

# Analiza utjecaja fleksibilnih radnih aranžmana na produktivnost i motivaciju zaposlenika u IT tvrtkama

---

Maravić, Mirna

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:815230>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-15**

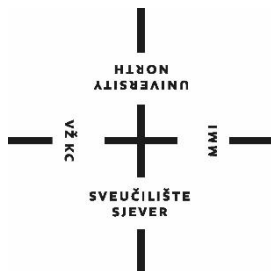


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



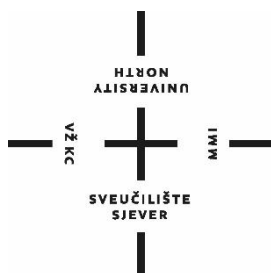
DIPLOMSKI RAD br. 451/PE/2023

**ANALIZA UTJECAJA FLEKSIBILNIH RADNIH  
ARANŽMANA NA PRODUKTIVNOST I  
MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U IT TVRTKAMA**

Mirna Maravić

Varaždin, rujan 2023.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovne Ekonomije**



DIPLOMSKI RAD br. 451/PE/2023

**ANALIZA UTJECAJA FLEKSIBILNIH RADNIH  
ARANŽMANA NA PRODUKTIVNOST I  
MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U IT TVRTKAMA**

Student:  
Mirna Maravić, 0115075026

Mentor:  
prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, rujan 2023

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Mirna Maravić

MATIČNI BROJ 0115075026

DATUM 30.08.2023.

KOLEGIJ Integrirana marketinška komunikacija

NASLOV RADA Analiza utjecaja fleksibilnih radnih aranžmana na produktivnost i motivaciju zaposlenika u IT tvrtkama

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Analysis of the influence of flexible work arrangements on productivity and motivation of employees in IT companies

MENTOR Anica Hunjet

ZVANJE prof. dr. sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc. dr. sc. Dijana Vuković, predsjednica
2. doc. dr. sc. Damira Keček, članica
3. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
4. prof. dr. sc. Dinko Primorac, zamjen. član
- 5.

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 451/PE/2023

OPIS

Ovaj diplomski rad pokušava razumjeti i analizirati utjecaj fleksibilnog radnog aranžmana na zadovoljstvo zaposlenika u IT tvrtkama. Na zadovoljstvo zaposlenika utječu dimenzije kao što su psihološko blagostanje, društveni odnosi i fizičko zdravlje. Podaci će biti prikupljeni putem intervjua od ispitanika zaposlenih u IT sektoru koji su zaposleni na području Zagrebačke županije. Analiza rezultata intervjuiranja uključit će identificiranje glavnih tema i uzoraka u odgovorima sudionika. Stavovi i iskustva sudionika bit će dokumentirani i uspoređeni kako bi se stekao dublji uvid u percepciju fleksibilnih radnih aranžmana. Rezultati će biti interpretirani i povezani s ciljevima istraživanja kako bi se donijeli zaključci o utjecaju fleksibilnih radnih aranžmana na produktivnost i motivaciju zaposlenika u IT tvrtkama. Konačni rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti kao temelj za donošenje odluka i poboljšanje praksi u vezi s fleksibilnim radnim aranžmanima kako bi se stvorilo produktivnije i motivirajuće radno okruženje u IT tvrtkama i na kraju će biti donesen zaključak.

ZADATAK URUČEN 30.08.2023.

POTPIS MENTORA



## **Sažetak:**

Organizacije su svjedočile značajnim promjenama u području inovacija i tehnološkog napretka. Opstanak i održivost organizacija u globalnom gospodarstvu nameće potrebu za rigorizacijom novih politika i sustava rada, a jedan od njih su fleksibilni radni aranžmani. Fleksibilni radni aranžmani postaju sve popularnija praksa upravljanja u poslovnom okruženju. Ovaj rad pokušava razumjeti i analizirati utjecaj fleksibilnog radnog aranžmana na zadovoljstvo zaposlenika. Na zadovoljstvo zaposlenika utječu dimenzije kao što su psihološko blagostanje, društveni odnosi i fizičko zdravlje. Podaci su prikupljeni putem intervjua od ispitanika zaposlenih u IT sektoru koji su zaposleni na području Zagrebačke županije.

**Ključne riječi:** fleksibilni radni aranžmani, zadovoljstvo, zaposlenici, IT sektor

**Summary:**

Organizations have witnessed significant changes in the field of innovation and technological advancement. The survival and sustainability of organizations in the global economy imposes the need for stricter new policies and work systems, one of which is flexible work arrangements. Flexible work arrangements are becoming an increasingly popular management practice in the business environment. This paper attempts to understand and analyze the impact of flexible work arrangements on employee satisfaction. Employee satisfaction is influenced by dimensions such as psychological well-being, social relationships and physical health. The data were collected through interviews from respondents employed in the IT sector who are employed in the area of Zagreb County.

**Keywords:** flexible work arrangements, satisfaction, employees, IT sector

## Sadržaj:

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i ciljevi istraživanja .....	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Struktura rada .....	2
2. Definiranje temeljnih pojmova zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika na radnom mjestu 3	
2.1. Teorija Abrahama Maslowa .....	4
2.2. Hertzbergova teorija .....	6
2.3. Teorija Victora Vrooma.....	7
2.4. Alderferova ERG teorija.....	8
2.5. Teorija Edwarda Locke.....	9
2.6. Teorija X i Teorija Y .....	10
2.7. Teorija samoodređenja .....	12
3. Općenito o fleksibilnim radnim aranžmanima.....	14
3.1. Razvoj fleksibilnih radnih aranžmana .....	16
3.2. Angažman zaposlenika .....	17
3.2.1. Organizacijska predanost .....	18
3.2.2. Ravnoteža između privatnog i poslovnog života .....	19
3.2.3. Organizacijska podrška i povjerenje .....	19
3.2.4. Ishodi učinka povezani s angažmanom zaposlenika .....	20
3.3. Vrste fleksibilnih radnih aranžmana.....	20
3.4. Prednosti i nedostaci fleksibilnih radnih aranžmana .....	23
4. Empirijsko istraživanje povezanosti fleksibilnih radnih aranžmana sa produktivnosti i motivacijom zaposlenika u it tvrtkama .....	25
4.1. Metodologija istraživanja .....	25
4.2. Rezultati istraživanja .....	26
4.3. Rasprava .....	40
4.4. Implikacije i preporuke.....	42
5. Zaključak.....	45
Popis literature.....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
Popis slika: .....	54

# 1. Uvod

U posljednja dva desetljeća došlo je do značajnog porasta fleksibilnih radnih aranžmana, a organizacije vjeruju da će fleksibilnost povećati produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika (Wheatley 2017). Fleksibilnost je mogućnost prilagođavanja rada na različite načine, privlačna većini zaposlenika. Najčešće fleksibilne radne prakse su fleksibilno radno vrijeme i rad od kuće (Weideman i Hofmeyr 2020). Fleksibilno radno vrijeme je pronicljivost zaposlenika da odabere vrijeme za rad u nizu mogućnosti, kao što je "osnovno" radno vrijeme i fleksibilno radno vrijeme ili potpuna fleksibilnost pri odlučivanju kada će raditi. Fleksibilno radno mjesto je prilagodljivost za obavljanje posla od kuće ili drugih mjesta prema nahodjenju zaposlenika (Thompson, Payne i Taylor 2015; Ciarniene i Vienazindiene 2018). Nadalje, korištenje uniformi u organizacijama reprezentativan je alat za imidž izvora i identifikaciju pojedinca s kolegama i radnim mjestom (Brandewie, Kim i Kim 2021).

Međutim, Bazin i Aubert-Tarby (2013) ističu da je organizacijska odjeća povezana s identitetom pojedinca, a uporaba uniforme može utjecati na njihovu autentičnost. Stoga uporaba uniformi može biti oblik fleksibilnosti koji se nudi u organizacijama, u kojem zaposlenici mogu imati diskreciju hoće li nositi uniformu ili ne. Nadalje, ravnoteža između poslovnog i privatnog života postaje temeljna za pojedince, a posljedično, mnoge organizacije nastoje implementirati i upravljati fleksibilnošću, brinući se o potrebama zaposlenika i poboljšavajući poslovnu izvedbu (Ciarniene i Vienazindiene 2018; Wheatley 2017). Dobici poslodavaca s fleksibilnom radnom praksom su zadržavanje zaposlenika i produktivnosti, smanjenje troškova te veća angažiranost i zadovoljstvo radne snage (Meroño-Cerdán 2017; Wheatley 2017). Osim toga, tu su i prednosti za zaposlenike, poput smanjenja sukoba između posla i obitelji i stresa, poboljšanja dobrobiti, radnog angažmana i autonomije (Wheatley 2017; Zafari, Hartner-Tiefenthaler i Koeszegi 2019; Piszczek i Pimputkar 2020). Iako se želja za prilagodbom fleksibilnim radnim aranžmanima može promijeniti s obzirom na dob/generacije i spol, to možda neće pozitivno utjecati na produktivnost i angažman zaposlenika (Piszczek i Pimputkar 2020.). Također, situacija s pandemijom Covid-19 potaknula je značajne promjene po pitanju fleksibilnih radnih aranžmana. i potaknula te promjene u cijelom svijetu. Kritične karakteristike poslovanja kroz COVID-19 obuhvaćaju rad na daljinu, korištenje online platformi pri radu, veća upotreba beskontaktnog plaćanja te korištenje vanjske informacijske tehnologije (Korez Vide, Hunjet, Kozina, 2022).



### **1.1. Predmet i ciljevi istraživanja**

Glavni predmet ovog rada je proučavanje i definiranje fleksibilnih radnih aranžmana te analiza njihovog utjecaja na produktivnost i motivaciju zaposlenika u IT tvrtkama. U radu će se dotaknuti prednosti i nedostaci fleksibilnih aranžmana te različite vrste aranžmana i njihova primjena. U radu se ističe sama važnost fleksibilnosti na poslu, koja postaje sve aktualnija u današnje vrijeme, u kojem su ljudi u sve većem broju organizacija zatrpani poslom i obvezama. U radu se objašnjava kako primijenjene fleksibilne mjere utječu na motivaciju na poslu, odnos s kolegama na poslu, dnevnu razinu stresa, izostanke s posla te, što je najvažnije, na ukupnu produktivnost i zadovoljstvo na poslu. U radu se nastoje ispuniti i sljedeći ciljevi istraživanja: Ispitati utjecaj fleksibilnih radnih aranžmana na produktivnost zaposlenika u IT firmama, istražiti kako fleksibilni radni aranžmani utječu na motivaciju zaposlenika u IT sektoru, identificirati najučinkovitije oblike fleksibilnih radnih aranžmana koji potiču produktivnost i motivaciju u IT firmama, razumjeti izazove i prepreke s kojima se susreću zaposlenici i organizacije u primjeni fleksibilnih radnih aranžmana te analizirati kako različiti profili zaposlenika (npr. dobi, spola, iskustva) reagiraju na fleksibilne radne aranžmane te kako to utječe na njihovu produktivnost i motivaciju.

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

Budući da je rad podijeljen na teorijski i empirijski dio, za teorijski dio rada koristila se sva dostupna literatura na hrvatskom i engleskom jeziku. Koristile su se razne knjige odabrane tematike dostupne u knjižnici Sveučilišta te online članci. Za empirijski dio rada odabrana je metoda intervjuiranja gdje se proveo intervju među zaposlenicima u odabranoj IT tvrtci. Ostale korištene metode u radu su: deskriptivna metoda, metoda analize i slučaja, metoda komparacije.

### **1.3. Struktura rada**

Rad je podijeljen prvenstveno na dva djela. Teorijski i empirijski dio. Teorijski dio sadrži poglavlja, dok empirijski dio sadrži jedno poglavlje podijeljeno na nekoliko međusobno povezanih potpoglavlja u kojima se prikazuju rezultati intervjua te interpretacija dobivenih rezultata. U teorijskom djelu rada obrađuju se temeljni pojmovi zadovoljstva poslom, razne teorije poput teorije Abrahama Maslowa, Hertzberga, Vrooma i mnogih drugih. Nadalje, definira se temeljni pojam fleksibilnih radnih aranžmana kao i podjela te razvoj istih. Navode se i prednosti i nedostaci fleksibilnih radnih aranžmana. Zatim slijedi empirijski dio te nakon njega zaključni dio u kojem se iznose glavni zaključci cjelokupne problematike.

## **2. Definiranje temeljnih pojmova zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika na radnom mjestu**

U literaturi se daju različite definicije zadovoljstva poslom. Unatoč tome, 'čini se da postoji opći dogovor da je zadovoljstvo poslom afektivna (to jest emocionalna) reakcija na posao koja proizlazi iz usporedbe stvarnih ishoda s onima koji su željeni (očekivani, zasluženi i tako dalje) od strane službenika.' (Cranny, Smith i Stone 1992). Zadovoljstvo poslom je pozitivan osjećaj koji pojedinac ima prema svom poslu (Daft, 2003.). Zadovoljan zaposlenik osjeća se ispunjeno radeći posao. Prema Hunjet, na motivaciju kao unutarnju silu koja utječe na ponašanje ljudi utječu brojni elementi, odnosno motivatori, koji mogu potjecati iz čovjekove okoline ili iz nje same. (Hunjet, Petak, Kozina 2016). Inherentan je osjećaj da su nečiji talenti u potpunosti iskorišteni i da nečiji doprinos utječe na društvo, dok su u isto vrijeme zadovoljene potrebe za osobnim rastom. Na motivaciju pojedinca utječu brojni čimbenici poput osobnih karakteristika, poslovnih karakteristika, organizacijskih karakteristika te širih društvenih karakteristika (Pintarić, Hunjet 2016).

Mullins (2005.) također definira zadovoljstvo poslom kao 'više stav, unutarnje stanje'. Može se, na primjer, povezati s osobnim osjećajem postignuća, bilo kvantitativnog ili kvalitativnog.' Mullins je nadalje naveo da se koncept zadovoljstva poslom smatra složenim i višestranim. (Mullins, 2005.) Spector, (1997.), Kinneman et al, (1997.) također su objasnili zadovoljstvo poslom kao "složenu konstrukciju i često se mjeri kao globalni stav zaposlenika prema njegovom ili njezinom poslu". Odnosno, zaposlenik je ili zadovoljan ili nezadovoljan poslom. Cook i suradnici (1981.) i Spector (1997.) izrazili su uvjerenje da se razina zadovoljstva zaposlenika može razlikovati s određenim aspektima posla.

Oni su projicirali niz elemenata (varijabli) koji su u osnovi ove konstrukcije. Ovi elementi klasificirani su u pet različitih dimenzija: zadovoljstvo radnim atributima (priroda posla, autonomija, odgovornost), nagrade (plaća, napredovanje, priznanje), drugi ljudi (nadređeni, suradnici), organizacijski kontekst (politike, mogućnosti napredovanja, postupci, radni uvjeti) i vlastite ili individualne razlike (unutarnja motivacija, moralne vrijednosti), Locke (1976.), Spector (1997.), Cook et al, (1997.).

Od 1960-ih do kasnih 1980-ih, teoretičari menadžmenta proučavali su zadovoljstvo poslom iz svih kutova i pokušavajući pronaći načine da stvore zadovoljnu radnu snagu: "onu koja je manje zabrinuta za novčane nagrade i manje je sklona udruživanju u sindikate" (Beardwell et. al, 2004). Zadovoljstvo poslom je psihološki koncept koji se odnosi na stavove i karakteristike

povezane s poslom kao što su plaća i nagrada, politika, ponašanje vodstva, stilovi upravljanja i suradnici. Na ove karakteristike u velikoj mjeri utječe raspoloženje osobe. Na primjer, otkriveno je da ekstrovertirani pojedinci doživljavaju veće zadovoljstvo poslom. To je bilo očito u radu Boudreauxa i suradnika (2001.) koji je ispitivao ulogu osobnosti i kognitivnih sposobnosti u procesu traženja posla 1900 američkih poslovnih rukovoditelja na visokoj razini. Motivacija se prema Dawsonu (1986) odnosi na 'glavnu oprugu ponašanja; objašnjava zašto pojedinci odlučuju uložiti određeni stupanj napora u postizanje određenih ciljeva'. Studije o motivaciji stoga se bave time zašto se ljudi ponašaju na određeni način. Motivacija se smatra složenom temom na koju također utječu brojne varijable. Smatra se vrlo osobnim i unutarnjim, vođenim različitim promjenjivim i često sukobljenim potrebama. Davidman (2004) na temu motivacije ističe da: 'Motivacija' promatra predanost pojedinca poslu i svom radnom mjestu sa stajališta čimbenika koji potječu iz njega samog, sa stajališta individualnih potreba, želja i preferencije'.

Prema Daftu (2003.), motivacija se odnosi na 'sile unutar ili izvan osobe koje pobuđuju entuzijazam i upornost da se slijedi određeni pravac djelovanja' On dalje objašnjava da ljudi imaju osnovne potrebe poput hrane, sigurnosti i postignuća koje prevodi u unutarnju napetost koja motivira pojedinca da pokaže specifično ponašanje kojim će ispuniti te potrebe. Zadovoljstvo proizašlo iz ponašanja koje je dovelo do željenog ishoda smatra se nagradom. Daft dalje objašnjava prirodu nagrada kao dvostruku; intrinzične i ekstrinzične nagrade. Ne iznenađuje razumijevanje kako motivacija u potpunosti funkcionira izazov je za menadžere jer proizlazi iznutra i razlikuje se za svakog pojedinca.

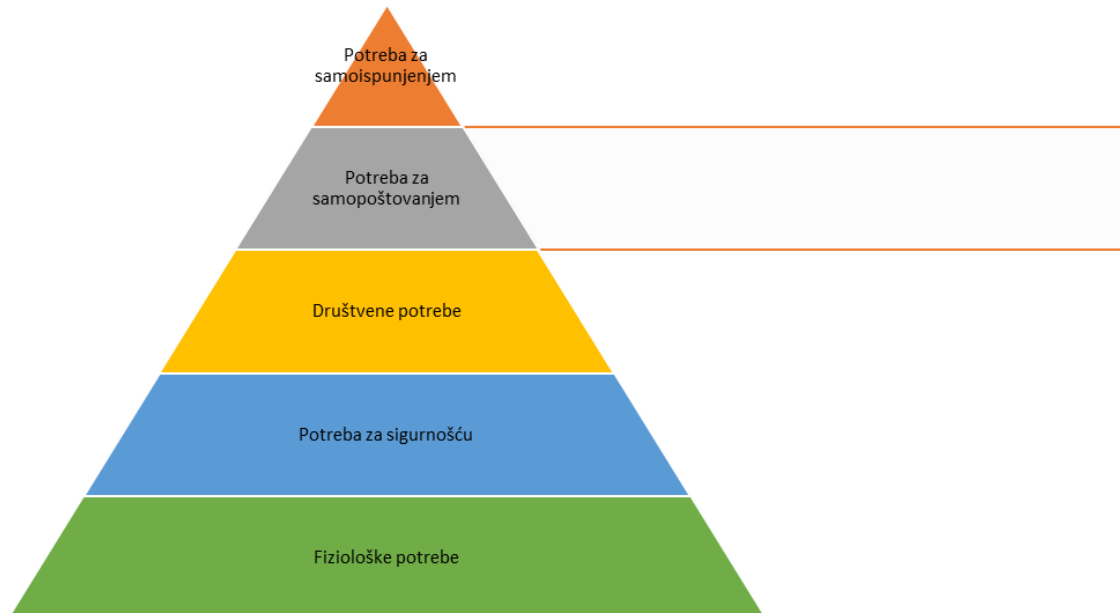
Iako su postojale različite teorije o motivaciji, ona ostaje nedokučiva, ali je još uvijek bitno da menadžeri i organizacije obrate pozornost na njezin rad i primjenu ako žele izvući najbolje iz svojih zaposlenika. Iako su autori poput McKenne (1999.) iznijeli različite argumente o relevantnosti takvih motivacijskih teorija, Linstead i suradnici (2004.) također smatraju da se riječ motivacija ne može lako izbaciti iz leksikona menadžmenta. Te su teorije pomogle pokazati brojne motive koji utječu na ponašanje ljudi na poslu. Osim toga, ove teorije pružaju okvir na koji se menadžeri mogu osloniti kako bi motivirali i nagradili svoje osoblje kako bi radili voljno i učinkovito.

## **2.1. Teorija Abrahama Maslowa**

Model hijerarhije ljudskih potreba razvio je A.H Maslow tijekom vremenskog razdoblja 1940-1950 i jedna je od najpoznatijih teorija korištenih u motivaciji gdje Maslow dijeli ljudske potrebe u pet kategorija, a to su fiziološke, sigurnosne, pripadanje, poštovanje i

Samoaktualizacija. Te potrebe spadaju u strukturu piramide (slika 1.) gdje su osnovne potrebe na dnu. Prema Maslowu, kada su niže potrebe zadovoljene, više potrebe poput pripadnosti i samoaktualizacije postaju važnije. Fiziološke potrebe su potrebe koje su neophodne za preživljavanje, to su osnovne potrebe kao što su sklonište, hrana, voda i san među ostalim čimbenicima koji su potrebni za preživljavanje i spadaju u prvu razinu potreba.

Druga razina Maslowljevog modela hijerarhije potreba sažima sigurnost koja uključuje zaštitu od povrede, zakon, slobodu od emocionalnog stresa, samozaštitu. Potrebe za pripadnošću ili naklonošću potpadaju pod treću razinu modela i potrebe su koje zaposlenik želi ostvariti, kao što su odnosi, ljubav, privrženost, obitelj i druge potrebe koje su povezane sa željom za ljubavlju i prijateljstvom. Potrebe koje su poželjne na poslu i u društvenom životu potpadaju pod četvrtu razinu hijerarhije pod poštovanjem i ego potrebama koje se sastoje od neovisnosti, prestiža i samopoštovanja. Potrebe za samo aktualizacijom su na najvišoj razini hijerarhije i usmjerene su na razvoj kreativnosti na radnom mjestu i uključuju pronalaženje osobnog rasta, samo ispunjenja i razvoja. Temeljni dio Maslowljeve teorije navodi da su potrebe pojedinca oblikovane nezadovoljenim potrebama, a to je što pokreće motivaciju, a time i učinak kod zaposlenika (Maslow, 1943.).



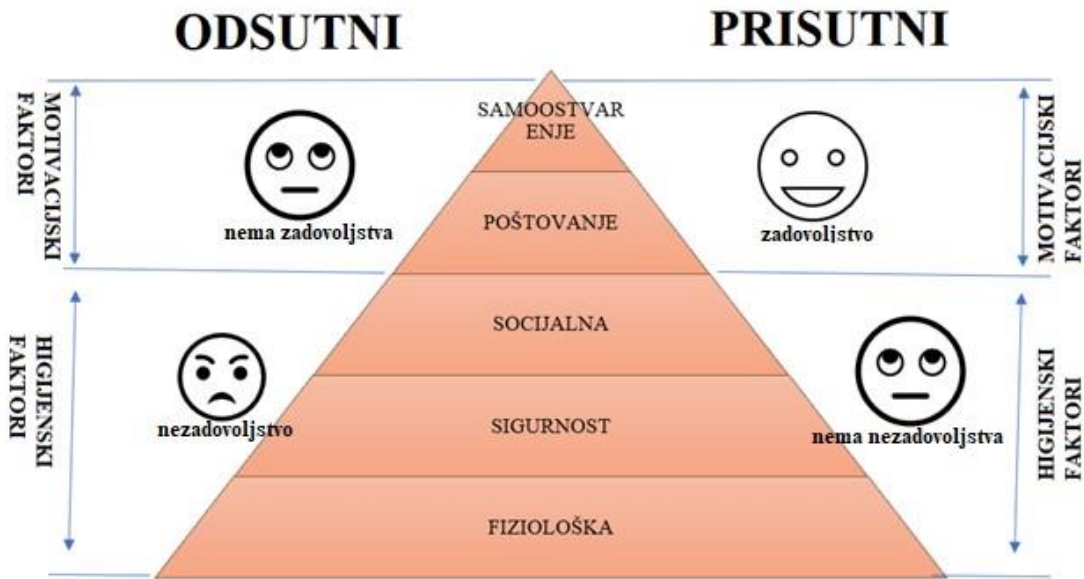
Slika 1. Prikaz Maslowljeve hijerarhije potreba

Izvor: Izrada autorice, preuzeto Penda, I. A. (2014.), Planinarstvo i njegov doprinos hrvatskom turizmu, Acta Turistica Nova 8(1): str. 100.

## 2.2. Herzbergova teorija

Ova teorija razmatra objašnjenje motivacije i zadovoljstva u organizaciji fokusirajući se na faktore zadovoljstva i nezadovoljstva. Herzbergova teorija povezuje motivaciju sa zadovoljstvom i također navodi da su čimbenici koji dovode do zadovoljstva različiti od onih koji dovode do nezadovoljstva. Nadalje, Herzberg navodi da motivacijski i higijenski čimbenici potiču zaposlenike na želju za učinkom i također donose zadovoljstvo poslom (Herzberg, 2003.). Čimbenici koji se odnose na zadovoljstvo poslom nazivaju se motivatorima ili faktorima zadovoljstva.

Među mnogim čimbenicima koji su se intenzivno isticali za visoke razine zadovoljstva poslom bili su radni uvjeti pri čemu okolina u kojoj zaposlenici rade ima utjecaja na razinu ponosa koju izgrađuju i zbog sebe i zbog posla koji obavljaju (Syptak, Morsland & Ulmer, 1999). Herzbergovu teoriju dva faktora uveo je Frederic Herzberg i usko je povezana s Maslowljevom teorijom hijerarhije ljudskih potreba. Dva čimbenika spadaju u dimenzije 10 motivatora i higijene koji dovode do intrinzičnog i ekstrinzičnog zadovoljstva. Motivatori su predstavnici priznanja, mogućnosti rasta i napredovanja, odgovornosti, postignuća i rada. Higijena obuhvaća uvjete rada, plaću, odnose na poslu te sigurnost doma i posla. Herzberg je vjerovao da se zadovoljstvo poslom može postići kroz čimbenike koji su kategorizirani pod motivatore i da je nezadovoljstvo poslom rezultat odsutnosti higijenskih čimbenika, nadalje zadovoljstvo poslom ne proizlazi nužno iz prisutnosti higijenskih čimbenika iako smanjenje higijenskih čimbenika uzrokuje nezadovoljstvo poslom (Slika 2.) (Syptak i sur., 1999).



Slika 2. Prikaz Herzbergove teorije na Maslowljevoj hijerarhiji potreba

Izvor: Crnić, B. (2021) *Herzbergova Teorija Higijenika I Motivatora*, HOU. Dostupno na: <https://www.hou.hr/herzbergova-teorija/> Pristup: 30.7.2023.

### 2.3. Teorija Victora Vrooma

Teorija očekivanja (ili teorija motivacije očekivanja) predlaže da će se pojedinac ponašati ili djelovati na određeni način jer je motiviran odabrati određeno ponašanje umjesto drugih zbog onoga što očekuju da će biti rezultat tog odabranog ponašanja. U biti, motivacija odabira ponašanja određena je poželjnošću ishoda. Međutim, u središtu teorije je kognitivni proces kako pojedinac obrađuje različite motivacijske elemente. To se radi prije donošenja konačnog izbora. Ishod nije jedini odlučujući faktor u donošenju odluke o tome kako se ponašati.

Teorija očekivanja govori o mentalnim procesima koji se tiču izbora ili biranja. Objašnjava procese. Ova teorija naglašava potrebu da organizacije povezuju nagrade izravno kroz koje pojedinac prolazi da bi napravio izbor. U proučavanju organizacijskog ponašanja, teorija očekivanja je teorija motivacije koju je prvi predložio Victor Vroom sa Yale School of Management s učinkom i da osiguraju da dobivene nagrade zaslužuju i žele.

Victor H. Vroom (1964.) definira motivaciju kao proces koji upravlja izborima između alternativnih oblika dobrovoljnih aktivnosti, proces kojim upravlja pojedinac. Pojedinac donosi

odluke na temelju procjena koliko će se očekivani rezultati određenog ponašanja podudarati sa željenim rezultatima ili na kraju dovesti do njih. Motivacija je proizvod očekivanja pojedinca da će određeni napor dovesti do željenog učinka, instrumentalnosti tog učinka za postizanje određenog rezultata i poželjnosti tog rezultata za pojedinca, poznate kao valencija.

#### **2.4.Alderferova ERG teorija**

U Alderferovoj ERG teoriji identificirane su potrebe postojanja, rasta i povezanosti (Alderfer, 1969). Povezanost se uspoređuje s Maslowljevim društvenim potrebama i potrebama poštovanja jer se povezanost objašnjava željom da se održi dobra razina međuljudskih odnosa, a to je važno za individualni razvoj.

Teorija postojanja-povezanosti-rasta slijedi hijerarhiju teorije ljudskih potreba koju je razvio Maslow (1969). Razlikuje se od Maslowljeve teorije jer postoje tri kategorije koje se koriste za klasifikaciju ljudskih potreba, dok Maslowljeva teorija ima pet kategorija. Te kategorije su potrebe za egzistencijom, potrebe za bliskošću i potrebe za rastom.

Alderfer (1969.) sugerira da potrebe niže razine imaju tendenciju biti velika determinanta motivacije pojedinca, posebno kada pojedinac nije u stanju stalno zadovoljavati potrebe više razine. Upravo iz ove Alderferove sugestije vidljivo je kako se ERG teorija razlikuje od one Maslowljeve hijerarhije potreba budući da sugerira da potrebe niske razine ne smiju biti u potpunosti zadovoljene prije nego što potrebe najviše razine postanu zadovoljene kako se motivacija pojedinaca kreće naizmjenično između ovih razina (Ramprasad, 2013.).

Potrebe egzistencije slične su prve dvije razine Maslowljeve hijerarhije potreba i obuhvaćaju materijalne i fiziološke potrebe kao što su sigurnost, pažnja, ljubav, hrana i odjeća između ostalog. Potrebe za srodnošću slične su trećoj i četvrtoj razini Maslowljeve hijerarhije potreba koja uključuje vanjsko poštovanje, odnose s obitelji, prijateljima i organizacijom u kojoj netko radi. Potrebe rasta mogu se usporediti s četvrtom i petom razinom Maslowljeve hijerarhije potreba i obuhvaća samoostvarenje i unutarnje poštovanje.

## 2.5. Teorija Edwarda Lockeja

Teorija postavljanja ciljeva (Locke & Latham, 1984., 1990a) temelji se na najjednostavnijim introspektivnim opažanjima, naime, da je svjesno ljudsko ponašanje svrhovito. Regulirano je ciljevima pojedinca. Usmjerenost na cilj, međutim, karakterizira djelovanje svih živih organizama, uključujući i biljke. Stoga načelo ciljano usmjerenog djelovanja nije ograničeno na svjesno djelovanje. Binswanger (1990) je pokazao da je ciljno usmjerenost djelovanje definirano s tri atributa: (1) samogeneracija: izvor energije je sastavni dio organizma; (2) vrijednost-značaj: radnje ne samo da omogućuju, već su i neophodne za opstanak organizma; i (3) cilj-uzročnost: rezultirajuća radnja uzrokovana je ciljem. U slučaju vegetativnog djelovanja, ciljno usmjerenost ponašanje u sadašnjosti uzrokovano je prošlim primjerima uspješnog ciljano usmjerenog djelovanja. Na primjer, nečije srce kuca danas jer je uspješno kucalo (tj. olakšalo preživljavanje) jučer.

Najniža razina ciljanog djelovanja je fiziološki kontrolirana (npr. biljke). Sljedeća razina, prisutna kod nižih životinja, uključuje svjesnu samoregulaciju putem senzorno-perceptivnih mehanizama uključujući zadovoljstvo i bol. Ljudska bića posjeduju viši oblik svijesti, sposobnost rasuđivanja. Oni imaju moć konceptualizirati ciljeve i postaviti dugoročne svrhe (Locke, 1969). Svrhovito djelovanje kod ljudskih bića je voljno (Binswanger, 1991). Dakle, ljudi moraju odlučiti otkriti što je korisno za njihovu dobrobit, moraju postaviti ciljeve kako bi to postigli, moraju odabrati sredstva za postizanje tih ciljeva, a zatim moraju odlučiti djelovati na temelju tih prosudbi. Domena teorije postavljanja ciljeva nalazi se unutar domene ciljano usmjerenog djelovanja. Teorija se fokusira na pitanje zašto neki ljudi bolje obavljaju radne zadatke od drugih. Ako su jednaki po sposobnostima i znanju, onda uzrok mora biti motivacijski. Teorija postavljanja ciljeva pristupa pitanju motivacije iz perspektive prve razine; njegov je naglasak na neposrednoj razini objašnjenja individualnih razlika u izvedbi zadatka (Ryan, 1970).

Teorija tvrdi da je najjednostavnije i najizravnije motivacijsko objašnjenje zašto neki ljudi rade bolje od drugih to što imaju različite ciljeve učinka. Teorija postavljanja ciljeva, za razliku od teorije kontrole, razvijena je induktivno tako što se temeljila na akumuliranim nalazima istraživanja doslovno stotina studija koje su provedene tijekom proteklih 25 godina. Početno istraživanje usmjereno je na hipotezu da ciljevi, s obzirom da osoba ima potrebne sposobnosti, motiviraju djelovanje. Nakon što je ova hipoteza potvrđena, istraživanje je krenulo u nekoliko različitih smjerova (Ryan, 1970).



Generaliziranost početnih nalaza ispitana je utvrđivanjem je li postavljanje ciljeva funkcioniralo s različitim zadacima i u različitim okruženjima. Osim toga, bilo je pokušaja bočne integracije. To je uključivalo povezivanje postavljanja ciljeva sa srodnim konceptima na istoj razini apstrakcije, kao što su povratne informacije, sudjelovanje, poticaji, samoučinkovitost i zadovoljstvo. Slično tome, bilo je pokušaja vertikalne integracije. To je uključivalo povezivanje postavljanja ciljeva sa širokim konceptima kao što su vrijednosti i osobnost. Teorija je također doživjela razrade kroz pokušaje specificiranja mehanizama kojima postavljanje ciljeva utječe na izvedbu.

## **2.6. Teorija X i Teorija Y**

Teorija X i teorija Y su teorije motivacije i upravljanja ljudskim radom. Kreirao ih je Douglas McGregor dok je radio na MIT Sloan School of Management 1950-ih, a dalje su se razvili 1960-ih. McGregorov rad ukorijenjen je u teoriji motivacije uz radove Abrahama Maslowa, koji je stvorio hijerarhiju potreba.

Dvije teorije koje je predložio McGregor opisuju suprotne modele motivacije radne snage koje primjenjuju menadžeri u upravljanju ljudskim resursima, organizacijskom ponašanju, organizacijskoj komunikaciji i organizacijskom razvoju. Teorija X objašnjava važnost pojačanog nadzora, vanjskih nagrada i kazni, dok teorija Y ističe motivirajuću ulogu zadovoljstva poslom i potiče radnike da pristupe zadacima bez izravnog nadzora. Korištenje Teorije X i Teorije Y od strane menadžmenta može na različite načine utjecati na motivaciju i produktivnost zaposlenika, a menadžeri mogu odlučiti implementirati strategije iz obje teorije u svoju praksu.

U nastavku se navode najvažnije karakteristike od obje teorije:

1. Teorija X - Teorija X temelji se na negativnim pretpostavkama o tipičnom radniku. Ovaj stil upravljanja pretpostavlja da tipični radnik ima malo ambicija, izbjegava odgovornost i orijentiran je na individualne ciljeve. Općenito, menadžeri u stilu Teorije X vjeruju da su njihovi zaposlenici manje inteligentni, leniji i da rade isključivo za održiv prihod. Uprava vjeruje da se rad zaposlenika temelji na njihovom osobnom interesu. Menadžeri koji vjeruju da zaposlenici rade na ovaj način vjerojatnije će koristiti nagrade ili kazne kao motivaciju. Zbog ovih pretpostavki, Teorija X zaključuje da tipična radna snaga djeluje učinkovitije uz praktični pristup upravljanju. Menadžeri Teorije X vjeruju da bi se sve akcije trebale pratiti do odgovorne osobe. To omogućuje

pojedincu da dobije izravnu nagradu ili ukor, ovisno o pozitivnoj ili negativnoj prirodi ishoda. Ovaj menadžerski stil je učinkovitiji kada se koristi u radnoj snazi koja nije bitno motivirana za učinak. Prema McGregoru, postoje dva suprotna pristupa implementaciji teorije X: tvrdi pristup i meki pristup. Čvrsti pristup ovisi o pažljivom nadzoru, zastrašivanju i trenutnom kažnjavanju. Ovaj pristup potencijalno može dovesti do neprijateljske, minimalno kooperativne radne snage i ogorčenosti prema menadžmentu. Menadžeri uvijek traže greške od zaposlenika, jer nemaju povjerenja u njihov rad. Teorija X je pristup "mi protiv njih", što znači da je menadžment protiv zaposlenika. Meki pristup karakteriziraju popustljivost i manje stroga pravila u nadi da će stvoriti visok moral na radnom mjestu i kooperativne zaposlenike. Implementacija sustava koji je previše mekan mogla bi rezultirati ovlaštenom radnom snagom s niskim učinkom. McGregor vjeruje da su oba kraja spektra preekstremna za učinkovitu primjenu u stvarnom svijetu. Umjesto toga, McGregor smatra da bi pristup smješten u sredini bio najučinkovitija implementacija teorije X. Budući da menadžeri i nadzornici imaju gotovo potpunu kontrolu nad radom, to proizvodi sustavniji i ujednačeniji proizvod ili tijek rada. Teorija X može koristiti radnom mjestu koje koristi pokretnu traku ili ručni rad. Korištenje ove teorije u ovakvim radnim uvjetima omogućuje zaposlenicima da se specijaliziraju za pojedina područja rada, što zauzvrat omogućuje tvrtki masovnu proizvodnju veće količine i kvalitete rada.

2. Teorija Y - Teorija Y temelji se na pozitivnim pretpostavkama o tipičnom radniku. Menadžeri teorije Y pretpostavljaju da su zaposlenici interno motivirani, uživaju u svom poslu i rade na poboljšanju sebe bez izravne nagrade zauzvrat. Ovi menadžeri na svoje zaposlenike gledaju kao na jednu od najvrjednijih sredstava tvrtke, koja pokreće unutarnje funkcioniranje korporacije. Zaposlenici dodatno imaju tendenciju preuzimanja pune odgovornosti za svoj rad i ne trebaju strogi nadzor kako bi stvorili kvalitetan proizvod. Međutim, važno je napomenuti da prije nego što zaposlenik izvrši svoj zadatak, prvo mora dobiti odobrenje upravitelja. To osigurava da rad ostaje učinkovit, produktivan i u skladu sa standardima tvrtke. Menadžeri prema teoriji Y gravitiraju odnosu prema radniku na osobnijoj razini, za razliku od više vodljivog odnosa koji se temelji na podučavanju. Kao rezultat toga, sljedbenici teorije Y mogu imati bolji odnos sa svojim šefom, stvarajući zdraviju atmosferu na radnom mjestu. U usporedbi s teorijom X, teorija Y uključuje pseudodemokratsko okruženje za radnu snagu. To omogućuje zaposleniku da dizajnira, konstruira i objavi svoj rad na vrijeme u skladu sa svojim radnim opterećenjem i projektima. Iako teorija Y obuhvaća

kreativnost i raspravu, ona ima ograničenja. Iako postoji osobniji i individualistički osjećaj, to ostavlja prostora za pogreške u smislu dosljednosti i uniformnosti. Na radnom mjestu nedostaju nepromjenjiva pravila i prakse, što bi potencijalno moglo biti štetno za standarde kvalitete proizvoda i stroge smjernice određene tvrtke.

## **2.7. Teorija samoodređenja**

Teorija samoodređenja je teorija motivacije koja se bavi korisnim učincima intrinzične motivacije i štetnim učincima ekstrinzične motivacije. Predlaže da ljudi više vole osjećati da imaju kontrolu nad svojim postupcima do te mjere da sve što čini zadatak u kojem su prethodno uživali izgleda više kao obveza nego slobodno odabrana aktivnost koja će potkopati motivaciju (Deci & Ryan, 2002.).

Teorija samoodređenja također predlaže da ljudi, osim što ih pokreće potreba za autonomijom, kao što je rad sa skraćenim radnim vremenom i slobodnjak, traže načine da postignu kompetenciju i pozitivne veze s drugima. Ova teorija veliča unutarnju kontrolu nečijeg djelovanja, a ne učinke vanjskog djelovanja. Teorija samoodređenja ima svoju glavnu implikaciju koja se odnosi na *intrinsic rewards* izlazak s posla – osjećaj ispunjenosti koji zaposlenik dobiva kao rezultat angažmana u poslu koji voli raditi. To stoga zaključuje na održavanje samopoštovanja i sebe - načela aktualizacije (mjerenje indeksa intrinzične motivacije) koja motiviraju individualno djelovanje radnika u smislu kompetencije i ispunjenja na radnom mjestu. Iako izvorni autori teorije samoodređenja (Deci & Ryan, 2002.) priznaju da vanjske nagrade kao što su verbalne pohvale i povratne informacije o kompetencija može poboljšati čak i intrinzičnu motivaciju pod određenim okolnostima, središnja tema teorije samoodređenja je da nagrade i rokovi umanjuju motivaciju ako ih ljudi vide kao prisilne (Robbins, Judge & Vohra 2012).

Određeni istraživači sugeriraju da su zaposlenici koji rade prema organizacijskim ciljevima iz intrinzičnih razloga obično zadovoljniji svojim poslovima i bolje rade jer se osjećaju da se bolje uklapaju u svoju organizaciju (Bono & Judge 2003). Potrebno je učiniti posao zanimljivim, dati priznanje i podržati rast i razvoj zaposlenika. Jednako tako, zaposlenici koji osjećaju da je ono što rade pod njihovom kontrolom i da je rezultat slobodnog izbora vjerojatno će biti motivirani svojim radom i predani poslodavcima (Meyer, Becker i Vandenberghe, 2004.).

Ovi zaposlenici osjećaju neovisnost, imaju kontrolu nad svojim radom, osjećaju se prihvaćenima i stoga se visoko poistovjećuju sa svojim organizacijama koje im daju slobodu.

Berkery et al. (2017) ističu da je moguće da će zaposlenici povećati svoje napore ako im odabrani fleksibilni aranžmani pomognu u upravljanju ravnotežom između poslovnog i privatnog života smanjujući razine stresa, iscrpljenosti, izgaranja itd.

### 3. Općenito o fleksibilnim radnim aranžmanima

Fleksibilni, nestandardni ili alternativni radni aranžmani, ovisno o slučaju, u osnovi su opcije koje omogućuju zaposleniku da radi izvan tradicionalnih ograničenja standardne organizacije rada s obzirom na različite modalitete kao što su količina, raspodjela radnog vremena i mjesto rada (Kattenbach, Demerouti, & Nachreiner, 2010; Shockley & Allen, 2007; Spreitzer, Cameron & Garrett, 2017). To je u izravnoj suprotnosti s tradicionalnim radnim aranžmanima koji zahtijevaju od zaposlenika da svakodnevno rade u standardno vrijeme i na standardnom mjestu.

Fleksibilni radni aranžmani uključuju rad vikendom, rad u smjenama, prekovremeni rad, ugovor o godišnjem radnom vremenu, rad na nepuno radno vrijeme, dijeljenje posla, fleksibilno radno vrijeme, privremeni/povremeni rad, ugovore na određeno vrijeme, rad kod kuće, rad na daljinu i skraćeni radni tjedan. Possenried i Plantenga (2011.) u Shagvaliyeva and Yazdanifard (2014.) tvrde da su u studiji fleksibilnih radnih aranžmana istraživači raspravljali o tri glavne kategorije FWA- fleksibilnost u rasporedu sati, fleksibilnost u lokaciji i fleksibilnost u duljini rada. Chung (2009) tvrdi da se, iako se svaki od aranžmana može koristiti pojedinačno, često kombiniraju kako bi se nadopunili.

Fleksibilnost u raspoređivanju radnog vremena uključuje rad na daljinu, fleksibilno radno vrijeme, podjelu posla, postupno umirovljenje, rad po ugovoru, poslove sa skraćenim radnim vremenom i rad na određeno vrijeme (Omondi & Obonyo, 2018.). Fleksibilno radno vrijeme je primjetno primjenjivije na profesionalne i zaposlene na višoj razini nego na niže zaposlenici na razini, pa čak i radnici u uslužnim i proizvodnim poslovima, čini se da imaju manji pristup tome nego poslovi u drugim industrijama (Kossek i Distelberg, 2009.). Fleksibilnost lokacije odnosi se na mjesto rada i uključuje zaposlenike koji rade s lokacije izvan njihovog fizičkog organizacijskog okruženja.

Uključuje rad na daljinu, satelitske urede, radne centre u susjedstvu i mobilne radnike (Kurland & Bailey, 1999). Pérez, Sánchez i de Luis Carnicer (2002) definirali su rad na daljinu ili fleksibilno mjesto kao fleksibilan radni raspored koji zaposlenicima omogućuje rad na različitim lokacijama, obično koristeći informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT). Zaposlenicima pruža priliku da se uključe u redovitu teleinterakciju s radnim kolegama, dok istovremeno smanjuje vrijeme putovanja na posao i potrebu za stjecanjem urbanog uredskog prostora. Fleksibilnost u duljini radnog vremena obično uključuje premještanje radnog vremena u manje i dulje blokove tijekom tjedna i najčešće se povezuje s idejom sažetog radnog tjedna. Ovdje zaposlenici mogu raditi duže nekoliko dana, na primjer četiri 10-satnih dana umjesto

uobičajenih pet 8-satnih dana. Zaposlenici koriste svoje diskrecijsko pravo da mijenjaju vremena dolaska na posao i vremena odlaska s posla u okviru upravljačkih parametara, kako bi zadovoljili svoje osobne potrebe (Avery & Zabel, 2001). Ovo je kako bi se osiguralo da su dostupni tijekom osnovnog radnog vremena kako bi pomogli menadžerima u koordinaciji sastanaka i nadzoru (Van Dyne, Kossek & Lobel, 2007). Usput, to omogućuje zaposlenicima da koriste svoje inicijative, budu kreativni, neovisni i osjećaju vlastitu vrijednost; time biti više posvećen organizaciji(ama) koja cijeni njihovu učinkovitost i neovisnost.

Još jedan oblik FWA koji dobiva znatno manje pozornosti od ostalih su kratkoročni prekidi u zaposlenju ili slobodno vrijeme kao što su skraćeni rad, godišnji odmori, godišnji odmori i dopusti. Ovi fleksibilni radni aranžmani dopuštaju kratkoročne stanke u zapošljavanju bez gubitka posla (Etzion, 2003). Oni se smatraju sve važnijim jer dok pojedincima omogućuju održavanje odnosa sa svojim poslodavcima dok su na pauzi od radnih obaveza, zaposlenicima daje priliku za putovanje, stjecanje novih vještina i kompetencija, brigu o skrbi i zdravstvenim zahtjevima, kao i sprječavanje sagorijevanja. Sabbaticals se tradicionalno povezuje sa sveučilištima i akademskim pozicijama.

U nastavku je kratka definicija nekih drugih FWA kako su ih citirali Klindzić i Marić (2019.):

1. rad vikendom - ova vrsta aranžmana omogućuje zaposlenicima da produže svoje radno vrijeme do vikenda kako bi im se omogućilo slobodno vrijeme tijekom ostatka tjedna (Stavrou, 2005.).
2. rad u smjenama - ovo omogućuje kontinuiranu proizvodnju budući da se radnicima daju različita vremenska razdoblja (smjene) za rad tijekom jednog dana (Kerin & Aguirre, 2005.).
3. prekovremeni rad - to su dodatni radni sati koji su iznad standardnog radnog tjedna (ILO, 2011)
4. ugovor o godišnjim satima – ovo je sporazum između poslodavca i zaposlenika koji određuje broj sati koje je zaposlenik dužan raditi godišnje (Stavrou, 2005).
5. privremeni/povremeni rad – ovo je ugovor o radu na ograničeno kratko vrijeme (Thomas -Wandera, 2011.)
6. ugovori na određeno vrijeme - to su kratkoročni ili dugoročni ugovori o radu na određeno vrijeme (De Cuyper, De Witte i Van Emmerik, 2011.).
7. skraćeno radno vrijeme - ovdje zaposlenici pristaju raditi manje sati tjedno od standardnog radnog tjedna (Zeytinoglu, Cooke i Mann, 2009).

8. podjela posla – ovo je u osnovi podjela posla između dva zaposlenika na način da njihovo zajedničko tjedno radno vrijeme bude jednako standardnom tjednom radnom vremenu jednog zaposlenika (Kotey & Sharma, 2016.).
9. flexi-time – ova vrsta FWA omogućuje radnicima s punim radnim vremenom da odaberu kada će započeti i završiti s radom (ILO, 2011.).
10. telework - ovdje zaposlenici rade s udaljenih lokacija koristeći tehnološke uređaje (Mamaghani, 2012).
11. rad od kuće (također poznat kao rad na daljinu) - ovo je sporazum koji zaposlenicima omogućuje rad od kuće (Kotey & Sharma, 2016).
12. sažeti radni tjedan – ovo je radni tjedan koji se sastoji od manje od standardnih pet dana, ali zahtijeva da zaposlenici rade povećane radne sate tijekom svakog radnog dana uz postizanje istog ili boljeg učinka (Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999.). Dalcos i Daley (2009) smatraju da fleksibilni radni raspored omogućuje zaposlenicima da odaberu kada, gdje i koliko dugo će se baviti zadacima povezanim s poslom, čime se povećava angažman i učinak kroz predanost

### **3.1. Razvoj fleksibilnih radnih aranžmana**

U početku je koncept fleksibilnog rada bio sinonim za smanjeno ili nepuno radno vrijeme (Collins, 1993.), osobito za žene s uzdržavanom djecom. Sada koncept "fleksibilnih radnih aranžmana" uključuje širok raspon formalnih i neformalnih praksi na radnom mjestu osmišljenih da zadovolje "životne" potrebe veće raznolikosti zaposlenika (Di Cieri et al., 2005).

Od 1973. godine kada je Hewlett-Packard postao prva američka tvrtka koja je uvela fleksibilno radno vrijeme, fleksibilni radni aranžmani porasli su u popularnosti i upotrebi. Podaci koje je Zavod za statistiku rada objavio u srpnju 2005. godine pokazuju da je 2004. godine 27,5 posto svih radnika s punim radnim vremenom u SAD-u imalo fleksibilno radno vrijeme (Schaefer, 2005.).

Fleksibilni aranžmani radova u upotrebi su već niz godina. FWA su prvi put uvedeni u njemačkoj zrakoplovnoj tvrtki 1967. kao način smanjenja izostanaka zaposlenika s posla zbog problema s putovanjem na posao (Avery & Zabel, 2001.). Posljednjih godina sve je veći broj organizacija u Ujedinjenom Kraljevstvu koje svojim zaposlenicima nude niz fleksibilnih radnih opcija (Kersley et al., 2006.). Za mnoge poslodavce to je bio odgovor na sve veći interes za ravnotežu između poslovnog i privatnog života (Bailyn et al., 2001.), potrebu da budu konkurentni na tržištu rada (Rau & Hyland, 2002.) i uvođenje zakona koji roditeljima daje ili

djeca s invaliditetom i, u novije vrijeme, karijere, pravo na zahtjev za fleksibilnim radnim aranžmanima (Green, 2004.). Potreba za fleksibilnošću porasla je tijekom drugog dijela 20. stoljeća.

Više je žena ušlo u radnu snagu i nastavilo raditi nakon što su dobile djecu. Potreba za zaposlenicima da se brinu o roditeljima rasla je kako su ljudi živjeli dulje, a to je potaknulo zahtjeve za fleksibilnim rasporedima. Stariji radnici nastavili su raditi nakon tradicionalne dobi za odlazak u mirovinu, iako mnogi stariji ljudi preferiraju zaposlenje na pola radnog vremena, sezonski rad ili fleksibilni dnevni raspored. Važnost kontinuiranog obrazovanja također utječe na rasporede rada zaposlenika. Rad na daljinu pogodan je za planiranje radnog vremena oko drugih životnih obaveza (Baer, 2011.).

Jedan od razloga zašto su mnogi zagovarali njihovu upotrebu je vjerovanje da pomažu zaposlenicima da bolje upravljaju sukobom između posla i obitelji (Cohen, & Single, 2003.). Ovaj je sukob dobio veliku pozornost i u popularnom tisku i u akademskoj literaturi, posebice tijekom posljednjeg desetljeća. Jedan rezultat toga je da su organizacije nastojale postati više "prijateljske obitelji". Budući da su fleksibilni radni aranžmani uobičajena komponenta mnogih politika ljudskih resursa prilagođenih obiteljima, njihova je popularnost porasla (Glass & Finley, 2002.).

Jedna od najvažnijih posljedica FWA je njihov snažan i pozitivan doprinos kvaliteti radnog života. Razumijevanje menadžerskih stavova prema FWA-ima i mehanizama koje menadžeri koriste za odabir između njih u pogledu provedbe još uvijek je, međutim, u relativno embrionalnom stanju (Pierce et al., 1989). Postoji nekoliko razloga za to. Prvo, konceptualne izjave, opažanja i istraživanja koja čine trenutnu literaturu o alternativnim radnim aranžmanima nisu se temeljili na dobro utemeljenim teorijskim modelima koji definiraju varijable, odnose i procese. Drugo, većina istraživanja o fleksibilnom radnom vremenu koncentrirala se na stavove i ponašanja zaposlenika, a ne na reakcije i stavove nadzornika prema tim radnim aranžmanima (Duxbury & Haines, 1991.).

### **3.2. Angažman zaposlenika**

Nadalje, pozornost se pridaje i angažmanu zaposlenika. Kahn (1990) definira angažiranost zaposlenika kao radnu situaciju u kojoj su zaposlenici uključeni kognitivno, fizički i emocionalno u svoje radne uloge. Kahn (1990.) nadalje opisuje angažman zaposlenika kao stanje u kojem zaposlenici smatraju da je njihov posao smislen, u mjeri u kojoj odluče ulagati



u svoj rad s ciljem postizanja osobnog i karijernog rasta. Angažirani zaposlenici obavljaju svoj posao sa strašću i energijom (Kahn & Heaphy, 2014). Angažman zaposlenika je širok u definiciji i teoriji (Christian et al., 2011).

Postoje tri različita konstrukta angažmana zaposlenika koji se čine dosljednima u literaturi, naime, kognitivni angažman (usredotočenost zaposlenika na njegov ili njezin posao), emocionalni angažman (zaposlenikov osjećaj svrhe i pripadnosti) i bihevioralni ili fizički angažman (količina trud koji je zaposlenik spreman uložiti u svoj posao) (Shuck, Adelson i Reio, 2017; Zhong et al., 2015). Za učinkovito tumačenje kvalitativnih odgovora kroz objektiv angažmana zaposlenika, bilo je važno identificirati najčešće prethodnike angažmana zaposlenika.

Prethodnici koji su bili najizraženiji u literaturi, bez posebnog reda, bili su sljedeći: (1) diskrecijski napor, (2) zadovoljstvo poslom, (3) dobrobit zaposlenika, (4) povjerenje u organizaciju, (5) organizacijska predanost, (6) namjera promjene i (7) organizacijska podrška (Agarwal i Gupta, 2018.). U nastavku se detaljnije obrađuju navedeni prethodnici.

### 3.2.1. Organizacijska predanost

Chen i Fulmer (2017.) pronašli su pozitivan odnos između FWA i organizacijske predanosti. Fleksibilno zakazivanje i lokacija, za razliku od manjeg radnog vremena, pozitivnije su povezani s organizacijskom predanošću (Chen & Fulmer, 2017.). Međutim, studija je primijetila da nema značajne razlike između razina organizacijske predanosti kod onih zaposlenika koji koriste FWA i onih koji jednostavno imaju mogućnost FWA, ali ih ne koriste. Studija je zaključila da povećanje organizacijske predanosti nije samo rezultat korištenja FWA-a, već da učinci signalizacije i društvene razmjene igraju značajnu ulogu u povećanom rezultatu organizacijske predanosti. Postoje, međutim, proturječne studije koje FWA prikazuju u negativnom svjetlu. Ove studije tvrde da FWA mogu imati neželjene učinke, poput povećanja sukoba između posla i privatnog života i potencijalnih kazni za karijeru (Hammer, Neal, Newsom, Brockwood i Colton, 2005; Leslie, Manchester, Park i Mehng, 2012).

### 3.2.2. Ravnoteža između privatnog i poslovnog života

Utvrđeno je da su nemonetarne politike kao što su FWA učinkovite strategije suočavanja sa životom u usporedbi s inicijativama financiranim novcem kao što su programi za zdravlje i dobrobit, ustanove za djecu i usluge podrške (Zheng, Kashi, Fan, Molineux i Ee, 2015. ). Istraživači tvrde da FWA i podrška i razumijevanje menadžera omogućuju zaposlenicima da uravnoteže posao sa stilom života i obiteljskim obvezama (Skinner & Chapman, 2013.). Fleksibilni aranžmani pozitivno su povezani s afektivnom predanošću i percipiranom organizacijskom potporom, a negativno s namjerom promjene (Casper & Harris, 2008.). Ravnoteža između poslovnog i privatnog života također je postala sve popularnija među milenijalcima (Lyons & Kuron, 2014.). Generacija milenijalaca, koju je David Ford prvi opisao kao 'Baby Boom Echo', korištena je za opisivanje generacije rođene između 1980. i 1995. (Burke & Ng, 2006.). Pregled popularne literature sugerira da milenijalci teže trenutnom zadovoljenju u smislu dobre naknade, napredovanja u karijeri, izazovnog posla, društvenog doprinosa i ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Milenijalci su navodno vidjeli kako se njihovi roditelji silno žrtvuju za svoje poslodavce, samo da bi postali žrtve otpuštanja, dugog radnog vremena i raspada obitelji. Iz tih razloga milenijci imaju holistički pristup svom radnom životu i stavljaju veliki naglasak na ravnotežu između poslovnog i privatnog života (Dries, Pepermans i De Kerpel, 2008.)

### 3.2.3. Organizacijska podrška i povjerenje

Kroz teoriju resursa, Cooper-Thomas, Xu i Saks (2018) predložili su da je angažman zaposlenika povezan s emocijama topline i brige. Resursi koji promiču toplinu i brigu su stoga skloniji poboljšati angažman. Beigi, Shirmohammadi i Stewart (2018) izjavili su da se FWA-ovi prikazuju kao podupirući. Bilo bi logično da bi zaposlenici koji FWA prepoznaju kao 'brigu' koju organizacija pokazuje doveli do viših razina angažmana. Primjena alternativnih radnih aranžmana, kao što je rad od kuće i fleksibilno radno vrijeme, može biti pokazatelj povjerenja organizacije prema zaposlenicima, što poboljšava moral i motivaciju zaposlenika (Hill, Ferris i Martinson, 2003.).

Ovu ideju podupiru Chen i Fulmer (2017.) koji navode da rad na fleksibilnim lokacijama ne mora nužno poboljšati zadovoljstvo poslom, ali element povjerenja motivira zaposlenike da više rade u znak zahvalnosti za povjerenje koje im je ukazano. Teorija organizacijske potpore postala je naširoko istražena jer nastoji objasniti odnose zaposlenika s njihovim poslodavcima. Teorija organizacijske potpore sastoji se od tri prethodnika: pravednosti, prakse ljudskih resursa

i podrške nadređenog (Kurtessis et al., 2017.). Nadovezujući se na prakse ljudskih resursa i angažman zaposlenika, Bal i De Lange (2014.) otkrili su da je učinkovito upravljanje ljudskim resursima rezultiralo većim angažmanom zaposlenika.

#### 3.2.4. Ishodi učinka povezani s angažmanom zaposlenika

Postoje različiti ishodi učinka koji podupiru angažman zaposlenika i njegove pozitivne učinke na učinak organizacije. Pokazalo se da konstrukti angažiranosti zaposlenika imaju pozitivan učinak na zaposlenikovo radno iskustvo i stanje svijesti, što dovodi do povećane predanosti, produktivnosti i ponašanja s dodatnim ulogama na radnom mjestu (Schaufeli & Bakker, 2004). Pozitivni učinci angažiranih zaposlenika dobro su istraženi i prepoznati u literaturi i poduzećima (Shuck et al., 2017.).

Postoji konsenzus o važnosti angažiranih zaposlenika i povezanih pogodnosti; međutim, nema definitivnih nalaza o čimbenicima koji dovode do angažmana zaposlenika (Bailey et al., 2017.). Identificirani su različiti prethodnici angažmana zaposlenika, uključujući zadovoljstvo poslom, dobrobit zaposlenika, povjerenje poslodavca, organizacijsku predanost, namjeru promjene i organizacijsku podršku (Shuck et al., 2017.). Međutim, potrebna su daljnja istraživanja kako bi se razumjelo može li politika organizacije u pogledu njezine fleksibilnosti utjecati na gore navedene prethodnike angažmana zaposlenika.

### 3.3. Vrste fleksibilnih radnih aranžmana

Prema Kramaru (1997.) neki od fleksibilnih radni aranžmana uključuju: usluge brige za djecu, usluge cateringa i pranja rublja, podrška pri povratku na posao nakon rođenja djeteta, čuvanje djece i usluge brige za starije zaposlenike.

Nadalje, prema Klindžić i Marić (2019.) fleksibilni radni aranžmani dijele se s obzirom na dvije perspektive – perspektiva zaposlenika i perspektiva poslodavaca:

- „Iz perspektive zaposlenika, to su aranžmani koji omogućuju upravljanje ravnotežom privatnog i poslovnog života, kao na primjer fleksibilno radno vrijeme, rad u smjenama, plaćeni roditeljski dopust.
- Iz perspektive poslodavca to su rad vikendima (koji omogućuje zaposlenicima slobodne dane preko tjedna), rad u smjenama, ugovor o godišnjim radnim satima koji određuje koliko sati zaposlenik mora odraditi na godišnjoj razini, privremeni rad i rad na određeno vrijeme.“

Onkagi (2016.) dijeli fleksibilne radne aranžmane na neformalne i formalne:

- „Neformalni aranžmani omogućuju zaposlenicima da sami raspoređuju svoje radne zadatke u smislu da ih odrađuju onda kada im to odgovara te da postoji mogućnost kliznog dolaska i odlaska s posla, a da to ne ugrožava poslovne rezultate.
- Formalni aranžmani uključuju fleksibilnost u radnom rasporedu, skraćeni radni tjedan, rad na daljinu i sve ostale fleksibilne radne oblike koji su u dogovoru s poslodavcem i s politikom organizacije. U podpoglavljima u nastavku detaljnije su objašnjeni ključni oblici fleksibilnih radnih aranžmana, njihova obilježja te najčešće isticane prednosti i nedostaci.“

Bilo da su formalno napisani u politici tvrtke ili u sporazumu između zaposlenika i poslodavca, uobičajeni aranžmani uključuju (CCHOS, 2023):

1. **Fleksibilno vrijeme - Flex time** je aranžman u kojem zaposlenici rade cijeli dan, ali mogu mijenjati svoje radno vrijeme. Ti dogovori mogu uključivati posebne smjernice kako bi postojao "osnovni" radni dan. Fleksibilno vrijeme obično se unaprijed dogovara sa zaposlenikom i poslodavcem ili nadređenim i utvrđuje se određeni raspon vremena početka i završetka. Ovaj dogovor obično ne utječe na ukupne sate rada. Na primjer, zaposlenik može odlučiti započeti između 7:30 i 9:30 ujutro, a završiti između 15:30 i 17:30. Ovaj dogovor utvrđuje da je osnovno radno vrijeme između 9:30 i 15:30 kada će svi zaposlenici biti na poslu. Razdoblja za ručak obično su propisana zakonom i u određenom trajanju (30 minuta ili više). Zaposlenici će možda htjeti zadržati svoje vrijeme početka/završetka kako bi se uspostavila rutina i kako bi se suradnici mogli naviknuti na rasporede drugih.
2. **Skraćeno radno vrijeme/nepuno radno vrijeme** - Zaposlenici mogu izabrati da rade manje od standardnih 37,5 ili 40 sati tjedno. Ti aranžmani mogu biti privremeni ili trajni, ovisno o pojedinačnim okolnostima. Također se može uzeti u obzir u nekim slučajevima za zaposlenike sa zdravstvenim problemima ili invaliditetom. Radno vrijeme se može dogovoriti ili se može odabrati tako da se podudara sa satima najvećeg radnog opterećenja, ovisno o vrsti posla. Međutim, to može utjecati na beneficije zaposlenika i kvalifikacije za državne programe (kao što su osiguranje zaposlenja ili mirovinski planovi) i treba ih temeljito ispitati prije započinjanja skraćenog radnog vremena ili skraćenog radnog vremena.

3. Komprimirani radni tjedan - Sažeti radni tjedan događa se kada zaposlenik radi duže vrijeme po danu ili u smjeni u zamjenu za slobodan dan. Zaposlenici mogu započeti ranije ili završiti kasnije od normalnog radnog dana. Sažete radne tjedne često pokreće zaposlenik, ali ponekad poslodavac može pokrenuti opciju za poboljšanje operativne učinkovitosti, maksimiziranje proizvodnje (niži dnevni početni troškovi) ili uspostavljanje dužeg radnog vremena koje može poboljšati korisničku uslugu. Uobičajeni aranžmani za radni tjedan od 40 sati su rad 10 sati dnevno, 4 dana u tjednu; rad dodatni sat dnevno s 1 slobodnim danom svaka 2 tjedna; ili raditi dodatnih pola sata dnevno i imati jedan slobodan dan svaka 3 ili 4 tjedna.
4. Rad na daljinu - Rad na daljinu ili rad od kuće događa se kada ljudi obavljaju barem dio svog redovnog posla od kuće umjesto da odu u ured ili rade na drugom mjestu. Pojediniosti kao što su sati rada i način komunikacije između radnika na daljinu/radnika na daljinu, suradnika i kupaca moraju biti navedeni.
5. Podjela poslova - Do dijeljenja posla dolazi kada dva ili više zaposlenika dijele jednu ili više pozicija ili skup dužnosti. Trebalo bi biti jasno prije početka kako ovi aranžmani utječu na plaću, beneficije i godišnje odmore. Vrlo je važno da oni u dogovoru o podjeli posla rade učinkovito kao tim i dobro komuniciraju. Dijeljenje posla može biti opcija kada je unutar tvrtke dostupno nekoliko radnih mjesta s nepunim radnim vremenom.
6. Godišnji radni sati - Ovaj aranžman omogućuje zaposlenicima da izaberu, unutar dogovorenih granica, svoje maksimalne dane i sate rada za određeno vremensko razdoblje. Ovo vremensko razdoblje može biti tjedno, mjesečno ili godišnje. Takvi su aranžmani često kombinacija fleksibilnog radnog vremena i skraćenog radnog tjedna i mogu pomoći u smanjenju količine potrebnih prekovremenih sati. Ovi aranžmani mogu biti prikladni za polja u kojima postoje varijacije u zahtjevima kao što su vršni sati ili sezonska vršna opterećenja.
7. Postupno umirovljenje - Postupno umirovljenje omogućuje zaposlenicima da skrate svoje radno vrijeme ili smanje opterećenje tijekom određenog vremenskog razdoblja, umjesto da se naglo prebace s punog radnog vremena na mirovinu. Ovo postupno razdoblje može se koristiti za obuku zamjenskog zaposlenika, pomoć drugima da se prilagode restrukturiranju unutar organizacije ili za prilagodbu preraspodjele zadataka među preostalim zaposlenicima.
8. Odlasci i subote - Dopusti i godišnji odmor su odobrena razdoblja izbjivanja s posla bez gubitka prava iz radnog odnosa. Plaćeni ili neplaćeni dopust obično se odobrava iz obiteljskih razloga, zdravstvene zaštite, obrazovanja ili slobodnog vremena.

„Sabbaticals“ su obično plaćeni (ili djelomično financirani) i pojavljuju se redovito uz vrijeme godišnjeg odmora. U nekim slučajevima dopusti koji se sami financiraju mogu biti mogući kada se dio plaće zaposlenika zadržava i vraća zaposleniku 'kao plaća' za vrijeme odsutnosti s posla.

### **3.4. Prednosti i nedostaci fleksibilnih radnih aranžmana**

Prema Hrobowski-Culbreath (2010), jedna od najvažnijih prednosti korištenja fleksibilnih radnih aranžmana je smanjenje troškova za organizaciju, što pozitivno utječe i na zaposlenike i na poslodavce. Štoviše, kada poslodavci shvate ekonomske prednosti fleksibilnih radnih aranžmana, počet će ih promovirati u još većoj mjeri.

Ostale pogodnosti koje uživaju zaposlenici kao i poslodavci uključuju niže troškove goriva, veću dostupnost parkirnih mjesta, smanjeni stres, poboljšani moral i produktivnost, duže radno vrijeme i minimalni izostanak s posla (Hrobowski-Culbreath, 2010.). Kotey i Sharma (2019) navode da fleksibilni radni aranžmani poboljšavaju radni učinak zaposlenika – zaposlenici su zadovoljniji obavljanjem posla i predaniji organizaciji. Također, ako menadžment organizacije pokaže razumijevanje za svoje zaposlenike i njihovo vrijeme koje bi željeli provesti sa svojom obitelji te im omogućiti korištenje fleksibilnih radnih aranžmana, veća je vjerojatnost da će zaposlenici ostati u organizaciji (Kotey i Sharma, 2019).

Fleksibilni radni aranžmani poboljšavaju organizacijsko učenje, lakšu i bržu prilagodbu okolini te povećavaju konkurentnost organizacija (Kotey, Sharma, 2019). Kada su zaposlenici zadovoljni radnom okolinom i fleksibilnim radnim aranžmanima koje organizacija nudi, osjećaju da su se na neki način dužni odužiti organizaciji svojim pozitivnim stavom i većom predanošću poslu.

U suprotnom slučaju, ako organizacija svojim zaposlenicima ne pruži navedene mogućnosti, oni će odgovoriti lošim i negativnim stavom te će njihovo zadovoljstvo poslom opasti (Kotey, Sharma, 2019). Nedostaci fleksibilnih aranžmana postoje i prisutni su u organizacijama. Iako fleksibilni aranžmani povećavaju produktivnost zaposlenika i smanjuju korištenje organizacijskih resursa, to možda neće biti dovoljno za organizacije da nadoknade izravne troškove nastale implementacijom fleksibilnih radnih aranžmana (Hrobowski-Culbreath, 2010.). Foriss (2015) navodi da fleksibilni radni aranžmani mogu imati negativne posljedice za druge zaposlenike koji možda neće moći koristiti fleksibilne aranžmane. Takvi zaposlenici mogu „izgorjeti“ od posla, što može uzrokovati pad produktivnosti na radnom mjestu, češće

pogreške i slabiju koncentraciju na radne zadatke, a njihovo loše raspoloženje može utjecati i na ostale zaposlenike (Forris, 2015).

## **4. Empirijsko istraživanje povezanosti fleksibilnih radnih aranžmana sa produktivnosti i motivacijom zaposlenika u IT tvrtkama**

Uz prethodno objašnjeni teorijski dio rada koji se odnosi na fleksibilne oblike rada i zadovoljstvo zaposlenika na poslu, u nastavku su prikazani rezultati empirijskog istraživanja povezanosti, prisutnosti i korištenja fleksibilnih oblika rada s produktivnošću i motivacijom zaposlenika u IT tvrtkama.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Svrha istraživanja je bila utvrditi koliko fleksibilni radni aranžmani utječu na motivaciju i produktivnost zaposlenika u IT tvrtkama.

Kako bi se prikupili relevantni i dublji uvidi o stavovima i iskustvima zaposlenika u vezi s fleksibilnim radnim aranžmanima, odabrana je metoda intervjua. Intervjui omogućuju istraživačima postavljanje pitanja uživo, što omogućuje detaljnije odgovore i razumijevanje kompleksnih mišljenja. Strukturirani intervjui sastojao se od unaprijed definiranih pitanja kako bi se osigurala konzistentnost prikupljenih informacija od svih sudionika. Intervju je sadržavao 12 pitanja na koja su ispitanici ukratko odgovorili.

Populacija koja je bila obuhvaćena ovim istraživanjem obuhvaćala je zaposlene u IT industriji. Ova populacija uključivala je muškarce i žene koji su radili u različitim IT tvrtkama i imali različite radne aranžmane, uključujući one koji su radili puno radno vrijeme i one koji su radili pola radnog vremena. Ova industrija uključuje različite uloge i pozicije, uključujući programere, inženjere, dizajnere, menadžere projekata i druge profesionalce u IT sektoru. Uzorak je odabran kako bi predstavljao raznoliku grupu zaposlenika u IT sektoru te kako bi bio reprezentativan za populaciju i kako bi se osigurala raznolikost sudionika. U intervjuu je sudjelovalo ukupno 10 ispitanika, od toga šest ispitanica i četiri ispitanika.

Postupak prikupljanja podataka započeo je kontaktiranjem potencijalnih sudionika, zaposlenika u IT firmama, kako bi se zatražila njihova suradnja u istraživanju. Sudionici su informirani o svrsi istraživanja i pravilima anonimnosti i povjerljivosti podataka. Nakon pristanka, zakazani su individualni intervjui.

Intervjui su se provodili u privatnom okruženju kako bi se osigurala sloboda izražavanja i povjerenje sudionika. Intervjuirane osobe su upitane o svojim iskustvima s fleksibilnim radnim



aranžmanima, kako ih percipiraju i kako oni utječu na njihovu produktivnost i motivaciju. Trajanje svakog intervjuja je bilo drugačije, te je u prosjeku trajalo oko 20 minuta.

## 4.2. Rezultati istraživanja

U ovom djelu se prikazuju odgovori ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.

### Intervju sa Ivanom M.

Ivana M. ima 28 godina, stalno je zaposlena već 3 godine i IT tvrtki, odnosno tijekom fakulteta je radila u istoj tvrtki te je nakon završetka ostala raditi tamo. U nastavku se prikazuju odgovori ispitanice:

Kako vaša IT tvrtka promiče motivaciju i angažman zaposlenika? Kroz bonuse

Koje su prednosti i nedostaci udaljenog rada u vašoj IT tvrtki? Prednost je to što kada imamo neke privatne obveze (majstore, dijete je bolesno itd) ne moramo dolaziti u firmu i koristiti bolovanje ili godišnji odmor jer i dalje možemo raditi.

Kako vaša IT tvrtka procjenjuje performanse zaposlenika i koje se mjere koriste za procjenu? Ne procjenjuje. Svatko ima svoj projekt na kojemu radi te deadline koji mora postići.

Kako se vaša IT tvrtka nosi s prekovremenim radom i kako se to odražava na zadovoljstvo zaposlenika? U naš prekovremeni rad ulaze samo neke vikend konferencije na koje moramo ići. Zaposlenici ih vole jer tamo upoznaju nove ljude, družim se međusobno te naučimo nešto novo. Nemamo klasične prekovremene preko tjedna.

Kako vaša IT tvrtka promiče razvoj zaposlenika i koje se prilike za razvoj nude? Nisam primijetila da ih ima.

Koji faktori najviše utječu na Vašu osobnu motivaciju za radnim aranžmanom? Zanimljivi projekti iz kojih mogu učiti nove stvari.

Koliko fleksibilnost radnog aranžmana donosi prednosti? Ja ne funkcioniram dobro kada je sve previše fleksibilno. Volim imati obvezu barem neke dane dolaziti u firmu i imati sastanke u isto vrijeme/na istoj tjednoj bazi.

Koje prednosti fleksibilnog radno aranžmana prepoznajete kao vrijednosti?

Koje vrste fleksibilnih (fleksibilno radno vrijeme, rad u smjenama u dogovoru sa poslodavcem, Preraspodjela radnog vremena na godišnjoj razini...) prepoznajete kao prednosti? Najbitnije mi je fleksibilno radno vrijeme. Moram doći u firmu do cca 10 te mi to daje slobodu da ujutro nisam u gužvi i u stresu kada putujem na posao. Također dane kada imam privatne obveze mogu uskladiti s poslom jer te dane onda radim od doma.

Koju vrstu zadovoljstva prepoznajete kao najveće vrijednosti? U kojoj mjeri fleksibilan radni aranžman utječe na produktivnost zaposlenika? Najveće zadovoljstvo mi je dobra radna

atmosfera te osobe s kojima radim. Smatram da fleksibilan radni aranžman pozitivno utječe na produktivnost zaposlenika jer napravimo sav posao koji trebamo i dok smo doma. Mislim da kroz fleksibilan način rada radim još više produktivno nego što bi radila da moram biti na jednom mjestu 8 h svaki dan.

Koliko fleksibilan radni aranžman utječe na kvalitetu Vašeg života? I kako? Jako. Fleksibilna sam i opuštena. Znam da mogu otići na produljeni vikend na more i raditi s mora bez da uzimam godišnji odmor za to. Jako mi je bitno da nekada mogu raditi online.

U kojoj mjeri su povezana fleksibilnost radnog aranžmana i konkurentnost poduzeća? Ne znam. Mislim da firme danas koje nude fleksibilno radno vrijeme imaju veću prednost kod osobe koja traži posao od one koja to ne nudi.

Koji su nefinancijski indikatori važni za poduzeće koje koristi fleksibilni radni aranžmani te koliko po Vašem mišljenju isti mogu utjecati na motivaciju zaposlenika? Organizirani teambuildinzi/ piće/ ručak barem jednom mjesečno. Oni su bitni za motivaciju jer ipak vidimo druge kolege i pričamo o tome što tko radi/proživljava te se uvijek veselimo takvim druženjima organiziranim od strane firme.

### **Intervju sa Sarom P.**

Sara P., ima 27 godina i tri godine radi u IT tvrtki. Prijašnjeg zaposlenja nije bilo.

Kako vaša IT tvrtka promiče motivaciju i angažman zaposlenika? Razne bonuse, edukacije, sportske aktivnosti

Koje su prednosti i nedostaci udaljenog rada u vašoj IT tvrtki? Prednosti su te da možemo raditi od doma kada nam privatne situacije to zahtijevaju te ne moramo taj cijeli dan biti odsutni i u konačnici naš posao ne pati. Nedostaci su što onda nismo toliko dobro međusobno povezani između timova.

Kako vaša IT tvrtka procjenjuje performanse zaposlenika i koje se mjere koriste za procjenu? Imamo norme i deadline koji moramo postići, ništa drugačije nego kada smo u uredu.

Kako se vaša IT tvrtka nosi s prekovremenim radom i kako se to odražava na zadovoljstvo zaposlenika? Nemamo prekovremene. Imamo projekte na kojima radimo i nije bitno koliko se radi taj dan. Ne radimo klasičnih 9-5.

Kako vaša IT tvrtka promiče razvoj zaposlenika i koje se prilike za razvoj nude? Edukacije i razgovori s HR.

Koji faktori najviše utječu na Vašu osobnu motivaciju za radnim aranžmanom? Plaća

Koliko fleksibilnost radnog aranžmana donosi prednosti? U mojem slučaju veća fleksibilnost donosi prednosti, ali ne znam jeli to vrijedi za sve. Jako sam disciplinirana pa mi je to okej.

Koje prednosti fleksibilnog radnog aranžmana prepoznajete kao vrijednosti?

Koje vrste fleksibilnih (fleksibilno radno vrijeme, rad u smjenama u dogovoru sa poslodavcem, Preraspodjela radnog vremena na godišnjoj razini... )prepoznajete kao prednosti? Osjećaj slobode (mogu raditi ponekad s neke druge lokacije npr skijanje) Fleksibilno radno vrijeme (ali nikad drugačije nije ni radila)

Koju vrstu zadovoljstva prepoznajete kao najveće vrijednosti? Na poslu dobar odnos s kolegama.

U kojoj mjeri fleksibilan radni aranžman utječe na produktivnost zaposlenika? U mojem slučaju sam više produktivna kada radim od doma.

Koliko fleksibilan radni aranžman utječe na kvalitetu Vašeg života? I kako? Jako. Nisam opterećena da moram koristiti godišnji odmor za neke životne sitnice (odlazak doktoru, majstori itd).

U kojoj mjeri su povezana fleksibilnost radnog aranžmana i konkurentnost poduzeća? Većina IT firmi danas nudi fleksibilan radni aranžman. Ja mislim da je to danas bitnije kao stavka nego malo viša plaća.

### **Intervju sa Ivanom K.**

Ivana K. ima 26 godina i stalno je zaposlena godinu dana u IT tvrtki. Prijašnjeg zaposlenja nije bilo, odnosno nije radila nigdje.

Kako vaša IT tvrtka promiče motivaciju i angažman zaposlenika? Ne bih rekla da promiče.

Ne pomiče. Sve je jako individualno te se motiviram sama da što više naučim zbog sebe.

Koji su prednosti i nedostaci udaljenog rada u vašoj IT tvrtki? Prednosti su te da mogu dane kada moram zbog privatnih obveza i dalje biti doma i odraditi svoj posao te moj posao ne pati. Nedostataka nema jer ne koristimo takav način rada često. Možda bi bilo nedostataka da većinu vremena radimo udaljeni od posla.

Kako vaša IT tvrtka procjenjuje performanse zaposlenika i koje se mjere koriste za procjenu?

Ne zna.

Kako se vaša IT tvrtka nosi s prekovremenim radom i kako se to odražava na zadovoljstvo zaposlenika? Ponekad imamo prekovremeni rad kad imamo neke velike projekte no to je često. Imamo dežurstva subotom ali to je samo jedna subota u mjesecu pa nije ništa strašno.

Kako vaša IT tvrtka promiče razvoj zaposlenika i koje se prilike za razvoj nude? Ništa posebno, ukoliko osoba želi raditi i pokaže interes za radom na nekoj drugoj lokaciji, to joj se može omogućiti (imamo urede na par mjesta za isti posao).

Koji faktori najviše utječu na Vašu osobnu motivaciju za radnim aranžmanom? Plaća, viša plaća za dobro napravljen posao

Koliko fleksibilnost radnog aranžmana donosi prednosti? Pola, pola. Mislim da nije idealno da je skroz posao online i fleksibilan, mislim da za većinu trebaju postojati neki fiksni datumi/deadlines itd.

Koje prednosti fleksibilnog radnog aranžmana prepoznajete kao vrijednosti?

Koje vrste fleksibilnih (fleksibilno radno vrijeme, rad u smjenama u dogovoru sa poslodavcem, Preraspodjela radnog vremena na godišnjoj razini... ) prepoznajete kao prednosti? Prednosti su to što imam osjećaj da imam više vremena za sebe te da sama upravljam svojim životom i svojim ritmom. Dane kada ne moram ići u firmu imam osjećaj da imam više vremena za neke stvari koje me inače dočekaju kada dođem doma (skuhati ručak, staviti prat rublje itd). Uz fleksibilan rad, izvršavam svoje obveze jednako dobro kao i kada sam striktno u firmi.

Koju vrstu zadovoljstva prepoznajete kao najveće vrijednosti? Slobodno vrijeme i osjećaj kontrole nad njime.

U kojoj mjeri fleksibilan radni aranžman utječe na produktivnost zaposlenika? U mojem slučaju sam jednako produktivna kada radim u fleksibilnom radnom aranžmanu.

Koliko fleksibilan radni aranžman utječe na kvalitetu Vašeg života? I kako? Jako. Iako nemam djecu, voljela bih što više raditi tako da mogu svoj život organizirati bolje. Mislim da klasično osmo satno radno vrijeme više nije toliko cijenjeno. Postoje mnoge firme koje čak rade 4 dana u tjednu. Mislim da bih radije radila 4 dana 10 h dnevno pa jedan dan u tjednu bila slobodna.

U kojoj mjeri su povezana fleksibilnost radnog aranžmana i konkurentnost poduzeća? Fleksibilno radni aranžman jako utječe na konkurentnost poduzeća. Uvijek bih prije birala posao s takvim radnim aranžmanom od onog koje je jako striktno.

### **Intervju sa Lukom S.**

Luka S. ima 31 godinu, stalno je zaposlen 5 godina u IT tvrtki. Prije tog posla radio je razne studentske poslove.

Kako vaša IT tvrtka promiče motivaciju i angažman zaposlenika? Većom plaćom i bonusima, postoji shema po kojoj se mjeri angažman zaposlenika.

Koji su prednosti i nedostaci udaljenog rada u vašoj IT tvrtki? Kao i svakoj it firmi, prednosti su rad od doma kada želiš ostati doma, nedostatka baš i nema. Većina ljudi voli raditi do doma, barem par dana u mjesecu.

Kako vaša IT tvrtka procjenjuje performanse zaposlenika i koje se mjere koriste za procjenu? Po projektima i uspješnosti istih. Svaki tim ima svojeg lidera koji prati angažman zaposlenika.

Kako se vaša IT tvrtka nosi s prekovremenim radom i kako se to odražava na zadovoljstvo zaposlenika? Rijetko imamo prekovremeni rad, osim ako su baš neki ozbiljni deadline ali od kada sam u firmi nisam trebao raditi prekovremeno.

Kako vaša IT tvrtka promiče razvoj zaposlenika i koje se prilike za razvoj nude? Odlaskom na konferencije koje su vezane uz naš posao da naučimo nešto novo.

Koji faktori najviše utječu na Vašu osobnu motivaciju za radnim aranžmanom? Plaća

Koje prednosti fleksibilnog radnog aranžmana prepoznajete kao vrijednosti? Koje vrste fleksibilnih (fleksibilno radno vrijeme, rad u smjenama u dogovoru sa poslodavcem, Preraspodjela radnog vremena na godišnjoj razini... ) aranžmana prepoznajete kao najveće vrijednosti? Kod nas od navedenih ima samo vrsta fleksibilnog radnog vremena. Možda bi bilo dobro da imamo preraspodjelu radnog vremena na godišnjoj razini. U određenim mjesecima (ljetni) je posao drugačije dinamike od onoga u 9,10,11,12,1,2,3 mjesecu. Možda bi bilo motivirajuće staviti neke smjene rada preko ljeta i raditi manji broj sati pa to nadoknaditi u zimskim mjesecima. Ovakva vrsta ada ima puno vrijednosti, najveća je rad na sebi i višak slobodnog vremena.

Koju vrstu zadovoljstva prepoznajete kao najveće vrijednosti? Svoje slobodno vrijeme i više vremena za boravak u prirodi.

U kojoj mjeri fleksibilan radni aranžman utječe na produktivnost zaposlenika? Osobe koje rade u it firmama su dosta motivirane i educirane same po sebi, mislim da su jednako produktivni doma kao i u uredu.

Koliko fleksibilan radni aranžman utječe na kvalitetu Vašeg života? I kako? Jako. Jako cijenim svoje slobodno vrijeme i ne želim provest dane radeći. Volim iskoristiti sunčan dan u planinama ili prirodi, pa makar drugi dan radio puno više sati. Mislim da je sve više mladih osoba i novih generacija njihova sloboda jako bitna.

U kojoj mjeri su povezana fleksibilnost radnog aranžmana i konkurentnost poduzeća? Jako, većina firmi se trudi ponuditi fleksibilno radno vrijeme. Ako firma to nema, trudi se organizirati dobre uvjete u firmi (ručak, teretana itd).

Koji su nefinancijski indikatori važni za poduzeće koje koristi fleksibilni radni aranžmani te koliko po Vašem mišljenju isti mogu utjecati na motivaciju zaposlenika? Ipak mislim da je bitno da se ljudi druže s vremena na vrijeme i upoznaju (posebice ako rade unutar tima zajedno). Pizza night, movie night, planinarenje zajedno.. sve to utječe na motiviranost i veselje zaposlenika (ovo priča za firme koje rade dio vremena uživo a dio fleksibilno).

### **Intervju sa Tinom M.**

Tin M. ima 25 godina i zaposlen je u IT tvrtki kao student.

Kako vaša IT tvrtka promiče motivaciju i angažman zaposlenika? Ja radim studentski ali radim sada puno radno vrijeme, kada obranim diplomski rad planiram ostati raditi u ovoj firmi. Atmosfera je dobra i opuštena pa mi je drago raditi u ovakvoj firmi.

Koji su prednosti i nedostaci udaljenog rada u vašoj IT tvrtki? Prednosti su te da mogu raditi odakle god hoću, nitko mi ne prati koliko sati taj dan radim osim mene samog. Budući da mi se isplaćuje na sat, ja bilježim koliko sati radim. Osobe koje rade puno radno vrijeme u firmi imaju par sati kada moraju biti dostupni u danu, ali ostalo vrijeme rasporede kako hoće. Ne vidim nikakve nedostatke ovakvog načina rada.

Kako vaša IT tvrtka procjenjuje performanse zaposlenika i koje se mjere koriste za procjenu? Više-manje je to subjektivno, svako ima svoj tim i projekte na kojima radi, ne znam da imamo neke određene performanse zaposlenika.

Kako se vaša IT tvrtka nosi s prekovremenim radom i kako se to odražava na zadovoljstvo zaposlenika? Budući da nas je par studenta koji radimo na sat, nama paše da ima više posla pa da imamo višu satnicu. Inače, mislim da nema previše prekovremenih sati za one koji rade puno radno vrijeme.

Kako vaša IT tvrtka promiče razvoj zaposlenika i koje se prilike za razvoj nude?

Edukacijama, ako dođe do nekih promjena u industriji, tvrtka će nas motivirati da upišemo ekstra edukaciju koju će nam platiti. Nama je to motivirajuće i zabavno, a firmi dobro da učimo nešto novo.

Koji su prednosti i nedostaci udaljenog rada u vašoj IT tvrtki? Prednosti su te da mogu raditi odakle god hocu, nitko mi ne prati koliko sati taj dan radim osim mene samog. Budući da mi se isplaćuje na sat, ja bilježim koliko sati radim. Osobe koje rade puno radno vrijeme u firmi imaju par sati kada moraju biti dostupni u danu, ali ostalo vrijeme rasporede kako hoće. Ne vidim nikakve nedostatke ovakvog načina rada.

Kako vaša IT tvrtka procjenjuje performanse zaposlenika i koje se mjere koriste za procjenu? Više-manje je to subjektivno, svako ima svoj tim i projekte na kojima radi, ne znam da imamo neke određene performanse zaposlenika.

Kako se vaša IT tvrtka nosi s prekovremenim radom i kako se to odražava na zadovoljstvo zaposlenika? Budući da nas je par studenta koji radimo na sat, nama paše da ima više posla pa da imamo višu satnicu. Inače, mislim da nema previše prekovremenih sati za one koji rade puno radno vrijeme.

Kako vaša IT tvrtka promiče razvoj zaposlenika i koje se prilike za razvoj nude? Edukacijama, ako dođe do nekih promjena u industriji, tvrtka će nas motivirati da upišemo ekstra edukaciju koju će nam platiti. Nama je to motivirajuće i zabavno, a firmi dobro da učimo nešto novo.

Koji faktori najviše utječu na Vašu osobnu motivaciju za radnim aranžmanom? Plaća ali i mogućnost kontrole koliko radim koji dan (nekad 2 h, nekad 10 h)

Koje prednosti fleksibilnog radnog aranžmana prepoznajete kao vrijednosti? Sloboda. Stvarno smatram da većina ljudi koji rade u IT firmi vole taj osjećaj slobode. Iako na kraju dana mi stvarno dosta radimo, volim tu kontrolu upravljanja svojim vremenom. Ne bi htio raditi posao 9-5. Ako neki posao mogu napraviti u 3h, volio bih ostalo vrijeme biti slobodan.. Mislim da većina mladih tako razmišlja.

Koje vrste fleksibilnih (fleksibilno radno vrijeme, rad u smjenama u dogovoru sa poslodavcem, Preraspodjela radnog vremena na godišnjoj razini... ) prepoznajete kao najveće vrijednosti? Uspješno napravljen projekt.

U kojoj mjeri fleksibilan radni aranžman utječe na produktivnost zaposlenika? Ja nisam previše organiziran sam po sebi pa moram imati deadline. Fleksibilan radni aranžman u potpunosti ne bi bio dobar za mene. Ja moram imati rokove kojih se držim jer većinom sve radim 'last minute'. Koliko fleksibilan radni aranžman utječe na kvalitetu Vašeg života? I kako? Poboljšava život. Mislim da ljudi koji imaju fleksibilan radni aranžman su više opušteni i relaksirani. Nije posao sve...

U kojoj mjeri su povezana fleksibilnost radnog aranžmana i konkurentnost poduzeća? Jako su povezana. Radije bi radio za manje novaca ali imao fleksibilan radni aranžman nego radio 9-5. Koji su nefinancijski indikatori važni za poduzeće koje koristi fleksibilni radni aranžmani te koliko po Vašem mišljenju isti mogu utjecati na motivaciju zaposlenika? Ovisi. Edukacije i druženja s timom su nekim ljudima bitni, meni je iskreno svejedno. Svoje slobodno vrijeme ne

volim provodit sa ljudima s kojima nužno radim, imam puno svojih hobija s kojima se želim baviti. Odlazak na edukaciju i konferencije mi je s druge strane motivirajuće.

### **Intervju sa Dorom Z.**

Dora Z. ima 27 godina, radi 40 sati tjedno trenutno u Cinestaru, radila je prije u IT tvrtki ali totalno drugačiju vrstu posla, odnosno u dućanu.

Kako vaša IT tvrtka promiče motivaciju i angažman zaposlenika? Ne potiče. :D Kod nas nije predobra radna atmosfera te zbog toga i razmišljam otići iz firme. S jedne strane nije naporno ali ljudski odnosi nisu baš dobri te je dosta toksično.

Koji su prednosti i nedostaci udaljenog rada u vašoj IT tvrtki? Rad od doma smo uglavnom imali za vrijeme korone. Sada radim u firmi. Iskreno mislim da je bolje kada sam u firmi jer brže naučim neke stvari. Kada možeš samostalno raditi onda je dobro neke dane raditi od doma ali ne uvijek. Ja još nisam skroz samostalna pa mi je odgovara raditi iz firme. Ja živim jako blizu posla pa mi je u redu, nemam djecu ali imam psa pa mi je dobro imati opciju biti od doma nekad, ali to je danas stvarno rijetko.

Kako vaša IT tvrtka procjenjuje performanse zaposlenika i koje se mjere koriste za procjenu? Posao koji radim se dosta mjeri po uspješnosti prodaje naše. Dobivamo bonuse sukladno rastu prodaje. Analize koje ja radim sa svojim timom diskretno utječu na prodaju pa su te metrike lagane za mjeriti.

Kako se vaša IT tvrtka nosi s prekovremenim radom i kako se to odražava na zadovoljstvo zaposlenika? Naš prekovremeni rad su jedino neki eventi koje moramo posjetit, dobijemo slobodan dan za to ako su vikendom ali svi uživaju u tim eventima pa nam to nije problem odraditi.

Kako vaša IT tvrtka promiče razvoj zaposlenika i koje se prilike za razvoj nude? Još nisam to imala. Više-manje sve ovisi o osobi. Ako želiš upisat dodatnu edukaciju možeš, ali ne moraš. Tvrtka se ne angažira u vezi toga.

Koji faktori najviše utječu na Vašu osobnu motivaciju za radnim aranžmanom? Plaća. Isključivo plaća. U ovoj fazi života godišnji dani su mi isto bitni zbog putovanja. Bilo bi bolje da su odnosi u timu bolji.



Koje prednosti fleksibilnog radnog aranžmana prepoznajete kao vrijednosti? Klasično, slobodno vrijeme, rad nekih stvari koje inače ne stigneš (oprati veš itd) ali vjerujem da u dobro organiziranoj firmi rad iz ureda nosi puno više vrijednosti nego rad od doma.

Koju vrstu zadovoljstva prepoznajete kao najveće vrijednosti? Ne smatram da na poslu mogu imati neko zadovoljstvo koje prepoznajem kao vrijednost. Privatno da ali na poslu ne. Zbilja nisam previše involvirana u svoj posao da mi je tamo nešto prebitno..

U kojoj mjeri fleksibilan radni aranžman utječe na produktivnost zaposlenika? Mislim da je većina poslova u it fleksibilna. U smislu da imamo neke projekte i deadline koje pratimo ali to nije od danas do sutra. Meni fleksibilan radni aranžman ne utječe na moju produktivnost. Svejedno mi je.

Koliko fleksibilan radni aranžman utječe na kvalitetu Vašeg života? I kako? Drago mi je što ne radim fiksno radno vrijeme jer onda neke dane stignem neke privatne stvari obaviti.

U kojoj mjeri su povezana fleksibilnost radnog aranžmana i konkurentnost poduzeća? Mislim da jesu povezani jer danas mladi žele imati osjećaj slobode (pa makar prividan). Malo tko voli raditi striktno radno vrijeme.

Koji su nefinancijski indikatori važni za poduzeće koje koristi fleksibilni radni aranžmani te koliko po Vašem mišljenju isti mogu utjecati na motivaciju zaposlenika? Mislim da bi to bilo ulaganje u međuljudske odnose. Posao ne bi trebao biti rad od doma nego iz firme gdje se osjećaš dobro i zadovoljno. Posao je posao a doma je doma. Iako ja nemam baš dobre odnose u firmi voljela bih da imam jer bi mi onda bio gušt odlaziti na posao i maknuti se od doma.

### **Intervju sa Lanom N.**

Lana N. ima 38 godina, radi puno radno vrijeme već 10 godina. Prije trenutnog posla radila je u računovodstvu jedne tvrtke.

Kako vaša IT tvrtka promiče motivaciju i angažman zaposlenika? Ne potiče. Jako puno radim ali motivirana sam plaćom i poslom, ničim drugim.

Koji su prednosti i nedostaci udaljenog rada u vašoj IT tvrtki? Prednosti su te da si sama slažem raspored taj dan kako hoću i ne mora biti u stresu koji imam u firmi. Nedostaci su ti što ne mogu sav posao raditi od doma i zbilja često moram ići u firmu jer su mi tamo ipak stvari (papiri itd).

Kako vaša IT tvrtka procjenjuje performanse zaposlenika i koje se mjere koriste za procjenu? Dobijemo bonuse na kraju godine ovisno o uspješnosti projekata na kojima smo radili.

Kako se vaša IT tvrtka nosi s prekovremenim radom i kako se to odražava na zadovoljstvo zaposlenika? Često radim prekovremene, posebice zimi. S druge strane u ljeto ne radimo toliko pa se to izbalansira na kraju godine.

Kako vaša IT tvrtka promiče razvoj zaposlenika i koje se prilike za razvoj nude? U mojem poslu se stvarno često mijenjaju i firma nam plaća sve edukacije vezane za posao. Zbilja često idem na plaćene edukacije i to me veseli jako.

Koji faktori najviše utječu na Vašu osobnu motivaciju za radnim aranžmanom? Plaća. Zbilja mislim da je većini ljudi tako te da uz veliku plaću tj povišice mnogo stvari bude lakše.

Koje prednosti fleksibilnog radnog aranžmana prepoznajete kao vrijednosti? Budući da ja ne radim stalno od doma teško mi je na ovo odgovoriti. Ja imam faze u firmi kada mogu raditi fleksibilnije i faze kada ne mogu. Zbilja jako ovisi o poslu taj mjesec. Mislim da je vrijednost fleksibilnosti da ipak imaš vremena u danu za sebe. Ako radiš 9-5 te potrošiš još sat dva na posao (radim u Zagrebu) ti nemaš vremena za sebe niti za ništa. Uz fleksibilnost da nekada možeš doći kasnije ili otići ranije, imaš bolji osjećaj slobode.

Koju vrstu zadovoljstva prepoznajete kao najveće vrijednosti? Volim nove izazove i nove projekte te zadovoljstvo kada to savladam. Mislim da puno ljudi vole nove stvari na poslu a ne monotoniju.

U kojoj mjeri fleksibilan radni aranžman utječe na produktivnost zaposlenika? Stvarno ne znam, jako sam osobno organizirana i oduvijek sama sebi slažem raspored. Ne trebam nikoga mi stvara fiksni ili fleksibilni radni aranžman.

Koliko fleksibilan radni aranžman utječe na kvalitetu Vašeg života? I kako? Odgovorila sam to na prethodnom pitanju, dobro jer imaš vremena za neke stvari u svom privatnom životu.

U kojoj mjeri su povezana fleksibilnost radnog aranžmana i konkurentnost poduzeća? Jako su povezana. Radije bi radio za manje novaca ali imao fleksibilan radni aranžman nego radio 9-5. Koji su nefinancijski indikatori važni za poduzeće koje koristi fleksibilni radni aranžmani te koliko po Vašem mišljenju isti mogu utjecati na motivaciju zaposlenika? Ovisi. Edukacije i druženja s timom su nekim ljudima bitni, meni je iskreno svejedno. Svoje slobodno vrijeme ne volim provoditi sa ljudima s kojima nužno radim, imam puno svojih hobija s kojima se želim baviti. Odlazak na edukaciju i konferencije mi je s druge strane motivirajuće.

## **Intervju sa Dariom M.**

Dario M. ima 35 godina i u IT tvrtki rad na puno radno vrijeme. U tvrtki je započeo raditi kao student.

Kako vaša IT tvrtka promiče motivaciju i angažman zaposlenika? Većom plaćom i bonusima. Koji su prednosti i nedostaci udaljenog rada u vašoj IT tvrtki? Mi radimo stalno iz tvrtke, jako rijetko se radi udaljeno.

Kako vaša IT tvrtka procjenjuje performanse zaposlenika i koje se mjere koriste za procjenu? Po uspješno napravljenom projektu, imamo alocirane bonuse vezano za projekte na kojima radimo.

Kako se vaša IT tvrtka nosi s prekovremenim radom i kako se to odražava na zadovoljstvo zaposlenika? Imamo fleksibilno radno vrijeme, kada su određeni projekti moramo raditi više ali postoje dani kada imamo manje posla i te dane ne moramo biti cijeli dan u firmi.

Zaposlenici to vole i mislim da nikome ne smeta takav način rada.

Kako vaša IT tvrtka promiče razvoj zaposlenika i koje se prilike za razvoj nude? Sa više znanja dobijemo kompleksnije projekte i svaki taj projekt nosi nove izazove. Volim učiti i raditi nove projekte jer tako mi svaki dan izgleda drugačije i stalno imam osjećaj da radim nešto novo.

Koji faktori najviše utječu na Vašu osobnu motivaciju za radnim aranžmanom? Plaća :D ali i kompleksnost projekta, volim nove projekte.

Koje prednosti fleksibilnog radnog aranžmana prepoznajete kao vrijednosti? Volim raditi fleksibilno i ne dolaziti u ured 9-5. Posebice kada imam neke stvari za obaviti ujutro (banka, doktor itd). Mislim da ovakav način rada je normalniji za balansiranje obiteljskog i osobnog života te ne moram uzimati slobodne dane za svaku privatnu stvar koju moram obaviti.

Koje vrste fleksibilnih (fleksibilno radno vrijeme, rad u smjenama u dogovoru sa poslodavcem, Preraspodjela radnog vremena na godišnjoj razini... ) koristite? Mi imamo fleksibilno radno vrijeme i kao što sam već naveo, to mi je odlično. Koju vrstu zadovoljstva prepoznajete kao najveće vrijednosti? Dobro napravljen projekt.

U kojoj mjeri fleksibilan radni aranžman utječe na produktivnost zaposlenika? Po meni jako jer mi daje vremena za obavljanje privatnih stvari.

Koliko fleksibilan radni aranžman utječe na kvalitetu Vašeg života? I kako? Naveden je odgovor s prethodnim odgovorima. Fleksibilnost mi omogućuje da napravim neke 'životne'

stvari tijekom tjedna te ne moram za to uzimati slobodne dane, imam veći osjećaj slobode što omogućava zadovoljstvo.

U kojoj mjeri su povezana fleksibilnost radnog aranžmana i konkurentnost poduzeća? Mislim da danas sve više osoba teže fleksibilnim radnim aranžmanom i mogućnosti rada od doma. Ljudima je to jako bitno, čak bitnije od plaće (u smislu za manje novaca bi radili posao koji nudi ponekad rad od doma ili fleksibilno radno vrijeme).

Koji su nefinancijski indikatori važni za poduzeće koje koristi fleksibilni radni aranžmani te koliko po Vašem mišljenju isti mogu utjecati na motivaciju zaposlenika? Rad od doma! Kao što je već rečeno, jako je to danas ljudima bitno posebice kada pokušavaju balansirati između profesionalnog i privatnog/obiteljskog života.

### **Intervju sa Markom**

Marko ima 31 godinu i radi na puno radno vrijeme već 6 godina. Prije ovog posla radio je razne studentske poslove, ali nisu bili vezani za IT (konobarenje, sezone itd).

Kako vaša IT tvrtka promiče motivaciju i angažman zaposlenika? Nikako

Koji su prednosti i nedostaci udaljenog rada u vašoj IT tvrtki? Prednost je ta što ne moram uzimati slobodne dane kada trebam obaviti privatne stvari, nedostatak je taj što ako je osoba dulji period udaljena iz firme ne može jednako kvalitetno pratiti projekte/ rad u firmi.

Kako vaša IT tvrtka procjenjuje performanse zaposlenika i koje se mjere koriste za procjenu? Individualno, ovisi o projektu i kompleksnosti posla ali nije ništa strogo regulirano.

Kako se vaša IT tvrtka nosi s prekovremenim radom i kako se to odražava na zadovoljstvo zaposlenika? Prekovremeni rad imamo ukoliko je više projekata u isto vrijeme ali to nije tijekom cijele godine (većinom od 9 mjeseca), s druge strane u ljetnim mjesecima je više opušteno te se time kompenzira rad u zimu.

Kako vaša IT tvrtka promiče razvoj zaposlenika i koje se prilike za razvoj nude? Upisao sam algebru ali ne zbog toga što mi je to tvrtka nametnula već sam sam to odlučio tako da bih rekao da je to jako individualno.

Koji faktori najviše utječu na Vašu osobnu motivaciju za radnim aranžmanom? Plaća  
Koliko fleksibilnost radnog aranžmana donosi prednosti? Ovisi, meni to odgovara jer ću sve napraviti po svojem rasporedu i na vrijeme ali ovisi od osobe do osobe.

Koje prednosti fleksibilnog radno aranžmana prepoznajete kao vrijednosti? Više opuštena atmosfera i razumijevanje da ukoliko neke dane trebam raditi od doma mogu. Uz to, rješavam neke privatne stvari tijekom „radnog vremena“.

Koje vrste fleksibilnih (fleksibilno radno vrijeme, rad u smjenama u dogovoru sa poslodavcem, Preraspodjela radnog vremena na godišnjoj razini... ) koristite? Meni odgovara preraspodjela radnog vremena te da zimi radimo više. Također fleksibilno radno vrijeme koristim tako da ne dolazim u firmu prije 10 h itd. Koju vrstu zadovoljstva prepoznajete kao najveće vrijednosti? Ugodnu radnu atmosferu sa svojim kolegama i zanimljivi projekti.

U kojoj mjeri fleksibilan radni aranžman utječe na produktivnost zaposlenika? Kao što sam već rekao, meni to odgovara jer si sam slažem raspored i sam znam pratiti svoje rokove.

Koliko fleksibilan radni aranžman utječe na kvalitetu Vašeg života? I kako? Mislim da je to prednost rada posebice kada imate obitelj/djecu. Meni ovakav način odgovara te smatram da pozitivno utječe na kvalitetu mog života.

Koji su nefinancijski indikatori važni za poduzeće koje koristi fleksibilni radni aranžmani te koliko po Vašem mišljenju isti mogu utjecati na motivaciju zaposlenika? Ugodna atmosfera na poslu te slaganje s kolegama. Na motivaciju zaposlenika smatram utječe atmosfera u firmi (radna, pozitivna, motivirajuća) te je to veoma bitno posebice kada imamo fleksibilan radni aranžman.

### **Intervju sa Marom**

Mara ima 27 godina, zaposlena već 2 godine u IT tvrtki na puno radno vrijeme. Prije IT tvrtke radila je sezonski u hotelima te u računovodstvu jedne tvrtke.

Kako vaša IT tvrtka promiče motivaciju i angažman zaposlenika? Ne bih rekla da imamo neke službene alate za to ali što više učim i znam, to više posla radim i dobivam te time dobivam veću plaću/bonuse.

Koji su prednosti i nedostaci udaljenog rada u vašoj IT tvrtki? Prednost je ta što ponekad radim van grada te mogu otići s dečkom na more bez da koristim godišnji. Također nemam toliko bolovanja jer ako sam prehladena ili nešto, mogu raditi od doma. Ja u 90% slučajeva radim u firmi pa nemam nedostataka. Kada bi često radila od doma onda bi bilo više nedostataka jer mislim da je potrebno dolaziti u firmu da se projekti dobro funkcioniraju.

Kako vaša IT tvrtka procjenjuje performanse zaposlenika i koje se mjere koriste za procjenu? Ponovno, ništa nije specifično regulirano. Ovisi o zaposleniku. Kompleksniji projekti dolaze s iskustvom.

Kako se vaša IT tvrtka nosi s prekovremenim radom i kako se to odražava na zadovoljstvo zaposlenika? Nama je to podijeljeno tijekom godine. U zimskim mjesecima radimo više ali onda u ljetnim mjesecima nije tako.

Kako vaša IT tvrtka promiče razvoj zaposlenika i koje se prilike za razvoj nude? Jako je individualno. Upisala sam diplomski studij uz faks ali sama zbog sebe, ne jer mi je tvrtka to nametnula.

Koji faktori najviše utječu na Vašu osobnu motivaciju za radnim aranžmanom? Plaća  
Koliko fleksibilnost radnog aranžmana donosi prednosti ? Meni odgovara, jako sam organizirana te sam odrasla osoba koja sama sebi radi raspored. Nemam osobu na poslu koja mi radi prioritete stvari već to radim više-manje sama.

Koje prednosti fleksibilnog radnog aranžmana prepoznajete kao vrijednosti?

Koje vrste fleksibilnih (fleksibilno radno vrijeme, rad u smjenama u dogovoru sa poslodavcem, Preraspodjela radnog vremena na godišnjoj razini... ) koristite? Preraspodjela radnog vremena te fleksibilno radno vrijeme. Trudim se doći u firmu do 9 cca ali nemam ništa fiksno. U dogovoru s kolegicom dolazimo tako da jedna uvijek dođe ranije i ode ranije a druga dođe kasnije i ode kasnije. To mi odgovara. Sviđa mi se i raspodjela posla na godišnjoj razini jer sad (par godina što radim u ovoj tvrtki) znam više-manje količinu posla u određenom mjesecu.

Koju vrstu zadovoljstva prepoznajete kao najveće vrijednosti? Zanimljive projekte i druženja van firme (teambuilding )

U kojoj mjeri fleksibilan radni aranžman utječe na produktivnost zaposlenika? Meni odgovara jer sam organizirana i utječe na to da još bolje obavim svoj posao jer nemam neki pritisak oko istog.

Koliko fleksibilan radni aranžman utječe na kvalitetu Vašeg života? I kako? Meni pozitivno utječe. Moj dečko ne živi u istoj državi kao ja te nam ovo pomaže pri održavanju veze. Ne moram nužno koristiti godišnji odmor da negdje odemo.

U kojoj mjeri su povezana fleksibilnost radnog aranžmana i konkurentnost poduzeća? Jako. Većina mladi želi raditi u poduzećima s fleksibilnim radnim aranžmanom.

Koji su nefinancijski indikatori važni za poduzeće koje koristi fleksibilni radni aranžmani te koliko po Vašem mišljenju isti mogu utjecati na motivaciju zaposlenika? Dobar odnos s kolegama. S tim ljudima provodite većinu dana, tjedna, godine te mislim da atmosfera mora biti dobra i zdrava.

### 4.3. Rasprava

Rezultati prikupljeni intervjuiranjem osoba koje rade u IT firmama pokazuju raznolikost oblika fleksibilnog radnog vremena među ispitanicima. Neki zaposlenici imaju potpunu slobodu da dolaze na posao kada žele, dok drugi preferiraju raspodjelu svog radnog vremena na godišnjoj razini. Međutim, glavni zajednički zaključak je da gotovo svi ispitanici prepoznaju mnoge prednosti rada od kuće.

Jedna od ključnih prednosti koje su istaknuli je bolje balansiranje privatnog i poslovnog života. Rad od kuće omogućuje zaposlenicima fleksibilnost u organizaciji svojeg radnog dana, što im omogućuje da bolje usklađuju svoje profesionalne i privatne obveze. To može biti od posebnog značaja za radnike s obitelji ili drugim obvezama izvan posla. Osim toga, rad od kuće može smanjiti vrijeme putovanja do posla, što rezultira uštedom vremena i smanjenjem stresa uzrokovanog gužvama u prometu ili javnom prijevozu. Također, mnogi ispitanici su naglasili kako se u mirnijem okruženju svog doma osjećaju produktivnije i koncentriranije.

Unatoč prednostima, neki su ispitanici također istaknuli nedostatke rada od kuće. Na primjer, može doći do izazova u održavanju timskog duha i međusobne suradnje kada se radnici ne susreću redovito uživo. Također, rad od kuće može dovesti do osjećaja izolacije ili usamljenosti kod nekih zaposlenika.

Međutim, zanimljivo je da se mnogi od ovih nedostataka smanjuju kada zaposlenici barem nekoliko puta tjedno dolaze u tvrtku. Takav hibridni model rada kombinira najbolje od oba svijeta - fleksibilnost rada od kuće i mogućnost interakcije s kolegama na radnom mjestu. Ovo rješenje može pomoći održati timski duh, poboljšati suradnju i smanjiti osjećaj izolacije. U konačnici, rezultati istraživanja ukazuju na to da fleksibilni oblici radnog vremena, uključujući rad od kuće i hibridni model, mogu biti vrlo korisni za radnike u IT sektoru. Pružaju zaposlenicima veću autonomiju i omogućuju im da bolje usklađuju poslovne i privatne obveze, što može dovesti do veće zadovoljstva i produktivnosti na radnom mjestu.

Mnogi ispitanici smatraju da tvrtke danas trebaju nuditi fleksibilno radno vrijeme kao opciju rada kako bi bile konkurentnije na tržištu. Ovo je posebno važno s obzirom na promjene u radnoj kulturi i očekivanjima novih generacija radne snage.

Postoji nekoliko razloga zbog kojih fleksibilno radno vrijeme postaje ključni faktor u privlačenju i zadržavanju talenata:

- ✓ Prilagodljivost: Fleksibilno radno vrijeme omogućuje zaposlenicima da prilagode svoj radni raspored svojim životnim potrebama i obvezama. To može uključivati ravnotežu između poslovnih i obiteljskih potreba, što je posebno važno za radnike koji imaju obitelj ili druge izvanredne odgovornosti.
- ✓ Balans između rada i privatnog života: Mnogi ispitanici prepoznaju da je fleksibilno radno vrijeme ključno za postizanje boljeg balansa između poslovnog i privatnog života. Omogućuje im da bolje upravljaju vremenom i smanje stres povezan s dnevnim putovanjem na posao.
- ✓ Produktivnost i angažiranost: Neki zaposlenici osjećaju da su produktivniji i angažiraniji kada imaju veću kontrolu nad svojim radnim rasporedom. Osjećaj samostalnosti i povjerenja od strane poslodavca može potaknuti veću predanost poslu.
- ✓ Prilagodba novim generacijama: Mlađe generacije, poput milenijalaca i Z generacije, često cijene fleksibilnost u radu više nego tradicionalne radne uvjete. Stav prema radu se mijenja, a mladi radnici žele raditi na način koji odgovara njihovom životnom stilu i vrijednostima.
- ✓ Konkurentska prednost: Tvrtke koje nude fleksibilno radno vrijeme mogu privući kvalificirane i talentirane zaposlenike iz šireg spektra tržišta. To im omogućuje da budu konkurentniji u privlačenju najboljih talenata.

Iz ovih razloga, mnoge tvrtke su prepoznale važnost pružanja fleksibilnih radnih opcija kao sastavnog dijela svoje radne kulture. No, važno je napomenuti da fleksibilno radno vrijeme nije pogodno za svaku vrstu posla i industriju, pa se moraju uzeti u obzir i specifični zahtjevi poslovanja kako bi se pronašlo optimalno rješenje koje odgovara i tvrtki i zaposlenicima. U konačnici, ovi rezultati intervjua imaju važne posljedice za upravljanje ljudskim resursima u IT tvrtkama. Firma bi trebala ozbiljno razmotriti implementaciju fleksibilnih radnih aranžmana i osigurati pravednu plaću kako bi zadovoljila potrebe i preferencije svojih zaposlenika. Pružanje fleksibilnosti, uključujući rad od kuće, te ravnoteža između radnog i privatnog života, mogu biti ključni čimbenici u povećanju angažmana, produktivnosti i zadržavanju talentiranih zaposlenika u konkurenciji s drugim IT tvrtkama.



#### 4.4. Implikacije i preporuke

Impresivan i poticajan radni okoliš u IT firmama s ugodnom atmosferom i mogućnošću rada od kuće ima brojne implikacije i može pozitivno utjecati na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika. Evo nekoliko preporuka kako dalje razvijati ovu strategiju:

1. Razvijati pozitivne korporativne kulture: Stvaranje pozitivne korporativne kulture ključno je za stvaranje ugodne i motivirajuće atmosfere. Potrebno je poticati otvorenu komunikaciju, poštovanje, suradnju i pružanje mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj zaposlenika.
2. Prilagodba radnih aranžmana: Fleksibilnost u radnim aranžmanima, uključujući mogućnost rada od kuće, trebala bi biti dostupna kad god je to moguće. Osigurati da postoji jasan proces za zahtjeve za rad od kuće, a također promovirati korištenje tog modela kada je to potrebno, poput dana bolesti ili izvanrednih situacija.
3. Urediti prostora: Uredski prostor treba biti ugodan, inspirativan i ergonomski prilagođen kako bi potaknuo produktivnost i kreativnost. Razmisliti o otvorenim prostorima za suradnju, prostorima za opuštanje i razmisliti o poticanju individualnih inicijativa.
4. Timski događaji i druženja: Organizirati timski događaji i druženja kako bi izgradili timsku povezanost i poboljšali međusobne odnose. Takvi događaji pomažu u jačanju timskog duha i povećavaju osjećaj pripadnosti tvrtki.
5. Priznavanje i nagrađivanje: Prepoznati i nagraditi izvrsnost i postignuća zaposlenika. Nagrađivanje može biti financijsko ili ne-financijsko, poput pohvale, certifikata, mogućnosti napredovanja, itd. To će motivirati zaposlenike da nastave s izvrsnim radom.
6. Pratiti zadovoljstva zaposlenika: Periodično provoditi ankete ili intervjuje kako bi pratili zadovoljstvo zaposlenika i saznali njihove potrebe i želje. Na temelju tih informacija poduzeti daljnje korake za poboljšanje radnog okruženja.
7. Osigurati radnu ravnotežu: Poticati zaposlenike da održavaju ravnotežu između poslovnih i privatnih obveza. Pružiti fleksibilnost u radnom vremenu kad god je to moguće, kako bi zaposlenici mogli uskladiti obiteljske potrebe i profesionalne odgovornosti.

8. Poticati zdrav života: Organizirati različite inicijative koje promiču zdrav život, poput vježbanja, radionica o prehrani, savjetovanja o stresu, itd. Zdravi i zadovoljni zaposlenici su produktivniji i kreativniji

Sve u svemu, usmjerenje na stvaranje ugodne i motivirajuće radne atmosfere u IT firmi će poboljšati zadovoljstvo, angažman i produktivnost zaposlenika. Fleksibilnost u radnim aranžmanima, uključujući rad od kuće, pruža zaposlenicima veću kontrolu nad vlastitim radnim okruženjem i doprinosi boljoj ravnoteži između poslovnog i privatnog života. To može rezultirati zadovoljnijim i lojalnijim timom te dugoročnim uspjehom tvrtke.

#### **4.5. Zaključak u istraživanju**

Zaključak istraživanja provedenog intervjua ukazuje na raznolike stavove i percepcije sudionika o radu od kuće. Glavna prednost koju ispitanici ističu je mogućnost boljeg balansiranja između privatnog i poslovnog života. Rad od kuće donosi višestruke benefite, uključujući smanjenje vremena putovanja do posla što dovodi do uštede vremena i smanjenja stresa uzrokovanog svakodnevnim gužvama i komutacijom. Osim toga, mnogi ispitanici osjećaju veću produktivnost i koncentraciju u mirnom okruženju vlastitog doma.

Unatoč brojnim prednostima, istraživanje također otkriva nekoliko nedostataka. Izazovi u održavanju timskog duha i međusobne suradnje postaju očiti kada radnici ne provode dovoljno vremena zajedno u fizičkom okruženju. Također, pojedini zaposlenici doživljavaju osjećaj izolacije ili usamljenosti zbog nedostatka socijalnih interakcija.

No, navedeni nedostaci mogu se ublažiti uvođenjem hibridnog modela rada, gdje zaposlenici povremeno dolaze u tvrtku. Ovaj pristup omogućuje kombiniranje prednosti rada od kuće i interakcije s kolegama na radnom mjestu. Većina ispitanika podržava ovakav model smatrajući da nudi najbolje od oba svijeta - fleksibilnost rada od kuće i potrebnu povezanost s timom.

Ključno je primijetiti kako mnogi sudionici naglašavaju potrebu za fleksibilnim radnim vremenom kao ključnom komponentom konkurentnosti tvrtki na tržištu. S obzirom na promjene u radnoj kulturi i očekivanjima novih generacija radne snage, fleksibilnost postaje sve važnija u privlačenju i zadržavanju talentiranih zaposlenika.

#### 4.6. Ograničenja u istraživanju

Istraživanje provedeno putem intervjua s osobama koje rade isključivo u IT firmama jednog grada ima svoja ograničenja koja mogu utjecati na opću valjanost i primjenjivost dobivenih rezultata. Nekoliko ključnih ograničenja koja treba uzeti u obzir su mali broj ispitanika, jedan grad, pristranost osobe koja provodi intervju i trajanje intervjua.

Intervjuiran je ograničen broj osoba, što može rezultirati nedostatkom raznolikosti mišljenja i iskustava. Ovaj uzorak može biti nedovoljan za generaliziranje rezultata na širu populaciju.

Sudionici istraživanja rade samo u IT firmama unutar jednog grada. Ovo ograničava opseg istraživanja i ne uzima u obzir različite sektore i lokalitete, što može utjecati na reprezentativnost rezultata za širi spektar radnih okruženja. IT tvrtke su veoma generalan pojam te u IT tvrtkama postoje različiti poslovi, radni uvjeti itd.

Očito je da osoba koja provodi intervju nije uvijek neutralna, te pristranost može utjecati na postavljanje pitanja, interpretaciju odgovora i čak način na koji su rezultati prikazani. To može dovesti do iskrivljenih ili subjektivnih rezultata.

Ako intervju traje dugo, to može dovesti do umora ili smanjenja koncentracije ispitanika, što potencijalno može utjecati na kvalitetu odgovora i rezultata.

Iako su navedena ograničenja značajna, važno je prepoznati da su rezultati istraživanja i dalje korisni za razumijevanje stavova i iskustava odabrane skupine ispitanika. Međutim, generaliziranje ovih rezultata na širu populaciju ili različite industrije zahtijeva oprez i svijest o navedenim ograničenjima istraživanja. Za veću valjanost, buduća istraživanja mogla bi uzeti u obzir veći i raznolikiji uzorak ispitanika, različite sektore i lokacije te pristupiti intervjuiranju s većom neutralnošću i dosljednošću.

## 5. Zaključak

S pojavom tehnologije, fleksibilnost radnog vremena je tražena i mnoge organizacije je poštuju kako bi donijele dobrobit tvrtki i zaposlenicima. Slijedeći fleksibilnost u radu, organizacije pokušavaju izgraditi kulturu povjerenja na radnom mjestu. Fleksibilni raspored rada obično je poznat kao raspored rada, što se odnosi na promjenu vremena i sati rada u tjednu. To je pogodnost koja se pruža zaposlenicima kako bi im se omogućilo upravljanje satom i radnim mjestom u standardnom radnom danu. Klasificira se na fleksibilno radno vrijeme, skraćeno radno vrijeme, rad na daljinu i komprimirani raspored rada.

Ove se opcije mogu koristiti zasebno ili ih organizacije mogu kombinirati i uključiti na temelju svojih zahtjeva. Organizacije takvim aranžmanima pokušavaju smanjiti rizik od nezaposlenosti. Međutim, ne postoji standardizirano pravilo kojega se organizacija pridržava i ono se razlikuje od tvrtke do tvrtke. Zadovoljstvo zaposlenika je ponašanje koje odražava mjeru u kojoj su zaposlenici sretni ili zadovoljni poslom koji obavljaju u organizaciji i okolinom koja im omogućuje da obavljaju posao prema traženom standardu. Zadovoljstvo zaposlenika obuhvaća primarnu brigu i potrebe zaposlenika.

Poticanjem dobrog zdravlja, podržavanjem dobre prehrane i pružanjem tjelesne aktivnosti na poslu poslodavci nastoje osigurati dobru ravnotežu između poslovnog i privatnog života i povećati zadovoljstvo zaposlenika. Prethodna istraživanja su također pokazala da fleksibilan rad omogućuje bolje mentalno zdravlje i smanjenje stresa. Za trenutnu istraživačku studiju, zadovoljstvo zaposlenika mapirano je kroz tri dimenzije blagostanja, tj. psihološku, socijalnu i fizičku. Kako bismo imali kreativnije, lojalnije i produktivnije zaposlenike, važno je osigurati dobar standard dobrobiti na poslu, a fleksibilni radni raspored je jedna od tehnika koju slijede organizacije koje vode ka povećanju predanosti radu.

Psihološko zadovoljstvo odnosi se na sreću zaposlenika, omogućavajući zaposlenicima da pozitivno uravnoteže učinke radnog i društvenog života. Sreća zaposlenika važna je za dobrobit zaposlenika. Bavi se hedonističkim i eudemoniskim elementima. Hedonistički se bavi pozitivnim i negativnim mislima zaposlenika, a eudemonski koncept se bavi ispunjenjem i realizacijom ljudskog potencijala.

Društveni odnos odnosi se na kvalitetu društvenog odnosa s drugima i funkcioniranje unutar društva. U organizaciji se društveni odnos odnosi na interakciju koja postoji između zaposlenika i okoline. Ovaj element omogućuje povećanje produktivnosti i učinkovitosti

zaposlenika. Međutim, istraživanje koje je proveo Olsen (1987.) navodi da će velika količina fleksibilnosti u radnim aranžmanima biti negativno povezana s društvenim odnosima. Interakcija među zaposlenicima bit će niska kada zaposlenici rade od kuće ili rade u drugačijem radnom vremenu. Fizičko dobrobit smatra se vitalnim čimbenikom u radu zaposlenika. Zaposlenici moraju biti u dobrom fizičkom stanju, zdravlje igra važnu ulogu u dobrobiti zaposlenika. Prvo, razina energije zaposlenika dio je fizičke dobrobiti zaposlenika, ali i količina stresa koju zaposlenici percipiraju ima učinak na zdravlje zaposlenika. Posao također može biti izvor stresa koji negativno utječe na zdravlje zaposlenika.

Analiza rezultata intervjuiranja uključivala je identificiranje glavnih tema i uzoraka u odgovorima sudionika. Stavovi i iskustva sudionika dokumentirani su i uspoređeni kako bi se stekao dublji uvid u percepciju fleksibilnih radnih aranžmana. Rezultati su zatim interpretirani i povezani s ciljevima istraživanja kako bi se donijeli zaključci o utjecaju fleksibilnih radnih aranžmana na produktivnost i motivaciju zaposlenika u IT firmama.

Ova analiza podataka pružila je relevantne uvide o stavovima zaposlenika u IT industriji i omogućila bolje razumijevanje kako fleksibilni radni aranžmani utječu na njihovu radnu učinkovitost i motivaciju. Konačni rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti kao temelj za donošenje odluka i poboljšanje praksi u vezi s fleksibilnim radnim aranžmanima kako bi se stvorilo produktivnije i motivirajuće radno okruženje u IT tvrtkama.

## Popis literature:

1. Alderfer, C.P (1972). *Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
2. Avery, C., Zabel, D. (2001.) *The flexible workplace : a sourcebook of information and research*, Quorum Books, Westport.
3. Baer, R. A. (2011). Measuring Mindfulness. *Contemporary Buddhism: An Interdisciplinary Journal*, 12, 241-261.  
<http://dx.doi.org/10.1080/14639947.2011.564842>
4. Bazin, Y., Auber Tarby, C. (2013.) Dressing professional, an aesthetic experience of professions, *Society and Business Review* 8(3), pp. 1-35.
5. Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), str. 31-53.
6. Burke, R. J. (1969/1970). 'Occupational and life strains, satisfaction, and mental health'. *Journal of Business Administration* Vol 1 (Winter): pp 35-41.
7. Boudreau, J., Ramstad, P., M. (1996) *Measuring Intellectual capital: Learning from Financial History*, Cornell University
8. Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H., & Parry, E. (2017). On the uptake of flexible working arrangements and the association with human resource and organizational performance outcomes. *European Management Review*, 14(2), 165–183.  
<https://doi.org/10.1111/emre.12103>
9. Binswanger, H. (1990). *The biological basis of teleological concepts*. Los Angeles: Ayn Rand Institute.
10. Binswanger, H. (1991). Volition as cognitive self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, SO, 154-178
11. Bono, J. E., & Yoon, D. J. (2012). Positive supervisory relationships. In L. T. d. T. Eby & T. D. Allen (Eds.), *Personal relationships: The effect on employee attitudes, behavior, and well-being* (pp. 43–66). Routledge/Taylor & Francis Group.

12. Cohen, J. and G. Trompeter: 1998, 'An Examination of Factors Affecting Practice Development', *Contemporary Accounting Research* (Winter), 481–504.
13. Collins, K. M.: 1993, 'Stress and Departures from the Public Accounting Profession: A Study of Gender Difference', *Accounting Horizons* (March), 29–38.
14. Cook, J. M.: 1999, 'End Paper! Doing the Right Thing', *Hermes* (Spring)
15. Cooper-Thomas, H. D., Xu, J., & Saks, A. M. (2018). The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 33(4-5), 326–344. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0449>
16. Ciarniene, R., Vienaziindiene M. (2018.) Flexible Work Arrangements from Generation and Gender Perspectives: Evidence from Lithuania, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 29(1), pp. 84–92
17. Chung, H., Lippe, T. van der (2020.) Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction, *Social Indicators Research* 151(2):1-17
18. CRANNY, C.J., SMITH, P.C. and STONE, E.F. (Eds.) (1992) 'Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance'. New York: Lexington Books.
19. Cohen Jeffrey R. & Single Louise E. (2001.) An examination of the perceived impact of flexible work arrangements on professional opportunities in public accounting, *Journal of Business Ethics* 32 (4):317 – 328.
20. Daft, R.L. (2003) *Management* (6th Ed.). Thomson Learning.
21. Davidman, M. (2004) *The Will to Work, Remuneration, Job satisfaction and Motivation -what people strive to achieve*. Social Organisation Ltd. pp 6- 15
22. Dawson, S. (1986) *Analysing Organisations* Macmillan, Basingstoke.
23. Duxbury, L., & Haines, G. (1991). Predicting alternative work arrangements from salient attitudes: A study of decision makers in the public sector. *Journal of Business Research*, 23(1), 83–97. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90060-B](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90060-B)

24. Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 1–16. <https://doi.org/10.1037/a0032693>
25. Fulmer, C. A., & Ostroff, C. (2017). Trust in direct leaders and top leaders: A trickle-up model. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 648–657. <https://doi.org/10.1037/apl0000189>
26. Forris, S. E. (2015.), *The Quest for Work-Family Balance Using Flexible Work Arrangements*, doktorska disertacija, Walden University, Minneapolis
27. Green, V. A., Bigler, R., & Catherwood, D. (2004). The Variability and Flexibility of Gender-Typed Toy Play: A Close Look at Children's Behavioral Responses to Counterstereotypic Models. *Sex Roles: A Journal of Research*, 51(7-8), 371–386. <https://doi.org/10.1023/B:SERS.0000049227.05170.aa>
28. Glass, J. L., & Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 12(3), 313–337. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00063-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00063-3)
29. Hammer, L. B., Neal, M. B., Newsom, J. T., Brockwood, K. J., & Colton, C. L. (2005). A Longitudinal Study of the Effects of Dual-Earner Couples' Utilization of Family-Friendly Workplace Supports on Work and Family Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 799–810. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.799>
30. Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
31. Herzberg, F., Mausner, B. Peterson, R.O. and Capwell, D. F. (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburg: Psychological Service of Pittsburg.
32. Herzberg, F. 1974. Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, vol. 3, no. 2, pp. 18-29.
33. Hernaus, T., Klindžić, M., & Marić, M. (2021). Creative Leadership and Work Role Proficiency: The Mediating Role of Employee Innovativeness



34. Hrobowski-Cutbreath, G. (2010.), Flexible work arrangements: An evaluation of job satisfaction and work-life balance, doktorska disertacija, Capella University, Minneapolis
35. Hunjet, A.; Petak, D.; Kozina, G. (2016) Employee motivation in public administration //Book of Proceedings 17th International Scientific Conference on Economic and Social Development – “Managerial Issues in Modern Business” / Miroslaw Przygoda, Mihaela Mikic and Petar Kurecic (ur.). Varaždin : Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia Faculty of Management University of Warsaw, Warsaw, Poland University North, Koprivnica, Croatia, 40-52, ISSN 1849-6903,
36. Judge, T. A. and Bretz Jr., R. D. (2003) 'Personality and Cognitive Ability as Predictors of Job Search among Employed Managers.' *Personnel Psychology* Vol 54: pp 25-50.
37. Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279–295. <https://doi.org/10.1108/13620431011053749>
38. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
39. Kahn, J. M. (2014). Early childhood education and care as a social work issue. *Child & Adolescent Social Work Journal*, 31(5), 419–433. <https://doi.org/10.1007/s10560-014-0332-x>
40. Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G. and Oxenbridge, S.(2005) Inside the Workplace: First Findings from the 2004 Workplace EmploymentRelations Survey (WERS 2004) London: Routledge
41. Korez Vide, Romana; Hunjet, Anica; Kozina, Goran Enhancing Sustainable Business by SMEs' Digitalization // *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 17 (2022), 1; 13-22 doi:<https://doi.org/10.33423/jsis.v17i1>
42. Kossek, E. E., & Distelberg, J. S. (2009.). Flexible work schedules. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1. Building and

developing the organization (pp. 535–572). American Psychological Association.  
<https://doi.org/10.1037/12169-017>

43. Kramar, R (1997) “Performance management”; in R Kramar, P McGraw, and R Schuler (eds) *Human Resource Management in Australia* (3rd Ed) Melbourne: Longman pp 352-407.
44. Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T.-Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407–1428. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0651>
45. Locke, E.A. (1969). 'What is job satisfaction?' *Organizational Behaviour and Human Performance* Vol 4: pp 309- 336.
46. Locke, E. A. (1976) 'The nature and causes of job satisfaction'. in Dunnette, M.D, ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Ill: Rand-McNally College Publishing Co; chap 30.
47. Martinson, J. (2005) *Organizational Behaviour and Management* (3rd Ed). Thomson learning London. pp 420-466
48. McGregor, D.M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
49. Mckenna, S. (1999.) *Learning through Complexity*, Volume 30, Issue 3., PP 235-278.
50. Meroño-Cerdán, A. L. (2017). Perceived benefits of and barriers to the adoption of teleworking: Peculiarities of Spanish family firms. *Behaviour & Information Technology*, 36(1), pp. 63–74.
51. Mullins, L. J. (2005) *Management and Organisational Behaviour* (7th Ed.) FT Prentice Hall.
52. Mullins, L. J. (2006) *Essentials of Organisational Behaviour* (7th Ed.) FT Prentice Hall, Pearson Education Ltd. England.
53. Noone, J., Knox, A., O'Loughlin, K., McNamara, M., Bohle, P., & Mackey, M. (2018). An analysis of factors associated with older workers' employment participation and preferences in Australia. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 2524. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02524>

54. Omondi, A. A., Obonyo, P. K. (2018). Flexible work schedules: A critical review of literature. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(4), 2069 - 2086.
55. Peters, T. and Waterman, R. (1982) In Search of Excellence. Harper and Row. 'Benefit Offerings Holding Steady' in Employee Benefit News. By Leah Carlson Shepherd.
56. Pintarić, K.; Hunjet, A. (2016) Motivation of sales staff in the banking sector // Book of Proceedings Economic and Social Development 15th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Human Resources Development / Marijan Cingula, Rebeka Danijela Vlahov, Damir Dobrinic (ur.). Varaždin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia, 67-76, ISSN 1849-6903
57. Piszczek, M., Pimputkar, A. (2020.) Flexible Schedules across Working Lives: Age-specific Effects on Well-being and Work, *Journal of Applied Psychology* 106(12), pp. 1-19.
58. Ramprasad, K. (2013). Motivation and Workforce Performance in Indian industries. *Research Journal of Management Sciences*, 2(4), pp. 25–29.
59. Ryan, T. A. (1970). *Intentional behavior*. New York: Ronald Press
60. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* (14th ed.). (Translation Editor: Inci Erdem). Ankara: Nobel Publications
61. Skinner, E., & Edge, K. (2002). Self-determination, coping, and development. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 297–337). University of Rochester Press.
62. Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
63. Spector, P.E. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications .

64. Stewart, R.(1973) in HUCZYNSKI, A. A and BUCHANAN. D. A. (1991) Organizational Behaviour -An introductory text(2nd Ed.) Prentice Hall (UK) Ltd. pp 48
65. Syptak, J.M., Marsland, D.W. and Ulmer, D. (1999) Job Satisfaction: Putting Theory into Practice. Family Practice Management, 6, pp. 26-30.
66. Thompson, J. L. (2000) Strategic Management- Awareness and Change (2nd Ed.) Chapman and Hall. London.
67. Vandenberghe, C., Panaccio, A., & Ben Ayed, A. K. (2011). Continuance commitment and turnover: Examining the moderating role of negative affectivity and risk aversion. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84, 403-424.
68. Wheatley, D (2017.) Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. Work Employment and Society 31(4). pp 567-585.
69. Yazdanifard, R. (2014.) Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance, American Journal of Industrial and Business Management 4(1):20-23

### **Popis slika:**

Slika 1. Prikaz Maslowljeve hijerarhije potreba .....	5
Slika 2. Prikaz Herzbergove teorije na Maslowljevoj hijerarhiji potreba .....	7

## Popis pitanja:

1. Kako Vaša IT tvrtka promiče motivaciju i angažman zaposlenika?
2. Koje su prednosti i nedostaci udaljenog rada u Vašoj IT tvrtki?
3. Kako Vaša IT tvrtka procjenjuje performanse zaposlenika i koje se mjere koriste za procjenu?
4. Kako se Vaša IT tvrtka nosi s prekovremenim radom i kako se to odražava na zadovoljstvo zaposlenika?
5. Kako Vaša IT tvrtka promiče razvoj zaposlenika i koje se prilike za razvoj nude?
6. Koji faktori najviše utječu na Vašu osobnu motivaciju za radnim aranžmanom?
7. Koliko fleksibilnost radnog aranžmana donosi prednosti ?
8. Koje prednosti fleksibilnog radno aranžmana prepoznajete kao vrijednosti?
9. Koje vrste fleksibilnih (fleksibilno radno vrijeme, rad u smjenama u dogovoru sa poslodavcem, Preraspodjela radnog vremena na godišnjoj razini... ) prepoznajete kao prednosti?
10. Koju vrstu zadovoljstva prepoznajete kao najveće vrijednosti? U kojoj mjeri fleksibilan radni aranžman utječe na produktivnost zaposlenika?
11. Koliko fleksibilan radni aranžman utječe na kvalitetu Vašeg života? I kako?
12. U kojoj mjeri su povezana fleksibilnost radnog aranžmana i konkurentnost poduzeća?
13. Koji su nefinancijski indikatori važni za poduzeće koje koristi fleksibilni radni aranžmani te koliko po Vašem mišljenju isti mogu utjecati na motivaciju zaposlenika?



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MIRNA MARAVIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom ANALIZA UTJECAJA FLEKSIBILNIH RADNIH ARANŽMANA NA PRODUKTIVNOST I MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U IT TVRTKAMA te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:  
Mirna Maravić

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MIRNA MARAVIĆ neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom ANALIZA UTJECAJA FLEKSIBILNIH RADNIH ARANŽMANA NA PRODUKTIVNOST I MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U IT TVRTKAMA čija sam autorica.

Student/ica:  
Mirna Maravić

(vlastoručni potpis)