

KAKO VIRTUALNI ASISTENTI MIJENJAJU ODNOSE S JAVNOŠĆU: ISKUSTVA HRVATSKIH KLIJENATA

Barbara Gašpar :: Tanja Grmuša

IZVORNI ZNANSTVENI RAD / DOI: 10.20901/ms.16.32.8 / PRIMLJENO: 17.07.2025.

SAŽETAK Digitalna transformacija iz temelja je preoblikovala odnose s javnošću te je potaknula širenje fleksibilnih oblika rada i angažman specijaliziranih vanjskih suradnika. U tom se okviru ubrzano razvija profesija virtualnih asistenata (VA), koja se od pretežno operativne uloge razvija prema mikrostrateškoj razini komunikacijskog rada. Ovaj rad analizira ulogu i doprinos virtualnih asistenata u hrvatskom PR sektoru, s fokusom na percepcije i iskustva klijenata. Primijenjena je kvalitativna metodologija (polustrukturirani intervjui s pet virtualnih asistenata i pet klijenata). Nalazi pokazuju da klijenti virtualne asistente vrednuju zbog operativnog rasterećenja (upravljanje sadržajem, rasporedima, analiziranim podatcima, ali i operativno-analičkih doprinosa (prilagodba tonova poruka, moderiranje dijaloga, interpretacija metrika). Prepoznata je i povećana odgovornost za etičke i profesionalne standarde, osobito u području zaštite podataka i transparentne uporabe umjetne inteligencije. Na teorijskoj razini rad se oslanja na dvosmjernu komunikaciju i komunikacijsku izvrsnost na mikrorazini digitalnih interakcija, pri čemu virtualni asistenti ne sudjeluju u strateškom odlučivanju na razini uprave ili najvišeg menadžmenta, već posredno podupiru prilagodbu komunikacijskih praksi kroz interpretaciju povratnih informacija i moderiranje dijaloga. Doprinos je rada u empirijskom uvidu u praksu i obrasce suradnje virtualnih asistenata i klijenata u hrvatskom kontekstu te u preporukama za standardizaciju kompetencijskih profila, razvoj specijalizacija i uspostavu etičko-sigurnosnih protokola.

KLJUČNE RIJEČI

VIRTUALNI ASISTENTI, ODNOSI S JAVNOŠĆU, DIGITALNA KOMUNIKACIJA, FLEKSIBILAN RAD, ISKUSTVA KLIJENATA, HRVATSKA

Bilješka o autoricama

Barbara Gašpar :: Fakultet hrvatskih studija :: barbarag3011@gmail.com

Tanja Grmuša :: Fakultet hrvatskih studija :: tgrmusa@fhs.unizg.hr

Članak donosi prikaz dijela rezultata istraživanja nastalog u sklopu diplomskog rada Razvoj i uloga zanimanja virtualnog asistenta u sektoru odnosa s javnošću Barbare Gašpar izrađenog i obranjenog 26. lipnja 2025. pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Tanje Grmuša na Fakultetu hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu.

VIRTUALNI ASISTENTI: PREGLED POVIJESNOG RAZVOJA I KLJUČNE FUNKCIJE

Razvoj profesije virtualnih asistenata u sektoru odnosa s javnošću potrebno je promatrati u širem okviru digitalne transformacije komunikacijskih praksi. Digitalizacija je promijenila načine na koje organizacije komuniciraju sa svojim publikama, potaknula je razvoj novih platformi i redefinirala pojam javnosti. U takvom okruženju granice između tradicionalnih i novih komunikacijskih uloga postaju sve propusnije, a suradnja između stalno zaposlenih i vanjskih stručnjaka – poput virtualnih asistenata – sve uobičajenija. Kako ističe Berry (2021), ubrzana digitalizacija i masovni prelazak na rad na daljinu nakon 2020. godine rezultirali su „distribuiranim modelima suradnje“ koji zahtijevaju nove profesionalne profile sposobne za samostalno upravljanje komunikacijom i koordinacijom timova u virtualnom okruženju. U tom kontekstu virtualni asistenti predstavljaju prirodan odgovor na promijenjene potrebe tržišta rada i organizacijske fleksibilnosti. U skladu s tradicionalnim modelima odnosa s javnošću (Wilcox i Cameron, 2012) virtualni asistenti preuzimaju dio operativnih i strateških komunikacijskih zadataka, djelujući kao produžena ruka komunikacijskih odjela u digitalnom okruženju. Integrirane komunikacijske strategije u digitalnom prostoru zahtijevaju usklađivanje kanala, tonova i sadržaja s vrijednostima brenda. Takvi procesi odražavaju ono što Chaffey i Smith (2017) definiraju kao izvrsnost digitalnog marketinga (engl. *digital marketing excellence*) – sposobnost planiranja i integracije *online* komunikacijskih aktivnosti kroz različite platforme. Teorijska polazišta rada temelje se na modelu dvosmjerne simetrične komunikacije (Grunig i Hunt, 1984; Grunig, 1992) i teoriji izvrsnosti (Grunig, 1992), koji naglašavaju važnost ravnoteže između interesa organizacija i javnosti te dvosmjernog dijaloga. U digitalnom kontekstu ti se modeli reinterpretiraju kroz koncept komunikacijske izvrsnosti u digitalnom dobu (Tench i sur., 2017), prema kojem tehnologija djeluje kao posrednik, a ne prepreka u komunikaciji. Uloga komunikatora pritom se proširuje na upravljanje mrežnim odnosima, digitalnim reputacijama i procesima transparentnosti (Cornelissen, 2017). Suvremeni odnosi s javnošću, prema L'Etang (2008), ne mogu se razumjeti izvan društvenog konteksta i etičke odgovornosti komunikatora. To se osobito odnosi na virtualne asistente koji djeluju na granici između institucionalne i individualne komunikacije, često postajući „nevidljivi most“ između organizacije i njezine publike. Digitalne publike više nisu pasivni primatelji poruka, već aktivni sudionici koji oblikuju javni diskurs. U tom kontekstu virtualni asistenti mogu djelovati kao mikrokomunikacijski stručnjaci (Rybalko i Seltzer, 2010), odnosno profesionalci koji posreduju između organizacija i njihovih *online* zajednica. Njihove aktivnosti – vođenje društvenih mreža, moderiranje komunikacije, analiza angažmana i prilagodba poruka – mogu povećati interaktivnost i učestalost povratne informacije u digitalnom okruženju. Međutim, u smislu teorije izvrsnosti, dvosmjerna simetrična komunikacija ne svodi se na brzinu odgovora, nego pretpostavlja uzajamno prilagođavanje, pregovaranje i mogućnost utjecaja na strateške odluke. U ovom istraživanju virtualni asistenti primarno su vanjski suradnici te se njihova uloga stoga opisuje kao mikrokomunikacijska: posredovanje i analitička primjena dijaloga unutar zadanih strateških okvira organizacije. U skladu s teorijom izvrsnosti (Grunig, 1992) pun dosežni simetrični model pretpostavlja da komunikator ima pristup i utjecaj u procesu strateškog odlučivanja (na razini uprave i/ili najvišeg menadžmenta) te može utjecati na organizacijsku politiku. Nalazi ovog rada ne potvrđuju takvu poziciju

virtualnih asistenata u hrvatskom kontekstu: njihov je doprinos prvenstveno operativan i mikrostrateški, usmjeren na interpretaciju povratnih informacija i prilagodbu komunikacijskih taktika, a ne na formalno strateško odlučivanje. Temeljne razlike između *freelancinga* i profesionalne virtualne asistencije uvelike proizlaze iz modela organizacije posla i razine uključenosti u poslovne procese. Dok *freelancing* obuhvaća širok spektar samostalnih angažmana, virtualni asistenti prema Loperu (2013) predstavljaju specifičnu nišu koja objedinjuje administrativne, komunikacijske i tehničke funkcije u jedinstvenu uslugu. Koncept virtualne asistencije utemeljen je i na izgradnji *online* zajednica te učenju kroz digitalne platforme, što potvrđuje Pederson (2004) u svom istraživanju o virtualnim zajednicama i učenju kroz suradnju. Takve mreže omogućuju razmjenu znanja, podršku i profesionalizaciju djelatnosti.

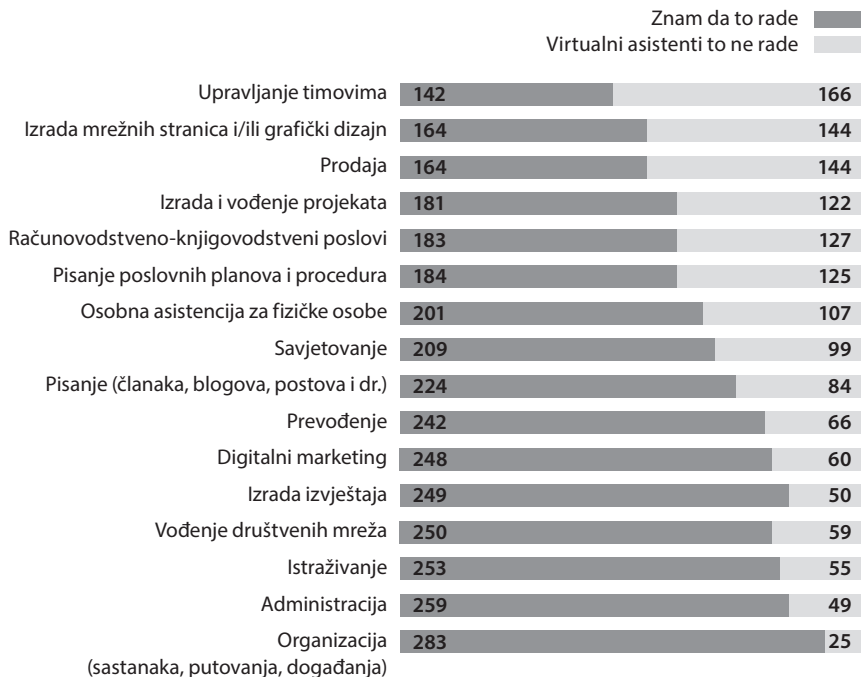
Digitalna transformacija odnosa s javnošću donijela je i novu paradigmu fleksibilnog i hibridnog rada, u kojoj se tradicionalni pojmovi zaposlenja zamjenjuju mrežnim, projektno orijentiranim suradnjama. Virtualni asistenti, djelujući izvan formalnih organizacijskih okvira, predstavljaju oblik decentraliziranog komunikacijskog upravljanja gdje se kompetencije poput proučavanja podataka, kreiranja sadržaja i kriznog komuniciranja obavljaju izvan fizičkog prostora organizacije, ali unutar njezine komunikacijske strategije. Kako naglašavaju Kotler i Keller (2016), strateško planiranje digitalnih kampanja i razumijevanje korisničkog iskustva postali su neizostavni elementi suvremenog komunikacijskog menadžmenta, a upravo virtualni asistenti često preuzimaju te funkcije u malim i srednjim organizacijama.

Hrvatski kontekst u tom je pogledu osobito zanimljiv. U posljednjih nekoliko godina javlja se niz inicijativa koje potiču razvoj digitalnih profesija i samozapošljavanje, što omogućuje rast segmenta neovisnih komunikacijskih stručnjaka. Nacionalni zakonodavni okvir, posebice *Zakon o radu* (Vlada RH, 2022), omogućuje fleksibilne oblike angažmana, poput rada na izdvojenom mjestu, čime se otvara prostor za formalno priznavanje virtualne asistencije kao legitimne profesije u okviru suvremenih oblika rada. Virtualni asistenti u Hrvatskoj sve se češće specijaliziraju za odnose s javnošću, marketing i digitalnu komunikaciju, čime postaju važan dio šireg ekosustava fleksibilnih radnih modela i digitalnog poduzetništva. Polazeći od navedenog, ovaj rad smješta fenomen virtualnih asistenata u okvir teorije izvrsnosti, upravljanja odnosima u digitalnom okružju te paradigme fleksibilnog rada. Takva integracija omogućuje razumijevanje virtualnih asistenata kao partnera koji spajaju tehničke, komunikacijske i strateške aspekte suvremenog PR-a te doprinose održavanju odnosa između organizacija i javnosti na načelima dijaloga, povjerenja i transparentnosti unutar operativnih i mikrostrateških komunikacijskih procesa.

KOMPARATIVNA ANALIZA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA O VIRTUALNIM ASISTENTIMA U HRVATSKOJ (2020. – 2024.)

Sustavna istraživanja o razvoju profesije virtualnih asistenata u Hrvatskoj započela su tek 2020. godine, a rezultati tih istraživanja otkrivaju značajnu promjenu u percepciji, strukturi i tržišnom položaju te profesije. Rani pokušaji kategorizacije profesije virtualnih

asistenata u hrvatskom akademskom prostoru vidljivi su u radu Popović (2021), koji analizira virtualne asistente kao novi trend u obliku izdvajanja poslovnih aktivnosti (engl. *outsourcing*) te ističe njihovu važnost u optimizaciji organizacijskih resursa i učinkovitosti rada na daljinu. Najrelevantniji izvori za navedeno jesu istraživanja Ljudomata (2020) i tri uzastopna izvještaja Go2human Huba (2021, 2023, 2024), koja zajedno omogućuju praćenje trendova profesionalizacije i specijalizacije virtualnih asistenata. Prvo istraživanje (Ljudomat, 2020, str. 14) otkriva opseg poslova virtualnih asistenata u prvoj fazi razvoja profesije.



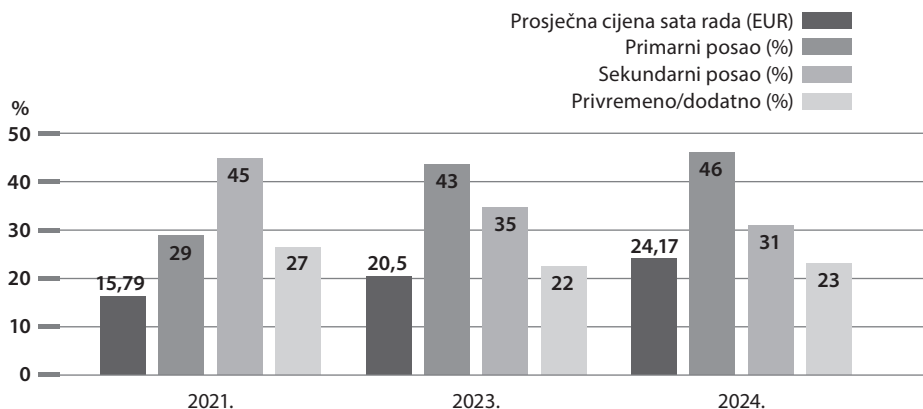
▲ Grafikon 1.

Percepcija i stvarni opseg poslova virtualnih asistenata.

Izvor: Ljudomat (2020, str. 14)

U najranijem istraživanju iz 2020. godine (Ljudomat), najčešće prepoznate usluge virtualnih asistenata bile su organizacija sastanaka i putovanja (283 odgovora), administrativni poslovi (259) te istraživanje (253). Veći broj ispitanika prepoznao je i vođenje društvenih mreža (250), dok su kompleksnije usluge – poput upravljanja timovima, dizajna mrežnih stranica i prodajnih aktivnosti – slabije prepoznate. Ti nalazi ukazuju na ograničenu tržišnu svijest o profesionalnim dosezima virtualne asistencije, što se dodatno potvrđuje visokim udjelom odgovora „virtualni asistenti to ne rade“ kod zadataka poput osobne asistencije (107), poslovne dokumentacije (125) ili upravljanja timovima (166). Ipak,

kasnija istraživanja (2021. – 2024.) pokazuju značajan pomak. Podatci Go2human Huba otkrivaju da se virtualni asistenti sve češće angažiraju za zadatke iz domene digitalnog marketinga, kreiranja sadržaja i komunikacije s publikom putem društvenih mreža. Administrativna podrška i dalje ostaje dominantna (s udjelom od 80 % u 2024.), no udio usluga vođenja društvenih mreža, pisanja sadržaja i savjetovanja raste, uz povećanu potražnju za knjigovodstvenim uslugama (30 % u 2024.). Iz perspektive odnosa s javnošću taj pomak upućuje na postupno prepoznavanje virtualnih asistenata kao komunikacijskih aktera, a ne isključivo administrativne podrške. Posebno je značajno da se porast komunikacijskih i savjetodavnih usluga vremenski podudara s intenziviranjem digitalne komunikacije i fragmentacijom organizacijskih timova. Time se virtualni asistenti pozicioniraju kao fleksibilni resursi koji nadopunjuju, ali ne zamjenjuju, formalne PR funkcije (Go2human Hub, 2024.).



▲ Grafikon 2.

Trendovi cijene rada i profesionalnog angažmana virtualnih asistenata.

Izvor: autorice prema Go2human Hubu (2021, 2023, 2024)

Usporedna analiza rezultata iz triju uzastopnih istraživačkih ciklusa (2021., 2023. i 2024.) pokazuje snažan kontinuitet u razlozima zašto pojedinci biraju virtualnu asistenciju kao profesionalni put. Fleksibilnost radnog vremena istaknuta je kao najvažnija prednost – 2021. navelo ju je 34 % ispitanika, a 2024. već 88 %. Uz fleksibilnost, visoko se vrednuju i mogućnost rada od kuće, samostalno biranje klijenata te kontrola nad radnim angažmanom. Podatci o tjednom broju radnih sati potvrđuju takav obrazac. Većina ispitanika radi do 16 sati tjedno, što upućuje na rast tzv. „poluprofesionalnog“ ili dodatnog angažmana koji omogućuje održavanje ravnoteže između privatnih i poslovnih obaveza. Oko 25 % njih radi između 17 i 30 sati tjedno, a tek 10 % prelazi prag od 30 sati tjedno. Takva raspodjela sugerira da većina virtualnih asistenata djeluje unutar fleksibilnog i autonomnog radnog modela, koji omogućuje veću osobnu kontrolu, a manje institucionalnih ograničenja. Virtualna se asistencija, prema mišljenju samih sudionika, ne percipira više kao privremeni posao, već kao profesionalni izbor koji omogućuje osobni razvoj, sigurnost i poslovnu neovisnost, osobito za žene, koje čine čak 97 % ispitanika u 2024.

godini. Podatci prikupljeni u razdoblju od 2020. do 2024. jasno ukazuju na ubrzani rast i transformaciju industrije virtualnih asistenata u Hrvatskoj. Od početnih 100 identificiranih pružatelja usluga (2020.) do procijenjenih 500 u 2024. godini, sektor je prošao kroz fazu intenzivne profesionalizacije, što potvrđuje i broj sudionika u istraživanjima (od samo 12 u 2020. godini do 145 u 2024. godini). Pandemija bolesti COVID-19 djelovala je kao katalizator promjena, potaknuvši brojne pojedince na traženje fleksibilnijih oblika rada na daljinu. Istodobno, poduzetnici su sve više prepoznavali učinkovitost modela angažmana na daljinu bez dodatnih fiksnih troškova. Paralelno se razvijao i edukacijski sustav za virtualne asistente kroz *online* tečajeve, radionice i mentorska savjetovanja, što je doprinijelo jačanju tržišne kompetitivnosti i vidljivosti profesije.

Porast prosječne cijene rada od gotovo 53 % odražava ne samo inflacijske učinke, nego i rast tržišne legitimacije profesije, kao i činjenicu da virtualni asistenti postaju stabilni poslovni partneri u komunikacijskom i PR sektoru. Demografska struktura dodatno potvrđuje taj trend: većinu čine žene starije od 30 godina s višegodišnjim iskustvom u komunikacijama, administraciji ili marketingu. Takva rodna i dobna homogenost povezuje se sa željom za fleksibilnim radom i uravnoteženjem privatnog i poslovnog života. Kvantitativni podatci iz longitudinalnog istraživanja 2020. – 2024. upućuju na tri dominantna procesa:

1. širenje usluga od administrativnih prema komunikacijskim, savjetodavnim i digitalnim funkcijama;
2. profesionalizaciju i standardizaciju rada, vidljivu kroz rast cijena, certifikacijskih programa i razvoj *online zajednica* (*Go2human Hub, Freelancers Croatia*);
3. rodnu i sektorsku stabilizaciju, gdje se profesija sve više povezuje s industrijom odnosa s javnošću i digitalnim marketingom.

Dostupna istraživanja potvrđuju da se virtualni asistenti u Hrvatskoj razvijaju iz operativnih suradnika u specijalizirane komunikacijske partnere. Njihova integracija u komunikacijske timove pokazuje rastući stupanj povjerenja, dok rast cijene rada, obrazovnih inicijativa i profesionalnih mreža svjedoči o procesu profesionalnog sazrijevanja i njihovu sve snažnijem doprinosu digitalnoj transformaciji odnosa s javnošću.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja

Provedeno je kvalitativno istraživanje s ciljem dubljeg razumijevanja profesionalne uloge virtualnih asistenata u hrvatskom kontekstu, osobito u sektoru odnosa s javnošću i digitalnog marketinga. Fokus istraživanja bio je usmjeren na iskustva i perspektive neposrednih aktera – virtualnih asistenata i njihovih klijenata – kako bi se stekao uvid u njihovu svakodnevnu praksu, izazove s kojima se susreću te motive za angažiranje takvih usluga. Odabrani pristup omogućuje stavljanje u prvi plan značenja i tumačenja koje sudionici pridaju vlastitom radu, čime se otkrivaju obrasci koji nisu uočljivi korištenjem kvantitativnih metoda.

Specifični ciljevi istraživanja bili su:

1. identificirati uloge koje virtualni asistenti obavljaju u području odnosa s javnošću;
2. analizirati načine na koje doprinose provedbi komunikacijskih strategija i operativnih aktivnosti unutar organizacija;
3. analizirati kompetencije i profesionalne vrijednosti koje virtualni asistenti razvijaju tijekom rada;
4. ispitati očekivanja o budućoj ulozi i profesionalizaciji same profesije.

Na temelju navedenog formulirana su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Kako se profesionalna uloga virtualnih asistenata u hrvatskom PR sektoru pozicionira između operativnih zadataka i mikrostrateških komunikacijskih funkcija?
2. Na koji način suradnja s virtualnim asistentima utječe na organizaciju komunikacijskog rada, raspodjelu odgovornosti i provedbu digitalnih komunikacijskih praksi?
3. Koje se kompetencije i profesionalne vrijednosti u iskustvima sudionika istraživanja izdvajaju kao ključne za kvalitetnu i etičnu komunikacijsku podršku u digitalnom okruženju?
4. Kako sudionici interpretiraju razvoj profesije u uvjetima tehnoloških promjena, uključujući automatizaciju i uporabu alata UI-ja te koje standarde smatraju potrebnima za profesionalizaciju?

Metoda i uzorak

S obzirom na to da je riječ o profesiji koja je još uvijek slabo zastupljena u domaćoj znanstvenoj literaturi, kvalitativna metodologija pokazala se kao prikladan okvir za prikupljanje i interpretaciju iskustvenih podataka.

Kao glavna metoda prikupljanja podataka korišten je polustrukturirani intervju, koji je omogućio istraživaču fleksibilnost u vođenju razgovora, dok su pitanja bila oblikovana tako da pokrivaju sveobuhvatan spektar tema: motivaciju, svakodnevne zadatke, odnose s klijentima, ključne vještine i etička pitanja. U istraživanju je sudjelovalo ukupno deset ispitanika – pet virtualnih asistenata i pet klijenata, svi iz Republike Hrvatske. Virtualni asistenti (označeni šiframa VA 01 – VA 05) imaju između šest mjeseci i više godina radnog iskustva, a svi djeluju kao samostalni profesionalci na tržištu i specijalizirani su za komunikacijske i marketinške usluge. Klijenti (K 01 – K 05) dolaze iz područja odnosa s javnošću, digitalnog marketinga i srodnih komunikacijskih industrija. Nijedan od ispitanih klijenata prethodno nije surađivao s uključenim asistentima, čime je osigurana nepristranost i neovisnost odgovora. Intervjui su provedeni putem *online* komunikacijskih alata u siječnju i veljači 2025. godine. Svaki razgovor trajao je između 60 i 80 minuta. Svi su intervjui snimljeni, transkribirani i analizirani pomoću tematske analize (Braun i Clarke, 2006), što je uključivalo više čitanja transkripata, identifikaciju ključnih tema te njihovo kodiranje i sistematizaciju. Analiza podataka u kvalitativnim istraživanjima počiva na induktivnom pristupu zaključivanja, pri čemu se podatci grupiraju u kategorije, kronološki obrađuju te pripisuju izvoru. Nakon toga slijedi traženje odnosa između tema i kategorija te integracija prikupljenih podataka u smislenu interpretativnu cjelinu (Wimmer i Dominick, 2014, str. 120). Kodiranjem su izdvojeni uzorci koji obuhvaćaju motivacijske, funkcionalne, strateške

i etičke aspekte poslovanja virtualnih asistenata. Nakon prve faze kodiranja identificirano je šest glavnih tematskih cjelina koje odgovaraju istraživačkim pitanjima i čine osnovu daljnje prezentacije rezultata koju donosimo u nastavku u sklopu tabličnog prikaza:

Kategorija	Kod
Počeci poslovanja virtualnih asistenata u Hrvatskoj	
Motivacija	Osobne ambicije (novi posao, novi početak) i profesionalne težnje (status freelancera) Tržišna potražnja za uslugama virtualnih asistenata Povezanost odnosa s javnošću i digitalnog marketinga Profesionalna realizacija i korištenje prethodnih znanja Fleksibilnost i kontrola vlastitog vremena
Percepcija klijenata o suradnji s virtualnim asistentima	
Rasterećenje od operativnih zadataka	Funkcionalnost, fleksibilnost Ušteda vremena Bolja organizacija rada
Unaprjeđenje kvalitete komunikacije	Veća učinkovitost u komunikaciji Prilagodljivost poslovnim potrebama Poboljšanje komunikacijskih i marketinških aktivnosti Profesionalnost i brzina
Izazovi suradnje	Razumijevanje i rangiranje prioriteta (Ne)precizno definiranje zadataka Nedostatak specijalizacije za određeno područje Provjera etičnosti i poštivanje standarda struke Uspostava i očuvanje partnerskih odnosa Potreba za dodatnom edukacijom
Prednosti suradnje	Raznovrsnost usluga i podrške Povjerenje i odgovornost Ušteda vremena i resursa Stručnost i profesionalnost virtualnih asistenata Brza i jasna komunikacija Povećanje učinkovitosti i delegiranje zadataka Fleksibilnost i mogućnost prilagodbe
Ključne vještine i kompetencije virtualnih asistenata	
Komunikacijske vještine	Jasna, pravovremena i dvosmjerna komunikacija (<i>feedback</i> kao ključni pokazatelj uspješnosti)
Organizacijske vještine	Planiranje, definiranje zadataka Upravljanje vremenom Upravljanje timovima Upravljanje projektima
Samostalnost i proaktivnost	Djelovanje bez stalnog nadzora i kontrole
Tehničke i digitalne vještine	Kreiranje digitalnog sadržaja i njegova evaluacija



Kreativnost i sposobnost prilagodbe	Inovativan pristup Fleksibilnost u interpersonalnim odnosima i u poslovnim situacijama
Stručnost u odnosima s javnošću i digitalnom marketingu	Poznavanje temeljnih postulata profesije za odgovorno djelovanje
Povezivanje alata i tehnologija za online suradnju	Korištenje digitalnih platformi za zajednički rad (Slack, Asana, Google Workspace) Za upravljanje projektima Za rad na daljinu
Etičnost i odgovornost	Integritet Poštivanje profesionalnih standarda struke i dogovorenih standarda
Profesionalna etika i granice u radu	
Povjerenje i autonomija	Iskrenost i istinitost u komunikaciji Mogućnost samostalnog odlučivanja
Transparentnost i povjerljivost u komunikaciji	Upravljanje povjerljivim informacijama Čuvanje osobnih podataka i poslovnih tajni NDA ugovori i jasno definirani sigurnosni protokoli Poštivanje profesionalnog kodeksa Upravljanje radnim vremenom Upravljanje sukobima interesa (jasno definirane granice i vrijednosni okviri)
Poslovne mreže i vidljivost u digitalnom okružju	
Strateško pozicioniranje klijenta	Prilagodljivost Osobno brendiranje Personalizirani pristup Strateško planiranje Prikupljanje povratnih informacija Praćenje reakcija na promjene
Stvaranje baze klijenata	Korištenje višestrukih kanala komuniciranja (usmena preporuka, mrežne stranice, društvene mreže) Sinergija ekspertize, osobnog pristupa i prilagodljivosti
Očekivanja i trendovi u razvoju profesije	
Uloga umjetne inteligencije u razvoju profesije	Analitički i zadatci koji se ponavljaju
Definiranje standardnog paketa usluga	Kreiranje sadržaja, istraživanje tržišta, pisanje profesionalnih objava
Stvaranje zajednica	Umrežavanje kao podloga za razmjenu ideja, znanja i iskustava
Optimizam oko daljnjeg smjera razvoja	Porast interesa za zanimanjem virtualnog asistenta u budućnosti

Izvor: autorice

S obzirom na kompleksnost istraživačkog predmeta važno je istaknuti da su sudionici tijekom intervjua pokazali visok stupanj refleksivnosti i profesionalnog uvida, što je omogućilo bogatu analizu sadržaja. Dulji citati ispitanika korišteni su kako bi se što vjernije prikazale njihove perspektive, u skladu s interpretativnim paradigmatiskim okvirom kvalitativne metodologije.

PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Počeci poslovanja u Hrvatskoj

Profesionalna tranzicija prema zanimanju virtualnog asistenta u Hrvatskoj oblikovana je kombinacijom osobnih karijernih iskustava, institucionalnih poticaja za samozapošljavanje i sve izraženijeg prepoznavanja potreba digitalnog tržišta. Većina virtualnih asistenata potječe iz sektora koji su im osigurali relevantne kompetencije, poput *e-commerce* menadžmenta, korporativnih komunikacija, obrazovanja i administracije, dok se razlozi za pokretanje vlastitog obrta najčešće temelje na težnji za većom profesionalnom autonomijom i na nezadovoljstvu postojećim tradicionalnim organizacijskim strukturama. Sugovornice u ovom istraživanju najčešće navode da su profesionalnu prekretnicu doživjele kroz introspektivnu procjenu postojećih kompetencija i tržišnih prilika. VA 01 ističe:

Na poziciju virtualnog asistenta došla sam s pozicije e-commerce menadžera, istražujući dodatne mogućnosti rada od kuće. Pružala sam pomoć pri vođenju nekoliko brendova na webshopu koji sam administrirala. Ovaj posao je savršen spoj mojih vještina u digitalnom marketingu, web-administraciji i komunikaciji... Otvorila sam obrt jer sam željela raditi kao freelancer uz minimalne troškove i samostalno birati projekte koji me inspiriraju.

Taj odgovor ilustrira obrazac profesionalne tranzicije iz stabilnih, ali rigidnih, organizacijskih pozicija prema fleksibilnijim oblicima rada, pri čemu digitalne kompetencije i prethodno iskustvo u komunikacijama postaju temelj za samostalno poslovanje. Sličan obrazac javlja se i kod drugih ispitanica, koje su djelomično ili potpuno napustile stabilne, ali nefleksibilne radne uvjete. VA 03 opisuje svoj zaokret nakon višegodišnje korporativne karijere:

Nakon više od 15 godina staža i dva fakulteta, upisala sam edukaciju za digitalni marketing – tada sam zapravo uvidjela koliko toga već znam... Bila sam mentor u jednoj Facebook grupi, moj program je bio najpopularniji. Tu se prelomilo – odlučila sam dati otkaz i otvoriti obrt koji se bavi vođenjem društvenih mreža i marketing edukacijama.

Iz navedenog je vidljivo da odluka o ulasku u profesiju virtualnog asistenta često predstavlja svjestan karijerni zaokret, obilježen kombinacijom profesionalnog samopouzdanja, poduzetničkog rizika i želje za većom autonomijom. Uspostava prvih klijenata odvijala se kroz kombinaciju ranije stečenih kontakata, *online* umrežavanja i vlastite promocije.

Upotreba društvenih mreža, *freelance* platformi i osobnog brendiranja bila je ključna, kako ističe VA 01:

Prve klijente sam pronašla kroz rad na webshopu te putem usmenih preporuka. Pomogle su mi platforme poput Freelance.hr, Mojposao.hr i LinkedIn. Danas najviše koristim društvene mreže i vlastitu web-stranicu, no usmena preporuka i dalje je najvažniji izvor promocije.

Rad na daljinu kao temeljna odrednica ovog zanimanja istaknut je kao snažan transformacijski faktor. Fleksibilnost, autonomija i mogućnost balansiranja privatnog i profesionalnog života često se spominju kao prednosti, iako s dozom opreza zbog samostalnog preuzimanja svih aspekata poslovanja.

Zajednički obrazac ulaska u profesiju virtualnog asistenta u Hrvatskoj karakterizira sinergija prethodnog radnog iskustva, strateškog pozicioniranja u digitalnom prostoru i korištenja dostupnih institucionalnih podrški. Posebno je važno istaknuti da se pokretanje obrta nerijetko temeljilo na potporama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (HZZ), što upućuje na važnost sustavne potpore razvoju samostalnog digitalnog poduzetništva.

PERCEPCIJA KLIJENATA O SURADNJI S VIRTUALNIM ASISTENTIMA U SEKTORU ODNOSA S JAVNOŠĆU

U hrvatskom kontekstu suradnja s virtualnim asistentima u sektoru odnosa s javnošću sve se češće prepoznaje kao strateški alat za unaprjeđenje organizacijskih komunikacijskih kapaciteta. Klijenti, najčešće mikropoduzetnici i mali poduzetnici ili slobodni stručnjaci (engl. *freelanceri*) u području komunikacijskih djelatnosti, ističu da je angažman virtualnih asistenata proizašao iz potrebe za racionalizacijom poslovnih procesa, podjelom odgovornosti te delegiranjem zadataka koji nisu izravno povezani s temeljnim djelatnostima. K 02 detaljno je opisala razloge angažiranja virtualne asistentice, pri čemu je u prvi plan istaknula preopterećenost, nedostatak vremena i potrebu za osloncem u provedbi svakodnevnih komunikacijskih zadataka:

Potpuni nedostatak vremena da istražim sve – od toga kako kao solopreneur otvoriti obrt, [proučiti] zakone, postaviti posao i poslovni model, do svih mogućih alata i principa funkcioniranja društvenih mreža i izrade sadržaja, uz dodatne stvari vezane uz moj posao coachinga s klijentima. Bila sam overwhelmed sa svime!

Navedeni odgovor upućuje na višedimenzionalnu ulogu virtualnih asistenata u poduzetničkom kontekstu, gdje operativna podrška istodobno ima stabilizirajuću funkciju u upravljanju komunikacijskim i organizacijskim opterećenjima. Osobito se naglašava važnost razumijevanja uloge asistenta prema djelokrugu rada. K 01, čije je poslovanje usmjereno na psihološko savjetovanje i edukaciju, ukazala je na ključnu razliku u profesionalnoj kompetenciji između dviju kandidatkinja s kojima je prethodno razgovarala:

Prije trenutačne asistentice obavila sam jedan intervju s drugom asistenticom, no problem je bio manjak razumijevanja moje struke, ciljane publike i drugih specifičnosti oglašavanja usluga psihologa. Marina je specijalizirana za suradnju s pomagačkim strukama i edukatorima i u startu je pokazala znanje i razumijevanje onog što je meni bilo potrebno.

Uz operativnu učinkovitost i bolju produktivnost ispitanici ističu i učinke angažmana virtualnih asistenata na rast vidljivosti i poboljšanje digitalne prezentacije, posebice u kontekstu javnih nastupa, društvenih mreža i *online* reputacije. Pitanje povjerenja u etičnost i autentičnost isporučenih sadržaja posebno je važno u komunikacijskoj industriji, gdje transparentnost i reputacijski integritet imaju ključnu ulogu. K 03 navodi konkretne korake koje poduzima kako bi osigurala dosljednost u komunikaciji:

Unijela sam neke opise objava u Gemini AI i procjena je da se radi o autentičnom tekstu pisanom od strane osobe. Komunikacija s asistenticom je odlična i kada uočim da je neki materijal složila na način koji se kosi s pravilima moje struke... iskomuniciram to i dam upute na koji način treba to promijeniti. Dosad je asistentica bila u tome ažurna i zaista nemam prigovora.

Suradnja s virtualnim asistentima, prema iskazima klijenata koji su sudjelovali u istraživanju, ne ostaje samo na tehničkoj razini, već se razvija u partnerski odnos temeljen na dugoročnoj suradnji, povjerenju i međusobnom razumijevanju. Proces delegiranja i raspodjele zadataka najčešće se odvija postupno, što potvrđuje dinamičnu i razvojnu narav komunikacije i stavova prema virtualnim asistentima, a nerijetko označava zadovoljstvo ostvarenom suradnjom.

KOJE VJEŠTINE MORAJU POSJEDOVATI VIRTUALNI ASISTENTI?

Uspjeh u sektoru odnosa s javnošću u velikoj mjeri ovisi o visokom stupnju tehničke kompetencije, komunikacijskih vještina te strateškog razumijevanja digitalnog okružja. Profesionalci koji djeluju u tom području moraju istodobno ovladati operativnim alatima, ali i razumjeti specifične komunikacijske ciljeve svojih klijenata.

Intervjuirani virtualni asistenti ističu da je nužno razlikovati osnovne i napredne kompetencije, pri čemu osnovne uključuju digitalnu pismenost, poznavanje jezika, organizaciju i samostalnost, dok napredne obuhvaćaju stručnu primjenu alata za digitalni marketing, optimizaciju sadržaja, analizu podataka i tehničku podršku. Prema Smithu (2020) i novijem izdanju priručnika Silvermana i Smitha (2024) učinkoviti stručnjaci za odnose s javnošću moraju kombinirati planiranje, implementaciju i evaluaciju komunikacijskih strategija. Te se sposobnosti u potpunosti preklapaju s kompetencijama koje se zahtijevaju od suvremenih virtualnih asistenata koji djeluju u PR sektoru. VA 01 navodi:

Ključna obuka uključuje tečajeve iz digitalnog marketinga te ostale oblasti koje smatrate korisnima za razvijanje vlastitih vještina. Kroz različite poslove i tvrtke u kojima sam radila, imala sam sreću da su mi poslodavci omogućili mnoge edukacije koje si tada nisam mogla priuštiti, a kasnije sam to znanje nadograđivala prateći trendove i daljnje dostupne izvore edukacija.

Iskustvo prethodnog rada u srodnim područjima često je presudno za definiranje vlastitog profesionalnog identiteta unutar domene virtualne asistencije. VA 02 naglašava važnost vjerodostojnosti kroz iskustvo:

Smatram da se u usluge virtualnog asistenta treba staviti samo ono što je VA prethodno radio. Ja sam stavila administrativno-financijske usluge jer sam u prethodnoj firmi vodila svu administraciju, plaćala račune i pisala objave za medije. Dakle, samo sam svoj prethodni posao pretočila u vlastite usluge.

Navedena izjava ističe važnost samosvjesnog pozicioniranja i autentičnog brendiranja u digitalnom okruženju. S time se slaže i VA 03, koja naglašava nužnost cjeloživotnog obrazovanja i profesionalne skromnosti u kontekstu svjesnosti o vlastitom (ne)znanju, prihvaćanju pogrešaka i preuzimanju odgovornosti za njih.

Osim tehničkih i stručnih kompetencija, klijenti snažno naglašavaju interpersonalne komunikacijske vještine (asertivnost, konverzacijsku koherenciju, profesionalnost) kao jamstvo komunikacijske kompetentnosti (Reardon, 1998), ali i temeljno poznavanje struke.

Slično stajalište izražava i klijentica K 05, koja navodi kako su uz komunikacijske vještine važne i organizacijske vještine, kao i posjedovanje temeljnih znanja iz područja odnosa s javnošću, marketinga i upravljanja projektima.

Dobiveni rezultati ukazuju na to da od virtualnih asistenata u području odnosa s javnošću klijenti ne očekuju samo tehničku podršku, već i stratešku orijentiranost, razumijevanje publike te sposobnost donošenja samostalnih, ali kontekstualno utemeljenih odluka. Poseban aspekt kompetencijskog profila odnosi se na sposobnost upravljanja alatima za suradnju i komunikaciju. VA 05 navodi sljedeće vještine ključnima:

Znanje komunikacijskih programa, alata za upravljanje projektima, Google Workspacea ili Microsoft alata za kvalitetno upravljanje vremenom, osnovno poznavanje Excel tablica ili sličnih alata osnova su svakog virtualnog asistenta. No ono što vas odvaja od drugih jest napredna primjena tih alata, ali i drugih specifičnih alata.

Naglasak na naprednoj primjeni alata, a ne samo na njihovu poznavanju, potvrđuje očekivanja klijenata da virtualni asistenti djeluju kao samostalni i proaktivni komunikacijski stručnjaci, a ne isključivo kao tehnička podrška.

VAŽNOST STVARANJA POSLOVNIH MREŽA U DIGITALNOM OKRUŽJU

U dinamičnom kontekstu digitalnog poduzetništva razvoj poslovnih mreža i sudjelovanje u profesionalnim zajednicama predstavlja ključan čimbenik u jačanju vidljivosti, vjerodostojnosti i kontinuiteta poslovanja virtualnih asistenata. S obzirom na činjenicu da se usluge pružaju na daljinu i da izostaje fizička infrastruktura tradicionalnih organizacija, mrežna povezanost, razmjena znanja i kolegijalna podrška postaju temelj za profesionalni razvoj i tržišnu opstojnost.

Prema izjavama ispitanika članstvo u mrežnim zajednicama virtualnih asistenata, kao i u digitalnim poduzetničkim mrežama, značajno pridonosi umrežavanju, prenošenju iskustava i profesionalizaciji djelatnosti. VA 01 ističe:

Članica sam platforme Freelance.hr, koja omogućava umrežavanje virtualnih asistenata i pronalaženje poslova, te Facebook grupe Freelancers Croatia. Smatram da ovakvih zajednica nedostaje, iako su izuzetno korisne za razmjenu iskustava i profesionalni razvoj.

Sličan stav zauzima i VA 04, koja je aktivna u specijaliziranoj hrvatskoj zajednici virtualnih asistenata (Go2human Hub), koja je provela prethodno predstavljena i analizirana kvantitativna istraživanja.

Mrežni resursi i neformalne platforme poput grupa na Facebooku, lokalnih udruga ili specijaliziranih edukativnih programa nerijetko predstavljaju inicijalnu točku kontakta s profesijom, ali i prostor za mentorstvo i podršku u ranim fazama poslovanja. VA 02 navodi primjer koji je ujedno bio i polazište njezina profesionalnog usmjerenja:

Prijateljica me dodala u grupu žena poduzetnica BYOB i tu sam zapravo naišla na pojam „VA“. Pronašla sam se u uslugama koje VA najčešće nude, s obzirom na prethodno iskustvo i znanje. Odlučila sam napisati poslovni plan i aplicirati na HZZ mjere za samozapošljavanje te otvoriti vlastiti obrt.

S druge strane, neki ispitanici ukazuju na to da nisu formalno uključeni u zajednice, ali da aktivno sudjeluju u neformalnim oblicima razmjene i podrške. Klijent K 04, koji je istodobno i pružatelj usluga unutar digitalne industrije, opisuje vlastiti model mrežnog povezivanja i prijenosa znanja:

Imamo vlastitu zajednicu jer smo agencija za virtualne asistente koja posluje globalno. Također, lokalno nudimo edukacijske programe za virtualne asistente, a uskoro ćemo započeti suradnju s HZZ-om. Smatramo da je bitno biti član zajednice kako bi se lakše došlo do potrebnih informacija i kako bi se olakšao put u ovoj industriji.

Kolektivna pripadnost unutar digitalnog profesionalnog prostora ne donosi samo podršku, već donosi i kredibilitet prema klijentima. Neke klijentice, poput K 05, naglašavaju

da zajednička iskustva s kolegama i preporuke iz profesionalnih mreža često oblikuju njihova očekivanja i odluke o suradnji, što se ogleda u brzini izvršenja zadataka, smanjenju operativnog stresa i uštedi resursa.

Važnost umrežavanja ne ograničava se samo na okvire djelatnosti virtualne asistencije, već ima širi utjecaj na transformaciju suvremenih oblika rada, samozapošljavanja i mikropoduzetništva u digitalnom okružju. Zajednice predstavljaju prostore socijalnog kapitala, u kojima se oblikuju standardi, stvara povjerenje i distribuiraju resursi potrebni za stabilno i kvalitetno poslovanje.

TRENDOVI I OČEKIVANJA RAZVOJA ZANIMANJA

Zanimanje virtualnog asistenta u Hrvatskoj, iako još uvijek u procesu profesionalnog etabliranja, pokazuje jasne naznake širenja i diferencijacije usluga, uz sve veću prepoznatljivost i tržišnu legitimaciju. Kako ističe Šoštarić (2022), u istraživanju o uvođenju virtualnih asistenata u visokoobrazovne institucije, primjena usluga virtualnih asistenata prelazi granice privatnog sektora te ulazi u akademske, zdravstvene i javne sustave, što ukazuje na rastući institucionalni potencijal profesije. Sugovornici iz obaju sektora prepoznaju trend porasta potražnje za specijaliziranim asistentima koji objedinjuju tehničke, analitičke i komunikacijske vještine, kao i potrebu za institucionalnom podrškom i regulatornim prepoznavanjem. Virtualne asistentice koje su sudjelovale u istraživanju ističu da je tržište u fazi ubrzanog rasta, ali i da se suočava s izazovima nelojalne konkurencije i nedostatka profesionalnih standarda. VA 03 upozorava:

Smatram da smo još uvijek jako daleko od uređenog tržišta. Kod nas ljudi još uvijek koriste pojam „virtualni asistent“ kao kišobran za sve i svašta. Ima jako puno osoba koje se predstavljaju kao VA, a ne znaju osnovne alate, pravopis, bonton, organizaciju, ništa. Radila sam za klijenticu kojoj je prije mene VA bio dečko koji je sve radio s mobitela, bez osnovne pismenosti.

Sugovornica VA 01 navodi kako se zanimanje nalazi u svojevrsnoj tranziciji iz početne entuzijastične faze obilježene malim brojem informacija i učenjem iz prakse u fazu potrebe za strukturnim uređenjem i profesionalizacijom:

Danas vidim sve više edukacija, online zajednica i specijaliziranih programa, ali i više šarlatana. Mislim da je sada ključna faza – hoće li zanimanje postati prepoznatljivo i regulirano, ili će ostati neregulirani segment freelancinga.

Klijentice koje su sudjelovale u istraživanju sličnog su stajališta – izražavaju pozitivna iskustva i vjeruju u daljnji rast profesije, ali napominju važnost postavljanja standarda kvalitete. K 01 naglašava:

Mislim da će ovo zanimanje nastaviti rasti jer sve više ljudi radi samostalno i treba pomoć u komunikaciji, sadržaju, organizaciji. No morat će se razlučiti tko je stvarno stručan, a tko

ne. Ja sam imala sreće da sam našla osobu koja zna svoj posao, ali iz razgovora s drugima vidim da nije uvijek tako.

Pritom se posebno izdvaja potreba za specijalizacijom. Asistentice koje djeluju u specijaliziranim nišama, primjerice u području edukacije, psihologije, zdravlja, odnosa s javnošću ili IT sektora, percipiraju se kao pouzdaniji i efikasniji suradnici.

Taj smjer potvrđuje i klijentica K 05, koja surađuje s više komunikacijskih stručnjaka:

U budućnosti virtualni asistenti koji razumiju odnose s javnošću, znaju čitati podatke, pratiti trendove i predlagati rješenja – ti će biti traženi. Ne treba mi netko tko samo radi po zadatku, nego tko vidi širu sliku.

Uz profesionalizaciju i specijalizaciju kao ključni trend ističe se i sve veća integracija umjetne inteligencije u svakodnevni rad virtualnih asistenata. Asistentice sve češće koriste alate za automatizaciju sadržaja, organizaciju i komunikaciju, ali naglašavaju da ljudska prosudba i dalje ostaje neizostavna komponenta kvalitete. VA 02 pojašnjava:

Al može pomoći kod rutinskih stvari, ali sve što se tiče odnosa, reputacije, tonova komunikacije, to mora ići kroz ljudski filter. Klijent zna kad nešto zvuči umjetno, a kad je autentično. Moj posao je da to izbalansiram.

DISKUSIJA

Nalazi istraživanja ukazuju na to da se profesija virtualnih asistenata u hrvatskom sektoru odnosa s javnošću postupno razvija od pretežito operative prema strateški orijentiranoj funkciji. Klijenti virtualne asistente sve više prepoznaju kao profesionalne partnere koji doprinose učinkovitosti, jasnoći komunikacijskih procesa i transparentnosti u digitalnom okružju. Njihova uloga nadilazi administrativne zadatke i sve se više povezuje s taktičko-analitičkom razinom komunikacijskog planiranja, uključujući prilagodbu tonova poruka, moderiranje dijaloga i interpretaciju reakcija publike. Time virtualni asistenti postaju aktivni sudionici u izgradnji reputacijskog kapitala i oblikovanju digitalne prisutnosti organizacija, čime posredno podupiru elemente dvosmjerne komunikacije u digitalnom okružju, ponajprije na razini moderiranja interakcija, interpretacije reakcija publike i prilagodbe komunikacijskih taktika (Grunig i Hunt, 1984; Grunig, 1992; Tench i sur., 2017). Važno je naglasiti da taj doprinos ne znači ostvarenje simetričnog modela u punom teorijskom smislu, jer virtualni asistenti u pravilu nemaju formalnu ulogu u strateškom odlučivanju na razini uprave ili najvišeg menadžmenta. Stoga se teorija izvrsnosti u radu koristi kao analitički okvir za razumijevanje fragmentiranih i decentraliziranih komunikacijskih uloga u digitalnom dobu. Promatrano kroz teorijski okvir teorije izvrsnosti (engl. *excellence theory*), virtualni asistenti u digitalnom kontekstu djeluju kao „mikrokomunikacijski stručnjaci“ koji povezuju tehničke, komunikacijske i strateške kompetencije. Njihov rad upućuje na važnost povjerenja i koordinacije u suvremenim, često decentraliziranim komunikacijskim aranžmanima, gdje se dio komunikacijskih procesa

premješta na vanjske suradnike, ali se strateško odlučivanje najčešće zadržava unutar organizacije. U tom smislu virtualni asistenti postaju posrednici između organizacija, javnosti i tehnologije, čime pridonose novoj konfiguraciji profesionalne komunikacije u digitalnom dobu. U hrvatskom kontekstu ključnu ulogu imaju institucionalne potpore pri ulasku u profesiju, poput mjera samozapošljavanja Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (2024), te profesionalne zajednice kao što su Go2human Hub i Freelancers Croatia, koje djeluju kao platforme za razmjenu znanja, standardizaciju i mentorstvo. Demografski profil profesije pokazuje izraženu rodnu homogenost – većinu čine žene starije od trideset godina s iskustvom u komunikacijama, administraciji i marketingu – što dodatno povezuje ovu djelatnost s konceptom fleksibilnog i balansirano g rada.

Integracija umjetne inteligencije (UI) u svakodnevni rad virtualnih asistenata otvara nove mogućnosti, ali i etičke izazove. Iako alati UI-ja omogućavaju veću učinkovitost u zadacima koji se ponavljaju i analitičkim zadacima, rezultati pokazuju da ljudska prosudba ostaje nezamjenjiva u područjima koja zahtijevaju empatiju, autentičnost i reputacijsku osjetljivost (Siau i Wang, 2020). Sudionici istraživanja ističu potrebu za jasnim etičkim smjernicama, regulativnim okvirima i edukacijom o odgovornom korištenju umjetne inteligencije, osobito u kontekstu zaštite podataka i autorskih prava.

Praktične implikacije istraživanja odnose se na potrebu sustavne standardizacije kompetencijskih profila virtualnih asistenata te jasnog razlikovanja osnovnih i naprednih razina stručnosti. Temeljne kompetencije uključuju digitalnu pismenost, organizacijske vještine, upravljanje vremenom, poznavanje jezika, optimizaciju sadržaja i analizu podataka, dok napredne obuhvaćaju strateško planiranje, upravljanje projektima i razumijevanje odnosa s javnošću. Osim toga, sve je važnija specijalizacija u područjima poput edukacije, zdravstva, IT sektora i pomagačkih struka, uz kontinuiranu mentorsku podršku profesionalnih zajednica koje osiguravaju kvalitetu i etičnost rada. Uspostava sigurnosnih i etičkih protokola – uključujući ugovore o povjerljivosti, regulaciju pristupa podacima i definiranje pravila korištenja umjetne inteligencije – postaje nužan preduvjet profesionalne odgovornosti i povjerenja u radu virtualnih asistenata.

Ograničenja istraživanja ne odnose se na nemogućnost statističke generalizacije, s obzirom na to da to nije cilj kvalitativnog istraživanja, već proizlaze iz usmjerenosti na specifičan kontekst, odabrani uzorak te interpretativni karakter tematske analize. Stoga je svrha kvalitativnog pristupa dubinsko razumijevanje iskustava i značenja koja sudionici pridaju svojoj profesionalnoj ulozi i suradnji, a ne izvođenje općih zaključaka na populacijskoj razini. Buduća istraživanja mogu uključiti kvantitativne ili mješovite metodološke pristupe, longitudinalno praćenje procesa profesionalizacije te komparativne studije između Hrvatske i drugih europskih zemalja. Dodatno, preporučuje se ispitivanje učinaka integracije umjetne inteligencije na kvalitetu, etiku i ishode komunikacijskih praksi, kao i primjena mješovitih pristupa koji bi omogućili preciznije mjerenje doprinosa virtualnih asistenata komunikacijskim i strateškim ishodima.

ZAKLJUČAK

Provedeno istraživanje potvrđuje da se virtualni asistenti u Hrvatskoj nalaze u procesu profesionalne transformacije, prelazeći iz administrativne domene u sferu strateške i komunikacijske podrške. Klijenti ih sve više percipiraju kao pouzdane suradnike koji doprinose učinkovitosti, brzini i kvaliteti poslovanja, pri čemu se ključni izazovi odnose na definiranje opsega zadataka, standarde kvalitete, zaštitu podataka i stručnu specijalizaciju. Rast tržišne vrijednosti rada, sve veći broj angažmana i razvoj profesionalnih mreža svjedoče o postupnoj institucionalizaciji i profesionalizaciji te djelatnosti.

Na empirijskoj razini istraživanje pruža vrijedan uvid u profesionalne prakse i izazove virtualnih asistenata i njihovih klijenata u hrvatskom kontekstu. Na teorijskoj razini rad doprinosi analitičkoj interpretaciji načela dvosmjerne simetrične komunikacije i teorije komunikacijske izvrsnosti unutar hibridnih modela rada, dok na praktičnoj razini nudi preporuke za razvoj kompetencijskih okvira, standardizaciju procesa i etičku primjenu umjetne inteligencije u komunikacijskim djelatnostima.

Ovim se radom teorija izvrsnosti ne primjenjuje normativno, već analitički, kao okvir za razumijevanje suvremenih, fragmentiranih komunikacijskih uloga u digitalnom okružju. Daljnji razvoj profesije zahtijeva uspostavu sustava certifikacije, formalnih edukacijskih programa i ugovornih protokola koji će regulirati sigurnost podataka i profesionalnu odgovornost. Posebno je važno provoditi longitudinalna istraživanja profesionalizacije te pratiti učinke digitalnih tehnologija na kvalitetu i etiku komunikacijskog rada. U konačnici, virtualni asistenti u Hrvatskoj potvrđuju svoju ulogu „ljudskog mosta“ između organizacija, publika i tehnologije. Kada se ta uloga temelji na standardiziranim kompetencijama, etičkim načelima i stručnoj specijalizaciji, odnosi s javnošću postaju učinkovitiji, transparentniji i društveno odgovorniji, a organizacije dobivaju pouzdanog i agilnog partnera u suvremenom komunikacijskom ekosustavu.

Literatura

- >Berry, J. (2021). What Will Work Look Like in 2022? (Hint: Not the Metaverse). *Wired*. Preuzeto 15. 1. 2025., s <https://www.wired.com/story/the-future-of-work-2022/>
- >Braun, V. i Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- >Chaffey, D. i Smith, P. R. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing* (5. izdanje). Routledge.
- >Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (5. izdanje). SAGE Publications.
- >Go2human Hub (2021). *Istraživanje o virtualnim asistentima u Hrvatskoj (vol. 2)*. Preuzeto 14. 2. 2025., s <https://hub.go2human.com/blog/istrazivanje-o-virtualnim-asistentima-vol2>
- >Go2human Hub (2023). *Istraživanje o virtualnim asistentima u Hrvatskoj (vol. 3)*. Preuzeto 14. 2. 2025., s <https://hub.go2human.com/blog/istrazivanje-o-virtualnim-asistentima-vol3>
- >Go2human Hub (2024). *Istraživanje o virtualnim asistentima u Hrvatskoj (vol. 4)*. Preuzeto 14. 2. 2025., s <https://hub.go2human.com/blog/istrazivanje-o-virtualnim-asistentima-2024>
- >Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203812303>

- >Grunig, J. E. i Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart & Winston. Preuzeto 15. 12. 2024., s https://www.researchgate.net/publication/322802009_Managing_Public_Relations
- >Hrvatski zavod za zapošljavanje (2024). *Mjere za samozapošljavanje 2024*. Preuzeto 5. 3. 2025., s <https://mjere.hzz.hr/mjere/potpore-za-samozapostljavanje-2024/>
- >Kotler, P. i Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15. izdanje). Pearson.
- >L'Etang, J. (2008). *Public Relations: Concepts, Practice and Critique*. SAGE Publications.
- >Loper, N. (2013). *Virtual Assistant Assistant: The Ultimate Guide to Finding, Hiring, and Working with Virtual Assistants*. Bryck Media: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- >Ljudomat (2020). *Istraživanje o virtualnim asistentima u Hrvatskoj*. Preuzeto 12. 1. 2025., s <https://ljudomat.hr/istrazivanje-o-virtualnim-asistentima>
- >Pederson, B. A. (2004). *Building an Online Learning Community: A Major Communication Component of the Virtual Assistant Certificate*. Magistarski rad. University of Lethbridge, Faculty of Education. Preuzeto 2. 2. 2025., s https://opus.uleth.ca/bitstream/handle/10133/1166/Pederson_Beverly_A.pdf
- >Popović, B. (2021). *Virtualni asistent kao novi trend u izmještanju ili outsourcingu poslovnih aktivnosti*. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Preuzeto 17. 1. 2025., s <https://repositorij.unipu.hr/theses/unipu:6739/show-file/0>
- >Reardon, K. K. (1998). *Interpersonalna komunikacija: gdje se misli susreću*. Preveo Pavao Novosel. Alinea.
- >Rybalko, S. i Seltzer, T. (2010). Dialogic Communication in 140 Characters or Less: How Fortune 500 Companies Engage Stakeholders Using Twitter. *Public Relations Review*, 36(4), 336–341. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.08.004>
- >Siau, K. i Wang, W. (2020). Artificial Intelligence (AI) Ethics: Ethics of AI and Ethical AI. *Journal of Database Management*, 31(2), 74–87. *IGI Global*. <https://doi.org/10.4018/JDM.2020040105>
- >Silverman, D. A. i Smith, D. R. (2024). *Strategic Planning for Public Relations* (7. izdanje). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003348467>
- >Smith, D. R. (2020). *Strategic Planning for Public Relations* (6. izdanje). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003024071>
- >Šošćarić, I. (2022). *Projekt uvođenja virtualnog asistenta u poslovanje visokoškolske institucije*. Preddiplomski završni rad. Veleučilište Baltazar, Zaprešić. Preuzeto 6. 1. 2025., s <https://zir.nsk.hr/en/theses/bak:1909/show-file/0>
- >Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, Á. i Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-48860-8>
- >Vlada RH (2022). Zakon o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22). *Narodne novine*. Preuzeto 22. 1. 2025., s https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_12_151_2343.html
- >Wilcox, D. L. i Cameron, G. T. (2012). *Public Relations: Strategies and Tactics* (10. izdanje). Pearson.
- >Wimmer, R. D. i Dominick, J. R. (2014). *Mass Media Research: An Introduction* (10. izdanje). CENGAGE Learning.

HOW VIRTUAL ASSISTANTS ARE TRANSFORMING PUBLIC RELATIONS: EXPERIENCES OF CROATIAN CLIENTS

Barbara Gašpar :: Tanja Grmuša

ABSTRACT *Digital transformation has profoundly reshaped public relations, accelerating flexible work arrangements and the use of specialized external collaborators. Within this landscape, the profession of virtual assistants has expanded from predominantly operational tasks toward communication functions of microstrategic relevance within digital communication processes. This paper examines the role and contribution of virtual assistants in Croatia's public relations sector, focusing on clients' perceptions and experiences. A qualitative research design was employed, including semi-structured interviews with five virtual assistants and five clients, followed by thematic analysis. Findings indicate that clients value virtual assistants for operational relief (content management, scheduling, analytics) as well as for operational-analytical contributions (adapting message tone, moderating dialogue, interpreting engagement metrics). The study also identifies an increased responsibility for ethical and professional standards, particularly in the domains of data protection and the transparent use of artificial intelligence. At the theoretical level, the paper relies on two-way communication and communication excellence at the micro level of digital interactions, where virtual assistants do not participate in strategic decision-making at the board or top management level, but instead indirectly support the adaptation of communication practices through feedback interpretation and dialogue moderation. The paper contributes empirical insights into professional practices and collaboration patterns between virtual assistants and clients in the Croatian context and offers recommendations for the standardization of competency profiles, the development of specialized roles, and the establishment of ethical and security protocols.*

KEYWORDS

VIRTUAL ASSISTANTS, PUBLIC RELATIONS, DIGITAL COMMUNICATION, FLEXIBLE WORK, CLIENT EXPERIENCE, CROATIA

Authors' note

Barbara Gašpar :: Faculty of Croatian Studies :: barbarag3011@gmail.com

Tanja Grmuša :: Faculty of Croatian Studies :: tanja.grmusa@pvzg.hr

This article gives an overview of a part of the research results which originate from the Master thesis The development and role of the virtual assistant profession in the field of public relations by Barbara Gašpar, completed and defended on 26 June 2025, under the supervision of Tanja Grmuša, PhD, Associate Professor, University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies.