

Virtualni sastanci tijekom pandemije bolesti COVID-19: komunikacijski obrasci i prakse u poduzećima u Hrvatskoj

Ivan Pakozdi

Edward Bernays Visoka škola, Zagreb, Hrvatska
e-mail: ivan.pakozdi@bernays.hr

Hrvoje Jakopović

Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti, Hrvatska
e-mail: hrvoje.jakopovic@fpzg.hr

Karlo Kanajet

Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti, Hrvatska
e-mail: karlo.kanajet@fpzg.hr

SAŽETAK Rad na daljinu i virtualni sastanci postali su svakodnevnica za velik broj tvrtki u svijetu. Promatrajući aspekt održavanja kontinuiteta poslovanja u uvjetima ograničenima pandemijom bolesti COVID-19, mnogi će zaposlenici reći da su virtualni sastanci postali ključan komunikacijski alat za razgovor s dionicima. Međutim, iako se videokonferencije koriste posljednjih nekoliko desetljeća, otkad su videokonferencijski sustavi komercijalno dostupni, ne treba zanemariti činjenicu da je značajan porast globalnog trenda njihova korištenja zabilježen tek krajem siječnja 2020. godine, kada je Svjetska zdravstvena organizacija proglasila međunarodnu hitnu situaciju zbog širenja bolesti COVID-19. Globalnom trendu pojačanog korištenja virtualne komunikacije pridružile su se brojne tvrtke koje nikada nisu koristile ovakav način komuniciranja niti su predvidjele da će napraviti značajniju tranziciju komunikacije u virtualni svijet. U radu su stoga predstavljeni nalazi različitih studija o utjecaju virtualnih sastanaka na zaposlenike. Ovaj rad istražuje važnost, komunikacijske obrasce i prakse pri korištenju digitalnih platformi za održavanje virtualnih sastanaka u hrvatskim srednjim i velikim poduzećima. Anketno istraživanje provedeno je među zaposlenicima (N = 177) u srednje velikim i velikim poduzećima različitih djelatnosti u Hrvatskoj. Fokus je na virtualnim sastancima srednje velikih i velikih poduzeća upravo zbog kompleksnosti tih komunikacijskih sustava, u kojima je nužna intenzivna horizontalna i vertikalna komunikacija. Rezultati istraživanja otkrivaju koje se digitalne platforme najčešće koriste za virtualne sastanke. Nalazi između ostalog pokazuju kako su virtualni sastanci češći, ali i da kraće traju te da se prednost daje prijenosnim računalima kao sredstvima za organizaciju, vođenje i sudjelovanje u virtualnim sastancima.

Ključne riječi: rad na daljinu, virtualni sastanci, poslovna komunikacija, COVID-19, srednje velika i velika poduzeća.

1. Uvod

Sraz između održivog poslovanja i pandemije bolesti COVID-19 doveo je do ubrzanog stvaranja novih trendova u održavanju poslovnih sastanaka te opće promjene modela poslovnog komuniciranja. Tradicionalni koncept odlaska na posao pred izazovom je nove globalne paradigme hibridnog modela poslovanja, koja zaposlenicima nudi kombinaciju rada na daljinu i rada na licu mjesta, a posljedica je potrebe za socijalnim distanciranjem i suradnjom zaposlenika na daljinu.

Globalna istraživanja na temu rada od kuće ukazuju na to da novi trend razvoja hibridnog modela poslovanja ima potencijal postati poslovnom normom na osnovi koje će organizacije u postpandemijskom periodu nastaviti kreirati poslovne politike te oblikovati korporativnu kulturu u smjeru daljnjeg razvoja digitalne komunikacije. Tome u prilog ide istraživanje o trendovima rada koje je provela tvrtka Edelman Data x Intelligence u siječnju 2021. godine na uzorku od 31.092 stalno zaposlenih ili samozaposlenih na 31 tržištu, a koje pokazuje da 73 % zaposlenih u organizacijama želi zadržati mogućnosti rada od kuće, dok 66 % menadžera u organizacijama razmišlja o prenamjeni i redizajnu fizičkih prostora kako bi organizacije u budućnosti bolje prilagodili hibridnom radnom okruženju (Microsoft, 2021.). Prema istraživanju, brojne su organizacije počele dijeliti velike konferencijske sobe u više manjih soba za druženje kako bi se bolje iskoristili uredski prostori. Prema istraživanju *Impact of Video Conferencing Report* tvrtke Lifesize provedenom u lipnju 2020. godine na 1.364 ispitanika u SAD-u, predviđa se da će manje sobe za virtualne sastanke zamijeniti gotovo 70 % svih soba za sastanke do 2022. godine (Lifesize, 2020.).

Još jedno istraživanje, koje je u veljači 2021. godine na 1.500 ispitanika u Sjedinjenim Američkim Državama provela tvrtka za istraživanje tržišta Alligator Research Ltd., pokazuje da 85 % uredskih radnika smatra da je tehnologija komuniciranja u vrijeme pandemije očekivano ili iznad očekivanja ispunila njihove komunikacijske potrebe, a pri tome smatraju da su nove vještine i prakse potrebne za stvaranje najboljih mogućih iskustava održavanja virtualnih sastanka lako dostupne i dostižne svima (Slido, 2021.), što se pak može protumačiti kao još jedan od valjanih argumenata koji idu u prilog potencijalu zadržavanja hibridnog modela poslovanja i komunikacije.

Gledajući lokalnu razinu, a prema Eurostatovim podacima za 2019. godinu, manje od 2 % zaposlenih u Hrvatskoj radilo je od kuće, dok je 5 % ponekad iskusilo rad od kuće (Eurostat, 2019.). Prema istraživanju tvrtke MojPosao, provedenom u veljači 2021. na uzorku od 400 ispitanika, u proteklih godinu dana gotovo je 62 % ispitanika barem povremeno radilo od kuće. S druge strane, svaki je treći zaposlenik (38 %) cijelo vrijeme radio na svom uobičajenom radnom mjestu i ni u jednom trenutku nije bio u prilici raditi od kuće. U prilog tezi o održanju trenda hibridnog modela u Hrvatskoj govori pak podatak da bi 59 % zaposlenika koji nisu imali priliku posao odrađivati od kuće htjeli iskušati tu opciju (MojPosao.net, 2021.a). Prema drugom istraživanju

tvrtke MojPosao, provedenom u travnju 2021. godine na uzorku od 7.000 zaposlenih, 84 % ispitanika želi zadržati mogućnost povremenog rada od kuće, dok bi 14 % zaposlenika u Hrvatskoj pristalo na nižu plaću kada bi to bio uvjet za rad od kuće (MojPosao.net, 2021.b).

Takvi podaci ukazuju na postojanje želje zaposlenika da se nastavi s trendom rada od kuće, koji tu želju pravdaju fleksibilnošću, mogućnošću kontroliranja gdje, kada i kako će raditi, mogućnošću provođenja više vremena s obitelji te očekivanjem da im organizacije ponude različite mogućnosti izbora (Buffer, 2021.). S druge strane postoji očita svjesnost organizacija da virtualni sastanci i virtualna suradnja postaju uobičajena praksa u organizacijama i izgledno je da će virtualna suradnja rasti (Martins, Gilson i Maynard, 2004.). Pitanje je u kojoj mjeri zaposlenici mogu pratiti taj tehnološki skok i koliko će organizacije doprinijeti što uspješnijem osposobljavanju svojih zaposlenika za prihvaćanje tehnologije koja im se nudi.

2. Digitalna transformacija

Digitalna transformacija podrazumijeva ostvarenje Cairncrossove (1997) ideje o „smrti distance“ (engl. *death of distance*). Informacijska i komunikacijska tehnologija (IKT) učinile su razmjenu informacija jeftinom, pravovremenom i prostorno neopterećenom. Pojedinci su i danas ostali fizički udaljeni, ali ta je distanca postala manje važna uslijed digitalne transformacije ljudskih aktivnosti. Utoliko virtualni prostor u velikoj mjeri nadomješta fizički, osobito kada je u pitanju komunikacija. Fizički timovi transformiraju se u virtualne, koji prema Zander i sur. (2012) u suvremenim organizacijama postaju više pravilo nego iznimka jer kako navodi Afflerbach (2019) virtualni timovi smatraju se sredstvom za rješavanje brojnih potreba suvremenih organizacija s obzirom na to da obećavaju bolje korištenje resursa i omogućuju organizacijama da uz potencijalno niže troškove iskoriste raspršeni intelektualni kapital i omoguće s bilo kojeg mjesta u svijetu iskorištavanje talenta koji sa svojim znanjem mogu izvršavati zadatke 24/7. Snow i sur. (1996) smatraju da organizacija poslovanja kroz virtualne timove donosi fleksibilnost i bolje performanse u poslovanju, a u konačnici i komparativnu prednost organizacijama koje posluju u brzo promjenljivoj okolini.

Poslujući u virtualnom svijetu organizacije počinju koristiti „kolaborativnu tehnologiju“, koju Gignac (2005) definira kao proizvod koji proizlazi iz konvergencije telekomunikacija i informacijske tehnologije te virtualnim timovima nudi mogućnost privatnog rada i sigurno virtualno okruženje, navodeći pri tome da odabir softvera za suradnju virtualnih timova treba biti dio strategije poduzeća koja služi kao inicijativa za organizacijsku promjenu i unaprjeđenje.

Uz pomoć brojnih internetskih platformi pojedinci mogu razmjenjivati iskustva, dodjeljivati i obavljati različite zadatke. Na tragu toga, Kirkman i Mathieu (2007)

uvode i predlažu pojam „timska virtualnost“ (engl. *team virtuality*) kao koncept koji obuhvaća mjeru u kojoj članovi tima koriste digitalne alate za koordinaciju i realizaciju timskih aktivnosti, protok informacija i međusobne interakcije. U vezu s „timskom virtualnošću“ možemo dovesti upravo platforme za virtualne sastanke kao što su Zoom, MS Teams ili Google Meet, ali i sve ostale sa sličnom namjenom. Naime, oblik komuniciranja putem virtualnih sastanaka sadrži više obilježja ovog pojma, kojeg opisuju Kirkman i Matheu (2007), jer se uz pomoć njih postiže visoka razina interakcije i protoka informacija u realnom vremenu, raspodjela zadataka i koordinacija aktivnosti kao nadomjestak za tradicionalne sastanke i neposrednu komunikaciju zaposlenika u uredu. Lombard i Ditton (1997) pojašnjavaju na koji se način može stvoriti prisutnost uz pomoć računalne tehnologije: 1. Prisutnost kao bogatstvo socijalizacije – ovisno u kojoj mjeri IKT može prevladati prostorna i vremenska ograničenja, ali ujedno prenositi društvene, simboličke i neverbalne znakove i svojevrsnu toplinu i intimnost ljudske komunikacije; 2. Prisutnost kao stvarnost – ovisno koliko precizno tehnologija može reproducirati stvarne objekte, osobe i događaje; 3. Prisutnost kao transportiranje – učinak tehnologije na povezivanje i brisanje granica imaginarija prikazanih u medijima, ujedno dijeljenje zajedničkog virtualnog prostora (što činimo u virtualnim sastancima); 4. Prisutnost kao uranjanje – ovisno o tehnološkim postignućima koja omogućuju potpuno uranjanje svih naših osjetila u virtualni svijet; 5. Prisutnost društvenog aktera unutar medija – ovisno o tehnologiji koja omogućuje interakciju s akterima prikazanim u mediju; 6. Prisutnost kao medij, kao društveni akter – stvaranje medija, uz pomoć tehnologije, koji postaje društveni entitet *per se*. Iz svih ovih dimenzija prisutnosti, razvidno je kako puni potencijal kreiranja stvarnosti posredstvom informacijske i komunikacijske tehnologije još nije ostvaren. Unatoč tome, multidimenzionalnost IKT-a ukazuje koliko je značajan njen doprinos u uspostavljanju funkcionalne poslovne komunikacije.

Jedan od ključnih izazova za organizacije u doba pandemije uspostaviti je učinkovite komunikacijske obrasce koji mogu osigurati kontinuitet komunikacije među zaposlenicima koji rade od kuće i onih koji rade na licu mjesta, nastavak timskog rada u uvjetima timske razdvojenosti, mogućnost poslovnog pregovaranja i sklapanja novih poslova s klijentima te u konačnici osigurati kontinuitet poslovanja.

Protekla je godina kroz tranziciju iz fizičkog u virtualno revolucionirala oblik poslovne komunikacije u organizacijama. Način rada, suradnje i komunikacije duboko je transformiran tijekom pandemije bolesti COVID-19 (Nagel, 2020.), koja se pokazala dosada najvećim „digitalnim akceleratorom“. Tu tvrdnju podupire i istraživanje *McKinsey Global Survey* provedeno u srpnju 2020. na uzorku od 899 menadžera, koje navodi da su tvrtke u Europi ubrzale digitalizaciju i digitalnu transformaciju za pune tri godine (LaBerge i sur., 2020.). Drugo istraživanje, *COVID-19 Digital Engagement Report* tvrtke Twillio, koje je provedeno na uzorku od 2.500 zaposlenika u poduzećima u SAD-u, Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Australiji, Francuskoj, Španjolskoj, Italiji, Japanu i Singapuru, navodi da je pandemija bolesti COVID-19 ubrzala razvoj strategije

digitalnih komunikacija tvrtki u prosjeku za šest godina (Twillio, 2020.). Međutim, kao i svaki proces digitalizacije i ovaj pandemijski proces za sobom je donio nekoliko osobitosti, među kojima se izdvajaju: potreba za dodatnim ulaganjima u digitalizaciju poslovanja, nužnost stjecanja praktičnih znanja za upravljanje digitalnim komunikacijskim alatima te potreba za učenjem o kulturi komuniciranja i suradnji zaposlenika putem digitalnih platformi.

Tehnološki skok nastao uslijed pandemije pokazuje da je uvođenje nove tehnologije korporativnog komuniciranja proces koji zaposlenici u organizacijama tek trebaju prihvatiti. Prema raznim teorijama prihvaćanja tehnologije, potrebno je određeno vrijeme da zaposlenici prihvate izazov korištenja digitalnih alata, a zatim da racionaliziraju koristi korištenja novih tehnologija. Stoga aktualni proces transformacije poslovanja, koji prolazi put iz tradicionalnog u digitalno, u konačnici ovisi o uspješnosti interakcije između tehnologije i ljudi, na koju utječu brojni socijalni i psihološki čimbenici i karakteristike (Taiwo i Downe, 2013.). O navedenoj činjenici govori i Europska komisija, na čijim se internetskim stranicama navodi kako digitalna transformacija uključuje i pojedince te da nije dovoljno samo uvesti digitalnu tehnologiju u poslovanje, već je važno i educirati zaposlenike o korištenju nove tehnologije (ec.europa.eu, n. d.). Također i istraživanje *European Communication Monitor 2021*, provedeno na 2.382 ispitanika iz 22 europske zemlje, sugerira da će se videokonferencije nastaviti dugoročno koristiti. Naime, ako se pogleda izolirano komunikacijska industrija, tri od četiri komunikacijska praktičara namjeravaju nastaviti koristiti videokonferencije za komunikaciju s dionicima i nakon završetka pandemije (Zerfass i sur., 2021.).

Iako su digitalni komunikacijski alati kojima se koriste organizacije dostupni više desetljeća, ne treba zanemariti činjenicu kako je značajan porast globalnog trenda korištenja videokonferencija i virtualnih sastanaka zabilježen tek krajem siječnja 2020. godine, kada je Svjetska zdravstvena organizacija proglasila međunarodnu hitnu situaciju zbog širenja bolesti COVID-19. U navedenom periodu, globalnom trendu pojačanog korištenja virtualne komunikacije pridružile su se brojne organizacije koje ili nikada nisu koristile takav način komuniciranja niti su u svojoj organizacijskoj kulturi predviđele namjeru da jednoga dana naprave značajniju tranziciju komunikacije u virtualni svijet ili su vrlo rijetko koristile takav način komuniciranja.

3. Promjena komunikacijske paradigme

Jedna od ključnih komponenti u pandemijsko vrijeme razvoj je ljudskih potencijala te njihovih sposobnosti praćenja i korištenja novih komunikacijskih tehnologija. Poslovni timovi nikada nisu bili razdvojeniji, stoga su se u središte dnevnog poslovanja organizacija prometnuli digitalni sastanci, koji u praktičnom i socijalizacijskom smislu djeluju kao „društveno ljepilo“ koje okuplja i na okupu kroz dogovorenu poslovnu dinamiku drži poslovne timove.

Virtualni poslovni sastanci tema su kojoj se u znanosti pristupa iz različitih rakursa. Amcoff Nyström i Asproth (2013.: 64) smatraju kako je zajednički rad u virtualnim timovima postao prirodna promjena u načinu djelovanja organizacija, odnosno kako su se organizacije primorane „transformirati od tradicionalnih načina rada prema postojanju fleksibilnijima i prilagodljivijima“. Abrahamsson Lindeblad i ostali (2016.) također ističu kako virtualni sastanci (audio, video i internetske konferencije) mogu utjecati na porast fleksibilnosti i produktivnosti zaposlenika te potaknuti poslovnu mobilnost i kolaboraciju, istodobno smanjujući putne troškove i utjecaj okruženja na poslovne aktivnosti. Smanjeni utjecaj izvanjskih faktora ipak ne mora nužno značiti kako interni organizacijski uvjeti prestaju važiti. Jedan od onih koji su relevantni za virtualne poslovne sastanke i veličina je tima. Za razliku od Arkesteijna (2004.), koji velike virtualne sastanke smatra izvedivima, Anderson i ostali (2007.) utvrdili su kako se značajno više razgovora događa u većim timovima koji su smješteni na istoj lokaciji, no isto ne vrijedi i za virtualne timove, pa ističu kako se sloboda u smislu komuniciranja kod virtualnih timova može ohrabrivati na način da se svakom sudioniku osigura lokacija s koje se može angažirati u komuniciranju, čak i ako ona podrazumijeva tehnološki manje napredne uvjete.

Stavljajući specifičnu lokaciju iz koje se pridružuje virtualnim sastancima u drugi plan, određeni autori kao ključnu komponentu njihove uspješnosti navode odgovarajuće upravljanje. Tako White (2014.) smatra kako se učinkovito vođenje virtualnih sastanaka osim u aspektima vezanim uz lokaciju i vrijeme očituje i kroz kulturalne te jezične odrednice. U tom kontekstu Lockwood i Forey (2016.) zalažu se za pozicioniranje izučavanja uloge jezika u virtualnom timskom radu kao ključnog područja istraživanja u disciplinama kao što su poslovno upravljanje i informacijske tehnologije. Posebno ističući početak i privođenje virtualnih sastanaka kraju, Markman (2009.) naglašava kako timovi konzistentno koriste određene lingvističke i razgovorne tehnike kako bi se uspješno kretali kroz sam događaj. Wasson (2004.) u fokus istraživanja postavlja obavljanje više zadataka istovremeno, jednu od aktivnosti koju učestalo provode sudionici virtualnih sastanaka i koja, ukoliko se njome odgovarajuće upravlja, može povećati produktivnost zaposlenika. Nužno je postići dobar balans, budući da, kao što ističe Smith (2014.), opadanje angažmana ometa učinkovitu grupnu kolaboraciju koja se odvija na daljinu.

Konačno, neke od konkretnih mjera koje se predlažu za vođenje uspješnih virtualnih sastanaka prema Frischu i Greeneu (2020.) obuhvaćaju: upotrebu audiovizualnih elemenata, testiranje tehnologije unaprijed, vidljivost lica sudionika, poštivanje osnovnih principa sastanaka te skraćivanje trajanja prezentacija. Uz navedeno, Baker i Murphy (2021.) ističu i važnost informacija koje se distribuiraju prije samog sastanka, dodjeljivanje uloga, utvrđivanje pravila te završetak i sažimanje glavnih poruka.

Nekada su videokonferencije bile ograničene na internu komunikaciju i koristile su se za komunikaciju među članovima organizacije (Park i sur., 2014.), ali pandemija je to

promijenila iz temelja. Naime, podaci istraživanja *European Communication Monitor 2021* pokazuju da dok 92,5 % ispitanika videokonferencije i dalje koristi za internu komunikaciju, njih 84,3 % koristi ih u svrhu eksterne komunikacije (Zerfass i sur., 2021.). Isto istraživanje donosi i podatke za Hrvatsku, u kojoj se 83,6 % ispitanika izjasnilo da u vrijeme pandemije često koristi videokonferencije (Zerfass i sur., 2021.). Ako organizacije žele istinski poboljšati svoju sposobnost suradnje i ako žele potpuni timski učinak te steći bliže veze s kupcima, partnerima, dobavljačima i sličnim kritičnim odnosima, moraju prihvatiti video-konferencije kao poslovnu nužnost (Forbes, 2017.).

4. Globalni prikaz karakteristika nove komunikacijske paradigme

Prema globalnim istraživanjima, virtualni sastanci utječu na radne navike zaposlenika, mijenjaju obrasce komunikacije, duljinu radnog vremena te postaju nova poslovna norma u kojoj softveri za internetske sastanke postaju novi alat koji organizacije i zaposlenici moraju posjedovati.

Frekvencija i trajanje virtualnih sastanaka

Prema Microsoftovom istraživanju *2021 Work Trend Index: Annual Report* iz ožujka 2020. godine, ukupno vrijeme provedeno na virtualnim poslovnim sastancima globalno se više nego udvostručilo (Microsoft, 2021.), a što dokazuju i podaci o dvije najkorištenije kolaboracijske platforme *MS Teams* i *Zoom*. Naime, broj dnevno aktivnih korisnika platforme *MS Teams* gotovo se udvostručio tijekom prošle godine, povećavši se sa 75 milijuna korisnika u travnju 2020. na 145 milijuna korisnika u travnju 2021. godine (Statista, 2021.), dok *Zoom* u trećem kvartalu 2021. bilježi preko 3,3 milijarde minuta provedenih godišnje u sastancima, što je povećanje za 65 % u odnosu na prethodno tromjesečje (Dean, 2021.). Istraživači s Harvardove poslovne škole i Sveučilišta New York okupljeni u Nacionalni biro za ekonomska istraživanja proveli su u ožujku 2020. godine istraživanje o utjecaju bolesti COVID-19 na obrasce digitalne komunikacije zaposlenika kroz proučavanje pandemijskog zatvaranja na uzorku od 3.143.270 zaposlenika koji rade za 21.478 tvrtki u 16 velikih gradskih područja u Sjevernoj Americi, Europi i Bliskom Istoku te su zaključili da se broj sastanaka tijekom zatvaranja, kojima su prisustvovali zaposlenici tijekom radnog vremena, povećao u prosjeku za 12,9 %, dok je prosječni broj prisutnih zaposlenika po sastanku porastao za 13,5 %.

Unatoč povećanju broja sastanaka, njihova prosječna dužina pala je za 20,1 %, iz čega se zaključuje da je novi trend poslovnog komuniciranja održavanje većeg broja kraćih virtualnih sastanaka. Tu tezu valja testirati s obzirom na to da različite suradničke platforme prijavljuju relativno oprečne podatke, pa tako Microsoft prijavljuje da je vrijeme pojedinačnih virtualnih sastanaka na platformi *MS Teams* u prosjeku 10 minuta duže te da je u odnosu na prošlu godinu trajanje virtualnog sastanka produljeno s

35 na 45 minuta (Microsoft, 2021.). Također, došlo je do značajnog i naizgled trajnog povećanja radnog vremena, na temelju broja sati između prvog i zadnjeg poslanog e-maila ili sastanka kojem je pojedinac prisustvovao u danu. Naime, istraživanje je pokazalo da se duljina prosječnog radnog dana u prosjeku povećala za 48,5 minuta (DeFilippis i sur., 2020.). Prema istraživanju *The Online Meeting Revolution - 2021 Trend Report*, zaposlenici koji rade od kuće u vrijeme pandemije održavali su više sastanaka nego kada su radili iz ureda. Prema istom istraživanju, 80 % zaposlenika koji rade od kuće reklo je da u vrijeme pandemije prisustvuje većem broju virtualnih sastanaka nego što bi to činili u uredu (Slido, 2021.).

Psihološki faktor: produktivnost i uključenost

Prema istraživanju tvrtke ConnectSolutions o suradničkom radu na daljinu, provedenom na uzorku od 353 ispitanika u SAD-u, oko 77 % ispitanika izjasnilo se da ima veću produktivnost radeći od kuće, dok 52 % ispitanika za radnog vremena od kuće vjerojatno neće uzeti odmor od posla. Pri tome 23 % onih koji rade od kuće duže će vrijeme provesti radeći posao za organizaciju nego kada rade iz ureda (CoSo, 2015.). Istraživanje grupe autora provedeno u lipnju 2020. godine na 12.000 zaposlenih u SAD-u, Njemačkoj i Indiji pokazuje da je oko 75 % ispitanika tijekom prvih nekoliko mjeseci pandemije uspjelo održati ili poboljšati produktivnost na zadacima kao što su analiza podataka, pisanje prezentacija i izvršavanje administrativnih zadataka. Na suradničkim zadacima, uključujući razmjene sa suradnicima, rad u timovima i interakciju s klijentima, taj je broj nešto manji. No i usprkos tome, više od 50 % svih ispitanika reklo je da su uspjeli zadržati ili poboljšati svoju produktivnost na suradničkim zadacima (Dahik i sur., 2020.). U istraživanju *The Online Meeting Revolution - 2021 Trend Report* polovina ispitanika smatra da ih nadređeni sluša više kada rade od kuće nego kada su u uredu (Slido, 2021.).

Distrakcijske aktivnosti za vrijeme virtualnih sastanaka

Prema istraživanju *The 2021 State of remote work* (Buffer, 2021.), koje je provedeno među zaposlenicima u SAD-u, Velikoj Britaniji, Španjolskoj, Kanadi i Indiji, 27 % zaposlenika koji rade od kuće navelo je da se radeći od kuće najčešće bore s nemogućnošću „iskapčanja“ od posla, na drugom mjestu ističu poteškoće u suradnji i komunikaciji s kolegama koji rade u uredu (16 %), nakon toga ističu samoću koja nije motivirajuća (16 %), distrakcije kod kuće (15 %), zadržavanje motivacije (12 %) te otežan rad ako su kolege u drugoj vremenskoj zoni (7 %). Drugo pak istraživanje potvrđuje da se zaposlenici radeći putem suradničkih platformi u 48 % slučajeva susreću s tehničkim poteškoćama, u 46 % slučajeva s lošom kvalitetom zvuka i jekom, u 41 % slučajeva otežano je preuzimanje sadržaja s interneta ili je otežano pridruživanje sastanku, dok 40 % ispitanika prijavljuje da im distrakciju stvara loša kvaliteta i jasnoća videozapisa koji se reproducira za vrijeme sastanka (Lifesize, 2019.).

Komunikacijske platforme

Prema istraživanju *European Communication Monitor 2021*, kada se promatra hardver koji se koristi, veći zasloni i stacionarne postavke konferencijske dvorane kao i (desktop) radne površine (53,9 %) imaju prednost pred manjom, svestranijom opremom, poput prijenosnih računala (40,6 %) ili pametnih telefona i tableta (4,8 %), dok je na softverskoj strani najpopularnija platforma *MS Teams* (49,9 %), a *Zoom* (28,9 %) je na drugom mjestu (Zerfass i sur., 2021.). Takve rezultate potvrđuje i istraživanje tvrtke Lifesize, koje navodi da se 77 % ispitanih zaposlenika pridružuje videosastancima putem prijenosnih ili stolnih računala, dok ih se 31 % pridružuje putem mobilnih telefona, a 13 % putem tableta (Lifesize, 2020.).

5. Lokalni prikaz karakteristika nove komunikacijske paradigme

Svrha istraživanja jest dobiti uvid u način na koji zaposlenici u hrvatskim poduzećima koriste virtualni prostor za održavanje poslovne komunikacije. Rezultati ujedno omogućuju komparaciju komunikacijskih praksi zaposlenika u Hrvatskoj i u drugim zemljama pri vođenju virtualnih sastanaka.

Cilj istraživanja

Istražiti važnost, komunikacijske obrasce i prakse pri korištenju digitalnih platformi za održavanje virtualnih sastanaka u hrvatskim srednje velikim i velikim poduzećima.

Istraživačka pitanja

1. U kojoj su mjeri virtualni sastanci utjecali na poslovnu komunikaciju u srednjim i velikim poduzećima u Hrvatskoj?
2. Kakvi su komunikacijski obrasci i prakse prisutni kod zaposlenika koji koriste digitalne platforme za održavanje virtualnih sastanaka u srednjim i velikim poduzećima u Hrvatskoj?

5.1. Metodologija istraživanja

Uzorak

Uzorak istraživanja izveden je iz populacije zaposlenika u hrvatskim srednjim i velikim poduzećima. Srednja i velika poduzeća poslužila su kao podloga za uzrokovanje jer se u takvim složenijim organizacijskim sustavima mogu prepoznati određene promjene poslovnog komuniciranja koje su uslijedile nakon provođenja epidemioloških mjera i

transferiranja fizičkog radnog okruženja u virtualno. Temeljem izvještaja tvrtke Bisnode Dun & Bradstreet o prihodima u 2017. i 2018. godini i liste tvrtki u Hrvatskoj s najvećim prihodima (Večernji.hr, 2019.) te provjere putem mrežne stranice poslovna.hr radi utvrđivanja veličine poduzeća, sastavljen je popis 505 tvrtki u Hrvatskoj s kojima su uspostavljeni kontakti u svrhu distribucije anketnog upitnika. Budući da je riječ o anketnom istraživanju provedenom na internetu u razdoblju od 8. travnja 2021. do 21. svibnja 2021. godine, uzorak čine oni zaposlenici koji su nakon distribucije anketnog upitnika putem e-maila pristupili pitanjima i u potpunosti ispunili upitnik. Riječ je o uzorku dobrovoljaca, odnosno onim zaposlenicima koji su iskazali volju za ispunjavanjem upitnika, što predstavlja ograničenje istraživanja jer se rezultati ne mogu uopćavati na cijelu populaciju iz koje su izvedeni. Većina ispitanika koji su ispunili upitnik radi na rukovodećim pozicijama u organizaciji. To se može dovesti u vezu s teorijom Rosenthala i Rosnowa (1975., prema Milas, 2005.: 407), prema kojoj dobrovoljci u odnosu na ne-dobrovoljce imaju bolji status u društvu ili organizaciji. Također se istraživačke hipoteze obično potvrđuju ako su u orijentacijskom istraživanju sudjelovali dobrovoljci. Uz to, budući da su istraživanja na ovu temu u Hrvatskoj deficitarna, rezultati služe kao važna orijentacija za daljnja istraživanja snalaženja zaposlenika i poslovnog komuniciranja u virtualnom prostoru. Anketnom upitniku pristupila su 443 ispitanika, dok je upitnik potpuno ispunilo 177 ispitanika te su njihovi odgovori predstavljeni u potpoglavlju „Rezultati istraživanja“.

Metode, postupci i provedba

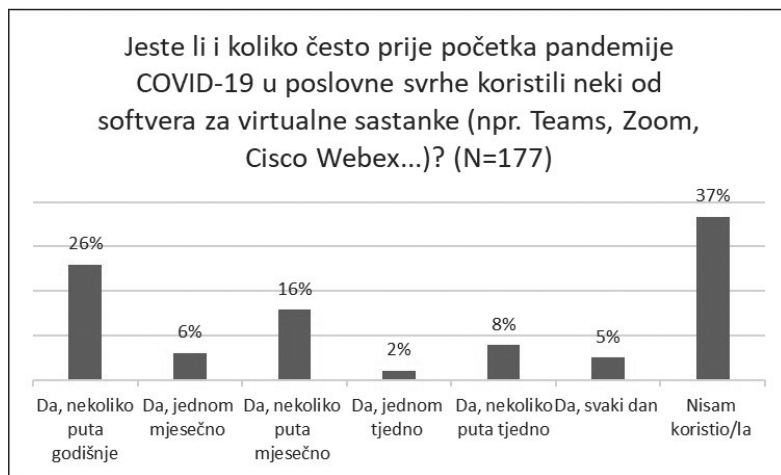
Anketa je odabrana kao prikladna metoda s obzirom na zadani cilj istraživanja, istraživačka pitanja i mogućnost da se kvantifikacijom prepoznaju određeni komunikacijski obrasci i prakse vezani uz poslovnu komunikaciju u virtualnom prostoru. Anketni je upitnik sačinjen od 51 pitanja, koja su podijeljena u nekoliko tematskih blokova: 1. korištenje tehnologije za održavanje virtualnih sastanaka, 2. učinkovitost virtualnih sastanaka, 3. tehnička distrakcija, 4. distrakcija u mikrookruženju, 5. vrijeme održavanja sastanaka, 6. kultura digitalnog razgovora i 7. demografski podaci. Budući da je zadaća bila doprijeti do čim većeg broja zaposlenika u hrvatskim srednjim i velikim poduzećima, provedba istraživanja uključivala je internetsku anketu, koja je sastavljena na digitalnoj platformi LimeSurvey (limesurvey.srce.hr) pod administracijom Sveučilišnog računskog centra Sveučilišta u Zagrebu. Internetski anketni upitnik u potpunosti je prilagođen hrvatskom jeziku. Uspostavljeni su kontakti sa svim poduzećima s popisa. S poduzećima je prvo uspostavljen telefonski kontakt radi detaljnijeg upoznavanja s istraživanjem, a nakon toga su svim kontaktima e-mailom dostavljene informacije i poveznica za pristup anketnom upitniku. Prvi su kontakti pretežno bili zaposlenici iz odjela marketinga, odnosa s javnošću i ljudskih resursa, koji su zamoljeni za daljnju distribuciju anketnih upitnika svojim kolegama na poslu.

5.2. Rezultati istraživanja i interpretacija

Rezultati istraživanja pokazuju kako je 68 % žena i 32 % muškaraca dobrovoljno ispunilo anketni upitnik u potpunosti, dok je dob ispitanika pretežno između 31 i 40 godina (36 %) te 41 i 50 godina (36 %), zatim slijede ispitanici između 51 i 60 godina (17 %) te 21 i 30 godina (10 %), a najmanje je onih s više od 60 godina (1 %). Što se tiče sektora u kojim ispitanici rade, najviše je onih koji rade u poštanskim uslugama (19 %), zatim slijede energetika (10 %), bankarstvo (9 %), građevina i arhitektura (7 %), telekomunikacije (6 %), hotelijerstvo i turizam (6 %), prijevoz (5 %), proizvodnja hrane i pića (3 %), dok su ostali sektori zastupljeni s manje od 2 %.

Nadalje, nalazi provedenog istraživanja pokazuju kako više od trećine ispitanika (37 %) prije početka pandemije bolesti COVID-19 nije koristilo softver za virtualne sastanke u poslovne svrhe, dok ga je tek nešto više od četvrtine koristilo nekoliko puta godišnje (26 %) (grafikon 1). Taj podatak sugerira kako su u organizacijama prije pandemije dominirali fizički sastanci, dok su se oni virtualni događali u specifičnim okolnostima, primjerice odsutnost zaposlenika iz razloga što se nalaze u nekoj od dislociranih poslovnih jedinica ili na poslovnom putovanju.

Grafikon 1.
Korištenje softvera za virtualne sastanke prije pandemije bolesti COVID-19

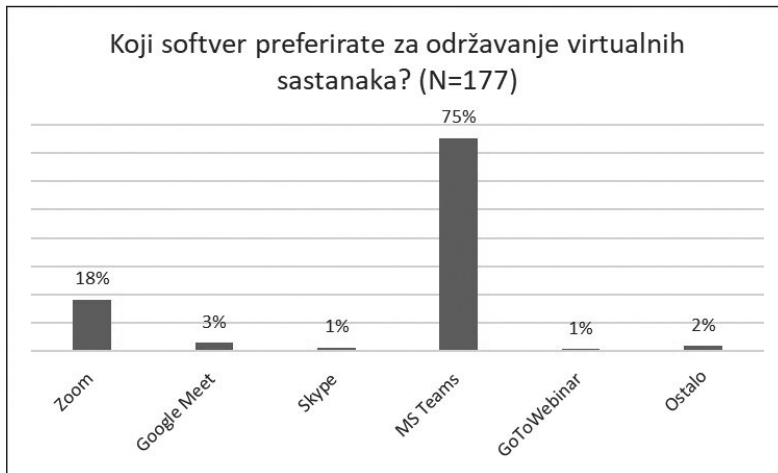


Uz to, čini se kako same organizacije u periodu koji je prethodio izbijanju pandemije bolesti COVID-19 nisu posvetile osobitu pažnju treningu zaposlenika u pogledu korištenja softvera za virtualne sastanke. Više od dvije trećine ispitanika (68 %) ne sjeća se ili tvrdi kako u tvrtki nisu dobili pisane ili usmene upute glede toga. Čini se kako uvjeti pandemije nisu nametnuli neke nove poslovne prioritete, budući da rezultati pokazuju kako tek nešto manji postotak ispitanika (62 %) tvrdi da se ne sjeća da je to učinjeno ili da njihova tvrtka nije u periodu pandemije bolesti COVID-19 za zaposlenike održala edukaciju ili radionicu za korištenje softvera za virtualne sastanke, unatoč tome što se

trećina ispitanika slaže kako bi im dobro došla dodatna edukacija o korištenju softvera za virtualne sastanke, a 8 % ih se s tom tvrdnjom apsolutno slaže. S druge strane, provedeno istraživanje uputilo je na neke trendove u pogledu popularnosti određenog softvera za virtualne sastanke prije i nakon izbijanja pandemije bolesti COVID-19. Tako je najveći broj ispitanika, njih 66, prije koristio Skype. U uvjetima pandemije najveću popularnost, dvostruko veću u odnosu na drugi izbor (*Zoom*), stekao je *MS Teams* (grafikon 2). Izvještaj *European Communication Monitor 2021* također potvrđuje kako je *MS Teams* najpopularnija platforma za vođenje virtualnih sastanaka (Zerfass i sur., 2021.). Ujedno je riječ o softveru koji najveći broj ispitanika preferira za održavanje virtualnih sastanaka – kod 75 % *MS Teams* je prvi izbor, a kod 18 % *Zoom* je prvi izbor. Zanimljivo je kako se kod izražavanja preferencija za softver za održavanje virtualnih sastanaka tek 1 % ispitanika odlučilo za *Skype*. Budući da je riječ o softveru koji su prije pandemije bolesti COVID-19 ispitanici koristili najviše, čini se kako su se njegovi konkurenti, prije svega *MS Teams* i *Zoom*, u međuvremenu kroz marketinški ili drugi oblik vidljivosti uspjeli profilirati kao rješenja koja su za korisnike optimalna.

Grafikon 2.

Korištenje softvera za održavanje virtualnih sastanaka



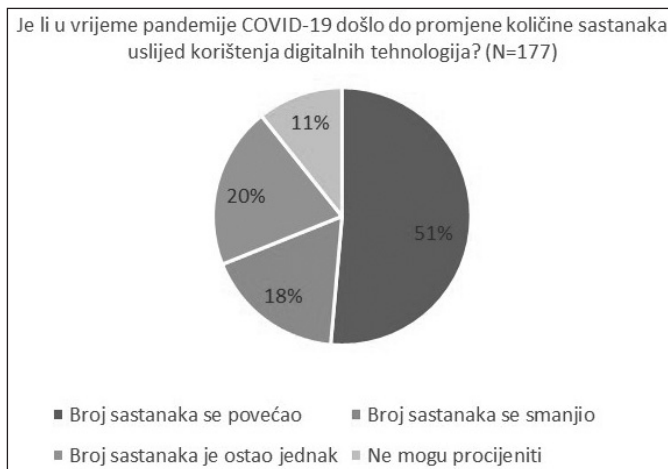
Što se tiče učinkovitosti virtualnih sastanaka, istraživanje je pokazalo određene razlike koje se tiču donošenja odluka u organizacijama. Gotovo četiri petine ispitanika (79 %) imalo je mogućnost izbora između rada od kuće ili u uredu ili su radili u podijeljenim grupama (tjedan dana iz ureda / tjedan dana od kuće). Više od trećine ispitanika (34 %) navelo je kako su često sastanci koji su mogli biti održani uživo ipak održani virtualno zbog praktičnosti, a da je to slučaj bio vrlo često istaknulo je 25 % ispitanika. Također, rezultati pokazuju kako 68 % ispitanika radi u organizacijama koje vrlo često ili često redovite tjedne sastanke, briefinge i kolegije održavaju virtualno. Taj nalaz sugerira kako je u hrvatskim srednjim i velikim poduzećima u relativno velikoj mjeri prisutan koncept „timske virtualnosti“ Kirkmana i Mathieua (2007). Otprilike jedna petina ispitanika (22 %) apsolutno se ne slaže ili se ne slaže s tvrdnjom kako važne

poslovne odluke donose na virtualnim sastancima, dok ih se 68 % slaže ili apsolutno slaže s tvrdnjom kako o novim poslovima slobodno pregovaraju putem virtualnih sastanaka. Nasuprot tome, tek 19 % ispitanika slaže se ili apsolutno slaže s tvrdnjom kako se „teški“ razgovori u vezi posla (npr. izražavanje nezadovoljstva, upućivanje na probleme na radnom mjestu, prijetnje otkazom) u njihovoj organizaciji odvijaju virtualnim putem. Više od polovice ispitanika (52 %) slaže se ili apsolutno slaže kako je putem virtualnih sastanaka teže pregovarati s poslovnim partnerima i ugovarati nove poslove. Taj je nalaz zanimljiv u usporedbi s onim prema kojemu se gotovo jednak postotak ispitanika (50 %) slaže ili apsolutno slaže s tvrdnjom kako se virtualni sastanci organiziraju zbog susreta s poslovnim partnerima i/ili klijentima. Također je zanimljivo da tek 17 % ispitanika navodi kako je rad od kuće povećao njihovu produktivnost.

Rezultati istraživanja koji se tiču učinkovitosti virtualnih sastanaka stoga pokazuju kako oni nisu zapreka širenju poslovanja i sklapanju novih savezništava na tržištu. Komunikacija vezana uz spajanja i preuzimanja organizacija možda će se u budućnosti u nekim svojim stadijima također odvijati tim putem. Tradicionalni fizički način komunikacije licem u lice ostaje, čini se, rezerviran za delikatne situacije koje se unutar organizacije moraju rješavati, kao što je pitanje otkaza radnog odnosa ili iskazivanje kritike. U tom smislu komponentu prisutnosti bogatstva socijalizacije, o kojoj govore Lombard i Ditton (1997), nije moguće u potpunosti primijeniti na računalnu tehnologiju. Buduća istraživanja također bi u tom kontekstu u fokus mogla postaviti specifične situacije kao što su primjerice razgovor za posao, povratne informacije o učinku od neposredno nadređene osobe ili unapređenja u organizacijskoj hijerarhiji.

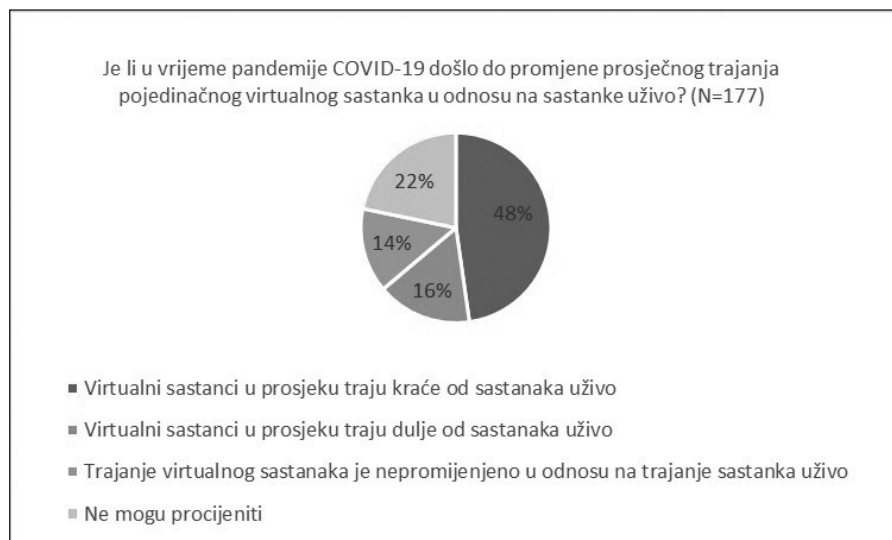
Kada se govori o vremenskoj komponenti virtualnih sastanaka, provedenim se istraživanjem došlo do nalaza kako je pandemija bolesti COVID-19 povećala broj sastanaka, što je rezultat korištenja digitalnih tehnologija (grafikon 3).

Grafikon 3.
Promjena količine sastanaka



Dodatno, najveći broj ispitanika (41 %) procjenjuje kako u vrijeme pandemije virtualnim sastancima prisustvuje više puta tjedno. Za period prije pandemije bolesti COVID-19 9 % ispitanika procijenilo je kako su više puta tjedno prisustvovali virtualnim sastancima, stoga je riječ je o porastu od 32 %. Gotovo polovica ispitanika (48 %) drži kako nove okolnosti nisu utjecale na promjenu trajanja pojedinačnih virtualnih sastanaka (grafikon 4). Istraživanje je također pokazalo kako su u tvrtkama u vrijeme pandemije uglavnom organizirani kraći („brzinski“) virtualni sastanci. Kako je to bio slučaj vrlo često navelo je 14 % ispitanika, 24 % ih je istaknulo kako je to bio slučaj često, dok se njih 41 % izjasnilo da su se takvi sastanci održavali ponekad.

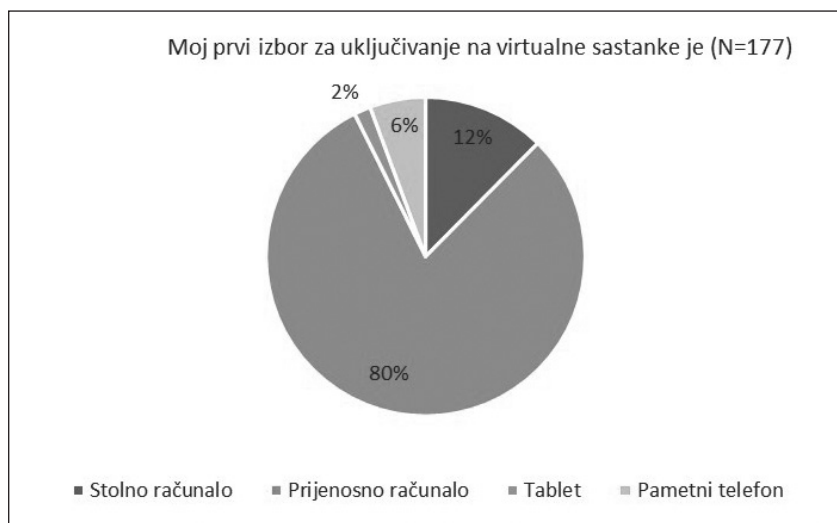
Grafikon 4.
Trajanje virtualnih sastanaka



Najveći broj ispitanika, četiri petine, preferira prijenosno računalo kao uređaj putem kojeg će sudjelovati u virtualnim sastancima (grafikon 5). Time se potvrđuju rezultati istraživanja provedenog na ispitanicima u SAD-u, koji također preferiraju prijenosna ili stolna računala (Lifesize, 2020.). Kao najčešću tehničku distrakciju koju doživljavaju prilikom sudjelovanja u virtualnim sastancima najveći broj ispitanika (107) izdvaja loš zvuk i lošu internetsku vezu, što je također primjetno i kod zaposlenika u SAD-u (Lifesize, 2020.).

Grafikon 5.

Preferencije uređaja kao alata za sudjelovanje u virtualnim sastancima



Izražavanjem stupnja slaganja s ponuđenim tvrdnjama (1 – „apsolutno se ne slažem“, 2 – „ne slažem se“, 3 – „niti se slažem niti se ne slažem“, 4 – „slažem se“, 5 – „apsolutno se slažem“) ispitanici su ponudili svoje viđenje glede samostalnog korištenja tehnologije, donošenja odluka te učinkovitosti virtualnih sastanaka. Unatoč tome što se ispitanici dobro snalaze s često intuitivnim sučeljima digitalnih platformi, i dalje postoji potreba za unapređenjem učinkovitosti virtualnih sastanaka. Tako se 33 % ispitanika slaže da postoji potreba za dodatnom edukacijom o načinima korištenja softvera za virtualne sastanke, dok se 8 % ispitanika apsolutno slaže. Tablica 1 prikazuje centralnu tendenciju i raspršenje u pogledu samostalnog korištenja tehnologije za virtualne sastanke.

Tablica 1.

Samostalno korištenje tehnologije za virtualne sastanke – centralna tendencija i raspršenje

Tvrdnja	Min.	Max.	Aritmetička sredina	Std. devijacija
Organizacija sastanaka bi bila jednostavnija bez tehnologije i da su sastanci „uživo“ (N=177)	1	5	2,68	1,124
Ne treba mi asistencija u organizaciji virtualnog sastanka (unos sastanka u kalendar, pozivanje sudionika, distribucija materijala...) (N=177)	1	5	3,79	1,232
Dobro bi mi došla dodatna edukacija o načinima korištenja softvera za virtualne sastanke (N=177)	1	5	3,01	1,173

Neparametrijskim statističkim postupkom hi-kvadrat testa analizirana je povezanost između nezavisne varijable spola te zavisne varijable uređaja koji se najčešće koristi za uključivanje na virtualne sastanke (Tablica 2).

Tablica 2.

Povezanost između spola i preferiranog uređaja za uključivanje na virtualne sastanke

Varijabla x	Varijabla y	χ^2	p
spol	pametni telefon	9.88	.002
spol	prijenosno računalo	.010	.919

Rezultati istraživanja pokazuju kako postoji značajna povezanost između spola i pametnog telefona kao uređaja kojim se ispitanici najčešće uključuju u virtualne sastanke. Žene češće od muškaraca biraju pametni telefon kao uređaj kojim se preferiraju uključiti u virtualni sastanak (41 % naspram 16 %). S druge strane, u virtualne sastanke se prijenosnim računalom uključuje jednak postotak žena i muškaraca (91 %).

Primjenom Spearmanovog koeficijenta korelacije utvrđeni su rezultati koji se odnose na učinkovitost te donošenje odluka na virtualnim sastancima. Tablica 3 prikazuje neke od najznačajnijih dobivenih iznosa korelacija. Dawson i Trapp (2004., cit. prema Udovičić i sur., 2007.: 12-13) ističu kako kod Spearmanovog koeficijenta korelacije vrijednosti r od 0 do 0.25 upućuju kako nema povezanosti, one od 0.25 do 0.50 upućuju na slabu povezanost, od 0.50 do 0.75 upućuju na umjerenu do dobru povezanost, dok od 0.75 do 1 označavaju vrlo dobru do izvrsnu povezanost među varijablama.

Tablica 3.

Donošenje odluka putem virtualnih sastanaka i učinkovitost virtualnih sastanaka – Spearmanov koeficijent korelacije

Tvrđnje	r_s
„Virtualni sastanci povećavaju moju osobnu produktivnost na poslu“ – „Virtualni sastanci olakšavaju timski rad“	.56
„O novim poslovima slobodno pregovaramo putem virtualnih sastanaka“ – „Važne poslovne odluke donosimo na virtualnim sastancima“	.54
„Odluke donesene putem virtualnih sastanaka jednako su vrijedne kao i one koje su donesene na sastancima uživo“ – „Virtualni sastanci doprinose kontinuitetu poslovanja tvrtke u kojoj radim“	.40

Vidljivo je kako su doživljaj odlučivanja na virtualnim sastancima ravnopravnim odlučivanju na sastancima uživo te doprinos virtualnih sastanaka kontinuitetu poslovanja

tvrtke slabo povezani. Ovaj nalaz upućuje na prisutnost određene rezerve u pogledu vrijednosti koju virtualni sastanci ugrađuju u stabilnost organizacija. Pored toga da je riječ o, u različitim organizacijama u različitom opsegu, relativnom novitetu u organizaciji rada, svakako treba spomenuti kako brojne organizacije kontinuitet crpe iz nematerijalnih kategorija, kao što su tradicija ili korporativna kultura. S druge strane, timski rad i osobna produktivnost te slobodno pregovaranje o novim poslovima i donošenje važnih poslovnih odluka putem virtualnih sastanaka umjereno su do dobro povezani. Buduća istraživanja mogu ispitati u kojoj će se mjeri ovi trendovi pokazati održivima u uvjetima potencijalnog povratka na komunikacijske postavke koje su u organizacijama vrijedile prije pandemije bolesti COVID-19, odnosno u uvjetima nastanka novih hibridnih internih komunikacijskih sustava.

6. Zaključak

Pregled dostupnih globalnih studija na temu virtualnih sastanaka kao i empirijsko istraživanje među zaposlenicima u srednjim i velikim poduzećima u Hrvatskoj pokazuju kako ne postoje značajnije razlike u načinu na koji zaposlenici u Hrvatskoj pristupaju organizaciji, održavanju i vođenju poslovne komunikacije u virtualnom okruženju, štoviše, moguće je zamijetiti brojne sličnosti koje se pojavljuju u komunikacijskim obrascima za vrijeme virtualnih sastanaka, primjerice u pogledu preferencija komunikacijskih softvera koji se koriste te vremena koje u prosjeku provode uključeni u virtualni sastanak.

Unatoč očekivanom otporu koji jedan dio zaposlenika pruža prema novom načinu rada i komuniciranja, mnogi su se uspješno prilagodili, u značajnom su postotku samostalno morali savladati tehnologiju komuniciranja putem softvera i ne predstavlja im problem raspraviti o dnevnim poslovnim temama i zadacima putem digitalnih platformi. Međutim, „teške“ razgovore i dalje preferiraju provoditi uživo, stoga se pokazuje da se komponenta prisutnosti bogatstva socijalizacije Lombarda i Dittona (1997) ne odnosi u potpunosti na računalnu tehnologiju.

Što se tiče osjećaja osposobljenosti za vladanje komunikacijskim softverima, zaposlenici se u velikoj većini smatraju sposobnima samostalno organizirati i provesti virtualni sastanak na svim razinama. Promijenile su se komunikacijske navike, pa se u danim okolnostima virtualni sastanci održavaju češće nego što su se organizirali u fizičkom okruženju, ali i traju kraće. To je značajan nalaz s obzirom na činjenicu da više od trećine ispitanika prije pandemije bolesti COVID-19 nije koristilo nikakve softvere za virtualne sastanke, a četvrtina ih je koristila tek nekoliko puta godišnje. Kada se taj nalaz poveže s podatkom da se više od dvije trećine ispitanika ne sjeća jesu li ikada prošli nekakav trening ili edukaciju kako komunicirati pomoću softvera, onda se dolazi do zabrinjavajućeg zaključka da velik dio zaposlenika komunicirajući virtualno zapravo improvizira, na taj način riskirajući komunikacijski uspjeh. Iako podaci po-

kazuju kako virtualni sastanci nisu značajno smanjili učinkovitost same poslovne komunikacije, oni potvrđuju kako ima mjesta za napredak. Upravo zbog toga potrebna je dodatna edukacija koja bi omogućila kvalitetnije sastanke i zadovoljnije sudionike.

S tehničke strane, zaposlenici preferiraju održavati virtualne sastanke putem „velikih ekrana“ bilo da je riječ o stolnom ili prijenosnom računalu, koji pružaju bolju preglednost svih elemenata sastanka (sudionici, ikone, *chat*...). Iako je „mobilnost“ jedna od osnovnih odlika rada izvan ureda, rezultati istraživanja i na globalnoj i na lokalnoj razini pokazuju da zaposlenici preferiraju „stacionarni“ način vođenja virtualnih sastanaka.

Najveće odstupanje globalnih od domaćih iskustava zaposlenika na radnim mjestima istraživanje pokazuje na području rasta, odnosno pada produktivnosti zaposlenika. Dok globalni rezultati redom pokazuju da se produktivnost zaposlenika koji rade od kuće drastično povećala, što je povezano s većom fleksibilnošću, mogućnošću organizacije radnog vremena, osjećajem dominacije, osjećajem izostanka stresa, u Hrvatskoj manje od jedne petine zaposlenika osjeća kako je rad od kuće povećao njihovu produktivnost. Osobna produktivnost i timski rad te slobodno pregovaranje o novim poslovima i donošenje važnih poslovnih odluka putem virtualnih sastanaka umjereno su do dobro povezani i to može biti putokaz rukovodećim kadrovima koji u organizacijama planiraju internu komunikaciju.

U konačnici, svjedoci smo da je utjecaj informacijske i komunikacijske tehnologije bio značajan i prije pandemije, a sada je zbog provođenja epidemioloških mjera tehnologija iznenada nametnuta svima. Tek ostaje za vidjeti jesu li virtualni sastanci i rad od kuće održiva i dugoročna rješenja te u kojoj mjeri dovode do neželjenih posljedica poput gubitka motivacije, osjećaja samoće i radne neučinkovitosti.

Literatura

1. Abrahamsson Lindeblad, P.; Voytenko, Y.; Mont, O.; Arnfalk, P. (2016). Organisational effects of virtual meetings. *Journal of Cleaner Production*, 123: 113-123. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095965261501149X>. (Pregledano 23. svibnja 2021.)
2. Afflerbach, T. (2020). *Hybrid Virtual Teams in Shared Services Organizations: Practices to Overcome the Cooperation Problem*. Springer Nature Switzerland AG.
3. Amcoff Nyström, C. and Asproth, V. (2013). Virtual Teams — Support for Technical Communication?. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 10 (1): 64-80. <https://www.tandfonline.com/p.vbz.ffzg.hr/doi/full/10.1179/1477963312Z.0000000006>. (Pregledano 23. svibnja 2021.)
4. Anderson, A. H.; McEwan, R.; Bal, J.; Carletta, J. (2007). Virtual team meetings: An analysis of communication and context. *Computers in Human Behavior*, 23 (5): 2558-2580. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563207000027>. (Pregledano 23. svibnja 2021.)

5. Arkesteijn, H. (2004). Virtual Meetings With Hundreds of Managers. *Group Decision and Negotiation*, 13: 211-221. <https://link.springer.com/article/10.1023/B:GRUP.0000031075.60944.49>. (Pregledano 23. svibnja 2021.)
6. Baker, E. L. and Murphy, S. A. (2021). Conducting Successful Virtual Meetings While Managing COVID Fatigue. *Journal of Public Health Management and Practice*, 27 (2):208-212. https://journals.lww.com/jphmp/Fulltext/2021/03000/Conducting_Successful_Virtual_Meetings_While.16.aspx?context=LatestArticles. (Pregledano 23. svibnja 2021.)
7. Buffer.com (2021). *The 2021 State of Remote Work*. <https://buffer.com/2021-state-of-remote-work>. (Pregledano 28. travnja 2021.)
8. Cairncross, F. (1997). *The death of distance: The trendspotter's guide to new communications*. Boston: Harvard Business School Press.
9. CoSo Cloud (2015). *Remote Collaborative Worker Survey*. <https://www.coso-cloud.com/press-releases/coso-survey-shows-working-remotely-benefits-employers-and-employees>. (Pregledano 20. svibnja 2021.)
10. Dahik, A.; Lovich, D.; Kreafler, C.; Bailey, A.; Kilmann, J.; Kennedy, D.; Roongta, P.; Schuler, F.; Tomlin, L.; Wenstrup J. (2020). *What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work*. <https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19>. (Pregledano 11. travnja 2021.)
11. Dean, B. (2021). *Zoom User Stats: How Many People Use Zoom in 2021?*. <https://backlinko.com/zoom-users>. (Pregledano 5. svibnja 2021.)
12. DeFilippis, E.; Impink, S.; Singell, M.; Polzer, J. T.; Sadun, R. (2020). *Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work*. NBER Working Paper No. w27612. <https://ssrn.com/abstract=3665883>. (Pregledano 20. svibnja 2021.)
13. Ec.europa.eu (n.d.). Što je zapravo digitalna transformacija i kakve nas promjene očekuju. <https://ec.europa.eu/croatia/what-is-digital-transformation-changing-hr>. (Pregledano 23. svibnja 2021.)
14. Eurostat (2019). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. <https://bit.ly/3i4mfoc>. (Pregledano 12. travnja 2021.)
15. Forbes (2017). *The Connected Culture: Unleashing the Power of Video in Everyday Collaboration*. https://i.forbesimg.com/forbesinsights/zoom/The_Connected_Culture.pdf. (Pregledano 27. travnja 2021.)
16. Frisch, B. and Greene, C. (2020). What It Takes to Run a Great Virtual Meeting. *Harvard Business Review*. <https://sbcllc.com/wp-content/uploads/2020/04/What-it-takes-to-run-a-great-virtual-mtg-HBR-Mar-2020.pdf>. (Pregledano 23. svibnja 2021.)
17. Gignac, F. (2005). *Building Successful Virtual Teams*. Artech House Technology Management Library.
18. Kirkman, B. and Mathieu, J. (2007). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31 (5): 700-718.

19. LaBerge, L.; O'Toole, C.; Schneider, J.; Smaje, K. (2020). *McKinsey Global Survey*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>. (Pregledano 12. svibnja 2021.)
20. Lifesize (2020). *2019 Impact of Video Conferencing Report*. https://blog.tmcnet.com/blog/rich-tehrani/wp-content/uploads/2019/09/2019-Impact-of-Video-Conferencing-Report-Lifesize_FINAL.pdf. (Pregledano 22. travnja 2021.)
21. Lockwood, J. and Forey, G. (2016). Discursive control and power in virtual meetings. *Discourse and Communication*, 10 (4): 323-340. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1750481316638152>. (Pregledano 23. svibnja 2021.)
22. Lombard, M. and Ditton, T. (1997). At the Heart of It All: The Concept of Presence. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3 (2). <https://academic.oup.com/jcmc/article/3/2/JCMC321/4080403>. (Pregledano 20. prosinca 2021.)
23. Markman, K. M. (2009). "So What Shall We Talk About": Openings and Closings in Chat-Based Virtual Meetings. *Journal of Business Communication*, 46 (1): 150-170. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021943608325751>. (Pregledano 23. svibnja 2021.)
24. Martins, L. L.; Gilson, L and Maynard, M. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30 (6): 805–835.
25. Microsoft (2021). *2021 Work Trend Index: Annual Report - The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?* https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf. (Pregledano 27. svibnja 2021.)
26. Milas, G. (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Zagreb: Slap.
27. MojPosao.net (2021a). *Novo normalno predstavlja kombinaciju rada od kuće i dolazaka u ured*. <https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/80566/Novo-normalno-predstavlja-kombinaciju-rada-od-kuce-i-dolazaka-u-ured/#ixzz6wQnxXmFr>. (Pregledano 26. svibnja 2021.)
28. Mojposao.net (2021b). *Dio radnika je spreman odreći se dijela plaće kako bi nastavili raditi od kuće*. <https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/80794/Dio-radnika-je-spreman-odreći-se-dijela-plaće-kako-bi-nastavili-raditi-od-kuće/#ixzz6wQtnobTb>. (Pregledano 26. svibnja 2021.)
29. Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40 (9/10): 861-875.
30. Park, N.; Rhoads, M.; Hou, J.; Lee, K. M. (2014). Understanding the acceptance of teleconferencing systems among employees: An extension of the technology acceptance model. *Computers in Human Behavior*, 39: 118-127.
31. Sli.do s.r.o. (2021). *The Online Meeting Revolution – 2021 Trend Report*. <https://www.sli.do/meeting-research>. (Pregledano 14. travnja 2021.)

32. Smith, R. S. (2014). Collaborative Bandwidth: Creating Better Virtual Meetings. *Organization Development Journal*, 32(4): 15-35. <https://www.proquest.com/openview/729275e4afd30182386d144642aca183/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36482>.
33. Snow, C. C., Snell, S. A., Davison, S. C.; Hambrick, D. C. (2016). Use transnational teams to globalize your company. *Organizational Dynamics*, 24 (4): 50-67. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261696900133>.
34. Statista.com (2021). Number of daily active users (DAU) of Microsoft Teams worldwide as of April 2021. <https://www.statista.com/statistics/1033742/worldwide-microsoft-teams-daily-and-monthly-users/#statisticContainer>. (Pregledano 8. svibnja 2021.)
35. Taiwo, A. and Downe, A. (2013). The Theory Of User Acceptance And Use Of Technology (UTAUT): A Meta-Analytic Review Of Empirical Findings. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 49 (1): 48-58.
36. Twilio Inc. (2020). *COVID-19 Digital Engagement Report*. https://pages.twilio.com/rs/294-TKB-300/images/Twilios-Covid-19-Digital-Engagement-Report_4832.pdf. (Pregledano 2. svibnja 2021.)
37. Udovičić, M.; Baždarić, K.; Bilić-Zulle, L.; Petrovečki, M. (2007). Što treba znati kada izračunavamo koeficijent korelacije?. *Biochemia Medica*, 17 (1): 10-15.
38. Večernji.hr (2019). *505 najjačih: Mali vuku naprijed, veliki se još oporavljaju*. <https://www.vecernji.hr/biznis/505-najjacih-mali-vuku-naprijed-veliki-se-jos-oporavljaju-cak-pet-sportskih-kladionica-na-listi-505-najboljih-1341714>. (Pregledano 10. svibnja 2021.)
39. Wasson, C. (2004). Multitasking During Virtual Meetings. *Human Resource Planning*, 27 (4): 47-60. <https://go.gale.com/ps/anonymou?id=GALE%7CA126653501&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&cissn=01998986&p=AONE&sw=w>. (Pregledano 23. svibnja 2021.)
40. White, M. (2014). The management of virtual teams and virtual meetings. *Business Information Review*, 31 (2): 111-117. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266382114540979>. (Pregledano 23. svibnja 2021.)
41. Zander, L.; Mockaitis, A. I. and Butler, C. L. (2021). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47 (4): 592-603. https://www.researchgate.net/publication/257492674_Leading_global_teams. (Pregledano 30. prosinca 2021.)
42. Zerfass, A.; Buhmann, A.; Tench, R.; Verčič, D.; Moreno, A. (2021). *European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD.

Virtual Meetings During the COVID-19 Pandemic: Communication Patterns and Practices in Companies in Croatia

Ivan Pakozdi

*Edward Bernays University College, Zagreb, Croatia
e-mail: ivan.pakozdi@bernays.hr*

Hrvoje Jakopović

*University of Zagreb, Faculty of Political Science, Croatia
e-mail: hrvoje.jakopovic@fpzg.hr*

Karlo Kanajet

*University of Zagreb, Faculty of Political Science, Croatia
e-mail: karlo.kanajet@fpzg.hr*

Abstract

Working from a distance and virtual meetings between stakeholders in business systems have become usual thing for many companies across the world. Speaking about maintaining continuity of business in COVID-19 pandemic limited business circumstances, many employees will say that virtual meetings have become crucial communication tool for conversation with stakeholders. Nevertheless, although video conferences have been in use for the last several decades, back in time since video conferencing systems became available for the commercial use, one should not neglect the fact that contemporary world tracked significant rise of global trend in video conferences and virtual meetings use just at the end of January 2020, when the World Health Organization declared a global emergency due to COVID-19 pandemic spread. Global trend of intensified use of virtual communication was followed by many companies who never used this type of communication, nor anticipated the intent to make significant transition of communication into virtual world. Therefore, the paper represents the results of various studies concerning the influence of virtual meetings on employees. This paper explores the significance, communication patterns and practices regarding the use of digital platforms for maintaining virtual meetings in Croatian medium sized and large companies. A survey was conducted with employees (N=177) in medium sized and large companies of various businesses in Croatia. Virtual meetings in medium sized and large companies are in focus because of the complexity of those communication systems in which the horizontal and vertical communication is necessity. The results show which digital platforms are mostly used for virtual meetings. Findings suggest that virtual meetings are conducted more often, but they do take less time, and the advantage is given to notebooks as a means for organization, running and participating in a virtual meeting.

Key words: remote work, virtual meetings, business communication, COVID-19, medium sized and large companies.