

# Društveno-ekonomski čimbenici zadovoljstva i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom

---

Telišman, Amalija

Professional thesis / Završni specijalistički

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:114691>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-06**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Poslijediplomski specijalistički studij**  
**Organizacija i menadžment**

**DRUŠTVENO-EKONOMSKI ČIMBENICI ZADOVOLJSTVA  
I USPJEŠNOSTI NA RADU U UVJETIMA RADA OD KUĆE  
ZA VRIJEME ZATVARANJA UZROKOVANOG COVID-19  
PANDEMIJOM**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Amalija Telišman**

**Zagreb, siječanj 2022.**

## **PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG STUDIJA**

Prezime i ime: Telišman, Amalija

Datum i mjesto rođenja: 10. rujna 1990., Zagreb

Naziv fakulteta i godina diplomiranja: Kineziološki fakultet, 2014.

## **PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU**

1. Vrsta studija: specijalistički
2. Naziv studija: Organizacija i menadžment
3. Naslov rada: Društveno-ekonomski čimbenici zadovoljstva i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom
4. UDK (popunjava knjižnica):

---

5. Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet u Zagrebu

## **POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA**

1. Datum prihvaćanja teme: 30. ožujka 2021.
2. Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić
3. Povjerenstvo za ocjenu rada:
  1. izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus
  2. prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić
  3. prof. dr. sc. Ana Tkalac Verčić
4. Povjerenstvo za obranu rada:
  1. izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus
  2. prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić
  3. prof. dr. sc. Ana Tkalac Verčić
5. Datum obrane rada: 08. ožujka 2022.

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Poslijediplomski specijalistički studij**  
**Organizacija i menadžment**

**DRUŠTVENO-EKONOMSKI ČIMBENICI ZADOVOLJSTVA  
I USPJEŠNOSTI NA RADU U UVJETIMA RADA OD KUĆE  
ZA VRIJEME ZATVARANJA UZROKOVANOG COVID-19  
PANDEMIJOM**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Student: Amalija Telišman**

**Matični broj studenta: PDS-18-2020**

**Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**

**Zagreb, siječanj 2022.**

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

U radu je istraživana povezanost različitih društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće i zadovoljstva i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom. Rezultati istraživanja su, na razini značajnosti od 5 %, ukazali na povezanost između osam od devet ispitanih društveno-ekonomskih čimbenika (od strane poslodavca osigurani svi potrebni resursi za obavljanje rada od kuće, jednako kvalitetna sredstva za rad kod kuće i u prostoru poslodavca (računalo, monitor, printer i sl.), jednako kvalitetna internetska veza kod kuće i u prostoru poslodavca, nadoknada troškova od strane poslodavca za energente koji se troše radeći od kuće (telefon, internet, struja i sl.), jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kod kuće i u prostoru poslodavca, dijeljenje računalne opreme za rad od kuće s članovima kućanstva, u prosjeku jednako trošenje vremena prilikom rada od kuće kao i pri redovnom radu u prostoru poslodavca i viša očekivanja poslodavaca o dostupnosti pri radu od kuće nego što je to uobičajeno pri redovnom radu u prostoru poslodavca) i zadovoljstva na poslu. Također, rezultati su, na razini značajnosti od 5 %, ukazali na povezanost pet od devet ispitivanih društveno-ekonomskih čimbenika (od strane poslodavca osigurani svi potrebni resursi za obavljanje rada od kuće, jednako kvalitetna sredstva za rad kod kuće i u prostoru poslodavca (računalo, monitor, printer i sl.), nadoknada troškova od strane poslodavca za energente koji se troše radeći od kuće (telefon, internet, struja i sl.), jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kod kuće i u prostoru poslodavca i distrakcije u vidu kućanskih/obiteljskih obveza pri obavljanju posla od kuće) i uspješnosti na radu. Na temelju dobivenih nalaza može se zaključiti kako je važno zaposlenicima osigurati jednako kvalitetne uvjete pri radu od kuće kao i u prostoru poslodavca te poštovati privatno vrijeme zaposlenika zbog osiguranja zadovoljstva i uspješnosti na radu pri radu od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.

KLJUČNE RIJEČI: COVID-19, rad od kuće, zadovoljstvo na poslu, uspješnost na radu

## **SUMMARY AND KEYWORDS**

This research was based on the investigation of the relationship between different socio-economic factors related to working from home, and job satisfaction and performance when working from home during the lockdown caused by the COVID-19 pandemic. The results of the research, at the level of significance of 5%, indicated the correlation between eight of the nine examined socio-economic factors (the employer provided all the necessary resources to work from home, equal quality equipment for work at home and in the employer's facilities (computer, monitor, printer, etc.), equal quality of the internet connection at home and in the employer's facilities, reimbursement by the employer for energy consumed working from home (telephone, internet, electricity, etc.), equal quality of the workplace (desk, lighting, ergonomic chair, etc.) at home and in the employer's facilities, sharing computer equipment for work from home with household members, on average the same amount of time spent working from home as in regular work in the employer's facilities, and higher expectations of employees on availability at work from home than what is usual with regular work in the employer's facilities) and job satisfaction. Also, the results, at a level of significance of 5%, indicated the relationship between five of the nine socio-economic factors examined (the employer provided all the necessary resources to work from home, equal quality of equipment for work at home and in the employer's facilities (computer, monitor, printer, etc.), reimbursement by the employer for energy consumed from home (telephone, internet, electricity, etc.), the same quality of the workplace (separate space, desk, lighting, ergonomic chair, etc.) at home and in the employer's premises, and distractions in the form of domestic/family obligations when doing work from home) and work performance. Based on the findings, it can be concluded that it is important to provide employees with the same quality of working conditions while working from home as in the employer's facilities, as well as respect the employee's private time to ensure satisfaction and success at work from home during the COVID-19 pandemic closure.

**KEY WORDS:** COVID-19, work from home, job satisfaction, success at work

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## **STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

## SADRŽAJ

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI.....	I
SUMMARY AND KEYWORDS .....	II
1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. ZADOVOLJSTVO I USPJEŠNOST NA RADU ZAPOSLENIKA .....	4
2.1. Pojmovno određenje zadovoljstva na poslu i čimbenici koji utječu na zadovoljstvo na poslu.....	4
2.2. Pojmovno određenje uspješnosti na radu i čimbenici koji utječu na uspješnost na radu.....	9
2.3. Povezanost zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu.....	12
3. ORGANIZACIJA RADA I RAD OD KUĆE U VRIJEME ZATVARANJA UZROKOVANOG COVID-19 PANDEMIJOM.....	18
3.1. Pojava i tijek COVID-19 pandemije .....	18
3.2. Utjecaj zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom na organizaciju rada u organizacijama.....	25
3.3. Organizacija i izazovi rada od kuće.....	29
3.4. Organizacija rada od kuće u vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom .....	32
3.5. Povezanost demografskih, društvenih i ekonomskih čimbenika i zadovoljstva i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom .....	37
4. ISTRAŽIVANJE DRUŠTVENO-EKONOMSKIH ČIMBENIKA ZADOVOLJSTVA I USPJEŠNOSTI NA RADU U UVJETIMA RADA OD KUĆE ZA VRIJEME ZATVARANJA UZROKOVANOG COVID-19 PANDEMIJOM .....	42
4.1. Metodologija istraživanja .....	42
4.2. Rezultati istraživanja .....	46



4.2.1. Analiza društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom .....	46
4.2.2. Analiza zadovoljstva na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.....	57
4.2.3. Analiza uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.....	62
4.2.4. Povezanost društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće i zadovoljstva i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.....	65
4.4. Rasprava .....	69
4.5. Ograničenja istraživanja .....	70
5. ZAKLJUČAK .....	71
POPIS IZVORA .....	72
POPIS SLIKA .....	79
POPIS TABLICA.....	80
PRILOG – ANKETNI UPITNIK.....	82
ŽIVOTOPIS .....	90

## **1. UVOD**

### **1.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet rada je bio identificirati te istražiti djelovanje društveno-ekonomskih čimbenika na zadovoljstvo i uspješnost na radu radnika koji su se zatekli u novonastaloj situaciji prisilnog rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.

Teorijski cilj rada je bio definirati pojmove zadovoljstva i uspješnosti na radu te objasniti čimbenike koji na njih utječu općenito, zatim objasniti pojavu, tijek i utjecaj COVID-19 pandemije kao poticaja za rad od kuće za vrijeme zatvaranja te društveno-ekonomske čimbenike koji su djelovali na zadovoljstvo i uspješnost na radu zaposlenika u novonastalim uvjetima rada od kuće za vrijeme COVID-19 pandemije.

Empirijski cilj rada bio je istražiti povezanost društveno-ekonomskih čimbenika i zadovoljstva na poslu te samo-percepcije uspješnosti na radu na uzorku zaposlenika iz različitih organizacija, različitih struka i obrazovnih razina koji su djelomično ili u potpunosti radili od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.

Očekivani stručni doprinos rada odnosio se na identifikaciju društveno-ekonomskih čimbenika zadovoljstva i uspješnosti na radu koji djeluju u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom, a što potencijalno ukazuje organizacijama, odnosno menadžerima, koje aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima pri zahtjevnim uvjetima netipičnog rada na daljinu mogu ostvariti povećanje zadovoljstva i uspješnosti na radu zaposlenika.

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

Izvor sekundarnih podataka za potrebe izrade teorijskog dijela rada bila je domaća i strana literatura koja prvenstveno obuhvaća teme zadovoljstva i uspješnosti na radu te upravljanja ljudskim potencijalima u doba krize. Za dobivanje podataka o aktualnoj COVID-19 pandemiji kao izvor podataka najčešće je korišten Internet, odnosno različiti internetski portali koji su izvještavali o navedenoj problematici.

Za prikupljanje podataka upotrijebljenih u empirijskom dijelu rada korištena je metoda anketnog upitnika koji je proveden na namjernom prigodnom uzorku zaposlenika čije je zajedničko obilježje rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom na jesen/zimu 2020. godine. Anketni upitnik sastojao se od tri dijela. Prvi dio odnosio se na različite društveno-ekonomske čimbenike vezane uz rad od kuće, drugi na samoprocjenu zadovoljstva na poslu pri radu od kuće (instrument razvijen od strane Spectora 1985. godine), a treći na samoprocjenu radne uspješnosti u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom (instrument razvijen od strane Dienera i suradnika 1985. godine).

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je zajedno s uvodom i zaključkom podijeljen na pet poglavlja. U prvom dijelu rada, odnosno u uvodu, definirani su predmet i ciljevi rada te izvori i metode prikupljanja podataka prezentiranih u radu.

Drugi dio pojmovno određuje zadovoljstvo i uspješnost na radu, čimbenike koji pridonose zadovoljstvu i uspješnosti na radu i međusobnu povezanost ova dva koncepta. Prvo se navode definicije zadovoljstva na poslu i čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom nakon čega se daje uvid u proces mjerenja zadovoljstva na poslu. Zatim slijede definicija uspješnosti na radu te navođenje čimbenika koji utječu na uspješnost na radu. Kraj drugog dijela rada odnosi se na uvid u kompleksan odnos zadovoljstva i uspješnosti na radu te pregled modela odnosno različitih pogleda na njihovu povezanost.

Treći dio započinje objašnjenjem pojave i tijeka COVID-19 pandemije te njenim utjecajem na društvo općenito, nakon čega se u zasebnom dijelu razmatra utjecaj zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom na organizaciju rada u organizacijama. Slijedi objašnjenje pojma rada od kuće te se поблиže objašnjava organizacija i izazovi koje ovakav model rada donosi, nakon čega se posebno osvrće na organizaciju rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom. Kraj trećeg dijela rada odnosi se na povezivanje društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće sa zadovoljstvom i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.

U četvrtom dijelu prezentirani su rezultati istraživanja društveno-ekonomskih čimbenika zadovoljstva i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom. Na početku je ukratko objašnjenja metodologija istraživanja, a zatim su rezultati prikazani kroz tri analize: analizu društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće, analizu zadovoljstva i analizu uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom, nakon kojih su prikazani rezultati istraživanja povezanosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće i zadovoljstva i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom. Na kraju četvrtog dijela nalazi se rasprava o dobivenim rezultatima te su navedena ograničenja provedenog istraživanja.

Peti dio, odnosno zaključak, namijenjen je završnom osvrtu na cjelokupni rad te su dane smjernice za funkciju upravljanja ljudskim potencijalima u nesigurnim i izazovnim uvjetima rada od kuće za vrijeme pandemije.

## **2. ZADOVOLJSTVO I USPJEŠNOST NA RADU ZAPOSLENIKA**

### **2.1. Pojmovno određenje zadovoljstva na poslu i čimbenici koji utječu na zadovoljstvo na poslu**

Iako postoje brojna istraživanja na temu pojmovnog određenja zadovoljstva na poslu, ne postoji konsenzus oko jedinstvene definicije pojma zadovoljstva na poslu. Prema Spectoru (2020.) zadovoljstvo na poslu odnosi se na mjeru u kojoj zaposlenici vole svoj posao i njegove različite aspekte, pri čemu autor ističe kako zaposlenici mogu biti, gledajući sveobuhvatno, nezadovoljni na poslu, no kako to ne znači da su pritom nezadovoljni svim aspektima svog posla, nego je moguće kako su nekim aspektima zadovoljni, a nekima nezadovoljni.

Spector (1997. prema Aziri, 2011.) navodi tri važne značajke zadovoljstva na poslu. Prvo, autor navodi kako organizacijama treba upravljati uz poštivanje ljudskih vrijednosti, kako zaposlenike treba tretirati pravedno i s poštovanjem te kako visoka razina zadovoljstva na poslu može ukazivati na dobro emocionalno i mentalno stanje zaposlenika, kao i na njihovu produktivnost. Kao drugo, autor navodi ponašanje zaposlenika koje ovisi o njihovom stupnju zadovoljstva poslom, a koje utječe na aktivnosti i cjelokupno funkcioniranje poslovanja organizacije, iz čega se može zaključiti kako će zadovoljni zaposlenici iskazivati poželjno, pozitivno ponašanje i obrnuto, nezadovoljni zaposlenici će iskazivati neželjeno, negativno ponašanje. Naposljetku, kao treće autor navodi kako rezultati procjene zadovoljstva na poslu u različitim organizacijskim jedinicama mogu biti dobar pokazatelj organizaciji u kojim segmentima bi se procesi trebali optimizirati.

Osim Spectora koji je jedan od najcitiranijih autora u ovom području, brojni drugi autori su također dali definicije zadovoljstva na poslu, kao na primjer:

- Hoppock (1935. prema Aziri, 2011.) navodi kako je zadovoljstvo na poslu kombinacija bilo kojih psiholoških, fizioloških i okolinskih čimbenika koji utječu na osobni osjećaj zadovoljstva na poslu.
- Davis i suradnici (1985. prema Aziri, 2011.) definiraju zadovoljstvo na poslu kao kombinaciju pozitivnih i negativnih osjećaja zaposlenika prema njihovom poslu te navode kako zaposlenik u organizaciju dolazi sa svojim potrebama, željama i iskustvima koja određuju njegova očekivanja, a zadovoljstvo poslom predstavlja mjeru u kojoj su ona ispunjena.

- Sempane, Rieger i Roodt (2002.) navode kako je zadovoljstvo na poslu rezultat pojedinačne percepcije i procjene njegova posla na koju su utjecale njegova osobnost, vrijednosti i očekivanja.
- Armstrong (2006.) definira pojam zadovoljstva na poslu kao stavove i osjećaje koje ljudi imaju prema njihovom poslu te ističe kako pozitivni stavovi prema poslu ukazuju na zadovoljstvo, dok negativni stavovi ukazuju na nezadovoljstvo.
- Robbins i Judge (2013.) definiraju zadovoljstvo na poslu kao pozitivan osjećaj o vlastitom poslu koji proizlazi iz ocjene obilježja tog posla.

Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo na poslu, baš kao i sama definicija pojma zadovoljstva na poslu, razlikuju se od autora do autora, iako je jasno kako svi autori razlikuju čimbenike koji se direktno odnose na zaposlenikova obilježja i one koji su vezani uz obilježja organizacije.

Prema Spectoru (2020.) zadovoljstvo na poslu sastoji se od sljedećih čimbenika: zadovoljstva plaćom, zadovoljstva mogućnostima napredovanja, zadovoljstva nadzorom, zadovoljstva nagradama i ostalim pravima, zadovoljstva operativnim postupcima, zadovoljstva kolegama, zadovoljstva prirodom posla i zadovoljstva komunikacijom.

Mullins (2005.) ističe kako čimbenike zadovoljstva na poslu možemo podijeliti na individualne čimbenike koji uključuju osobnost, obrazovanje i kvalifikacije, inteligenciju i sposobnosti, dob, bračni status te orijentaciju prema poslu; socijalne čimbenike koji uključuju odnos s kolegama, timski rad i norme, prilike za interakciju te informalnu organizaciju; kulturološke čimbenike koji uključuju stavove, vjerovanja i vrijednosti; organizacijske čimbenike koji uključuju djelatnost i veličinu organizacije, formalnu strukturu, politiku i procedure upravljanja ljudskim potencijalima, međuljudske odnose, prirodu posla, tehnologiju i organizaciju posla, sustav i stil menadžmenta, radne uvjete; te vanjske čimbenike koji uključuju ekonomske, socijalne, tehničke i političke utjecaje.

Armstrong (2006.) navodi kako na zadovoljstvo na poslu utječu intrinzični motivacijski čimbenici vezani uz prirodu posla, zadovoljstvo nadzorom te uspjeh u poslu, posebice ukoliko je zaposlenik uvjeren kako je uspjeh rezultat njegovog rada i sposobnosti.

Prema Rutherfordu i suradnicima (2009. prema Brnad, Stilin i Tomljenović, 2016.) ključni čimbenici za postizanje zadovoljstva na poslu su zadovoljstvo nadređenim, opis posla, politika

poduzeća, mogućnost napredovanja, materijalni uvjeti, međuljudski odnosi i zadovoljstvo klijentima.

Rezultati istraživanja provedenog od strane Diaz-Serrana i Cabrala (2005.) koji su istraživali razlike u razini zadovoljstva na poslu između zaposlenika na niže i više plaćenim poslovima u četrnaest zemalja Europske unije pokazali su kako iako je razina zadovoljstva uglavnom viša kod zaposlenika koji rade više plaćene poslove, postoje iznimke poput zaposlenika u Velikoj Britaniji gdje to nije slučaj, nego upravo suprotno, zaposlenici na niže plaćenim poslovima izrazili su više zadovoljstvo od zaposlenika na više plaćenim poslovima. Autori ističu kako se slučaj Velike Britanije može objasniti tako da su niže plaćeni zaposlenici u toj zemlji kompenzirali nižu plaću neizravnim kompenzacijama, što ide u prilog stajalištu kako postoje i drugi čimbenici koji utječu na zadovoljstvo na poslu osim plaće te kako napredovanje s niže plaćenog na više plaćeni posao ne donosi nužno i veće zadovoljstvo. No, osim slučaja Velike Britanije rezultati su pokazali i druge razlike među promatranim zemljama, pa tako autori ističu da su razlike u razini zadovoljstva na poslu između zaposlenika na više i niže plaćenim poslovima izraženije u zemljama južne Europe poput Grčke, Italije, Portugala i Španjolske, što potencijalno ukazuje na izraženu segmentaciju tržišta rada u tim zemljama prema niže i više plaćenim poslovima u tim zemljama. Štoviše, autori navode kako postoje značajne razlike u čimbenicima zadovoljstva poslom u svim zemljama, što sugerira kako ne postoji jednaka formula koja bi se mogla primijeniti na sve zemlje kako bi se podigla razina zadovoljstva na poslu, a što jasno navodi na zaključak o složenosti pojma zadovoljstva na poslu i utjecanja na njega.

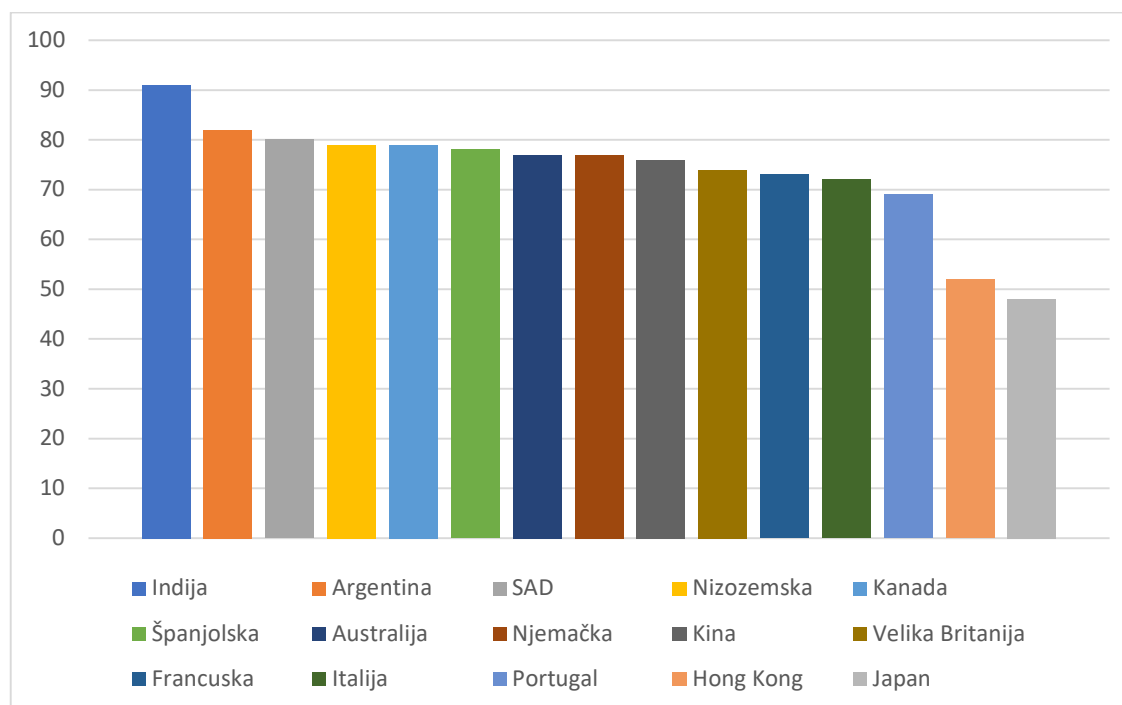
Iz definicija i podjela čimbenika zadovoljstva na poslu moguće je zaključiti kako je mjerenje zadovoljstva zaposlenika na poslu kompleksan proces kojemu je moguće pristupiti na više načina, no Robbins i Judge (2013.) navode kako se ipak ističu dva pristupa. Autori navode kako se prva metoda odnosi na dobivanje jedne opće ocjene na pitanje poput: „Uzevši sve u obzir, kako ste zadovoljni svojim poslom?“, na koje ispitanici odgovaraju zaokruživanjem broja na skali od jedan do pet gdje brojevi predstavljaju odgovore od „izrazito nezadovoljan“ do „izrazito zadovoljan“, dok se druga, sofisticiranija metoda odnosi na zbrajanje rezultata više aspekata posla, koja se temelji na identifikaciji ključnih elemenata posla poput prirode posla, nadzora, plaće, prilika za napredovanje i odnosa s kolegama koje ispitanici ocjenjuju na standardiziranoj skali, nakon čega istraživači zbrajaju ocjene kako bi se dobila ukupna ocjena zadovoljstva na poslu. Robbins i Judge (2013.) ističu kako iako na prvi pogled može izgledati

da je drugi pristup precizniji zbog toga što se temelji na većem broju čimbenika, istraživanja pokazuju kako su oba pristupa podjednako valjana, a navedeno bi se moglo opravdati činjenicom kako je pojam zadovoljstva na poslu toliko širok, da već i samo jedno pitanje može uhvatiti njegovu bit, a zbroj različitih čimbenika može pak zanemariti neku bitnu informaciju. No ipak, autori navode kako druga metoda, koja uključuje detaljniji pristup čimbenicima zadovoljstva na poslu pruža detaljniji uvid u problematiku, što je od velike pomoći menadžerima koji mogu dobiti precizniji uvid u ključne aspekte posla kojima njihovi zaposlenici nisu zadovoljni te tako prije krenuti u rješavanje problematike, dok je prednost prve metode što je brza i jednostavna. Dodatno, prema Robbinsu i Judgeu (2013.), rezultati dobiveni istraživanjima u kojima se koristila metoda s više čimbenika pokazali su razlike u ocjenama različitih čimbenika zadovoljstva na poslu, pa su tako zaposlenici uglavnom zadovoljniji obilježjima samog posla, nadzorom, suradnicima i generalno poslom nego plaćom i mogućnošću napredovanja, ali ističu i kako nije u potpunosti jasno zašto do navedenih razlika dolazi.

Nadalje, Robbins i Judge (2013.) ističu kako su osim razlika u ključnim čimbenicima zadovoljstva na poslu prisutne i razlike u rezultatima istraživanja koja su vezana uz visinu ocjene zadovoljstva na poslu ovisno o kulturi društva, pa tako rezultati ukazuju na više razine zadovoljstva na poslu u zapadnoj kulturi naspram istočne kulture, čemu uzrok može biti tendencija naglašavanja pozitivnih emocija i individualne sreće u zapadnoj kulturi, dok pripadnici istočne kulture imaju manju averziju prema iskazivanju negativnih emocija. Prema istraživanju provedenom 2019. godine u tridesetičetiri zemlje, najniža razina izmjerene zadovoljstvo na poslu je u Japanu, a uz Japan na samom začelju našli su se i Hong Kong i Singapur, dok su na vrhu ljestvice bile Indija, Meksiko i Turska (Randstad, 2019.). Slični rezultati dobiveni su i sljedeće godine, usred COVID-19 pandemije, kada je u Japanu ponovno izmjereno najmanje zadovoljstvo na poslu, a u Indiji najveće, iako je tada istraživanje provedeno na samo petnaest zemalja čiji rezultati su prikazani Slikom 1. (Randstad, 2020.).



Slika 1. Postotak zadovoljnih zaposlenika u odabranim zemljama svijeta 2019. godine



Izvor: Randstad (2020.)

Koliko je zadovoljstvo na poslu bitno za organizacije može se iščitati iz tvrdnje da ono djeluje na profitabilnost organizacija budući da zadovoljni zaposlenici češće pokazuju poželjna ponašanja koja mogu povećati profitabilnost (Robbins i Judge, 2013.) Generalno govoreći, zadovoljstvo na poslu povećava produktivnost, smanjuje apsentizam i broj odlazaka iz organizacije, a ujedno povećava zadovoljstvo i vjernost klijenata budući da zadovoljni zaposlenici uspostavljaju bolje odnose s klijentima (Robbins i Judge, 2013.).

Freeman (2005. prema Sageer, Rafat i Agarwal, 2012.) ističe kako je uspjeh organizacija u izravnoj vezi sa zadovoljstvom na poslu jer zadovoljstvo na poslu utječe na zadržavanje kvalitetnih zaposlenika u organizaciji, a što je ključno za uspjeh svake organizacije. Heskett i suradnici (1994. prema Sageer, Rafat i Agarwal, 2012.) ističu kako zadovoljni zaposlenici stimuliraju lanac pozitivnih akcija, a što utječe na poboljšanje uspješnosti organizacije. Istraživanja pokazuju kako organizacije kod kojih je izmjereno visoko zadovoljstvo na poslu imaju u prosjeku nižu fluktuaciju za 50 % od prosjeka industrije, niži prosječni trošak rada od 12 % od prosjeka industrije i visoku razinu zadovoljstva klijenata s udjelom zadovoljnih klijenata od 95 % (Carpitella, 2003. prema Sageer, Rafat i Agarwal, 2012.).

## **2.2. Pojmovno određenje uspješnosti na radu i čimbenici koji utječu na uspješnost na radu**

Gledajući općenito, Lovrić (2004.) navodi kako definicija i shvaćanje uspješnosti na radu ovisi o percepciji pojedinca te kako definicija uspjeha na radu polazi od ostvarenja cilja, odnosno uspjeh se ostvaruje kada se ostvari cilj. Autor nadalje navodi kako se uspjeh na radu može promatrati kao zbroj dva elementa: truda i sreće, no dok trudom pojedinac može upravljati sam, sreća je neupravljiva, odnosno ne može se postići namjerom, kao i da trudom pojedinac može sam upravljati, ulažući veći trud pojedinac povećava vjerojatnost ostvarenja uspjeha.

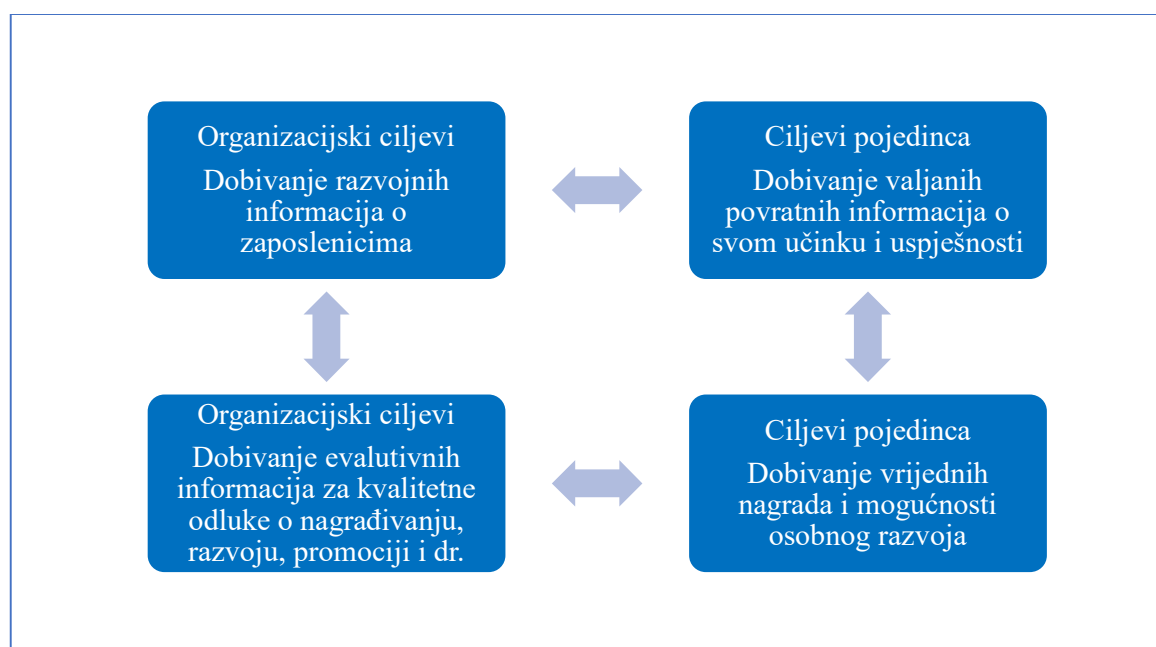
Motowidlo, Borman i Schmit (1997.) definiraju uspješnost na radu kao ukupnu vrijednost za organizaciju putem diskretnih epizoda ponašanja pojedinca u određenom vremenskom intervalu. Autori naglašavaju ulogu individualnih osobina ličnosti i kognitivnih sposobnosti koje u kombinaciji s iskustvom učenja dovode do različitosti u znanju, vještinama i radnim navikama, a što ima posrednički učinak između osobina ličnosti i kognitivnih sposobnosti i uspješnosti na radu.

Kako bi se uspjeh zaposlenika na radu mogao pratiti, te naposljetku priznati i nagraditi, organizacije trebaju sustavno provoditi i ocjenjivati uspješnost na radu. Slijedom navedenog, proces praćenja i ocjenjivanja uspješnosti na radu može se definirati kao kontinuiran proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji (Bahtijarević-Šiber, 1999. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Nadalje Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode kako su procesi praćenja i ocjenjivanja uspješnosti na radu sastavni dio upravljanja uspješnosti koji se odnosi na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procjenu radne uspješnosti, kojima se osigurava postizanje ciljeva uspješnosti i strategijskih ciljeva organizacije, a radi čega se može zaključiti kako je praćenje i ocjenjivanje individualne uspješnosti na radu važan segment praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti.

Temeljni cilj praćenja i ocjenjivanja uspješnosti na radu prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) je podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva, dok su specifični ciljevi neposredno vezani za upravljanje ljudskim potencijalima poput osiguranja poticajnog sustava nagrađivanja, poboljšanja radne uspješnosti, utvrđivanja individualnih i organizacijskih potencijala i drugo. Nadalje, prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber

i Pološki Vokić (2008.), praćenje radne uspješnosti je u interesu i organizacije i pojedinca budući da oboje žele postići svoje ciljeve, što je grafički prikazano Slikom 2. koja prikazuje odnos između pojedinaca koji žele dobiti informaciju o svom radu što im putem evaluacije, unaprjeđenja i usavršavanja pomaže u postizanju veće uspješnosti u budućnosti te osigurava dobivanje nagrade i mogućnost daljnjeg razvoja, te s druge strane organizacija čiji je interes dobivanje objektivnih i relevantnih informacija o radnom ponašanju i radnoj uspješnosti kako bi mogla ocijeniti svoje ukupne mogućnosti, postaviti razvojne ciljeve te donositi kvalitetne odluke iz područja upravljanja ljudskim potencijalima.

Slika 2. Organizacijski i individualni interesi pri procjeni radne uspješnosti



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.)

Noe i suradnici (2006.) naglašavaju kako je prilikom upravljanja uspješnošću na radu u organizacijama važno u obzir uzeti sve čimbenike koji djeluju na rezultat budući da na uspješnost na radu utječu brojni čimbenici poput individualnih obilježja pojedinca, u koje se ubrajaju vještine i sposobnosti pojedinca, zatim čimbenika vezanih uz strategiju organizacije te situacijskih čimbenika, a čiji je međusobni odnos grafički prikazan Slikom 3.

Slika 3. Model upravljanja uspješnošću u organizacijama



Izvor: Noe i sur. (2006.).

Noe i suradnici (2006.) navode kako su osobine pojedinaca osnova njihove uspješnosti na radu, odnosno kako zaposlenici mogu pokazati poželjna ponašanja samo ako imaju potrebno znanje, vještine, sposobnosti i ostala obilježja nužna za dostizanje objektivnih rezultata, što nužno ne znači da će ih oni i pokazati, nego samo da ih mogu pokazati, dok s druge strane, zaposlenici s malo znanja, vještina i sposobnosti ne mogu uspješno pokazati poželjna ponašanja te će rezultati izostati. Noe i suradnici (2006.) ističu da kako bi ostvarile svoje ciljeve poput povećanja prihoda i dobiti te se istakle na tržištu, organizacije kreiraju i slijede određenu strategiju, a kako bi se strategija provodila u zadanom smjeru te kako bi se zadani ciljevi organizacije, ali i pojedinca unutar organizacije mogli dostići, potrebno je usmjeriti aktivnosti svakog zaposlenika u željenom smjeru u čemu ključnu ulogu imaju sustavi upravljanja radnom uspješnošću koji se temelje na osiguravanju da sve aktivnosti podupiru strategijske ciljeve organizacije. Naposljetku, autori navode kako u obzir treba uzeti i različite situacijske čimbenike koji djeluju na uspješnost na radu jer, kao što je ranije napomenuto, zaposlenik može imati potrebna znanja i vještine a ipak ne pokazati potrebna radna ponašanja zbog primjerice negativne organizacijske kulture ili neadekvatnih radnih uvjeta, ili pak rezultati mogu izostati usprkos pozitivnom radnom ponašanju zaposlenika zbog stanja u gospodarstvu i ostalih situacijskih ograničenja.

### 2.3. Povezanost zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu

Prema Bakotić i Vojković (2013.) početak istraživanja povezanosti zadovoljstva i uspješnosti na radu odnosi se na Hawthorn studije iz 1920-ih i 1930-ih godina koje su pokazale kako stavovi zaposlenika djeluju na njihovu produktivnost. Autorice ističu kako su nakon provedbe studije u pogonu Hawthorn uslijedila brojna istraživanja ove problematike, međutim kako ona nisu pokazala jednoznačne rezultate. Brayfield i Crockett (1955. prema Judge i sur., 2001.) su nakon provedenog istraživanja zaključili kako je veza između zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu minimalna ili kako je uopće nema. Ubrzo nakon Brayfieldovog i Crockettovog istraživanja uslijedilo je mnogo drugih istraživanja koja su upućivala na snažniju povezanost zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu, poput onog provedenog od strane Herzberga i suradnika (1957. prema Judge i sur., 2001.). Rotenberry i Moberg (2007. prema Habib, Khursheed i Idrees, 2010.) ističu kako su zadovoljniji zaposlenici uspješniji u radu, odnosno kako pozitivniji stavovi prema poslu dovode do poboljšanja radne uspješnosti.

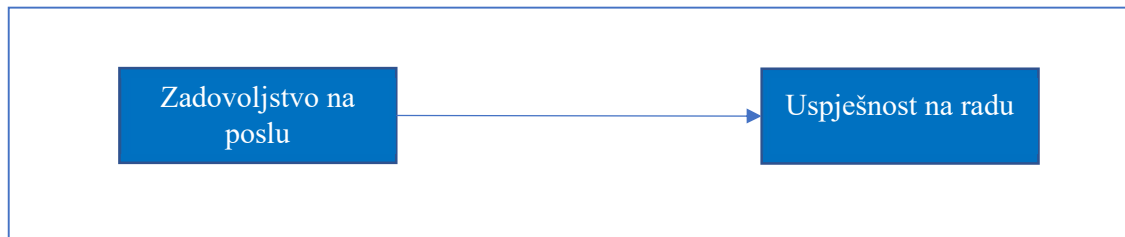
Nadalje, Judge i suradnici (2001.) u pregledu rezultata istraživanja različitih autora navode kako postoji barem sedam modela odnosa između zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu:

1. zadovoljstvo na poslu utječe na uspješnost na radu,
2. uspješnost na radu utječe na zadovoljstvo na poslu,
3. postoji uzajamna povezanost između zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu,
4. povezanost između zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu je prividna radi utjecaja treće nepoznate varijable,
5. povezanost između zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu moderirana je drugim varijablama,
6. ne postoji povezanost između zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu i
7. alternativne konceptualizacije zadovoljstva na poslu i/ili uspješnosti na radu.

Prvi je model prema Judge i suradnicima (2001.) temeljen na tezi kako zadovoljstvo na poslu utječe na uspješnost na radu (vidi Sliku 4.) te je vjerojatno i najstariji od svih navedenih modela, kao i često vezan za pokret za ljudske odnose, čiji su rani poklonici prema Straussu (1968. prema Judge i sur., 2001.) smatrali kako će, vrlo jednostavno objašnjeno, viši moral doprinijeti većoj produktivnosti. Nadalje, prema Judge i suradnicima (2001.), ovaj model zapravo je temeljen na širem stajalištu u socijalnoj psihologiji kako stavovi utječu na ponašanje, što su

Eagly i Chaiken (1993. prema Judge i sur., 2001.) objasnili na način kako su ljudi koji imaju pozitivan stav prema nečemu skloni ponašati se prema tome podupiruće, dok su ljudi s negativnim stavom prema istome skloni iskazivati ometajuće ili suprotstavljajuće ponašanje. Međutim, Judge i suradnici (2001.) navode kako nije bilo puno istraživanja koja su pronašla ovakvu vrstu veze između zadovoljstva i uspješnosti na radu, kao i da rezultati tih istraživanja nisu bili dovoljno pouzdani.

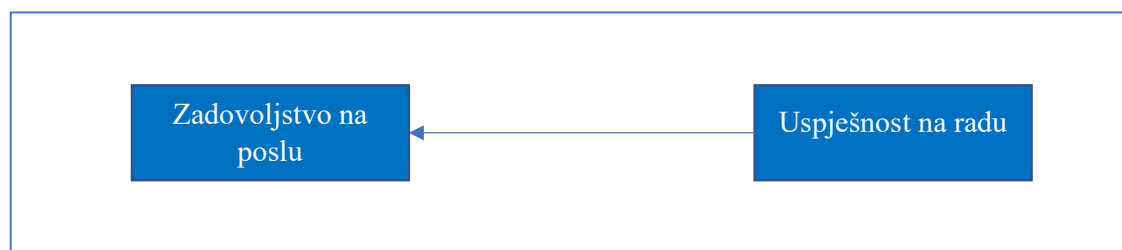
Slika 4. Model utjecaja zadovoljstva na poslu na uspješnost na radu



Izvor: Judge i sur. (2001.)

Drugi model (vidi sliku 5.), koji se temelji na pretpostavci da uspješnost na radu utječe na zadovoljstvo na poslu, Judge i suradnici (2001.) pojednostavljeno objašnjavaju teom kako pomoću produktivnosti pojedinac ostvaruje poželjne ishode, a što u konačnici dovodi do njegova većeg zadovoljstva. Autori navode kako se poželjni ishodi u ovom slučaju najčešće odnose na nagrade koje je pojedinac intrinzično i ekstrinzično motiviran ostvariti, a koje su rezultat njegove produktivnosti, odnosno uspješnosti na radu. No, iako autori navode kako su neka istraživanja koja su istraživala jednosmjernu vezu utjecaja uspješnosti na zadovoljstvo na poslu istaknula kako je ta veza značajna (Brown, Cron i Leigh, 1993., Darden, Hampton i Howell, 1989., MacKenzie, Podsakoff i Ahearne, 1998. i Stumpf i Hartman, 1984. prema Judge i sur., 2001.), većina istraživanja ipak nije poduprla navedeno stajalište, odnosno rezultati nisu potvrdili značajnost ove veze budući da njihovi rezultati nisu bili dovoljno pouzdani iz razloga što nije dokazana uzročno-posljedična veza među varijablama te budući da uspješnost nije imala isključivi utjecaj na zadovoljstvo na poslu.

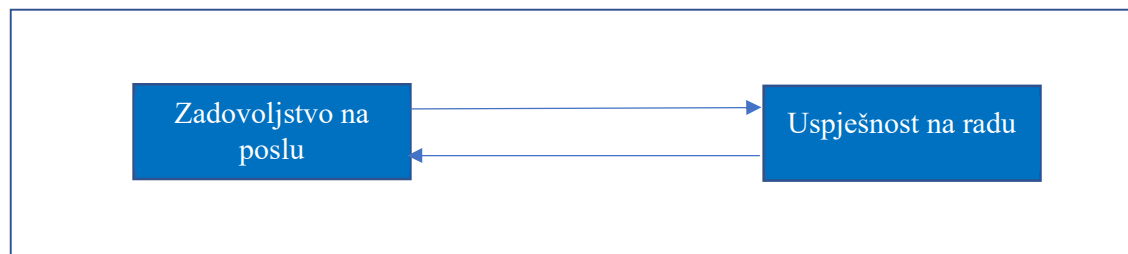
Slika 5. Model utjecaja uspješnosti na radu na zadovoljstvo na poslu



Izvor: Judge i sur. (2001.)

Judge i suradnici (2001.) navode kako treći model (vidi Sliku 6.), temeljen na pretpostavci o postojanju uzajamne povezanosti zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu, nema jedinstvenu teorijsku podlogu, nego je zapravo kombinacija prva dva modela, u smislu da su oba smjera moguća, odnosno kako zadovoljstvo može utjecati na uspješnost na radu, i obrnuto, kako uspješnost na radu može utjecati na zadovoljstvo na radu. No, autori navode da iako je ovakvo tumačenje sasvim razumno, model ne objašnjava koliki je utjecaj jedne varijable na drugu, te kako istraživanja nisu pokazala dosljedne rezultate.

Slika 6. Model uzajamne povezanosti između zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu

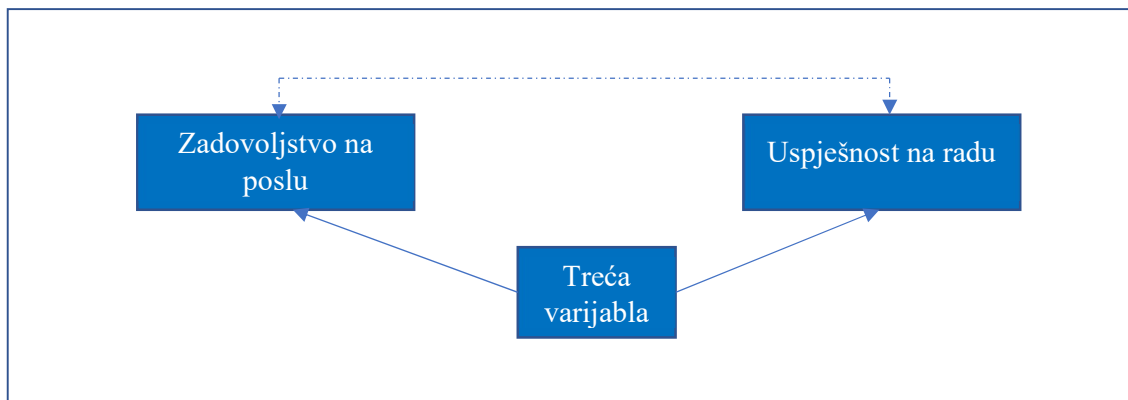


Izvor: Judge i sur. (2001.)

Četvrti model (vidi Sliku 7.), koji povezanost zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu klasificira kao lažnu zbog utjecaja treće nepoznate varijable, prema Judge i suradnicima (2001.) temelji se na postojanju treće varijable koja može djelovati na zadovoljstvo i uspješnost na radu, što dovodi do lažne korelacije među ove dvije varijable. Autori navode kako je u nekoliko istraživanja kao treća varijabla identificirana osobina samopoštovanja, koja je povezana s obje prethodno navedene varijable, te da povezanost između zadovoljstva i uspješnosti na radu nije više značajna kada je promatran odnos među sve tri varijable. No ipak, autori navode da ukoliko direktna veza između zadovoljstva i uspješnosti na radu nije značajna, to ne znači nužno da

postoji značajna veza između te dvije varijable, nego to može samo značiti kako toj vezi posreduju druge varijable.

Slika 7. Model povezanosti između zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu zbog prividnog utjecaja treće nepoznate varijable



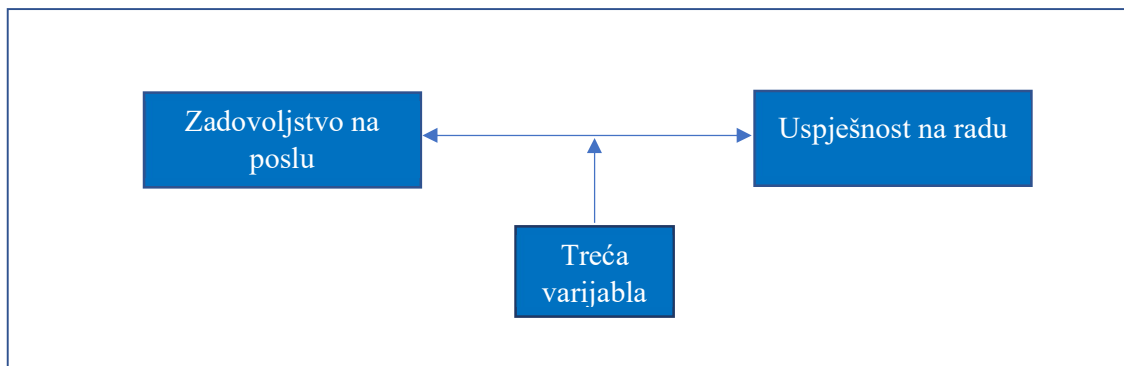
Izvor: Judge i sur. (2001.)

Peti model (vidi Sliku 8.), koji se odnosi na povezanost zadovoljstva i uspješnosti na radu koja je moderirana drugim varijablama, prema Judgeu i suradnicima (2001.) je uvjerljivo najistraživaniji model u kojem se kao moderirajuća varijabla najčešće pojavljuje nagrađivanje, na način da postavljena hipoteza glasi kako uspješnost na radu ima utjecaj na zadovoljstvo na radu samo ukoliko su ljudi nagrađeni na temelju njihova učinka. Međutim, autori navode kako se postavljanjem nagrađivanja kao moderirajuće varijable javljaju mnogi nedostaci modela budući da različiti zaposlenici žele različite nagrade, a štoviše, moguće je i da već samo ostvarivanje visoke radne učinkovitosti može utjecati na intrinzično zadovoljstvo pojedinih zaposlenika. Među često istraživane moderirajuće varijable autori još ubrajaju i kompleksnost posla, koja se istraživala pod pretpostavkom da zaposlenici ostvaruju veće intrinzično zadovoljstvo kada obavljaju zanimljiv ili stimulirajući posao naspram obavljanja repetitivnog ili nezanimljivog posla (Baird, 1976. prema Judge i sur., 2001.) te samopoštovanje, koje se istraživalo pod pretpostavkom kako će zaposlenici biti najzadovoljniji kada se mogu ponašati na način koji je u skladu s njihovim poimanjem samoga sebe, odnosno kako će samo zaposlenici s visokim samopoštovanjem biti zadovoljni ukoliko su visoko učinkoviti, dok to ne mora vrijediti i za zaposlenike s niskim samopoštovanjem, budući da visoka učinkovitost nije u skladu s njihovim poimanjem samih sebe (Korman, 1970. prema Judge i sur., 2001.). Dodatno, Christen, Iyer i Soberman (2006.) kao važnu varijablu koja utječe na odnos zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu ističu trud. Autori ističu kako je u ovom odnosu izražen snažan



pozitivan utjecaj uspješnosti na radu na zadovoljstvo na poslu, dok trud ima snažan negativan utjecaj na zadovoljstvo na poslu. Konačno, istraživanja koja su testirala kompleksnost posla i samopoštovanje kao moderirajuće varijable u ovom modelu povezanosti zadovoljstva i uspješnosti na radu nisu polučila jednoznačne rezultate (Judge i sur., 2001.).

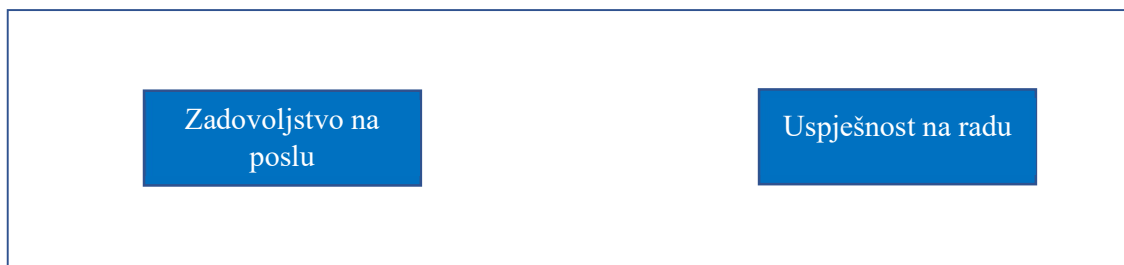
Slika 8. Model povezanosti između zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu uz moderaciju treće varijable



Izvor: Judge i sur. (2001.)

Judge i suradnici (2001.) navode kako su istraživanja šestog modela (vidi Sliku 9.), koji pretpostavlja nepostojanje povezanosti između uspješnosti i zadovoljstva na poslu, s najmanjim udjelom u svim istraživanjima u ovom području. Autori navode kako se smatra da istraživanja podupiru ovaj model uglavnom zbog zanemarivanja veze između dvije navedene varijable, odnosno usredotočenosti na istraživanje svake varijable zasebno.

Slika 9. Model nepostojeće povezanosti između zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu



Izvor: Judge i sur. (2001.)

Sedmi model prema Judge i suradnicima (2001.) odnosi se na alternativne pristupe zadovoljstvu i uspješnosti na radu od kojih su se neki nadogradili na opći koncept utjecaja stavova na radnu

uspješnost, poput istraživanja koja su umjesto direktnog odnosa zadovoljstva i uspješnosti na radu promatrala odnos između emocija i uspješnosti na radu uz pretpostavku kako pozitivne emocije vode do boljeg radnog učinka budući da su zaposlenici s pozitivnim emocijama motiviraniji i istraživanja koja su se temeljila na pretpostavci kako zadovoljstvo poslom nije dovoljno dobar prediktor uspješnosti na radu zbog jačeg utjecaja kognicije od emocionalnog afekta na zadovoljstvo na poslu.

Bakotić i Vojković (2013.) navode kako postoji nekoliko razloga koji bi mogli opravdati ovako različite rezultate, poput ograničenog učinka zaposlenika na njegov radni učinak zbog ograničenosti tehnologije ili opisa posla, odnosno njegove složenosti, ili nedovoljne motiviranosti zaposlenika. No, usprkos postojanju još uvijek mnogih nedoumica vezano za odnos ovih varijabli, većina istraživanja ipak je pokazala izraženu povezanost zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu te bi se moglo zaključiti kako će zadovoljni zaposlenici ulagati veći napor s ciljem postizanja što boljeg rezultata, dok će uspješni zaposlenici zbog postizanja boljih rezultata osjećati veće zadovoljstvo na poslu (Robbins i Judge, 2013.).

### **3. ORGANIZACIJA RADA I RAD OD KUĆE U VRIJEME ZATVARANJA UZROKOVANOG COVID-19 PANDEMIJOM**

#### **3.1. Pojava i tijek COVID-19 pandemije**

Prema Zavodu za javno zdravstvo Dubrovačko-neretvanske županije (b.d.) koronavirusi su velika obitelj virusa koji mogu biti prisutni kod ljudi i životinja, a ime su dobili po latinskoj riječi „*corona*“ zbog specifičnog oblika koji podsjeća na krunu te je vidljiv pod mikroskopom. Zavod za javno zdravstvo Dubrovačko-neretvanske županije (b.d.) navodi kako su koronavirusi poznati kao uzročnici bolesti kod ljudi, od obične prehlade do težih upala dišnog sustava, još od 1960-ih godina, dok su se od 2003. godine počeli pojavljivati novi koronavirusi koji su sa životinja prešli na ljude te se počeli širiti s čovjeka na čovjeka. Novi koronavirus kojega je Svjetska zdravstvena organizacija nazvala SARS-CoV-2 (*SARS-coronavirus-2*) koji uzrokuje COVID-19 bolest („*coronavirus disease*“) je novi soj koronavirusa koji je krajem 2019. prvi put otkriven kod ljudi (World Health Organization, 2020.).

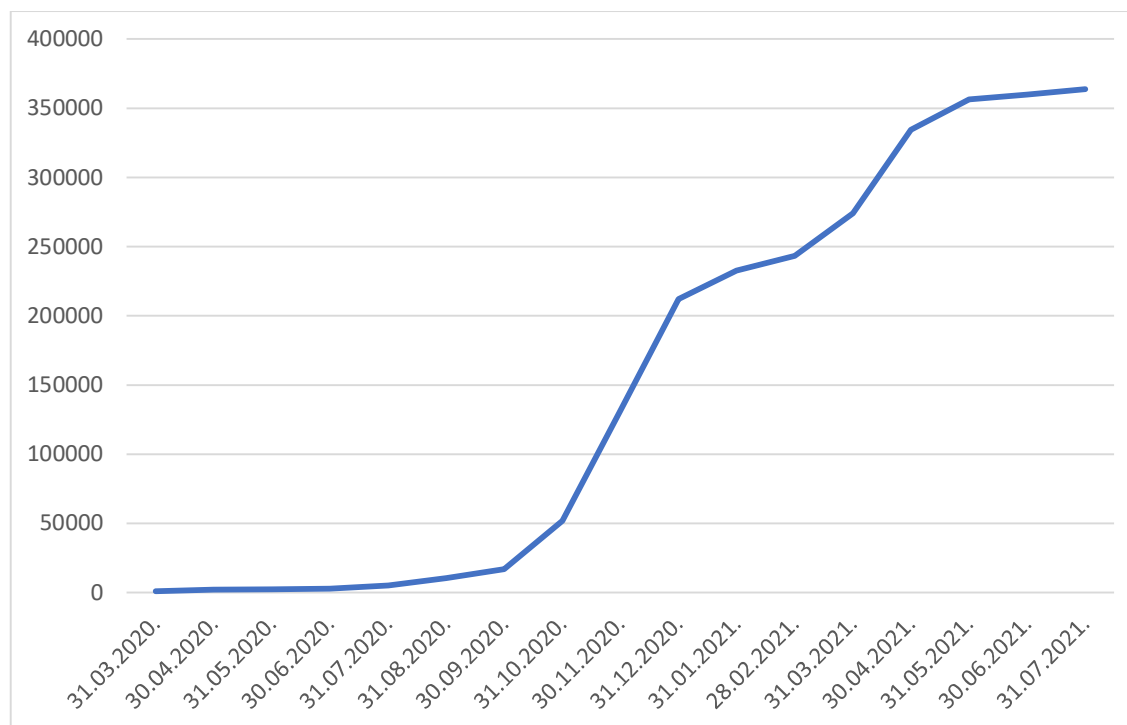
Prema South China Morning Postu (2020.) smatra se da je prvi slučaj bolesti COVID-19 zabilježen 17. studenoga 2019. godine u gradu Wuhanu u pokrajini Hubei u Kini gdje je bolest i službeno potvrđena u prosincu iste godine, a već u siječnju 2020. godine bolest se razvila u epidemiju u Kini te se proširila diljem svijeta. Svjetska zdravstvena organizacija 26. veljače 2020. godine prvi je puta zabilježila više novih infekcija van Kine nego u njoj, a 12. ožujka 2020. i službeno je epidemiju proglasila pandemijom (World Health Organization, 2020.). Već 4. travnja 2020. godine zabilježeno je više od milijun slučajeva bolesti diljem svijeta (World Health Organization, 2020.).

Prvi slučaj zaraze virusom SARS-CoV-2 u Hrvatskoj potvrđen je 25. veljače 2020. te se virus ubrzano širio, tako da je do 16. kolovoza 2021. godine u Hrvatskoj zabilježeno 367.068 slučajeva zaraženih virusom SARS-CoV-2, od čega je 8.285 osoba preminulo s dijagnozom COVID-19 (Koronavirus.hr, 2021.). U isto vrijeme, u svijetu zabilježeno 208.003.536 slučajeva, od čega je 4.375.020 osoba preminulo (Koronavirus.hr, 2021.).

Iz prethodno navedenih podataka jasno je vidljivo kako je u svijetu rast broja zabilježenih slučajeva zaraze virusom SARS-CoV-2 bio strelovit. Ni Hrvatska nije bila izuzetak, čiji su

podaci o broju zabilježenih slučajeva zaraze virusom SARS-CoV-2 grafički prikazani Slikom 10.

Slika 10. Broj zabilježenih slučajeva zaraženih virusom SARS-CoV-2 u Hrvatskoj od ožujka 2020. do srpnja 2021. godine



Izvor: Koronavirus.hr (2021.)

Koliko je poznato, virus može uzrokovati niz simptoma od kojih su prema Hrvatskom zavodu za javno zdravstvo (2020.) najčešći povišena tjelesna temperatura, suhi kašalj i umor, a manje česti bolovi u mišićima i zglobovima, začepljen nos ili curenje iz nosa, glavobolja, grlobolja, upala očne spojnice, kratkoća daha, probavne tegobe i iznenadan gubitak mirisa i okusa, od kojih neki simptomi mogu trajati i tjednima nakon što bolesnik prestane biti zarazan za okolinu. U ozbiljnijim slučajevima bolesti mogu se javiti simptomi kao što su gubitak daha, gubitak apetita, konfuzija, kontinuirana bol ili pritisak u prsima te tjelesna temperatura iznad 38°C (World Health Organization, 2020.). U rijetkim slučajevima može doći do razvoja upale pluća, a naposljetku i smrti (Zavod za javno zdravstvo Dubrovačko-neretvanske županije, b.d.). Prema dosadašnjim analizama slučajeva, infekcija COVID-19 u oko 80 % slučajeva uzrokuje blagu bolest, 14 % ima težu bolest, a 6 % razvije teški oblik bolesti koji se najčešće razvija među starijom populacijom i onom s kroničnim bolestima, no s obzirom na to da se radi o novoj

bolesti te su dostupni podaci još nepotpuni, u ovom trenu ne može se sa sigurnošću tvrditi koje skupine ljudi imaju teži ishod ove bolesti (Hrvatski zavod za javno zdravstvo, 2020.).

Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2020.) navodi kako se virus uglavnom prenosi kapljičnim putem prilikom kihanja i kašljanja, kao i indirektno putem kontaminiranih ruku izlučevinama oboljele osobe, te se smatra da se virus prenosi kada oboljeli ima simptome, a da je osoba najzaraznija kada ima izražene simptome bolesti, iako postaje naznake da neki ljudi mogu prenijeti virus i neposredno prije nego se pojave simptomi bolesti. Prema Hrvatskom zavodu za javno zdravstvo (2020.) procjenjuje se da je vrijeme inkubacije virusa između 2 i 14 dana te da se virus relativno brzo i lako širi među ljudima, odnosno da jedna oboljela osoba u prosjeku može zaraziti dvije do tri osjetljive osobe. Zbog brzog širenja virusa, nedovoljno istraženog cjepiva, kao i ozbiljnosti bolesti COVID-19, mnoge države svijeta pokušale su utjecati na broj novoizaraženih nizom preventivnih mjera od kojih su neke ostale na snazi do trenutka pisanja ovog rada, poput ograničenja kretanja, zabrane okupljanja, obveznog držanja fizičke distance, obveznog nošenja zaštitnih maski za lice, ograničenja ili zabrane rada pojedinih djelatnosti i mnogih drugih (Hrvatski zavod za javno zdravstvo, 2020.).

Arčabić (2020.) navodi kako je pojava COVID-19 bolesti na prvo mjesto stavila spašavanje ljudskih života i suzbijanje pandemije, no ujedno da su stroge mjere i restrikcije dovele do negativnih posljedica za gospodarstvo o kojima se sve više promišlja. Prema Jurčić (2020.) pandemija je do sada nanijela veliku štetu svjetskom gospodarstvu, a taj proces se i dalje nastavlja i ne može se sa sigurnošću reći kada će se taj proces zaustaviti. Nadalje, prema Jurčiću (2020.), što pandemija traje duže njene posljedice su veće i dugosežnije za strukturu gospodarstva i društva te ističe kako se u ovom trenu još uvijek ne može sa sigurnošću procijeniti konačan utjecaj COVID-19 pandemije budući da se ne može niti procijeniti dužina njezinog trajanja, ali ono što se definitivno može reći je kako će utjecaj COVID-19 pandemije biti značajan. Autor nadalje kao primjer kakav pandemija može imati utjecaj na društvene i ekonomske strukture navodi crnu kugu, pandemiju koja je trajala desetak godina sredinom XIV. stoljeća, a koja je osim što je prouzročila ogromne ekonomske štete i ljudske žrtve, pokrenula i promjene budući da mnogi upravo to razdoblje označavaju kao razdoblje prestanka razdoblja srednjeg vijeka i početak nastajanja novog svijeta u kojem i danas živimo, svijeta u kojemu su nastale nove institucije, politike, tehnologije i znanosti. Jurčić (2020.) navodi kako su te promjene doprinijele razvoju globalizacije, odnosno stvaranju jedinstvenog ekonomskog prostora na cijeloj zemaljskoj kugli, a kako je uz neke druge događaje poput financijske krize

iz 2008. godine, COVID-19 pandemija usporila proces globalizacije te osim nevidljivog utjecaja, imala i vidljiv utjecaj u vidu zatvaranja granica među državama, regijama i kontinentima. Kako ističe Jurčić (2020.), svaka kriza, a posebice velike krize, bez obzira iz koje sfere ljudskog života dolaze, dovode do promjena u ekonomskoj i društvenoj strukturi budući da stvaraju nove okolnosti, odnose i međuzavisnosti, a uspješnost prilagođavanja tim promjenama određuje hoće li se društvo razvijati ili stagnirati i propadati.

Rogić Dumančić, Bogdan i Raguž Kršić (2020.) navode pet izvora utjecaja COVID-19 pandemije na gospodarstvo:

- zdravstveni utjecaj koji se očituje u brizi za oboljele i u troškovima potpornih usluga,
- mjere kontrole pandemije koje uključuju ograničenje kretanja, zatvaranje obrazovnih ustanova, poslovnih objekata i tvornica,
- psihološki utjecaj u kojem značajnu ulogu ima neizvjesnost koja utječe na očekivanja ekonomskih subjekata u budućnosti te posljedično i na njihove ekonomske odluke,
- mjere ekonomske politike ciljane na sprečavanje negativnih posljedica krize koje mogu biti izvor negativnih šokova ukoliko budu pogrešne i
- događanja u inozemstvu budući da su otvorene ekonomije osjetljive na ekonomske šokove koji dolaze iz inozemstva, a što je vrlo značajno za malo otvoreno gospodarstvo Hrvatske.

Rogić Dumančić, Bogdan i Raguž Kršić (2020.) navode kako se navedeni izvori utjecaja COVID-19 pandemije na gospodarstvo očituju kao šok ponude i potražnje. Autori ističu da se šok ponude manifestira kroz smanjenje proizvodnje uslijed zatvaranja poduzeća kao mjere kontrole virusa, uslijed otpuštanja zaposlenika ili smanjenja njihove produktivnosti zbog primjerice bolesti, rada od kuće tijekom samoizolacije ili zatvorenih vrtića i škola, te uslijed pogođenosti gospodarstva trgovinskih partnera određene zemlje što uzrokuje nestašicu i visoke troškove intermedijarnih dobara. Šok potražnje se prema autorima multiplikativno manifestira kroz smanjenje svih komponenti agregatne potražnje uslijed smanjenja prihoda ekonomskih subjekata, mjera ograničavanja kretanja te neizvjesnosti i korekcija očekivanja potrošača i investitora.

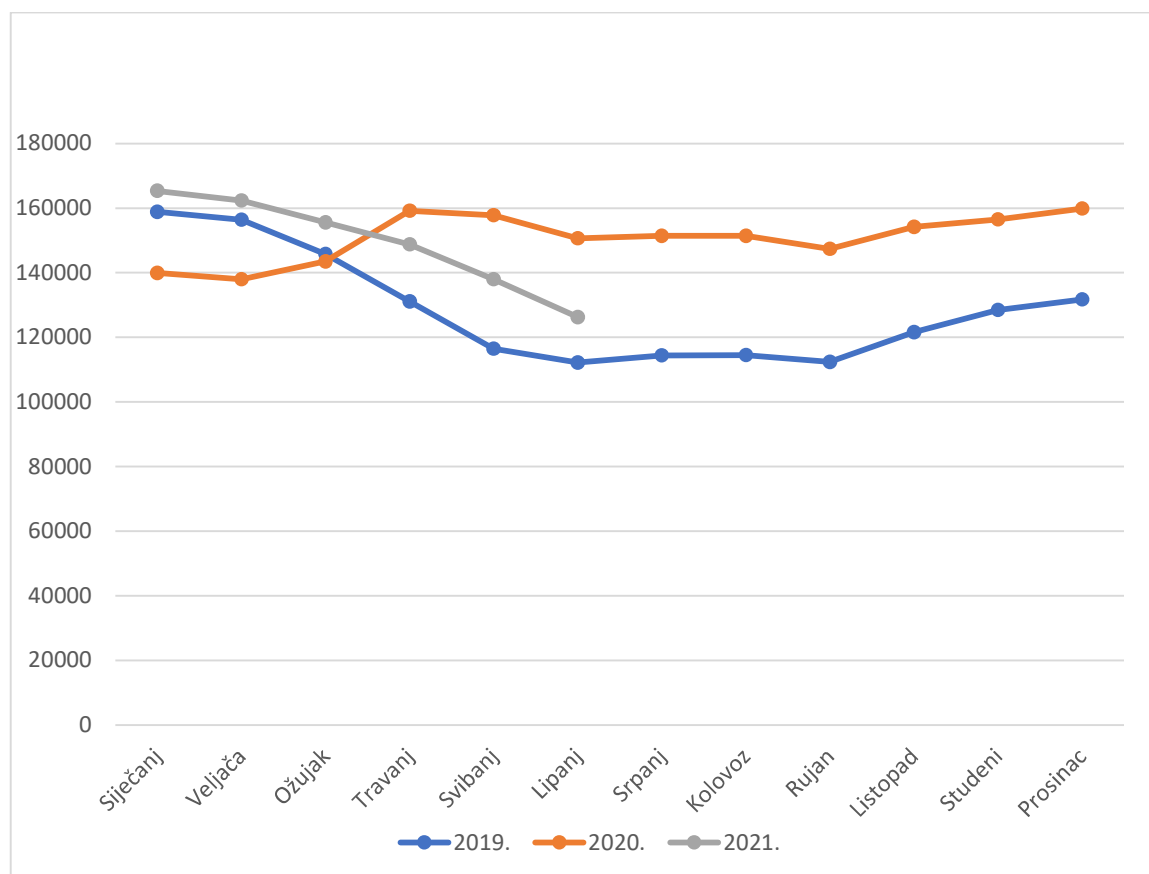
Utjecaj COVID-19 pandemije na svjetsku trgovinu prema Kovač (2020.) očituje se u usporavanju globalne ekonomije u čemu se posebice ističe utjecaj Kine koja je, osim što je

veliki proizvođač i izvoznik proizvoda široke potrošnje, postala glavni dobavljač intermedijarnih dobara za proizvodna poduzeća u inozemstvu, pa prema tome svaki poremećaj kineske proizvodnje ima posljedice i u drugim zemljama svijeta putem regionalnih i globalnih lanaca vrijednosti. Autorica ističe kako smanjenje ponude intermedijarnih dobara iz uvoza koja organizacije koriste u procesu proizvodnje može utjecati na proizvodne kapacitete organizacija čija proizvodnja ovisi o stranim dobavljačima.

Utjecaj COVID-19 pandemije na tržište rada očitovao se u povećanju nezaposlenosti u svijetu, pa tako Castro (2020. prema Arčabić, 2020.) navodi kako je primjerice samo u SAD-u zabilježeno 47 milijuna otpuštenih Amerikanaca tijekom pandemije radi čega je nezaposlenost u SAD-u u prvom kvartalu 2020. godine procijenjena na čak 32 %. Arčabić (2020.) navodi kako originalni podaci o stopi rasta nezaposlenosti u Hrvatskoj iskazuju porast od oko 15 %, dok desezonirani podaci sugeriraju stopu rasta nezaposlenosti za vrijeme pandemije od oko čak 40 %. Autor navodi kako je u ožujku 2020. godine nezaposlenost prvo porasla 3 %, nakon čega je u travnju iste godine zabilježen porast od čak 15 %, nakon čega se u svibnju počela smanjivati, da bi u lipnju i srpnju ona bila oko 10 % viša nego u veljači.

Kako bi pomogla gospodarskim subjektima koji su pogođeni utjecajem COVID-19 pandemije Arčabić (2020.) navodi kako je Vlada RH u ožujku 2020. godine donijela paket mjera potpora za očuvanje radnih mjesta kako bi gospodarski subjekti zadržali zaposlenike, odnosno kako rast nezaposlenosti ne bi bio još i veći, no s druge strane, Rogić Dumančić, Bogdan i Raguž Krištić (2020.) navode kako ovakav način financiranja plaća radnika nepovoljno utječe na fiskalnu poziciju države. Kretanje broja nezaposlenih osoba u Hrvatskoj u 2019. godini koja je prethodila pojavi novog virusa, zatim u 2020. godini u kojoj se pojavila COVID-19 pandemija, te u prvih šest mjeseci 2021. godine u kojoj pandemija još uvijek traje prikazano je slikom 11.

Slika 11. Kretanje broja nezaposlenih osoba u Hrvatskoj u periodu od 2019.-2021. godine



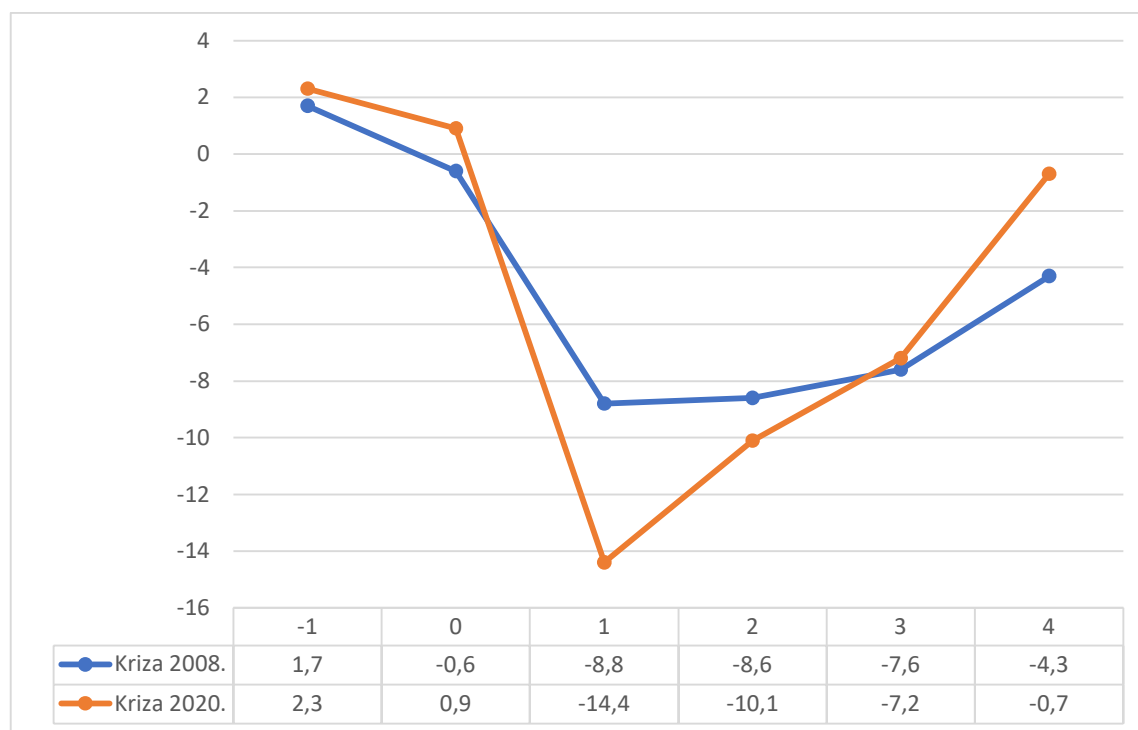
Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje (2021.)

Rogić Dumančić, Bogdan i Raguž Krištić (2020.) navode kako se posljedice pandemije očituju u cjelokupnom svjetskom gospodarstvu, iako se dubina pada od zemlje do zemlje ipak razlikuje, pa su tako prognoze Europske komisije za 2020. godinu upućivale na to da će među najpogođenijim europskim gospodarstvima uz Italiju, Španjolsku i Francusku biti i Hrvatska, ponajviše zbog pada izvoza usluga zbog loše turističke sezone, iako su negativnoj slici pridonijeli i pad izvoza roba te pad osobne potrošnje i investicija. U skladu s navedenim, Državni zavod za statistiku (2020.) naveo je kako u siječnju i veljači 2020. godine utjecaj pandemije na ekonomske pokazatelje nije bio znatnije izražen, no kako je već od ožujka, odnosno od prvog tromjesečja 2020. godine, zabilježen znatan pad bruto domaćeg proizvoda u svim komponentama s rashodovne strane izuzev potrošnje države koja je ostvarila blagi porast. Prve su procjene pokazivale smanjenje realnog tromjesečnog bruto domaćeg proizvoda u drugom tromjesečju 2020. godine za 15,1 % u odnosu na isto tromjesečje 2019. godine, odnosno prema revidiranim podacima iz 2021. godine za 14,4 %, što je najveći realni pad



tromjesečnog bruto domaćeg proizvoda od 1995. godine, odnosno od početka provođenja tromjesečnih procjena bruto domaćeg proizvoda (Državni zavod za statistiku, 2020.). Koliko je bilo dinamično kretanje stope rasta bruto domaćeg proizvoda u vrijeme COVID-19 pandemije jasno je vidljivo usporedbom sa stopom rasta bruto domaćeg proizvoda u vrijeme velike krize iz 2008. godine, a što je prikazano slikom 12.

Slika 12. Realne stope rasta tromjesečnog bruto domaćeg proizvoda (0 = 4.Q 2008. i 1.Q 2020.)



Izvor: Državni zavod za statistiku (2021.)

No, utjecaj pandemije nije se ravnomjerno odrazio na sve industrije. Statistički podaci zbivanja u Hrvatskoj prema Državnom zavodu za statistiku (2020.) pokazuju kako je pad proizvodnje usluga u drugom tromjesečju 2020. godine uslijedio nakon mjera zatvaranja i ograničavanja obavljanja dijela gospodarskih aktivnosti u ožujku i travnju 2020. godine, te iako je nakon popuštanja epidemioloških mjera u svibnju i lipnju 2020. godine bilo pozitivnih pomaka, razina proizvodnje zadržala se znatno ispod razine razdoblja prije utjecaja pandemije. Zavod nadalje ističe kako je zbog djelomičnog ili potpunog zatvaranja tvornica i poduzeća u ožujku 2020. godine došlo do pada industrijske proizvodnje u gotovo svim područjima, a jedine koje su ostvarile porast u drugom tromjesečju 2020. godine bile su proizvodnja kemikalija i kemijskih

proizvoda, proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i proizvodnja naftnih derivata. Kod potrošnje kućanstva Državni zavod za statistiku (2020.) naveo je kako je ona pala za 14 % u drugom tromjesečju 2020. godine, što je najveći tromjesečni pad ikad izmjeren, dok su brojke u trgovini na malo pokazale pad obujma maloprodaje u svim vrstama trgovina, osim u prodavaonicama hrane, tehničke opreme, ljekarnama i internetskoj prodaji. Što se tiče izvoza usluga, Zavod navodi kako je zabilježen znatan pad putovanja, prometa i ostalih poslovnih usluga, ponajviše zbog ograničenja putovanja koja su na globalnoj razini znatno smanjila promet turista. Također navodi da zatvaranja svjetskih ekonomija i pada potražnje uvoz roba znatno smanjen te kako je padu ukupnih investicija najviše pridonio pad investicija u poslovnom sektoru, osobito u dijelu investicija u opremu.

U 2021. godini, iako je negativan utjecaj COVID-19 pandemije i dalje izražen, Državni zavod za statistiku (2021.) za prvo tromjesečje 2021. godine navodi optimističnije podatke u odnosu na 2020. godinu, pa je tako zabilježen porast uvoza i izvoza roba zbog intenziviranja robne razmjene te rast bruto investicija u fiksni kapital koje prati znatno povećanje obujma građevinskih radova, dok je industrijska proizvodnja nastavila sa snažnim rastom, a posebice proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda, proizvodnja metala, proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, proizvodnja računala i elektroničke opreme, ostala prerađivačka industrija i proizvodnja električne opreme.

### **3.2. Utjecaj zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom na organizaciju rada u organizacijama**

S pojavom novog koronavirusa u široj upotrebi počeo se upotrebljavati pojam engleskog naziva „*lockdown*“, što u prijevodu znači „zatvaranje, zaključavanje, blokada ili izolacija“, dok se u kontekstu COVID-19 pandemije može objasniti kao uvođenje karantene ili restriktivnih mjera kretanja stanovništva zbog povećanja sigurnost (Gaščić, 2020.). Ovisno o epidemiološkoj situaciji u danom trenutku države su se odlučivale na uvođenje djelomičnog ili potpunog zatvaranja što je uvelike doprinijelo otežanom gospodarskom poslovanju. Budući da je COVID-19 pandemija iznenadila cijeli svijet, Hamouche (2021.) ističe kako su mnoge zemlje izmijenile dotadašnju zakonsku regulativu kako bi ona bila primjenjiva u izmijenjenim uvjetima s ciljem pružanja podrške organizacijama s jedne strane i zaštite radnika s druge strane, a što se

odnosilo na regulaciju rada od kuće, otpuštanja zaposlenika, postupanja vezana uz cijepljenje zaposlenika i svu ostalu regulativu vezanu uz radne odnose.

Kao odgovor na odluku o zatvaranju uzrokovanom COVID-19 pandemijom brojne organizacije nisu imale drugu mogućnost ukoliko su željele nastaviti poslovanje nego prilagoditi se novonastaloj situaciji. Prema Jung, Statham i Roberts (2020.) pristup organizacija ovisio je o industriji u kojoj se nalaze te vrsti poslova koje obavljaju njihovi zaposlenici, pa su tako brojne primarno proizvodne organizacije koje nisu obustavile svoj rad uvele rad u smjenama ili skraćeno radno vrijeme te se najčešće nisu odlučivale za uvođenje rada od kuće ili neki vid fleksibilnog radnog vremena, dok su za uredsko osoblje organizacije često birale rad od kuće kao mjeru sprječavanja širenja virusa prilikom kojega su neki zaposlenici imali i veću fleksibilnost u kreiranju radnog vremena od uobičajenog, posebice radnici koji su i roditelji jer zbog zatvaranja nisu radile odgojno-obrazovne ustanove poput vrtića i škola.

Sve organizacije, neovisno o djelatnosti i načinu organizacije rada koju su odabrale u vrijeme zatvaranja, bile su dužne provoditi mjere sigurnosti kako bi radnicima osigurale siguran rad s ciljem sprječavanja širenja virusa. Organizacije su davale interne preporuke i postavljale pravila poput pojačanih mjera higijene, ograničenja broja osoba u prostorijama, posebne regulacije prilikom korištenja stanki za odmor, korištenja zaštitne opreme i mnogih drugih. U Hrvatskoj su od strane nadležnih tijela poput Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, Civilne zaštite Republike Hrvatske i drugih, izdane upute za ponašanje za vrijeme pandemije, dok su u rujnu 2020. godine izdane upute za poslodavce i radnike vezane uz postupanja i provedbe mjera sigurnosti i zaštite zdravlja u okolnostima rizika od zarazne bolesti COVID-19 od strane Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, 2020.).

Onwuegbuna, Nchuchuwe i Hassan (2021.) ističu kako je prioritet organizacija povezan s upravljanjem ljudskim potencijalima za vrijeme COVID-19 pandemije bio briga o zdravlju i sigurnosti zaposlenika, odnosno brzo i učinkovito prilagođavanje organizacije rada novonastalim uvjetima. Prema Hamouche (2021.), zaposlenici koji nisu mogli raditi od kuće, odnosno koji su i dalje morali dolaziti na uobičajeno radno mjesto, morali su se pridržati strogih zaštitnih mjera poput održavanja fizičke distance i nošenja zaštitne maske za lice te su se morali pridržavati radnih rasporeda kreiranih zbog smanjenja broja zaposlenika na jednom mjestu, kao i kako je u tom slučaju glavni izazov organizacija bio osigurati da se provode zaštitne mjere

spriječavanja širenja virusa te da se prilikom kreiranja radnih rasporeda u obzir uzmu i potrebe zaposlenika. S druge strane, autorica ističe kako su izazovi za organizacije koji se odnose na zaposlenike koji rade od kuće bili veći i kompleksniji, a odnosili su se na osiguranje svih alata potrebnih za rad od kuće, što je bilo vrlo izazovno u financijskom kontekstu budući da se financijske mogućnosti uvelike razlikuju od organizacije do organizacije, kao i osiguravanje efikasnih procesa komunikacije, nadgledanja, podrške, upravljanja radnim učinkom te usklađivanja naknada za rad.

Liu, Lee i Lee (2020.) ističu kako je u doba COVID-19 pandemije za organizacije ključan čimbenik uspješnosti bila agilna strategija, odnosno sposobnost organizacija da provode brze promjene u poslovanju i načinu upravljanja kako bi se nosile s izazovima koje pandemija donosi, a osim toga kako bi organizacije trebale surađivati s vladama radi ostvarivanja podrške u vidu kreiranja strategije izlaska iz krize i raznih potpora za održavanje poslovanja i očuvanja radnih mjesta. Autori navode kako su organizacije brzom prilagodbom mogle iskoristiti prilike koje su se pojavile za vrijeme pandemije, pa su se tako organizacije uz podršku vlade mogle okrenuti osmišljavanju preventivskih mjera i proizvoda koji su se mogli koristiti širom svijeta, a uvođenjem i provedbom inicijativa društveno-odgovornog poslovanja poboljšati svoj ugled.

U kontekstu kompleksnosti utjecaja COVID-19 pandemije organizacijama je bilo zahtjevno postizati zadane ciljeve iz razloga što se postavljanje ciljeva u organizacijama uobičajeno temelji na podacima dobivenim u vrijeme uobičajenog poslovanja, što navodi na zaključak da je organizacijama pri poslovanju otežano voditi se pretpostavkama u izmijenjenim i neizvjesnim okolnostima (Hamouche, 2021.). Hamouche (2021.) navodi kako je za vrijeme COVID-19 pandemije strateško planiranje i implementacija strategije vrlo izazovno i u području upravljanja ljudskim potencijalima jer većina organizacija nije mogla, odnosno ne može svojim zaposlenicima dati dovoljno informacija o organizacijskim planovima, a što se negativno odražavalo, odnosno odražava na motivaciju i samopouzdanje zaposlenika.

I dok je COVID-19 pandemija utjecala na rad gotovo svih organizacija, taj utjecaj nije bio jednak na sve organizacije, pa je tako na većinu organizacija pandemija djelovala nepovoljno i dovela čak i do njihova zatvaranja, no na neke organizacije djelovala je iznimno povoljno, što je dovelo do snažnog rasta poslovanja (Hamouche, 2021.). Navedeno se prema Hamouche (2021.) odrazilo i na potrebu za radnicima, pa su tako organizacije s financijskim poteškoćama koje su uzrokovane pandemijom morale obustaviti nova zapošljavanja, a u konačnici i otpustiti

zaposlenike, koji su se ipak s popuštanjem mjera zatvaranja u nekim organizacijama ponekad ponovno zapošljavali. S druge strane, organizacije koje su doživjele snažan rast poslovanja susrele su se sa suprotnim problemom, odnosno morale su zaposliti nove zaposlenike u vrijeme pandemije kada su na snazi bile zaštitne mjere poput mjera održavanja fizičkog razmaka i restrikcija u putovanjima, a vladao je i općeprisutni strah od zaraze među ljudima, što je navelo organizacije da se proces privlačenja i odabira vrši virtualnim putem, na što mnoge organizacije, ali i kandidati nisu bili pripremljeni (Hamouche, 2021.). Autorica navodi kako su se organizacije zbog nesigurnosti koja je vladala zbog COVID-19 pandemije češće odlučivale na fleksibilnije oblike zapošljavanja pa su se tako češće odlučivale na najam radnika putem agencija za zapošljavanje i honorarna zapošljavanja, a prilikom sklapanja ugovora o radu češće su se odlučivale na sklapanje ugovora na određeno naspram ugovora na neodređeno vrijeme.

Sigma (2020. prema Onwuegbuna, Nchuchuwe i Hassan 2021.) kao jedan od velikih izazova za organizacije u vrijeme COVID-19 pandemije ističe upravljanje motivacijom i dobiti zaposlenika zbog povećanog stresa i tjeskobe. Kao neke od razloga povećanog stresa i tjeskobe zaposlenika u vrijeme pandemije Onwuegbuna, Nchuchuwe i Hassan (2021.) ističu strah od gubitka posla, prevelikog obujma posla ili smanjenja plaće te zbunjenost zbog nedostatne komunikacije i visokih zahtjeva od strane nadređene osobe ili nedostatka komunikacije s kolegama. Kako bi pozitivno utjecale na motivaciju i dobit zaposlenika autori ističu kako su organizacije mogle usvajati različite mjere poput fleksibilnih oblika rada, a zaposlenicima u stresu odobravati prijevremene ili dodatne dane godišnjeg odmora.

Hamouche (2021.) ističe kako se od zaposlenika u doba COVID-19 pandemije očekivalo da budu visoko učinkoviti u svom radu kao i inače, no zbog neočekivanih i brzih promjena koje je pandemija uzrokovala organizacijama bilo je vrlo izazovno prilagoditi proces upravljanja radnom uspješnošću novim radnim uvjetima, pa su brojne organizacije smanjile obujam ovog procesa ili ga čak u potpunosti ukinule. Autorica navodi kako sustav upravljanja radnom uspješnošću može imati značajan utjecaj na produktivnost zaposlenika u vrijeme pandemije ukoliko je sustav pravedan i ukoliko su materijalne i nematerijalne strategije motiviranja privlačne, što može biti veliki izazov organizacijama na čije je financijsko poslovanje pandemija negativno utjecala. Autorica ističe kako proces upravljanja kompenzacijama može biti posebno izazovan kod zanimanja s povećanim rizikom od zaraze virusom, poput primjerice zdravstvenih radnika, gdje bi se kompenzacijama trebalo nagraditi zaposlenike koji rade na

poslovima s povećanim rizikom jer bi u suprotnom oni čak mogli donijeti odluku o napuštanju organizacije.

Prema Hamouche (2021.), edukacija zaposlenika bila je iznimno bitna u vrijeme pandemije kako bi se zaposlenici s jedne strane educirali o samom virusu i njegovom prijenosu i zaštitnim mjerama, a s druge strane, kako bi se zaposlenici osposobili za rad u izmijenjenim uvjetima, što se posebno odnosilo na one zaposlenike koji su radili od kuće po prvi put, kao i na njihove voditelje koji su se prvi put susreli s vođenjem tima na daljinu. Autorica ističe kako su organizacije morale birati edukacije van uobičajenih metoda kako bi se one mogle održati uz sve mjere zaštite od virusa poput mjera održavanja fizičke udaljenosti te kako su se edukacije trebale odvijati brzo kako bi pratile brze promjene koje su se zbivale u organizacijama, a koje su posljedica utjecaja COVID-19 pandemije.

### **3.3. Organizacija i izazovi rada od kuće**

Iako se pojam rada od kuće istražuje već dugi niz godina, još uvijek ne postoji konsenzus oko definicije i naziva samog pojma, pa se u literaturi koriste razni nazivi poput tele-rada, rada na daljinu, izdvojenog mjesta rada itd., a u ovom radu će se koristiti naziv „rad od kuće“. Allen, Golden i Shockley (2015.) navode kako zbog nedostatka jedinstvene definicije i konceptualizacije ovog pojma često nije moguća usporedba rezultata različitih istraživanja, što znatno otežava razumijevanje ovog oblika rada. Autori dalje navode kako se različiti nazivi pojma, iako vrlo slični, često razlikuju prema njihovoj operacionalizaciji, štoviše, kako se čak i u istraživanjima u kojima su autori koristili isti pojam, on razlikuje prema definiciji, što u konačnici dovodi do razlika u odabiru uzorka i načinu provedbe istraživanja.

Za potrebe ovog rada, pojam rada od kuće definira se kao radna praksa u kojoj zaposlenici radne zadatke obavljaju van uobičajenog središnjeg radnog mjesta barem jedan dio radnog vremena, koristeći pritom tehnologiju radi interakcije s osobama unutar i izvan organizacije (na temelju Gajendran i Harrison, 2007.).

Allen, Golden i Shockley (2015.) pojašnjavaju i ističu ključne elemente pojma rada od kuće:

- vrijeme koje zaposlenici troše na obavljanje rada od kuće ne odnosi se na dodatne prekovremene sate koje zaposlenik troši na rad nakon što je već cijeli radni dan proveo

u uredu, nego na njihovo uobičajeno radno vrijeme koje bi inače provodili u klasičnom uredu,

- dio redovnog radnog vremena koje zaposlenici troše na rad od kuće može biti u rasponu od nekoliko sati tjedno do gotovo punog radnog vremena s tendencijom ponavljajućeg uzorka za iste zaposlenike, ali uz potencijalno razlikovanje među zaposlenicima različitih organizacija,
- zaposlenici koji rade od kuće zaposleni su u većoj organizaciji, a nisu neovisni izvođači ili vanjski suradnici,
- zaposlenici na koje se odnosi ovaj model rada u načelu obavljaju posao od kuće, uz rijetko moguće periode kada obavljaju posao na nekoj drugoj lokaciji i
- zaposlenici za vrijeme rada od kuće koriste neku vrstu informatičke ili komunikacijske tehnologije u slučaju potrebe za interakcijom s drugim osobama unutar ili izvan organizacije.

Prema portalu Jobsity (2020.), počeci pojma rada od kuće vežu se uz 1972. godinu i dizajnera komunikacijskih sustava u NASA-i Jacka Nilesa koji je prvi upotrijebio izraz „rad od kuće“ upotrijebivši engleski naziv „*telecommuting*“ kako bi objasnio posao koji obavlja za agenciju radeći od kuće. Nadalje, portal navodi kako je nekoliko godina nakon, 1979. godine, usred naftne krize koja je uzrokovala povećanje cijena, u Washington Postu objavljen članak o dobiti rada od kuće zbog uštede goriva pod originalnim nazivom „*Working From Home Can Save Gasoline*“ autora Franka Schiffa te kako se često smatra kako je ovaj članak uvelike utjecao na popularizaciju rada od kuće koja je započela 1980-ih godina. Jedna od prvih organizacija koja je započela s radom od kuće je IBM koji je već do 1983. godine imao preko 2.000 radnika koji su radili od kuće, dok su u 2009. godine zapošljavali preko 150.000 radnika koji rade od kuće, a što im je samo na račun smanjenja troška za najamninu fizičkih ureda donijelo uštedu od preko 100 milijuna američkih dolara (Jobsity, 2020.).

Portal Allied (b.d.) objavio je podatak da je u godinama neposredno prije pandemije više od 37 milijuna ljudi radilo van klasičnog fizičkog ureda barem pola radnog vremena, što je porast od 6,5 % u 2016. godini naspram 2015. godine, te čak 103 % naspram 2005. godine. Podaci govore kako se broj radnika koji radi od kuće i dalje povećava, a u vrijeme pandemije ta se brojka popela na 557 milijuna zaposlenika diljem svijeta (Soares, Bonnet i Berg, 2021.). Predviđanja

govore kako će se i u narednim godinama po završetku pandemije COVID-19 povećavati broj radnika kojima će biti omogućen rad od kuće (Allied, b.d.).

Bailey (2002.) navodi kako su provedena brojna istraživanja s ciljem definiranja čimbenika koji otkrivaju koji zaposlenici rade od kuće. Provedena istraživanja (npr. Mannering i Mokhtarian, 1995. i Mokhtarian i Salomon, 1996. i 1997. prema Bailey 2002.) pokazala su kako su se čimbenici povezani s poslom koji uključuju odobravanje menadžera, manje potrebe za interakcijom na radnom mjestu te samopercepciju podobnosti posla za rad od kuće, pokazali kao oni koji najviše utječu na zaposlenikovu odluku da radi od kuće. Iako su se čimbenici povezani s poslom pokazali ključnim prediktorima individualne odluke o radu od kuće, Bailey (2002.) navodi kako na navedenu odluku djeluju i brojni drugi osobni čimbenici poput samodiscipline, distrakcija u kućanstvu, želje za radom u timu, obiteljskog života i radoholizama, a zatim i tehnološki čimbenici poput dostupnosti računala.

Brojne su moguće pozitivne strane rada od kuće za organizacije, za zaposlenike, ali i širu zajednicu. Prema Bailey (2002.), organizacije mogu smanjiti troškove najma i režija te tako uštedjeti, dok su moguće pozitivne strane za zaposlenike mogućnost prilagodbe radnih obaveza privatnim i obiteljskim obavezama te ušteda na vremenu potrebnom za putovanje na posao i s posla, koje pak prema Allen, Golden i Shockley (2015.) utječe na smanjenje gužvi na prometnicama i smanjenje emisije štetnih ispušnih plinova. Gajendran (2007.) kao neke od mogućih pozitivnih strana rada od kuće navodi veći osjećaj autonomije, bolje usklađivanje poslovnih i privatnih obaveza, pozitivan utjecaj na zadovoljstvo na poslu, produktivnost te smanjenje stresa. Također, rad od kuće pruža veću mogućnost zapošljavanja osoba s invaliditetom i ostalim zdravstvenim problemima te osigurava nastavak poslovanja organizacija u slučaju izvanrednih situacija poput elementarnih nepogoda (Allen, Golden i Shockley, 2015.).

No, usprkos svim pozitivnim utjecajima koje rad od kuće može imati, on donosi i određene izazove, poput onih koji se javljaju zbog nemogućnosti održavanja neposrednog ljudskog kontakta s drugim ljudima koji je važan jer je čovjek u suštini socijalno biće (Creativa, b.d.). Nedostatak neposrednog kontakta rezultira težim održavanjem pozitivne radne atmosfere te smanjenoj timskoj koheziji i povezanosti, a što može dovesti do osjećaja usamljenosti i socijalne izoliranosti, dok je voditeljima izazovnije motivirati zaposlenike bez neposredne socijalne interakcije (Creativa, b.d.). Cooper i Kurland (2002.) navode kako radnici na daljinu mogu razviti osjećaj profesionalne izolacije koja se javlja kada zaposlenici koji rade od kuće



zbog izdvojenosti propuštaju prilike koje se javljaju u organizaciji, a koje se odnose na neformalno umrežavanje s ostalim članovima organizacije, neformalno učenje koje razvija poslovne vještine i potiče dijeljenje informacija te mentorstvo od strane kolega i nadređenih, a koje direktno djeluju na razvoj zaposlenika u vidu učenja i općenitog razvoja vještina. Osim izazova zbog nemogućnosti održavanja direktnog kontakta licem u lice pri radu od kuće, javljaju se i izazovi osiguranja prikladnog mjesta za rad kod kuće, što uključuje sve potrebne resurse za obavljanje rada od kuće, a ujedno i minimaliziranje distrakcija poput kućanskih i obiteljskih obaveza te minimaliziranje negativnih utjecaja svih ostalih okolinskih čimbenika.

### **3.4. Organizacija rada od kuće u vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom**

Brojne organizacije u svijetu, pa tako i u Hrvatskoj, kao mjeru prevencije širenja virusa COVID-19 uvele su rad od kuće. Organizacija rada od kuće bila je zahtjevna budući da su organizacije morale u vrlo kratkom roku organizirati rad na novom mjestu rada onim zaposlenicima koji nikada prije nisu radili od kuće, niti ugovorom o radu imaju definiranu tu mogućnost.

Allen (2020.) ističe kako rad od kuće može donijeti najviše koristi ukoliko se prakticira u umjerenj dozi, što nije bio slučaj za vrijeme COVID-19 pandemije. Nadalje, prema Allen (2020.), pri prisilnom radu od kuće zatekli su se milijuni zaposlenika iako su mnoge organizacije bile nespремne na organizaciju takve vrste rada te im je nedostajalo iskustva i znanja o najboljim poslovnim praksama kako bi održale razinu produktivnosti i dobrobiti zaposlenika u novonastalim uvjetima.

U skladu s navedenim, čak 63 % ispitanika iz petnaest različitih zemalja u istraživanju provedenom 2020. godine izjavilo je kako smatra da je COVID-19 pandemija negativno utjecala na njihov posao (Randstad, 2020.). U istom istraživanju 64 % ispitanika izrazilo je zabrinutost radi negativnog utjecaja pandemije na njihovu sigurnost posla, a 54 % izjavilo je kako očekuju da će izgubiti posao ukoliko će pandemija imati negativan utjecaj na poslovanje njihovog poslodavca (Randstad, 2020.). Ukoliko ovim podacima pribrojimo još i zabilježeno smanjenje zadovoljstva na poslu u iznosu od 3 % u odnosu na godinu prije pandemije, povećanje očekivanja poslodavaca u vidu dostupnosti zaposlenika van njihova redovnog

radnog vremena od 3,8 % u odnosu na godinu prije pandemije, te podatak da je čak 40 % ispitivanih zaposlenika izjavilo kako im je bilo izuzetno zahtjevno naučiti nove vještine potrebne za rad u izmijenjenim uvjetima, dok njih 80 % smatra kako je dužnost poslodavca organizirati edukacije na kojima ih mogu steći, jasno je kako su organizacije imale zahtjevan zadatak organizacije poslovanja u novim uvjetima (Randstad, 2020.).

Zbog toga što se radno mjesto zaposlenika izmjestilo iz prostora poslodavca u domove zaposlenika, dio stambenog prostora zaposlenika morao se prenamijeniti u poslovni prostor iz kojega su zaposlenici mogli raditi, pa je logično zaključiti kako su uvjeti koje su zaposlenici imali kod kuće u većoj ili manjoj mjeri utjecali na uspješnost u izvođenju zadataka i timskoj suradnji, a ono po čemu se prisilni rad od kuće za vrijeme COVID-19 pandemije uvelike razlikuje od pogodnosti rada od kuće prije pandemije je taj što zaposlenici koji su bili prisiljeni raditi od kuće često nisu imali autonomiju u kreiranju njihovih poslovnih i privatnih obaveza, mnogi nisu bili pripremljeni za rad od kuće te su se po prvi puta našli u ovoj situaciji, a uz što su imali i dodatan stres u vidu ostalih utjecaja pandemije (Waizenegger i sur., 2020.).

Kako bi zaposlenicima omogućili što bolju ravnotežu između privatnih i poslovnih obaveza, što se posebno odnosilo na roditelje čija djeca nisu mogla boraviti u školi ili dječjem vrtiću kao što je to uobičajeno, odnosno kako bi se oni što bolje mogli posvetiti i poslu i obitelji, neke organizacije odlučile su se na uvođenje ili povećanje mogućnosti fleksibilnih oblika rada poput fleksibilnog radnog vremena, nepunog radnog vremena, nekog oblika preraspodjele radnog vremena u tjednu/mjesecu/godini ili podjele posla na više izvršioaca, a čak je i Unicef izdao preporuku o uvođenju fleksibilnih oblika rada u organizacije zbog dobrobiti djece i njihovih zaposlenih roditelja u vrijeme pandemije (Unicef, 2020.). Kako bi fleksibilni oblici rada bili što uspješniji izdane su smjernice kojih bi se organizacije trebale pridržavati, pa tako prema Unicefu (2020.) fleksibilni oblici rada:

- trebaju biti odabrani na temelju potreba i mogućnosti organizacije – odabir fleksibilnog oblika rada proizlazi iz razlika među organizacijama prema vrsti i veličini,
- trebaju biti nepristrani i nediskriminirajući za sve zaposlenike – organizacije trebaju osigurati ravnopravnost među svim zaposlenicima, odnosno ne smiju diskriminirati ili kažnjavati zaposlenike zbog toga što rade u fleksibilnom radnom aranžmanu,
- trebaju imati jasno definirane obveze i očekivanja od zaposlenika – sva zaduženja, očekivanja i rokovi moraju biti jasno definirani i dogovoreni od strane zaposlenika s jedne strane i menadžera s druge strane,

- ne smiju imati negativan učinak na zaposlenje i karijeru zaposlenika – organizacije sve zaposlenike trebaju tretirati jednako (npr. zaposlenik treba primiti jednaku plaću za jednaki posao neovisno o obliku rada koji primjenjuje),
- trebaju biti prilagođeni djelatnosti organizacije – odabir fleksibilnog rada proizlazi iz razlika među djelatnosti organizacija (npr. proizvodne ili trgovačke organizacije ne mogu omogućiti svojim zaposlenicima u proizvodnji ili trgovini onu fleksibilnost kakvu imaju zaposlenici u uredima, ali se mogu prilagoditi i omogućiti svojim zaposlenicima dodatno slobodno vrijeme, obučiti zaposlenike za rad na više radnih mjesta kako bi mogli zamijeniti odsutne kolege i sl.),
- trebaju biti pravilno dokumentirani – korištenje fleksibilnog oblika rada treba biti dokumentirano i potpisano od strane zaposlenika i menadžera kako bi se izbjegli kasniji potencijalni nesporazumi, a ostali relevantni zaposlenici obaviješteni o navedenom kako bi znali prilagoditi se promjenama i
- trebaju se bazirati na prilagođenim očekivanjima o produktivnosti sukladno izazovnim uvjetima rada za vrijeme COVID-19 pandemije – organizacije trebaju razumjeti i uvažavati različite situacije u kojima se nalaze zaposlenici (npr. zaposlenici roditelji koji rade od kuće u vrijeme kada su dječji vrtići i škole zatvoreni možda će morati odvajati određeno vrijeme za svoju djecu što može utjecati na sveukupnu produktivnost).

Gledano s psihološke strane, Muslić (2020.) ističe kako pandemija može kod ljudi izazvati niz stresnih reakcija (npr. nesanicu, smanjeni osjećaj sigurnosti, pojačanu uznemirenost i anksioznost), traženje žrtve i stigmatizaciju, zdravstveno rizična ponašanja (pojačanu uporabu duhana, alkohola ili drugih sredstava ovisnosti), pojačanu neravnotežu između radnog i privatnog života (pretjerana predanost poslu u situaciji nošenja s jakim stresom) te pojavu psihosomatskih simptoma (npr. tjelesnih simptoma poput nedostatka energije ili općih bolova i tjelesne nelagode), ali i ponašanja kao što su povećana i nekontrolirana uporaba medicinskih sredstava zaštite, te kako sve navedeno može narušiti mentalno zdravlje budući da može ograničiti mogućnost ostvarivanja punog osobnog potencijala i uspješnog nošenja sa stresom te umanjiti radnu produktivnost i kapacitet doprinošenja zajednici. Allen (2020.) ističe kako su gledano s psihološke strane najveći izazovi s kojima se zaposlenici susreću u novonastalim uvjetima osjećaj nesigurnosti, preopterećenosti i osjećaj socijalne izolacije. Allen (2020.) nadalje ističe kako je u takvoj situaciji nužno da organizacije osiguraju što bolje uvjete rada radi dobrobiti zaposlenika te održavanja uspješnosti na radu u novonastalim uvjetima na način

da zaposlenicima daju jasne upute i očekivanja radi smanjenja osjećaja konfuznosti, da pružaju podršku u vidu aktivnosti poput savjetovanja radi redukcije stresa, da organiziraju aktivnosti poput neformalnih virtualnih druženja radi održavanja socijalne kohezije te da poduzimaju mjere kako bi kvaliteta komunikacije među zaposlenicima te između zaposlenika i menadžmenta bila na što višoj razini.

Kako bi ublažile psihološki utjecaj koji pandemija ima na njihove zaposlenike, neke od organizacija odlučile su se za organizaciju podrške zaposlenicima u vidu pružanja psihološke pomoći koja se odnosi na skup mjera i postupaka kojima se nastoje ukloniti ili ublažiti posljedice krize, a koja se u ovoj specifičnoj situaciji vezanoj uz COVID-19 pandemiju često organizirala na daljinu: telefonom ili internetom (razgovor, e-mail, video-pozivi, razne aplikacije za kontakt u realnom vremenu, videokonferencije i dr.) (Vračić, 2020.).

Gledajući s tehnološke strane, Waizenegger i suradnici (2020.) ističu kako su organizacije morale pružiti tehnološku podršku svim funkcijama unutar organizacija radi izvršenja radnih zadataka, ali i kao socijalnu povezicu među udaljenim zaposlenicima i timovima. Slijedom navedenog, Waizenegger i suradnici (2020.) navode kako su se organizacije morale osloniti na tehnologiju više nego ikada prije budući da su osim prethodnih aktivnosti orijentiranih na izvršenje poslovnih zadataka tehnološke mogućnosti morale obuhvatiti i puno veći spektar aktivnosti kako bi se omogućila daljnja timska suradnja van fizičkog ureda, pa su se tako koristile razne komunikacijske platforme za održavanje poslovnih sastanaka, ali i virtualnih neformalnih druženja nakon posla. Rezultati istraživanja provedenog sredinom 2020. godine u petnaest država svijeta pokazali su kako je 65 % poslodavaca investiralo u tehnološko unaprjeđenje i digitalna rješenja, a 61 % njih u edukacije o tehničkim i digitalnim vještinama kako bi pomogle zaposlenicima u prilagodbi na novu radnu situaciju, dok je njih 64 % opremilo svoje zaposlenike tehnološkom opremom koja im omogućuje obavljanje posla od kuće (Randstad, 2020.).

Iako su rezultati istraživanja provedenih tijekom 2020. godine pokazali kako većina ispitanih zaposlenika smatra kako ima podršku organizacije u kojoj su zaposleni, dodatnim istraživanjem ustanovljeno je kako ima prostora za unaprjeđenje produktivnosti i dobrobiti zaposlenika, a ispitanici zaposlenici su najčešće od organizacija željeli bolju politiku radnih sati zbog bolje ravnoteže između privatnih i poslovnih obaveza, zatim jasnije protokole za rad u uredu i kod

kuće, provedbu redovitih upitnika o dobrobiti zaposlenika i njihovoj percepciji organizacije, uvođenje ili povećanje naknade za rad od kuće i više edukacija o tehnologiji (Randstad, 2021.).

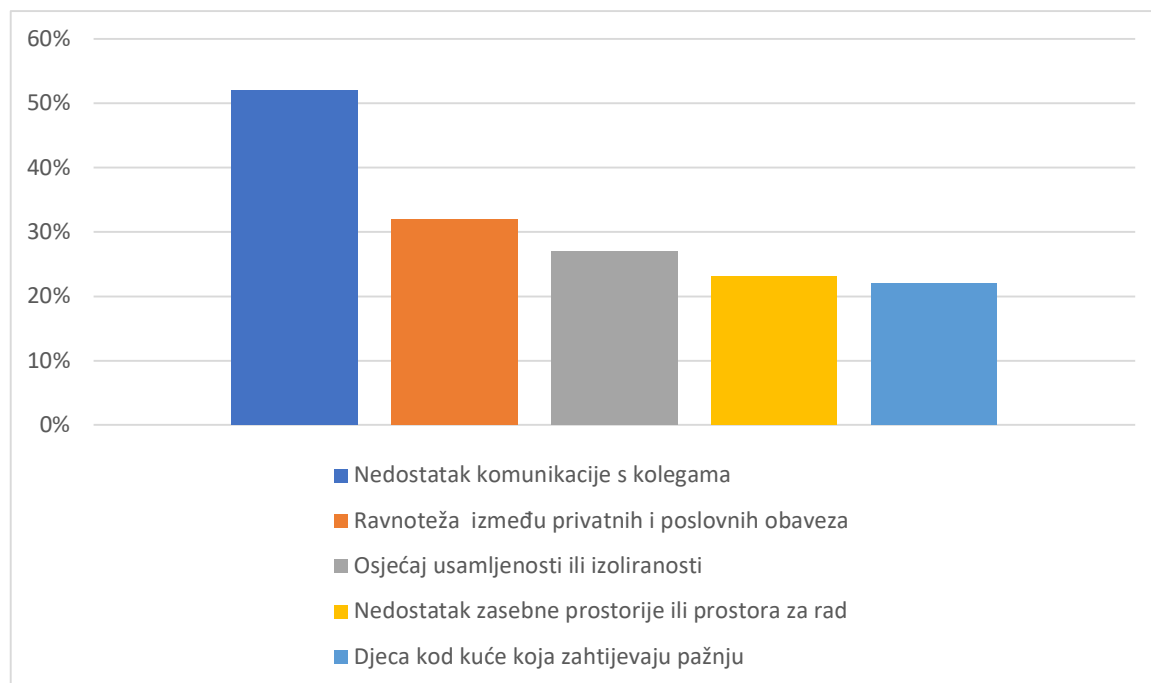
Zbog toga što u specifičnoj situaciji rada od kuće za vrijeme COVID-19 pandemije organizacije ipak nisu mogle utjecati na organizaciju rada zaposlenika u onoj mjeri kao kod uobičajenog rada u uredu, velik dio odgovornosti pao je na same zaposlenike. Zbog navedenog, na mnoge načine pokušalo se utjecati na zaposlenike u vidu preporuka od organizacije u kojoj je zaposlenik zaposlen ili iz nekih drugih izvora, poput raznih neovisnih stručnjaka iz područja poput psihologije, kako bi zaposlenici bili što uspješniji u obavljanju posla od kuće (Kraljević, 2020.). Tako Kraljević (2020.) ukazuje na petnaest savjeta za zaposlenike vezanih uz uspješno obavljanje posla od kuće:

- ustajati u standardno vrijeme kao i inače,
- održavati uobičajene jutarnje rituale,
- oblačiti odjeću kao i prilikom odlaska u klasičan ured,
- odrediti mjesto za rad,
- izbjegavati ležanje u krevetu,
- reorganizirati vlastito kućanstvo,
- odrediti vrijeme za rad i vrijeme za odmor,
- održavati kontakte s drugima,
- smanjiti distraktore,
- prilagoditi rad vlastitom ritmu produktivnosti,
- koristiti aplikacije koje mogu pomoći uspostavljanju kvalitetne organizacije posla,
- poštivati radno vrijeme,
- nagraditi samoga sebe nakon uspješno odrađenog radnog dana,
- boraviti na svježem zraku kada je moguće i
- paziti na *cyber* sigurnost.

Naposljetku, iako rad od kuće ima svojih prednosti, rezultati istraživanja provedenog u tridesetčetiri države svijeta početkom 2021. godine pokazali su kako 78 % ispitanika ipak priželjkuje vraćanje u klasičan ured u nepunom ili punom radnom vremenu, a kao glavne razloge navode nedostatak komunikacije s kolegama, poteškoće s održavanjem ravnoteže između privatnog i poslovnog života, osjećaj usamljenosti ili izolacije, nedostatak odvojene prostorije ili prostora za obavljanje posla i djecu kod kuće koja zahtijevaju pažnju, a Slikom 13.

prikazano je kako je 52 % ispitanika kao glavni razlog zašto priželjkuje vraćanje u klasičan ured navelo nedostatak komunikacije s kolegama, 32 % ravnotežu između privatnih i poslovnih obaveza, 27 % osjećaj usamljenosti ili izoliranosti, 23 % nedostatak zasebne prostorije ili prostora za rad i 22 % djecu kod kuće koja zahtijevaju pažnju (Randstad, 2021.).

Slika 13. Glavni nedostaci rada od kuće prema istraživanju među zaposlenicima u 34 zemlje svijeta



Izvor: Randstad (2021.)

### **3.5. Povezanost demografskih, društvenih i ekonomskih čimbenika i zadovoljstva i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom**

Novom organizacijom rada zaposlenici više nisu imali iste uvjete rada kao do tada, nego je svaki radnik individualno bio primoran organizirati svoj rad od kuće. U novoj situaciji, postavlja se pitanje utjecaja društveno-ekonomskih čimbenika na zadovoljstvo i uspješnost na radu, budući da se oni od zaposlenika do zaposlenika uvelike razlikuju.

Istraživanja provedena 2020. godine ukazuju na to da već sama mogućnost rada od kuće nije bila dostupna svim zaposlenicima u jednakoj mjeri, odnosno ukazuju na veći utjecaj pandemije na skupine zaposlenika koje rade na niže kvalificiranim poslovima od onih na više kvalificiranim poslovima, na način da su upravo radnici na niže kvalificiranim radnim mjestima imali manju mogućnost rada od kuće te su češće zbog utjecaja pandemije ostajali bez zaposlenja (Kantamneni, 2020.; Weill i sur., 2020.).

Istraživanja su pokazala razlike u utjecaju pandemije na osobe različite dobi, etničke pripadnosti, razine obrazovanja te razine prihoda, poput istraživanje provedenog 2020. godine u Sjedinjenim Američkim Državama od strane Moen, Pedtkea i Flood koje je pokazalo da su osobe u dvadesetima te u pedesetim i šezdesetim godinama starosti izloženi utjecaju pandemije budući da su češće ostajale bez zaposlenja, a posebice žene pripadnice latinoameričke i afroameričke manjine te muškarci pripadnici azijskoameričke i latinoameričke manjine u dvadesetim godinama starosti bez visokoobrazovne diplome (Moen, Pedtke i Flood, 2020.). Slični su rezultati i brojnih drugih istraživanja provedenih za vrijeme COVID-19 pandemije koja su pronašla razlike u rezultatima između muških i ženskih zaposlenika – veći utjecaj pandemije ustanovljen je kod ženskih zaposlenika u vidu gubitka posla, smanjenja radnih sati te smanjenja zadovoljstva poslom i uspješnosti na radu (Craig i Churchill 2021.; Collins i sur., 2021.; Del Boca i sur., 2020.; Feng i Savani, 2020.; Kristal i Yaish, 2020.; Möhring i sur., 2020.). Prema istraživanju Zammara, Perez-Arce i Pradosa (2020.), žene koje imaju djecu su za vrijeme COVID-19 pandemije bile izložene većem psihološkom stresu od žena bez djece i muškaraca.

Rezultati istraživanja provedenog na zaposlenicima koji su za vrijeme COVID-19 pandemije radili od kuće pokazali su kako je razina njihove radne uspješnosti ovisila o obilježjima zaposlenika, prisutnosti djece kod kuće i specifičnostima posla (Gibbs, Mengel i Siemroth, 2021.). Gibbs, Mengel i Siemroth (2021.) ističu kako su rezultati istraživanja pokazali da su zaposlenici za vrijeme rada od kuće uspjeli zadržati uobičajenu radnu uspješnost ili je ona bila neznatno smanjena, ali su zbog toga zaposlenici morali raditi duže, što znači da im je produktivnost u jedinici vremena bila manja. Autori ističu kako je smanjenje radne uspješnosti bilo očitije kod zaposlenika koji u organizaciji rade kraće vrijeme od onih s više iskustva u organizaciji, čemu je mogući uzrok manja mogućnost interakcije manje iskusnih zaposlenika s iskusnijim suradnicima. Također, autori ističu kako je radna uspješnost za vrijeme rada od kuće

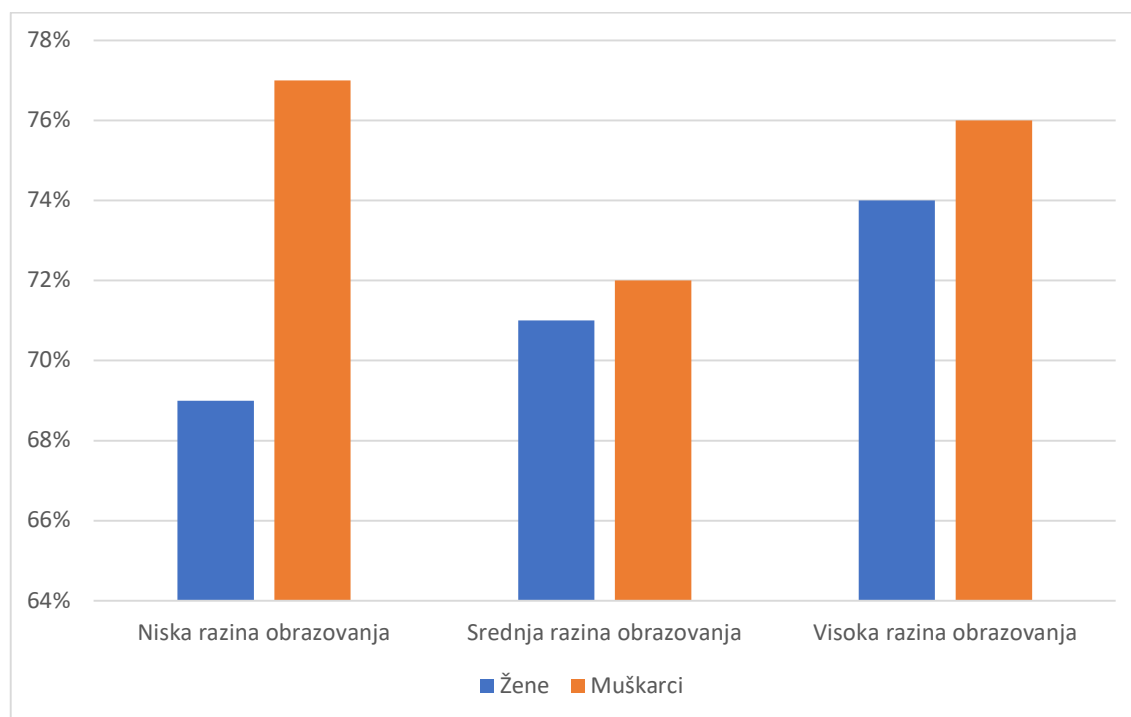
kod zaposlenika s malodobnom djecom kod kuće u odnosu na zaposlenike bez djece bila smanjena, a čemu su mogući uzrok obiteljske obaveze vezane uz djecu.

Istraživanje Gibbs, Mengel i Siemroth (2021.) nadalje pokazuje da zaposlenici za vrijeme rada od kuće zbog COVID-19 pandemije nisu bili u mogućnosti održavati kontakte s kolegama kao što je to u uredu poslodavca gdje u spontanoj komunikaciji s kolegama mogu doći do ideja koje mogu utjecati na radnu uspješnost, a što se je posebno utjecalo na radnu uspješnost zaposlenika čija radna uspješnost ovisi o komunikaciji i suradnji s drugima. Uzevši u obzir kako je kvalitetna komunikacija ključan čimbenik radne uspješnosti za većinu poslova, jasno je kako je za radnu uspješnost prilikom rada od kuće ključno osigurati uvjete koji zaposleniku omogućuju učinkovitu komunikaciju, što znači da zaposlenik treba imati prikladno mjesto za rad, potrebna sredstva za rad i kvalitetnu internetsku vezu.

Rezultati istraživanja provedenog u 2020. godini, dakle u doba COVID-19 pandemije, na zaposlenicima u petnaest zemalja svijeta, upućuju na razlike u razini zadovoljstva na poslu ovisno o spolu i razini obrazovanja – rezultati su pokazali kako je zadovoljstvo najizraženije kod ispitanika s niskom razinom obrazovanja gdje je 69 % žena i 77 % muškaraca iskazalo zadovoljstvo na poslu (Randstad, 2020.). U kategoriji srednje razine obrazovanja isto je učinilo 71 % žena i 72 % muškaraca, a u kategoriji visoke razine obrazovanja 74 % žena i 76 % muškaraca (Randstad, 2020.). Detaljni podaci istraživanja prikazani su Slikom 14. gdje je vidljivo kako su žene zadovoljnije na poslu ukoliko imaju višu razinu obrazovanja, što nije slučaj kod muškaraca, a što potencijalno ukazuje na najveću izloženost utjecaju pandemije žena s niskom razinom obrazovanja (Randstad, 2020.).



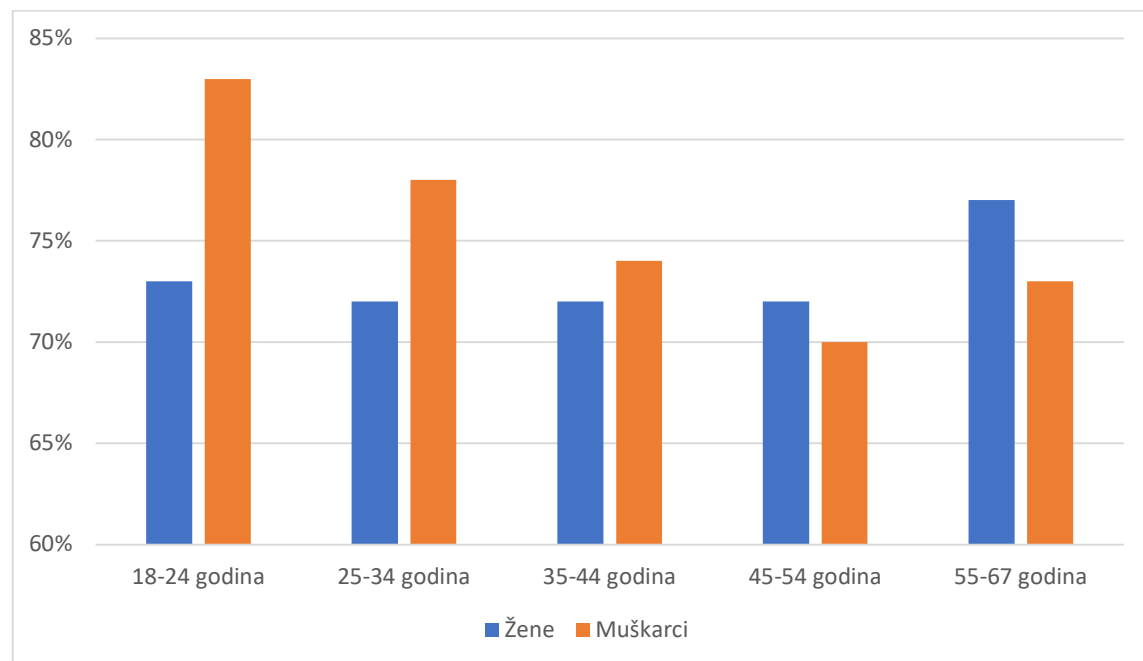
Slika 14. Postotak zaposlenika zadovoljnih na poslu prema spolu i razini obrazovanja u doba COVID-19 pandemije prema istraživanju zaposlenika u 15 zemalja svijeta



Izvor: Randstad (2020.)

Postotci zaposlenika zadovoljnih na poslu prema spolu i dobi u doba COVID-19 pandemije prema istraživanju zaposlenika u petnaest zemalja svijeta prikazani su Slikom 15. Rezultati istraživanja pokazali su kako su muškarci u dobi od 18. do 24. godine najzadovoljniji na poslu s 83 % zadovoljnih ispitanika (Randstad, 2020.). S druge strane, rezultati istraživanja pokazali su kako su žene najzadovoljnije na poslu u najstarijoj dobnoj skupini od 55. do 67. godine života sa 77 % zadovoljnih ispitanica (Randstad, 2020.). Primjetno je kako se kod muškaraca nakon najviše izmjerelog zadovoljstva na poslu u najmlađoj dobnoj skupini, postotak ispitanika zadovoljnih na poslu smanjuje do 55. godine života – tako je u dobi od 25. do 34. godine njih 78 % zadovoljno na poslu, u dobi od 35. do 44. godine njih 74 % te u dobi od 45. do 54. godine njih 70 %, nakon čega zadovoljstvo na poslu ponovno ima blagi rast pa je tako u kategoriji ispitanika od 55. do 67. godine života 73 % ispitanika zadovoljno na poslu (Randstad, 2020.). Rezultati ovog istraživanja ukazuju na to da su zaposlenici u dvadesetim, ali i oni u pedesetim i šezdesetim godinama života zadovoljniji poslom od onih u tridesetim i četrdesetim godinama života, što navodi na zaključak da utjecaj dobi na zadovoljstvo na poslu ipak nije toliko značajan poput primjerice razine obrazovanja.

Slika 15. Postotak zaposlenika zadovoljnih na poslu prema spolu i dobi u doba COVID-19 pandemije prema istraživanju zaposlenika u 15 zemalja svijeta



Izvor: Randstad (2020.)

## **4. ISTRAŽIVANJE DRUŠTVENO-EKONOMSKIH ČIMBENIKA ZADOVOLJSTVA I USPJEŠNOSTI NA RADU U UVJETIMA RADA OD KUĆE ZA VRIJEME ZATVARANJA UZROKOVANOG COVID-19 PANDEMIJOM**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Osnovni empirijski cilj ovog poslijediplomskog specijalističkog rada bio je istražiti povezanost društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće i zadovoljstva na poslu te samo-percepcije uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.

Empirijsko istraživanje provedeno je u periodu od prosinca 2020. godine do veljače 2021. godine na ispitanicima koji su u trenutku ispitivanja radili od kuće zbog COVID-19 pandemije, a uključivalo je sljedeće faze:

- pregled dostupne literature vezane uz temu rada na temelju koje će biti konceptualizirano empirijsko istraživanje,
- sastavljanje anketnog upitnika,
- dizajniranje elektroničke verzije upitnika uz pomoć „Google docs“ alata kako bi prikupljeni podaci bili automatski u tabličnom formatu,
- objavljivanje poveznice na anketni upitnik na društvenim mrežama „LinkedIn“ i „Facebook“ te slanje poveznice vlastitim kontaktima pojedinačno putem elektroničke pošte uz molbu daljnjeg dijeljenja poveznice,
- računalnu obradu podataka,
- grafičko prikazivanje i
- interpretaciju rezultata istraživanja.

Prikupljanje podataka u okviru empirijskog istraživanja provedeno je putem anketnog upitnika koji se sastojao od četiri dijela koji su se odnosili na:

1. socio-demografska obilježja za potrebe opisa uzorka istraživanja i analizu promatranih varijabli s obzirom na socio-demografska obilježja ispitanika,
2. društveno-ekonomske čimbenike vezane uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom,

3. samoprocjenu zadovoljstva na poslu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom i
4. samoprocjenu uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.

Anketni upitnik se sastojao od ukupno 59 pitanja/tvrđnji/čestica, od čega se 7 odnosilo na socio-demografska obilježja za potrebe opisa uzorka istraživanja i analizu promatranih varijabli s obzirom na socio-demografska obilježja ispitanika, 9 na društveno-ekonomske čimbenike vezane uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom, 36 na samoprocjenu zadovoljstva na poslu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom i 7 na samoprocjenu uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.

Dio upitnika koji se odnosio na socio-demografska obilježja ispitanika sastojao se od ukupno 6 pitanja, od čega je jedno pitanje bilo zatvorenog „ili/ili“ tipa s dva ponuđena odgovora a 5 pitanja otvorenog tipa. Kod otvorenih pitanja ispitanici su morali upisati numeričku vrijednost koja se odnosi na nju/njega. Upitnik je ukupno prikupljao pet socio-demografskih obilježja ispitanika – spol, dob, broj članova kućanstva, broj malodobne djece u kućanstvu i prosječni mjesečni prihod po članu kućanstva.

Dio upitnika koji se odnosio na društveno-ekonomske čimbenike vezane uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom sastojao se od 9 tvrdnji, a ispitanici su stupanj slaganja s tvrdnjama označavali u rasponu od 1, što je označavalo potpuno neslaganje, do 6, što je označavalo slaganje u potpunosti, uz mogućnost odabira odgovora „N“ što je značilo da ispitanik ne može odgovoriti na pitanje.

U dijelu upitnika koji se odnosio na samoprocjenu zadovoljstva na poslu korišten je instrument razvijen od strane Spectora 1985. godine. Sastojao se od 36 čestica, a ispitanici su stupanj slaganja s česticama označavali u rasponu od 1, što je označavalo potpuno neslaganje, do 6, što je označavalo slaganje u potpunosti. Upitnik je ukupno mjerio osam čimbenika zadovoljstva na radu – zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja, zadovoljstvo nadzorom, zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima, zadovoljstvo operativnim postupcima, zadovoljstvo kolegama, zadovoljstvo prirodom posla i zadovoljstvo komunikacijom.

Naposljetku, u dijelu upitnika koji se odnosio na samoprocjenu radne uspješnosti pri radu od kuće korišten je instrument razvijen od strane Dienera i suradnika 1985. godine. Ovaj dio anketnog upitnika odnosio se na samoprocjenu uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom. Sastojao se od ukupno sedam čestica, a ispitanici su stupanj slaganja s česticama označavali u rasponu od 1, što je označavalo potpuno neslaganje, do 7, što je označavalo slaganje u potpunosti.

Povezanost društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće i zadovoljstva i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom ispitana je Pearsonovim koeficijentima korelacije.

Uzorak istraživanja je bio prigodni uzorak zaposlenika iz različitih organizacija te različitih struka i obrazovnih razina čije je zajedničko obilježje rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom na jesen/zimu 2020. godine. Upitnik je popunilo ukupno 203 ispitanika čija su socio-demografska obilježja navedena u Tablici 1.

Tablica 1. Socio-demografska obilježja ispitanika

Socio-demografska obilježja		n	%
Spol	Muški	70	34,5
	Ženski	133	65,5
Dob	20-29	37	18,2
	30-39	97	47,8
	40-49	55	27,1
	50-59	12	5,9
	nedostaje	2	1
Broj članova kućanstva	1	21	10,3
	2	65	32
	3	30	14,8
	4	56	27,6
	5	19	9,4
	≥6	12	5,9
Broj malodobne djece u kućanstvu	0	128	63,1
	1	25	12,3
	2	38	18,7
	≥3	10	4,9
	nedostaje	2	1
Prosječni mjesečni prihod po članu kućanstva	manje od 5.000 kuna	96	47,3
	5.000 – 9.999 kuna	81	39,9
	10.000 kuna i više	26	12,8

Kao što je vidljivo u Tablici 1, istraživanju je pristupilo više ispitanika ženskog spola, njih ukupno 66 %. Najviše ispitanika bilo je u dobi od 36 godina, iz dvočlanog kućanstva i bez malodobne djece. Pokazalo se kako je najviše ispitanika raspolagalo s do 5.000 kuna mjesečno po članu kućanstva, ali valja naglasiti kako su kategorije izračunate na način da je ukupni mjesečni prihod kućanstva podijeljen s brojem članova kućanstva te su u obzir uzete donje granice dobivenih rezultata. Ispitanici koji su u trenutku istraživanja stanovali s malodobnom djecom u kućanstvu, njih ukupno 73, najčešće su imali dvoje djece, dok je prosjek godina malodobne djece izračunat aritmetičkom sredinom 8,3 godina.

## 4.2. Rezultati istraživanja

### 4.2.1. Analiza društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom

U Tablici 2. dan je pregled aritmetičkih sredina odgovora na devet pitanja vezanih uz percepciju ispitanika njihovog društveno-ekonomskog stanja vezano uz rad od kuće odnosno društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.

Tablica 2. Percepcija prisutnosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom

Redni broj pitanja	Tvrdnje	Prosječna ocjena
1.	Poslodavac mi je osigurao sve potrebne resurse za obavljanje rada od kuće.	3,81
2.	Sredstva za rad koje koristim kod kuće (računalo, monitor, printer i sl.) su jednako kvalitetna kao ona koja koristim u prostoru poslodavca.	3,88
3.	Internetska veza koju imam kod kuće je jednako dobra kao ona u prostoru poslodavca.	3,77
4.	Poslodavac mi nadoknađuje trošak za energente koje trošim radeći od kuće (telefon, internet, struja i sl.).	1,57
5.	Kod kuće imam jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kao u prostoru poslodavca.	2,72
6.	Računalnu opremu za rad od kuće ne moram dijeliti s članovima kućanstva.	4,09
7.	Na posao u prosjeku trošim jednako vremena prilikom rada od kuće kao i pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	2,94
8.	Kućanske/obiteljske obveze me ne ometaju u obavljanu posla od kuće.	3,11
9.	Pri radu od kuće, poslodavac ne očekuje da sam više vremena dostupan/a nego što je to uobičajeno pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	3,25

Ispitanici su najvišom prosječnom ocjenom ocijenili tvrdnju „računalnu opremu za rad od kuće ne moram dijeliti s članovima kućanstva“ (M = 4,09), a tvrdnju „poslodavac mi nadoknađuje trošak za energente koje trošim radeći od kuće (telefon, internet, struja i sl.) (M = 1,57) najnižom prosječnom ocjenom.

Nadalje je istraženo postoji li povezanost između socio-demografskih obilježja ispitanika – spola, dobi, broja malodobne djece u kućanstvu, dobi malodobne djece u kućanstvu te prosječnog mjesečnog prihoda po članu kućanstva i ocjena društveno-ekonomskih čimbenika prilikom rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.

Tablica 3. prikazuje srednje ocjene društveno-ekonomskih čimbenika prilikom rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema spolu. Rezultati pokazuju kako su pripadnice ženskog spola iskazale niži stupanj slaganja sa 7 od 9 tvrdnji (izuzev tvrdnje koja se odnosi na kvalitetu internetske veze kod kuće naspram one kod poslodavca i tvrdnje koja se odnosi na distrakcije u vidu kućanskih ili obiteljskih obaveza pri obavljanju posla od kuće). Štoviše, rezultati t-testa na razini statističke značajnosti od 5 % ukazuju na statistički značajnu razliku u ocjenama muškaraca i žena tvrdnji „poslodavac mi je osigurao sve potrebne resurse za obavljanje rada od kuće“, „kod kuće imam jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kao u prostoru poslodavca“ i „pri radu od kuće, poslodavac ne očekuje da sam više vremena dostupan/a nego što je to uobičajeno pri redovnom radu u prostoru poslodavca“. Dobiveni rezultati nisu iznenađujući budući da, kao što je ranije u radu navedeno, brojna istraživanja daju naslutiti kako je utjecaj COVID-19 pandemije izraženiji kod žena. No, iako dobiveni rezultati pokazuju razlike u srednjim ocjenama društveno-ekonomskih čimbenika prilikom rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema spolu, svakako valja napomenuti da među ispitanicima postoje razlike u prosječnom mjesečnom prihodu s obzirom na spol – kod muških ispitanika donji prag prosječnog mjesečnog prihoda je iznosio 5.666,75 kuna, a kod ženskih ispitanika je bio tek 4607,00 kuna, što je moglo utjecati na dobivene rezultate.



Tablica 3. Percepcija prisutnosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema spolu

Redni broj pitanja	Tvrdnje	Prosječna ocjena prema spolu	
		Ž	M
1.	Poslodavac mi je osigurao sve potrebne resurse za obavljanje rada od kuće. *	3,69	4,04
2.	Sredstva za rad koje koristim kod kuće (računalo, monitor, printer i sl.) su jednako kvalitetna kao ona koja koristim u prostoru poslodavca.	3,78	4,06
3.	Internetska veza koju imam kod kuće je jednako dobra kao ona u prostoru poslodavca.	3,83	3,66
4.	Poslodavac mi nadoknađuje trošak za energente koje trošim radeći od kuće (telefon, internet, struja i sl.).	1,52	1,65
5.	Kod kuće imam jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kao u prostoru poslodavca. *	2,52	3,09
6.	Računalnu opremu za rad od kuće ne moram dijeliti s članovima kućanstva.	3,82	4,62
7.	Na posao u prosjeku trošim jednako vremena prilikom rada od kuće kao i pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	2,86	3,10
8.	Kućanske/obiteljske obveze me ne ometaju u obavljanju posla od kuće.	3,12	3,09
9.	Pri radu od kuće, poslodavac ne očekuje da sam više vremena dostupan/a nego što je to uobičajeno pri redovnom radu u prostoru poslodavca. *	3,09	3,55

\*  $p < 0,05$

Tablica 4. prikazuje srednje ocjene društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema dobi ispitanika. Uvidom u rezultate vidljivo je kako su ispitanici starosti od 20 do 29 godina najviše tvrdnji u prosjeku ocijenili najvišim ocjenama, njih ukupno četiri, a koje se odnose na osiguranje svih potrebnih resursa za obavljanje rada od kuće od strane poslodavca, kvalitetu internetske veze kod kuće naspram one kod poslodavca, kvalitetu mjesta za rad od kuće naspram kvalitete kod poslodavca te podjednako trošenje vremena na rad prilikom rada od kuće naspram redovnog rada kod poslodavca. Najmanji stupanj slaganja s tvrdnjama iskazali su ispitanici u dobnoj skupini od 40

do 49 godina koji su izuzev dvije tvrdnje, one koja se odnosi na jednako kvalitetno mjesto za rad od kuće naspram onog kod poslodavca te one koja se odnosi na utjecaj kućanskih i obiteljskih obaveza na obavljanje posla od kuće, sve tvrdnje u prosjeku ocijenili najnižim ocjenama od svih ispitanika. Međutim, rezultati ANOVA testa na razini statističke značajnosti od 5 % su pokazali kako nema statistički značajnih razlika među ispitanicima različite starosne dobi u srednjim ocjenama društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom. Iako se o razlozima dobivenih rezultata može samo nagađati, jedan od mogućih utjecaja je broj malodobne djece u kućanstvu. Naime, od 37 ispitanika u dobi od 20 do 29 godina samo njih dvoje ima malodobno dijete u kućanstvu, i to samo jedno dijete, pa ne čudi da je ova dobna skupina u prosjeku dala najviše ocjene u najviše kategorija. Najveći broj malodobne djece zabilježen je kod ispitanika u dobi od 40 do 49 godina (čak 60 % ispitanika ove skupine je navelo kako kućanstvo dijeli s maloljetnom djecom), a koji su i najviše kategorija u prosjeku ocijenili najnižom ocjenom. Danoj tezi u prilog idu i rezultati za preostale dvije dobne skupine. Dobna skupina od 50 do 59 godina u kojoj 33 % ispitanika stanuje s malodobnom djecom izrazila je u prosjeku nešto niži stupanj slaganja s izjavama od ispitanika dobne skupine od 20 do 29 godina, dok je nakon toga prema prosječnim ocjenama dobna skupina od 30 do 39 godina, u kojoj 36 % ispitanika stanuje u kućanstvu s malodobnom djecom.

Tablica 4. Percepcija prisutnosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema dobi

Redni broj pitanja	Tvrdnje	Prosječna ocjena prema dobi			
		20-29	30-39	40-49	50-59
1.	Poslodavac mi je osigurao sve potrebne resurse za obavljanje rada od kuće.	4,11	3,82	3,62	3,75
2.	Sredstva za rad koje koristim kod kuće (računalo, monitor, printer i sl.) su jednako kvalitetna kao ona koja koristim u prostoru poslodavca.	3,92	3,90	3,78	4,00
3.	Internetska veza koju imam kod kuće je jednako dobra kao ona u prostoru poslodavca.	4,00	3,70	3,70	3,92
4.	Poslodavac mi nadoknađuje trošak za energente koje trošim radeći od kuće (telefon, internet, struja i sl.).	1,57	1,61	1,34	2,17
5.	Kod kuće imam jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kao u prostoru poslodavca.	3,14	2,57	2,75	2,50
6.	Računalnu opremu za rad od kuće ne moram dijeliti s članovima kućanstva.	4,19	4,32	3,63	4,00
7.	Na posao u prosjeku trošim jednako vremena prilikom rada od kuće kao i pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	3,44	2,83	2,76	3,17
8.	Kućanske/obiteljske obveze me ne ometaju u obavljanju posla od kuće.	3,00	3,06	3,08	4,00
9.	Pri radu od kuće, poslodavac ne očekuje da sam više vremena dostupan/a nego što je to uobičajeno pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	3,28	3,35	3,08	3,17

Tablica 5. prikazuje srednje ocjene društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema broju malodobne djece u kućanstvu. Vidljivo je da postoje određena odstupanja u slaganjima s tvrdnjama prema broju malodobne djece u kućanstvu. Najviši stupanj slaganja s pet od ukupno devet tvrdnji izrazili su zaposlenici s troje ili četvero malodobne djece u kućanstvu (tvrdnje: „poslodavac mi je osigurao sve potrebne resurse za obavljanje rada od kuće“, „poslodavac mi nadoknađuje trošak za

energente koje trošim radeći od kuće (telefon, internet, struja i sl.)“, „kod kuće imam jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kao u prostoru poslodavca“, „na posao u prosjeku trošim jednako vremena prilikom rada od kuće kao i pri redovnom radu u prostoru poslodavca“ i „pri radu od kuće, poslodavac ne očekuje da sam više vremena dostupan/a nego što je to uobičajeno pri redovnom radu u prostoru poslodavca“). Rezultati ANOVA testa na razini statističke značajnosti od 5 % pokazuju kako postoji statistički značajna razlika u srednjim ocjenama društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom ovisno o broju malodobne djece u kućanstvu kod treće tvrdnje koja se odnosi na kvalitetu internetske veze i osmoj tvrdnji koja se odnosi na distrakcije zbog kućanskih obaveza.

Tablica 5. Percepcija prisutnosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema broju malodobne djece u kućanstvu

Redni broj pitanja	Tvrđnje	Prosječna ocjena prema broju malodobne djece u kućanstvu			
		0	1	2	3 i 4
1.	Poslodavac mi je osigurao sve potrebne resurse za obavljanje rada od kuće.	3,88	3,68	3,60	3,89
2.	Sredstva za rad koje koristim kod kuće (računalo, monitor, printer i sl.) su jednako kvalitetna kao ona koja koristim u prostoru poslodavca.	3,92	3,83	3,84	3,80
3.	Internetska veza koju imam kod kuće je jednako dobra kao ona u prostoru poslodavca. *	3,92	3,35	3,66	3,00
4.	Poslodavac mi nadoknađuje trošak za energente koje trošim radeći od kuće (telefon, internet, struja i sl.).	1,50	1,61	1,68	2,00
5.	Kod kuće imam jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kao u prostoru poslodavca.	2,82	2,57	2,39	2,89
6.	Računalnu opremu za rad od kuće ne moram dijeliti s članovima kućanstva.	4,32	3,26	3,89	4,13
7.	Na posao u prosjeku trošim jednako vremena prilikom rada od kuće kao i pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	2,87	3,20	2,76	3,78
8.	Kućanske/obiteljske obveze me ne ometaju u obavljanju posla od kuće. *	3,25	3,45	2,54	3,11
9.	Pri radu od kuće, poslodavac ne očekuje da sam više vremena dostupan/a nego što je to uobičajeno pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	3,30	3,62	2,86	3,78

\*  $p < 0,05$

Nadalje, srednje ocjene društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom muških ispitanika sa i bez djece te ženskih ispitanika sa i bez djece su pokazale kako su muški ispitanici bez djece u odnosu na muške ispitanike s djecom označavali viši stupanj slaganja sa svim tvrdnjama izuzev one pod rednim brojem četiri koja se odnosi na nadoknadu troškova za energente od strane poslodavca te one pod rednim brojem sedam koja se odnosi na jednako trošenje vremena prilikom rada od kuće i

pri redovnom radu u prostoru poslodavca. Kod žena su rezultati pokazali isti smjer kao i kod muškaraca uz dvije iznimke, one kod tvrdnje pod rednim brojem dva, a koja se odnosi na kvalitetu sredstava za rad kod kuće nasuprot kod poslodavca, te pod rednim brojem devet koja se odnosi na očekivanje poslodavca o dostupnosti pri radu od kuće i redovnom prostoru poslodavca na koje su žene s djecom izrazile veći stupanja od žena bez djece.

Tablica 6. prikazuje srednje ocjene društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema dobi malodobne djece u kućanstvu. Vidljivo je da postoje određena odstupanja u prosječnim odgovorima ispitanika prema dobi malodobne djece u kućanstvu, pa su tako najviši stupanj slaganja sa šest od ukupno devet tvrdnji izrazili zaposlenici s malodobnom djecom u dobi do šest godina (tvrdnje: „poslodavac mi je osigurao sve potrebne resurse za obavljanje rada od kuće“, „sredstva za rad koje koristim kod kuće (računalo, monitor, printer i sl.) su jednako kvalitetna kao ona koja koristim u prostoru poslodavca“, „poslodavac mi nadoknađuje trošak za energente koje trošim radeći od kuće (telefon, internet, struja i sl.)“, „kod kuće imam jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kao u prostoru poslodavca“, „računalnu opremu za rad od kuće ne moram dijeliti s članovima kućanstva“ i „pri radu od kuće, poslodavac ne očekuje da sam više vremena dostupan/a nego što je to uobičajeno pri redovnom radu u prostoru poslodavca“). Rezultati ANOVA testa na razini statističke značajnosti od 5% pokazuju kako nema statistički značajnih razlika među odgovorima ispitanika ovisno o dobi malodobne djece u kućanstvu.

Tablica 6. Percepcija prisutnosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema dobi malodobne djece u kućanstvu

Redni broj pitanja	Tvrdnje	Prosječna ocjena prema dobi malodobne djece u kućanstvu		
		1-6	7-12	13-17
1.	Poslodavac mi je osigurao sve potrebne resurse za obavljanje rada od kuće.	3,90	3,50	3,44
2.	Sredstva za rad koje koristim kod kuće (računalo, monitor, printer i sl.) su jednako kvalitetna kao ona koja koristim u prostoru poslodavca.	3,95	3,60	3,83
3.	Internetska veza koju imam kod kuće je jednako dobra kao ona u prostoru poslodavca.	3,51	3,55	3,42
4.	Poslodavac mi nadoknađuje trošak za energente koje trošim radeći od kuće (telefon, internet, struja i sl.).	1,77	1,72	1,61
5.	Kod kuće imam jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kao u prostoru poslodavca.	2,60	2,38	2,46
6.	Računalnu opremu za rad od kuće ne moram dijeliti s članovima kućanstva.	3,86	3,74	3,54
7.	Na posao u prosjeku trošim jednako vremena prilikom rada od kuće kao i pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	3,10	2,82	3,15
8.	Kućanske/obiteljske obveze me ne ometaju u obavljanju posla od kuće.	2,82	2,62	3,13
9.	Pri radu od kuće, poslodavac ne očekuje da sam više vremena dostupan/a nego što je to uobičajeno pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	3,23	3,16	3,05

Obzirom na prosječni mjesečni prihod po članu kućanstva u Tablici 7. prikazane su srednje ocjene društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom. Vidljivo je kako su ispitanici s višim prihodima u prosjeku iskazivali viši stupanj slaganja od ispitanika s nižim prihodima. Ispitanici u kategoriji do 5.000 kuna prosječnih mjesečnih prihoda po članu kućanstva na pet od ukupno devet izjava su označili najmanji stupanj slaganja (tvrdnje: „sredstva za rad koje koristim kod kuće (računalo, monitor, printer i sl.) su jednako kvalitetna kao ona koja koristim u prostoru

poslodavca“, „internetska veza koju imam kod kuće je jednako dobra kao ona u prostoru poslodavca“, „kod kuće imam jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kao u prostoru poslodavca“, „računalnu opremu za rad od kuće ne moram dijeliti s članovima kućanstva“ i „pri radu od kuće, poslodavac ne očekuje da sam više vremena dostupan/a nego što je to uobičajeno pri redovnom radu u prostoru poslodavca“). S druge strane, ispitanici u najvišoj kategoriji, onoj s prosječnim mjesečnim prihodima po članu kućanstva od 10.000 kuna i više na pet od ukupno devet izjava iskazali su najviši stupanj slaganja (tvrdnje: „poslodavac mi je osigurao sve potrebne resurse za obavljanje rada od kuće“, „sredstva za rad koje koristim kod kuće (računalo, monitor, printer i sl.) su jednako kvalitetna kao ona koja koristim u prostoru poslodavca“, „internetska veza koju imam kod kuće je jednako dobra kao ona u prostoru poslodavca“, „kod kuće imam jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kao u prostoru poslodavca“ i „na posao u prosjeku trošim jednako vremena prilikom rada od kuće kao i pri redovnom radu u prostoru poslodavca“). Rezultati ANOVA testa na razini statističke značajnosti od 5 % pokazuju statistički značajnu razliku u srednjim ocjenama treće tvrdnje koja se odnosi na kvalitetu internetske veze kod kuće naspram one kod poslodavca te pete tvrdnje koja se odnosi na kvalitetu mjesta za rad kod kuće naspram one kod poslodavca.



Tablica 7. Percepcija prisutnosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema prosječnom mjesečnom prihodu po članu kućanstva

Redni broj pitanja	Tvrdnje	Prosječna ocjena prema prosječnom mjesečnom prihodu po članu kućanstva		
		Ispod 5.000 kn	5.000 – 9.999 kn	10.000 kn i više
1.	Poslodavac mi je osigurao sve potrebne resurse za obavljanje rada od kuće.	3,77	3,72	4,24
2.	Sredstva za rad koje koristim kod kuće (računalo, monitor, printer i sl.) su jednako kvalitetna kao ona koja koristim u prostoru poslodavca.	3,77	3,81	4,46
3.	Internetska veza koju imam kod kuće je jednako dobra kao ona u prostoru poslodavca. *	3,58	3,76	4,50
4.	Poslodavac mi nadoknađuje trošak za energente koje trošim radeći od kuće (telefon, internet, struja i sl.).	1,57	1,61	1,44
5.	Kod kuće imam jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kao u prostoru poslodavca. *	2,41	2,86	3,35
6.	Računalnu opremu za rad od kuće ne moram dijeliti s članovima kućanstva.	3,92	4,27	4,15
7.	Na posao u prosjeku trošim jednako vremena prilikom rada od kuće kao i pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	3,01	2,78	3,19
8.	Kućanske/obiteljske obveze me ne ometaju u obavljanu posla od kuće.	3,93	3,16	3,58
9.	Pri radu od kuće, poslodavac ne očekuje da sam više vremena dostupan/a nego što je to uobičajeno pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	2,98	3,55	3,31

\*  $p < 0,05$

#### 4.2.2. Analiza zadovoljstva na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom

Tablica 8. prikazuje prosječne ocjene zadovoljstva ispitanika na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom. Vidljivo je kako je ukupno zadovoljstvo na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom 3,86, što ukazuje na umjereno zadovoljstvo ispitanika obzirom da je maksimalna moguća ocjena 6. Ispitanici su najzadovoljniji komunikacijom, kolegama i prirodom posla, dok su najlošije ocijenili zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima, mogućnost napredovanja te zadovoljstvo operativnim postupcima.

Tablica 8. Zadovoljstvo ispitanika na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom

Redni broj	Čimbenik zadovoljstva na radu	Prosječna ocjena
1.	Zadovoljstvo plaćom	3,74
2.	Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	3,45
3.	Zadovoljstvo nadzorom	3,98
4.	Zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima	3,36
5.	Zadovoljstvo operativnim postupcima	3,51
6.	Zadovoljstvo kolegama	4,27
7.	Zadovoljstvo prirodom posla	4,22
8.	Zadovoljstvo komunikacijom	4,32
9.	Ukupno zadovoljstvo na radu	3,86

Nadalje je detaljnije istraženo postoje li razlike u zadovoljstvu na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema socio-demografskim obilježjima ispitanika – spolu, dobi, broju malodobne djece u kućanstvu, dobi malodobne djece u kućanstvu te prosječnom mjesečnom prihodu po članu kućanstva.

Pokazalo se da su žene prema svim čimbenicima zadovoljstva na poslu izuzev dva (zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima te zadovoljstvo komunikacijom), izrazile niži stupanj zadovoljstva, što je prikazano tablicom 9. Posljedično, ukupno zadovoljstvo na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom niže je kod žena naspram muškaraca. Rezultati ne iznenađuju budući da su i brojna druga, u teorijskom dijelu spomenuta istraživanja, ukazala na veći negativni utjecaj COVID-19 pandemije na zadovoljstvo na radu žena nego muškaraca, iako rezultati t-testa na razini statističke značajnosti

od 5 % ukazuju na statistički značajne razlike u samo dvije kategorije (zadovoljstvo nadzorom i zadovoljstvo operativnim postupcima). Nadalje, obzirom na to stanuju li ispitanici u kućanstvu s malodobnom djecom ili ne, ukupno izmjereno zadovoljstvo na radu razlikovalo se kod muškaraca i žena – kod žena bez djece izmjereno je veće zadovoljstvo na radu te je ono iznosilo 3,81, u odnosu na 3,77 kod žena s djecom, dok je kod muškaraca dobiven drugačiji odnos rezultata – kod muškaraca s djecom izmjereno je veće zadovoljstvo na radu koje je iznosilo 4,06 u odnosu na 3,93 kod muškaraca bez djece.

Tablica 9. Zadovoljstvo ispitanika na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema spolu

Redni broj	Čimbenik zadovoljstva na radu	Spol	
		Žene	Muškarci
1.	Zadovoljstvo plaćom	3,63	3,97
2.	Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	3,35	3,65
3.	Zadovoljstvo nadzorom *	3,83	4,26
4.	Zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima	3,39	3,31
5.	Zadovoljstvo operativnim postupcima *	3,43	3,65
6.	Zadovoljstvo kolegama	4,22	4,36
7.	Zadovoljstvo prirodom posla	4,17	4,32
8.	Zadovoljstvo komunikacijom	4,34	4,26
9.	Ukupno zadovoljstvo na radu	3,79	3,97

\*  $p < 0,05$

Rezultati analize zadovoljstva na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom ovisno o dobi prikazani su u tablici 10. Iz tablice je vidljivo da su u prosjeku osobe u dobi od 20 do 29 godina prosječno najzadovoljnije, slijede osobe u dobi od 50 do 59 godina, dok su manje zadovoljne osobe u dobi od 30 do 39 godina te osobe u dobi od 40 do 49 godina koje su iskazale najmanje zadovoljstvo na radu. Nastavno, ispitanici u dobi od 20 do 29 godina izrazili su najviše zadovoljstvo u četiri kategorije od ukupno osam, odnosno zadovoljniji su nadzorom, operativnim postupcima, kolegama i komunikacijom od starijih ispitanika. Ispitanici u dobi od 40 do 49 godina iskazali su najmanje ukupno zadovoljstvo na radu te su od ukupno osam kategorija u svim kategorijama izuzev zadovoljstva plaćom i zadovoljstva komunikacijom iskazali najniže zadovoljstvo. Iako nema jasnog smjera kretanja zadovoljstva čimbenicima prema dobi, izuzetak je čimbenik koji se odnosi na zadovoljstvo plaćom koji u prosjeku pokazuje više ocjene što su ispitanici stariji. Rezultati ANOVA testa na razini statističke značajnosti od 5 % pokazuju kako ne postoje

statistički značajne razlike u ocjenama čimbenika zadovoljstva na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom s obzirom na dob ispitanika.

Tablica 10. Zadovoljstvo ispitanika na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema dobi

Redni broj	Čimbenik zadovoljstva na radu	Dob			
		20-29	30-39	40-49	50-59
1.	Zadovoljstvo plaćom	3,50	3,78	3,79	3,92
2.	Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	3,38	3,57	3,32	3,33
3.	Zadovoljstvo nadzorom	4,20	4,06	3,69	4,01
4.	Zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima	3,37	3,40	3,33	3,33
5.	Zadovoljstvo operativnim postupcima	3,69	3,47	3,39	3,67
6.	Zadovoljstvo kolegama	4,52	4,31	4,05	4,21
7.	Zadovoljstvo prirodom posla	4,27	4,20	4,12	4,73
8.	Zadovoljstvo komunikacijom	4,51	4,21	4,41	4,19
9.	Ukupno zadovoljstvo na radu	3,93	3,88	3,76	3,92

Rezultati analize zadovoljstva na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema broju malodobne djece u kućanstvu prikazani su u Tablici 11. Vidljivo je kako su najveće zadovoljstvo na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom iskazali ispitanici s jednim malodobnim djetetom u kućanstvu, koji su šest od ukupno osam čimbenika u prosjeku ocijenili višom ocjenom od drugih ispitanika, dok su ispitanici s dvoje djece u kućanstvu zadovoljstvo na radu ocijenili u prosjeku najnižim ocjenama, a pet od ukupno osam čimbenika s najnižom ocjenom. Nadalje, rezultati ANOVA testa na razini statističke značajnosti od 5 % pokazali su kako postoji statistički značajna razlika u ocjenama zadovoljstva operativnim postupcima u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom s obzirom na broj malodobne djece u kućanstvu.

Tablica 11. Zadovoljstvo ispitanika na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema broju malodobne djece u kućanstvu

Redni broj	Čimbenik zadovoljstva na radu	Broj malodobne djece u kućanstvu			
		0	1	2	3 ili 4
1.	Zadovoljstvo plaćom	3,74	4,06	3,55	3,73
2.	Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	3,46	3,61	3,35	3,32
3.	Zadovoljstvo nadzorom	3,95	4,42	3,73	4,18
4.	Zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima	3,40	3,21	3,34	3,30
5.	Zadovoljstvo operativnim postupcima *	3,55	3,57	3,29	3,63
6.	Zadovoljstvo kolegama	4,27	4,59	4,10	4,30
7.	Zadovoljstvo prirodom posla	4,17	4,48	4,32	4,10
8.	Zadovoljstvo komunikacijom	4,30	4,51	4,24	4,33
9.	Ukupno zadovoljstvo na radu	3,85	4,06	3,74	3,86

\*  $p < 0,05$

U Tablici 12. dan je prikaz aritmetičkih sredina odgovora ispitanika koji se odnose na zadovoljstvo u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom obzirom na dob malodobne djece u kućanstvu. Rezultati pokazuju kako su prosječno najzadovoljniji ispitanici u kućanstvu s djecom u dobi od 13 do 17 godina koji su čimbenike zadovoljstvo plaćom i zadovoljstvo komunikacijom ocijenili najvišim ocjenama među ispitanicima, dok su prosječno najmanje zadovoljni ispitanici u kućanstvu s djecom u dobi od 7 do 12 godina koji su u prosjeku iskazali najniže zadovoljstvo svim čimbenicima izuzev zadovoljstva kolegama, zadovoljstva prirodom posla i zadovoljstva komunikacijom. Međutim, iako su prisutne određene razlike u prosječnim odgovorima vezano uz dob malodobne djece u kućanstvu rezultati ANOVA testa na razini statističke značajnosti od 5 % ne pokazuju statistički značajne razlike.

Tablica 12. Zadovoljstvo ispitanika na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema dobi malodobne djece u kućanstvu

Redni broj	Čimbenik zadovoljstva na radu	Dob malodobne djece u kućanstvu			
		bez djece	1-6	7-12	13-17
1.	Zadovoljstvo plaćom	3,74	3,71	3,60	3,90
2.	Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	3,46	3,44	3,38	3,39
3.	Zadovoljstvo nadzorom	3,95	4,13	3,87	3,97
4.	Zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima	3,40	3,29	3,28	3,28
5.	Zadovoljstvo operativnim postupcima	3,55	3,45	3,43	3,49
6.	Zadovoljstvo kolegama	4,27	4,26	4,28	4,26
7.	Zadovoljstvo prirodom posla	4,17	4,33	4,35	4,32
8.	Zadovoljstvo komunikacijom	4,30	4,23	4,28	4,55
9.	Ukupno zadovoljstvo na radu	3,85	3,85	3,81	3,90

Naposljetku, provedena je analiza zadovoljstva na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema prosječnom mjesečnom prihodu po članu kućanstva ispitanika kao što je prikazano u Tablici 13. Vidljivo je kako je zadovoljstvo na radu u prosjeku najviše kod ispitanika s najvišim prosječnim mjesečnim prihodima po članu kućanstva izuzev čimbenika zadovoljstva nagradama i ostalim pravima, dok su najmanje ocjene zadovoljstva na radu kod ispitanika s najnižim prosječnim mjesečnim prihodima po članu kućanstva. Ipak, rezultati ANOVA testa na razini statističke značajnosti od 5 % pokazuju kako su statistički značajne razlike prisutne samo u zadovoljstvu plaćom.

Tablica 13. Zadovoljstvo ispitanika na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema prosječnom mjesečnom prihodu po članu kućanstva

Redni broj	Čimbenik zadovoljstva na radu	Prosječni mjesečni prihod po članu kućanstva		
		Manje od 5.000 kuna	5.000 do 9.999 kuna	10.000 kuna i više
1.	Zadovoljstvo plaćom *	3,52	3,83	4,32
2.	Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	3,28	3,55	3,77
3.	Zadovoljstvo nadzorom	3,93	3,98	4,17
4.	Zadovoljstvo nagradama i ostalim pravima	3,36	3,34	3,45
5.	Zadovoljstvo operativnim postupcima	3,46	3,54	3,58
6.	Zadovoljstvo kolegama	4,22	4,22	4,62
7.	Zadovoljstvo prirodom posla	4,10	4,30	4,45
8.	Zadovoljstvo komunikacijom	4,28	4,28	4,56
9.	Ukupno zadovoljstvo na radu	3,77	3,88	4,11

\*  $p < 0,05$

#### 4.2.3. Analiza uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom

Ispitanici su svoju uspješnost na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom ocijenili prosječnom ocjenom od 4,65, što obzirom da je najviša moguća ocjena bila 7, ukazuje na srednju radnu uspješnost.

Gledajući prema spolu (vidi Tablicu 14.), ispitanici muškog spola svoju su uspješnost na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom u prosjeku ocijenili nešto višim ocjenama od ispitanika ženskog spola, odnosno kod muškaraca je ta ocjena iznosila 4,76, a kod žena 4,59, no rezultat t-testa na razini statističke značajnosti od 5 % nije ukazao na statistički značajne razlike u njihovim samoprocjenama radne uspješnosti. Gledajući prema dobi (vidi Tablicu 14.), ispitanici starije životne dobi su svoju uspješnost na radu ocijenili prosječno višim ocjenama od ispitanika mlađe životne dobi. Međutim, rezultat t-testa na razini statističke značajnosti od 5 % nije pokazao statistički značajne razlike u samoprocjeni uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema dobi. Analizom rezultata istovremeno prema oba obilježja, spolu i dobi,

vidljivo je kako su muškarci starije životne dobi svoju uspješnost na radu ocjenjivali prosječno višim ocjenama od muškaraca mlađe životne dobi, žene u dobi od 50 do 59 svoju uspješnost na radu ocijenile najnižim ocjenama te žene u dobi od 20 do 29 godina svoju uspješnost na radu u prosjeku ocijenile višim ocjenama od muškaraca iste dobne kategorije.

Tablica 14. Samoprocjena uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema spolu i dobi

Spol	Dob	20-29	30-39	40-49	50-59	Sve dobne skupine zajedno
Muški		4,37	4,78	4,77	5,26	4,76
Ženski		4,55	4,55	4,69	4,29	4,59
Svi ispitanici zajedno		4,59	4,65	4,71	4,77	4,68

Ovisno o tome stanuju li u zajedničkom kućanstvu sa ili bez malodobne djece rezultati ispitanika su se razlikovali na razini statističke značajnosti od 5 % prema t-testu, pri čemu su ispitanici bez djece svoju uspješnost na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom ocijenili prosječnom ocjenom od 4,55, što je niže od prosječne ocjene od 4,82 kojom su je ocijenili ispitanici s djecom. Dodatno, analiza prema spolu je pokazala da žene bez djece uspješnost na radu iskazuju prosječnom ocjenom od 4,51, a žene s djecom prosječnom ocjenom 4,71, dok su te ocjene kod muškaraca 4,61 kod muškaraca bez djece i 5,07 kod muškaraca s djecom. Analizirajući detaljnije, najviša prosječna ocjena kod oba spola dobivena je kod ispitanika s jednim djetetom u kućanstvu, nakon čega se prosječna ocjena smanjuje s većim brojem malodobne djece. Potpuni rezultati analize samoprocjene uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema spolu i broju malodobne djece u kućanstvu prikazani su u Tablici 15.



Tablica 15. Samoprocjena uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema spolu i broju malodobne djece u kućanstvu

Broj malodobne djece u kućanstvu	0	1	2	3 ili 4	Sva kućanstva zajedno
Spol					
Muški	4,61	5,47	4,96	4,79	4,96
Ženski	4,51	4,73	4,70	4,57	4,63
Svi ispitanici zajedno	4,61	5,10	4,83	4,68	4,80

Rezultati samoprocjene uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema dobi malodobne djece u kućanstvu pokazuju najviše prosječne ocjene kod ispitanika s malodobnom djecom u starosti od 1 do 6 godina, koji su svoju uspješnost na radu ocijenili prosječnom ocjenom od 4,89, a najniže prosječne ocjene kod ispitanika s malodobnom djecom starosti od 7 do 12 godina s prosječnom ocjenom od 4,73. ANOVA testom nisu pronađene razlike na razini statističke značajnosti od 5 % u ocjenama samoprocjene uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema dobi malodobne djece u kućanstvu. Uzevši u obzir ispitanike prema spolu, vidljivo je da su ispitanici oba spola najvišom prosječnom ocjenom uspješnost na radu ocijenili ukoliko u kućanstvu stanuju s djetetom dobi od 1 do 6 godina, kako prikazuje Tablica 16.

Tablica 16. Samoprocjena uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema spolu i dobi malodobne djece u kućanstvu

Dob malodobne djece u kućanstvu	1-6	7-12	13-17	Sve dobne skupine zajedno
Spol				
Muški	5,01	4,96	4,96	4,98
Ženski	4,80	4,61	4,71	4,71
Svi ispitanici zajedno	4,91	4,79	4,84	4,85

Naposljetku, analiza ocjena uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema prosječnom mjesečnom prihodu po članu kućanstva pokazala je da su ispitanici s višim mjesečnim prihodima prosječno ocijenili vlastitu uspješnost na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom višim ocjenama od ispitanika s nižim mjesečnim prihodima, pa su tako ispitanici s prosječnim mjesečnim prihodima po članu kućanstva manjim od 5.000 kuna vlastitu uspješnost na radu ocijenili prosječnom ocjenom od 4,47, oni s prihodima od 5.000 do 9.999 kuna ocjenom 4,79, a oni s 10.000 kuna i više ocjenom 4,84. Vidljivo je kako je kod muških ispitanika smjer prosječnih ocjena bio u skladu s prethodno navedenim, dok je kod žena ipak prisutna iznimka budući da su najvišu prosječnu ocjenu iskazale ispitanice u skupini s prihodima od 5.000 do 9.999 kuna po članu kućanstva, a potpuni rezultati prikazani su u Tablici 17. Rezultati ANOVA testa na razini od 5 % nisu pokazali statistički značajne razlike među rezultatima samoprocjene uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema prosječnom mjesečnom prihodu po članu kućanstva.

Tablica 17. Samoprocjena uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema prosječnom mjesečnom prihodu po članu kućanstva

Spol	Prosječni mjesečni prihodi po članu kućanstva	Manje od 5.000 kuna	5.000 – 9.999 kuna	10.000 kuna i više	Sva kućanstva zajedno
Muški		4,63	4,76	5,04	4,81
Ženski		4,41	4,80	4,67	4,63
Svi ispitanici zajedno		4,52	4,78	4,86	4,72

#### **4.2.4. Povezanost društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće i zadovoljstva i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom**

Analiza međusobne povezanosti devet društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće i zadovoljstva i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom rađena je na uzorku od 178 ispitanika budući da ti

ispitanici nisu niti na jedno pitanje odgovorili oznakom N koja je označavala nemogućnost samoprocjene.

Analiza povezanosti između društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće i zadovoljstva na poslu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom (vidi Tablicu 18.) pokazala je kako između osam od devet čimbenika i zadovoljstva na poslu postoji slaba do umjerena pozitivna korelacija uz statistički značajnu povezanost na razini 5 %. Izuzetak je čimbenik koji se odnosi na distrakciju zbog kućanskih i obiteljskih obaveza za vrijeme obavljanja posla od kuće koji je pokazao zanemarivu povezanost sa zadovoljstvom na poslu ( $r = 0,003$  uz  $p = 0,971$ ). Najveći stupanj povezanosti pokazao se kod čimbenika vezanog uz kvalitetu mjesta za rad kod kuće ( $r = 0,340$  uz  $p = 0,000$ ).

Tablica 18. Povezanost između društveno-ekonomskih čimbenika pri radu od kuće i zadovoljstva na poslu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom

Redni broj	Čimbenik	Koeficijent korelacije (r)	p-vrijednost
1.	Poslodavac mi je osigurao sve potrebne resurse za obavljanje rada od kuće.	0,238	0,001*
2.	Sredstva za rad koje koristim kod kuće (računalo, monitor, printer i sl.) su jednako kvalitetna kao ona koja koristim u prostoru poslodavca.	0,315	0,000*
3.	Internetska veza koju imam kod kuće je jednako dobra kao ona u prostoru poslodavca.	0,152	0,043*
4.	Poslodavac mi nadoknađuje trošak za energente koje trošim radeći od kuće (telefon, internet, struja i sl.).	0,215	0,003*
5.	Kod kuće imam jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kao u prostoru poslodavca.	0,340	0,000*
6.	Računalnu opremu za rad od kuće ne moram dijeliti s članovima kućanstva.	0,197	0,008*
7.	Na posao u prosjeku trošim jednako vremena prilikom rada od kuće kao i pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	0,248	0,000*
8.	Kućanske/obiteljske obveze me ne ometaju u obavljanju posla od kuće.	0,003	0,971
9.	Pri radu od kuće, poslodavac ne očekuje da sam više vremena dostupan/a nego što je to uobičajeno pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	0,220	0,003*

\*  $p < 0,05$

Analiza povezanosti između društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom pokazala je nešto slabiju povezanost među varijablama, pa je tako kod pet od devet društveno-ekonomskih čimbenika i uspješnosti na radu utvrđeno postojanje slabe do umjereno pozitivne povezanosti uz statistički značajnu razliku na razini 5 %, kao što je prikazano u Tablici 19. Najveći stupanj povezanosti između društveno-ekonomskih čimbenika pri radu od kuće i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom pokazao se kod čimbenika koji se odnosi na sredstva za rad kod kuće ( $r = 0,276$  uz  $p = 0,000$ ), zatim kod čimbenika koji se odnosi na nadoknadu troška za energente koji se

troše pri radu od kuće od strane poslodavca ( $r = 0,240$  uz  $p = 0,001$ ) te kod čimbenika koji se odnosi na jednako kvalitetno mjesto za rad kod kuće naspram onog kod poslodavca ( $r = 0,223$  uz  $p = 0,003$ ).

Tablica 19. Povezanost između društveno-ekonomskih čimbenika pri radu od kuće i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom

Redni broj	Čimbenik	Uspješnost na radu	p-vrijednost
1.	Poslodavac mi je osigurao sve potrebne resurse za obavljanje rada od kuće.	0,175	0,019*
2.	Sredstva za rad koje koristim kod kuće (računalo, monitor, printer i sl.) su jednako kvalitetna kao ona koja koristim u prostoru poslodavca.	0,276	0,000*
3.	Internetska veza koju imam kod kuće je jednako dobra kao ona u prostoru poslodavca.	0,116	0,123
4.	Poslodavac mi nadoknađuje trošak za energente koje trošim radeći od kuće (telefon, internet, struja i sl.).	0,240	0,001*
5.	Kod kuće imam jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kao u prostoru poslodavca.	0,223	0,003*
6.	Računalnu opremu za rad od kuće ne moram dijeliti s članovima kućanstva.	0,069	0,357
7.	Na posao u prosjeku trošim jednako vremena prilikom rada od kuće kao i pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	0,078	0,302
8.	Kućanske/obiteljske obveze me ne ometaju u obavljanju posla od kuće.	0,149	0,047*
9.	Pri radu od kuće, poslodavac ne očekuje da sam više vremena dostupan/a nego što je to uobičajeno pri redovnom radu u prostoru poslodavca.	0,068	0,370

\*  $p < 0,05$

#### 4.4. Rasprava

Dobiveni rezultati ukazuju na povezanost određenih društveno-ekonomskih čimbenika pri radu od kuće i zadovoljstva i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom, a što je u skladu s većinom dosadašnjih istraživanja na ovu temu. Analiza povezanosti između društveno-ekonomskih čimbenika vezanih za rad od kuće i zadovoljstva na poslu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom pokazala je kako između osam od devet čimbenika i zadovoljstva na poslu postoji slaba do umjerena pozitivna korelacija uz statistički značajnu povezanost na razini 5 %, dok je analiza povezanosti između društveno-ekonomskih čimbenika vezanih za rad od kuće i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom pokazala nešto slabiju povezanost među varijablama, pa je tako kod pet od devet društveno-ekonomskih čimbenika i uspješnosti na radu utvrđeno postojanje slabe do umjereno pozitivne korelacije uz statistički značajnu razliku od 5 %.

Rezultati istraživanja pokazali su kako je čimbenik koji se odnosi na kvalitetu mjesta za rad kod kuće (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) u odnosu na prostor poslodavca u najvećoj mjeri povezan s obje istraživane varijable –  $r = 0,340$  uz  $p = 0,000$  kod zadovoljstva na poslu i  $r = 0,276$  uz  $p = 0,000$  kod uspješnosti na radu. Osim navedenog, ističe se i rezultat povezanosti zadovoljstva na poslu s čimbenikom koji se odnosi na sredstva za rad kod kuće (računalo, monitor, printer i sl.) u usporedbi s onima u prostoru poslodavca ( $r = 0,315$  uz  $p = 0,000$ ).

Nalaz istraživanja koji odudara od nalaza prethodnih istraživanja je nalaz o povezanosti uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom muškaraca i žena i čimbenika imaju li u kućanstvu malodobnu djecu ili ne. Naime, veću uspješnost na radu iskazivali su ispitanici oba spola s djecom naspram ispitanika bez djece, što nije u skladu s nalazima istraživanja Zammara, Perez-Arce i Pradosa (2020.) koji su ustanovili da je negativni utjecaj COVID-19 pandemije izraženiji kod ispitanika oba spola koji imaju djecu naspram onih bez djece te da je negativan utjecaj bio posebno izražen kod žena s djecom. Razlozi za različiti nalaz nisu u potpunosti jasni, ali može se pretpostaviti da je na rezultat mogla utjecati neka druga varijabla poput prihoda po članu kućanstva.

#### 4.5. Ograničenja istraživanja

Kao jedno od ograničenja provedenog istraživanja valja spomenuti uzorak od 203 ispitanika, što je vrlo mali uzorak u odnosu na podatak da je 557 milijuna zaposlenika diljem svijeta radilo od kuće za vrijeme COVID-19 pandemije (Soares, Bonnet i Berg, 2021.). Osim što se radilo o malom uzorku u odnosu na populaciju, uzorak je bio prigodan, što onemogućava povećavanje rezultata. Dodatno, istraživanje je provedeno u Hrvatskoj, primarno na hrvatskim zaposlenicima, pa se kao ograničenje istraživanja nameće izostanak reprezentativnosti uzorka ispitanika. Naime, budući da među državama svijeta postoje brojne razlike s obzirom na kulturu društva, ekonomsku situaciju pa sve do različitog pristupa nošenja s COVID-19 pandemijom, moguće je da bi se istim istraživanjem provedenim u nekoj drugoj državi dobilo drugačije rezultate.

Nadalje, od 203 ispitanika, 133 odnosno 66 % bile su osobe ženskog spola, a 70 odnosno 34 % osobe muškog spola. Osim spola, ispitanici su bili različito zastupljeni i prema broju malodobne djece u kućanstvu. Od 203 ispitanika, njih 128 odnosno 63 % ne stanuje u kućanstvu s malodobnim djetetom. Navedeno ukazuje na homogenost uzorka, a što je u konačnici vjerojatno utjecalo na rezultate.

Važno je spomenuti i kako se istraživanje baziralo na metodi samoprocjene ispitanika, što može utjecati na objektivnost dobivenih rezultata, a prisutna je i mogućnost davanja društveno poželjnih odgovora.

## 5. ZAKLJUČAK

Pojava COVID-19 pandemije 2020. godine dovela je do brojnih prilagodbi organizacije rada novonastalim uvjetima, što je u velikoj mjeri značilo uvođenje prisilnog rada od kuće za brojne zaposlenike. Već i sama logika nalaže da zaposlenici kod kuće nemaju jednake radne uvjete kao prilikom rada u prostoru poslodavca, što dovodi do pitanja utjecaja društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće na zadovoljstvo i uspješnost na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.

Rezultati istraživanja povezanosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće i zadovoljstva i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom pokazali su povezanost između osam od devet čimbenika i zadovoljstva na poslu, odnosno pet od devet čimbenika i uspješnosti na radu uz statistički značajnu razliku od 5 %, što govori o važnosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće u uvjetima pandemije. Kao čimbenik čija se veza sa zadovoljstvom i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom najviše ističe pokazao se čimbenik koji se odnosi na kvalitetu mjesta za rad kod kuće (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) u usporedbi s onim kod poslodavca –  $r = 0,340$  uz  $p = 0,000$  kod zadovoljstva na poslu i  $r = 0,276$  uz  $p = 0,000$  kod uspješnosti na radu. Uz čimbenik koji se odnosi na kvalitetu mjesta za rad svakako valja istaknuti i ostale značajnije rezultate poput povezanosti zadovoljstva na poslu s čimbenikom koji se odnosi na sredstva za rad kod kuće (računalo, monitor, printer i sl.) u usporedbi s onima u prostoru poslodavca ( $r = 0,315$  uz  $p = 0,000$ ) i s čimbenikom koji se odnosi na jednako prosječno trošenje vremena na rad kod kuće kao i pri redovnom radu u prostoru poslodavca ( $r = 0,248$  uz  $p = 0,000$ ).

Na temelju dobivenih nalaza može se zaključiti kako je za zadovoljstvo i uspješnost na radu pri radu od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom najvažnije zaposlenicima osigurati jednako kvalitetne uvjete pri radu od kuće kao i u prostoru poslodavca, kao i poštovati privatno vrijeme zaposlenika.



## POPIS IZVORA

1. Allen, T. D. (2020.), APS Backgrounder Series: Psychological science and COVID-19: Working remotely [e-publikacija], preuzeto s <https://www.psychologicalscience.org/news/backgrounders/backgrounder-covid-19-remote-work.html>
2. Allen, T. D., Golden, T. D. i Shockley, K. M. (2015.), How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of our Scientific Findings, *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
3. Allied (b.d.), The History of Telecommuting, preuzeto 04. kolovoza 2021. s <https://www.alliedtelecom.net/the-history-of-telecommuting/>
4. Arčabić, V. (2020.), Koronakriza i što Hrvatska može naučiti iz dosadašnjih recesija, u: Tica, J. i Bačić, K. (ur.), 28. *Tradicionalno savjetovanje – Ekonomska politika Hrvatske u 2021. Hrvatska poslije pandemije* (str. 21-58.), Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista
5. Armstrong, M. (2006.), *A Handbook of Human resource Management Practice*, 10. izd., London: Kogan Page Publishing
6. Aziri, B. (2011.), Job satisfaction: A literature review, *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
7. Bailey, D. E. i Kurland, N. B. (2002.), A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work, *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
8. Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi, *Poslovna izvrsnost*, 7(1), 31-43.
9. Brnad, A., Stilin, A. i Tomljenović, Lj. (2016.), Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1), 109-122.
10. Christen, M., Iyer, G. i Soberman, D. (2006.), Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal of Marketing*, 70, 137-150.
11. Collins, C., Landivar, L. C., Ruppner, L. i Scarborough, W. J. (2021.), COVID-19 and the gender gap in work hours, *Gender, Work & Organization*, 28(S1), 101-112. <https://doi.org/10.1111/gwao.12506>
12. Cooper, C. D. i Kurland, N. B. (2002.), Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>

13. Craig, L. i Churchill., B. (2021.), Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19, *Gender, Work & Organization*, 28(S1), 66-79. <https://doi.org/10.1111/gwao.12497>
14. Creativa (b.d.), Rad od kuće – što smo naučili. Uvidi na temelju našeg istraživanja o radu od kuće, preuzeto 20. lipnja 2021. s <https://www.creativa.hr/hr-specijalisti/rad-kuce-sto-smo-naucili/>
15. Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P. i Rossi, M. C. (2020., lipanj), *Women's work, housework and childcare, before and during COVID-19* (IZA working paper series, br. 13409), preuzeto s <http://ftp.iza.org/dp13409.pdf>
16. Diaz-Serrano, L. i Cabral Vieira, J. A. (2005., travanj), *Low-pay higher pay and job satisfaction within the European Union: empirical evidence from fourteen countries* (IZA working paper series, br. 1558), preuzeto s <https://docs.iza.org/dp1558.pdf>
17. Državni zavod za statistiku (2020.), Prva procjena tromjesečnog bruto domaćeg proizvoda za drugo tromjesečje 2020 [e-publikacija], preuzeto s [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/12-01-01\\_02\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/12-01-01_02_2020.htm)
18. Državni zavod za statistiku (2021.), Prva procjena tromjesečnog bruto domaćeg proizvoda za prvo tromjesečje 2021 [e-publikacija], preuzeto s [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2021/12-01-01\\_01\\_2021.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2021/12-01-01_01_2021.htm)
19. Državni zavod za statistiku (2021.), Tromjesečni bruto domaći proizvod – usklađivanje agregata nacionalnih računa u skladu s revizijskom politikom po tromjesečjima 2020. [e-publikacija], preuzeto s [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/12-01-06\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/12-01-06_01_2020.htm)
20. Feng, Z. i Savani, K. (2020.), Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home, *Gender in Management*, 35(7/8), 719-736. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0202>
21. Gajendran, R. S. i Harrison, D. A. (2007.), The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences, *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
22. Gaščić, D. (2020.), Termin “lockdown” često se koristi: Stručnjaci predlažu da se prevede na hrvatski, preuzeto 29. srpnja 2021. s <https://www.srednja.hr/svastara/termin-lockdown-cesto-se-koristi-strucnjaci-predlazu-da-se-prevede-hrvatski/>
23. Gibbs, M., Mengel, F. i Siemroth, C. (2021., srpanj), *Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals* (Becker Friedman Institute

- working paper series, br. 56.), preuzeto s [https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2021/05/BFI\\_WP\\_2021-56.pdf](https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2021/05/BFI_WP_2021-56.pdf)
24. Habib, A., Khursheed, A. i Idrees A. S. (2010.), Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment, *European Journal of Social Sciences*, 18(2), 257-267. <https://doi.org/10.31580/jmi.v5i1.35>
  25. Hamouche, S. (2021.), Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions, *Journal of Management & Organization*, 2021, preuzeto s <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
  26. Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2020.), COVID-19 – o rizicima prijenosa, testiranju i zaštiti, preuzeto 30. lipnja 2021. s <https://www.hzjz.hr/sluzba-epidemiologija-zarazne-bolesti/covid-19-o-rizicima-prijenosa-testiranju-i-zastiti/>
  27. Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2020.), Pitanja i odgovori o bolesti uzrokovanoj novim koronavirusom, preuzeto 20. lipnja 2021. s <https://www.hzjz.hr/priopcenja-mediji/pitanja-i-odgovori-o-bolesti-uzrokovanoj-novim-koronavirusom/>
  28. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2021.), Mjesečni statistički bilten [e-publikacija], preuzeto s <https://www.hzz.hr/usluge-poslodavci-posloprimci/publikacije-hzz/#mjesecnibilten>
  29. Jobsity (2020.), The Evolution of Remote Work in the US: From A Trend to a Mainstay, preuzeto 20. lipnja 2021. s <https://www.jobsity.com/blog/remote-work-evolution>
  30. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. i Patton, G. K. (2001), The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
  31. Jung, C., Statham, R. i Roberts, C. (2020.), The COVID shift: working time in manufacturing engineering, shipbuilding and aerospace after the pandemic [e-publikacija], preuzeto s <https://www.jstor.org/stable/resrep25701.7>
  32. Jurčić, Lj. (2020.), Izazovi svjetskoga gospodarstva, u: Tica, J. i Bačić, K. (ur.), 28. *Tradicionalno savjetovanje – Ekonomska politika Hrvatske u 2021. Hrvatska poslije pandemije* (str. 1-20.), Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista
  33. Kantamneni, N. (2020.), The impact of the COVID-19 pandemic on marginalized populations in the United States: A research agenda, *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103439. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103439>
  34. Koronavirus.hr (b.d.), Koronavirus – statistički pokazatelji za Hrvatsku i EU, preuzeto 17. kolovoza 2021. s <https://www.koronavirus.hr/>

35. Koronavirus.hr (2021.), Podaci [podatkovni dokument], preuzeto s <https://www.koronavirus.hr/podaci/489>
36. Kovač, I. (2020.), Refleksije pandemije COVID-19 i utjecaj na međunarodno poslovanje, u: Tica, J. i Bačić, K. (ur.), 28. *Tradicionalno savjetovanje – Ekonomska politika Hrvatske u 2021. Hrvatska poslije pandemije* (str. 376-392.), Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista
37. Kraljević, S. (2020.), Petnaest savjeta kako učinkovito raditi od kuće, u: Bogdan, A. i sur. (ur.), *Koronavirus i mentalno zdravlje – Psihološki aspekti, savjeti i preporuke* (str. 342-344.), Zagreb: Hrvatska psihološka komora
38. Kristal, T. i Yaish, M. (2020.), Does the coronavirus pandemic level the gender inequality curve? (It doesn't), *Research in Social Stratification and Mobility*, 68, 100520. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2020.100520>
39. Liu, Y., Lee, J. M. i Lee, C. (2020.), The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective, *Asian Business & Management*, (19), 277-297. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
40. Lovrić, H. (2004.), *Poslovni uspjeh – teorijska i empirijska analiza*, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
41. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (2020.), *Uputa za poslodavce i radnike kod postupanja i provedbe mjera sigurnosti i zaštite zdravlja u okolnostima rizika od zarazne bolesti COVID-19* [e-publikacija], preuzeto s [http://uznr.mrms.hr/wp-content/uploads/2020/09/UPUTA%20ZA\\_POSLODAVCE\\_I\\_RADNIKE\\_COVID\\_19\\_1etak\\_rujan.pdf](http://uznr.mrms.hr/wp-content/uploads/2020/09/UPUTA%20ZA_POSLODAVCE_I_RADNIKE_COVID_19_1etak_rujan.pdf)
42. Moen, P., Pedtke, J. H. i Flood, S. (2020.), Disparate disruptions: Intersectional COVID-19 employment effects by age, gender, education, and race/ethnicity, *Work, Aging and Retirement*, 6(4), 207-228. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa013>
43. Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Weny, A., Rettig, T., Krieger U., Friedel, S., Finkel, M., Cornesse, C. i Blom, A. G. (2020.), The COVID-19 pandemic and subjective well-being: longitudinal evidence on satisfaction with work and family, *European Societies*, 23(1), 601-617. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1833066>
44. Mullins, J. L. (2005.), *Management and organizational behavior*, 7. izd., Essex: Pearson Education Limited

45. Muslić, Lj. (2020.), Koronavirus kao prijetnja mentalnom zdravlju, u: Bogdan, A. i sur. (ur.), *Koronavirus i mentalno zdravlje – Psihološki aspekti, savjeti i preporuke* (str. 13-16.), Zagreb: Hrvatska psihološka komora
46. Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. i Wright, P. M. (2006.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: MATE
47. Onwuegbuna, G. N., Nchuchuwe F. F. i Hassan, K. I. (2021.), Human Resource Management During Covid-19 Pandemic: An Insight on the Challenges for Human Resource Practitioners, *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 26(2), 14-21. <https://doi.org/10.9790/0837-2602041421>
48. Randstad (2019.), *Global report Randstad workmonitor Q4 2019. Work-life balance, economic and financial outlook for 2020* [e-publikacija], preuzeto s <https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports-workmonitor-q42019>
49. Randstad (2020.), *Randstad workmonitor global report. Covid-19 edition* [e-publikacija], preuzeto s <https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports/workmonitor-covid19-june>
50. Randstad (2020.), *Randstad workmonitor 2020 report* [e-publikacija], preuzeto s <https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports/workmonitor-december2020>
51. Randstad (2021.) *Randstad workmonitor 2021 first edition. A more agile global workforce faces a new frontier* [e-publikacija], preuzeto s <https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports/workmonitor-2021-first-edition>
52. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2013.), *Organizational Behavior*, 15. izd., Boston, NJ: Pearson
53. Rogić Dumančić, L., Bogdan, Ž. i Raguž Krištić, I. (2020.), Utjecaj COVID-19 krize na hrvatsko gospodarstvo, u: Tica, J. i Bačić, K. (ur.), *28. Tradicionalno savjetovanje – Ekonomska politika Hrvatske u 2021. Hrvatska poslije pandemije* (str. 121-163.), Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista
54. Sageer, A., Rafat, N. i Agarwal, P. (2012), Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization, *Journal of Business and Management*, 5(1), 32-39.
55. Sempane, M., Rieger, H. i Roodt, G. (2002.), Job satisfaction in relation to organizational culture, *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30. <http://doi.org/10.4102/sajip.v28i2.49>
56. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga

57. Soares, S., Bonnet, F. i Berg, J. (2021., 25. travanj), Working from home during the COVID-19 pandemic: Updating global estimates using household survey data, *VoxEU*, preuzeto s <https://voxeu.org/article/working-home-during-covid-19-pandemic-updated-estimates>
58. South China Morning Post (2020.), Coronavirus: China's first confirmed Covid-19 case traced back to November 17, preuzeto 02. srpnja 2021. s <https://www.scmp.com/news/china/society/article/3074991/coronavirus-chinas-first-confirmed-covid-19-case-traced-back>
59. Spector, P. E. (2020.), Here's How to Measure Employee Job Satisfaction, preuzeto 02. srpnja 2021. s <https://paulspector.com/heres-how-to-measure-employee-job-satisfaction/>
60. Unicef (2020.), Guidance for employers on flexible work arrangements and other good workplace practices in the context of Covid-19 [e-publikacija], preuzeto s <https://www.unicef.org/mongolia/reports/guidance-employers-flexible-work-arrangements-and-other-good-workplace-practices-covid-19>
61. Vračić, I. (2020.), Psihološka prva pomoć u krizi, u: Bogdan, A. i sur. (ur.), *Koronavirus i mentalno zdravlje – Psihološki aspekti, savjeti i preporuke* (str. 28-33.), Zagreb: Hrvatska psihološka komora
62. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. i Bendz, T. (2020.), An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19, *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
63. Weill, J. A., Stigler, M., Deschenes, O. i Springborn, M. (2020.), Social distancing responses to COVID-19 emergency declarations strongly differentiated by income, *PNAS*, 117(33), 19658-19660. <https://doi.org/10.1073/pnas.2009412117>
64. World Health Organization (2020.), Coronavirus disease (COVID-19), preuzeto 30. lipnja 2021. s <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
65. World Health Organization (2020.), Coronavirus disease 2019 (COVID-19), Situation Report – 37 [e-publikacija], preuzeto s [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200226-sitrep-37-covid-19.pdf?sfvrsn=2146841e\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200226-sitrep-37-covid-19.pdf?sfvrsn=2146841e_2)
66. World Health Organization (2020.), Coronavirus disease 2019 (COVID-19), Situation Report – 52 [e-publikacija], preuzeto s [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200312-sitrep-52-covid-19.pdf?sfvrsn=e2bfc9c0\\_4](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200312-sitrep-52-covid-19.pdf?sfvrsn=e2bfc9c0_4)

67. World Health Organization (2020.), Coronavirus disease 2019 (COVID-19), Situation Report – 75 [e-publikacija], preuzeto s [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200404-sitrep-75-covid-19.pdf?sfvrsn=99251b2b\\_4](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200404-sitrep-75-covid-19.pdf?sfvrsn=99251b2b_4)
68. Zamarro, G., Perez-Arce, F. i Prados, M. J. (2020.), Gender differences in the impact of COVID-19, preuzeto 20. lipnja 2021. s [https://ktla.com/wp-content/uploads/sites/4/2020/06/ZamarroGenderDiffImpactCOVID-19\\_061820-2.pdf](https://ktla.com/wp-content/uploads/sites/4/2020/06/ZamarroGenderDiffImpactCOVID-19_061820-2.pdf)
69. Zavod za javno zdravstvo Dubrovačko-neretvanske županije (b.d.), Novi koronavirus i bolest koju uzrokuje COVID-19, preuzeto 20. lipnja 2021. s <https://www.zzjzdnz.hr/hr/zdravlje/prevencija-zaraznih-bolesti/1369>

## POPIS SLIKA

Slika 2. Organizacijski i individualni interesi pri procjeni radne uspješnosti .....	10
Slika 3. Model upravljanja uspješnošću u organizacijama .....	11
Slika 4. Model utjecaja zadovoljstva na poslu na uspješnost na radu.....	13
Slika 5. Model utjecaja uspješnosti na radu na zadovoljstvo na poslu .....	14
Slika 6. Model uzajamne povezanosti između zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu....	14
Slika 7. Model povezanosti između zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu zbog prividnog utjecaja treće nepoznate varijable .....	15
Slika 8. Model povezanosti između zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu uz moderaciju treće varijable .....	16
Slika 9. Model nepostojeće povezanosti između zadovoljstva na poslu i uspješnosti na radu... 16	
Slika 10. Broj zabilježenih slučajeva zaraženih virusom SARS-CoV-2 u Hrvatskoj od ožujka 2020. do srpnja 2021. godine .....	19
Slika 11. Kretanje broja nezaposlenih osoba u Hrvatskoj u periodu od 2019.-2021. godine ..	23
Slika 12. Realne stope rasta tromjesečnog bruto domaćeg proizvoda (0 = 4.Q 2008. i 1.Q 2020.).....	24
Slika 13. Glavni nedostaci rada od kuće prema istraživanju među zaposlenicima u 34 zemlje svijeta.....	37
Slika 14. Postotak zaposlenika zadovoljnih na poslu prema spolu i razini obrazovanja u doba COVID-19 pandemije prema istraživanju zaposlenika u 15 zemalja svijeta.....	40
Slika 15. Postotak zaposlenika zadovoljnih na poslu prema spolu i dobi u doba COVID-19 pandemije prema istraživanju zaposlenika u 15 zemalja svijeta.....	41



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Socio-demografska obilježja ispitanika .....	45
Tablica 2. Percepcija prisutnosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.....	46
Tablica 3. Percepcija prisutnosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema spolu .....	48
Tablica 4. Percepcija prisutnosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema dobi.....	50
Tablica 5. Percepcija prisutnosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema broju malodobne djece u kućanstvu.....	52
Tablica 6. Percepcija prisutnosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema dobi malodobne djece u kućanstvu.....	54
Tablica 7. Percepcija prisutnosti društveno-ekonomskih čimbenika vezanih uz rad od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema prosječnom mjesečnom prihodu po članu kućanstva.....	56
Tablica 8. Zadovoljstvo ispitanika na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom .....	57
Tablica 9. Zadovoljstvo ispitanika na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema spolu .....	58
Tablica 10. Zadovoljstvo ispitanika na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema dobi.....	59
Tablica 11. Zadovoljstvo ispitanika na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema broju malodobne djece u kućanstvu .....	60
Tablica 12. Zadovoljstvo ispitanika na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema dobi malodobne djece u kućanstvu .....	61
Tablica 13. Zadovoljstvo ispitanika na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema prosječnom mjesečnom prihodu po članu kućanstva.....	62
Tablica 14. Samoprocjena uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema spolu i dobi .....	63

Tablica 15. Samoprocjena uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema spolu i broju malodobne djece u kućanstvu ....	64
Tablica 16. Samoprocjena uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema spolu i dobi malodobne djece u kućanstvu.....	64
Tablica 17. Samoprocjena uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom prema prosječnom mjesečnom prihodu po članu kućanstva.....	65
Tablica 18. Povezanost između društveno-ekonomskih čimbenika pri radu od kuće i zadovoljstva na poslu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.....	67
Tablica 19. Povezanost između društveno-ekonomskih čimbenika pri radu od kuće i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom.....	68

## **PRILOG – ANKETNI UPITNIK**

### **ANKETNI UPITNIK**

Poštovani!

Pred Vama se nalazi anketni upitnik koji se provodi u cilju izrade specijalističkog poslijediplomskog rada pod nazivom „*Društveno-ekonomski čimbenici zadovoljstva i uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom*“. Anketni upitnik namijenjen je ispitanicima koji djelomično ili u potpunosti rade od kuće, odnosno nije namijenjen onima koji ne rade od kuće.

Anketni upitnik sastoji se od tri dijela. Prvi dio odnosi se na društveno-ekonomske čimbenike, drugi na samoprocjenu zadovoljstva na radu i treći na samoprocjenu radne uspješnosti pri radu od kuće. Anketni upitnik je u potpunosti anonimn.

Sve informacije koje se prikupe prilikom ovog anketiranja bit će korištene sumarno te isključivo za potrebe navedenog istraživanja, odnosno neće se koristiti u druge svrhe.

Unaprijed hvala!

Amalija Telišman

## Društveno-ekonomski čimbenici

Molim Vas da ocijenite razinu Vašeg slaganja s izjavama u nastavku koje se odnose na samoprocjenu društveno-ekonomskih čimbenika prilikom rada od kuće tako da označite broj koji najbolje opisuje Vaše mišljenje.

Brojevi označavaju sljedeće: 1 = uopće se ne slažem; 2 = donekle se ne slažem se; 3 = niti se slažem niti se ne slažem; 4 = donekle se slažem; 5 = slažem se u potpunosti, N = ne mogu ocijeniti.

Poslodavac mi je osigurao sve potrebne resurse za obavljanje rada od kuće.					
1	2	3	4	5	N
Sredstva za rad koje koristim kod kuće (računalo, monitor, printer i sl.) su jednako kvalitetna kao ona koja koristim u prostoru poslodavca.					
1	2	3	4	5	N
Internetska veza koju imam kod kuće je jednako dobra kao ona u prostoru poslodavca.					
1	2	3	4	5	N
Poslodavac mi nadoknađuje trošak za energente koje trošim radeći od kuće (telefon, internet, struja i sl.).					
1	2	3	4	5	N
Kod kuće imam jednako kvalitetno mjesto za rad (zaseban prostor, radni stol, osvjetljenje, ergonomska stolica i sl.) kao u prostoru poslodavca.					
1	2	3	4	5	N
Računalnu opremu za rad od kuće moram dijeliti s članovima kućanstva.					
1	2	3	4	5	N
Na posao u prosjeku trošim jednako vremena prilikom rada od kuće kao i pri redovnom radu u prostoru poslodavca.					
1	2	3	4	5	N
Kućanske/obiteljske obveze me ometaju u obavljanju posla od kuće.					
1	2	3	4	5	N
Pri radu od kuće, poslodavac očekuje da sam više vremena dostupan/a nego što je to uobičajeno pri redovnom radu u prostoru poslodavca.					

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

- Koji je Vaš spol?
  - M
  - Ž
  
- Koja je Vaša dob? \_\_\_\_\_
  
- Koliko je članova u Vašem kućanstvu? \_\_\_\_\_
  
- Koliko članova Vašeg kućanstva privređuje (dohodak od plaće, mirovine, najma i sl.)?  
\_\_\_\_\_
  
- Koliko je malodobne djece u Vašem kućanstvu? \_\_\_\_\_
  
- Navedite dob malodobne djece u Vašem kućanstvu? \_\_\_\_\_
  
- Koliko iznosi Vaš prosječni mjesečni prihod kućanstva?
  - do 5.000 kn
  - od 5.001 – 10.000 kn
  - od 10.001 – 15.000 kn
  - od 15.001 – 20.000 kn
  - od 20.001 – 25.000 kn
  - od 25.001 – 30.000 kn
  - iznad 30.000 kn

## Zadovoljstvo na poslu

Molim Vas da ocijenite razinu Vašeg slaganja s izjavama u nastavku koje se odnose na samoprocjenu zadovoljstva na poslu prilikom rada od kuće tako da označite broj koji najbolje opisuje Vaše mišljenje.

Brojevi označavaju sljedeće: 1 = uopće se ne slažem; 2 = ne slažem se; 3 = djelomično se ne slažem; 4 = djelomično se slažem; 5 = slažem se; 6 = slažem se u potpunosti.

Smatram da sam pošteno plaćen/a za posao koji obavljam.					
1	2	3	4	5	6
Šanse za napredovanjem na poslu su mi premale.					
1	2	3	4	5	6
Moj nadređeni je prilično stručan u obavljanju svog posla.					
1	2	3	4	5	6
Nisam zadovoljan/a svojom plaćom i ostalim materijalnim pravima.					
1	2	3	4	5	6
Kada dobro odradim svoj posao dobijem priznanje kakvo i zaslužujem.					
1	2	3	4	5	6
Mnoga pravila i procedure u mojem poduzeću otežavaju izvršavanje posla.					
1	2	3	4	5	6
Slažem se sa suradnicima.					
1	2	3	4	5	6
Ponekad smatram svoj posao beznačajnim.					
1	2	3	4	5	6
Komunikacija unutar poduzeća je dobra.					
1	2	3	4	5	6

Povišice su rijetke i dugo se čeka na sljedeću.					
1	2	3	4	5	6
Oni koji dobro odrađuju svoj posao imaju šanse za promaknućem.					
1	2	3	4	5	6
Moj nadređeni je nepravedan prema meni.					
1	2	3	4	5	6
Naša primanja i ostala prava koja imamo su jednako dobra kao i ona koja nude druga poduzeća.					
1	2	3	4	5	6
Ne smatram da je posao koji obavljam cijenjen.					
1	2	3	4	5	6
Birokracija mi često otežava izvršavanje posla.					
1	2	3	4	5	6
Smatram da moram više raditi zbog nekompetentnosti ljudi s kojima radim.					
1	2	3	4	5	6
Sviđaju mi se zadaci koje obavljam na poslu.					
1	2	3	4	5	6
Ciljevi mogeg poduzeća mi nisu jasni.					
1	2	3	4	5	6
Kada pomislim koliko me plaćaju smatram se necijenjenim/om.					
1	2	3	4	5	6
Ljudi u mojem poduzeću dobivaju promaknuća jednako brzo kao i u drugim poduzećima.					
1	2	3	4	5	6
Moj nadređeni pokazuje premalo interesa za osjećaje svojih podređenih.					
1	2	3	4	5	6

Ugovor o radu (primanja i ostala materijalna prava) koji imam je pravedan.					
1	2	3	4	5	6
U organizaciji postoji više vrsta priznanja za zaposlenike.					
1	2	3	4	5	6
Imam previše posla na svom radnom mjestu.					
1	2	3	4	5	6
Uživam u radu s kolegama.					
1	2	3	4	5	6
Često smatram da nisam informiran/a o događajima u poduzeću.					
1	2	3	4	5	6
Obavljajući svoj posao osjećam se ponosno.					
1	2	3	4	5	6
Zadovoljan/a sam s mogućnostima za povećanje plaće.					
1	2	3	4	5	6
Postoje primanja i prava koja nemamo u poduzeću, a trebali bismo imati.					
1	2	3	4	5	6
Zadovoljan/a sam sa svojim nadređenim/om.					
1	2	3	4	5	6
Imam previše papirologije.					
1	2	3	4	5	6
Smatram da moj trud nije adekvatno nagrađen.					
1	2	3	4	5	6
Zadovoljan/a sam svojim mogućnostima za napredovanje.					
1	2	3	4	5	6



Na poslu ima previše prepirki i svađa.					
1	2	3	4	5	6
Užitak mi je raditi moj posao.					
1	2	3	4	5	6
Radni zadaci mi nisu objašnjeni u potpunosti.					
1	2	3	4	5	6

## Samoprocjena radne uspješnosti

Molim Vas da ocijenite razinu Vašeg slaganja s izjavama u nastavku koje se odnose na samoprocjenu radne uspješnosti pri obavljanju zadataka prilikom rada od kuće tako da označite broj koji najbolje opisuje Vaše mišljenje.

Brojevi označavaju sljedeće: 1 = uopće se ne slažem; 2 = ne slažem se; 3 = donekle se ne slažem; 4 = niti se slažem niti se ne slažem; 5 = donekle se slažem; 6 = slažem se; 7 = slažem se u potpunosti.

Moja ukupna radna uspješnost je iznadprosječna.						
1	2	3	4	5	6	7
Moja ukupna radna uspješnost ovisi o privatnim okolnostima.						
1	2	3	4	5	6	7
Moj dojam je da sam izrazito učinkovit/a tijekom izvršavanja radnih zadataka.						
1	2	3	4	5	6	7
Zadovoljan/a sam poslom koji radim.						
1	2	3	4	5	6	7
Naknada za posao koji obavljam je zadovoljavajuća i dovoljna za kvalitetan život.						
1	2	3	4	5	6	7
Pogodnosti - koje pruža poslodavac značajno utječu na moju radnu uspješnost.						
1	2	3	4	5	6	7
Zadovoljstvo poslom uvelike određuje moju životnu sreću.						
1	2	3	4	5	6	7

## **ŽIVOTOPIS**

### **OSOBNI PODACI**

Ime i prezime: Amalija Telišman  
Adresa: Vladimira Nazora 30, 10430 Samobor  
Datum rođenja: 10.09.1990.  
Mobitel: +385 97 7588 469  
e-mail: amalija01@gmail.com

### **OBRAZOVANJE**

2020. – danas Ekonomski fakultet u Zagrebu, SPDS „Organizacija i menadžment“  
2017. Institut za menadžment – Učilište za poslovno upravljanje u Zagrebu, program stručnog osposobljavanja „Voditelj ljudskih potencijala“  
2009. – 2014. Kineziološki fakultet u Zagrebu, Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij kineziologije  
2005. – 2009. Ekonomska, trgovačka i ugostiteljska škola u Samoboru, smjer „Ekonomist“

### **RADNO ISKUSTVO**

kolovoz 2021. - danas Majorel C d.o.o., Voditelj ljudskih potencijala  
studen 2018. – kolovoz 2021. Weber Escal d.o.o., Voditelj ljudskih potencijala  
srpanj 2018. – studeni 2018. Manning Global AG, Asistent u odjelu ljudskih potencijala  
travanj 2018. – srpanj 2018. Manning Global AG, Posrednik pri zapošljavanju  
veljača 2017. – srpanj 2017. Fravero d.o.o., Prodajni savjetnik  
svibanj 2015. – rujan 2016. Decathlon Zagreb d.o.o., Voditelj odjela

### **DODATNE EDUKACIJE**

Razvoj menadžerski vještina, Modalitet  
GDPR: Zaštita podataka radnika, Forum akademija  
Obračun plaća, RRIF  
Erasmus program – Fakultet tjelesne kulture i sporta, Sveučilište Comenius, Bratislava (Slovačka)

## **ZNANJA I VJEŠTINE**

- Odlično poznavanje MS Office paketa
- Engleski aktivno
- Vozačka dozvola B kategorije