

# Emocije i rad na daljinu

---

**Pavičić, Matteo**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:324994>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-26**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**MATTEO PAVIČIĆ**

**EMOCIJE I RAD NA DALJINU**

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**MATTEO PAVIČIĆ**

## **EMOCIJE I RAD NA DALJINU**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303073809, redovan student**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Organizacijsko ponašanje**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić**

Pula, rujan 2022.



### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Matteo Pavičić, kandidat za magistra ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljeni način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

Matteo Pavičić

U Puli, 30.09.2022.



### IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Matteo Pavičić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Emocije i rad na daljinu

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 30.09.2022.

Potpis

Matteo Pavičić

## Sadržaj

1.Uvod .....	1
2.Emocije na radnom mjestu .....	3
2.1.Osnove emocija.....	3
2.2.Vrste emocija.....	5
2.3.Utjecaj kulture radnog mjesta na emocije.....	10
2.4.Suočavanje s manipulacijom (emocijama) na radnom mjestu.....	13
2.5.Emocionalna inteligencija u poslovanju .....	17
3.Rad na daljinu i hibridni rad .....	20
3.1. Važnost pozitivnog stava i radno okruženje .....	20
3.2.Definiranje i zakonska regulativa rada na daljinu .....	23
3.3.Hibridni rad.....	27
3.4.Komunikacija .....	31
3.4.1.Uloga komunikacije u hibridnom i radu na daljinu .....	32
3.4.2.Komunikacijske barijere .....	34
3.5.Stres.....	37
3.5.1.Proces stresa .....	40
3.5.2.Prepoznavanje stresa i posljedice stresnog stanja.....	42
3.5.3.Pristup pojedinca u upravljanja stresom.....	44
3.5.4.Organizacijski pristupi upravljanja stresom .....	46
4.Istraživanje povezanosti emocija i različitih stilova rada bazirano na radu na daljinu .....	48
4.1. Metodologija istraživanja .....	48
4.2. Opis uzorka .....	49
4.2. Analiza podataka dobivenih istraživanjem.....	52
4.3. Rezultati istraživanja .....	62

Zaključak .....	64
Popis literature.....	65
Popis slika .....	72
Popis tablica .....	73
Popis grafikona.....	74
Prilog: Anketa .....	75
Sažetak.....	85
Summary .....	86

## 1.Uvod

Pojam emocija i pojava rada na daljinu utjecalo je na veliku promjenu u poslovnom svijetu. Širenjem znanja o emocijama i prihvaćanjem modernih rješenja poslovanja kao što je rad na daljinu sudjeluje se u izgradnji novih i jednostavniji sistema. Cilj rada je istražiti i dokazati koliko su usko povezane emocije i različiti stilovi rada, prvenstveno rad na daljinu, s obzirom na njihove prednosti i nedostatke. S obzirom da je rad na daljinu budućnost poslovanja većine organizacija, a emocije se nalaze na svakom koraku tema je izabrana kako bi se približili pojmovi, ali i shvatila njihova važnost, ali jednako tako i kako bi ostao otisak na temu emocija i rada na daljinu za buduće generacije koje tek dolaze.

U prvom poglavlju upoznaje se s pojmom emocija, vrstom emocija te kategorizacijom istih. U nastavku rada govori se o važnosti utjecaja kulture radnog mjesta na emocije jer se promicanjem kulture radnog mjesta stvaraju radni uvjeti kojih svaki zaposlenik želi biti dio. U istom poglavlju izdvaja se i važnost prepoznavanja i suočavanja s emocijama na radnom mjestu, a zasebno se ističe manipulacija kako bi se s lakoćom snašli u svakoj emocionalno zahtjevnoj situaciji. Na kraju poglavlja obuhvaćena je emocionalna inteligencija koja pojedincima omogućuje kontroliranje vlastitih emocija u teškim situacijama, predviđanje mogućih ishoda, ali isto tako im pomaže u pokazivanju empatije.

Drugo poglavlje odnosi se na rad na daljinu i hibridno radno mjesto. Drugo je poglavlje ono koje će otkriti pozitivne i negativne strane modernog poslovanja organizacija te podijeliti savjete najboljih praksi kako bi se pružila veća šansa za uspjehom u radu na daljinu. U nastavku rada će se objasniti važnost pozitivnog stava i radnog okruženja jer pozitivni ljudi su i uspješni ljudi koji izazove vide kao učenje i rast, a ne kao negativnu stranu. Daljnjim čitanjem rad prezentira zakonsku regulativu koja se odnosi na rad na daljinu. S obzirom da se u organizacijama informacije kreću vertikalno i horizontalno po organizacijskim razinama potreba da se obradi tema komunikacije bila je nužna jer ona uključuje koordinaciju, prijenos informacija i dijeljenje emocija i osjećaja te bez nje dolazi do pada produktivnosti, ali i angažmana. Komunikacija može biti izazov pa se iz tog razloga u radu spominju i komunikacijske barijere kako bi se lakše prepoznale i prebrodile u svakodnevnom radnom okruženju. Za kraj rada



izdvojen je stres kao negativna, ali i pozitivna emocija koja pruža dugoročne i kratkoročne ishode za pojedinca. Također, u radu se prikazuju tehnike prepoznavanja stresa, upravljanjem te organizacijskim pristupom na redukciju stresa.

Znanstvene metode koje su korištene su metoda anketiranja, deskriptivna metoda, metoda analiza i sinteze, metoda komparacije, metoda indukcije i dedukcije, statistička metoda, metoda kompilacije, metoda dokazivanja, metoda apstrakcije, metoda konkretizacije, metoda uzorka, metoda klasifikacije i metoda komparacije.

Rad obuhvaća i istraživanje kojim se pokazuje povezanost emocija i stilova poslovanja, ali i razmišljanja o emocijama i radu na daljinu u 2022. godini.

Na kraju je rad zaključen autorovim mišljenjem.

## 2. Emocije na radnom mjestu

U novije vrijeme sve se više istražuju emocije na radnom mjestu – potiče se razgovor o emocijama, uči se prepoznavati te kontrolirati vlastite emocije, ali jednako tako i emocije drugih. Govoreći o emocijama na radnom mjestu, i dalje postoji veliki broj nedoumica, kao npr. u kojoj situaciji emocije treba donijeti na posao, a u kojoj ostaviti, no, sveukupno se vidi veliki napredak jer i sama poduzeća uvode programe za brigu o mentalnom zdravlju vlastitih zaposlenika čime pokazuju svoj interes i brigu dok se zaposlenici osjećaju cijenjeno i prihvaćeno.

### 2.1. Osnove emocija

Postoji velik broj definicija emocija, no po autorovoj procjeni sljedeća definicija se smatra najcjelovitijom. Emocija je doživljaj ili stanje potaknuto nekim događajem, situacijom u kojoj se nalazimo, akcijom koju poduzimamo, drugim ljudima, našim mislima, očekivanjima ili planovima.<sup>1</sup> U Tablici 1 istaknute su neke od definicija emocija prema različitim autorima kroz godine kako bi se dobila cjelokupna slika pojma emocija.

Tablica 1: Definicije emocija prema različitim autorima

AUTOR	DEFINICIJA
J. B. Watson, 1924.	"Emocija je nasljedna 'obrazac-reakcija' koja uključuje duboku promjene tjelesnog mehanizma u cjelini, ali posebno visceralnog i žljezdanog sustav." <sup>2</sup>
M. Bentley, 1928.	„Emocija se može definirati kao kvaliteta uzbuđenja koja prati djelovanje instinkta, ili svojevrsni nagon pod kojim organizam šiba sebe u akciju, ili određenu vrstu odgovora na određenu vrstu poticaj." <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=13550> (Pristupljeno: 20. lipnja 2022.)

<sup>2</sup> J. B. Watson, Psychology from the standpoint of a behaviorist, Philadelphia, Lippincott, drugo izdanje, 1924.

<sup>3</sup> M. Bentley, Is "emotion" more than a chapter heading? u M. L. Reymert, Feelings and emotions: The Wittenberg Symposium, Worcester, Massachusetts, Clark University Press, 1928.

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIJA</b>
K. H. Pribram, 1970.	„U mom jeziku, emocije su planovi, neuralni programi koji se uključuju kada je organizam u disbalansu.“ <sup>4</sup>
C. Brenner, 1974.	"Emocija je osjećaj zadovoljstva, nezadovoljstva ili oboje, plus ideje, svjesne i nesvjesne, povezane s tim osjetom." <sup>5</sup>
E. R. Hilgard, R. L. Atkinson i R. C. Atkinson, 1979.	„Emocija je stanje organizma tijekom afektivno napetog iskustva, bilo blagog ili intenzivnog.“ <sup>6</sup>
R. A. Baron, D. Byrne i B. H. Kantowitz, 1980.	"Stanje subjektivnog osjećaja koje uključuje fiziološko uzbuđenje, praćeno karakterističnim ponašanjem." <sup>7</sup>
N. H. Frijda, 1993.	„Emocije su intenzivni osjećaji usmjereni prema nekome ili nečemu. Emocije su reakcije na osobe ili događanje koje pokazujemo kada smo sretni zbog nečega, ljuti na nekoga ili se nečega bojimo.“ <sup>8</sup>
S. P. Robibins i T. A. Judge, 2013.	„Emocije su uzrokovane određenim događajem, traju nekoliko sekundi ili minuta, specifične su i brojne, orijentirane na akciju te su obično popraćene različitim izrazima lica.“ <sup>9</sup>

Izvor: autorov prikaz podataka

Emocije se vrlo često povezuju s raspoloženjem, temperamentom ili osobnosti pojedinca. Važno je napomenuti kako se raspoloženje i emocije razlikuju. Raspoloženje je stanje uma koje je manje intenzivno te ne nastaje s određenim razlogom i traje duže od emocija. Emocija je samo mali dio raspoloženja. Temperament i osobnost pojedinca utječu na emocije tako što će svaki pojedinac na svoj način reagirati na određenu situaciju, odnosno dvije osobe mogu reagirati

<sup>4</sup> K. H. Pribram, Feelings as monitors u M. B. Arnold, Feelings and emotions: The Loyola Symposium, New York, Academic Press, 1970.

<sup>5</sup> C. Brenner, On the nature and development of affects: A unified theory, Psychoanalytic Quarterly, izdanje 43, 1974., str. 532-556

<sup>6</sup> E. R. Hilgard, R. Lo Atkinson i R. C. Atkinson, Introduction to psychology, New York, Harcourt Brace Jovanovich, sedmo izdanje, 1979.

<sup>7</sup> R.A. Baron, D. Byrne i B. H. Kantowitz, Psychology Understanding behavior, New York, Holt, Rinehart & Winston, drugo izdanje, 1980.

<sup>8</sup> N. H. Frijda, "Moods, Emotion Episodes and Emotions,"u M. Lewis i J. M. Haviland, Handbook of Emotions, New York, Guilford Press, 1993., str. 381–403

<sup>9</sup> S. P. Robibins i T.A. Judge, Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE, 2013.

različitim intenzitetom, pa čak i različitim emocijama na isti događaj. Prema tome, svatko osjeća i doživljava emocije na jedinstven način.

Emocije se mogu definirati i kao psihološke reakcije doživljene kao osjećaj koji usmjeravamo prema objektu, osobi ili životinji, npr. ljubav, ljutnja i slično. Emocije se često prikazuju izrazima lica i govorom tijela, pogotovo kada je riječ o osnovnim emocijama koje imaju izraze prepoznatljive u cijelome svijetu, npr. osmijeh je znak sreće.

Svaka emocija u tijelu budi određenu tjelesnu promjenu čija je glavna funkcija opskrbljivanje energijom kako bi se lakše suočili s eventualnom opasnosti.

Mnogi znanstvenici izučavaju emocije, a znanstveno proučavanje emocija naziva se afektivna znanost. Ono uključuje proučavanje izazivanja emocija, emocionalnog iskustva te prepoznavanje emocija u drugima pri čemu su istraživanja utemeljena na suvremenoj filozofskoj analizi. Afektivna znanost posebno uključuje psihologiju, neuroznanost, sociologiju, psihijatriju, antropologiju, etologiju, arheologiju, ekonomiju, kriminologiju, zakon, političke znanosti, povijest, geografiju, obrazovanje i lingvistiku. Može se reći da ne postoji jedna usuglašena definicija i način mjerenja upravo zbog različitih perspektiva istraživača.

## **2.2.Vrste emocija**

Kada je riječ o vrsti emocija postoji veliki broj različitih emocija gdje se većina istraživača slaže oko šest univerzalnih: ljutnja, strah, tuga, sreća, gnušanje i iznenađenost<sup>10</sup>. Sve druge emocije nalaze se unutar tih kategorija ili se dobivaju kombinacijom istih.

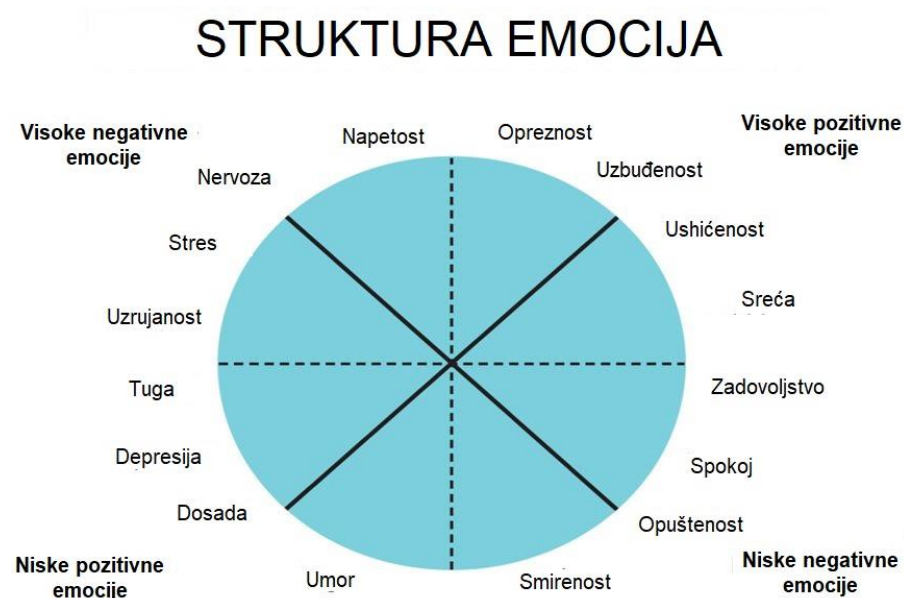
---

<sup>10</sup> H. M. Weiss i R. Cropanzano, Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, izdanje 18, 1996., str. 20-22, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228079335\\_Affective\\_Events\\_Theory\\_A\\_Theoretical\\_Discussion\\_of\\_The\\_Structure\\_Cause\\_and\\_Consequences\\_of\\_Affective\\_Experiences\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/228079335_Affective_Events_Theory_A_Theoretical_Discussion_of_The_Structure_Cause_and_Consequences_of_Affective_Experiences_at_Work) (Pristupljeno: 25.lipnja 2022.)

Autor i psiholog Daniel Goleman emocije dijeli u sljedećih osam kategorija:<sup>11</sup>

1. Srdžba: ogorčenost, gnjev, uzrujanost, mržnja, uznemirenost, razdražljivost, neprijateljstvo,
2. Tuga: žalost, bol, neveselost, potištenost, samosažaljenje, depresija,
3. Strah: tjeskoba, nervoza, zabrinutost, oprez, strepnja, napetost, panika, strava,
4. Radost: sreća, užitak, olakšanje, zadovoljstvo, ponos, zadivljenost, oduševljenje, veselje, zaigranost, euforičnost,
5. Ljubav: prihvaćanje, povjerenje, ljubaznost, sklonost, odanost, obožavanje,
6. Začudenost: šok, zadivljenost, zapanjenost,
7. Gađenje: prijezir, omalovažavanje, odbojnost, podcjenjivanje, gnušanje, mrskost,
8. Stid: neugoda, osjećaj krivnje, poniženje, žaljenje, jad, kajanje i žalost.

Slika 1: Struktura emocija



Izvor: S. P. Robbins i T. A. Judge, Organizational Behavior, 2013., izdanje 15, str. 101

<sup>11</sup> D. Goleman, Emocionalna inteligencija, Zagreb, Mozaik knjiga, 1997. str. 10

Slika 1 prikazuje strukturu emocija prema S. P. Robbinsu koje su podijeljene u četiri kategorije:

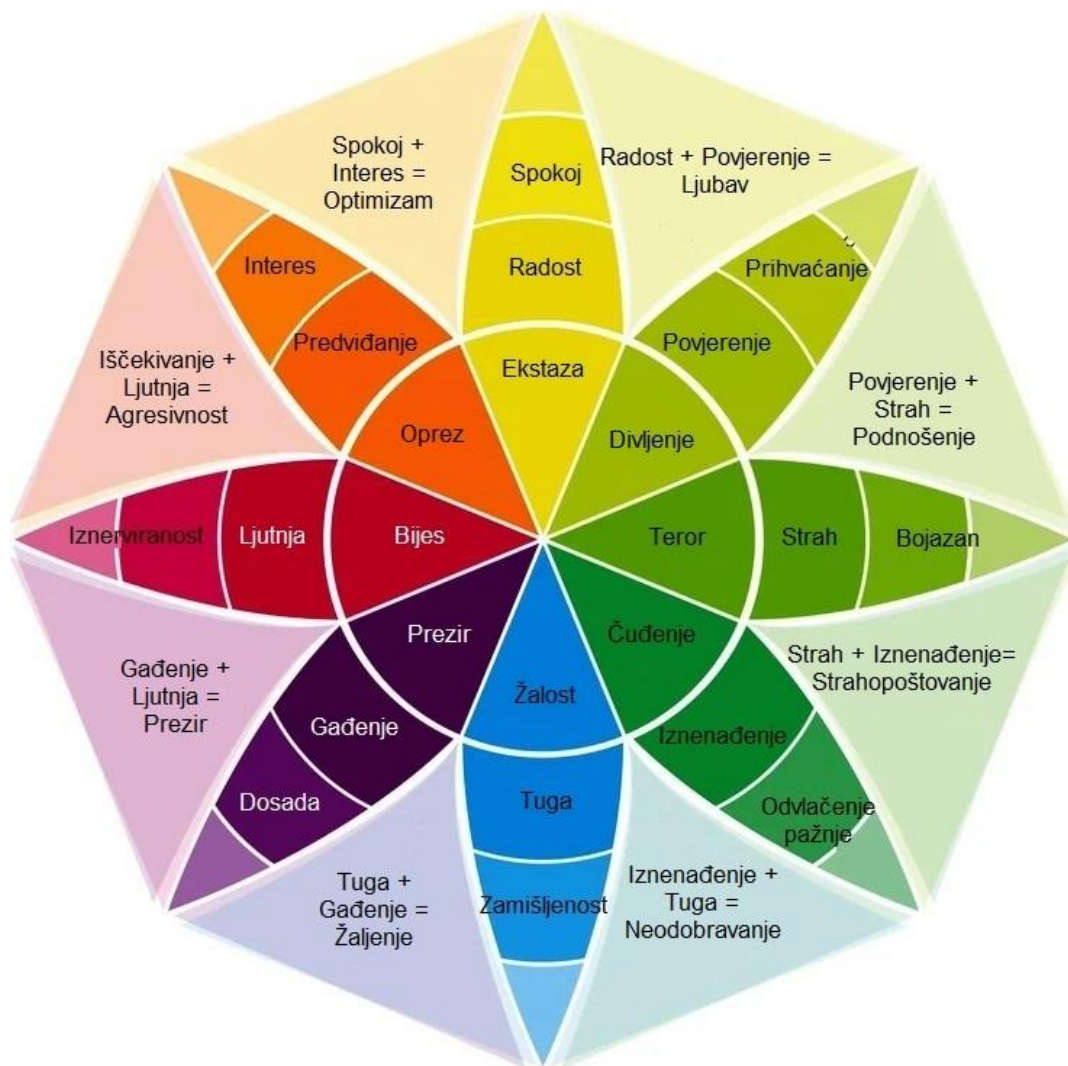
- a) niske pozitivne emocije koje se sastoje od tuge, depresije, dosade, umora,
- b) niske negativne emocije koje se sastoje od smirenosti, opuštenosti, spokoja, zadovoljstva,
- c) visoke pozitivne emocije koje se sastoje od sreće, ushićenosti, uzbuđenosti i opreznosti te
- d) visoke negativne emocije koje se sastoje od napetosti, nervoze, stresa i uzrujanosti.

Isto tako, podjela emocija može se vršiti i povezanošću boja i emocija što prikazuje i Plutchikov kotač emocija (Slika 2). Istraživanja pokazuju kako postoji sklonost da se određene nijanse boja npr. žuta, narančasta i zelena označavaju kao „sretne“ boje dok su crvena, smeđa i crna „tužne“ boje.<sup>12</sup> Također, postoje istraživanja gdje se određena boja može povezati s određenim osjećajem pa je tako crna boja predstavlja strah, plava tugu i slično. Osim što boje utječu na emocije i emocije utječu na odabir boja jer npr. kada je pojedinac zaljubljen često se kaže kako gleda svijet kroz ružičaste naočale ili kada je riječ o negativnosti često se kaže „nije sve tako crno i bijelo“. Također, na kotaču emocija je vidljivo kako se kombinacijom određenih emocija dobije nova emocija, pa tako npr. sreća i povjerenje označavaju ljubav i slično.

---

<sup>12</sup> R.S. Cimbalo, K.L. Beck i D.S. Sendziak, The Journal of Genetic Psychology: Research and Theory on Human Development, izdanje 133, broj 2, 1978., str. 303-304

Slika 2: Plutchikov kotač emocija



Izvor: Stamenković Tadić, B., Povezanost boja i emocija, Callegari, dostupno na: <https://www.callegari.hr/hr/blog/struka/povezanost-boje-i-emocija> (Pristupljeno: 25.lipnja 2022.)

Glavna podjela emocija je na pozitivne i negativne emocije<sup>13</sup> koje su u nastavku objašnjene kroz primjere na radnom mjestu.

Pozitivne emocije kao što su sreća, ponos, ljubav i slično donose mirnoću, zadovoljstvo, prijateljstvo te pokreću optimizam u zaposlenicima što može učiniti da teški izazovi postanu lako ostvarljivi. Emocije pozitivnog karaktera donose i dobro raspoloženje<sup>14</sup> što u konačnici pridonosi da osobe budu kreativnije, otvorenije za nove ideje te se lako prilagođavaju i najtežim izazovima<sup>15</sup>. Na radnom mjestu takvi događaji mogu se poticati kroz riječi hvale i/ili davanjem bonusa<sup>16</sup> pa čak i buđenjem osjećaja prihvaćenosti i zadovoljstva ukoliko nadređeni iskreno poslušaju svoje zaposlenike.

Kod negativnih emocija poput ljutnje, straha ili tuge koje proizlaze iz neželjenih događaja može se zaključiti kako zaposlenici kod kojih prevladavaju ovi osjećaji puno manje dolaze do izražaja.<sup>17</sup> Negativne emocije kod zaposlenika doprinose da se njihova mišljenja ne čuju tj. izgube na važnosti. Zaslužne su za nedostatak kontrole nad okruženjem, dovode do neugodnih situacija i neugodnih razgovora s kolegama, klijentima ili nadređenima. Također, negativne emocije igraju važnu ulogu prilikom ulaska u proces sukoba.<sup>18</sup> Osobe koje uspješno upravljaju svojim negativnim emocijama rjeđe ulaze u intenzivne sukobe od osobe koje ne znaju kontrolirati svoje emocije. Negativne emocije na poslu se mogu uočiti kod osoba koje odrađuju prekovremene sate, kod osoba koje nisu zadovoljne primanjima i slično.

Negativne emocije mogu postati i pozitivne kada je riječ o produktivnosti.<sup>19</sup> Na primjer, ljutnja i/ili ljubomora zbog uspjeha drugog odjeljenja ili druge tvrtke može potaknuti da se zaposlenici zajedničkim snagama potrudu i da se u njima probudi natjecateljski duh kako bi stigli konkurenciju na tržištu. Također, kod pojedinaca nepravda na poslu može pobuditi inat za postizanje najboljih rezultata kako bi se osoba istaknula svojim postignutim rezultatima.

---

<sup>13</sup> D. Watson, L. A. Clark i A. Tellegen, "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales," *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988., str. 1063–1070

<sup>14</sup> B. L. Frederickson i T. Joiner, *Emotions trigger upward spirals toward emotional well-being*, *Psychological Science*, izdanje 13, 2002., str. 172–175

<sup>15</sup> T. Bauer i B. Erdogan, *An Introduction to Organizational Behavior*, izdanje 1.0, 2012., str. 302

<sup>16</sup> *ibidem*, str. 301

<sup>17</sup> *Ibidem*, str. 302

<sup>18</sup> *loc.at.*

<sup>19</sup> P. J. Jordan, S. A. Lawrence i A. C. Troth, A. C., *Emotions and coping with conflict: An introduction*, *Journal of Management and Organization*, izdanje 12, 2006., str. 98–100



Bitno je da se potiču pozitivne emocije i zdravo okruženje na radnom mjestu. Također, bitno je da se negativne emocije nauče kontrolirati u svim situacijama kako one ne bi postale novo normalno u organizacijama. Isto tako, nadređeni ima veliki utjecaj na svoje zaposlenike te bi tu poziciju trebao iskoristiti prema dobrobiti zaposlenika, ali i dobrobiti organizacije.

### **2.3.Utjecaj kulture radnog mjesta na emocije**

Emocije su jedna od najbitnijih faktora uspješnosti u izvršavanju posla. S obzirom da se posao većinom obavlja na fizičkom radnom mjestu, ono se definira kao ograničen prostor ukupnog proizvodnog područja u organizaciji ili izvan njega koji je dodijeljen jednom ili više zaposlenika i opremljen je svom potrebnom opremom za obavljanje zadanih radnih zadataka. Radnom mjestu potrebno je dati pozornosti jer je to mjesto koje ovisi o učinkovitosti poslovanja.<sup>20</sup> Radno mjesto je prostor gdje zaposlenici svakoga dana dolaze radi obavljanja svojih radnih dužnosti.

Slabo opremljeno radno mjesto može utjecati na loše raspoloženje samih zaposlenika, stoga je potrebno voditi brigu o prostoru. Radno mjesto bi trebao biti prostor koji je dovoljno osvijetljen, koji ima ventilaciju i grijanje, sanitarne uvjete, potrebnu opremu i slično, odnosno trebao bi zadovoljavati osnovne ljudske potrebe. Na radnom mjestu, zaposlenici se moraju osjećati dovoljno ugodno kako bi se mogli skoncentrirati na dodijeljene zadatke.

Sve veći broj organizacija želi svojim zaposlenicima pružiti dodatnu ugodnost na radnom mjestu pa tako nastaju kuhinje za osoblje gdje si radnici mogu pripremiti hranu i/ili napitke za vrijeme posla, dnevne sobe gdje se radnici mogu odmoriti i/ili družiti s drugim kolegama, a isto tako, moguće je dovesti i kućnog ljubimca i/ili dijete na posao.<sup>21</sup> Navedeni se zaposlenici manje opterećuju u mislima, a ujedno mogu i duže ostati na radnom mjestu jer zapravo

---

<sup>20</sup>What Is Considered a Workplace? A Few Definitions, Indeed, dostupno na: <https://www.indeed.com/hire/c/info/what-is-considered-a-workplace-a-few-definitions> (Pristupljeno: 8.rujna 2022.)

<sup>21</sup> H. Ross, 12 Tips to Create a Comfortable Work Environment, Fellow, dostupno na: <https://fellow.app/blog/productivity/tips-to-create-a-comfortable-work-environment/> (Pristupljeno 28.rujna 2022.)

nemaju ni razloga ići doma. Kao i sve, takav pristup ima svoje prednosti i mane, a svaki pojedinac ih može procijeniti za sebe samoga.

Kultura radnog mjesta je okolina koja okružuje pojedinca na radnom mjestu, a obuhvaća i djelovanje samih zaposlenika pa čak i načina na koji razmišljaju. Svaka organizacija treba težiti stvaranju prepoznatljive kulture pri čemu se njezini zaposlenici osjećaju prihvaćeno i zadovoljno. Kultura organizacija se održava na ugled, ali i na kvalitetu pružene usluge. Kulturu je potrebno pokazati i objasniti zaposlenima, točnije, ona se odnosi na sustav zajedničkih pretpostavki, vrijednosti i uvjerenja koja zaposlenicima pomažu razumjeti koja su to prikladna, a koja neprikladna ponašanja.<sup>22</sup> Kultura ne nastaje preko noći, već se stvara dugo razdoblje uz trud i rad svakog dijela organizacije. Svaka kultura je na neki način identitet poduzeća. Može se reći i kako se kultura odnosi na sistem dijeljenja sličnih razmišljanja zaposlenika u organizaciji što ih razlikuje od drugih organizacija. Poznajemo sedam osnovnih karakteristika koje čine srž kulture u organizacijama prema Robinsonu i Judgeu:<sup>23</sup>

1. inovativnost i preuzimanje rizika – odnosno poticanje navedenih karakteristika,
2. obraćanje pažnje na detalje – karakteristika zaposlenika u kojoj se očekuje da pokažu preciznost, analizu i pažnju na detalje,
3. orijentiranost na ciljeve – karakteristika kojom se menadžeri fokusiraju na postizanje rezultata, a ne na tehnike i procese kojima se koriste za postizanje ciljeva,
4. orijentiranost prema ljudima – karakteristika do koje upravljačke odluke uzimaju u obzir učinak na ljude unutar organizacije,
5. timska orijentacija – karakteristika u kojoj se radne aktivnosti fokusiraju na timsko izvođenje, a ne na pojedinačno,
6. agresivnost – karakteristika u kojoj su ljudi agresivni u pozitivnom smislu i natjecateljski raspoloženi, a ne opušteni i spremni na svakakve suradnje te
7. stabilnost – karakteristika u kojoj organizacijske aktivnosti održavaju status qua za razliku od rasta ili promjene.

---

<sup>22</sup> T. Bauer i B. Erdogan, *An Introduction to Organizational Behavior*, 2012., izdanje 1.0, str. 664

<sup>23</sup> S. P. Robbins i T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 2013., izdanje 15, str. 513

## Primjeri dobre prakse kulture radnog mjesta<sup>24</sup>

Tvrtka Zoom stavlja sreću svojih zaposlenika na prvo mjesto, što čini jednu od glavnih misija tvrtke. Redovito organiziraju događaje za zaposlenike kako bi proslavili male prekretnice i zblížili tim. Organiziranjem događaja i za male uspjehe u zaposlenicima budi volju za radom i osjećaju se dijelom organizacije. Angažiraju udaljene radnike na događajima kada god mogu i zahtijevaju od novih zaposlenika da pohađaju obuku u sjedištu tvrtke kako bi bili sigurni da razumiju i osjećaju se uključenima u njihovu kulturu od samog početka. Potiču zaposlenike da slijede svoje strasti i odvoje vrijeme da ih upoznaju kao ljude s ciljevima koji se ne odnose samo na radno okruženje. Također, odvajaju vrijeme da upoznaju obitelj zaposlenika i s njima stvore prijateljstva pri čemu u zaposlenicima bude sigurnost i prihvaćenost.

Tvrtka Google nudi nevjerojatne povlastice i pogodnosti. Nude centar za pranje rublja i čuvanje djece na licu mjesta, a nude i rad na daljinu kada god to zaposlenici žele. Isto tako, Google procjenjuje trendove i ažurira svoju kulturu kako bi odgovarala trenutnim vrijednostima zaposlenika. Svakodnevno provjeravaju članove timova kako bi bili sigurni da su njihove potrebe zadovoljene i da se svaki dan osjećaju cijenjeno na poslu.

Tvrtka Chevron koja se bavi energentima je posvećena sigurnosti i dobrobiti zaposlenika. Ponosni su na poticanje zaposlenika da budu zdravi kada god je to moguće - pružaju teretane na licu mjesta za zaposlenike koji rade u njihovim uredima. Pružanje teretane je osobito važno jer se fizičkom aktivnosti poboljšava metalno zdravlje<sup>25</sup>, ali zaposlenicima i služi kao odmor od papira, brojki i sastanka te cijelog sistema. Isto tako, daju članstvo tamo gdje sadržaj nije dostupan na licu mjesta. Inzistiraju da njihovi zaposlenici uzimaju redovite pauze i potiču članove tima da paze jedni na druge. Svojim postupcima tvrtka pokazuje da razumije važnost emocija i mentalnog zdravlja svojih članova.

Tvrtka Patagonija koja se bavi proizvodnjom odjeće zaposlenicima omogućuje da odu s radnog mjesta kad god postoji neka aktivnost izvan radnog mjesta kao npr. trčanje maratona pri čemu nose odjeću s logom tvrtke. Ova politika pomaže da se osvježi um zaposlenika na način da napuste ured radi aktivnosti na otvorenom, ali i da se promovira tvrtka. Zaposlenike se potiče da testiraju odjeću pri čemu pokazuju ponos i vjeru u proizvode tvrtke i klijent će to

---

<sup>24</sup>Work Culture Examples That Lead to Happy Employees, O. C. TANNER, 2021., dostupno na: <https://www.octanner.com/culture-glossary/examples.html> (Pristupljeno:28. rujna 2022)

<sup>25</sup> T. Bauer i B. Erdogan, An Introduction to Organizational Behavior, 2012., izdanje 1.0, str. 291

prepoznati i cijeniti. Ključ za postizanje zadovoljstva kupaca je prvo se usredotočiti na zadovoljstvo zaposlenika.<sup>26</sup>

## 2.4. Suočavanje s manipulacijom (emocijama) na radnom mjestu

Emocije na poslu su svakodnevna pojava koju ne možemo izbjeći.

Kada je riječ o emocijama na poslu, ne radi se samo o skrivenim emocijama kao npr. kada se pojedinac zatvori u kupaonicu pa zaplače, već se radi o svakoj emociji, pozitivnoj i negativnoj koja se proživljava na radnom mjestu.<sup>27</sup> Emocije proizlaze svuda oko nas. Menadžerov govor ili način govora može uzrokovati kod jednih osoba motivaciju, kod drugih tugu, a kod trećih ljutnju, kada se rok za odrađivanje posla pomakne može izazvati stres i slično. Sve navedene i slične situacije izazivaju podražaj živčanog sustava koji odgovara prikladnim emocijama kojima se ili upravlja ili nas preplave. Na poslu se može doživjeti frustraciju i bijes, ali isto tako i uzbuđenje i ponos. Emocije na poslu nisu i ne smiju biti samo negativne. Najčešće pozitivne emocije vezane uz radno mjesto su uzbuđenje, prijateljstvo, ljubaznost, užitak, smirenost dok su negativne razdražljivost, tjeskoba, panika, ogorčenje, usamljenost, depresija, nervoza.

Kao što je na Slici 3 prikazano, svaki pojedinac u timu osjeća drugačije i nikada se ne može znati kroz što netko prolazi. Netko je sretan jer zna da će uskoro ići na godišnji odmor, netko je tužan zbog upućene kritike i slično. Nije nužno znati razlog nečijih emocija, no važno je znati ih barem djelomično prepoznati kako bi se moglo djelovati u skladu s njima. Emocije svih pojedinaca su jednako važne.

---

<sup>26</sup> S. Hyken, How Happy Employees Make Happy Customers, Leadership Strategy, Forbes, 2017., dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/05/27/how-happy-employees-make-happy-customers/?sh=695a8d865c35> (Pristupljeno: 28. rujna 2022)

<sup>27</sup> NPR, internetska stranica, dostupno na: <https://www.npr.org/2019/11/21/781673489/how-to-harness-the-power-of-emotions-in-the-workplace?t=1659258019694> (Pristupljeno: 27. lipnja 2022)

Slika 3: Prikaz različitih emocija kod pojedinaca u timu



Izvor: NPR, internetska stranica, dostupno na: <https://www.npr.org/2019/11/21/781673489/how-to-harness-the-power-of-emotions-in-the-workplace?t=1659258019694> (Pristupljeno: 27.lipnja 2022)

Emocije na poslu oblikuju mišljenja pojedinca o vrijednostima posla, tvrtke ili tima.<sup>28</sup> Također, emocije utječu na ponašanje na poslu. Točnije, ukoliko pojedinac na poslu većinu vremena osjeća pozitivne emocije, biti će vjerniji poduzeću i općenito će imati pozitivniji stav o cjelokupnom poslovanju.

Razlika između emocija u bliskom kontaktu „oči u oči“ i emocija koje povezujemo s radom od kuće je mala, ali se može razlikovati u pojedinim situacijama. Čovjek je društveno biće i zahtjeva interakciju s drugima u svojoj okolini.<sup>29</sup> Primjer kojim se može prikazati pozitivnu emociju u bliskom kontaktu: radni kolega ujutro skuha i donese za radni stol šalicu kave pri čemu bi se pojedinac osjećao sretno i zahvalno na kavi i pristupu kolege.

<sup>28</sup>J. Stange, Emotions in the Workplace: How to Deal With Emotions at Work, Quantum Workplace, 2021., dostupno na: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/emotions-in-the-workplace-how-to-deal-with-emotions-at-work> (Pristupljeno 25.lipanj 2022)

<sup>29</sup>N. Morgan, We Humans Are Social Beings - And Why That Matters For Speakers and Leaders, Forbes, 2015., dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/nickmorgan/2015/09/01/we-humans-are-social-beings-and-why-that-matters-for-speakers-and-leaders/?sh=e2073c96abda> (Pristupljeno 26.lipnja 2022)

S druge strane, kod emocija u izolaciji primjećuje se kako se emocije razlikuju s obzirom da pojedinac nije u okruženju radnih kolega, već tišine radne sobe. Vezano za primjer šalice kave, u izolaciji vlastitog doma se ne mogu primiti mali znakovi pažnje (u ovom slučaju šalice kave) jer ne postoji bliski kontakt s drugim zaposlenicima ili timski rad.

S obzirom na malu, ali postojeću razliku između emocija na radnom mjestu i emocija koje prevladavaju za vrijeme rada od kuće potrebno je u oba slučaja sagledati koje emocije negativno utječu na zaposlenike i kako ih eliminirati da bi se zaposlenici osjećali ugodno u svim okruženjima.

Govoreći o emocija na radnom mjestu, neophodno je spomenuti **emocionalni rad** koji predstavlja reguliranje emocija i izražavanje istih za poslovne svrhe. Razlikuju se dvije glavne razine izražavanja emocija u emocionalnom radu površinska gluma i dubinska gluma.<sup>30</sup>

- Površinska gluma – oblik je izražavanja emocija koji je vidljiv kod osoba od kojih se zahtjeva da pokazuju emocije koje klijenti žele doživjeti. Za primjer površinske glume prikladno je zanimanje konobara jer se od njih zahtjeva da bez obzira na vlastite probleme i raspoloženje održavaju pozitivne emocije poput osmijeha na radnom mjestu. Takve osobe imaju sposobnost da prekriju svoju lošu volju ili teške situacije koje ih muče u privatnom životu. Dakle, površinska gluma je prekrivanje vlastitih osjećaja sukladno prilagodnosti situacije u kojoj se nalazimo.
- Dubinska gluma – korak je dalje od površinske glume. Ovom metodom se pojedinac trudi i želi aktivno sudjelovati u emocijama druge osobe te se pokušava uživjeti u njihovo stanje kroz koje prolaze. Jednostavnije rečeno, dubinska gluma je pokušaj promjene emocija ovisno od situacije u kojoj se pojedinac nalazi.

Pri korištenju emocija na radnom mjestu, vrlo je česta pojava manipulacije kojom se emocije iskorištavaju zbog određene koristi. Manipulacija na radnom mjestu se događa kada nadređeni ili suradnik koristi krivnju, sram, prisilu ili druge taktike da iskoriste drugog člana

---

<sup>30</sup> R. A. Hochschild, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, 2003., str.89

tima. Manipulacija se može primijetiti svakodnevno bilo da je pojedinac doživljava ili je čini drugima. Manipulacija se može očitovati čak i jednostavnim davanjem komplimenata kolegama na njihov izgled kako bi ih pojedinac uvjerio da mu pomognu u izvršavanju zadatka.

Kada bi pojedinac izražavao sve svoje misli na poslu, većina zaposlenika bi poprilično brzo dobila otkaz. Stoga, radna okolina zahtjeva profesionalnu komunikaciju. To podrazumijeva suzdržavanje od dijeljenja ili širenja negativnosti na radnom mjestu koja može prouzrokovati ili povećati pojavu manipulativnog ponašanja.

S obzirom na manipulaciju radnog mjesta, ako pojedinac osjeća napetost, neugodu ili neprijateljsku energiju potrebno je pokušati obratiti pozornost na sljedeće znakove manipuliranja od strane voditelja ili šefa.<sup>31</sup> Pojedinci **koriste osjećaj krivnje ili zbunjivanja** kao način motiviranja: na primjer, nadređeni zahtjeva da pojedinac ostane duže na poslu ili da preuzme dodatni posao uvjeravajući ga da ne radi dovoljno marljivo. Voditelji **vole isticati probleme, ali nisu zainteresirani za pomoć u pronalaženju rješenja** pa tako umjesto davanja bilo kakvih korisnih kritika, manipulativni voditelji često sve pogreške koriste kako bi uvrijedili sposobnosti pojedinca. Dobar voditelj trebao bi ukazivati na nedostatke ili područja koja treba poboljšati te bi trebao ponuditi načine da pojedinac poboljša vlastiti rad i vlastite vještine. Isto tako, **izravna komunikacija s voditeljima se uvijek čini teškom i nejasnom**, odnosno ponekad pojedinac može biti pod stresom, umoran, mrzovoljan, ali ako je stalno prisutan osjećaj kao da ga voditelj ili menadžer trčkara, ne treba se dvoumiti oko navedenoga jer su manipulatori izvrsni u prešućivanju detalja ili uvida koji bi mogli razotkriti njihovo prevarno ponašanje.

Često izražavanje negativnih emocija ima negativan učinak na angažman zaposlenika, osjećaj povezanosti te zaposlenici mogu postati osjetljivi na negativne emocije.<sup>32</sup> Postoji mogućnost da negativnost nije nastala odjednom tako da je potrebno razumjeti što se dogodilo prije kako bi se pronašla ravnoteža između njihovog podržavanja i sprječavanja na poslu. Izgradnja kulture povjerenja i vježbanje vještina emocionalne inteligencije pomaže

---

<sup>31</sup> J. Crosby, Dealing with workplace manipulation: Identify the signs, spot dark personality traits, and communicate more effectively, Thriveworks, 2021., dostupno na: <https://thriveworks.com/blog/workplace-manipulation-identify-signs-communicate-effectively/> (Pristupljeno 5. rujna 2022.)

<sup>32</sup>J. Stange, Emotions in the Workplace: How to Deal With Emotions at Work, Quantum Workplace, 2021., dostupno na: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/emotions-in-the-workplace-how-to-deal-with-emotions-at-work> (Pristupljeno 28. rujna 2022)

zaposlenicima da priznaju, osjete i izraze pozitivnije emocije na radnom mjestu<sup>33</sup>. Gledajući iz perspektive menadžera, nije moguće kontrolirati tuđe emocije, no, važno je riješiti probleme odmah kako ne bi došlo do smanjene produktivnost, oštećenih odnosa i smanjenog angažmana. Odnosno, menadžer treba slušati više, nego što govori te ne treba stvarati dodatni pritisak na zaposlenike i slično. Na kraju krajeva, zaposlenici su samo ljudi, a ljudi su emocionalna stvorenja.

## 2.5.Emocionalna inteligencija u poslovanju

Emocionalna inteligencija uključuje emocionalne i socijalne vještine koje utječu na način na koji pojedinac doživljava samoga sebe, kako se izražava, kako razvija i održava odnose te kako se nosi s izazovima.<sup>34</sup> Emocionalna inteligencija omogućava uspostavljanje dobrih odnosa sa samim sobom, ali isto tako i s drugim osobama prepoznajući vlastite i tuđe emocije te reagirajući sukladno njima. S obzirom na stečene vještine pojedinci s lakoćom pružaju potrebnu pomoć ili podršku, ali i izražavaju veliko razumijevanje i empatiju.

Postoji pet glavnih dimenzija emocionalne inteligencije:<sup>35</sup>

- samosvijest – svijest o vlastitim osjećajima,
- samovođenje – sposobnost upravljanja vlastitim osjećajima,
- samomotivacija – sposobnost ustrajanja unatoč zaprekama i neuspjehu,
- empatija – sposobnost prepoznavanja onoga što drugi osjećaju i
- društvene vještine – sposobnost da se osoba nosi sa tuđim osjećajima.

**Samosvijest** je sagledavanje vlastitih emocija i stvaranje okvira u vlastitim emocionalnim potrebama, također, pomaže pri usmjeravanju na ono što pojedinac osjeća i prepoznaje emocije kao zasebne cjeline. Prema psiholozima Shelley Duvalu i Robert Wicklundu, samosvijest se definira kao sposobnost da se pojedinac usredotoči

---

<sup>33</sup> loc.at.

<sup>34</sup>M. Štrk, Što je to emocionalna inteligencija i kako raditi na njoj?, Koronavirus.hr, 2020., dostupno na: <https://www.koronavirus.hr/sto-je-to-emocionalna-inteligencija-i-kako-raditi-na-njoj/742> (Pristupljeno: 28.lipnja 2022)

<sup>35</sup> S. P. Robibins. i T. A. Judge, Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE, 2013., str. 278



sam na sebe i na to kako su vlastiti postupci, misli i emocije usklađene ili neusklađene s vlastitim unutarnjim standardima.<sup>36</sup> Navedena definicija pokazuje da ukoliko je moguće procijeniti vlastite emocije, upravljati njima, uskladiti vlastito ponašanje s vlastitim vrijednostima te ispravno shvatiti doživljaj drugih pojedinaca, da tada postoji visoka razina samosvijesti.

**Samovođenje** je sposobnost da se upravlja vlastitim osjećajima te da se kontrolirano iskazuju i izražavaju prema van. Robert Kelley ističe kako su ključne vještine samovođenja upravljanje vlastitim obvezama i vremenom, njegovanje motivacije i sposobnosti da se samostalno nauče nove stvari te izgradnja i njegove vlastite mreže.<sup>37</sup> Samovođenje pomaže u ostvarivanju ciljeva jer potiče da se pažljivije usredotoči na prioritete vodeći brigu o uravnoteženosti, smanjivanju impulzivnih odluka, smanjenu stresa, povećanju svjesnosti te obogaćivanju osobnih odnosa.<sup>38</sup>

**Samomotivacija** je motiviranje samoga sebe, sposobnost je neodustajanja od svojih ciljeva. Uz samomotivaciju potrebno je imati i nadu, a imati nadu znači ne posustati i prepustiti se osjećaju tjeskobe i depresije pri suočavanju s problemima i padovima koji se svakodnevno događaju. Samotivirani pojedinci su vođeni unutarnjim vrijednostima koje ih guraju naprijed u postizanju ciljeva, a potiče ih vlastita znatiželja.

Četiri elementa koja čine motivaciju su:<sup>39</sup>

1. osobni nagon za postignućem, želja za poboljšanjem ili ispunjavanjem određenih standarda,
2. predanost osobnim ili organizacijskim ciljevima,
3. inicijativa koja se definira kao spremnost na djelovanje prema prilikama te
4. optimizam koji se definira kao sposobnost da se nastavi i ide prema ciljevima unatoč neuspjesima.

---

<sup>36</sup>M. Betz, What is self-awareness and why is it important?, Better up, 2022., dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/what-is-self-awareness> (Pristupljeno: 27.rujna 2022)

<sup>37</sup> T. Sayenda, Self-management is important and here is how to do it, The Human Capital Hub, 2022., dostupno na: <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/self-management-is-important-and-here-is-how-to-do-it> (Pristupljeno: 28.rujna 2022)

<sup>38</sup>S. Rekhi, Self-Management: Definition, Skills & Strategies, Berkeley, 2022., dostupno na: <https://www.berkeleywellbeing.com/self-management.html> (Pristupljeno: 28.rujna 2022)

<sup>39</sup> D. Goleman, Emocionalna inteligencija, Zagreb, Mozaik knjiga, 1997. str. 87

**Empatija** je sposobnost da se s lakoćom prepoznaju tuđi osjećaji te da se suosjeća s istima. Empatija je sposobnost emocionalnog razumijevanja onoga što druge osobe osjećaju, sagledavanja stvari s njihove strane gledišta i zamišljanja sebe na njihovom mjestu.<sup>40</sup> To jest, stavljanje sebe u tuđu poziciju i osjećanje onoga što drugi osjećaju u trenutku. Empatija je sposobnost da se odmah stavi u situaciju kroz koju osoba prolazi, odnosno da se doživi isto iskustvo i osjećaj kakav osjeća osoba nasuprot.

**Društvene ili socijalne vještine** se odnose na interakcije s drugima, od timskog rada do pregovaranja s partnerima. Koriste se za verbalnu i/ili neverbalnu komunikaciju. Razvijanje društvenih vještina podrazumijeva svijest o tome kako se komunicira s drugima te na koji način je moguće komunicirati djelotvornije i učinkovitije. Dobro poistovjećivanje s pojedincima dovodi do većeg broja odnosa, a odnos s ljudima i sposobnost rada u velikim grupama prirodno razvija komunikacijske vještine. Važno je napomenuti da se društvene vještine mogu vježbati i učiti.

Emocionalna inteligencija pri zapošljavanju se sve više uzima u obzir jer organizacije žele radnike koji su snalažljivi, brzo uče, imaju viziju svoje budućnosti, poznaju sebe, radnu okolinu te pravilno reagiraju ovisno o situacijama u kojima se pronadu. S obzirom da se teško probiti na tržištu svaka prodaja usluge ili proizvoda zahtjeva dobru interakciju s klijentima. Ispravan način prepoznavanja situacija i reagiranje na pravi način su ključ dobre interakcije. Zaposlenici koji su usporeni i s niskom razinom energije nemaju kompetencije koje bi bile potrebne za dinamičnu i energičnu prodaju automobila, izleta ili slično. Isto tako, lijene osobe su sklone traženju prečaca koje će ih sa što manje truda i rada dovesti do cilja, što je ponekada korisna osobnost, ali u većini slučajeva nije poželjna. Organizacije sagledavaju emocionalnu inteligenciju prilikom zapošljavanja jer smatraju kako su osobe koje mogu upravljati svojim emocijama te emocijama drugih sretnije, kreativnije i produktivnije. Na primjer, zaposlenik koji se nasmije klijentu može očekivati i osmijeh klijenta natrag što odmah podiže njihovu interakciju na višu razinu. Emocionalna inteligencija pojam je koji čini veliki dio radnog mjesta i dostiže sve važniju ulogu pri zapošljavanju tj. organizacije shvaćaju kako su emocionalno inteligentne osobe i uspješnije osobe.

---

<sup>40</sup>K. Cherry, What is empathy?, Very well mind, 2022., dostupno na: <https://www.verywellmind.com/what-is-empathy-2795562> (Pristupljeno: 28. rujan 2022)

### 3.Rad na daljinu i hibridni rad

Poticanje dobrobiti zaposlenika je korisno kako za radnike tako i za organizacije. Može spriječiti stres i stvoriti pozitivno radno okruženje u kojem pojedinci i organizacije mogu napredovati. *Well-being* zaposlenika u središtu je zagovaranja radi boljeg rada i radnog života jer učinkovit program dobrobiti na radnom mjestu može donijeti obostranu korist ljudima, organizacijama, gospodarstvima i zajednicama. Postoji velika praznina u provedbi jer mnoge organizacije još uvijek ne prihvaćaju program zdravlja i dobrobiti u punoj mjeri. Ulaganje u *well-being* zaposlenika može dovesti do povećane otpornosti, boljeg angažmana zaposlenika, smanjenog izostanka s posla te bolje produktivnosti.<sup>41</sup>

Pandemija COVID-19 gurnula je zdravlje zaposlenika na sam vrh strategije u 2020. godini. Poslodavci su odigrali važnu ulogu u zaštiti zaposlenika od infekcije provođenjem strogih zdravstvenih mjera. Mnoge organizacije i dalje podržavaju ljude da rade od kuće kad god je to moguće. Izvješće o zdravlju i dobrobiti na poslu iz 2022. pokazalo je kako je više od 66 % organizacija zabrinuto zbog utjecaja COVID-19 na mentalno zdravlje zaposlenika.<sup>42</sup>

#### 3.1. Važnost pozitivnog stava i radno okruženje

Radno okruženje čine radna okolina, društvene karakteristike i fizički uvjeti u kojima se obavlja posao; ovi uvjeti mogu utjecati na osjećaj dobrobiti, odnose se na radno mjesto, suradnju, učinkovitost i zdravlje zaposlenika.<sup>43</sup> Na radno okruženje utječu i vlastite vrijednosti, osobnosti i vrsta posla. Stoga, prema J. L. Holland-ovom modelu RIASIC (Slika 4) postoji šest različitih tipova radnog okruženja koji odgovaraju različitim vrstama ljudi.<sup>44</sup>

---

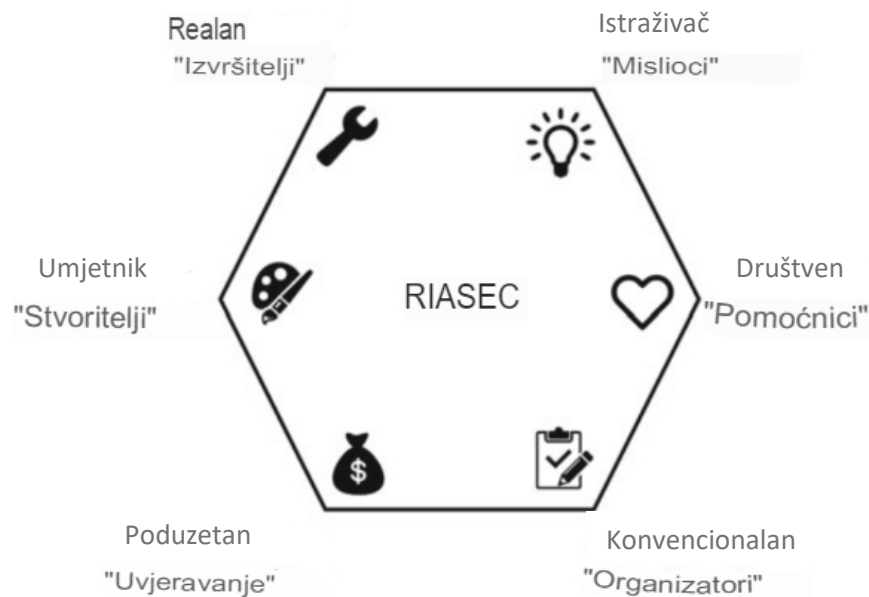
<sup>41</sup>Wellbeing at work, CIPD, 2022., dostupno na: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref> (Pristupljeno: 15.kolovoza 2022.)

<sup>42</sup>loc.at.

<sup>43</sup>Indeed Editorial Team, Indeed, 2022., dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/types-of-work-environments> (Pristupljeno 25.kolovoza 2022.)

<sup>44</sup> M. Tkalčić, et al. "Emotions and personality in personalized services." Human-Computer Interaction Series. Elsevier, 2016., str 47

Slika 4: Heksagonalna struktura RIASEC modela (tipovi radnog okruženja)



Izvor: M. Tkalčić, et al. "Emotions and personality in personalized services." Human-Computer Interaction Series, Elsevier, 2016., str 47

Realan tip je okruženje koje potiče tjelesnu aktivnost. Osobe koje rade u ovom okruženju vješti su i preferiraju korištenje alata i rad rukama. Poslovi s realnim radnim okruženjem uključuju poslove inženjerstva, održavanja i izgradnje.

Okruženje istraživača izgrađeno je na kritičkim razmišljanjima, eksperimentiranju i rješavanju problema. Velik dio u ovom okruženju uključuje prikupljanje dokaza, proučavanja, informacija, učenje i donošenje zaključaka. Često se nalaze u sektorima zdravstva, inženjerstva i tehnologije.

Umjetnički tip potiče inovacije i eksperimentiranje kao i osobno izražavanje. Pronalaze se u područjima dizajna, likovne umjetnosti i izvedbe.

Društveni tip okruženja potiče komunikaciju, pomoć, liječenje i edukaciju između zaposlenika. One osobe koje se dobro snalaze u ovom okruženju često se nazivaju „iscjeliteljima“ i imaju osobine kao što su ljubaznost, empatija, suosjećanje. Pronalaze se u područjima obrazovanja, socijalnog rada, savjetovanja i njege.

Poduzetnički tip okruženja uključuje komunikaciju, ali ima naglasak na vođenju drugih prema cilju. Ovaj tip okruženja je najbolji za osobe koje su sklone uvjeravanju, raspravljanju, prodaji. Neke od područja gdje se pronalaze su nekretnine, politika, javna služba i prodaja.

Konvencionalan tip ili organizator je tip okruženja koji je izgrađen na specifičnosti, predvidljivosti i organizaciji. Preferiraju radna okruženja gdje prevladava jasan red, potiču praktičnost i cijene pouzdanost. Područja pronalaska ovog tipa su u financijama, radnim mjestima pomoćnika i tradicionalna uredska okruženja.

Elementi fizičkog radnog okruženja su:<sup>45</sup>

- fizičko okruženje - uvjeti u kojima pojedinci rade te imaju i presudnu ulogu da ostvarite svoj puni potencijal, npr. veličina radnog prostora, izgled, namještaj, oprema, objekti, mjesto,
- kultura tvrtke - uvjerenja i način na koji se njeni ciljevi poklapaju s vlastitim ciljevima te mogu biti značajan faktor u udobnosti na radnom mjestu, npr. kodeks ponašanja, poticanje i razvoj, izjava o misiji tvrtke te
- radni uvjeti - elementi koji utječu na područje života koje nije povezano s poslom, a to su: uvjeti zapošljavanja, sigurnost na radnom mjestu, zdrav stil života.

Pozitivan stav u organizacijama<sup>46</sup> je ključ uspjeha. Najuspješniji ljudi u poslu su oni koji imaju pozitivan stav, takve osobe su sretno, optimistične i prijateljski raspoložene. Uspješni ljudi izazove vide kao prilike za učenje, poboljšanje i rast. Osobe pozitivnog stava na radnom mjestu su sklonije u izgradnji odnosa s kolegama i kupcima. Pridonose ukupnom učinku tima i angažmanu zaposlenika. Znanje, iskustvo i pozitivno razmišljanje im pomaže da se istaknu na svojim pozicijama. Isto tako, spremni su preuzeti nove zadatke i suočiti se s izazovima. Pozitivan stav je odličan način da se poboljša radno okruženje i da postane produktivnije. S obzirom da je nekada teško ostati pozitivan u negativnom okruženju potrebno je ostati pozitivan i gledati dobre strane svog posla i svojih kolega umjesto da se fokusira na negativne aspekte. Isto

---

<sup>45</sup> Indeed Editorial Team, Indeed, 2022., dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/types-of-work-environments> (Pristupljeno: 8.rujna 2022.)

<sup>46</sup> V. Foregread, Why Positivity Is Important in the Workplace (Answered), brilliantio, 2022., dostupno na: <https://brilliantio.com/why-positivity-is-important-in-the-workplace/> (Pristupljeno 8.rujna 2022.)

tako, potrebno je kloniti se ogovaranja jer je negativno i neproduktivno, a ukoliko pojedinac ima nešto za reći to treba reći ukratko ili zadržati za sebe jer nema razloga dijeliti svoju priču s drugima ako ga izravno ne pitaju. Potrebno je izbjegavati miješanje profesionalnog i privatnog života tj. ako postoji privatni problem najbolje je ne dijeliti ga s drugim kolegama ili šefovima osim ako ih privatno ne poznajete i možete sa sigurnošću znati da će to biti dobra opcija za vaš profesionalni razvoj. Potrebno je voditi računa o vlastitom mentalnom zdravlju, upravljati vlastitim očekivanjima na poslu i biti sretan i zadovoljan vlastitim poslom te naravno, potrebno je cijeniti ga.

### **3.2. Definiranje i zakonska regulativa rada na daljinu**

Rad na daljinu stil je rada koji omogućuje rad izvan tradicionalnog uredskog okruženja, a temelji se na konceptu da posao ne mora biti obavljen na određenom mjestu da bi se uspješno izvršio.<sup>47</sup> Iako rad na daljinu u određenim granama postoji duže vrijeme aktivno se počeo koristiti i primjenjivati od 2020. godine zbog izvanredne zdravstvene situacije (COVID-19).

Rad na daljinu smatra se napretkom društva jer je način promicanja kvalitete života pojedinca te se napokon mijenja princip rada „8 sati rad, 8 sati rekreacija, 8 sati odmor“<sup>48</sup> tj. zaposlenici mogu svoje radno vrijeme organizirati onako kako smatraju da će biti najproduktivniji.

Rad na daljinu je način poslovanja koji treba uvesti u kulturu samih korporacija kako bi se usavršio i unaprijedio, no još uvijek se u velikoj mjeri zloupotrebljava.<sup>49</sup> Primjer zloupotrebljavanja: sazvan je sastanak, ali pojedini članovi tima smatraju kako je on nepotreban te odluče suptilno ne sudjelovati u sastanku, odnosno imenom su prisutni, no obavljaju druge obveze u svome domu.

Osim problema iz prethodno navedenog primjera, do problema dolazi jer je teško uspostaviti kontrolu nad poslom i ponašanjem zaposlenika kao i emocionalnu

---

<sup>47</sup> What is Remote Work?, Remote Year, dostupno na: <https://www.remoteyear.com/blog/what-is-remote-work> (Pristupljeno: 28. srpnja 2022.)

<sup>48</sup> Zna li zašto se radi osam sati na dan, slavi Prvi maj i koji je novi trend rada?, mentorica.biz, dostupno na: <https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/osnove-poduzetnistva/zna-li-zasto-se-radi-osam-sati-na-dan-slavi-prvi-maj-i-koji-je-novi-trend-rada-375/> (Pristupljeno: 5. rujna 2022.)

<sup>49</sup> A. Smith, How to Prevent Remote-Work Abuse, SHRM, 2020. dostupno na: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/employment-law/pages/prevent-remote-work-abuse.aspx> (Pristupljeno: 5. rujna 2022.)

povezanost. Izostaje kontakt očima te osjećaj srama, straha i uzbuđenosti. Isto tako, radom od striktno osam sati u organizaciji sa strogim rasporedom rada pojedinac si ne mogu priuštiti dnevni odmor uz obitelj jer ne postoji dovoljno dnevnog vremena da se takve obveze zadovolje.

Najčešći razlog zašto ljudi žele raditi na daljinu i jedna od najveći prednost rada na daljinu je jer nudi fleksibilan način života što omogućuje zaposlenicima da nisu prikovani za radni stol na radnom mjestu. Primjer: zaposlenici mogu prenamijeniti posao za rane jutarnje sate ukoliko je potrebno ili kasne večernje sate kako bi dan mogli iskoristiti za odlazak liječniku ili druge obveze. Također, jedna od najvažnijih dobrobiti ovakvom načina rada je odabir vremena rada, odnosno pojedinac sam odlučuje kada je spreman raditi, a kada mu je potreban odmor – tako dolazi do najbolje mogućeg iskorištenog vremena. Primjer: ponekad pojedinac dođe na posao u sedam sati i još nije razbuđen, priča s kolegama, pije kavu i slično. S kvalitetnim radom započinje oko devet sati i tijekom obavljanja zadataka lakše gubi koncentraciju jer je umoran, posao se sporije obavlja, već sat vremena prije kraja radnog vremena razmišlja kako je negdje drugdje i slično. Da je u prostoru svog doma, s radom bi krenuo kada bi se osjećao spreman, imao bi dovoljno vremena za pauze jer posao obavlja prema vlastitom rasporedu i onda kada je dovoljno skoncentriran, a samim time se posao obavlja brže. Naravno, za sve navedeno veliku ulogu ima upravljanje vlastitim vremenom, koje se ne treba smatrati isključivo negativnom stranom (ukoliko osoba ne posjeduje vještinu) zbog mogućnosti obučavanja i slično. Iako, za pojedince koji ne znaju organizirati svoje vrijeme posljedice mogu biti kobne – ukoliko pojedinci ne krenu na vrijeme izvršavati svoje obveze moguće je kašnjenje s rokovima predaje što loše utječe na poslovanje organizacije, ali i na njih same.

Također, rad na daljinu koristi i poslodavcima. Kada se govori o dobrobitima za poslodavce kao glavna prednost izdvaja se ušteda na troškovima najamnine, režija te uredskog materijala kao veća produktivnost zaposlenika te veći angažman istih jer imaju slobodu organiziranja radnog vremena.

Uz sve prednosti koje nudi rad na daljinu postoje i negativne strane stila rada i za poslodavce. Neke od najvećih prepreka s kojima se poslodavci bore prilikom provođenja rada na daljinu su samoća osobe koja radi od kuće, smetnje od strane obitelji kod kuće pri obavljanju važnih dijelova posla, drugačije vremenske zone od kolega u timu, nestabilnost Wi-Fi mreže i slično.

Zaključno se može reći kako su najistaknutije pozitivne strana rada na daljinu za zaposlenike fleksibilno radno vrijeme te mogućnost kvalitetnijeg iskorištavanja vremena, a za poslodavce su to uštede na troškovima režija, najamnine prostora, uredskog materijala te plaćanju putnih troškova. S druge strane, kao negativne strane rada na daljinu za zaposlenike u najvećoj mjeri se ističe loše upravljanje vremenom, zloupotrebljavanje rada „iza zaslona“, a najistaknutije negativne strane za poslodavce su moguće smanjenje produktivnosti, smetnje od strane obitelji tj. lako ometanje koncentracija prilikom obavljanja važnih zadataka te nestabilnost internetskih veza.

Sagledavajući sve pozitivne i negativne strane rada na daljinu poslodavci uvode hibridni rad u svoje organizacije što bi značilo da zaposlenici jedan dio radnog tjedna provode u uredu dok ostatak provode izvan radnog mjesta (*coworking* mjesta, vlastiti dom, kafić, druga država i slično).

*Coworking* je ured ili neki drugi oblik radnog okruženja koje posjećuju samozaposlene osobe, inovatori, poduzetnici, neprofitne organizacije ili osobe koje rade hibridnim radom.<sup>50</sup> Tipično u takvom stilu osobe dijele opremu, ideje, znanja i iskustva s drugim partnerima ili zaposlenicima različitih organizacija. Ideja je da se spoje kreativne osobe koje će iznositi ideje i mišljenja te dolaziti do najboljih mogućih rješenja.

U okviru Europske unije i radnici na daljinu su sve više zaštićeni odredbama ugovora koji uređuju pitanja tzv. Socijalne Europe te smjernice<sup>51</sup> koje se implementiraju u državama članicama. Na primjer, Smjernica Vijeća 97/81/EC o radu s nepunim radnim vremenom zabranjuje diskriminaciju protiv radnika zaposlenih s nepunim radnim vremenom. Stoga radnici na daljinu koji rade u nepunom radnom vremenu ili na privremenoj osnovi mogu tražiti zaštitu svojih prava, isto kao i tradicionalni radnik. Također, Smjernica Vijeća 93/104/EEC o radnom vremenu kojom se traži uspostava normalnog tjednog radnog maksimuma 48 sati tjedno, obvezno vrijeme odmora i minimum od četiri tjedna plaćenog godišnjeg odmora. Ova prava nisu ograničena samo na radnike koji rade u punom radnom vremenu ili one koji rade na lokaciji poslodavca nego i na sve ostale radnike.

---

<sup>50</sup> C. Babb, C. Curtis i S. McLeod, Sam, "The Rise of Shared Work Spaces: A Disruption to Urban Planning Policy?", *Urban Policy and Research*, izdanje 36, 2018., str. 496–512

<sup>51</sup> A. Bilić, RAD NA DALJINU PREMA MEĐUNARODNOM, EUROPSKOM I HRVATSKOM RADNOM ZAKONODAVSTVU, Split, 2011., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/107787> (Pristupljeno: 1.rujna 2022.)



Rad na daljinu dobrovoljan je i za poslodavca i za radnika. Može biti uključen u radnikov originalni opis posla ili može naknadno početi na dobrovoljnoj osnovi. U oba slučaja poslodavac radniku na daljinu daje odgovarajuće pisane obavijesti u skladu sa Smjernicama Vijeća 91/533/EC. Ako rad na daljinu nije uključen u originalni opis posla, a poslodavac ponudi rad na daljinu, radnik tu ponudu može prihvatiti ili odbiti. Također, jednako vrijedi i ako radnik izrazi želju za radom na daljinu poslodavac može prihvatiti ili odbiti ponudu. Radnikovo odbijanje da prijeđe na rada na daljinu samo po sebi ne predstavlja osnovu za prekidanje radnog odnosa. Budući da se samo mijenja način izvođenja posla, prelazak na daljinu ne utječe na radni status radnika na daljinu. Isto tako, ako rad na daljinu nije sadržan u originalnom opisu posla, odluka o prelasku na rad na daljinu može se promijeniti individualnim i/ili kolektivnim ugovorom.

Poslodavac se obvezuje da će obavještavati radnika na daljinu o svim važećim zakonima i pravilima poduzeća o zaštiti podataka. Obveza je radnika na daljinu pridržavati se tih pravila. Također, poslodavac poštuje privatnost radnika na daljinu. Ako se primjenjuje neka vrsta sustava nadzora, ona mora odgovarati svrsi i biti uvedena u skladu sa Smjernicama 90/270 o opremi sa zaslonom.

Poslodavac je dužan primjenjivati pravila za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu radnika na daljinu u skladu sa Smjernicama 89/391 i važećim, iz nje proizašlim smjernicama, nacionalnim zakonodavstvom i kolektivnim ugovorom.

Radnici na daljinu u okviru zakonodavstva, kolektivnih ugovora i pravila poduzeća, sam upravlja organizacijom svog radnog vremena. Količina posla i norme kvalitete obavljanja posla radnika na daljinu jednake su onima postavljenima i radnicima koji posao obavljaju u prostorima poslodavca. Također, poslodavac je dužan osigurati provedbu mjera kojima će spriječiti izoliranje radnika na daljinu od ostataka radne zajednice u organizaciji, poput pružanja prilika za redovne susrete s kolegama ili osiguravanje pristupa informacijama u poduzeću. Radnici na daljinu imaju jednako pravo na edukaciju i mogućnost napredovanja kao i radnici koji rade u prostorima organizacije i izloženi su istim politikama ocjenjivanja kao i ti radnici. Ne smije biti zapreka u komunikaciji s predstavnicima radnika. Za radnike na daljinu vrijede isti uvjeti za sudjelovanje i kandidiranje na izborima za tijela koja predstavljaju radnike.

### 3.3. Hibridni rad

Hibridni rad model je koji organizacije koriste kako bi svojim zaposlenicima omogućile fleksibilne radne uvjete, omogućavajući zaposlenicima da rade s bilo kojeg mjesta, prema vlastitim rasporedima. S pojavom epidemije Covid-19 mnoge organizacije su bile prisiljene implementirati rad na daljinu. Kako bi podržali preferencije svojih zaposlenika, poslodavci će zadržati mogućnost rada na daljinu na radnom mjestu.<sup>52</sup> Prema istraživanjima, 47 % zaposlenika<sup>53</sup> će radije potražiti novi posao ako njihova trenutna organizacija ne nudi hibridni rad dok 56 % zaposlenika<sup>54</sup> smatra kako bi hibridni model pozitivno utjecao na njih.

Budućnost radnog mjesta je rad na daljinu kao i hibridni rad što donosi veliki broj promjena i noviteta npr. način zapošljavanja video pozivom. Situacija u doba COVID-19 krize onemogućila je klasične razgovore za posao uživo, stoga je prelazak u online okruženje logičan korak za potencijalne zaposlenike. Od 2020. godine poslodavci u većoj mjeri uvode intervjuje video pozivom, online testiranja te procjene znanja i vještina.

S obzirom da hibridni način rada ima i nedostatke potrebno je da organizacije prate najbolje prakse upravljanja svojom hibridnom radnom snagom. Kako bi svojim hibridnim zaposlenicima pružili veću šansu za uspjehom potrebno je pratiti nekoliko koraka:<sup>55</sup>

#### **1. Razumjeti potrebe i sklonosti svojih zaposlenika kako bi ublažili negativne strane rada na daljinu.**

Dakle, važno je razumjeti njihov angažman te produktivnost. Budući da je suradnja zaposlenika jedan od najčešćih nedostataka rada na daljinu, ključno je razumjeti posljedice fizičkog razdvajanja zaposlenika. Ključno je i razumijevanje preferencija zaposlenika i njihove prirode posla za postavljanje uspješne strategije hibridnog rada.

---

<sup>52</sup>K. Martić, Hybrid Work: 8 Ways to Ensure a Smooth Transition to the New Model, Haiilo, dostupno na: <https://haiilo.com/blog/hybrid-work/> (Pristupljeno 22.kolovoza 2022.)

<sup>53</sup>J. Smith, Envoy survey finds employees want companies to embrace hybrid work and mandate COVID vaccines, Enoy, 2021., dostupno na: <https://envoy.com/blog/envoy-survey-finds-employees-want-companies-to-embrace-hybrid-work-and-mandate-covid-vaccines/> (Pristupljeno: 22.kolovoza 2022.)

<sup>54</sup> loc.at.

<sup>55</sup>K. Martić, Hybrid Work: 8 Ways to Ensure a Smooth Transition to the New Model, Haiilo, dostupno na: <https://haiilo.com/blog/hybrid-work/> (Pristupljeno 22.kolovoza 2022.)

## **2. Postaviti i komunicirati jasne ciljeve i očekivanja.**

Postizanjem organizacijske usklađenosti nikada nije bilo lako, a danas je važnije nego ikada. Hibridnim radom dodatno se otežava organizacijsko usklađivanje zbog čega je ključna jasna komunikacija oko strategije, ciljeva, misije i vizije organizacije. Istraživanjem je dokazano kako samo 61 % zaposlenika kaže da dobiva pravu količinu informacija o tome što se događa u njihovoj organizaciji.<sup>56</sup>

## **3. Pravilna komunikacija sa zaposlenicima treba biti prioritet i apsolutni je preduvjet uspješnog hibridnog rada.**

Mnogi poslodavci se još uvijek bore kako bi svoje komunikacijske napore podigli na višu razinu, ali većina poslodavaca je komunikaciju na radnom mjestu postavila kao prioritet broj jedan. Na temelju istraživanja broj jedan očekivanje od strane zaposlenika je da njihovi poslodavci učinkovito komuniciraju, ali samo 42 % zaposlenika kaže da njihova tvrtka općenito dobro komunicira.<sup>57</sup> Nedostatak odgovarajuće komunikacijske tehnologije zaposlenika je najviša razina blokiranja poboljšanja komunikacije na hibridnom radnom mjestu. Upravo iz tog razloga su osmišljene aplikacije za internu komunikaciju sa zaposlenicima kao što su: Haiilo, Firstup, Staffbase, Beekeeper, Poppulo.

## **4. Često traženje povratne informacije.**

Hibridni rad zahtjeva bolje i aktivnije slušanje zaposlenika. Povratne informacije ključne su za razumijevanje utjecaja hibridnog rada na motivaciju, angažman, suradnju i produktivnost zaposlenika. Iz ovog razloga organizacije diljem svijeta provode redovite ankete između zaposlenika kako bi dobili povratne informacije, posebno od onih do kojih je teško doći kao što su radnici bez stola te radnici na terenu.

## **5. Davanje smjernice.**

Zaposlenici nikada ne bi trebali nagađati trebaju li se i kada pojaviti u uredu. Iako hibridni rad uravnoteženo stoji između udaljenog i uredskog lako može

---

<sup>56</sup>Workforce Mindset Study, Alight, 2019., dostupno na: <https://www.alight.com/blog/employee-communication-coronavirus> (Pristupljeno: 22. kolovoza 2022.)

<sup>57</sup>loc.at.

prevagnuti u oba smjer bez jasno utvrđenih smjernica. Stoga je važno sagledati nova pravila, procedure, strategije i najbolje prakse hibridnog rada. Na primjer, ako su sastanci važni za članove tima, vrlo vjerojatno je da će biti potrebno odrediti dva dana u tjednu za okupljanje na radnom mjestu.

## **6. Bez diskriminacije.**

Prema Istraživanju koje je proveo Gartner dokazano da je vjerojatnije da će uredski radnici biti unaprijeđeni. Anketom je utvrđeno kako 64 % menadžera daje povišicu radnicima koji rade u uredu nego onima koji rade na daljinu jer vjeruju da su radnici u uredu bolji. Organizacije trebaju ulagati u osposobljavanje menadžera za prepoznavanje nekorektnosti prema zaposlenicima na daljinu tijekom pregleda učinka.

## **7. Uvođenje novih pogodnosti za udaljene zaposlenike.**

S obzirom da se s hibridnim radom gubi većina dodataka za putne troškove, poslodavci traže moderne pogodnosti za svoje radnike na daljinu. Na primjer, neki poslodavci nude naknade za troškove interneta i struje, neki nude opremu uredskog inventar kao što su stolovi za stajanje, neki nude usluge mentalnog zdravlja i slično. Važno je biti kreativan i istaknuti se pred svojim zaposlenicima, ali i konkurentima te potencijalnim zaposlenicima.

Kada je riječ o hibridnom radu, neophodno je spomenuti hibridni tim koji se odnosi na fleksibilnu radnu strukturu u kojoj neki zaposlenici rade na daljinu, dok drugi članovi tima rade iz ureda ili tvrtke. Ovim načinom podjele se omogućuje zaposlenicima da odaberu da li više žele uredsko okruženje ili rad s bilo koje drugog mjesta.<sup>58</sup> Hibridni timovi teško opstaju bez odgovarajućih resursa, tehnologije i podrške, no nije nemoguća misija. Tvrtke koje nude opciju rada na daljinu trebaju započeti poticati zaposlenike da iskoriste dane na daljinu kako bi kroz vrijeme otkrile nove i uklonile stare prepreke. U mnogim tvrtkama rad na daljinu je tehnički dopušten, ali ga vodstvo ne potiče, pa se zaposlenici ne osjećaju ugodno kada koriste tu opciju. Dakle, potrebno je opremiti hibridni tim odgovarajućom tehnologijom. Hibridni tim zahtjeva aplikaciju za

---

<sup>58</sup>K. Boyarsky, What Is a Hybrid Team? Here's Everything You Need to Know, Owlabs, 2020., dostupno na: <https://resources.owlabs.com/blog/hybrid-team> (Pristupljeno: 15.kolovoza 2022.)

razmjenu poruka, platformu za videokonferencije, dijeljenje datoteka i/ili dokumenata i dobru Wi-Fi vezu. Dobre platforme za hibridne timove su Zoom, Google Suite, Google meets te Slack. Upravljanje hibridnim timovima predstavlja niz izazova, a najveći je izgradnja timske kulture. Moderna tehnologija pomaže stvoriti radno mjesto koje podržava rad zaposlenika na daljinu, iz ureda ili zajedničkog radnog prostora. Može se reći kako tehnologija igra najveću ulogu kada je riječ o hibridnim timovima. Prikladnom tehnologijom, dobrom voljom i neodustajanjem, hibridni tim može postati ponos svake organizacije.

Tablica 2: Prednosti i nedostaci hibridnog rada za zaposlenike i poslodavce

PREDNOSTI		NEDOSTACI
<b>Za zaposlenike</b>	Fleksibilnost radnog vremena	Otežana ili smanjena komunikacija s kolegama
	Smanjenje putnih troškova	Moguće poteškoće u praćenju radnih zadataka
	Organiziranje rasporeda po vlastitim željama	Osjećaj izoliranosti
	Ušteda vremena (izbjegavanje gužve ili putovanje do posla)	Nepostojanje radnog okruženja
	Više slobodnog vremena	Ometanje od strane članova obitelji prilikom obavljanja posla
	Manje stresa	
<b>Za poslodavce</b>	Zadovoljniji i angažiraniji zaposlenici	Tehnologija može biti izazov
	Niži troškovi (prostora, opreme)	Mijenjanje kulture i organizacije tvrtke (vrijeme potrebno za prilagodbu)
	Povećana produktivnost	Poteškoće u obučavanju radnika
	Isticanje nad konkurencijom u smislu lakšeg privlačenja i zadržavanja zaposlenika	Nemogućnost kontroliranja zaposlenika

PREDNOSTI		NEDOSTACI
	Smanjenje izostanka s posla	Povećan rizik od <i>cyber</i> napada
		Emocionalna odvojenost zaposlenika od tvrtke

Izvor: autorova izrada

### 3.4. Komunikacija

Komunikacija dolazi od lat. *communicatio* što znači priopćivanje, razgovor. Komunikacija je proces kojim se informacije razmjenjuju između pojedinaca putem zajedničkog sustava simbola, znakova ili ponašanja.<sup>59</sup> Komunikacija je način sporazumijevanja kako bi se uspjeli postići ciljeve ili akcije. Isto tako, komunikacija je prijenos informacija od jedne osobe do druge.

Komunikacija ispunjava tri glavne funkcije unutar organizacije uključujući koordinaciju, prijenos informacija te dijeljenje emocija i osjećaja.<sup>60</sup> Ove funkcije su temeljne za uspješnu organizaciju. Koordinacija u organizaciji pripomaže da se ljudi orijentiraju prema istim ciljevima stoga je prijenos informacija i naredbi ključan faktor kako bi se uskladile radnje u organizacijama. Također, emocije povezuju timove i zbližavaju ljude u vremenima krize, ali i vremenima slavlja. Razvijena komunikacija u organizacijama pomaže zaposlenicima da shvate probleme, izgrade odnose sa suradnicima i postignu dogovor.

Prekidom komunikacije unutar organizacije može doći do pada produktivnosti i angažmana što znači da je prijeko potrebno osigurati da redovita komunikacija u stvarnom vremenu između udaljenih radnika i menadžera bude besprijekorna. Komunikacijom se povećava povjerenje i angažman zaposlenika, redovito se isporučuju povratne informacije i priznanja, povećava se moral povećavanjem

<sup>59</sup>Meriam Webster, internetska stranica, dostupno na: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication> (Pristupljeno: 28.srpnja 2022.)

<sup>60</sup> T. Bauer i B. Erdogan, An Introduction to Organizational Behavior, 2012., izdanje 1.0, str. 327

socijalizacije te su svi dijelovi organizacije u toku sa svim događanjima.<sup>61</sup> Angažman zaposlenika se redovnom komunikacijom povećava na način da se vode mjesečne rasprave i ocjenjivanja, a ne godišnja jer mogu biti više neugodna i s većim pritiskom. Kada je riječ o povratnim informacijama veliki aspekt zauzima pravodobnost, a sama pravodobnost povećava redovnu komunikaciju koja rezultira izgradnjom povjerenja. Ukratko, komunikacija u hibridnom i radu na daljinu je važna zbog održavanja svih u kontaktu bez obzira na lokaciju.

Komunikacija je najvažniji element organizacije bez kojeg nijedna organizacija ne može preživjeti i učinkovito djelovati prema ostvarenju ciljeva. Komunikacija je primarno sredstvo pomoću kojega zaposlenici organizacije rade zajedničkim snagama. Komunikacija povezuje sve odjele i sve članove organizacije da rade sukladno u jednoj niti te im omogućuje da djeluju te utječu jedni na druge.

### *3.4.1. Uloga komunikacije u hibridnom i radu na daljinu*

Komunikacija na radnom mjestu dokazala je svoju važnost više puta. Komunikacijski stručnjaci jedni su od najvažnijih strateških poslovnih partnera unutar organizacija. Oni se proširuju na područja angažmana zaposlenika, motivaciju i produktivnost. Također, s pojavom rada na daljinu i hibridnih radnih mjesta, mnoge organizacije pokušavaju potpuno preoblikovati svoje komunikacijske napore. Komunikacija na radnom mjestu ima mnoge prednosti kao npr. omogućuje organizacijama da postanu agilnije i postignu bolju usklađenost radnog mjesta. Isto tako, poboljšava neke od najvažnijih pokazatelja uspješnosti oko zadržavanja zaposlenika, angažmana, motivacije i privlačenja talenata. Ispravna komunikacija također pomaže organizacijama da poboljšaju svoje inicijative za upravljanje kriznim situacijama i promjenama.<sup>62</sup>

Nekoliko razloga zašto je komunikacija u organizaciji važna:<sup>63</sup>

Komunikacija je važna kako bi se postigla **usklađenost** zaposlenika sa zajedničkim vrijednostima, ciljevima, svrhom, misijom i vizijom. Usklađivanje i prenošenje

---

<sup>61</sup>S. Hearn, The Importance of Real-Time Communication to Remote Working, Clear Review, 2017., dostupno na: <https://www.clearreview.com/importance-real-time-communication-remote-working/> (Pristupljeno 28.rujna 2022)

<sup>62</sup>K. Martić, Hybrid Work: 8 Ways to Ensure a Smooth Transition to the New Model, Haiilo, dostupno na: <https://haiilo.com/blog/hybrid-work/> (Pristupljeno 22.kolovoza 2022.)

<sup>63</sup>loc.at.

informacija te komunikacija sa zaposlenicima jedan je od glavnih zadataka vođa, menadžera i odjela za internu komunikaciju. Kod zaposlenika se **povećava angažman i produktivnost** kada ih voditelji pravovremeno obavještavaju o novostima i redovito dijele važne novosti o planovima tvrtke. U organizacijama koje su stalno povezane bilježi se viša razina produktivnosti, prema McKinseyju<sup>64</sup>, i do 25 % više nego u manje povezanim organizacijama. Kada se zaposlenike redovno informira i potiče ih se na davanje povratne informacije odozdo prema gore, vjerojatnije je da će duže ostati u organizaciji te da će poslodavci smanjiti **fluktuaciju zaposlenika** u poduzeću. Prema Clear Company<sup>65</sup> dokazano je kako poduzeća s višim naporima u komunikaciji imaju 50 % veću vjerojatnost da će imati manju fluktuaciju zaposlenika. Velika prednost dobre komunikacije na radnom mjestu je **upravljanje krizama i poboljšana sigurnost na radnom mjestu**. Organizacije čiji zaposlenici rade u opasnim i rizičnim okruženjima moraju biti svjesne prednosti koje donose česte i pravovremene komunikacije na radnom mjestu. Lošom i zakašnjelom komunikacijom dolazi do nedostataka, ali i drugih gubitaka za organizaciju, na primjer:<sup>66</sup>

- 52 % osoba je reklo kako osjećaju višu razinu stresa,
- 44 % je reklo da ne uspijevaju dovršiti projekte,
- 31 % je reklo da su promašili svoje ciljeve,
- 20 % je reklo da nailazi na prepreke u inovacijama te
- 18 % ih je reklo kako su izgubili priliku za novu poslovnu priliku.

Nedostatak učinkovite i jasne komunikacije je jedan od najčešćih razloga zašto **inicijative za upravljanje promjenama ne uspijevaju**. S obzirom da većina zaposlenika ne voli napuštati zonu komfora, posao organizacija je da jasno komuniciraju poruke. Na primjer: zašto se promjene događaju, što promjene podrazumijevaju koje su prednosti promjene, kako će promjene utjecati na zaposlenike

---

<sup>64</sup> M. Chui, J. Manyika, J. Bughin, R. Dobbs, C. Roxburgh, H. Sarrazin, G. Sands i M. Westergren, The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies, McKinsey, 2012. dostupno na: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy> (Pristupljeno 15.kolovoza 2022.)

<sup>65</sup>S. Pollock, Final Destination: Organizational Transparency, ClearCompany, 2014., dostupno na: <https://blog.clearcompany.com/final-destination-organizational-transparency> (Pristupljeno: 16.kolovoza 2022.)

<sup>66</sup> The Economist Intelligence Unit, Communication barriers in the modern workplace, Lucid chart, 2018., str. 3-17, dostupno na: [https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/EIU\\_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf](https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/EIU_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf) (Pristupljeno: 16.kolovoza 2022.)



i slično. S dobrom komunikacijom između odjela i timova vjerojatno je da će stručni radnici **podijeliti svoju stručnost** s drugima u organizaciji. Ovaj učinak dijeljenja znanje je iznimno važan jer se u današnje vrijeme organizacije suočavaju s velikim nedostacima vještina među svojim zaposlenicima. Također, organizacije gdje informacije teku bez problema i timovi lako surađuju sami od sebe potiču **inovativnost na radnom mjestu**.

### 3.4.2. Komunikacijske barijere

„Najveći pojedinačni problem u komunikaciji je iluzija da se ona dogodila.“

- George Bernard Shaw

Neke od komunikacijskih barijera istaknute su u nastavku.

- Filtriranje – iskrivljavanje ili zadržavanje informacija za upravljanje reakcijama osoba.<sup>67</sup> Filtriranje je način zadržavanja informacija radi upravljanja krajnjim ishodima. U organizacijama se filtriranje može primijetiti u procesu informiranja dobrih i loših rezultata. Primjer: podpredsjednik koji pokušava sakriti loše vijesti od predsjednika na način da obriše umjesto prosljedi e-mail koji dolazi od niže rangiranih zaposlenika (voditelja odjela). Primjećuje se kako filtriranje smanjuje šanse da članovi organizacije dobiju uvid u cijelu sliku poslovanja.<sup>68</sup> Kako bi povećali šanse da informacije stignu do krajnjeg primatelja potrebno je izabrati nekoliko komunikacijskih kanala te će samim time, utjecaji osoba u organizacijama na filtriranje biti smanjeni. Korisno je zapamtiti da niže rangirane osobe u organizacijama oprezno biraju loše informacije koje će prenositi te većinom pokušavaju ublažiti stanje od onog realnog. Stoga, jedan od načina kako smanjiti filtriranje je nagrađivanjem zaposlenika koji jasno prenose informacije prema gore, bez obzira jesu li vijesti dobre ili loše.<sup>69</sup> Filtriranje može

---

<sup>67</sup> Communication Barriers, Principles of Management, Libraries, dostupno na: <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/12-4-communication-barriers/> (Pristupljeno 28. rujna 2022.)

<sup>68</sup> loc.at.

<sup>69</sup> loc.at.

dovesti do pogrešnih informacija u poslovanju. Svaki slušatelj prevodi poruku svojim riječima, stvarajući vlastitu verziju onoga što je rečeno.<sup>70</sup>

Kriteriji koje pojedinci mogu koristiti pri odlučivanju hoće li filtrirati poruke ili je proslijediti dalje:<sup>71</sup>

1. prošlo iskustvo – sagledavanjem jesu li prijašnji pošiljatelji bili nagrađivani ili kritizirani za prijenos vijesti u prošlosti,
  2. poznavanje i percepcija govornika – osobi koja prenosi vijesti je naglašeno direktno ili indirektno kako je „bez vijesti bolja vijest“, nego jasno prenesena informacija te
  3. emocionalno stanje – odnosi se na razinu uključenosti u temu: je li strah od neuspjeha i kritika sprječava prenositelja da poruka bude prenesena ili je pak osoba izvan zone komfora kada je u pitanju prenošenje značajne poruke.
- Selektivna percepcija – tendencija da se ili „malo primjećuje“ ili „pretjerano usredotočuje“ na podražaje koji uzrokuju emocionalnu nelagodu ili su u suprotnosti s vlastitim uvjerenjima.<sup>72</sup> Proces selektiranja je često nesvjestan. Ljudi su svakodnevno izloženi velikom broju informacija kojima ne mogu dati jednako pažnje stoga biraju po vlastitim potrebama ono što žele čuti te što ih zanima. Selektivna percepcija štedi vrijeme, neophodan je alat u složenoj kulturi, ali također, može dovesti do brojnih grešaka. Primjer selektivne percepcije: pojedinac je na poslovnom sastanku s kolegama i voditeljem odjela te se kroz sastanak pojedincu nakupio duži popis obveza s rokovima do kada zadatci moraju biti obavljani. U raspravi voditelj odjela se sjetio kako je potrebno naručiti boju za printer i to je bez davanja previše pažnje rekao pojedincu „Trebamo naručiti boju za printer!“, a s obzirom da nije pridodana pažnja temi, pojedinac je zadatak upisao u manje hitne te nije razmišljao da boja treba biti žurno. Nakon nekoliko dana voditelj dolazi i pita pojedinca gdje je boja za printer jer ne može odrađivati posao bez printera, pojedinac na to iznenađeno odgovara kako voditelj nije napomenuo kada mu treba pa je taj zadatak smatrao

---

<sup>70</sup> T. Alessandra, *Communicating at work*, New York, Fireside, 1993.

<sup>71</sup> T. Bauer i B. Erdogan, *An Introduction to Organizational Behavior*, 2012., izdanje 1.0, str. 722

<sup>72</sup>Barriers to Effective Communication, *Principles of Management*, Lumen, dostupno na: <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-principlesofmanagement/chapter/barriers-to-effective-communication/> (Pristupljeno: 28.rujna 2022)

manje hitnim. Može se zaključiti kako su se poklopile dvije selektivne percepcije i došlo je do nesporazuma. Voditelj je smatrao kako je njegova poruka bila jasna da pojedinac naruči boju prije svih zadanih zadataka dok je pojedinac zaključio kako boja za printer treba pričekati jer postoje važniji zadatci.

- Previše informacija – primanje velikog broja informacija kojeg pojedinac ne može procesirati na vrijeme. Događa se kada obrada informacija zahtijeva vrijeme pojedinca za obavljanje interakcija i internih proračuna premašuje ponudu ili kapacitet vremena dostupnog za takvu obradu.<sup>73</sup> Svakodnevno pristižu različite vrste poruka na bezbroj načina. Poruke su reklame koje možemo vidjeti tijekom dana, poruke mogu biti i profesionalne (e-mail, govorna pošta, dopisi, razgovori s kolegama), a ostale poruke su i razgovori s prijateljima i voljenim osobama. Kada se u danu spoje svi ovi izvori informacija može se primijeti kako postoji neravnoteža te kako svi dobivaju previše informacija koje ne mogu primiti.
- Emocionalna isključenost – situacija u kojoj osoba zbog lošeg emocionalnog stanja „odluta“ u razgovoru. Komunikacija zahtjeva od pošiljatelja i primatelja koji su uključeni u razgovor da slušaju jedan drugoga unatoč razlikama u mišljenjima. Jedna od dvije osobe će morati staviti svoje emocije na stranu kako bi se postigao cilj komunikacije.
- Nedostatak poznavanja izvora ili vjerodostojnosti – jezične barijere, npr. ako ste nekada pokušali nasmijati osobu i/ili kolegu na radnom mjestu nekom izjavom, ali zbog jezičnih barijera ta šala nije bila uspješna. Previsoka razina bliskosti s pošiljateljem može dovesti do pogrešnog shvaćanja humora ili izjava od strane treće osobe.
- Ogovaranje na radnom mjestu – neformalna mreža komentiranja kolega unutar organizacije navika je mnogih zaposlenika za traženje informacija unutar organizacije. Ovu barijeru moguće je smanjiti na način da se informacije i

---

<sup>73</sup>A. G. Schick, L. A. Gordon i S. Haka, Information overload: A temporal approach, Accounting, Organizations, and Society, izdanje 15, 1990., str.199–220

mišljenja govore u pravo vrijeme i na pravom mjestu kako ne bi moglo dolaziti do zabune i lažnog tumačenja istine.

- Poznavanje terminologije– značenje riječi ili fraze. Riječi mogu značiti različite stvari u različitim kulturama i zemljama, a drugim osobama mogu ništa ne predstavljati. Organizacije često imaju vlastite poštapalice koje samo oni razumiju. Na primjer: u R6 će se održati sastanak o potencijalnim izmjenama VIP protokola na D-zoni. Ovaj izraz nam ne znači mnogo osim ako znamo o čemu se radi. U R6 (soba 6) će se održati sastanak o potencijalnim izmjenama za vrlo važne osobe protokola na D - *deluxe* zoni smještajnih jedinica.

### 3.5. Stres

Kada je riječ o radu na daljinu i hibridnom radu, većina pojedinaca najprije pomisli na stres koji im je takav način poslovanja izazivao ili čak i dalje izaziva. Upravo iz tog razloga je stres kao emocija zasebno istaknut. No, postoje čak i druge pozitivne strane stresa koje su u nastavku rada istaknute.

Stres je reakcija tijela na promjenu koja zahtjeva fizičko, mentalno ili emocionalno prilagođavanje ili odgovor.<sup>74</sup> Stres je neizbježan u životu pojedinca. Sila je koja ujutro diže iz kreveta, motivira u sportu te inspirira na poslu. Stres može biti profesionalan, osoban i okolišan.<sup>75</sup> Stanje stresa nije moguće u potpunosti izbjeći, no moguće je izbjeći način na koji se reagira na određeni podražaj koji izaziva stres. Vlastita vještina prepoznavanja i upravljanja stresom može od emocionalnog ili fizičkog problema učiniti resurs tj. prednost za tijelo i um. Stres može biti kratkotrajan ili dugotrajan te može dovesti do različitih simptoma (kronični stres može stvoriti ozbiljnu štetu tijelu i imati dugotrajne zdravstvene učinke).

Život u suvremeno doba konstantno vrši pritisak te uzrokuje stres. Pritisak može biti dobar, ali isto tako pritisak nas s vremenom može iscrpiti te dovesti do *burn-outa*. *Burn-out* definira se kao stanje kroničnog stresa koji dovodi do fizičke i emocionalne

---

<sup>74</sup>The Dying Process, Very well health, dostupno na: <https://www.verywellhealth.com/the-dying-process-4013789> (Pristupljeno: 29.srpnja 2022.)

<sup>75</sup> loc.at.

iscrpljenosti, osjećaja neučinkovitosti i manjka postignuća. *Burn-out* ne nastaje odjednom, nego kroz duži period vremena u kojem je osoba pod kroničnim stresom i pritiskom. U potpuno razvijenom *burn-outu*, osoba više nije u stanju funkcionirati na osobnoj ni na profesionalnoj razini.<sup>76</sup>

Posljedice stresa ostavljaju dugoročan trag, a one mogu biti pozitivnih ili negativnih učinaka. Pozitivan stres pojačava snagu mozga, može povećati kratkoročni imunitet, može učiniti pojedince jačima tj. suočavanje sa stresnom situacijom u budućnosti čini da ta situacija bude poznata i potiče manje stresa jer se osjeća da postoji kontrola nad situacijom. Stres pojedince čini kreativnijima. Na primjer: dobiti novi posao je pozitivna promjena, slično kao povišica i zaljubljanje. Strah od nepoznatog tjera na promjenu, rast, prilagođavanje, borbu te često prati proboj u kreativnosti. Dok negativan stres uzrokuje razna zdravstvena stanja kao što su glavobolje i migrene, probleme s mentalnim zdravljem, srčane probleme, poteškoće u disanju i napade panike, uzrokuje gubitak kose, povećava rizik od dijabetesa i ostalo.

Tablica 3: Definicije stresa različitih autora kroz godine

AUTOR	DEFINICIJA
Lazarus, & Folkman (1984)	„Stres je isključivi odnos između osobe i njezine okoline u kojoj se ona nalazi, percipira se kao težak izazov koji je daleko izvan njegovih/njezinih resursa za suočavanje s problemom i prijeti njegovom/njenom zdravlju.“ <sup>77</sup>
McEwen (1998)	„Stres je jednak alostazi. Alostaza je proces i sposobnost postizanja stabilnosti u trenutku promjene. Kad god se tjelesni sustavi za stres aktiviraju kao odgovor visoke razine stresa, alostaza se evakuira i tijelo se izlaže ozljedama.“ <sup>78</sup>

<sup>76</sup>Burnout sindrom - bolest današnjice?, ŠNZ „Andrija Štampar“, 2018., dostupno na: <http://www.snz.unizg.hr/burnout-sindrom-bolest-danasnjice> (Pristupljeno: 29.srpnja 2022.)

<sup>77</sup> R. S. Lazarus, Stress and emotion: A new synthesis, New York, Springer, 1999.

<sup>78</sup> B. S. McEwen, Stress adaptation and disease: Allostasis and allostatic load, New York, Academy of Sciences, 1998.

AUTOR	DEFINICIJA
Shalev, Yehuda, & McFarlane (2000)	„Stres je normalna psihofiziološki odgovor na događaje koji rezultiraju osjećajem ugroženosti, tuge, disforije i neravnoteže kod ljudi.“ <sup>79</sup>
Sarafino (2002)	„Stres se promatra kao situacija koja je rezultat interakcije pojedinca i njihovog okruženja te uzrokuje nesklad između situacijskih zahtjeva i bio psihosocijalnih resursa.“ <sup>80</sup>
Behnoudi (2005)	„Stres je situacija u kojoj je osoba prisiljena djelovati, a ne može podnijeti primljenu psihičku napetost. Drugim riječima, stres znači ponovno prilagođavanje pojedinca novim situacijama i uvjetima. Kada god se u životu dogodi promjena, pojedinac se suočava sa stresom.“ <sup>81</sup>
Falsetti, Monier, & Resnick (2005)	„Stres je svako neugodno emocionalno iskustvo koje je popraćeno predvidljivim biokemijskim, fiziološkim promjenama i promjenama u ponašanju.“ <sup>82</sup>
McEwen (2007)	„U medicini i biologiji stresom se naziva svaki fizički, psihološki i/ili emocionalni čimbenik koji dovodi do fizičke i/ili psihičke napetosti.“ <sup>83</sup>
Kumari (2009)	„Stres je tjelesni odgovor na bilo koji zahtjev. Stres može biti uzrokovan dobrim ili lošim iskustvima.“ <sup>84</sup>
Silverman (2010)	„Stres je tjelesna reakcija na promjenu koja zahtjeva odgovor, regulaciju i/ili fizičku, psihičku i/ili emocionalnu prilagodbu. Stres može proizaći iz bilo koje situacije, stanja, misli, izjave. Samo je potrebno izazvati frustraciju, ljutnju, nervozu i/ili tjeskobu.“ <sup>85</sup>

<sup>79</sup> A. Y. Shalev, R. Yehuda, A. C. McFarlane, International handbook of human response to trauma, New York, Kluwer Academic/Plenum Press, 2000.

<sup>80</sup> E. P. Sarafino, Health psychology: biopsychosocial interactions, New York, John Wiley & Sons, 4. izdanje, 2002.

<sup>81</sup> Z. Behnoudi, Health and occupational stress, Tehran, Iran: Boshra-Tohfeh Publications, 2005.

<sup>82</sup> S. A. Falsetti, J. Monier, J. Resnick, Chapter 2: Intrusive Thoughts in Posttraumatic Stress Disorder, u D. A. Clark, Intrusive Thoughts in Clinical Disorders. Theory, Research, and Treatment, New York, The Guilford Press, 2005.

<sup>83</sup> B. S. McEwen, Physiology and neurobiology of stress and adaptation: Central role of the brain, Physiological Review, 2007., str. 873-904

<sup>84</sup> M. Kumari, E. Badrick, T. Chandola, E. K. Adam, M. Stafford, Marmot, MG, et al. Cortisol secretion and fatigue: associations in a community based cohort, Psychoneuroendocrinology, 2009.

<sup>85</sup> M. N. Silverman, C.M. Heim, U.M. Nater, A. H. Marques, E.M. Sternberg, Neuroendocrine and immune contributors to fatigue, PM & R, 2010., str. 338-346

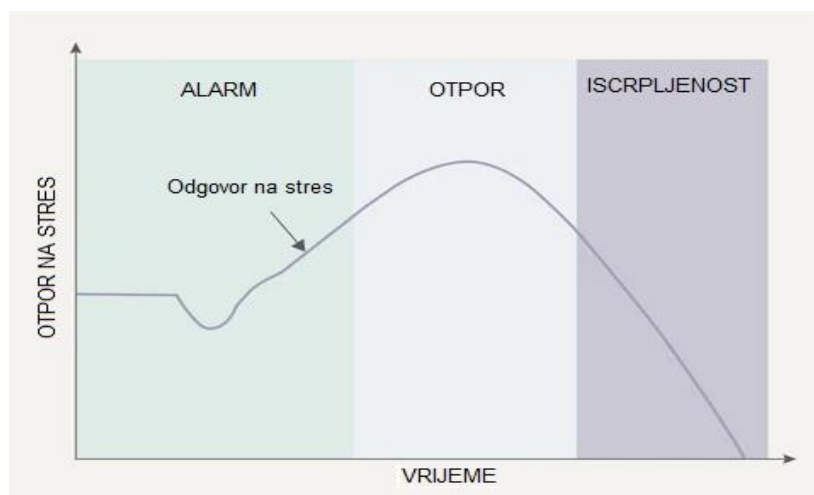
AUTOR	DEFINICIJA
Shahsavaranani (2013)	„Svaki učinak promjene okruženja na živo biće koji rezultira poremećajem Homeostaze (unutarnja ravnoteža) tog živog bića naziva se stres.“ <sup>86</sup>
American Psychiatric Association (2014)	„Stres se opisuje kao osjećaj preopterećenosti, brige, uništenja, pritiska i iscrpljenosti. Stoga stres može utjecati na ljude bez obzira na dob, spol, rasu te situaciju i može rezultirati u fizičkom ali i psihičkom zdravlju.“ <sup>87</sup>

Izvor: autorov prikaz podataka

### 3.5.1. Proces stresa

Kako bi se što lakše shvatio pojam stresa te kako bi se lakše prikazala veličina njegove važnosti. Proces stresa se sastoji od faze alarma, faze otpora te faze iscrpljenosti koje ovise o trajanju i otpornosti na stres.

Slika 5: Proces stresa



Izvor: The Stress Response and Adaptogens, Adapt drinks, internetska stranica, dostupno na: <https://adaptdrinks.com.au/pages/the-stress-response-and-adaptogens> (Pristupljeno: 21.srpnja 2022)

<sup>86</sup> A.M. Shahsavaranani, H. Ashayeri, M. Lotfian, K. Sattari, The effects of Stress on Visual Selective Attention: The Moderating Role of Personality Factors, Journal of American Science, 2013.

<sup>87</sup> American Psychiatric Association, Diagnostic and statistical manual of mental disorders, Washington, American Psychological Association, 5. izdanje, 2014.

Kao što je na Slici 5 vidljivo, u fazi alarma u procesu stresa, vanjski podražaj uzdrma pojedinca s pritiskom da se nešto mora učiniti tj. nekako reagirati na stres. Kao prirodna reakcija može se razmišljati o metodi *fight-or-flight*, s obzirom na iskustvo pojedinca on izabire najbolju opciju za reakciju na izazvani stres. Zatim, ako je odgovor na podražaj dovoljno dobar tj. uspješan tijelo će se vratiti u stanje mirovanja.

Ukoliko se neuspješno reagira na izazvani stres tijelo prelazi u fazu otpora gdje tijelo počinje oslobađati kortizol<sup>88</sup> i crpi rezerve masnoće i šećera kako bih pronašao način da odgovori na izazvani stres. Ovakva reakcija se pokazala dobra u kratkom razdoblju. Primjer toga bio bi intenzivan trening snage gdje se tijelo dovodi do stanja velikog stresa kako bi izgubili masnoću te izgradili mišićnu masu. Isto tako, govoreći na primjeru u poslovanju - sobar priprema smještaj za gosta koji ga je unaprijed rezervirao, ali s obzirom na opseg posla sobar normalnim tempom neće stići pripremiti rezervirani smještaj te ulazi u stanje alarma i odgovorom na stanje požuruje te ubrzava tempo rada kako bi stigao pripremiti gostov smještaj. Ovim načinom sobar ulazi u stanje otpora što ga dodatno iscrpljuje. Pri završetku sobar stiže pripremiti smještaj i tako njegovo tijelo dolazi u stanje mirovanja te osjeća zadovoljstvo nad svojim radom.

S obzirom da se proces može nastaviti duži period može doći do faze iscrpljenosti, odnosno, kada bi sobar svaki dan pokušavao stići sat s užurbanim stresnim radom kako bi gosti na vrijeme ušli u svoje smještajne jedinice tada bi tijelo iscrpilo sve svoje zalihe šećera, masti te bi se produljilo oslobađanje kortizola što uzrokuje fizičko slabljenje pojedinca. Posljedica oslabljenog pojedinca dovodi do bolesti što u najekstremnijem slučaju može uzrokovati smrti. U ovakvim situacijama pojedinci će najčešće posegnuti za hranom koja je bogata mastima, šećerom, kofeinom ili drugim brzim rješenjima koji u trenutku daju energiju za vrijeme stresa, ali u dugim vodama dovode do bolesti.

Zaposlenici bi trebali znati upravljati svojim stresom te ga usmjeriti da od problema stvore resurs tj. dobrobit za svoje tijelo i um. Isto tako, važno je zadržati um sabranim kako bi u dužem periodu ostali bez negativnih posljedica na naše fizičko i psihičko zdravlje.

---

<sup>88</sup> Najvažniji je steroidni hormon skupine glukokortikoidnih hormona kore nadbubrežne žlijezde koji sudjeluje u regulaciji metabolizma ugljikohidrata, masti i bjelančevina te u fiziološkoj prilagodbi organizma na stresne okolnosti.



### 3.5.2. Prepoznavanje stresa i posljedice stresnog stanja

Stres prepoznamo prema osnovnim tjelesnim i emocionalnim simptomima.<sup>89</sup> Tjelesni simptomi su ubrzan puls, ubrzano disanje, drhtanje mišića, promjene krvnog tlaka, pretjerano znojenje, glavobolja, suha usta, grickanje noktiju dok su emocionalni simptomi zabrinutost, strah, iritacija, potištenost, česte promjene raspoloženja i drugo. Isto tako, u poslovanju stres se može prepoznati kada je riječ o intenzivnom radnom tempu i vremenskim pritiscima, nedostatkom kontrole, niskom razinom uključenosti, malom podrškom kolega i nadređenih, nemogućnošću napredovanja, niskim prihodima te verbalnim i/ili fizičkim uznemiravanjima.

Posljedice stresa dijele se na fiziološke, psihološke i rezultate rada:<sup>90</sup>

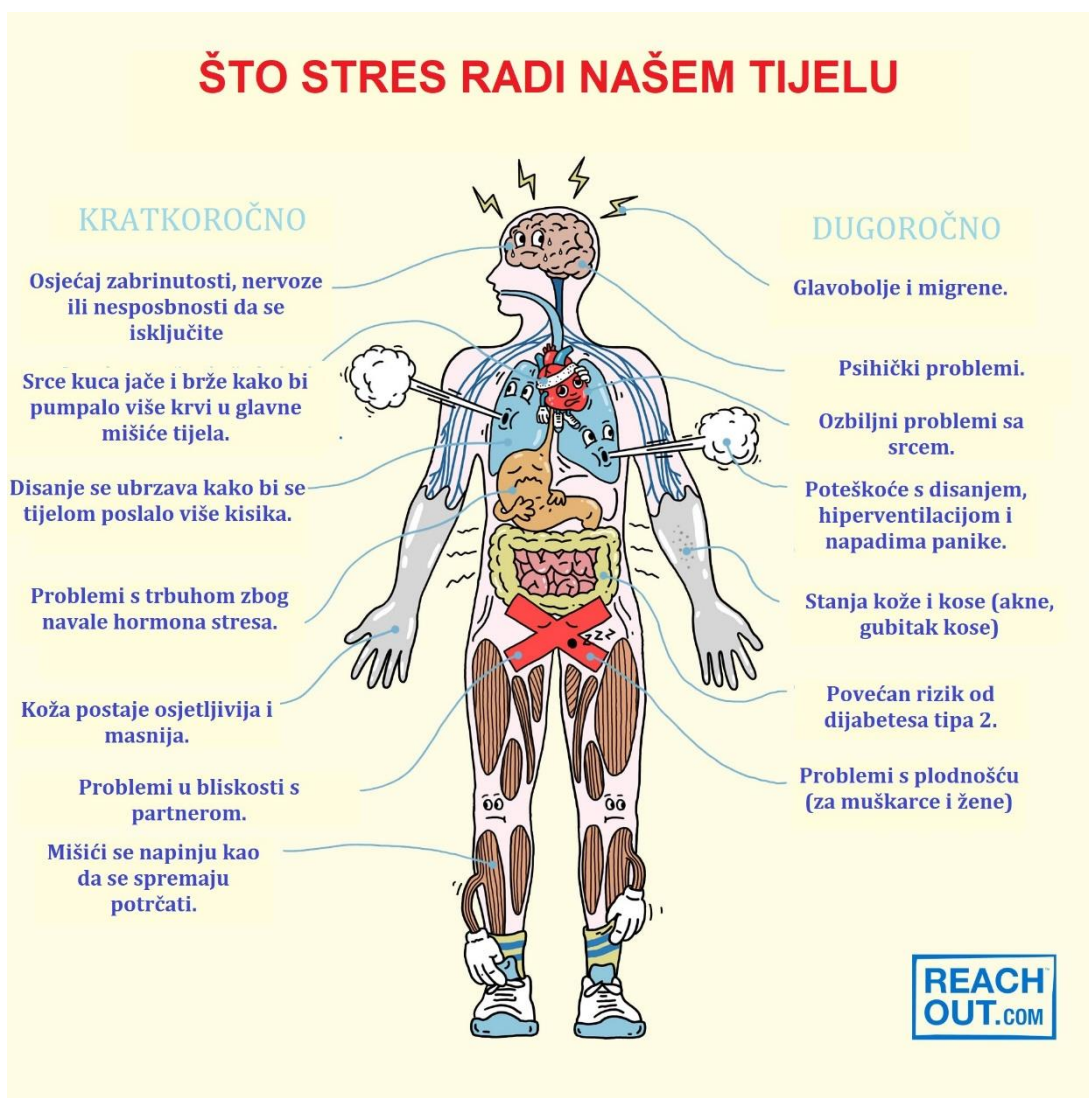
- psihološki znakovi kao što su problem s koncentracijom, zabrinutost, tjeskoba i problemi s pamćenjem,
- emocionalni znakovi kao što su ljutnja, razdraženost, neraspoloženje ili frustracija,
- tjelesni znakovi kao što su visoki krvni tlak, promjene u težini, česte prehlade ili infekcije te
- znakovi ponašanja kao što su loša briga o sebi, nedostatak vremena za stvari u kojima uživajte ili u krajnjem slučaju prepuštanje opojnim sredstvima radi lakšeg nošenja sa stresom.

---

<sup>89</sup> Zna li prepoznati stres?, Moj posao, 2022., dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Savjet/81549/Zna-li-prepoznati-stres/46/> (Pristupljeno: 22.srpnja 2022)

<sup>90</sup>E. Scott, What Is Stress?, Verywellmind, 2022., dostupno na: <https://www.verywellmind.com/stress-and-health-3145086> (Pristupljeno 22.srpnja 2022.)

Slika 6: Što stres radi tijelu?



Izvor: Effects of stress on the body, ReachOut.com, dostupno na: <https://au.reachout.com/articles/what-stress-does-to-the-body> (Pristupljeno 16.kolovoza 2022.)

Slika 6 prikazuje kratkoročne i dugoročne posljedice stresa na tijelo. Stres utječe na živčani, dišni, kardiovaskularni, probavni, reproduktivni, mišićni, imunološki i pokrovni sustav. Dakle, stres djeluje na svaki dio tijela bilo da se radi o unutarnjim ili vanjskim promjenama. Velika razina stresa se ne može smanjiti preko noći, no u trenutku može pomoći pitanje „Možete li napraviti nešto da se to promijeni?“ kojim je moguće skoncentrirati se točno na stvar koja izaziva stres, a ukoliko ne postoji odgovor na pitanje može se zaključiti kako nema opravdane svrhe za stresom.

### 3.5.3. *Pristup pojedinca u upravljanja stresom*

Postoji nekoliko načina upravljanja stresom<sup>91</sup>, jedan od načina je obuzdavanje stresa kako bi unaprijedili vlastite performanse. Govoreći o zdravlju tijela, uma i emocionalnom zdravlju sportaša koji prolaze naporne treninge, striktnu ishranu i kvalitetne obuke kako bi istrenirali svoja tijela da rade na vrhunskoj razini. Zašto ne bi postojali „korporacijski sportaši“ koji bi radili na fizičkoj, emocionalnoj i mentalnoj razini. U nastavku je istaknuti nekoliko pristupa stresu pojedinaca u organizacijama.

- Korporacijski sportaš – prilikom bavljenja sportom prevelika doza stresa može uzrokovati kod pojedinaca da prestanu vježbati, loše provode ishranu ili razvijaju osjećaje bezvrijednosti. Korporativni sportaši odbijaju preveliku dozu stresa razvijanjem snažnih tijela i umova koji se suočavaju s izazovima umjesto da ih stres i emocija preplave.
- Tijek – stanje svijesti u kojem je osoba zaokupirana s određenom aktivnosti. Ovim pristupom pokušava se razbiti velik zadatak u nekoliko malih, ali zanimljivih zadataka. Ovim načinom rada aktiviraju se odrasle osobe da se prebace iz stresnog stanja u više angažirano stanje koristeći zagonetke i nagrade te potencijalno korisne izazove kako bi razbili monotoniju radnog mjesta. Tijek je stanje u kojem su osobe potpuno zaokupirane u aktivnost, svi su u nekom trenutku u životu osjetili ovaj tip stanja uma u kojem su se osjećali snažno, budno i pod kontrolom bez stresa. Na primjer: kada djeca u kutu s igračkama provodili sate bez obzira što se događa oko njih i tko im se obraćao, oni su fokusirani na vlastitu zabavnu aktivnost.
- Dijeta – loše masti iz hrane često uzrokuju osjećaj umora. Nepravilnom prehranom se pojedinac osjeća tromo i nezdravo pa tako jedenjem velikih i teških obroka u sredini dana može usporiti jer će tijelo više napora i energije preusmjeriti u želudac umjesto da pumpa krv u mozak kako bi bili više fokusirani i produktivni. Bolji izbor hrane bi bila riba ili neki laganiji izbor kao što je cezar salata.

---

<sup>91</sup> T. Bauer i B. Erdogan, An Introduction to Organizational Behavior, 2012., izdanje 1.0, str. 292

- Vježbanje – jedna od strategija upravljanja stresom je tjelesna aktivnost. Tjelesno aktivni odmor dovodi do pojačavanja mentalne koncentracije i smanjenja mentalnog umora. Na primjer: u velikim proizvodnim poduzećima prilikom pauze polovica radnika je prakticiralo blagu gimnastiku, dok se druga polovica odmarala. Nakon pauze, grupama je dodijeljen test na kojem su osobe koje su prakticirale jogu imale daleko bolje rezultate od druge grupe. Primjećuje se kako su osobe koje su prakticirale jogu ostale aktivne, koncentrirane i spremne za nastavak posla. Pretpostavlja se da je osobama koje su odmarale teže krenuti u očekivani radni ritam, ne da im se raditi, lošijeg su raspoloženja jer su se opustili i tijelo im je spustilo puls te je potrebno neko vrijeme da se osobe pokrenu. Ovom strategijom je moguće upravljati vremenom produktivnog rada zaposlenika.
  
- San – problemi sa snom uzrokuju začarani krug. Stres može otežati spavanje dok se nespavanjem podiže razina stresa. Vrlo je vjerojatno da umorni ljudi lakše gube živce povećavajući razinu stresa kod drugih. Nesanica je kronična bolest od koje pati trećina ljudi na svijetu. Najmanje 40 % ljudi s nesanicom ima poremećaj mentalnog zdravlja. Također, 75 % osoba s depresijom pati od nesanicе.<sup>92</sup>
  
- Stvaranje kruga osoba podrške – „Kontinuiranim istraživanjima utvrđuje se da pojedinci koji imaju snažnu društvenu podršku pokazuju manje znakove stresa.“<sup>93</sup>
  
- Upravljanje vremenom – definira se kao alat ili tehnika koja pomaže kako bi pojedinci bili produktivniji dok rade. Upravljanje vremenom je najvažniji faktor u smanjenju stresa, jer smanjuje veliki dio pritiska koji se osjeća. Tehnike upravljanja vremenom uključuju određene prioritete upravljanja organizacijom i vođenje rasporeda u elektroničkim ili papirnim oblicima.

---

<sup>92</sup> E. Suni, Sleep Statistics, Sleep foundation, 2022., dostupno na: <https://www.sleepfoundation.org/how-sleep-works/sleep-facts-statistics> (Pristupljeno 18.kolovoza 2022.)

<sup>93</sup> J. R. B. Halbesleben, Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model, Journal of Applied Psychology, izdanje 91, 2006., str.1134-1145

Svaka vještina zahtjeva usavršavanje i razvoj, stoga i upravljanje vremenom zahtjeva određeni napor, ali ishod koji se poslije očekuje će se isplatiti jer će se smanjiti razina stresa.

### *3.5.4. Organizacijski pristupi upravljanja stresom*

Stres organizacije košta milijune dolara godišnje što zbog izostanak s posla, nezgodama i gubitkom produktivnosti. Zaposlenike je potrebno tretirati motivacijom, empatijom i podrškom tijekom stresnih životnih događaja. Upravljanje stresom zaposlenika je važna briga za organizacije kao i za pojedinca.<sup>94</sup> Na primjer: velike proizvodnje zapošljavaju vanjske suradnike kako bi obučili svoje radnike i/ili nadređene s ciljem da izbjegnu prisustvo stresa za sebe i svoje zaposlenike.

U nastavku su istaknuti pristupi koje organizacije provode kako bi upravljale stresom.<sup>95</sup>

- Jasno izražavanje očekivanja – radnici koji imaju jasne opise svojih poslova doživljavaju manje stresa od onih koji imaju slabije opise poslova. Brojni menadžeri nisu svjesni kako njihove direktive povećavaju stres kod podređenih i povećavaju njihovu zbunjenost. Vođenjem kvalitetnog razgovora s jasnim i jednostavnim smjerom moćan je način smanjenja stresa.
- Autonomija na radnom mjestu (davanje zaposlenicima smisao za oslobođenje stresa) – odavno je poznato kako je jedna od najstresnijih stvari ona u kojoj pojedinci nemaju kontrolu nad svojim okruženjem. Autonomija na poslu odnosi se na to koliko slobode zaposlenici imaju da rade svoj posao. Odnosi se na tempo kojim se posao dovršava, njegove redoslijede, dovršetak i slobodu osobe da radi bez mikro menadžmenta.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> T. Bauer i B. Erdogan, An Introduction to Organizational Behavior, 2012., izdanje 1.0, str. 294

<sup>95</sup> ibidem, str. 295

<sup>96</sup>M. Wool, Autonomy at work is important (now more than ever), Better up, 2021., dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/autonomy-in-the-workplace> (Pristupljeno 20.kolovoza 2022.)

- Stvaranje poštenog radnog okruženja – cilj je staviti zaposlenike u prvi plan kako bi im osigurali da se osjećaju dobrodošlo, prihvaćeno te da steknu povjerenje prema organizaciji. Ovim pristupom se potiče viši angažman ljudi jer se osjećaju cijenjeno i važno za organizaciju.
- Redukcija stresa radom na daljinu – neke organizacije dopuštaju zaposlenicima da rade od kuće ili iz nekog drugog adekvatnog prostora udaljenog od radnog mjesta određeni dio radnog tjedna. Rad na daljinu je jedna od opcija koja može smanjivati stres za neke zaposlenike.
- Plaćeni odmor od radnih rutina (sabatski dopust) – pruža se zaposlenicima koji rade duži niz godina u organizaciji kako bi odmorili od same organizacije, najčešće je to svakih sedam godina rada u određenoj organizaciji iako nije striktno određeno. Tijekom odmora zaposlenici su i dalje zaposleni i mogu biti plaćeni. Zaposlenik može koristiti ovo vrijeme kako želi, za odmor, učenje novih vještina, pisanje ili neku drugu aktivnost.<sup>97</sup>
- Programi za pomoć zaposlenicima – postoje trenutci koji uzrokuju stres na način da utječe na radno mjesto, ali i privatni život. Ovakve situacije mogu biti smrt voljene osobe, bolest, ovisnost, depresija, financijski ili pravni problemi. Organizacijama je izvan dosega liječenje takvih stresova, ali nude različite programe za pomoć, emocionalno savjetovanje, razgovori sa stručnjacima. Najčešće se koristi za pomoć zaposlenicima koji imaju problem s ovisnošću.

---

<sup>97</sup> A. Cooks-Campbell, What is sabbatical leave? It's the best kept secret in HR, BetterUp, 2022., dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/what-is-sabbatical> (Pristupljeno: 20.kolovoza 2022.)

## **4. Istraživanje povezanosti emocija i različitih stilova rada bazirano na radu na daljinu**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Empirijsko istraživanje pod nazivom „Emocije i rad na daljinu“ provedeno je u rujnu 2022. Istraživanjem je ispitano u kojoj su mjeri ispitanici osjećali određene emocije za vrijeme rada od kuće na početku pandemije COVID-19, gledajući danas na rad od kuće, prilikom rada na fizičkom radnom mjestu te prilikom hibridnog rada. Istraživanjem su ispitane najveće prednosti rada od kuće za zaposlenike, ali i za poduzeće, a jednako tako su ispitani i nedostaci istih. Dakle, cilj istraživanja je ispitati pogled na emocije zaposlenika prvenstveno na rad na daljinu. Ispitanici su odgovarali na upitnik u online obrascu napravljenom u programu „Google obrasci“.

U istraživanje je bilo uključeno cca. 250 ispitanika od kojih je 76 ispunilo upitnik. Ispitanici su osobe koje su starije od 18 godina. Ispitanici su različitih interesa te nemaju veliku povezanost; to su osobe koje rade na visokim razinama menadžmenta, na niskim razinama menadžmenta te u proizvodnji. Isto tako, upitnik sadržava osobe koje su se susrele s radom na daljinu, ali i osobe koje se nisu susrele s radom na daljinu. Dobiveni podatci obrađivali su se statističkom obradom i nisu analizirani na razini pojedinca ili organizacije.

Upitnik se sastoji od tri dijela pitanja. Prvim dijelom pitanja ispitivalo se koje su emocije ispitanici osjećali za vrijeme rada od kuće na početku pandemije COVID-19, kako se osjećaju danas gledajući na rad od kuće te koje emocije općenito osjećaju radom na fizičkom radnom mjestu i hibridnom radnom mjestu. Također, ispitno je koje su najveće prednosti i nedostaci za zaposlenike, ali i za poduzeće što se tiče rada od kuće.

U drugom dijelu pitanja ispitanici su svoje odgovore bazirali na zadanim izjavama (Prilog anketa – 82 str.) gdje su odlučivali između 1 – Uopće se ne slažem i 5 – U potpunosti se slažem. U trećem dijelu pitanja ispitanici su odgovarali na pitanja vezana uz demografska obilježja.

## 4.2. Opis uzorka

U istraživanju je sudjelovalo 76 ispitanika od kojih je 40 (52,6%) žena i 36 (47,4%) muškaraca.

Grafikon 1: Prikaz broja ispitanika prema spolu

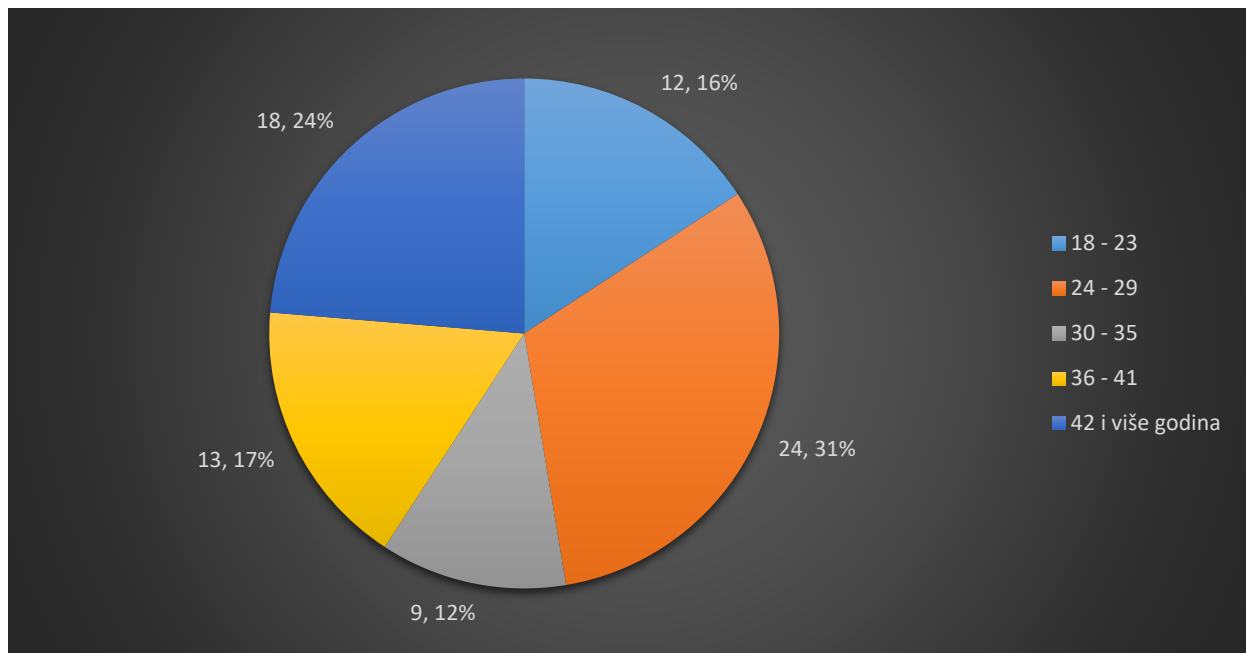


Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

Dob ispitanika varira od 18 do 42 i više godina s tim da se 24 ispitanika nalazi u dobnoj skupini od 24 do 29 godina što ih čini najzastupljenijom dobnom skupinom u istraživanju od 31,6 %. Sljedeća najzastupljenija dobna skupina je 42 i više koju čini 23,7 %, a najmanji broj ispitanika nalazi se u dobi između 30 i 35 godina, odnosno njih 11,8 %.



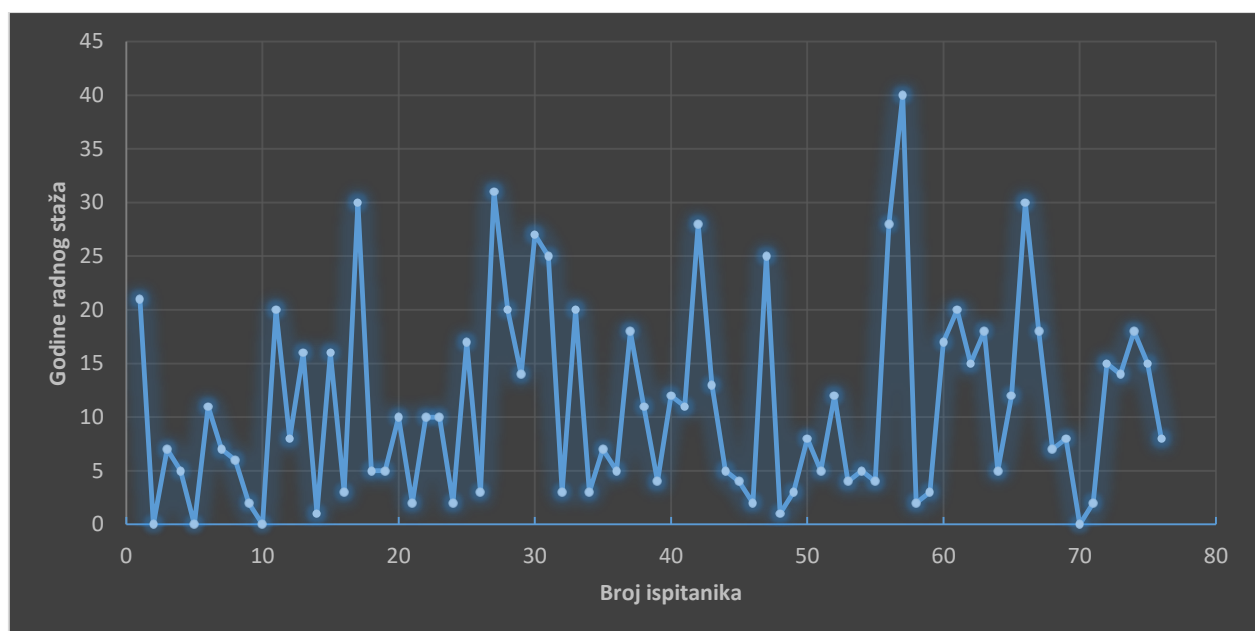
Grafikon 2: Prikaz ispitanika prema dobnoj skupini



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

Godine radnog staža ispitanika variraju od 0 do 40 s prosjekom od 11,07 godina i standardnom devijacijom od 9,06 godina. Najčešći broj radnog staža ispitanika je 8 godina.

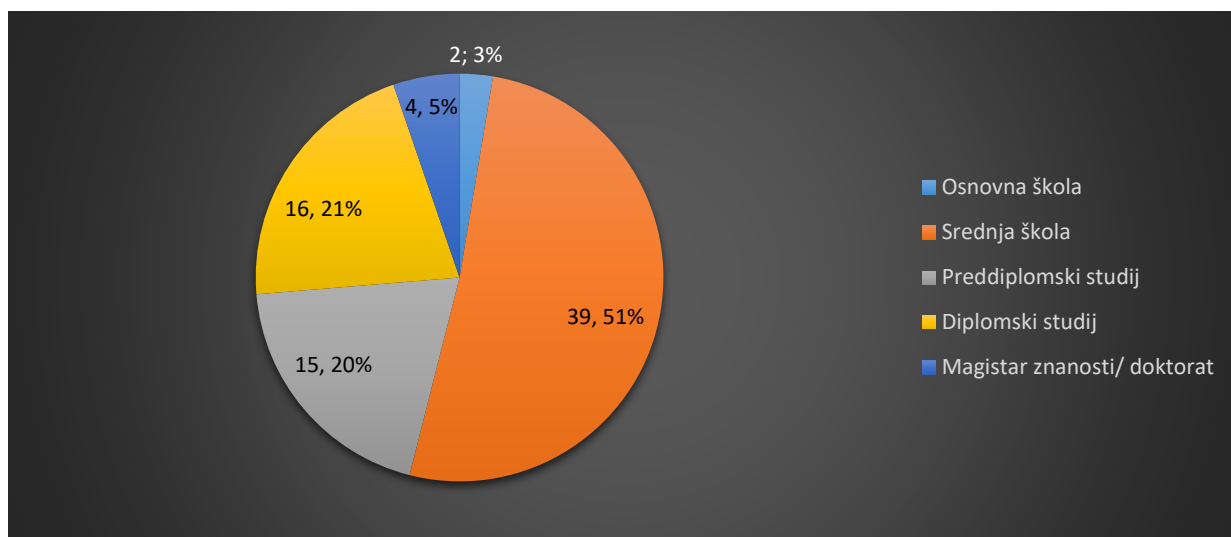
Grafikon 3: Prikaz broja godina radnog staža pojedinog ispitanika



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

Razina obrazovanje ispitanika se odnosi na 2 (2,6 %) ispitanika koja imaju završenu osnovnu školu, 39 (51,3 %) ispitanika koji imaju završenu srednju školu, 15 (19,7 %) ispitanika koji imaju završeni preddiplomski studij, 16 (21,1 %) ispitanika koji imaju završeni diplomski studij i 4 (5,3 %) ispitanika koji imaju završen magisterij znanosti/ doktorat. Dakle, najveći postotak ispitanika ima završenu srednju školu.

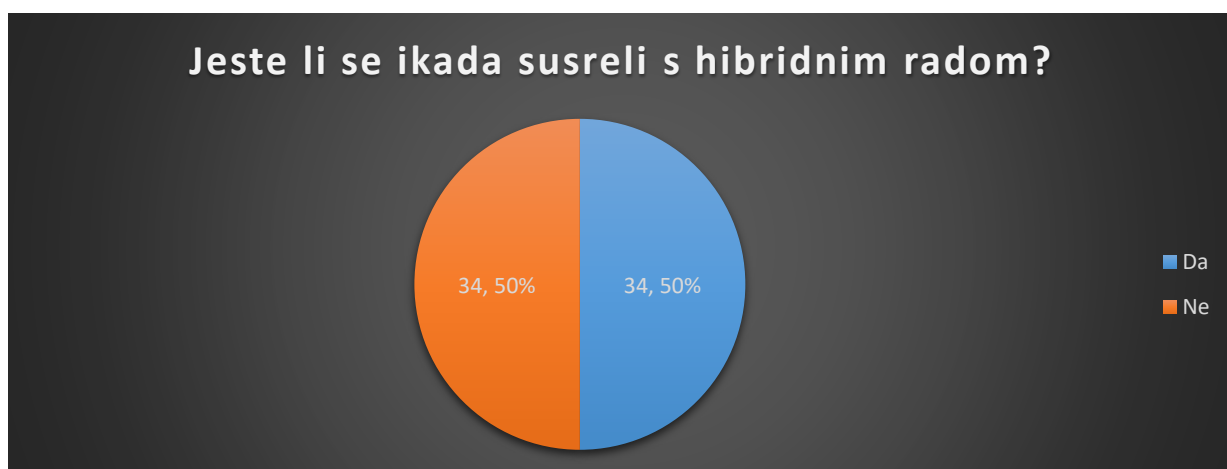
Grafikon 4: Prikaz razine obrazovanja ispitanika



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

Na grafikonu 5 prikazan je broj ispitanika koji su se susreli i koji se nisu susreli s hibridnim radom. Jednak broj ispitanika (34) se susreo i jednak broj ispitanika (34) se nije susreo s hibridnim radom.

Grafikon 5: Prikaz iskustva ispitanika s hibridnim radom

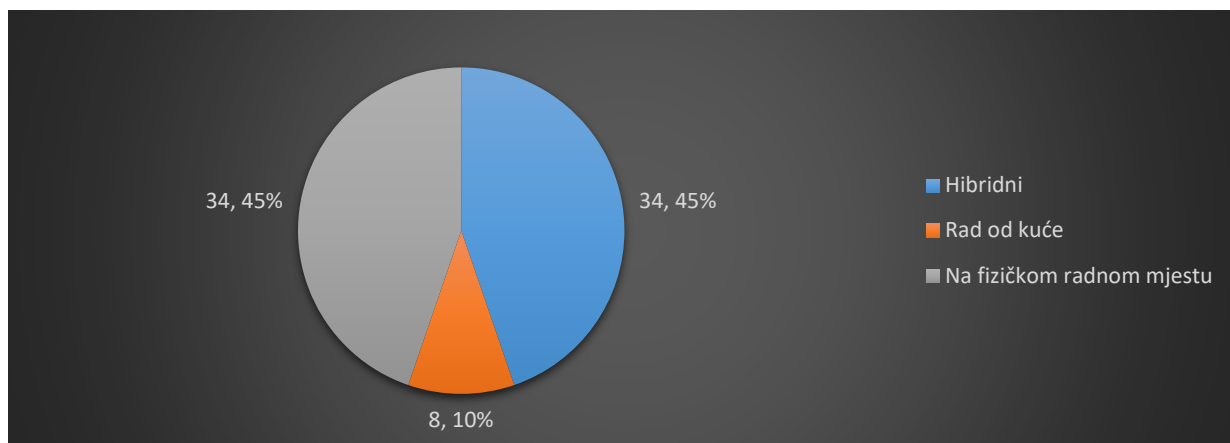


Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

## 4.2. Analiza podataka dobivenih istraživanjem

Grafikon 6 prikazuje kako su ispitanici jednako skloni raditi hibridnim oblikom i radom na fizičkom radnom mjestu dok samo 10 % ispitanika (8) preferira rad na daljinu.

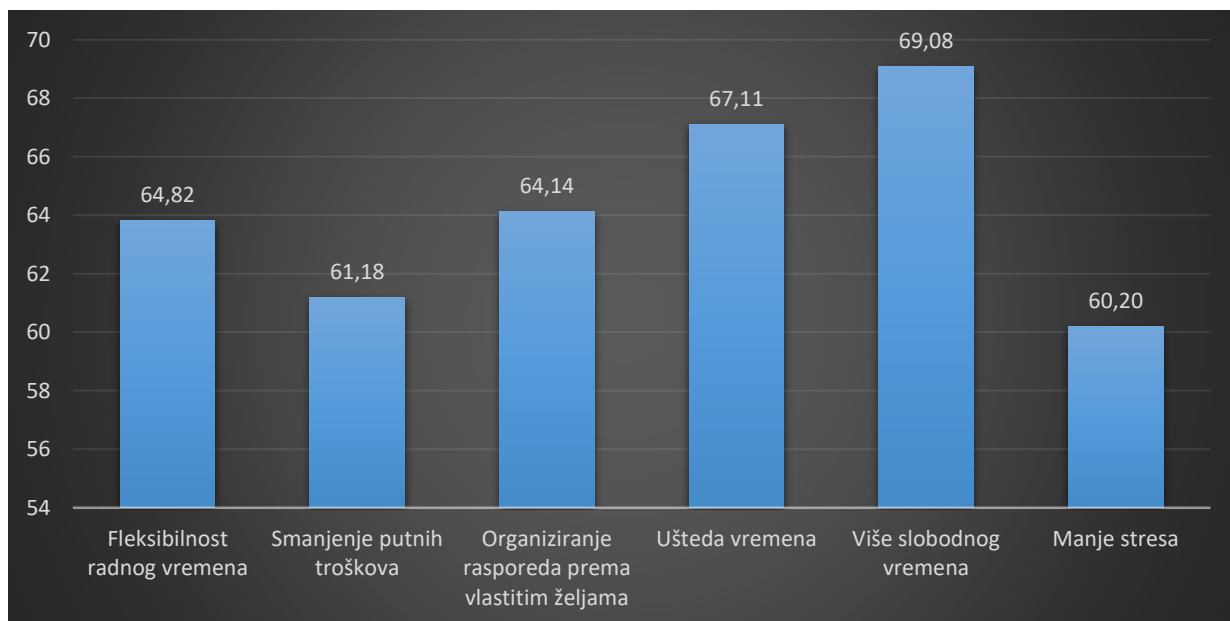
Grafikon 6: Prikaz preferencije oblika poslovanja ispitanika



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

Prosječno, kao najveću prednost rada od kuće za zaposlenike ispitanici su sa 69,08 % označili više slobodnog vremena. Uštedu vremena sa 67,11 % ispitanici smatraju sljedećom najvećom prednosti rada od kuće za zaposlenike dok manje stresa sa 60,2 % smatraju najmanjom prednosti rada od kuće za zaposlenike.

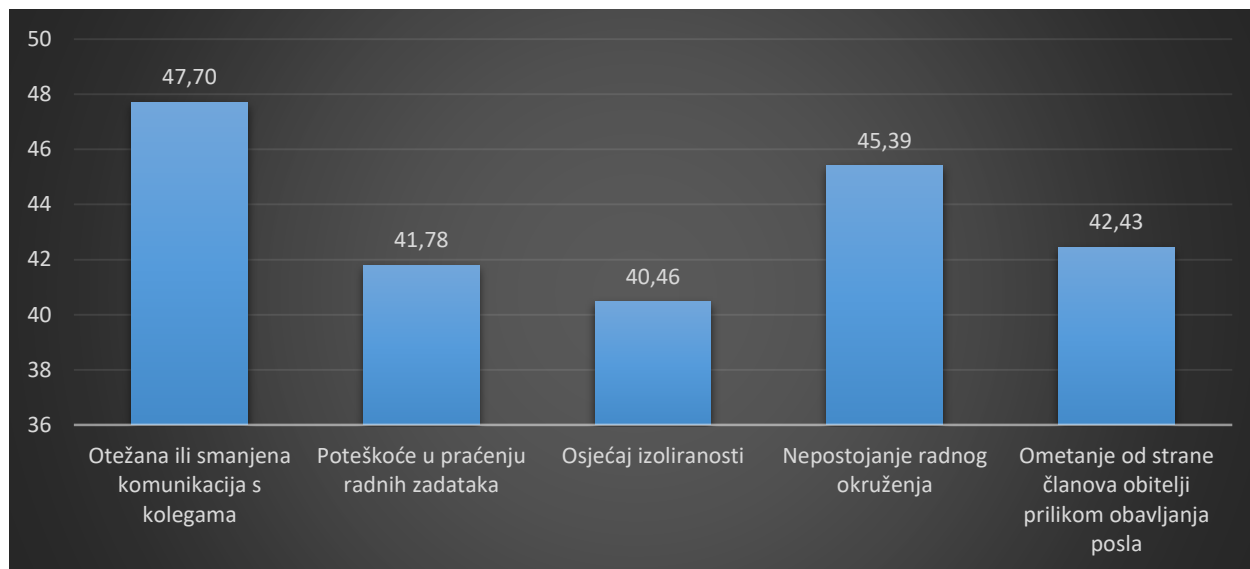
Grafikon 7: Prednosti rada od kuće za zaposlenike



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

Prosječno, kao najveći nedostatak rada od kuće ispitanici su sa 47,7 % odabrali otežanu ili smanjenu komunikaciju s kolegama dok osjećaj izoliranosti sa 40,46 % smatraju najmanjim nedostatkom rada od kuće. Nepostojanje radnog okruženje kao drugi najveći nedostatak rada od kuće za zaposlenike ispitanici ističu sa 45,4 %.

Grafikon 8: Nedostaci rada od kuće za zaposlenike



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja i izrada grafikona

Ispitanici su sa 62,5 % niže troškove odabrali kao najveću prednost rada od kuće za poduzeće, koju slijede smanjeni izostanci s posla s 58,22 %. Povećanu produktivnost sa 52,30 % kao i isticanje nad konkurencijom s jednakim postotkom ispitanici smatraju najmanjom prednosti rada od kuće za poduzeće.

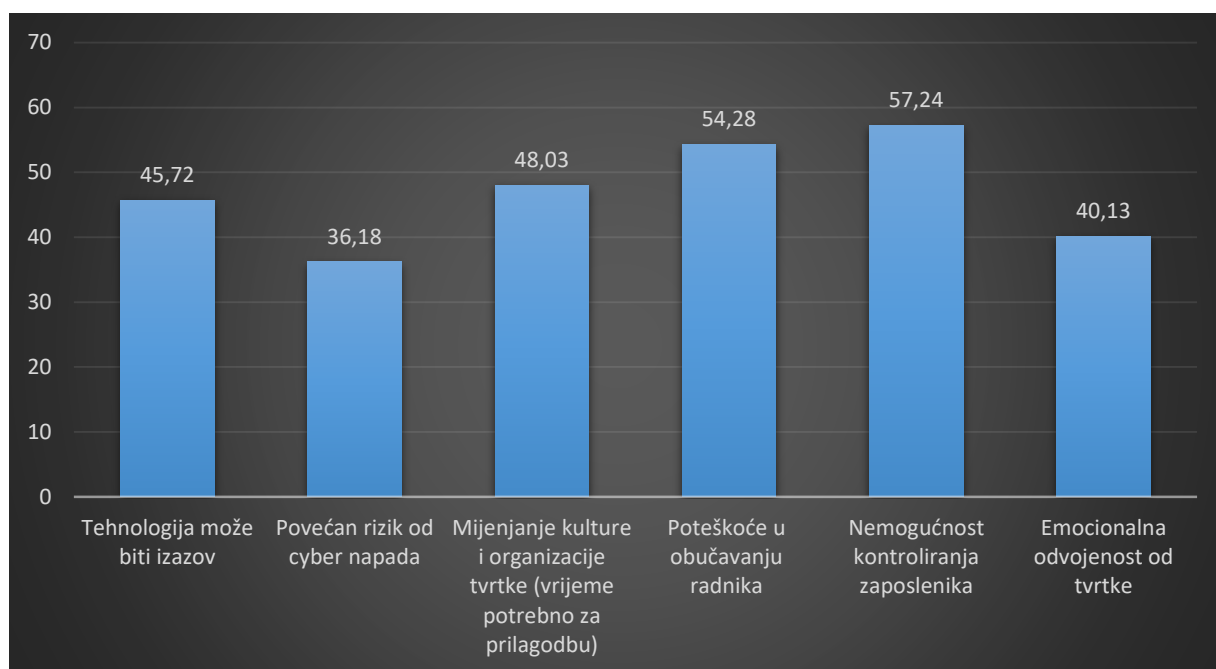
Grafikon 9: Prednosti rada od kuće za poduzeće



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja i izrada grafikona

Sveukupno, kao najveći nedostatak rada od kuće za poduzeće ispitanici su izdvojili nemogućnost kontroliranja zaposlenika s 57,24 %, a odmah sljedeći izdvojeni nedostatak s 54,28 % je poteškoća u obučavanju radnika. Najmanjim nedostatkom sa 36,18 % smatraju povećan rizik od cyber napada. Najmanjim nedostatkom sa 36,18 % smatraju povećan rizik od cyber napada. Tehnologiju kao izazov sa 45,72 % te mijenjanje kulture i organizacije tvrtke sa 48,03 % ispitanici smatraju skoro podjednako važnim nedostatkom rada od kuće za poduzeće.

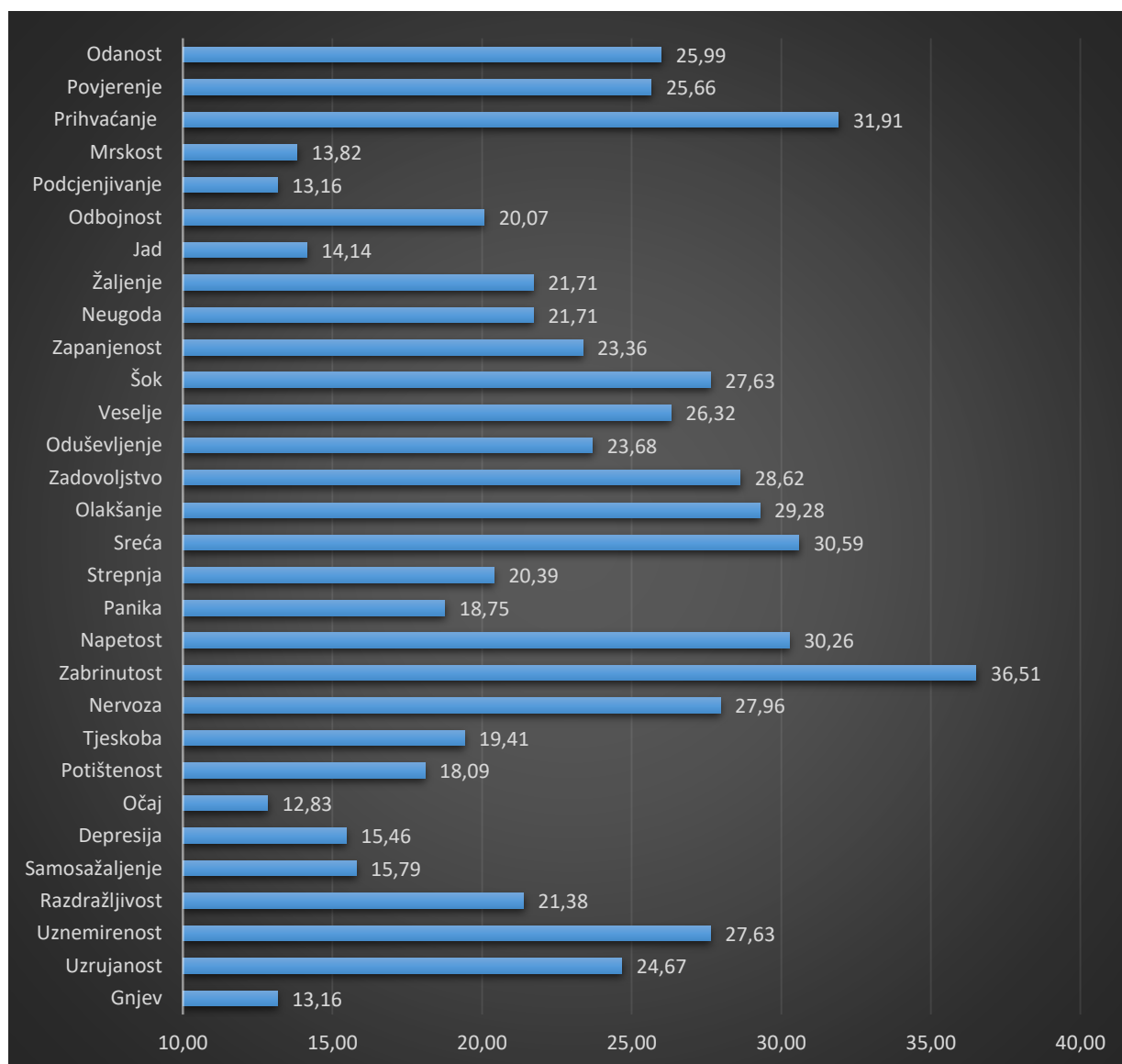
Grafikon 10: Nedostaci rada od kuće za poduzeće



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja i izrada grafikona

Na Grafikonu 11 moguće je vidjeti da emocija koje su ispitanici u najvećoj mjeri sa 36,51 % osjećali je zabrinutost. Slijede ju prihvaćenje sa 31,91 %, sreća sa 30,59 % te napetost sa 30,26 %. Emocije koje su ispitanici osjećali u najmanjoj mjeri sa 12,83 % su očaj, gnjev i podcjenjivanje sa 13,16 %, mrskost sa 13,82 % te jad sa 14,14 %. Može se zaključiti kako su u početku pandemije ispitanici bili zabrinuti i napeti zbog svega novoga što se događalo, no s druge strane i sretni zbog odmora i više provođenja vremena s obitelji.

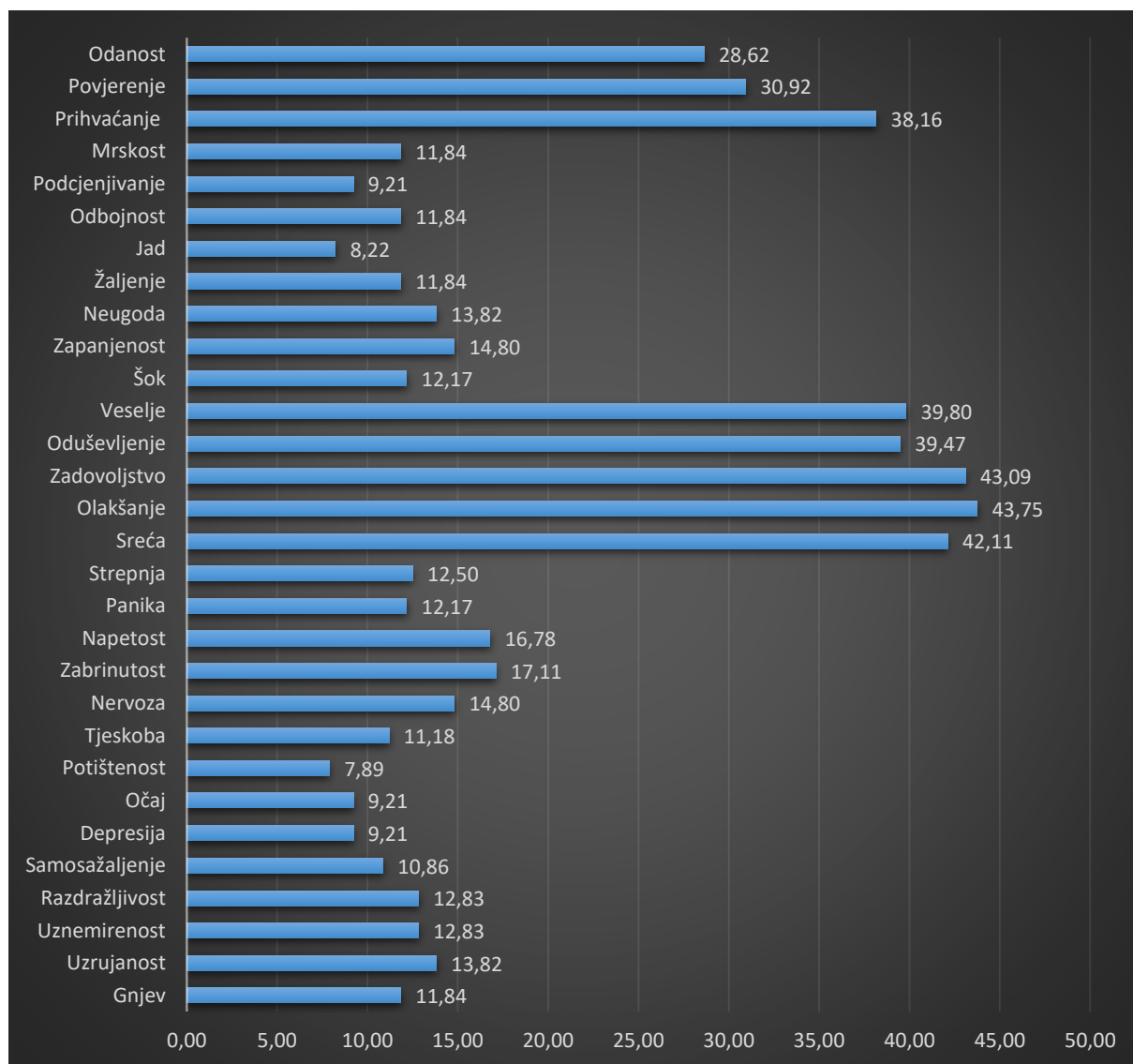
Grafikon 11: Emocije za vrijeme rada od kuće na početku pandemije COVID-19



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

Danas, rad od kuće u ispitanicima sa 43,75 % budi osjećaj olakšanja, sa 43,09 % budi osjećaj zadovoljstva, a sa 42,11 % budi osjećaj sreće. Sveukupno gledajući, ispitanici radeći od kuće najmanje osjećaju potištenost sa 7,89 %. Vidljiv je napredak (pozitivnije emocije) s obzirom na početak pandemije, odnosno, ispitanici su prihvatili novonastalo stanje te mu se prilagođavaju.

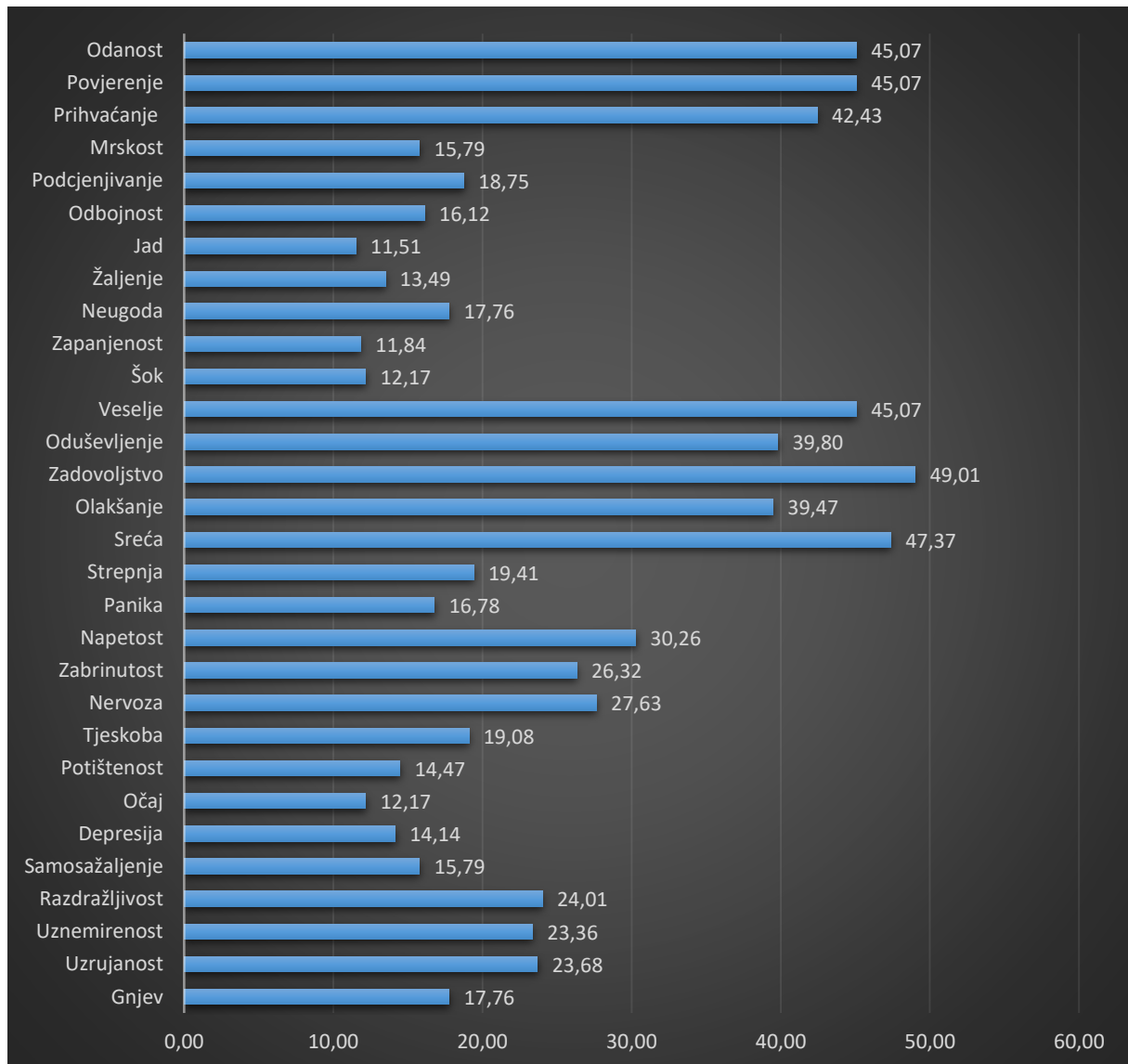
Grafikon 12: Emocije danas gledajući na rad od kuće



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

49,01 % ispitanika osjeća zadovoljstvo prilikom rada na fizičkom radnom mjestu, 47,37 % osjeća sreću, a 45,07 % osjeća odanost, povjerenje te oduševljenje. Prilikom rada na fizičkom radnom mjestu, ispitanici (11,51 %) najmanje osjećaju jad te ih 11,84 % osjeća zapanjenost. Gledajući sveukupne emocije prilikom rada na fizičkom mjestu, prevladavaju pozitivne emocije.

Grafikon 13: Emocije prilikom rada na fizičkom radnom mjestu

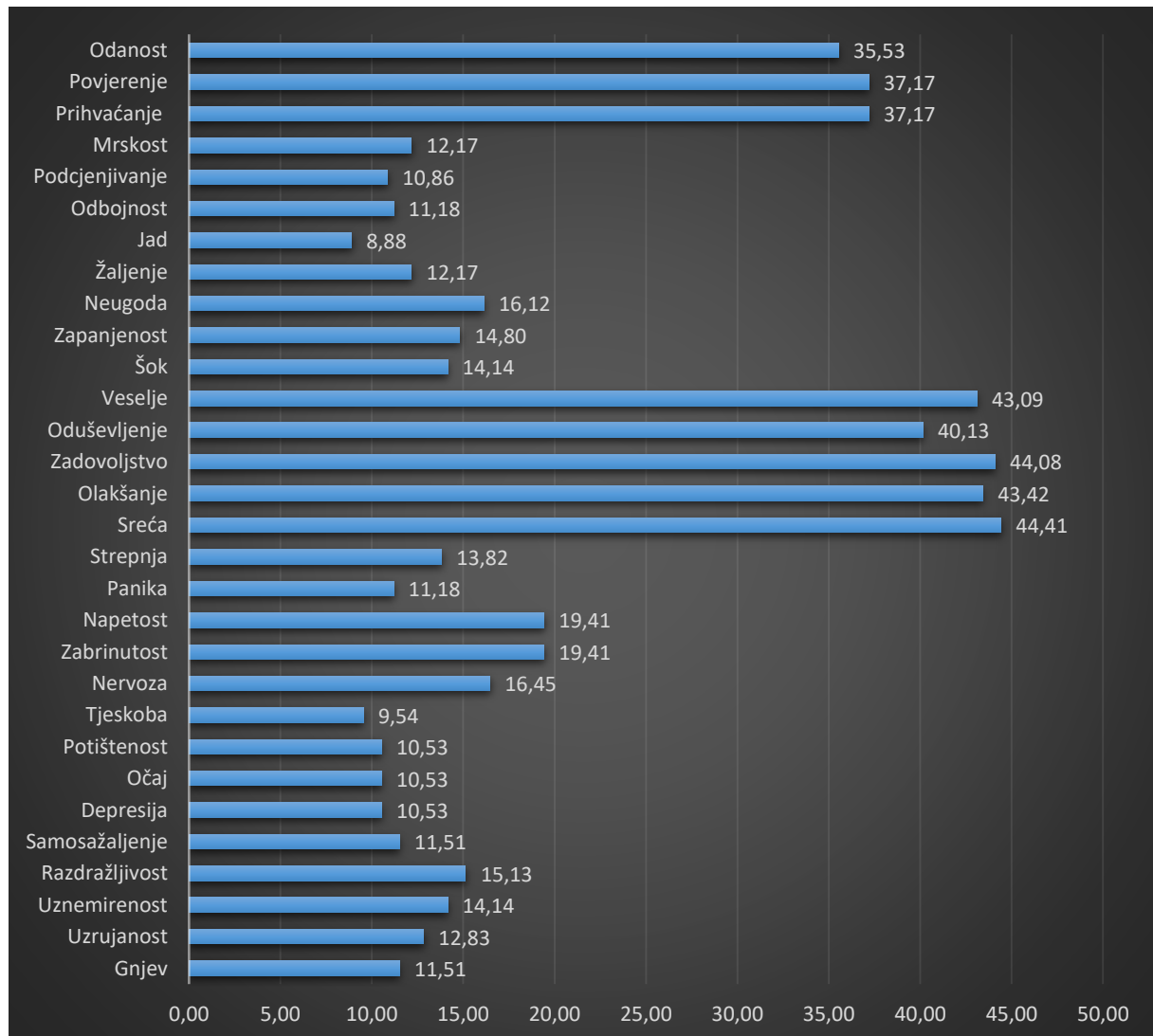


Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja



Prilikom hibridnog rada ispitanici sa 44,41 % najviše osjećaju sreću, sa 43,42 % osjećaju olakšanje, sa 43,09 % osjećaju veselje te sa 40,13 % osjećaju oduševljenje. Ispitanici najmanje osjećaju jad sa 8,88 %. Vidljivo je kako su sve pozitivne emocije izražene u velikom postotku (iznad 35 %) dok su negativne emocije izražene u malom postotku (ispod 20 %).

Grafikon 14: Emocije prilikom hibridnog rada



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

S izjavom „Smatram da sam produktivniji/ja radeći iz vlastitog doma.“ se uopće ne slaže 27,6 %, odnosno 21 ispitanik, no zanimljivo je kako se 25 %, odnosno 19 ispitanika u potpunosti slaže. Ovom izjavom dolazi do sukoba u razmišljanju među ispitanicima. Prosjek slaganja s izjavom iznosi 3,03 što znači da se ispitanici donekle slažu s navedenim, pri čemu standardna devijacija iznosi 1,55.

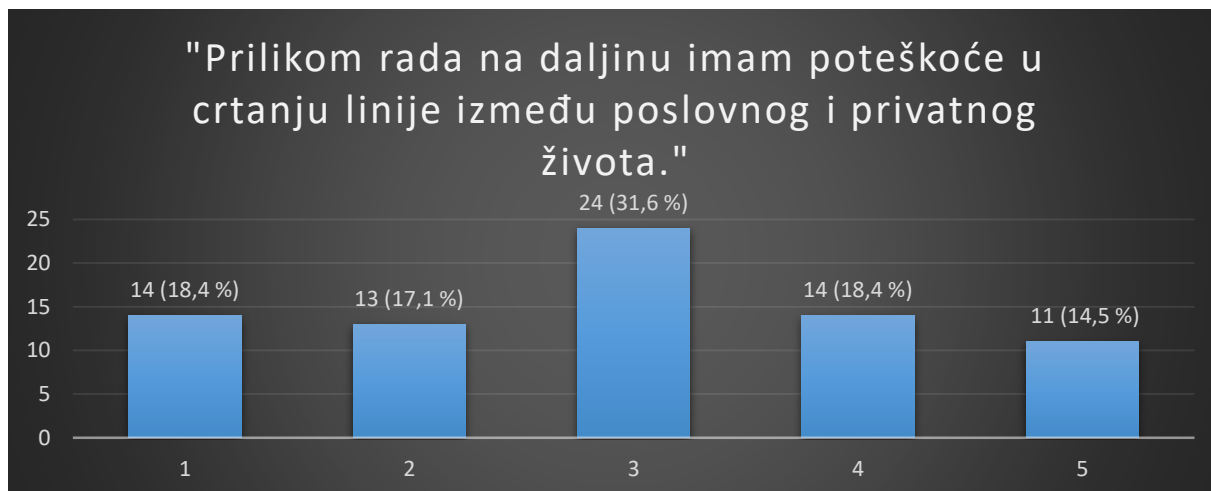
Grafikon 15: Slaganje s izjavom o većoj produktivnosti u radu iz vlastitog doma



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

S izjavom iz grafikona 16 "Prilikom rada na daljinu imam poteškoće u crtanju linije između poslovnog i privatnog života." se u potpunosti slaže najmanje (11) ispitanika, odnosno njih 14,5 %, a uopće se ne slaže 18,4 % kojih čine 14 ispitanika. Najveći broj ispitanika se donekle slaže s izjavom, čak njih 24, odnosno 31,6 %. Prema navedenom, prosjek iznosi 2,9 što označava da se ispitanici donekle slažu s navedenom izjavom, a pritom standardna devijacija iznosi 1,3.

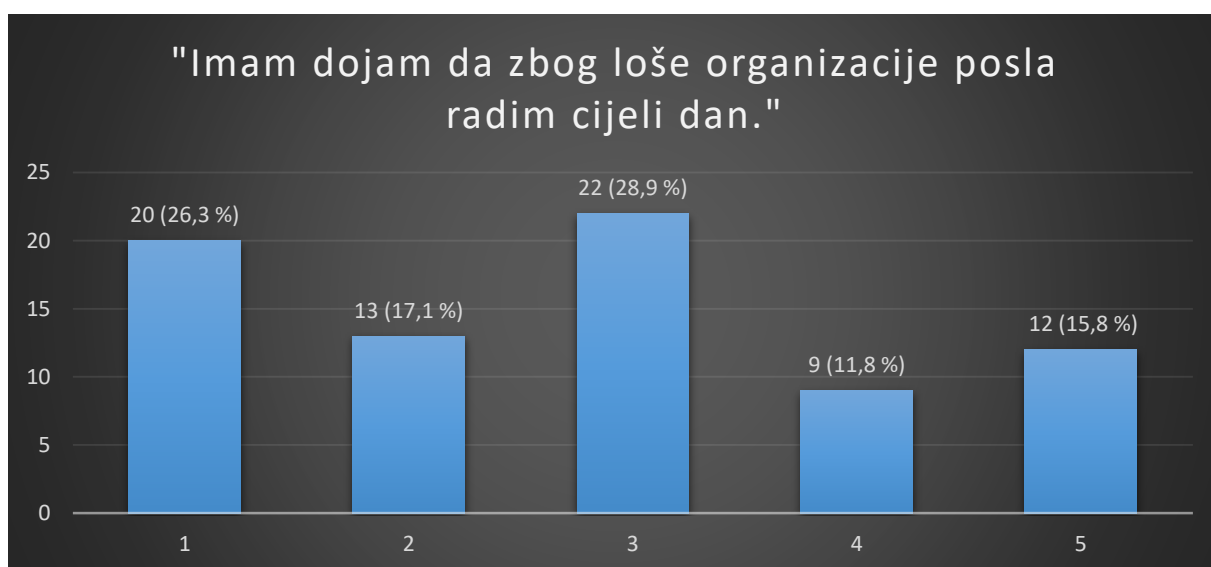
Grafikon 16: Slaganje s izjavom o poteškoćama u radu na daljinu zbog crtanje linije između privatnog i poslovnog života



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

S izjavom "Imam dojam da zbog loše organizacije posla radim cijeli dan." se donekle slaže 28,9 % kojih čine 22 ispitanika. S izjavom se uopće ne slaže 26,3 %, odnosno 20 ispitanika dok se s izjavom u potpunosti slaže 15,8 %, odnosno 12 ispitanika. Prosjek iznosi 2,7 što znači da se ispitanici donekle slažu s izjavom, a standardna devijacija iznosi 1,39.

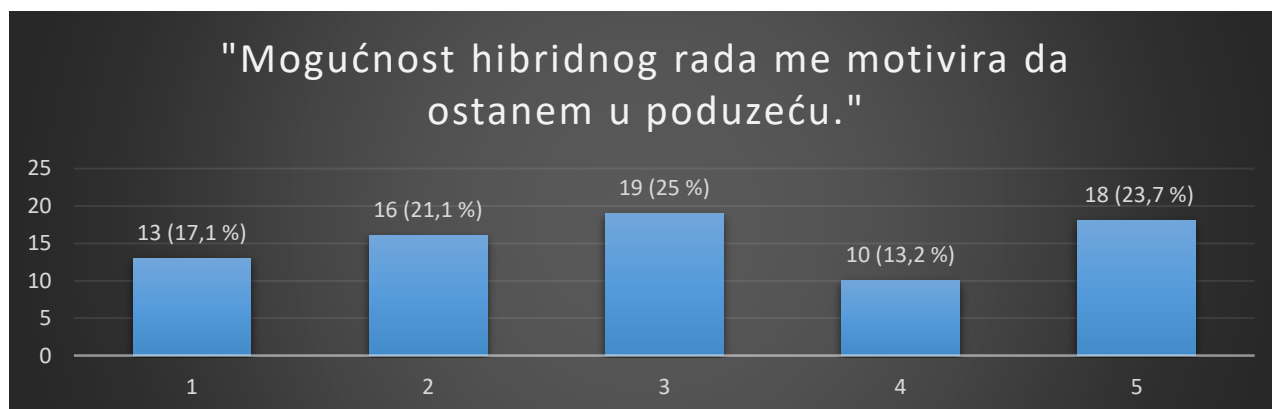
Grafikon 17: Slaganje s izjavom o cjelodnevnom radu zbog loše organizacije



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

S izjavom "Mogućnost hibridnog rada me motivira da ostanem u poduzeću." se 19 ispitanika, odnosno 25 % donekle slaže s izjavom. 18 ispitanika, odnosno 23,7 % ispitanika se u potpunosti slaže dok se 13 ispitanika, odnosno 17,1 % uopće ne slaže. Prosjek iznosi 3,1 sa standardnom devijacijom 1,41 što znači da se većina ispitanika donekle slaže s izjavom.

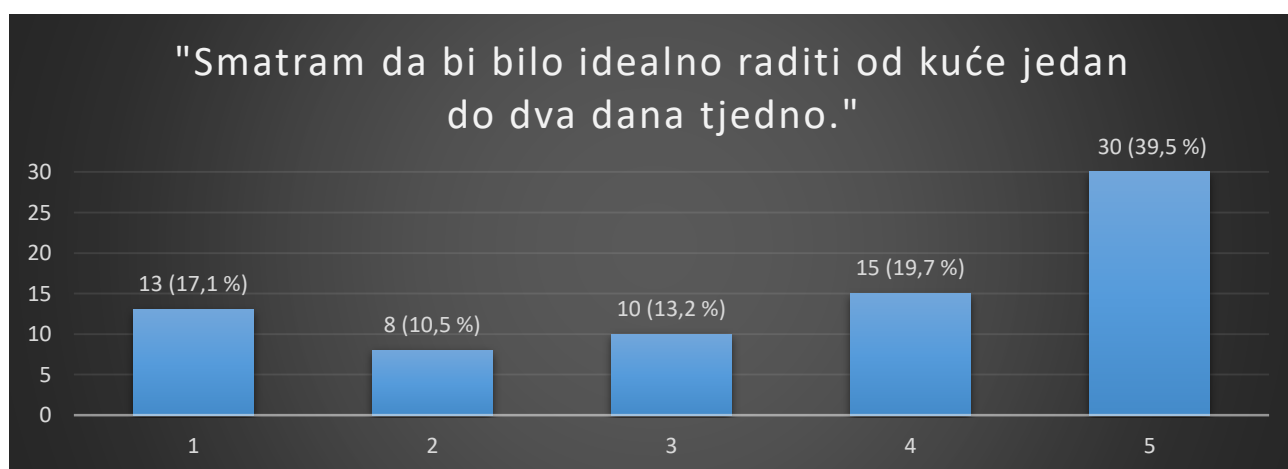
Grafikon 18: Slaganje s izjavom o motiviranosti zbog hibridnog rada u poduzeću



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

S izjavom iz grafikona 19 "Smatram da bi bilo idealno raditi od kuće jedan do dva dana tjedno." se u potpunosti slaže čak 39,5 % ispitanika, odnosno njih 30, odnosno većina ispitanika. S izjavom se u potpunosti ne slaže 17,1 % kojih čine 13 ispitanika. Prosjek slaganja iznosi 3,54 sa standardnom devijacijom od 1,52. Dakle, prosječno se ispitanici donekle slažu s izjavom.

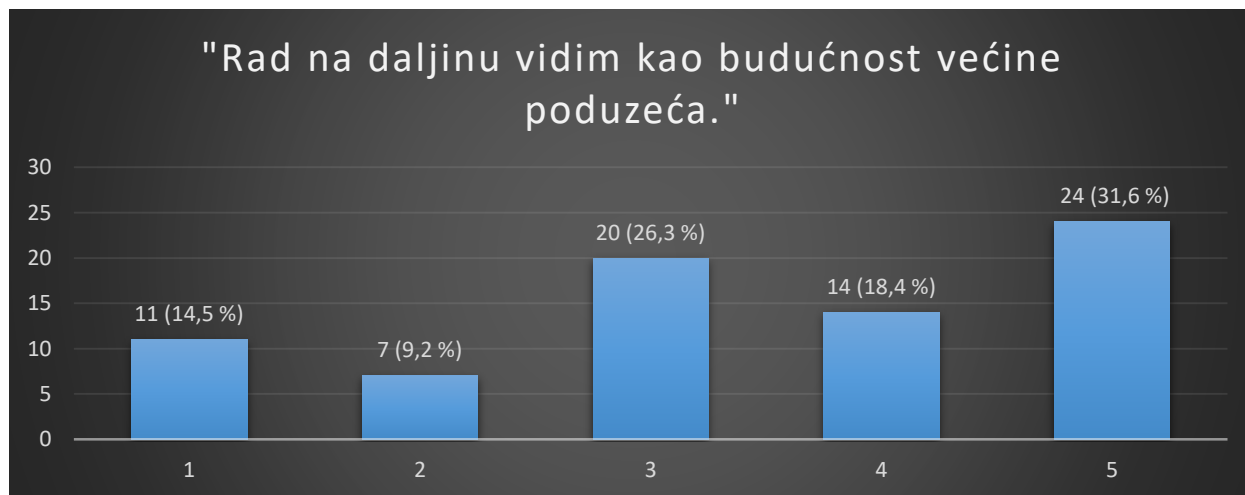
Grafikon 19: Slaganje s izjavom o radu od kuće nekoliko puta tjedno



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

S izjavom "Rad na daljinu vidim kao budućnost većine poduzeća." se u potpunosti slaže 24 ispitanika koji čine 31,6 % uzorka. 11 ispitanika se uopće ne slaže s izjavom te čine 14,5 % ispitanika. Prosječno, ispitanici se donekle slažu s izjavom (3,43), a standardna devijacija iznosi 1,4.

Grafikon 20: Slaganje s izjavom da je rad na daljinu budućnost većine poduzeća



Izvor: autorova obrada podataka iz provedenog istraživanja

#### 4.3. Rezultati istraživanja

Kao što je prikazano Grafikonom 6, može se zaključiti kako su ispitanici jednako skloni hibridom i radu na fizičkom radnom mjestu, no najmanjem broju ispitanika odgovora rad na daljinu (od kuće). Iako ispitanici cijene slobodno vrijeme i uštedu vremena koje imaju na raspolaganju radom od kuće zbog otežane komunikacije i osjećaja izoliranosti nisu u potpunosti za takav pristup rada. Gledajući iz perspektive poduzeća, ispitanici izdvajaju niže troškove i smanjene izostanke s posla kao najveće benefite dok nemogućnost kontroliranja zaposlenika i poteškoće pri obučavanju novih zaposlenika smatraju najvećim nedostacima. Rad na daljinu, u ispitanicima je na početku budio prvenstveno osjećaj zabrinutosti, no s vremenom, osjećaju olakšanje, zadovoljstvo i sreću. Govoreći o radu na fizičkom radnom mjestu, ispitanici uvelike osjećaju zadovoljstvo, sreću, odanost, povjerenje i oduševljenje što prikazuje daljnju težnju takvome načinu rada. Kao i na fizičkom radnom mjestu, tako se ispitanici uvelike pronalaze i u hibridnom radu što potvrđuje podatke iz Grafikona 6. Sa svim navedenim

izjava se ispitanici donekle slažu, što znači da ni jedna izjava nije ostavila prevelik utisak na njih.

Za kraj je izdvojeno nekoliko komentara.

„Rad na daljinu je definitivno budućnost te ga što prije treba prihvatiti i prilagoditi mu se. Smatram da je puno više prednosti, nego nedostataka hibridnog rada te da zaposlenici osjećaju određenu dozu slobode zbog čega su odaniji poduzeću.“

„Mislim da je svakome lakše raditi u kućnom okruženju, bez nervoze kolega i stresa prilikom putovanja na posao. Komunikacija unutar firme se može održavati češćim druženjima koja se ne tiču posla, nego upoznavanja radnih kolega kako bi se stvorila povezanost među djelatnicima i time lakše surađivanje, ako je u poslu potreban kolektiv.“

„Ne podržavam rad od kuće.“

Isticanjem komentara ponovno je vidljivo kako postoje ispitanici koji se zalažu za rad od kuće, za rad na fizičkom radnom mjestu kao i za hibridni rad što znači da je i samim ispitanicima (ovisno o djelatnosti) potrebna neka sredina koju hibridni rad pruža.

Osobno mišljenje autora se slaže sa svime zaključenim jer dolazi do balansa između rada i slobodnog vremena, ali i kolega i obitelji.

## Zaključak

Emocije su uzrokovane određenim događajem koji traje nekoliko sekundi ili minuta iz kojega proizlaze kao pozitivne ili negativne. Utjecaje okoline na emocije je glavni faktor uspješnosti u izvršavanju posla, što znači da je potrebno unaprjeđivati organizacijske kulture, ali i suočavati se s preprekama kao što su manipulacije emocijama.

Pomoć pri učenju i razumijevanju emocija nalazi se u emocionalnoj inteligenciji koja osposobljava i razvija u pogledima razumijevanja emocija, izražavanju istih, ali i prepoznavanju i njegovanju vlastitih. Emocije su prisutne u svakom događaju ili radnji što znači da nas prate i u modernom poslovanju kada se radi o radu na daljinu i hibridnom radu. Rad na daljinu je budućnost. Potrebno ga je pratiti kako bi ostali rame uz rame s konkurencijom, ali i preuzeli dominaciju na tržištu. Suočeni s modernim rješenjima poslovanja kao što je rad na daljinu potrebno je prilagoditi se, ali i sagledavati nove teorije, upoznavati tehnologiju i razvijati se.

Komunikacija dijeli informacije i emocije kako digitalnim tako i fizičkim putem, a izostankom iste pojedinci se oslanjaju na stres kako bi pomogao ili kako bi odmogao u ostvarenju ciljeva. Organizacija i/ili pojedinac imaju potrebnu da prepoznaju stres na vrijeme kako bi se izbjegli dugoročni i kratkoročni negativni ishodi za poslovanje organizacije, ostvarenje ciljeva, zdravlje okoline, ali i zdravlja pojedinca.

Rad na daljinu je suvremena metoda poslovanja koja pripomaže u balansu cjelokupne organizacije i sadrži puno više prednosti nego mana. Pravilnim rukovanjem postiže se pozitivno djelovanje na zaposlenike, menadžere i organizaciju.

## Popis literature

1. Alessandra, T., *Communicating at work*, New York, Fireside, 1993.
2. Arnold, M. B., *Feelings and emotions: The Loyola Symposium*, New York, Academic Press, 1970.
3. American Psychiatric Association, *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*, Washington, American Psychological Association, 5. izdanje, 2014.
4. Baron, R. A., Byrne, D. i Kantowitz, B. H., *Psychology Understanding behavior*, New York, Holt, Rinehart & Winston, drugo izdanje, 1980.
5. Bauer, T. i Erdogan, B., *An Introduction to Organizational Behavior*, izdanje 1.0, 2012.
6. Behnoudi, Z., *Health and occupational stress*, Tehran, Iran: Boshra-Tohfeh Publications, 2005.
7. Brenner, C., *On the nature and development of affects: A unified theory*, Psychoanalytic Quarterly, izdanje 43, 1974.
8. Cimbalo, R.S., Beck, K.L. i Sendziak, D.S., *The Journal of Genetic Psychology: Research and Theory on Human Development*, izdanje 133, broj 2, 1978.
9. Clark, D. A., *Intrusive Thoughts in Clinical Disorders*, Theory, Research, and Treatment, New York, The Guilford Press, 2005.
10. Frederickson, B. L. i Joiner, T., *Emotions trigger upward spirals toward emotional well-being*, Psychological Science, izdanje 13, 2002.,
11. Goleman, D., *Emocionalna inteligencija*, Zagreb, Mozaik knjiga, 1997.
12. Halbesleben, J. R. B., *Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model*, Journal of Applied Psychology, izdanje 91, 2006.
13. Hilgard, E. R., Atkinson, R. Lo i Atkinson, R. C., *Introduction to psychology*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, sedmo izdanje, 1979.
14. Hochschild, R. A., *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, 2003.
15. Jordan, P. J., Lawrence, S. A. i Troth, A. C., *Emotions and coping with conflict: An introduction*, Journal of Management and Organization, izdanje 12, 2006.



16. Kumari, M., Badrick, E., Chandola, T., Adam, E. K., Stafford, M., Marmot, M. G., *Cortisol secretion and fatigue: associations in a community based cohort*, Psychoneuroendocrinology, 2009.
17. Lazarus, R. S., *Stress and emotion: A new synthesis*, New York, Springer, 1999.
18. Lewis, M i Haviland, J. M., *Handbook of Emotions*, New York, Guilford Press, 1993.
19. McEwen, B. S., *Stress adaptation and disease: Allostasis and allostatic load*, New York, Academy of Sciences, 1998.
20. McEwen, B. S., *Physiology and neurobiology of stress and adaptation: Central role of the brain*, Physiological Review, 2007.
21. Robibins, S. P. i Judge, T. A., *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE, 2013.
22. Reymert, M. L., *Feelings and emotions: The Wittenberg Symposium*, Worcester, Massachusetts, Clark University Press, 1928.
23. Sarafino, E. P., *Health psychology: biopsychosocial interactions*, New York, John Wiley & Sons, 4. izdanje, 2002.
24. Schick, A. G., Gordon, L. A. i Haka, S., *Information overload: A temporal approach*, Accounting, Organizations, and Society, izdanje 15, 1990
25. Shalev, A. Y., Yehuda, R. i McFarlane, A. C., *International handbook of human response to trauma*, New York, Kluwer Academic/Plenum Press, 2000.
26. Shahsavarani, A. M., Ashayeri, H., Lotfian, M., Sattari, K., *The effects of Stress on Visual Selective Attention: The Moderating Role of Personality Factors*, Journal of American Science, 2013.
27. Silverman, M. N., Heim, C.M., Nater, U. M., Marques, A. H., Sternberg, E.M., *Neuroendocrine and immune contributors to fatigue*, PM & R, 2010.
28. Tkalčić, M., et al., *"Emotions and personality in personalized services,"* Human-Computer Interaction Series. Elsevier, 2016.
29. Watson, D., Clark, L. A. i Tellegen, A., *"Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales,"* Journal of Personality and Social Psychology, 1988.
30. Watson, J. B., *Psychology from the standpoint of a behaviorist*, Philadelphia, Lippincott, drugo izdanje, 1924.

## Internetski izvori:

1. *Barriers to Effective Communication*, Principles of Management, Lumen, dostupno na: <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-principlesofmanagement/chapter/barriers-to-effective-communication/> (Pristupljeno: 28.rujna 2022)
2. Bilić, A., *Rad na daljinu prema međunarodnom, europskom i hrvatskom radnom zakonodavstvu*, Split, 2011., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/107787> (Pristupljeno: 1.rujna 2022.)
3. Betz, M., *What is self-awareness and why is it important?*, Better up, 2022., dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/what-is-self-awareness> (Pristupljeno: 27.rujna 2022)
4. Boyarsky, K., *What Is a Hybrid Team? Here's Everything You Need to Know*, Owl Labs, 2020., dostupno na: <https://resources.owlabs.com/blog/hybrid-team> (Pristupljeno: 15.kolovoza 2022.)
5. *Burnout sindrom - bolest današnjice?*, ŠNZ „Andrija Štampar“, 2018., dostupno na: <http://www.snz.unizg.hr/burnout-sindrom-bolest-danasnjice> (Pristupljeno: 29.srpnja 2022.)
6. Cherry, K., *What is empathy?*, Very well mind, 2022., dostupno na: <https://www.verywellmind.com/what-is-empathy-2795562> (Pristupljeno: 28.rujan 2022)
7. Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., Sands, G. i Westergren, M., *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*, McKinsey, 2012. dostupno na: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy> (Pristupljeno 15.kolovoza 2022.)
8. *Communication Barriers*, Principles of Management, Libraries, dostupno na: <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/12-4-communication-barriers/> (Pristupljeno 28.rujna 2022.)
9. *Communication, Business Jargons*, dostupno na: <https://businessjargons.com/communication.html> (Pristupljeno: 28.srpnja 2022.)

10. Cooks-Campbell, A., *What is sabbatical leave? It's the best kept secret in HR*, BetterUp, 2022., dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/what-is-sabbatical> (Pristupljeno: 20.kolovoza 2022.)
11. Crosby, J., *Dealing with workplace manipulation: Identify the signs, spot dark personality traits, and communicate more effectively*, Thriveworks, 2021., dostupno na: <https://thriveworks.com/blog/workplace-manipulation-identify-signs-communicate-effectively/> (Pristupljeno 5.rujna 2022.)
12. *Effects of stress on the body*, ReachOut.com, dostupno na: <https://au.reachout.com/articles/what-stress-does-to-the-body> (Pristupljeno 16.kolovoza 2022.)
13. Foregrad, V., *Why Positivity Is Important in the Workplace (Answered)*, brilliantio, 2022., dostupno na: <https://brilliantio.com/why-positivity-is-important-in-the-workplace/> (Pristupljeno 8.rujna 2022.)
14. Hearn, S., *The Importance of Real-Time Communication to Remote Working*, Clear Review, 2017., dostupno na: <https://www.clearreview.com/importance-real-time-communication-remote-working/> (Pristupljeno 28.rujna 2022)
15. *Hrvatska enciklopedija*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=13550> (Pristupljeno: 20.lipnja 2022.)
16. Hyken, S., *How Happy Employees Make Happy Customers*, *Leadership Strategy*, Forbes, 2017., dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/05/27/how-happy-employees-make-happy-customers/?sh=695a8d865c35> (Pristupljeno:28.rujna 2022)
17. Indeed Editorial Team, *5 Types of Work Environments (And How To Find the One for You)*, Indeed, 2022., dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/types-of-work-environments> (Pristupljeno 25.kolovoza 2022.)
18. Indeed Editorial Team, *What Is Considered a Workplace? A Few Definitions*, Indeed, dostupno na: <https://www.indeed.com/hire/c/info/what-is-considered-a-workplace-a-few-definitions> (Pristupljeno: 8.rujna 2022.)
19. Keane, M., *How To Harness The Power Of Emotions In The Workplace*, NPR, 2019., dostupno na: <https://www.npr.org/2019/11/21/781673489/how-to>

[harness-the-power-of-emotions-in-the-workplace?t=1659258019694](https://www.verywellmind.com/harness-the-power-of-emotions-in-the-workplace?t=1659258019694)

(Pristupljeno: 27.lipnja 2022.)

20. Martić, K., *Hybrid Work: 8 Ways to Ensure a Smooth Transition to the New Model*, Haiilo, dostupno na: <https://haiilo.com/blog/hybrid-work/> (Pristupljeno 22.kolovoza 2022.)
21. Meriam Webster, dostupno na: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication> (Pristupljeno: 28.srpnja 2022.)
22. Morgan, N., *We Humans Are Social Beings - And Why That Matters For Speakers and Leaders*, Forbes, 2015., dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/nickmorgan/2015/09/01/we-humans-are-social-beings-and-why-that-matters-for-speakers-and-leaders/?sh=e2073c96abda> (Pristupljeno 26.lipnja 2022)
23. Pollock, S., *Final Destination: Organizational Transparency*, ClearCompany, 2014., dostupno na: <https://blog.clearcompany.com/final-destination-organizational-transparency> (Pristupljeno: 16.kolovoza 2022.)
24. Rekhi, S., *Self-Management: Definition, Skills & Strategies*, Berekley, 2022., dostupno na: <https://www.berkeleywellbeing.com/self-management.html> (Pristupljeno: 28.rujna 2022)
25. Ross, H., *12 Tips to Create a Comfortable Work Environment*, Fellow, dostupno na: <https://fellow.app/blog/productivity/tips-to-create-a-comfortable-work-environment/> (Pristupljeno 28.rujna 2022.)
26. Sayenda, T., *Self-management is important and here is how to do it*, The Human Capital Hub, 2022., dostupno na: <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/self-management-is-important-and-here-is-how-to-do-it> (Pristupljeno: 28.rujna 2022)
27. Scott, E., *What Is Stress?*, Verywellmind, 2022., dostupno na: <https://www.verywellmind.com/stress-and-health-3145086> (Pristupljeno 22.srpnja 2022.)
28. Smith, A., *How to Prevent Remote-Work Abuse*, SHRM, 2020. dostupno na: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/employment-law/pages/prevent-remote-work-abuse.aspx> (Pristupljeno: 5.rujna 2022.)
29. Smith, J., *Envoy survey finds employees want companies to embrace hybrid work and mandate COVID vaccines*, Enoy, 2021., dostupno na: <https://envoy.com/blog/envoy-survey-finds-employees-want-companies-to->

- [embrace-hybrid-work-and-mandate-covid-vaccines/](#) (Pristupljeno: 22.kolovoza 2022.)
30. Stamenković Tadić, B., *Povezanost boja i emocija*, Callegari, dostupno na: <https://www.callegari.hr/hr/blog/struka/povezanost-boje-i-emocija> (Pristupljeno: 25.lipnja 2022.)
31. Suni, E., *Sleep Statistics*, Sleep foundation, 2022., dostupno na: <https://www.sleepfoundation.org/how-sleep-works/sleep-facts-statistics> (Pristupljeno 18.kolovoza 2022.)
32. Štrk, M., *Što je to emocionalna inteligencija i kako raditi na njoj?*, Koronavirus.hr, 2020., dostupno na: <https://www.koronavirus.hr/sto-je-to-emocionalna-inteligencija-i-kako-raditi-na-njoj/742> (Pristupljeno: 28.lipnja 2022)
33. *The Dying Process*, Very well health, dostupno na: <https://www.verywellhealth.com/the-dying-process-4013789> (Pristupljeno: 29.srpnja 2022.)
34. The Economist Intelligence Unit, *Communication barriers in the modern workplace*, Lucid chart, 2018., dostupno na: [https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/EIU\\_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf](https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/EIU_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf) (Pristupljeno: 16.kolovoza 2022.)
31. *The Stress Response and Adaptogens*, Adapt drinks, dostupno na: <https://adaptdrinks.com.au/pages/the-stress-response-and-adaptogens> (Pristupljeno: 21.srpnja 2022.)
32. Weiss, H.M. i Cropanzano, R., *Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*, izdanje 18, 1996, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228079335\\_Affective\\_Events\\_Theory\\_A\\_Theoretical\\_Discussion\\_of\\_The\\_Structure\\_Cause\\_and\\_Consequences\\_of\\_Affective\\_Experiences\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/228079335_Affective_Events_Theory_A_Theoretical_Discussion_of_The_Structure_Cause_and_Consequences_of_Affective_Experiences_at_Work) (Pristupljeno 25.lipnja 2022.)
35. *Wellbeing at work*, CIPD, 2022., dostupno na: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref> (Pristupljeno: 15.kolovoza 2022.)
36. *What is Remote Work?*, Remote Year, dostupno na: <https://www.remoteyear.com/blog/what-is-remote-work> (Pristupljeno: 28.srpnja 2022 )

37. Wool, M., *Autonomy at work is important (now more than ever)*, Better up, 2021., dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/autonomy-in-the-workplace> (Pristupljeno 20.kolovoza 2022.)
38. *Work Culture Examples That Lead to Happy Employees*, O. C. TANNER, 2021., dostupno na: <https://www.octanner.com/culture-glossary/examples.html> (Pristupljeno:28. rujna 2022)
39. Workforce Mindset Study, *Employee communication during the COVID-19 pandemic*, Alight, 2019., dostupno na: <https://www.alight.com/blog/employee-communication-coronavirus> (Pristupljeno: 22. kolovoza 2022.)
40. *Znate li prepoznati stres?*, Moj posao, 2022., dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Savjet/81549/Znate-li-prepoznati-stres/46/> (Pristupljeno: 22.srpnja 2022)
41. *Znate li zašto se radi osam sati na dan, slavi Prvi maj i koji je novi trend rada?*, mentorica.biz, dostupno na: <https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/osnove-poduzetnistva/znate-li-zasto-se-radi-osam-sati-na-dan-slavi-prvi-maj-i-koji-je-novi-trend-rada-375/> (Pristupljeno: 5.rujna 2022)

## **Popis slika**

Slika 1: Struktura emocija

Slika 2: Plutchikov kotač emocija

Slika 3: Prikaz različitih emocija kod pojedinaca u timu

Slika 4: Heksagonalna struktura RIASEC modela (tipovi radnog okruženja)

Slika 5: Proces stresa

Slika 6: Što stres radi tijelu?

## **Popis tablica**

Tablica 1: Definicije emocija prema različitim autorima

Tablica 2: Prednosti i nedostaci hibridnog rada za zaposlenike i poslodavce

Tablica 3: Definicije stresa različitih autora kroz godine



## Popis grafikona

Grafikon 1: Prikaz broja ispitanika prema spolu

Grafikon 2: Prikaz ispitanika prema dobnoj skupini

Grafikon 3: Prikaz broja godina radnog staža pojedinog ispitanika

Grafikon 4: Prikaz razine obrazovanja ispitanika

Grafikon 5: Prikaz iskustva ispitanika s hibridnim radom

Grafikon 6: Prikaz preferencije oblika poslovanja ispitanika

Grafikon 7: Prednosti rada od kuće za zaposlenike

Grafikon 8: Nedostaci rada od kuće za zaposlenike

Grafikon 9: Prednosti rada od kuće za poduzeće

Grafikon 10: Nedostaci rada od kuće za poduzeće

Grafikon 11: Emocije za vrijeme rada od kuće na početku pandemije COVID-19

Grafikon 12: Emocije danas gledajući na rad od kuće

Grafikon 13: Emocije prilikom rada na fizičkom radnom mjestu

Grafikon 14: Emocije prilikom hibridnog rada

Grafikon 15: Slaganje s izjavom o većoj produktivnosti u radu iz vlastitog doma

Grafikon 16: Slaganje s izjavom o poteškoćama u radu na daljinu zbog crtanje linije između privatnog i poslovnog života

Grafikon 17: Slaganje s izjavom o cjelodnevnom radu zbog loše organizacije

Grafikon 18: Slaganje s izjavom o motiviranosti zbog hibridnog rada u poduzeću

Grafikon 19: Slaganje s izjavom o radu od kuće nekoliko puta tjedno

Grafikon 20: Slaganje s izjavom da je rad na daljinu budućnost većine poduzeća

## Prilog: Anketa

Upitnik pred Vama namijenjen je za pisanje diplomskog rada na temu Emocije i rad na daljinu. Cilj upitnika je istražiti koje emocije izaziva rad na daljinu.

Anketa je potpuno anonimna te će se odgovori koristiti isključivo za potrebe navedene svrhe. Dobiveni podaci koriste se kao skupina podataka, odnosno neće se koristiti na razini pojedinca. U anketi su i neka pitanja o općim demografskim podatcima, međutim, podatak o Vašem imenu se u upitniku nigdje ne traži, stoga Vas molim da na sva pitanja odgovarate iskreno.

Unaprijed hvala na Vašem odgovoru.

Koje emocije ste osjećali za vrijeme rada od kuće na početku pandemije COVID-19?

	U vrlo maloj mjeri	U maloj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U vrlo velikoj mjeri
Gnjev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uzrujanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznemirenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razdražljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samosažaljenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depresija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Očaj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potištenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tjeskoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nervoza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zabrinutost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Napetost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strepnja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sreća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olakšanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oduševljenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veselje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	U vrlo maloj mjeri	U maloj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U vrlo velikoj mjeri
Šok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapanjenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neugoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žaljenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odbojnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podcjenjivanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mrskost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prihvatanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povjerenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koje emocije osjećate danas gledajući na rad od kuće?

	U vrlo maloj mjeri	U maloj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U vrlo velikoj mjeri
Gnjev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uzrujanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznemirenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razdražljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samosažaljenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depresija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Očaj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potištenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tjeskoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nervoza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zabrinutost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Napetost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strepnja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sreća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olakšanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oduševljenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veselje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	U vrlo maloj mjeri	U maloj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U vrlo velikoj mjeri
Šok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapanjenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neugoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žaljenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odbojnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podcjenjivanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mrskost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prihvatanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povjerenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koje emocije osjećate prilikom rada na radnom mjestu (u fizičkom obliku)?

	U vrlo maloj mjeri	U maloj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U vrlo velikoj mjeri
Gnjev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uzrujanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznemirenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razdražljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samosažaljenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depresija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Očaj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potištenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tjeskoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nervoza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zabrinutost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Napetost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	U vrlo maloj mjeri	U malo mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U vrlo velikoj mjeri
Strepnja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sreća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olakšanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oduševljenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veselje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapanjenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neugoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žaljenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odbojnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podcjenjivanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mrskost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prihvatanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povjerenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koje ste emocije osjećali prilikom hibridnog rada?

\*Pojam hibridni rad se odnosi na kombinaciju rada od kuće i rada na fizičkom radnom mjestu.

	U vrlo maloj mjeri	U maloj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U vrlo velikoj mjeri
Gnjev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uzrujanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznemirenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razdražljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samosažaljenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depresija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Očaj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potištenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tjeskoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nervoza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zabrinutost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Napetost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strepnja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sreća	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olakšanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oduševljenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veselje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapanjenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	U vrlo maloj mjeri	U maloj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U vrlo velikoj mjeri
Neugoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žaljenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odbojnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podcjenjivanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mrskost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prihvatanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povjerenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koje je po Vama najveća prednost rada od kuće za Vas kao zaposlenika?

	U vrlo maloj mjeri	U maloj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U vrlo velikoj mjeri
Fleksibilnost radnog vremena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smanjenje putnih troškova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiziranje rasporeda prema vlastitim željama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ušteda vremena (npr. izbjegavanje gužve ili putovanja do posla)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Više slobodnog vremena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manje stresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koji je po Vama najveći nedostatak rada od kuće za Vas kao zaposlenika?

	U vrlo maloj mjeri	U maloj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U vrlo velikoj mjeri
Otežana ili smanjena komunikacija s kolegama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poteškoće u praćenju radnih zadataka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osjećaj izoliranosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepostojanje radnog okruženja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ometanje od strane članova obitelji prilikom obavljanja posla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koja je po Vama najveća prednost rada od kuće za poduzeće?

	U vrlo maloj mjeri	U maloj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U vrlo velikoj mjeri
Zadovoljniji i angažiraniji zaposlenici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Niži troškovi (prostora, opreme)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povećana produktivnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isticanje nad konkurencijom u smislu lakšeg privlačenja i zapošljavanja zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smanjenje izostanaka s posla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Koji je po Vama najveći nedostatak rada od kuće za poduzeće?

	U vrlo maloj mjeri	U maloj mjeri	Donekle	U velikoj mjeri	U vrlo velikoj mjeri
Tehnologija može biti izazov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povećan rizik od <i>cyber</i> napada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijenjanje kulture i organizacije tvrtke (vrijeme potrebno za prilagodbu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poteškoće u obučavanju radnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemogućnost kontroliranja zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emocionalna odvojenost od tvrtke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

„Smatram da sam produktivniji/ja radeći iz vlastitog doma.“

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

„Prilikom rada na daljinu imam poteškoće u crtanju linije između poslovnog i privatnog života.“

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

„Imam dojam da zbog loše organizacije posla radim cijeli dan.“

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

„Mogućnost hibridnog rada me motivira da ostanem u poduzeću.“

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

„Smatram da bi bilo idealno raditi od kuće jedno do dva dana tjedno.“

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

„Rad na daljinu vidim kao budućnost većine poduzeća.“

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Sveukupno, koji Vam oblik poslovanja više odgovara?

- Hibridni
- Rad od kuće
- Na fizičkom radnom mjestu

Jeste li se ikada osobno susreli s hibridnim radom?

- Da
- Ne

Dob?

- 18 - 23
- 24 - 29
- 30 - 35
- 36 - 41
- 42 i više

Spol?

- Muško
- Žensko

Razina obrazovanja?

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Preddiplomski studij
- Diplomski studij
- Magistrij znanosti/doktorat

Godine radnog staža?

Npr. 10

U prostor ispod možete napisati obrazloženje određenog pitanja ili određenog dijela ankete. Također, možete iznijeti svoje razmišljanje o emocijama i radu na daljinu.

## Sažetak

Je li emocijama mjesto na poslu vječno je pitanje, no jedno se zna – emocije su postojane bez obzira vide li se izvana i kao takve utječu na pojedinca, ali i na njegovu okolinu pa tako i na radno mjesto (i obrnuto). Zadovoljstvo zaposlenika je srž svake uspješne organizacije što je jedan od razloga davanje veće pažnje emocijama istih. Sukladno tome, sve je veći naglasak i na samu emocionalnu inteligenciju.

U ovo izazovno vrijeme koje je prošlo, ali i ono što dolazi, rad na daljinu postaje neizostavan. Radom na daljinu se stavlja još veći naglasak na komunikaciju i važnost pozitivnog radnog okruženja uključujući fizičko okruženje, radne uvjete, ali i kulturu organizacije. Na granici fizičkog radnog mjesta i rada na daljinu nalazi se hibridni rad koji je zaživio u novije doba. U svakoj situaciji, a ponajviše u radu na daljinu uspješna komunikacija je prioritet i neophodna je za uspjeh. Komunikacijske barijere često bude stres u pojedincima pri čemu je važan organizacijski pristup i pristup pojedinca u upravljanju stresom. Iako se stres često promatra kao negativan, zapravo ima i određene prednosti kao što su povećana snaga mozga, kratkoročni imunitet te kreativnost.

Često se kaže kako se od emocija ne može pobjeći, a jednako tako se može reći i za rad na daljinu koji je budućnost poslovanja.

Ključne riječi: emocije, rad na daljinu, hibridni rad, komunikacija, stres

## Summary

It is an eternal question whether emotions have a place at work or not, but one thing is for sure - emotions are constant regardless of whether they are visible from the outside and as such they affect the individual, but also his environment and thus the workplace (and vice versa). Employee satisfaction is the core of any successful organization, which is one of the reasons for paying more attention to their emotions. Accordingly, there is an increasing emphasis on emotional intelligence itself.

In this challenging time that has passed, but also what is to come, remote work becomes indispensable. Remote work puts an even greater emphasis on communication and the importance of a positive work environment, including the physical environment, working conditions and the culture of the organization. At the border of the physical workplace and remote work, there is a hybrid work that has come to life in recent times. In any situation, but especially in remote work, successful communication is a priority and is necessary for success. Communication barriers often cause stress in individuals, where the organizational approach and the approach of the individual in managing stress are important. Although stress is often viewed as negative, it actually has certain benefits such as increased brain power, short-term immunity and creativity.

It is often said that emotions cannot be escaped and the same can be said about remote work, which is the future of business.

Keywords: emotions, remote work, hybrid work, communication, stress