se umrežili i pronašli posao. Također, oni mogu razviti odnose sa poslodavcima koji redovno pružaju posao. Budući da su mnoge od tih mreža na internetu po prirodi neformalne, teško je utvrditi tipologiju radnika koji rade na daljinu. To ukazuje da bi moglo biti puno više onih koji rade na daljinu, nego što je navedeno u službenim statistikama.

Preduzetnici koji rade na daljinu mogu pokrenuti vlastiti posao od kuće kako bi izbjegli troškove ureda, a ponekad i uredskog osoblja (Johnson, 1997). Neformalni radnici, odnosno osobe koje to formalno ne priznaju kao način rada, su osobe koje rade od kuće bez službenog odobrenja kompanije. Na primjer, neki zaposlenici rade kod kuće bez formalnog ugovora. U skladu s tim, mogla bi postojati latentna potražnja zaposlenika za teleworkom. S obzirom da se telework u kompanijama odvija na neformalnoj osnovi, raspoloživa statistika nije potpuna.

Zaposlenici su ključna interesna grupa u teleworku koji utvrđuje važnost njihovog stava prema cjelokupnom konceptu. Masuda *et al.* (2017) primijetili su da je stav zaposlenika bio ključan faktor za djelovanje njihovih kompanija. Autori su primijetili da će zaposlenici vjerovatno razviti pozitivan stav na osnovu odluke svojih menadžera da iskoriste telework kao opciju (Menezes i Kelliher, 2017). Posljedično, formulisanje politika teleworka može rezultirati povećanom predanošću radnika u kompaniji (Masuda *et al.*, 2017).

Kako bi razumjeli stavove zaposlenika prema teleworku, Smith *et al.* (2018) proveli su studiju koja je procjenjivala karakteristike ličnosti zaposlenih. Autori su identificirali otvorenost, savjesnost i susretljivost kao bitne osobine ličnosti koje su dovele do pozitivnog stava zaposlenika prema teleworku. Otvorenost se odnosi na spremnost zaposlenika na obuku o teleworku. Ugodni radnici opisani su kao kooperativni i pouzdani, što su ključni aspekti teleworka (Seddigh *et al.*, 2016). Nasuprot tome, Smith *et al.* (2018) i Seddigh *et al.* (2016) istaknuli su da empatija i autoritet imaju negativan utjecaj na stavove zaposlenika prema teleworku. Empatični zaposlenici ističu se u redovnoj interakciji sa kolegama i društvenim odnosima koji su ograničeni u teleworku. Autoritet se pripisuje nepravilnim utjecajima na stavove zaposlenika jer zavisi od preferiranog stepena autonomije radnika (Seddigh *et al.*, 2016).

Značajan dio zaposlenika smatra dijeljenje ureda uzrokom povećanih otkaza i smanjene privatnosti. Ova istraživanja su povezana sa osobinama ličnosti zaposlenika i njihovim stavovima prema teleworku. Smith *et al.* (2018) su primijetili da su se empatični zaposlenici često isticali u redovnoj interakciji sa svojim kolegama.

Posljedično, socijalni zaposlenici koji rade u otvorenim uredima vjerovatno će imati negativan stav prema teleworku. Nasuprot tome, autoritativni zaposlenici preferiraju pojedinačne kancelarije, što uzrokuje smanjenu interakciju i otkaze. Iz tog razloga će takvi zaposlenici imati pozitivan stav prema teleworku.

Osim osobina ličnosti zaposlenika o kojima govore Smith *et al.* (2018), Morrison *et al.* (2019) su pretpostavili da postoji značajna korelacija između percepcije zaposlenika o njihovoj učinkovitosti i njihovog stava prema teleworku. Autori su koristili teoriju planiranog ponašanja (eng. TPB) kako bi ispitali korelaciju između stava, percipirane kontrole ponašanja i subjektivnih normi. Što se tiče teleworka, zaposlenici su bili zabrinuti zbog učinka teleworka na njihovu individualnu ravnotežu između poslovnog i privatnog života, autonomiju i zadovoljstvo poslom (Menezes i Kelliher, 2017). Posljedično, korporativna kultura imala je ograničen utjecaj na otpor radničke grupe prema promjeni sa tradicionalnog rada na telework. S obzirom na percipiranu kontrolu ponašanja, na stavove zaposlenika utjecala je njihova percepcija neograničenog pristupa pouzdanoj tehnološkoj infrastrukturi. Zaposlenici koji su bili uvjereni u svoju sposobnost da priušte kućni ured vjerovatno će imati pozitivan stav prema teleworku. U skladu s tim, u rješavanju prihvatanja tehnologije, menadžeri koji namjeravaju implementirati telework trebaju razmotriti omogućavanje pristupa potrebnoj opremi (Morrison *et al.*, 2019). Posljedično, zaposlenici koji preferiraju telework vjerovatno će imati promjenu u stavu koja je popraćena promjenom njihovih osobina ponašanja.

2.4. Odnos menadžera i zaposlenih u okruženju teleworka

Brojni naučni radovi, obuhvaćeni u literaturi ovog rada, istraživali su i nastojali dati konkretan odgovor na pitanje: „Kako telework utječe na odnos menadžera i zaposlenika?“.

Međutim, oni se često indirektno bave ovom temom opisujući pozitivne i negativne učinke teleworka. Stoga, akcenat će biti na pozitivnim i negativnim aspektima teleworka, birajući samo one koji direktno utječu na odnos menadžer-zaposlenik.

Istraživanja ukazuju da postoji jedna varijabla iz teleworka koja direktno utječe na odnos između menadžera i zaposlenika, a radi se o menadžerovom gubitku kontrole nad zaposlenima u okruženju teleworka.

Zapravo, rizici teleworka bitno utječu na menadžera (Alix, 2001). Srednji menadžeri imaju tendenciju da se protive teleworku jer ga povezuju sa promjenom uobičajenih uloga i praksi upravljanja, smanjenom povratnom informacijom od svojih podređenih, smanjenom kontrolom nad njima i, kao posljedicu, prijetnjom njihovom profesionalnom identitetu (Weisenfeld *et al.*, 1999).

“Tradicionalne uloge nadređenog sastoje se od davanja uputa radnicima, kontrole izvršenja zadatka, kontrole njihovog ponašanja i provjere je li posao obavljen. [...] Rad na daljinu radikalno mijenja ulogu nadzornika. Supervizor ne može kontrolisati kao prije, zbog udaljenosti. [...] Zaposlenik je izvan dohvata, vida i sluha.” (D’Amours, 2001.)

Stoga, nemoguće je upravljanje koje se temelji na pažljivom nadzoru radnog vremena, odmora i sličnih aktivnosti, kao i irelevantno (Gauthier i Dorin, 1997). Dambrin (2004) u istraživanju utjecaja teleworka na odnos menadžera i zaposlenika definiše četiri osnovne dimenzije (vidjeti Tabelu 1).

Tabela 1: Dimenzije u odnosu menadžer-zaposlenik

DIMENZIJE	VARIJABLE
Koordinacija (Maggi, 1996)	Komunikacija: načini komunikacije, frekvencija komunikacije, razlozi komunikacije i komunikacija odozgo prema dolje i odozdo prema gore.
	Intervencije menadžera u podređenim aktivnostima: učestalost i razlozi.
	Organizacija tima: Učestalost i razlozi sastanaka, horizontalna komunikacija.
Podjela rada (Pugh et al., 1968)	Autonomija: prilika koju menadžer daje svom podređenom „da isproba vlastite ideje na poslu“ (Ouchi, 1978.).
	Odgovornost: aktivnosti za koje je pojedinac 'zabrinut' i za koje se 'drži odgovornim' (Vancil, 1978.).
	Autoritet: formalno pravo dodijeljeno pojedincu, u skladu s njegovim činom ili poslom, da daje naredbe ljudima ispod sebe

	u hijerarhiji (Tannenbaum, 1967.) i da odlučuje o korištenju organizacijskih resursa koji su mu povjereni (Vancil, 1978.).
Evaluacija	Kriteriji evaluacije: priroda ciljeva (Ouchiju, 1978), načini njihovog definisanja.
	Organizacija evaluacije: učestalost, uključene osobe, pitanja evaluacije.
	Posljedice evaluacije: osnovna naknada, dodatne nagrade, sankcije.
Prilagodba (Tannenbaum, 1967)	Stavovi prema nadređenom/podređenom (Tannenbaum et al., 1974.).
	Stvarne prakse (zloupotreba pravila/alata, samokontrola, itd.)

Izvor: Dambrin (2004)

Nadalje, a u skladu sa osnovnim dimenzijama koje opisuju odnos menadžera i zaposlenika, menadžeri iz okruženja teleworka trebaju posjedovati sljedeće bitne vještine i sposobnosti (vidjeti Tabelu 2):

Tabela 2: Bitne vještine i sposobnosti menadžera

BITNE VJEŠTINE I SPOSOBNOSTI	
Koordinacija	Održavanje vertikalne komunikacije (održavanje redovnih kontakata s radnicima na daljinu, informisanje o pravilima, procedurama i metodama).
	Poticanje horizontalne komunikacije (olakšavanje komunikacije među vršnjacima, horizontalno prenošenje znanja i poboljšanja)
Podjela rada	Definisanje jasnih odgovornosti i razvoj opisa poslova.
	Prilagodba planiranja
Evaluacija	Mjerljivi ciljevi
	Evaluacija temeljena na rezultatima, a ne na metodama ili ponašanju.
Prilagodba	Sposobnost upravljanja sukobom
	Stil upravljanja temeljen na povjerenju, učešću i podršci.

Izvor: Dambrin (2004)

Brojni istraživači za telework insistiraju na prethodno navedenim bitnim vještinama i sposobnostima. Međutim, navedene vještine i sposobnosti trebaju imati svi menadžeri, a ne samo menadžeri u okruženju teleworka. Stoga, umjesto da prilagodi menadžerove vještine i sposobnosti, čini se da telework intenzivira glavne zahtjeve koji se odnose na menadžerske vještine (Dambrin, 2004).

„Sve više menadžera nastoji imati motivacijsku, a ne kontrolnu ulogu, ali u klasičnom radnom kontekstu takva transformacija nije obavezna. U kontekstu teleworka, jeste obavezna.” (D’Amours, 2001.)

Konačno, telework pridonosi razvoju menadžerove uloge mentora i dovodi do pomicanja uloge srednjeg menadžera prema većem praćenju, a manje pažljivom nadzoru.

2.4.1. Utjecaj teleworka sa aspekta zaposlenika

“Dva primarna izazova s kojima se mogu suočiti zaposleni u okruženju teleworka su višak autonomije i manje komunikacije licem u lice s onima u uredu” (Golden, Veiga i Dino, 2008.). To može dovesti do profesionalne izolacije, što može naštetiti uspješnosti i povećati fluktuaciju zaposlenika, naročito kada zaposlenici veliki dio vremena rade na daljinu. Studija koju su proveli Golden, Veiga i Dino (2008.) posebno je kreirana za mjerenje utjecaja teleworka na učinak posla i namjere promjene. U istraživanju je učestvovalo 261 profesionalni radnik na daljinu u visokotehnološkoj kompaniji gdje se razmatralo vrijeme provedeno u radu na daljini, interakcija licem u lice i pristup tehnologiji za poboljšanje komunikacije. Rezultati istraživanja otkrili su da je izolacija smanjila radni učinak i da su zaposlenici koji su proveli mnogo vremena u radu na daljinu pokazali najnižu razinu učinka (Golden, Veiga i Dino, 2008.). Osim toga, zaposlenici koji rade na daljinu često su ispoljavali osjećaj zapostavljenosti s radnog mjesta i da su imali više nivoa sukoba između porodice i posla (Golden, Veiga i Simsek, 2006.).

Sukob između porodice i posla događa se kada porodične obaveze zaposlenika ometaju njegove radne obaveze. Rezultati istraživanja ukazuju na gornju granicu "opadajućih povrata" kada je u pitanju učestalost rada na daljinu (Golden, Veiga i Simsek, 2006.). Prekoračenje ove granice može rezultirati problemima i za zaposlenika i za kompaniju.

Prema Baruchu, Gibsonu, Blackwellu, Dominicsu i Demerathu (citirano u Mello, 2007.), profesionalna izolacija može uzrokovati „neke zabrinutosti zbog gubitka takve društvene interakcije, kao i povezani strah da bi napredak u karijeri mogao biti zaustavljen zaposlenici izvan mjesta su i 'bez posla' i 'ludi'” (str. 254). Crandall, Gao, Khalifa i Davidson (citirano u Mello, 2007.) tvrde da bi to moglo dovesti do toga da ne budu uzeti u obzir za promaknuća ili da propuste "dobre projekte" (str. 255). Oni također mogu osjećati nesigurnost, prema Baruchu, Nicholsonu, Scottu i Timmermanu (citirano u Mello, 2007.), “u vezi s njihovim odnosom s onima na fizičkom radnom mjestu i frustraciju zbog mogućih sumnji da ih saradnici možda ne vide kao ozbiljnog zaposlenika” (str. 255).

Što se tiče rada na daljinu i namjere promjene, rezultati istraživanja su također bili mješoviti. Jedna studija koju su proveli Golden, Veiga i Dino (2008.) otkrila je da zaposlenici koji su najviše radili na daljinu imaju iznenađujuće najmanju vjerovatnoću da će napustiti kompaniju, iako je razlog za ovaj rezultat bio nejasan. Možda su ti zaposlenici izgubili povjerenje u svoje sposobnosti i, kao rezultat toga, osjećali da se više ne mogu prodati, ili su možda ti zaposlenici toliko cijenili rad na daljinu da su bili spremni prihvatiti negativne učinke profesionalne izolacije (Golden, Veiga i Dino, 2008).

Druga studija (Hill *et al.*, citirano u Dahlstrom, 2013.) analizirala je ravnotežu između poslovnog i privatnog života 249 zaposlenika IBM-a i otkrila da su mnogi od njih izjavili da su radili duže, jer je rad na daljinu obrisao granicu između kuće i kompanije. Kao rezultat toga, zaposlenici su se osjećali kao da rade sve vrijeme, što bi moglo dovesti do sagorijevanja produktivnosti zaposlenika i uzrokovati stvarno povećanje stope fluktuacije zaposlenika.

Prema Gajendranu i Harrisonu (citirano u Vega *et al.*, 2015.), rad na daljinu dovodi do veće autonomije i osnaživanja jer "niko fizički ne nadzire zaposlenika koji radi na daljinu" i "radnici na daljinu imaju diskreciju u tome kako, pod kojim uvjetima, a ponekad čak i kada će izvršiti zadatke" (str. 315). Kao rezultat toga, rad na daljinu smanjuje važnost menadžera u očima zaposlenika, jer zaposlenik samostalno rješava probleme kupaca (Dambrin, 2004.). Nadalje, kako se važnost menadžera smanjuje, javljaju se problemi kod komunikacije između menadžera i zaposlenika.

Prethodno navedeni problem najbolje opisuje studija slučaja Dambrina (2004.) o prodajnoj snazi kompanije za proizvodnju elektronike. Prodajno osoblje ove kompanije provelo je 75 posto svog radnog vremena izvan ureda. Studija se usredotočila na količinu komunikacije koja se odvijala između prodajnog osoblja kompanije i njezinih menadžera. Podaci su prikupljeni korištenjem polustrukturiranih intervjua te promatranjem broja e-mailova i telefonskih poziva koje su uputili zaposlenici i njihovi menadžeri. Na primjer, tokom jednog jutarnjeg promatranja, zaposlenik je svom direktnom rukovoditelju poslao samo dva e-maila (od 16 poslanih) i nije ga nazvao telefonom (od 17 obavljenih). Studija je otkrila da rad na daljinu zapravo potiče komunikaciju da se odvija "vertikalno između radnika na daljinu i njegovih nadređenih na višim nivoima, a ne s njegovim ili njezinim menadžerom sektora, čime se smanjuje važnost profesionalnog i društvenog statusa" (str. 367). Dok rad na daljinu obeshrabruje komunikaciju između zaposlenika i menadžera, on potiče komunikaciju između radnika na daljinu i njihovih kolega i kupaca (Dambrin, 2004.). "To stavlja radnika na rub granice kompanije, tjerajući ga da češće komunicira s ljudima koji ne pripadaju kompaniji" (str. 368). Naposljetku, kada se komunikacija zaista dogodi između menadžera i zaposlenika, "rad na daljinu povećava moguću pristrasnost u tumačenjima" (str. 366), uzrokovanu nedostatkom komunikacije licem u lice, budući da možete dobiti krivu percepciju "kroz jednostavan telefonski poziv zbog udaljenosti i vremenske distorzije" (str. 366).

Prema Hillu i sur. (kako je navedeno u Dahlstrom, 2013.), fizička i kulturna izolacija rada na daljinu stvara društvene, psihološke i organizacijske probleme za one koji rade na daljinu.

Radnici na daljinu mogu osjećati da ih menadžeri drugačije tretiraju jer nisu na licu mjesta i kao rezultat toga mogu osjetiti tjeskobu u vezi sa sigurnošću posla, potencijalom napredovanja i drugim pitanjima koja su im važna. Ovi osjećaji mogu promijeniti zaposlenikov osjećaj povezanosti i predanosti kompaniji. Povezani organizacijski ishodi mogu se prikazati u višim stopama fluktuacije i nižim ocjenama zadovoljstva poslom. (str. 442)

2.4.2. Utjecaj teleworka sa aspekta menadžera

Prema D'Amoursu (citirano u Dambrin, 2004), rad na daljinu radikalno mijenja ulogu menadžera. "Tradicionalne uloge menadžera sastoje se od davanja uputa zaposlenicima, kontrole izvršenja zadatka, kontrole ponašanja zaposlenika i osiguravanja da je posao obavljen", ali rad na daljinu sve to mijenja (str. 364). "Zaposlenik je zbog udaljenosti izvan dohvata, vida i sluha", pa ga menadžer ne može kontrolisati kao prije" (str. 364). Srednji menadžeri, prema Weisenfeldu i sur. (citirano u Dambrin, 2004.), „skloni su protiv rada na daljinu jer ga povezuju s promjenom uobičajenih uloga i praksi upravljanja, smanjenom povratnom informacijom od podređenih, smanjenom kontrolom nad njima i, kao posljedicu, prijetnjom njihovim profesionalnim identitetima" (str. 364).

Studije su otkrile da je otpor srednjeg menadžmenta prema radu na daljinu jedna od najznačajnijih prepreka koju kompanija mora prevladati ako želi imati uspješan program rada na daljinu (Stanley, 2011.). Kao primjer, Peters, den Dulk i de Ruijter (2010.) prikupili su podatke od 65 menadžera u šest kompanija finansijskog sektora smještenih u Nizozemskoj, Švedskoj i Ujedinjenom Kraljevstvu. Intervjui su obavljeni s 10 menadžera iz svake kompanije. Studija je otkrila da stavovi menadžera prema radu na daljinu ovise o tome kakav pogled imaju na radni odnos. Odnos upravljanja temelji se na uvjerenju da se zaposlenicima ne može vjerovati. Menadžeri koji pokazuju ovakav imaju negativan stav prema radu na daljinu. Odnos razmjene temelji se na uvjerenju da će kompanija, ako ulaže u zaposlenika, dobiti povrat svoje investicije u obliku višeg nivoa predanosti i angažmana. Menadžeri koji pokazuju pozitivan stav podržavaju rad na daljinu, ali samo za one zaposlenike za koje smatraju da su vrijedni ulaganja. Odnos saradnje pretpostavlja da menadžeri vjeruju svojim zaposlenicima koji rade na daljinu. Menadžeri s ovakvim stavom najviše podržavaju rad na daljinu.

Nekoliko je teorija također korišteno da se objasni zašto su srednji menadžeri protiv rada na daljinu. To uključuje teoriju haosa, teoriju društvenog identiteta, teoriju samokategorizacije i McGregorovu teoriju X/teoriju Y (Stanley, 2011).

Teorija haosa uvodi koncept haosa ili promjene. Thietart i Forgues (citirano u Stanley, 2011.) predložili su da je haotična promjena trajna i nepovratna (str. 39). Budući da rad na daljinu predstavlja promjenu u odnosu na tradicionalno radno okruženje u kompaniji, menadžeri koji prihvataju status quo opirali bi se radu na daljinu budući da vjeruju da jednom kada se uspostavi nema povratka (Stanley, 2011.).

Prema Tajfelovom i Turnerovom aspektu teorije društvenog identiteta (citirano u Stanley, 2011.), "ljudi su skloni klasificirati se u različite društvene kategorije kao što su članstvo u kompaniji, vjerska pripadnost, spol i dobna skupina" (str. 40). Stoga, ako rukovodstvo na izvršnom nivou ne stavi rad na daljinu kao prioritet i ne podržava ga, manja je vjerovatnoća da će ga menadžeri podržati, budući da bi ih podrška rada na daljinu svrstala u nepoželjnu skupinu (Stanley, 2011.).

Teorija samokategorizacije, prema Turneru i sur. (citirano u Stanley, 2011.), "objašnjava grupnu polarizaciju kao usklađenost s polarizovanom normom koja definiše vlastitu grupu u suprotnosti s drugim grupama unutar specifičnog društvenog konteksta" (str. 41.). Ako vodstvo na izvršnom nivou kompanija ne podržava rad na daljinu, kao i srednji menadžeri, jer će prema teoriji samokategorizacije željeti biti identificirani kao članovi unutar grupe (Stanley, 2011.).

McGregorova teorija X/teorija Y predlaže da postoje dvije vrste menadžera. "Menadžeri Teorije X vjeruju da je prosječni zaposlenik lijen, da ga se mora stalno promatrati i da ga zapravo nije briga hoće li se postići organizacijski ciljevi ili ne. Menadžeri prema teoriji Y vjeruju da zaposlenici imaju samousmjeravanje i samokontrolu kako bi ostvarili organizacijske ciljeve" (citirano u Stanley, 2011., str. 43-44). Poznavanje McGregorove teorije moglo bi se upotrijebiti za prilagođavanje programa obuke za rad na daljinu kako bi se odgovorilo na specifične probleme pojedinih menadžera kako bi se smanjile šanse za otpor.

Iako se pokazalo da rad na daljinu ima mnogo pozitivnih učinaka i za zaposlenika i za kompaniju, gotovo se nikakva pažnja ne obraća na utjecaj koji rad na daljinu može imati na profesionalne odnose. Razumijevanje psihološkog utjecaja rada na daljinu na zaposlenike i menadžere omogućit će agencijama da razviju programe obuke koji bolje pripremaju menadžere i zaposlenike za rad na daljinu. Edukacija zaposlenika o profesionalnoj izolaciji i objašnjavanje razloga zašto se neki menadžeri boje gubitka kontrole poboljšat će šanse za uspješan program rada na daljinu i povećati šanse da će menadžer i zaposlenik imati odnos pun povjerenja. Povjerenje između menadžera i zaposlenika je ključno. Odnos menadžer i zaposlenik je temelj na kojem počiva uspjeh kompanije. Taj će odnos utjecati na svaki drugi odnos unutar i izvan kompanije, stoga mora biti jak ako kompanija želi ispuniti svoju misiju.

Na kraju, ne može se previše naglasiti važnost istinske potpore vodstva na izvršnom nivou za rad na daljinu, jer bez nje program rada na daljinu nikada neće istinski napredovati. Bez istinske podrške najvišeg nivoa kompanije, srednji menadžeri neće u potpunosti prihvatiti rad na daljinu, odnosi između menadžera i zaposlenika će se pokvariti, a posljedično će kompanija kao cjelina patiti.

3. ISTRAŽIVANJE

Za ovo istraživanje je usvojena kvalitativna metodologija istraživanja, a primarni podaci su prikupljeni korištenjem metode polustrukturiranog intervjua. Zahvaljujući odabranoj metodi, prikupljene su detaljnije informacije od ispitanika, ukoliko je bilo koji odgovor bio posebno zanimljiv i trebalo ga dodatno diskutovati. Generalno, polustrukturirani intervjui znače da anketari nisu prisiljeni slijediti određeni redoslijed pitanja prilikom provođenja intervjua (Bryman i Bell, 2005). Ova metoda je dala priliku za postavljanje dodatnih pitanja i objašnjavanje ispitaniku ukoliko ne razumije pitanje.

Pitanja za intervju su formirana tako da ispitanik nije mogao odgovoriti sa kratkim odgovorom, da ili ne, a sve radi dobijanja što više informacija kako bi se sprovedla što detaljnija analiza. Na kraju svakog intervjua ispitanik je dobio pitanje: „Ima li još nešto za reći?“. Prema Brymanu i Bellu (2005) odnos između anketara i ispitanika u tom trenutku postaje bolji te je moguće dobiti informacije koje nisu dali ranije tokom intervjua. Pored toga, ispitanicima se omogućuje da govore o stvarima koje nisu pitane. Konačno, sve to je doprinijelo studiji na pozitivan način, jer je dobijeno više informacija za analizu u odnosu na sami početak intervjua.

Prije provođenja intervjua, formiran je okvir sa pitanjima koji je korišten tokom intervjua sa ispitanicima. S obzirom da je svrha ove studije analiza stavova menadžera prema teleworku, okvir je formiran tako da se dobiju odgovori na istraživačka pitanja. Prilikom formiranja okvira, pitanja su podijeljena u četiri grupe, a u skladu sa istraživačkim pitanjima.

3.1. Vodenje intervjua

U ovom smo istraživanju sprovedeno je 5 intervjua sa menadžerima srednjeg nivoa kompanija u BiH, i to onih koje su zadržale rad od kuće u određenoj mjeri i nakon popuštanja pandemijskih mjera. Sa pretpostavkom da u navedenim oblastima je najviše ostao zastupljen telework, započeta je prva faza istraživanja, a to je kontaktiranje potencijalnih menadžera za učešće u istraživanju. Naravno, pitanja za intervjue su prethodno definisana, kao što je navedeno u prethodnom poglavlju. Prije kontaktiranja potencijalnih menadžera, kreirana je sažeta lista kompanija iz oblasti informacionih tehnologija i marketinga u BiH, koje imaju zastupljen koncept teleworka nakon pandemije. Ova lista je dodatno olakšala potragu za učesnicima istraživanja i uštedila vrijeme potrage. Tokom potrage za učesnicima istraživanja poseban akcenat se stavlja na učesnike iz Sarajeva, a razlog tome je jednostavnost obavljanja intervjua i preferencije da se intervju održe licem u lice.

Svi potencijalni učesnici istraživanja kontaktirani su putem e-maila, pozivom ili razgovorom licem u lice. Na taj način predstavljeni su svi bitni razlozi istraživanja i svrha kontaktiranja s njima, a to je da li mogu sudjelovati u istraživanju. Kontaktirani učesnici sa prethodno kreirane liste, rado su pristali učestvovati u istraživanju.

Druga faza istraživanja podrazumijeva obavljanje intervjua sa menadžerima koji su pristali učestvovati u istraživanju. Sprovedeno je pet intervjua u razdoblju od mjesec dana. Svi intervjui su sprovedeni sa menadžerima srednjeg nivoa iz oblasti informacionih tehnologija i marketinga u Sarajevu. Intervjui su vođeni na bosanskom jeziku i nije bilo problema prilikom komuniciranja, jer su vođeni komunikacijom licem u lice. Zahvaljujući komunikaciji licem u lice jednostavno se mogla protumačiti reakcija menadžera na određena pitanja na osnovu izraza lica, kao i njihovih gesti.

Prilikom provođenja intervjua pitanja su bila pripremljena na papiru, kako bi se uspješno obavio intervju, bez nastanka nedostataka. Tokom intervjua vođene su dodatne bilješke, kako bi se menadžeru postavila dodatna pitanja o određenoj temi. Dodatna pitanja menadžerima su bila postavljena u situacijama kada nisu dovoljno precizno odgovorili, ili pogrešno protumačili pitanje. Na taj način menadžeri su adekvatno usmjereni da odgovore na postavljeno pitanje koje je važno za istraživanje.

Svi intervjui su snimljeni sa uređajima za snimanje audiozapisa, u konkretnom slučaju korišten je mobitel. Audiozapisi su adekvatno pohranjeni, jer služe kao osnova za sljedeću fazu istraživanja.

Treća faza istraživanja podrazumijeva analizu prethodno snimljenih i pohranjenih audiozapisa intervjua sa menadžerima. Zahvaljujući snimljenim intervjuima omogućeno je dodatno preslušavanje istih, kao i njihova transkripcija za konačnu analizu. Tokom transkripcije intervjua nije bilo poteškoća, s obzirom da su se intervjui vodili na maternjem jeziku. Naravno, tokom transkripcije korištene su bilješke, gdje su zapisana dodatna zapažanja tokom intervjua, koje su dodatno pomogle u analizi.

3.2. Etika

Prije realizacije intervjua sa menadžerima potrebno je razumjeti etička pitanja povezana sa kvalitativnom studijom, kao i učesnicima istog. Imena učesnika neće biti korištena u ovoj studiji, kako bi se osiguralo da lični podaci i sve informacije o njima neće biti otkrivene javnosti. Svi učesnici intervjua obaviješteni su o anonimnosti u ovoj studiji, kako bi slobodno i iskreno odgovorili na postavljena pitanja, jer se odgovori ne mogu povezati s njima.

Bryman i Bell (2005) interpretiraju principe kojih se treba pridržavati prilikom provođenja istraživanja i intervjua. Prvi princip je informisanje, odnosno kako učesnik mora biti informisan o istraživanju na najiskreniji način. Drugi princip je pristanak učesnika da sudjeluje slobodnom voljom. Ukoliko učesnik intervjua ne želi više učestvovati u istom, on može odlučiti prekinuti intervju. Nadalje, principi se odnose na povjerljivost i anonimnost, a navodi se da se podacima o učesnicima istraživanja, kao što su imena, titule i radna mjesta, treba pažljivo rukovati i pohraniti da neovlaštene osobe nemaju pristup. Jedan od važnih principa tokom istraživanja je princip korištenja prikupljenih informacija. Ovaj princip se odnosi na to kako se prikupljene informacije u svrhu istraživanja mogu koristiti samo u ovoj

specifičnoj studiji. Na kraju, posljednji princip podrazumijeva da se ne smiju davati lažni izgovori učesnicima koji sudjeluju u istraživanju i uvijek treba dati tačne informacije prije, tokom i nakon obavljenih intervjuja. Svi navedeni principi su prisutni u sprovedenom istraživanju, a sve u cilju što ispravnijeg sprovođenja istraživanja na etički način.

3.3. Prezentacija materijala

Za prezentaciju prikupljenih materijala korištena je narativna metoda i korišteni su citati iz intervjuja za precizniju interpretaciju rezultata istraživanja. Prilikom citiranja sadržaja bilo je potrebno obratiti pažnju na tačno navođenje izgovorenih riječi učesnika istraživanja, iako nisu gramatički tačna. Učesnici istraživanja ostali su anonimni, te njihova imena nisu pisana na kraju citata. Tokom navođenja citata u rezultatima istraživanja, svakom učesniku istraživanja dodijeljeno je slovo, kako bi se moglo pratiti ko je od učesnika rekao određeni citat, te kao dokaz da postoje različite osobe u istraživanju. U skladu s tim, jasno se može uočiti upotreba principa anonimnosti, koji je interpretiran u prethodnom poglavlju, te sprovođenje kvalitativne studije na etički način.

4. ANALIZA PODATAKA I DISKUSIJA REZULTATA

Proces analize podataka proveden je kroz sljedeće korake:

- Transkripcija intervjuja u cilju prepoznavanja tema i kreiranja preliminarne liste;
- Sintetiziranje tema, odnosno kreiranje finalne liste;
- Definisane teme za analizu i povezivanje sa istraživačkim pitanjima;
- Diskusija istraživačkih pitanja.

U skladu sa provedenom analizom podataka definisane su sljedeće teme:

Telework – Koncept koji predstavlja rad na daljinu podržan upotrebom informacionih tehnologija.

Implementacija teleworka – Implementacija koncepta teleworka u organizaciju uključuje niz koraka koje je potrebno ispuniti, i to: razvoj odgovarajućeg koncepta teleworka za organizaciju; odrediti zaposlenike koji će biti dio koncepta, ukloniti kulturne barijere ukoliko postoje, odabrati odgovarajuće alate za telework; osigurati sigurnost opremom za telework, pokrenuti i testirati koncept, te analizirati dobijene rezultate.

Odnos menadžera i radnika u okruženju teleworka - Odnos menadžera i zaposlenika na daljinu pod snažnim je utjecajem komunikacije. Izostanak komunikacije licem u lice, odnosno nemogućnost čestog organizovanja formalnih sastanaka ili team buildinga.

Komunikacija – Komunikacija, pojednostavljeno, predstavlja proces razumijevanja i dijeljenja informacija.

Komunikacijski alati – Omogućavaju radniku na daljinu komunikaciju sa ostalim radnicima u organizaciji. Najčešći komunikacijski alati koji se upotrebljavaju u konceptu teleworka su: E-mail, Skype, Zoom, Microsoft Teams, Viber, WhatsApp, telefonski pozivi...

Koordinacija poslovnih aktivnosti – Koordinacija poslovnih aktivnosti podrazumijeva upravljanje i organizaciju poslovnih aktivnosti kompanije u cilju njihovog uspješnog izvršenja.

Efikasnost u obavljanju poslovnih aktivnosti – Podrazumijeva određivanje najboljeg načina u obavljanju poslovnih aktivnosti u cilju uspješnog poslovanja organizacije.

Na bazi navedenog, rezultati provedenog istraživanja su u nastavku predstavljeni u odnosu na postavljena istraživačka pitanja.

4.1. Kakvi su stavovi menadžera o efikasnosti obavljanja poslovnih aktivnosti od kuće od strane radnika?

Izolacija radnika na daljinu, odnosno radnika koji radi od kuće, prisiljava da pokaže autonomiju u rješavanju problema sa kojima se suočava tokom rada. Na primjer, kada se pojavi određeni zahtjev ili upit kupca, radnik na daljinu mora odgovoriti na njega samostalno iako treba pomoć kolege koji u tom trenutku nije dostupan.

Ispitanik B navodi sljedeće: „*Ako se radnik na daljinu trenutno suočava sa problemom, ne može lahko doći i razgovarati sa kolegom iz istog sektora. Prepušten je svojim sposobnostima. Dakle, on može telefonirati nekoliko puta, ali je definitivno jedini koji mora riješiti problem.*“

D'Amours (2001) opisuje kako rad na daljinu utječe na razvijanje vještina, kao i sposobnost preuzimanja inicijative i neovisnost u izvršavanju zadataka, na sljedeći način:

“Neki ljudi tvrde da im je rad na daljinu omogućio da razviju svoje vještine. U tradicionalnom kontekstu, u slučaju problema pribjegavali bi vještinama svojih kolega ili nadređenih. U kontekstu rada na daljinu, obično nemaju drugog izbora nego sami tražiti odgovore na postavljena pitanja.” (D'Amours, 2001.)

Ispitanik D objašnjava da rad na daljinu “*uzrokuje pojavu više istraživanja na određenu temu kako bi dobio isti dio informacija koje je mogao dobiti direktnom komunikacijom sa kolegama ili nadređenima, kada bi svoj rad obavljao u kompaniji*”.

Upravo ovaj navod dokazuje da se radnici na daljinu suočavaju sa autonomijom u rješavanju problema tokom rada, što je realna pojava u radu na daljinu. Pored toga, autonomija u radu na daljinu ogleđa se u određivanju radnog vremena, odnosno slobodi radnika na daljinu da upravlja svojim rasporedom. Ovdje je zanimljivo obratiti pažnju na sastavljanje ugovora o radu za radnike na daljinu, a ispitanik A u jednom dijelu intervjua navodi sljedeće:

“S obzirom na visok stepen inicijative koji zahtijeva povjerljivi posao, nositelj ugovora nije obavezan precizno odrediti radno vrijeme, ali će morati posvetiti dovoljno vremena kako bi svoj posao obavio kako treba.”

Ovdje se može primijetiti nedefinisanje radnog vremena i ponavljanje pojmova kao što su inicijativa, odgovornost i autonomija, koji također nisu definisani. Sve zavisi od radnika na daljinu, ali na kraju se sastavljaju finalni izvještaji i upoređuju se stvarni rezultati sa planiranim.

Svi radnici na daljinu planiraju aktivnosti na sedmičnom nivou, te se u konačnici vode takvim planom rada. Iako sastavljaju sedmične planove aktivnosti, oni često ne budu vodilja u izvršavanju planiranih aktivnosti. Razlog tome je konstantno traženje radnika na daljinu putem telefonskih poziva, e-maila, ili drugih vidova komunikacije. Na taj način sve poslovne aktivnosti i nastali problemi ne obavljaju se planiranim tokom, već se izvršavaju po prioritetima. Sve to dovodi do nedostatka vremena za obavljanje administrativnih poslova, a najčešće se obavljaju za vrijeme pauze, ili u kasnim večernjim satima. Na kraju, autonomija radnika na daljinu reflektira se u hitnom kontekstu, a ne u planiranom kontekstu.

Nadalje, autonomija se ogleda i u odgovornosti za obavljene poslovne aktivnosti. Učesnici intervjuja navode da se radnici na daljinu osjećaju odgovornijim, jer im je data veća autonomija. Odgovornost se najčešće posmatra kroz sastavljene izvještaje o obavljenim poslovnim aktivnostima, te upoređivanju ostvarenih rezultata sa planiranim. Svi učesnici istraživanja tvrde da su radnici na daljinu svjesni svojih odgovornosti s obzirom da kompanija ima povjerenje u njihov rad. Kao posljedica toga, rad na daljinu navodi menadžere da objasne svoja očekivanja od radnika na daljinu u njihovoj kompaniji.

„Više nego u bilo kojem drugom kontekstu rada, rezultati su jedini element za koji se radnik na daljinu smatra odgovornim.“ (Ispitanik C)

Ispitanik E navodi da se *„ljudi mjere prema rezultatima, a ne prema vremenu. Na primjer, ne brinemo o vremenu prisutnosti. Ako neko može postići blistav učinak radeći tri sata sedmično, blago njemu.“*

Utjecaj rada na daljinu na autoritet menadžera prema radnicima na daljinu posebna je tema za istraživanje. Svi učesnici istraživanja navode da su radnici na daljinu imaju manju reakciju na autoritet, u odnosu na radnike u kompaniji. Kao razlog tome, ističe se veća autonomija radnika na daljinu u odnosu na radnike u kompaniji, a koja je prethodno elaborirana. Narочito je uočena poteškoća menadžera da izvrše svoje zahtjeve bez ikakvog razgovora sa radnicima na daljinu.

„Kako bih održao dobar odnos sa svojim radnicima na daljinu, moram biti dostupan u svakom trenutku, moram im pokazati svoju korisnost kao menadžera, što nije nešto što se podrazumijeva. Također, moram im dati prijedloge koji će im pomoći za efikasnije

obavljanje poslovnih aktivnosti. Ako želim dogovoriti sastanak sa radnikom na daljinu, moram detaljnije obrazložiti o kakvom se sastanku radi.“ (Ispitanik A)

Svi učesnici istraživanja smatraju da rad na daljinu brže dovodi do grešaka u radu, a razlog tome su brze odluke bez dodatnih konsultacija sa kolegama ili menadžerima. Nedostatak pravovremene komunikacije tokom obavljanja poslovnih aktivnosti može utjecati negativno na poslovanje kompanije dugoročno. Ispitanik B ovu pojavu opisuje na sljedeći način:

„Kada se radnik na daljinu suoči sa problemom prilikom obavljanja poslovne aktivnosti, nedostatak komunikacije sa svojim kolegama ili menadžerom može uzrokovati značajne negativne posljedice za kompaniju. To je rizik koji donosi ovaj koncept, moramo biti svjesni takvog rizika i učiniti sve da se ne dogodi.“

Ispitanik E navodi da koncept rada na daljinu donosi pozitivne rezultate za kompaniju, a u najvećoj mjeri odnosi se na produktivnost radnika na daljinu u obavljanju poslovnih aktivnosti. Produktivnost radnika na daljinu ispitanik E opisuje na sljedeći način:

„Iznenadilo me da su zaposleni zahvaljujući radu na daljinu postali znatno produktivniji u poređenju sa tradicionalnim načinom rada. Na primjer, za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti u kompaniji trebalo im je 1 sat, dok radom na daljinu treba im 30 minuta.“

Svi učesnici istraživanja smatraju da je rast produktivnosti uzrokovan manjim stresom, fleksibilnošću i izolacijom zaposlenika na daljinu. Smanjen stres zaposlenika na daljinu podrazumijeva direktan rad od kuće bez putovanja u kompaniju. Zaposlenici su više motivisani kada imaju veću fleksibilnost, jer djelomično mogu birati gdje, kada i na koji način će obavljati poslovne aktivnosti.

4.2. Kakvi su stavovi menadžera o mogućnosti koordinacije poslovnih aktivnosti radnika koji rade od kuće?

U okruženju teleworka formalna komunikacija između menadžera i radnika na daljinu se smanjuje. Komunikacija se svodi na dva do tri telefonska poziva ili e-maila u toku dana, što se smatra dovoljnim za uspješno obavljanje planiranih aktivnosti. Izuzetak od ovog slučaja je nastanak problema u rješavanju poslovnih aktivnosti, gdje komunikacija postaje intezivnija između menadžera i radnika na daljinu. Ispitanik A navodi sljedeće: *„U komunikaciji sa radnikom od kuće dovoljna je povremena komunikacija ukoliko ispravno i u roku izvršava svoja zaduženja.*“ Ovdje se može primijetiti dodatno povjerenje učesnika istraživanja prema radniku na daljinu, koje je nastalo dobrom koordinacijom poslovnih aktivnosti menadžera prema radniku.

Prilikom raspodjele poslovnih aktivnosti menadžera za radnike na daljinu, rad na daljinu povećava mogućnost nastanka pogrešnih tumačenja ako informacija nije prenesena na pravi način. Ispitanik C navodi da pogrešno tumačenje informacija može dovesti do pojave grešaka u izvršavanju zadatah poslovnih aktivnosti. On smatra da su komunikacijski alati

uzrok nastanka ove pojave, gdje se treba paziti na svaku napisanu riječ i njen kontekst, kako ne bi bila pogrešno protumačena.

Ispitanik E navodi sljedeće: „*Informacije su pogrešno tumače. Pod utjecajem emocija neke stvari se mogu protumačiti na pogrešan način. Ne biste rekli takve stvari da svaki dan komunicirate sa menadžerom u kompaniji. Mnogo je lakše komunicirati s ljudima kada ih vidate svaki dan, nego kada ih kontaktirate povremeno.*“

Nadalje, rad na daljinu negativno utječe na rješavanje nastalih problema u kompaniji. Često se problemi otkriju kasno u radu na daljinu, a njihovo rješavanje je sporije, nego u kompaniji. Stoga, potrebno je razvijati načine rješavanja problema, koji se mogu primjenjivati za efikasnije i efektivnije rješavanje većine nastalih problema.

Prema Pearlu (1993), radnici na daljinu mogu pogrešno protumačiti izostanak komunikacije od strane svog menadžera. Stoga, rad na daljinu povećava potrebne napore kako bi došlo do efikasne i efektivnije komunikacije. Ispitanik A navodi sljedeće: „*Menadžer mora inicirati komunikaciju, jer radnici na daljinu rijetko preuzimaju inicijativu za komunikacijom.*“ Učesnici istraživanja smatraju da je redovna komunikacija sa radnicima na daljinu neophodna uz pomoć raznih komunikacijskih alata, a sve u cilju izvršavanja planiranih poslovnih aktivnosti. Pored redovne komunikacije potrebno je organizovati formalne sastanke, kako bi se analizirali ostvareni rezultati i planirale naredne poslovne aktivnosti.

Mnogi radnici na daljinu ne vole formalne sastanke u kompaniji, jer se njihov sistem rada mijenja i osjećaju određeni strah prije održavanja istog. Iskustva učesnika istraživanja pokazuju da radnici na daljinu pokazuju strah, jer smatraju da su negdje pogriješili i da će se to negativno odraziti na njihov cjelokupan rad.

Koordinacija poslovnih aktivnosti postaje značajno teža kada su ljudi udaljeni jedni od drugih. Ispitanik D koordinaciju poslovnih aktivnosti objašnjava na sljedeći način: „*Nastojite preuzeti inicijativu u koordinaciji poslovnih aktivnosti. Na primjer, kada tražite da radnik izvrši određeni zadatak, rezultat zavisi od toga na koji način je zadatak dodijeljen. Ukoliko ste zadatak dodijelili na formalnom sastanku, visoka je vjerovatnoća da će zadatak već sutra biti izvršen. Ako je zadatak dodijeljen putem telefonskog poziva ili e-maila, vjerovatnoća da će zadatak biti izvršen je dosta manja nego u prethodnom slučaju.*“

Osim utjecaja na formalnu komunikaciju, rad na daljinu negativno utječe na neformalnu komunikaciju između menadžera i radnika na daljinu. Komunikacija je u većini slučajeva usmjerena na izvršavanje poslovnih aktivnosti, bez mogućnosti nastanka komunikacije o temama koje nisu povezane sa poslom (vijesti u našoj zemlji i svijetu, sport, trendovi i slično). „*Nema više standardnih pauza i razgovora uz kafu.*“ (Ispitanik D)

Nadalje, komunikacija između menadžera i radnika predstavlja jednosmjerni prijenos informacija. Ispitanik B ovu pojavu opisuje na sljedeći način: „*Ujutro putem telefonskog poziva ili e-maila postavim i objasnim prioritete zadatke, a radnik odgovara da li su mu*

zadaci jasni ili ne, te da li je potrebno dodatno objašnjenje. “Ovdje možemo primijetiti jasnu ulogu menadžera i radnika na daljinu, ali sljedeći primjer će pokazati drugačiji ishod.

Ispitanik C navodi da je komunikacija između njega i radnika na daljinu manje formalna, te da ne postoje jasne uloge menadžera i radnika na daljinu. Njegovo iskustvo pokazuje da pruža autonomiju radnika na daljinu, te da se on i radnik na daljinu međusobno nadopunjuju i uspješno dogovaraju o sljedećim poslovnim aktivnostima. Iz njegovog ugla, ovakav način rada sa radnikom na daljinu donosi pozitivnije rezultate, nego kada postoje jasne uloge, te koordinacija poslovnih aktivnosti postaje jednostavnija.

Na kraju, koordinacija poslovnih aktivnosti može biti teža u okruženju teleworka. Kako bi se olakšala, potrebno je da postoji međusobno razumijevanje menadžera i radnika na daljinu. Na taj način, smanjuje se vjerovatnoća nastanka pogrešnih tumačenja informacija, kao i nezadovoljstva menadžera ili radnika na daljinu. Menadžer treba razumjeti mogućnosti radnika na daljinu, odnosno da li može ili ne može izvršiti određeni zadatak.

4.3. Kakvi su stavovi menadžera o kvaliteti i kvantitetu komunikacije s radnicima i između radnika koji rade od kuće?

Veliki broj menadžera ima individualne i grupne sastanke, telefonske pozive sa svim zaposlenicima bez obzira da li rade u kompaniji ili na daljinu. Naravno, postoje razlike u komunikaciji sa zaposlenicima koji rade u kompaniji ili na daljinu. Komunikacija menadžera sa zaposlenicima u kompaniji obično se odvija licem u lice ili e-poštom. Što se tiče komunikacije sa zaposlenicima na daljinu najčešće se koriste sljedeći komunikacijski alati: e-mail, telefonski pozivi, Viber, WhatsApp i Skype. Formalni sastanci su znatno rjeđi u odnosu na zaposlenike u kompaniji, a najčešće se organizuju na sedmičnom ili mjesečnom nivou.

Komunikacija između menadžera i zaposlenika na daljinu zavisi od vrste posla, načina rada kompanije, kao i dogovora oba aktera na koji način i u kojoj mjeri će komunicirati. Generalno, komunikacija menadžera i zaposlenika na daljinu nije toliko česta u poređenju sa zaposlenima u kompaniji. Ukoliko se pojavi određeni problem ili određena poslovna aktivnost zahtijeva dodatni napor za realizaciju, tada komunikacija postaje znatno intenzivnija. Menadžeri, zbog prirode svog posla, znaju biti odsutni ili na službenom putu. U tom slučaju komunikacija sa zaposlenicima je znatno manja, bez obzira da li se radi o zaposlenicima u kompaniji ili na daljinu.

Ispitanik A komunikaciju opisuje na sljedeći način: *„Imamo ustaljen dogovor o načinu komuniciranja sa zaposlenicima na daljinu i toga se držimo. Ako postoji prioritet u rješavanju određene poslovne aktivnosti, tada smo stalno u kontaktu. Kada sam na službenom putu, tada obavijestim zaposlenika na daljinu da ću biti odsutan određeni period i da se može obratiti drugoj odgovornoj osobi.“*

Nadalje, menadžeri preferiraju određene komunikacijske alate, odnosno one koji odgovaraju njihovom načinu rada. U ovom istraživanju tri od pet ispitanika radije koriste telefonske pozive kao način komunikacije sa zaposlenicima na daljinu. Ostatak ispitanika preferira upotrebu e-maila ili Skypea, a kao razlog navode jednostavnost navedenih komunikacijskih alata. Naravno, ne isključuju upotrebu telefona, odnosno telefonskih poziva za komunikaciju za zaposlenicima na daljinu. Bez obzira na sve navedene komunikacijske alate, svi ispitanici u istraživanju navode da je komunikacija licem u lice njihov apsolutni favorit. Ako je moguće, svi ispitanici radije koriste komunikaciju licem u lice sa zaposlenicima na daljinu.

Ispitanik C navodi sljedeće: *"Komunikacija face-to-face je najbolji način komuniciranja, bez obzira da li se radi o zaposleniku u kompaniji ili na daljinu. Ne treba zanemariti i ostale načine komunikacije, ali komunikacija face-to-face teško može biti zamjenjiva."*

Učesnici istraživanja pokazuju inicijativu u organizaciji formalnih sastanaka sa zaposlenicima na daljinu. Na taj način žele intenzivirati komunikaciju licem u lice, nastojeći dodatno upoznati svoje zaposlenike na daljinu. Naravno, analiza ostvarenih rezultata, upoređivanja ostvarenih rezultata sa planiranim, kreiranje novih planova poslovnih aktivnosti za sljedeći period su nezaobilazne teme sastanaka. Ispitanik D navodi da je organizacija sastanaka sa zaposlenicima na daljinu izuzetno važna kako bi saznali o njihovim aktivnostima u slobodno vrijeme, nastojeći kreirati njihov profil. Pored toga, sastanci doprinose unapređenju međusobno povezanosti menadžera i zaposlenika na daljinu.

Odnos menadžera i zaposlenika na daljinu pod snažnim je utjecajem komunikacije, što potvrđuju svi učesnici istraživanja. U većini slučajeva razlog je izostanak komunikacije licem u lice, odnosno nemogućnost čestog organizovanja formalnih sastanaka ili team buildinga. Pored toga, smatraju da je lakše uspostaviti bliži odnos sa zaposlenicima u kompaniji, zbog stalnog kontakta sa njima, kao i komunikacije licem u lice.

Ispitanik C utjecaj komunikacije na odnos sa zaposlenikom na daljinu opisuje na sljedeći način: *„Smatram da bolje poznajem zaposlenike u kompaniji, njihove navike i sposobnosti, vjerovatno zbog stalnog kontakta sa njima.“*

Iako menadžeri nastoje ostvariti što bolju komunikaciju i organizovati sastanke sa zaposlenicima na daljinu, njihova stalna službena putovanja i ostale poslovne obaveze to ne dozvoljavaju. Često njihova komunikacija ostaje samo na formalnom nivou, bez mogućnosti napretka. Ispitanik A opisuje da nije moguće nazvati zaposlenika na daljinu i pitati ga šta trenutno radi, jer zaposlenik može smatrati da menadžer želi saznati o privatnim stvarima.

Stoga, ispitanik A navodi sljedeće: *„Kako bi izbjegli narušavanje odnosa sa zaposlenikom na daljinu, najbolje da komunikacija ostaje na formalnom nivou u cilju efikasnog i efektivnog izvršavanja poslovnih aktivnosti. Svaki pokušaj unapređenja komunikacije može dovesti do negativnih posljedica.“*

Suprotno stavu ispitanika A, ostali ispitanici navode da na odnos više utječe osobnost zaposlenika na daljinu, kao i autonomija u njihovom radu.

4.4. Kakvi su stavovi menadžera o mogućnostima gradnje odnosa između radnika koji rade od kuće?

Prvi aspekt utjecaja okruženja teleworka na odnos menadžera i zaposlenih, a u skladu sa sprovedenim intervjuima, je radna atmosfera unutar kompanije. Većina ispitanika iz istraživanja smatra da su se njihovi zaposlenici uspostavili bolje odnose tokom pandemije i da su imali bolju međusobnu povezanost zahvaljujući redovnim jutarnjim sastancima kao metod rada tokom pandemije. Ispitanik C radnu atmosferu u okruženju teleworka opisuje na sljedeći način:

„Tokom pandemije ostvarili smo bolje međuljudske odnose i naučili smo mnogo više o metodama rada jedni drugih.“

Međutim, manji dio ispitanika smatra da rad na daljinu nije utjecao na radnu atmosferu unutar kompanije, ali postoji pozitivan utjecaj menadžera i zaposlenih unutar sektora. Potrebno je apostrofirati zapažanje da je rad na daljinu negativno utjecao na odnos menadžera i zaposlenih iz različitih sektora. Nadalje, ako je došao novi zaposlenik u kompaniju, tada zaposlenici iz drugih sektora nisu prepoznavali novog člana kolektiva. Ispitanik E ovu pojavu opisuje na sljedeći način:

„Konkretno, u mom sektoru radna atmosfera je ostala nepromijenjena, dok je odnos između zaposlenih blago napredovao. Međutim, problem nastaje u odnosu zaposlenika iz različitih sektora i manjka komunikacije sa njima.“

Definitivno, organizovanje formalnih sastanaka licem u lice je potrebno za izgradnju odnosa između menadžera i zaposlenih, koji će se prenijeti na telework. Svi učesnici intervjuja smatraju da je ovaj metod ključan za efikasan i efektivan rad na daljinu, koji bi se mogao dugoročno održati u kompaniji.

Rad na daljinu može uzrokovati sukobe između menadžera i zaposlenika u kompaniji. U najvećoj mjeri sukobi nastaju kada jedan dio zaposlenika ima priliku raditi na daljinu, a drugi ne. U određenim sektorima teško je implementirati rad na daljinu zbog prirode poslovnih aktivnosti, a najbolji primjer su zaposlenici u proizvodnom sektoru kompanije. Ispitanik A o potencijalnim sukobima uzrokovanih radom na daljinu navodi sljedeće:

„Sukobi zbog rada na daljinu nisu poželjni i mogu negativno utjecati na poslovanje kompanije. Zaposlenici trebaju biti svjesni da se poslovne aktivnosti iz određenih sektora ne mogu obavljati na daljinu i da je njihovo prisustvo u kompaniji neophodno.“

Potencijalna pojava sukoba uzrokovana radom na daljinu može dovesti do otežane komunikacije između sektora u kompaniji. Kada jedan dio zaposlenika može raditi na

daljinu, a drugi ne, to može dovesti do neugodne atmosfere u kompaniji i stvoriti izazove u obavljanju poslovnih aktivnosti.

Nadalje, rad na daljinu može utjecati na pojavu novih radnih rutina i ponašanja zaposlenika u kompaniji. Zaposlenici žele se izolirati u svojoj kancelariji od ostalih zaposlenika. Ispitanik B navodi sljedeće:

„Zaposlenici u kompaniji stiču nove radne navike. Jedan dio zaposlenika odlučio se zatvoriti u kancelariju i u miru obavljati svoje poslove.“

Implementacija rada na daljinu može dovesti do poteškoća u organizaciji formalnih sastanaka licem u lice sa zaposlenicima na daljinu, naročito kada su zaposlenici značajno udaljeni od kompanije. Ispitanici iz istraživanja primijetili su da se zaposlenici na daljinu često pitaju zašto trebaju dolaziti u kompaniju, posebno kada imaju veliki broj poslovnih aktivnosti za izvršiti u roku. Ispitanik D navedeni problem opisuje na sljedeći način:

„Zaposlenici na daljinu često se pitaju da li su potrebni i obavezni sastanci, smatrajući da je to gubljenje vremena. Pored toga, ističu da za to vrijeme mogu više doprinijeti u kompaniji, u smislu izvršavanja poslovnih aktivnosti.“

Svi ispitanici smatraju da je povjerenje između menadžera i zaposlenika na daljinu neophodno, kako bi rad na daljinu mogao opstati u kompaniji. Sa implementacijom rada na daljinu, menadžeri ne mogu provjeravati svoje zaposlenike na isti način kao prije. Učesnici istraživanja ističu da je rad na daljinu privilegija za zaposlenike, ali i nagrada, jer su zaposlenici opravdali povjerenje svojih menadžera. Ispitanik C navodi sljedeće:

„Važno je da imate povjerenja prema svojim zaposlenicima na daljinu. Pokažite im da nisu drugačiji od ostalih u kompaniji i rezultati su zagarantovani.“

Kada menadžeri svojim zaposlenicima ne dopuštaju rad na daljinu, to se može shvatiti kao nedostatak povjerenja u njihov rad. Ispitanik C naglašava:

„Svjestan sam da postoji određeni broj menadžera koji odbijaju koncept rada na daljinu i misle da je bolje vidjeti zaposlenike kako rade u kancelariji. Mislim da imaju strah prema ovom konceptu, te da će prouzrokovati negativne posljedice.“

5. ZAKLJUČAK

Cilj istraživanja je bio pokazati stavove menadžera prema konceptu teleworka kroz njihova dosadašnja iskustva. Sa razvojem informacionih tehnologija u organizacijama i utjecajem pandemije COVID-19, koncept teleworka se sve više implementira.

U cilju preciznog interpretiranja stavova menadžera prema konceptu teleworka identificirane su teme iz prikupljenih podataka u odnosu na postavljena istraživačka pitanja. To su:

1. Kakvi su stavovi menadžera o efikasnosti obavljanja poslovnih aktivnosti od kuće od strane radnika?
2. Kakvi su stavovi menadžera o mogućnosti koordinacije poslovnih aktivnosti radnika koji rade od kuće?
3. Kakvi su stavovi menadžera o kvaliteti i kvantitetu komunikacije s radnicima i između radnika koji rade od kuće?
4. Kakvi su stavovi menadžera o mogućnostima gradnje odnosa između radnika koji rade od kuće?

Za ovo istraživanje primarni podaci su prikupljeni korištenjem metode polustrukturiranog intervjua. Zahvaljujući odabranoj metodi, prikupljene su detaljnije informacije od ispitanika, ukoliko je bilo koji odgovor bio posebno zanimljiv i trebalo ga dodatno diskutovati. Generalno, polustrukturirani intervjui znače da anketari nisu prisiljeni slijediti određeni redoslijed pitanja prilikom provođenja intervjua (Bryman i Bell, 2005). Ova metoda je dala priliku za postavljanje dodatnih pitanja i objašnjavanje ispitaniku ukoliko ne razumije pitanje.

Rezultati istraživanja su pokazali da menadžeri smatraju da koncept teleworka definitivno utječe na efikasnost i koordinaciju obavljanja poslovnih aktivnosti, kvalitet i kvantitet komunikacije, kao i građenja odnosa sa radnicima organizacije.

D'Amours (2001) opisuje kako rad na daljinu utječe na razvijanje vještina, kao i sposobnost preuzimanja inicijative i neovisnost u izvršavanju zadataka, na sljedeći način:

“Neki ljudi tvrde da im je rad na daljinu omogućio da razviju svoje vještine. U tradicionalnom kontekstu, u slučaju problema pribjegavali bi vještinama svojih kolega ili nadređenih. U kontekstu rada na daljinu, obično nemaju drugog izbora nego sami tražiti odgovore na postavljena pitanja.” (D'Amours, 2001.)

Izolacija radnika na daljinu, odnosno radnika koji radi od kuće, prisiljava da pokaže autonomiju u rješavanju problema sa kojima se suočava tokom rada. Autonomija u radu na daljinu ogleda se u određivanju radnog vremena, odnosno slobodi radnika na daljinu da upravlja svojim rasporedom.

Svi radnici na daljinu planiraju aktivnosti na sedmičnom nivou, te se u konačnici vode takvim planom rada. Iako sastavljaju sedmične planove aktivnosti, oni često ne budu vodilja u izvršavanju planiranih aktivnosti. Zaključak je da se autonomija radnika na daljinu reflektira u hitnom kontekstu, a ne u planiranom kontekstu.

Telework je doveo do bržih i neinformisanih odluka, što možete utjecati na produktivnost organizacije kratkoročno. Menadžeri trebaju sagledati potencijalna organizacijska rješenja u pravcu povećanja individualne produktivnosti, a smanjenja neinformisanih odluka.

Komunikacija menadžera i zaposlenika na daljinu nije toliko česta u poređenju sa zaposlenima u kompaniji. Ukoliko se pojavi određeni problem potreban je dodatni napor za

realizaciju, te u tom slučaju komunikacija postaje znatno intenzivnija. Kada komunikacija izostane, rješavanje problema postaje znatno teže, što može dovesti do neželjenih posljedica.

Menadžeri pokazuju inicijativu u organizaciji formalnih sastanaka sa zaposlenicima na daljinu. Na taj način žele intenzivirati komunikaciju licem u lice, nastojeći dodatno upoznati svoje zaposlenike na daljinu. Pored toga, jednostavnije upravljaju poslovnim aktivnostima koje obavljaju radnici na daljinu, te upoređuju planirane i ostvarene rezultate.

Odnos menadžera i zaposlenika na daljinu pod snažnim je utjecajem komunikacije, što potvrđuju svi menadžeri u istraživanju. U većini slučajeva razlog je izostanak komunikacije licem u lice, odnosno nemogućnost čestog organizovanja formalnih sastanaka ili team buildinga.

Generalno, povjerenje između menadžera i zaposlenika smatra se ključnim za funkcionisanje koncepta teleworka u organizaciji. Sa implementacijom rada na daljinu, menadžeri ne mogu provjeravati svoje zaposlenike na isti način kao prije.

Istraživanje je pokazalo da telework definitivno mijenja koncept rada menadžera i zaposlenika u organizaciji. Razumijevanje cjelokupnog koncepta teleworka, kao i odnosa menadžera i zaposlenika, doprinijet će prihvatanju ovog koncepta i uspješnosti poslovanja organizacije.

REFERENCE

1. Bailey, E. D. i Kurland, N. B. (2002). „A review of Telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work“. *Journal of Organizational Behavior*
2. Bellido, A. (2006). „*Telework People: How to Make Money and Get Your Life Back by Working Online*“. Lulu.com.
3. Brakenhoff, A. (2012). „*To what extent do the effects of telework affect teleworkers, in-office workers and managers?*“. Tilburg University, Netherland
4. Bucşa, R. (2020). „Teleworking and Securing Data with VPN Technology“. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 78-85.
5. BusinessDictionary.com. *Management by walking around (MBWA)*. Dostupno na: <http://www.businessdictionary.com/definition/management-by-walking-around-MBWA.html> (25.02.2024.)
6. Caldwell, J. (2009). „*Working Outside the Box: A Study of the Growing Momentum in Telework*“. Institute for Electronic Government, IBM Corporation
7. Cetrulo, A., Guarascio, D. i Virgillito, M. (2020). The Privilege of Working From Home at the Time of Social Distancing. *Intereconomics*, 55, 142-147.
8. Dambrin, C. (2004). „How does telework influence the manager-employee relationship?“. *International Journal of Human Resources Development and Management*
9. Daniels, K., Lamond, D. A. i Standen, P. (2000). „*Managing Telework*“. Cengage Learning EMEA
10. D'Arruda, K. (2001). „Telecommuting: Factors to consider“. *AAOHN Journal*, 471-477.
11. Davis, A. (2011). „*Telework Productivity and Effectiveness: Factors that Influence Results-Oriented Job Assessments*“. Continuing Education 1277 University of Oregon Eugene, OR
12. Desrosiers, E. I. (2001). „*Telework and work attitudes: The relationship between telecommuting and employee job satisfaction, organizational commitment, perceived organizational support, and perceived co-worker support*“. Open Access Dissertations. 1511., Purdue University
13. Dupuy, F. (2011). „*Lost in Management, La Vie Quotidienne des Entreprises au XXI Siècle*“. Editions du Seuil, Paris
14. Fana, M. et al. (2020). „*Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study*“. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology.
15. George, G.N. (2021). „*Manager Perceptions on the Efficacy of Telecommuting for Technology Professionals*“. Doctoral dissertation, Walden University
16. Greene, S. (2014). „*Security Program and Policies: Principles and Practices*“. Pearson IT Certification
17. Grint, K. (2005). „*The Sociology of Work*“. Polity Press, Cambridge

18. Grippaldi, Joseph J. (2002). „*An Empirical study of attitudes towards telecommuting among government finance professionals*“. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 515. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.34917/1647583> (27.01.2024.)
19. Halford, S. (2005). „Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management“. *New Technology, Work and Employment*, 19-33.
20. Huws, U., Korte, W. i Robinson, J. (1990). „*Telework: Towards the Elusive Office*“. Chichester and New York: John Wiley i Sons
21. Illegems, V. i Verbeke, A. (2004). „Telework, What Does it Mean for Management?“. *Long Range Planning*, 319-334.
22. International Labour Organization. (2020). „*Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*“.
23. Knoesen, H. i Seymour, L. F. (2020). „Examining the effect of experience on managers' attitudes towards telework during COVID-19“. *In Workshop on E-Business* (pp. 32-47). Cham: Springer International Publishing.
24. Kurland, N. B. i Bailey, D. E. (1999). „Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime“. *IEEE Engineering Management Review*, 28(2), 49-60.
25. Lewis, R.A. (2012). „*Telework: The experiences of teleworkers, their non-teleworking colleagues and their line managers at the conseil general du finistere*“. The University of Gloucestershire
26. Lindén, A. i Oljemark, S. (2018). „*Managing Telework: Investigating Possibilities of Telework for Modern Organizations*“. KTH Industrial Engineering and Management, Stockholm
27. Matoso De Las Peñas, P. (2021). „*Evolution of telework: Effective Managing of Virtual Teams and Projects*“. Doctoral dissertation, Dublin Business School
28. Mayo, E. (1933). „*The Human Problems of an Industrial Civilization*“. MacMillan, New York
29. Parry, J. *et al.* (2005). „Confronting the challenges of work today: New horizons and perspectives“. *The Sociological Review*, 1-18.
30. Perlow, L. (1999). „The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time“. *Administrative Science Quarterly*, 57-81.
31. Peters, P. i Heusinkveld, S. (2010). „Institutional explanations for managers' attitudes towards telehomeworking“. *Human relations*, 107-135.
32. Shillingford, J. V. (2017). „*Telework and the manager employee relationship*“. Defense Acquisition University Aberdeen Proving Ground United States.
33. Sidle, S. (2008). „Do people at work have the reputation they deserve?“. *Academy of Management Perspectives*, 109-110.
34. Sousa-Uva, M. *et al.* (2021). „Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study“. *BMC Public Health*, 1-11. Dostupno na: <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12295-2> (03.02.2024.)

35. Spony, G. (2003). „The development of a work-value model assessing the cumulative impact of individual and cultural differences on managers’ work-value systems: empirical evidence from French and British managers“. *International Journal of Human Resource Management*
36. Stroobants, M. (2010). „*Sociologie du Travail*“. Armand Colin, Paris.
37. Tat, N. H. (2021). „*An examination of the influences of telecommuting on employee satisfaction and organizational citizenship behaviour in the information technology industry in Singapore*“. Edinburgh Napier University, UK
38. Tenner, E. (2018). „*The Efficiency Paradox: What Big Data Can't Do*“. Knopf Doubleday Publishing Group
39. Watad, M. i Will, P. (2003). „Telecommuting and organizational change: a middle-managers’ perspective“. *Business Process Management Journal*, 459-472.
40. Watson, T. (2008). „*Sociology, Work and Industry*“. Routledge, London and New York.