

# POVEZANOST RADA OD KUĆE I RADNE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA U UVJETIMA COVID-19 PANDEMIJE

---

Šupe, Dominik

Master's thesis / Diplomski rad

2021

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:092599>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-18**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet Zagreb**  
**Integrirani studij Poslovne ekonomije**  
**Smjer Menadžment**

**POVEZANOST RADA OD KUĆE I RADNE ANGAŽIRANOSTI  
ZAPOSLENIKA U UVJETIMA COVID-19 PANDEMIJE**

Diplomski rad

**Dominik Šupe**

**Zagreb, rujan, 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet Zagreb**  
**Integrirani studij Poslovne ekonomije**  
**Smjer Menadžment**

**POVEZANOST RADA OD KUĆE I RADNE ANGAŽIRANOSTI  
ZAPOSLENIKA U UVJETIMA COVID-19 PANDEMIJE  
RELATIONSHIP BETWEEN WORK FROM HOME AND  
WORK ENGAGEMENT OF EMPLOYEES IN THE  
CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC**

Diplomski rad

**Student: Dominik Šupe**

**JMBAG: 0067530759**

**Mentor: dr. sc. Matija Marić**

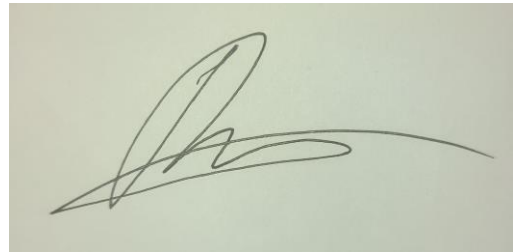
**Zagreb, rujan, 2021.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski 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 iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

A photograph of a handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is stylized and cursive, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

(Vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 29. Rujna .2021.

## **SAŽETAK**

Covid-19 pandemija je zbog svoje prirode drastično promijenila dinamiku radnog okruženja unutar gotovo svakog poduzeća. Radnici i poslodavci su bili prisiljeni promijeniti svoju radnu okolinu i prilagoditi se radu od kuće. Rad od kuće više nije predstavljao klasični fleksibilni radni aranžman dizajniran sa svrhom da radniku omogući fleksibilnost i autonomiju u poslovanju, već je postao jedini način za daljnji rad.

Cilj ovog istraživanja je bio ukazati na teorijske pristupe u poimanju fleksibilnog radnog aranžmana rada od kuće te istražiti odnos između rada od kuće i radne angažiranosti. Također je ispitano na koji način je rad od kuće utjecao s obzirom na način na koji je uveden. Anketnim upitnikom je prikupljen uzorak od 47 zaposlenika koji su uključeni u empirijsku analizu. Pitanja su bila vezana za osnovne demografske varijable ispitanika, kako ispitanik radi od kuće i pitanja vezana uz pojedine elemente radne angažiranosti. Kroz regresijsku i korelacijsku analizu utvrđeno je da postoji negativna povezanost rada od kuće i radne angažiranosti radnika po svim elementima radne angažiranosti, no nije utvrđena razlika u radnoj angažiranosti između zaposlenika kojima je rad od kuće nametnut u odnosu na one kojima nije nametnut.

***Ključne riječi:*** *Fleksibilni radni aranžmani, rad od kuće, radna angažiranost*

## **SUMMARY**

Due to its nature, the Covid-19 pandemic has drastically changed the dynamics of the work environment within almost every company. Workers and employers were forced to change their work environment and adjust to working from home. Working from home was no longer a classic flexible work arrangement designed with the purpose of giving the worker flexibility and autonomy in business, but became the only way to continue working.

The aim of this research was to point out the theoretical approaches in understanding the flexible work arrangement of work from home and to investigate the relationship between work from home and work engagement. It also examined how work from home was affected given the way it was introduced. The survey questionnaire collected a sample of 47 employees who were included in the empirical analysis. The questions were related to the basic demographic variables of the candidate, how the candidate works from home and questions related to certain elements of work engagement. Through regression and correlation analysis, it was found that there is a negative relationship between work from home and work engagement of workers in all elements of work engagement, but no difference in work engagement was found between employees for whom work from home was imposed compared to those who were not.

**Keywords:** Flexible work arrangements, work from home, work engagement

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD.....  | 1  |
| 1.1. PODRUČJE I CILJ RADA .....   | 2  |
| 1.2. IZVORI I METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA .....                                | 2  |
| 1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA .....   | 2  |
| 2. RAD OD KUĆE KAO FLEKSIBILNI OBLIK RADA U ORGANIZACIJAMA.....                 | 4  |
| 2.1. POJAM I VAŽNOST FLEKSIBILNIH OBLIKA RADA .....                             | 4  |
| 2.2. INDIVIDUALNE I ORGANIZACIJSKE KORISTI UVOĐENJA RADA OD KUĆE                | 9  |
| 2.3. PROMJENE U PRIMJENI RADA OD KUĆE UZROKOVANE COVID-19 PANDEMIJOM.....       | 14 |
| 3. ULOGA RADNE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA U ORGANIZACIJAMA .....                 | 18 |
| 3.1. DEFINIRANJE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA .....                                | 18 |
| 3.2. ISHODI RADNE ANGAŽIRANOSTI .....   | 21 |
| 3.3. POVEZANOST RADA OD KUĆE I RADNE ANGAŽIRANOSTI .....                        | 23 |
| 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI RADA OD KUĆE I RADNE ANGAŽIRANOSTI ..... | 25 |
| 4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....   | 25 |
| 4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....  | 28 |
| 4.3. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA.....  | 42 |
| 5. ZAKLJUČAK.....   | 43 |
| POPIS LITERATURE.....   | 45 |
| POPIS TABLICA.....  | 52 |
| PRILOZI.....  | 53 |
| ŽIVOTOPIS .....   | 57 |

# 1. UVOD

Kada prosječni građanin razmišlja o radu od kuće često razmišlja o tomu kako pojedinac u miru uz kavu obavlja svoje obveze u udobnosti vlastitog doma, bez pritiska radne okoline te pretpostavlja kako je takav radnik sigurno motiviran i sretan. Istraživanja pokazuju da takva idilična slika rada od kuće zapravo ne postoji te da je to jednako složen aranžman kao i rad iz ureda ili iz bilo koje druge radne cjeline.

Područje ovog rada uključuje fleksibilne radne aranžmane s radom od kuće kao središnjim dijelom istraživanja. Rad od kuće je do sada bio poznat prema svojem klasičnom modelu, gdje se takav aranžman uvodi postupkom pregovora između poslodavca i radnika, no zbog COVID-19 pandemije i njenih restriktivnih mjera socijalne distance mnogi poslodavci su bili primorani uvesti rad od kuće kao normu za sve zaposlenike. Zbog toga je dinamika rada od kuće i njegovog uvođenja znatno promijenila moguće poslovne i privatne ishode uzrokovane korištenjem takve prakse. Jedan od tih ishoda koji se potencijalno promijenio uslijed novih radnih uvjeta je radna angažiranost zaposlenika koja predstavlja afektivno-motivacijsko stanje zaposlenika važno za različite pozitivne radne ishode poput radne uspješnosti, kreativnosti i inovativnosti zaposlenika.

Rad od kuće se inicijalno uvodio u organizacije kao beneficija zaposlenicima radi uspostavljanja bolje ravnoteže između poslovnog i privatnog života, ali i iz razloga koji doprinose većoj organizacijskoj učinkovitosti i efektivnosti. Pojavom COVID-19 pandemije rad od kuće se u nekim slučajevima morao nametnuti radnicima, zbog čega ta razmjena više nije obostrano inicirana i potencijalno se gubi izvorni smisao ovog fleksibilnog radnog aranžmana. Radnici koji nikada ne bi uzeli ovakav aranžman u obzir su prisiljeni prilagoditi svoj život tzv. novom normalnom. Cilj ovog istraživanja je ispitati postojanje i intenzitet povezanosti između rada od kuće i radne angažiranosti. Također, odnos između ove dvije varijable testirat će se na ispitanicima kojima je rad od kuće nametnut, a s ciljem utvrđivanja i usporedbe razine radne angažiranosti zaposlenika kojima je rad od kuće nametnut u odnosu na one kojima nije nametnut.



## 1.1. PODRUČJE I CILJ RADA

Istraživačko pitanje se može sumirati ovako: "Postoji li povezanost između rada od kuće i radne angažiranosti zaposlenika?". Dodatno, pri spomenutom problemu istraživanja javlja se sljedeće istraživačko pitanje: "Je li na taj odnos utjecao način uvođenja rada od kuće?". Drugim riječima, postavlja se pitanje hoće li se radnici kojima je rad od kuće nametnut ponašati u skladu s teorijom socijalne razmjene kao i radnici koji su svjesno dogovorili rad od kuće.

## 1.2. IZVORI I METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA

Izvori koji će biti korišteni u teorijskim poglavljima ovog rada su aktualni znanstveni članci koji se bave fleksibilnim radnim aranžmanima i njihovim utjecajem na različite indikatore. Osim toga je korištena teorijska literatura s kojom će se čitatelja upoznati sa terminima, idejama i znanstveno priznatim definicijama rada od kuće i radne angažiranosti. Provođenjem empirijskog istraživanja i analize prikupljenih podataka dani su odgovori na navedeni istraživački problem. Primarni podaci su prikupljeni on-line anketnim upitnikom koji je distribuiran zaposlenim osobama.

Ciljani uzorak je 100 zaposlenih osoba koje daju odgovore vezane uz radnu angažiranost, rad od kuće i demografske varijable. Radna angažiranost se mjeri s mjernim instrumentom Short Utrecht, Work Engagement scale (Schaufeli, Salanova, González-Romá i Bakker, 2002.). Postavljeno je pitanje pomoću kojeg će se mjeriti stupanj nametnutosti rada od kuće. Sva pitanja koriste Likertovu mjernu ljestvicu (od 1 – u potpunosti se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem). Na temelju prikupljenih podataka provedena je deskriptivna statistička analiza, osnovna korelacijska analiza i linearna regresija. Pomoću osnovne korelacijska analize i linearne regresije utvrdila se povezanost između nezavisne (rad od kuće, demografske varijable) i zavisne varijable (radna angažiranost zaposlenika).

## 1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA

Osim uvodnog djela, u radu se kroz dva poglavlja razrađuju teorijske ideje i trenutno priznate definicije fleksibilnih radnih aranžmana i radne angažiranosti. U drugom

poglavlju su predstavljani fleksibilni radni oblici, ishodi takvih radnih aranžmana i promjene rada od kuće uslijed pandemije. U trećem poglavlju se radna angažiranost predstavlja kroz više etapa njenog definiranja, kako se shvaćanje ove varijable mijenjalo i razvijalo kroz vrijeme, kakvi su ishodi radne angažiranosti te njenu povezanost s fleksibilnim radnim aranžmanima. Za kraj su prikupljeni anketni odgovori analizirani u empirijskom istraživanju, regresijskoj i korelacijskoj analizi.

## **2. RAD OD KUĆE KAO FLEKSIBILNI OBLIK RADA U ORGANIZACIJAMA**

Fleksibilni oblici rada se pojavljuju u mnogim oblicima te se način njihova definiranja i podjela može razlikovati od autora do autora. Fleksibilni oblik rada je širok pojam za sve radne aranžmane koji ne spadaju u klasične okvire obavljanja poslovne obveze. Samim time je preko vremena fleksibilni radni aranžman operacionaliziran kroz različite klasifikacije koje će biti u ovom poglavlju objašnjene, kao i njihova svrha u organizacijskom kontekstu.

### **2.1. POJAM I VAŽNOST FLEKSIBILNIH OBLIKA RADA**

Menezes i Kelliher (2016.) fleksibilne radne aranžmane u svom članku objašnjavaju kao aranžmane koji dopuštaju radniku da u većoj ili manjoj mjeri utječu na količinu rada, vrijeme obavljanja radne obveze i prostora u kojem će obveza biti odrađena. Također objašnjavaju da su ovi oblici rada dizajnirani da olakšaju radniku uspostavljanje ravnoteže između poslovnih i privatnih aspekata života na efektivniji način.

Allen (2013.) opisuje fleksibilne oblike rada kao vrstu samoupravljanja koja daje radniku ovlast kako i na koji način alocirati svoje osobne resurse u obliku vremena, pažnje i energije. Samoupravljanje je centralna tema fleksibilnih radnih aranžmana, samim tim radnik mora samostalno nastojati efektivno donositi odluke po pitanju kako i kada će obavljati poslovne aktivnosti bez žrtvovanja kvalitete rada.

Fleksibilni, nestandardni ili alternativni oblici rada su opcije koje dopuštaju da se poslovna obveza izvrši izvan uobičajenih granica poduzeća po pitanju količine rada, distribucije vremena obavljanja posla i mjesta na kojem se posao obavlja (Klindžić i Marić, 2019).

Oblici fleksibilnih radnih aranžmana su bezbrojni no kroz literaturu možemo uočiti da su najučestaliji po pitanju znanstvenog istraživanja sljedeći: fleksibilno radno vrijeme, privremeni rad, dijeljenje posla, rad vikendom, prekovremeni rad, rad na daljinu, plaćeni roditeljski dopust, izbor rasporeda i smjene, skraćeni radni tjedan i rad od kuće. Dva najčešća oblika kada se promatraju fleksibilni aranžmani su fleksibilno radno vrijeme u

kojem radnik ima ovlast nad vremenom kada će započeti i završiti poslovnu aktivnost, te fleksibilno radno mjesto i rad od kuće (Weideman i Hofmeyr, 2020).

Aranžmani u kojima radnik radi od kuće imaju dvije glavne odrednice, da radnik obavlja poslovnu aktivnost izvan uobičajenog radnog okruženja, tj. u domu, te da postoji poveznica između kućnog ureda i ureda u poduzeću (Bélanger, 1999). Uvođenje rada od kuće je s vremenom olakšan preko eksponencijalnog razvoja komunikacijske tehnologije koja omogućava kvalitetniju uspostavu kontinuirane veze između radnika, suradnika, klijenta i poslodavca bez potrebe za fizičkom prisutnosti subjekata.

Potrebne su specifične vještine za kvalitetan rad od kuće. Kako se većina komunikacije obavija preko kompjutera, radnik koji je prihvatio raditi od kuće mora imati osnovno znanje u korištenju suvremene komunikacijske tehnologije. Osim toga, radnik mora pokazati visoku razinu samo održivosti, odgovornosti i komunikativnosti. Samo održivost se ogleda u tome da radnik može samostalno raditi i rješavati poslovne probleme, da ima sposobnost koncentracije izvan poslovnog okruženja te da posjeduje navike planiranja i organiziranja vlastitog vremena. Radnici moraju moći odraditi zadane poslove unutar predviđenog vremenskog roka te istovremeno bit dostupni poslovnim i obiteljskim obvezama (Bélanger, 1999). Radnik je na jedan način ovlašten samovoljno obavljati posao, što za radnike sa visokom razinom intrinzične motivacije može biti pozitivno iskustvo no za radnike koji su motivirani eksternim elementima, kao npr. radna okolina, može biti negativno.

Postoje razni motivi zašto pojedinac može odabrati uvesti fleksibilni radni aranžman od kojih su neki obiteljske obveze kao npr. skrb za djecom i starijima, potreba za kontrolom nad vremenom rada, kraće vrijeme putovanja na posao, manje eksternih ometanja u radu te smanjenje troškova kroz smanjenje potreba za poslovnim druženje i poslovnom odjećom (Bélanger, 1999).

Interes za fleksibilne oblike rada u Britaniji, koji se ponekad nazivaju i ravnoteža privatnog i poslovnog života, je krenuo isključivo iz zainteresiranosti vlade i poslodavaca u zadržavanju kvalitetne ženske radne snage. Pokret je bio potaknut projiciranim padom u radnoj snazi 1990. zbog čega su Britanski poslodavci, od kojih su najveći broj bili u financijskim institucijama, počeli razmatrati ideje kako zadržati kvalitetnu žensku radnu snagu u poduzeću. Interes se postepeno proširio i na muškarce, pa se iz ovoga razvila i šira

agenda razvijanja fleksibilnih radnih aranžmana (Dex i Scheibl, 2001). 2003. godine, roditelji mlade djece i djece s invaliditetom su u Ujedinjenom Kraljevstvu imali pravo zatražiti fleksibilni oblik rada, što se kasnije proširilo i na karijere u 2007. te na roditelje djece mlađe od 16 godina. 2009. godine više od 20% njemačkih poduzeća nudi svojim zaposlenicima neki oblik rada od kuće nekoliko dana po mjesecu, to ukazuje da je trend razvoja ravnoteže privatnog i poslovnog rastao.

Razlozi zašto poduzeća uvode fleksibilne radne aranžmane su često praćenje legislative zemlje, zbog etičnih razloga te poslovnih prednosti koje će ostvariti. Što se tiče poslovnih prednosti, poduzeće može biti motivirano uvesti fleksibilne pakete zbog potencijalnog dobrog rezultata na pojedine indikatore upravljanja ljudskim potencijalima kao što su odsutnost radnika sa posla, povećan broj zaposlenih, duži vijek zaposlenosti radnika itd. (Dex i Scheibl, 2001).

Kroz istraživanja se pokazalo da politike fleksibilnih radnih aranžmana najčešće pružaju poduzeća koja imaju relativno veći omjer ženskog osoblja, što se djelomično objašnjava kroz to da poduzeća koja ovise o ženskom poslovnom talentu moraju naći načine da se prilagode obiteljskim potrebama svojih zaposlenika (Dijkers, Geurts, Dulk, Peper, Taris, i Kompier, 2007). Istraživanja koja su usredotočena na razlike u korištenju oblika rada koji pospješuju ravnotežu privatnog i poslovnog života, kao npr. rad od kuće, među spolovima pokazuju da muškarci i žene procjenjuju svoju korist od takvih aranžmana sa različitih stajališta; muškarci smatraju fleksibilne aranžmane korisnim ako očekuju da će s njihovim uvođenjem poboljšati svoje poslovne rezultate dok žene procjenjuju korist u tome hoće li takav način rada uspješno smanjiti njihov konflikt privatnog i poslovnog života (Sprung, Toumbeva, i Matthews, 2015).

Važnu ulogu po pitanju dostupnosti fleksibilnih radnih aranžmana ima organizacijska kultura poduzeća. Poduzeća mogu imati kulturu koja podržava i prihvaća privatne potrebe svojih radnika i djeluje poticajno na radnika da integrira fleksibilne aranžmane kao npr. rad od kuće ako misle da će radnik imati koristi od toga, što je suprotno od kulture gdje se od radnika očekuje da će svoje vrijednosti, potrebe i vrijeme prilagoditi isključivo ciljevima i potrebama poduzeća (Van der Lippe, i Lippényi, 2018).

Kroz literaturu možemo pronaći podjele fleksibilnih oblika rada na formalne i neformalne (De Menezes i Kelliher, 2016) ovisno o tome na koji način je poslovni odnos

uspostavljen. Formalni fleksibilni oblici rada su radniku dostupni putem organizacijske politike fleksibilnog rada i većinom uključuju pisani zahtjev nadređenima koji, skupa sa odjelom za ljudske resurse, prihvaćaju ili odbijaju zahtjev. Poduzeće tada svim svojim radnicima daje opciju kvalificirati se za neki od aranžmana gdje pregovaračka moć radnika nema bitnog utjecaja na formiranje dogovora. Neformalni oblici fleksibilnog rada se s druge strane uspostavljaju kroz proces pregovaranja radnika i svojih nadređenih. U neformalnim fleksibilnim aranžmanima, radnik i nadređeni donose jedinstven dogovor gdje se individualne potrebe i preferencije radnika uzimaju u obzir i radnik pro aktivnim pregovaranjem može sudjelovati u formiranju individualnog radnog aranžmana. Najčešće, radnik vjeruje da mora vratiti nešto poduzeću koje je uvažilo njegovu potrebu za fleksibilnošću u radu.

Ta se potreba u literaturi objašnjava preko teorije socijalne razmjene koja zagovara ideju da će radnik koji je, kroz osobni dogovor sa poslodavcem, zatražio veću fleksibilnost i autonomiju u svom radu zauzvrat poduzeću povećati svoje poslovne napore. Također se i spominje teorija dara koja se može koristiti za ovu pojavu. Dar je afirmirana potreba za fleksibilnošću u radu radnika, a radnikov uzvratni poklon je veća spremnost na rad. Za formalne aranžmane ove teorije nisu primjenjive jer radnik jednostavno koristi formalno uspostavljenu mogućnost u sklopu poslovne politike poduzeća te radnik nije pregovorom dobio individualizirani paket fleksibilnosti zbog kojeg bi imao osjećaj potrebe da vrati poslodavcu.

Kako fleksibilni oblici rada koji su uspostavljeni neformalnim putem povećavaju radnikov osjećaj samostalnosti i autonomije koji proizlaze iz povećane razine prekogavačke moći u odlučivanju poslovnog aranžmana, očekuje se da će radnikovo zadovoljstvo i motivacija rasti (Blau, 1964). Iako se formalni fleksibilni radni aranžmani naizgled dojmju neprivlačnijim po pitanju rezultata njihovog uvođenja, razmatrajući ideju da radnici koji su formalnim putem uveli fleksibilnost u svoj rad, isti će radnik uložiti više truda kako bi na jedan način zaštitio aranžman. Radnici stavljaju veliku vrijednost na radne aranžmane u kojima postoji velika mogućnost kontrole, zbog čega se fleksibilni radni aranžmani koji su uspostavljeni neformalnim putem mogli povezati sa većim zadovoljstvom radnika (Kelliher i Anderson, 2009.).

Hackman i Oldham su razvili model karakteristike posla u kojem zagovaraju ideju da dizajn posla ima izravni utjecaj na intrinzičnu motivaciju zaposlenika koja rezultira spremnošću pojedinca na ulaganje većeg truda i radnog napora (Hackman i Oldham, 1976). Prema njihovom modelu postoje pet osnovnih dimenzija dizajna posla koja mogu imati utjecaj na spomenute parametre: raznolikost potrebnih vještina, identitet zadatka, značajnost zadatka, autonomija te povratne informacije. Rad od kuće svojim zaposlenicima nudi veću autonomiju u planiranju i organiziranju radnih zadataka nego radniku u uredu poduzeća, te primjenom modela možemo pretpostaviti da će to uzrokovat povećanje intrinzične motivacije radnika i samim time njihov individualni napor (Rupietta i Beckmann, 2017). Također će radnik neizbježno više ovisiti o povratnim Informacijama poslodavca koji će najvjerojatnije revidirati svaku aktivnost koju radnik samostalno obavlja. Raznolikost poslovnih zadataka će bit povećana jer će radnik morati na kreativniji način samostalno pronalaziti rješenje problema sa manjom mogućnosti konzultacije sa suradnicima i nadređenima.

U literaturi se također spominju *I-deals* kao jedan od naziva za fleksibilne radne aranžmane. Riječ je o dogovorima gdje radnik nastoji integrirati svoje potrebe u poslovni aranžman preko pregovaranja s poslodavcem (Hornung, Rousseau i Glaser, 2008). Priroda *i-deala* je naizgled slična neformalnom putu uvođenja fleksibilnih radnih aranžmana no u literaturi je nejasno jesu li i formalni i neformalni dogovori *i-deals*. U *i-dealu* poslodavac radniku pridonosi emotivnim elementima kao što je povjerenje, osjećaj da su cijenjeni i da su individualci, slično kao i u neformalnom dogovoru. Radnik koji traži od svog poslodavca fleksibilnost u individualnom paketu, koji je prilagođen isključivo potrebama radnika, zahtijeva od radnika da ima visoku pregovaračku moć i da ima valjane argumente za poslodavca zašto je potrebno uvesti takav aranžman. To doprinosi poboljšanju recipročnosti odnosa radnika i poslodavca. Po pitanju hoće li radnik tražiti individualizirane oblike rada (*i-deale*) ovisi o tome koliko je u pojedinom poduzeću takva praksa učestala i jesu li fleksibilni oblici rada norma ili izuzetak.

Fleksibilni radni aranžmani se mogu podijeliti po nositelju koristi njihovog uvođenja, tad ih dijelimo na radničke aranžmane, koji dopuštaju radniku da uvodi uravnotežu u privatni i poslovni život putem raznih politika fleksibilnog rada u organizaciji i putem pregovora sa poslodavcem, i one koje nose korist poslodavcu koji omogućuju organizaciji prilagodbu troškova zapošljavanja u okviru proizvodnje i da održava radnu snagu

motiviranom (Kotter i Sharma, 2016). Neki od aranžmana koji imaju korist za poslodavca su rad vikendom (dopušta radniku da produže radno vrijeme vikendom dok istovremeno smanje radno vrijeme tokom tjedna), smjene, prekovremeni rad, godišnje radno vrijeme, privremeno rad itd. Aranžmani koji se koriste u korist radnika su: privremeni rad, dijeljenje posla gdje se radne obveze dijele na dva radnika, fleksibilno radno vrijeme što omogućava radniku samostalno odrediti kada će započeti i završiti posao, tele-posao kao vrsta aranžmana gdje radnik odrađuje poslovne obveze na raznim lokacijama koristeći se komunikacijskom tehnologijom, rad od kuće te kraći radni tjedan gdje radnik radi manje od pet dana ali radi duže kroz dane kada radi (Klindžić i Marić, 2019).

## 2.2. INDIVIDUALNE I ORGANIZACIJSKE KORISTI UVOĐENJA RADA OD KUĆE

Izučavajući literaturu koja se bavi pitanjima utjecaja fleksibilnih radnih aranžmana na različite individualne i organizacijske aspekte, može se zaključiti da nema jednostavnog odgovora. Fleksibilni aranžmani su složeni poslovni paketi koji mogu dati mnogo pozitivnih ishoda ako povećana fleksibilnost korespondira sa privatnim i poslovnim potrebama radnika, ali mogu biti i negativne ako su nespretno implementirani od strane radnika ili poduzeća. Fleksibilni radni aranžmani mogu izravno i neizravno utjecati na razne organizacijske i individualne aspekte poslovanja. Mnoga istraživanja su usredotočena na pojedine promjene kao što su zadovoljstvo radnika, odanost poslodavcu i ravnoteži poslovnog i privatnog života dok su s druge strane neka istraživanja bila temeljena na pitanju reakcije na organizacijskim parametrima kao što se stupanj odsutnosti osoblja, stupanj zamjene radnika te na razne financijske indikatore.

U ovom radu će se predstaviti rezultati raznih istraživanja koja su svoje istraživanje usredotočili na specifične organizacijske i privatne reakcije uvođenja fleksibilnih radnih aranžmana kako bi čitatelj stvorio okvirnu sliku o raznovrsnosti potencijalnim ishoda.

U istraživanju provedenom u Ujedinjenom kraljevstvu dokazano je da radnici koji rade u nekom od fleksibilnih radnih aranžmana pokazuju veću razinu zadovoljstva i odanosti radu usporedno sa radnicima koji ne radi fleksibilno, no istraživanje je bilo usredotočeno na pitanje kako dolazi do povećanja intenziteta poslovnih obveza za skupine koje rade manje sati i od kuće. Podijelili su povećanje intenziteta prilikom uvođenja fleksibilnih



aranžmana na tri razine: nametnuto povećanje intenziteta, omogućeno povećanje intenziteta te povećanje intenziteta kao recipročna protuusluga na odobren fleksibilni aranžman (Kelliher i Anderson, 2009).

U istom istraživanju se također dokazalo da, iako je posao bio intenzivniji, radnici su bili zadovoljniji sa poslovnim obvezama i slobodom koju su dobili i, paradoksalno, prijavljuju veće zadovoljstvo od radnika koji ne rade fleksibilno. S ovim se mogu odbaciti bilo koje sumnje po pitanju toga dali fleksibilni radni aranžmani olakšavaju posao radniku. Očito je da poslovne obveze ne postaju lakše, već postaju teže, što znači da radnik uvodi fleksibilne radne aranžmane iz osobnih razloga koji mogu doprinijeti povećanom zadovoljstvu.

Upravljanje po pitanju kada će radnik obavljati pojedine aktivnosti može radniku omogućiti bolju koordinaciju i integraciju poslovnih i privatnih obveza. Također su to najčešći razlozi traženja fleksibilnih poslovnih aranžmana. U takvim okolnostima sposobnost upravljanja vremenom radnicima dopušta uravnoteženje razdoblja oscilirajućih poslovnih obveza, krajnjih rokova i njihovu prilagodbu radnikovim osobnim preferencijama (npr. radnik koji bolje radi u popodnevnim satima), te se to povećanje produktivnosti vezuje za smanjenje stresa (Hornung, Rousseau i Glaser, 2008).

U istraživanjima vezana za razlike ishoda uvođenja formalnih i neformalnih fleksibilnih radnih aranžmana uočeno je da neformalni aranžmani, oni koji se dogovaraju pregovorom radnika i poslodavca, imaju pozitivne ishode na poslovni uspjeh radnika. Paralelno tome, formalni oblici rada pokazuju negativnu povezanost sa poslovnim rezultatima radnika što se objašnjava ključnom razlikom u tome da u neformalnom oblikovanju postoji socijalna razmjena između poslodavca i radnika, gdje je radniku ostavljeno više izbora prilagoditi poslovne obveze svojim osobnim potrebama, te uz teoriju socijalne razmijene, koja je spomenuta u prošlom poglavlju, radnik zbog osjećaja dužnosti želi vratiti poslodavcu tako da ulaže više truda (De Menezes i Kelliher, 2016). Neovisno o tome što fleksibilni radni aranžmani uvedeni neformalnim putem bilježe bolje ishode po nekim parametrima, poduzeća koja naglašavaju formalne mogućnosti fleksibilnog oblika rada potencijalnim zaposlenicima odašilju imidž poduzeća sa pozitivnim odnosom radnika i poslodavca te samim time poduzeće povećava svoju atraktivnost potencijalnoj kvalitetnoj radnoj snazi (Carless i Wintle, 2007).

Također je zanimljivo razmotriti ideje o tome koliko je menadžersko nadgledanje osoblja izgubljeno u pojedinim oblicima fleksibilnog rada. Prilika za radnika da radi od doma obično djeluje pozitivno na autonomiju radnika i samim time na zadovoljstvo, no s druge strane takav aranžman znatno ograničava mogućnost poduzeća da aktivno i kontinuirano nadgleda aktivnosti svojih radnika što za opasnost ima trošak koji proizlazi iz propuštenog rada radnika koji zloupotrebljava dopuštenu fleksibilnost (Rupietta i Beckmann, 2017). S druge strane, ova sloboda radnika može biti poticajna sila za razvoj povjerenja između radnika i poslodavca, ovisno o tome hoće li radnik odgovorno obavljati svoje obveze bez potrebe za nadgledanjem.

Postoje istraživanja koja ukazuju na to da fleksibilni oblici rada u nekim situacijama mogu zapravo učiniti obrnuto od onog za što su dizajnirani, odnosno pogoršati konflikt privatnog i poslovnog života. U istraživanju pozivnih centara i proizvođača informatičkih programa je dokazano da vremenska fleksibilnost ne smanjuje uvijek konflikt privatnog i poslovnog života, već da isprekidani obrasci rada mogu stvoriti veće preklapanje privatnog i poslovnog života (Hyman, Baldry, Scholarios i Bunzel, 2003). Činjenica da radnici, koji nisu naviknuti na fleksibilni oblik rada, svoje obveze sada obavljaju sa potpuno drugom dinamikom ukazuje na to da poduzeća moraju davati veliku važnost načinu implementiranja fleksibilnih aranžmana.

Ako promatramo rad od kuće, iako postoji smanjenje poslovnog pritiska koji proizlazi iz skraćivanja vremena koje će radnik provesti putujući prema radnom mjestu i natrag svaki dan, istraživanja pokazuju da ako radnik radi u poslu sa visokom razinom stresa, preklapanje privatnog i poslovnog života se povećava zbog stalne prisutnosti poslovne obveze te radnik ima poteškoća "ostaviti posao na poslu" (Hyman, Baldry, Scholarios i Bunzel, 2003). Ovo se može dogoditi jer radnik nema jasnu početnu i završnu točku u obliku dolaska i odlaska sa posla zbog čega neprestano ostaje u domeni razmišljanja o poslu i rješavanja poslovnih problema zbog čega se ne može opustiti.

U istraživanju provedenom u Irskoj je ovo potvrđeno kroz ispitivanje radnika na istoj organizacijskoj razini gdje jedni rade od kuće a drugi u sklopu prostora poduzeća. Istraživanje ukazuju da radnici koji rade od kuće imaju znatno veći sukob privatnog i poslovnog života što znači da je učinak u najmanju ruku nepredvidiv i potrebna su mnoga istraživanja da se odredi za koga je ispravan oblik fleksibilnog radnog aranžmana rad od

kuće (Russell, O'Connell i McGinnity, 2009). Iako rad od kuće daje pojedincu priliku da izvršava veći stupanj kontrole nad svojim socijalnim interakcijama, radnik se može socijalno i profesionalno distancirati od svojih suradnika što za sobom vuče negativne posljedice na razmjenu znanja između suradnika (Crandall i Gao, 2005).

Već je u radu spomenuta činjenica da rad od kuće omogućava radniku da sa većom autonomijom odlučuje o tome koliko će vremena provoditi komunicirajući sa suradnicima i da ovaj oblik fleksibilnog oblika ograničava mogućnost nadređenih da nadgleda rad radnika. U jednom istraživanju se u obzir uzelo djelovanje rada od kuće ne samo na pojedine radnike, nego i na skupinu radnika i njihove interakcije. U istraživanju je dokazano da individualni radnici rade bolje kada njihovi suradnici ne rade od kuće te da se kvaliteta rada narušava sv više što je veći broj njihovih suradnika koji rade od kuće, što ukazuje na povezanost kvalitete rada pojedinca sa vrstom radnog aranžmana svojih suradnika (Lippe i Lippényi, 2019). Ovo ima smisla jer timski rad pretpostavlja prisutnost svih članova kako bi se interakcije odvijale što prirodnije i efektivnije, što se sa komunikacijskom tehnologijom može nadomjestiti samo djelomično. Također, radnici koji rade putem *i-dealsa*, svojim radnicima mogu izgledati kao da su primili nešto više od svojih poslodavaca u obliku favoritizma što dodatno može narušiti kvalitetu njihove interakcije (Hornung, Rousseau i Glaser, 2008.).

U situacijama rada od kuće se premala važnost stavlja na neformalno učenje koje poboljšava vještine povezane sa obavljanjem posla, a takvo učenje se isključivo prenosi preko kvalitetnog mentoriranja nadređenih i komunikacije sa suradnicima (Lippe i Lippényi, 2019). Ovo se može pokazati posebno problematičnim za situaciju kada radnik koji se zapošljava nema mnogo poslovnog iskustva u profesionalnoj okolini te bi radom od kuće mogao znatno usporiti svoj napredak. Zbog toga rad od kuće nije primjenjiv na sve poslove već na one gdje radnik nema prevelike potrebe za komunikacijom licem u lice, nego gdje ispunjenje poslovne obveze ovisi više o općom znanju radnika (Rupietta i Beckmann, 2017). Iz ovog se može zaključiti da postoji potencijalni problem ako je rad od kuće norma u poduzeću a novi radnik tek mora savladati osnovne poslovne vještine.

Ako se promatra sa razine koristi uvođenja fleksibilnih oblika rada za poduzeće, kroz literaturu se najčešće može pronaći da je varijabla koja se koristi stupanj odsutnosti radnika, što proizlazi iz činjenice da ako radniku nije dostupna formalna ili neformalna

prilika za uvođenje fleksibilnosti u svoj rad, on će tad samovoljno nastojati uravnotežiti privatne i poslovne potrebe na način da će smanjiti količinu obavljenih poslovnih obveza ili prijaviti da je bolestan i kada nije (Klindžić i Marić, 2019). Pretpostavlja se da fleksibilni radni oblici smanjuju stupanj odsutnosti radnika, no osim toga, razina zamjene radnika u poduzeću također ima negativnu povezanost sa uvođenjem fleksibilnih oblika rada jer radnici smatraju poduzeće koje nudi fleksibilne oblike rada brižnijim te ih to motivira da budu odani i rade bolje (de Menezes i Kelliher, 2011).

Kroz literaturu je uočeno da poslovne prakse koji povećavaju količinu fleksibilnosti u poduzeću mogu uzrokovat povećanje produktivnosti i inovativnosti što bi moglo rezultirati poboljšanim financijskim rezultatima i u većoj profitabilnosti poduzeća (Berkery, Morley, Tiernan, Purtill i Parry, 2017). Utjecaj na produktivnost poduzeća se može objasniti povećanjem poslovnih napora radnika, kooperacijom i mogućnosti privlačenja kvalitetnije radne snage koja preferira fleksibilne aranžmane, ali mora se uzeti obzir da s ovim promjenama poduzeće može očekivati veće troškove nadgledanja radnika (Klindžić i Marić, 2019).

U pojedinoj literaturi se definira razlika u koristi uvođenja fleksibilnih radnih aranžmana ovisno o nositelju koristi koja je spomenuta u prošlom podpoglavlju, odnosno jeli fleksibilni radni aranžman uveden zbog radnika ili poslodavca. Očekuje se da će fleksibilni radni aranžmani koji su usredotočeni na radnikovu korist povećavati njegovu sveukupnu motiviranost te samim time i njegov radni napor, što vodi poboljšanjem rezultata na organizacijskoj razini. Ako npr. promatramo fleksibilno radno vrijeme, kao jedan od najučestalijih aranžmana namijenjenih radniku, bilježe se pozitivne povezanosti sa profitabilnošću organizacije samo ako je aranžman uveden sa strategijom koja ima radnika u središtu (Lee i DeVoe, 2012).

Zanimljiva činjenica je da fleksibilni radni aranžmani koji su namijenjeni donijeti korist poslodavcu imaju često negativne rezultate u istraživanju. Rad vikendom, smjene rada i prekovremeni rad su pozitivno povezani sa mjerom zamjene radnika dok istovremeno nema nikakve povezanosti sa koristi na razini poduzeća (Stavrou, 2005). Sva pregledana literatura ukazuje na to da fleksibilni radni aranžmani nemaju predvidive ishode te da ovisе o varijablama koje se ne mogu uzeti u obzir u okviru jednog istraživačkog rada. Uz to,

demografske varijable mogu imati utjecaj na rezultate uvođenja ovih aranžmana, te uz njih, način na koji se fleksibilni aranžman implementira u poslovnu praksu.

### 2.3. PROMJENE U PRIMJENI RADA OD KUĆE UZROKOVANE COVID-19 PANDEMIJOM

Otkad svijet bilježi sve veći broj zahvaćenih bolešću COVID-19, vlade svih zemalja su postepeno uvodile određene restriksijske mjere s kojima bi trebale suzbijati brže širenje virusa. Ograničenje slobodnog kretanja civila i socijalna distanca su sigurno najviše doprinijele gospodarskim prilagodbama gdje industrije nastoje reagirati na krizu. Prema istraživanju *International Labour Organization* (2020), samo 7.9% svjetske radne snage je radilo od kuće kontinuirano prije pandemije COVID-19.

Rad od kuće je bio rezerviran kao sredstvo uspostave fleksibilnosti u životu radnika koji su htjeli povećati radne rezultate ili ravnotežu privatnog i poslovnog života. Takvi radni aranžmani nisu bili dostupni svima. U Americi je samo 7% radnika imalo pravo na neku vrstu fleksibilnog aranžmana i to su bili u najvećoj mjeri menadžeri, administrativni radnici i plaćeni profesionalci (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2019). Današnji fleksibilni radni aranžmani u potpunosti mijenjaju dosadašnju praksu i teoriju te je bitno promijenjen način odnošenja prema fleksibilnim radnim oblicima, najviše prema radu od kuće. Prije pandemije, 2018. godine je udio radnika koji su regularno radili od kuće u Njemačkoj bio 12%, dok Nizozemska, Finska, Island, Luksemburg i Danska bilježe nešto veći udio od 30%, te oko 5% i niže u Grčkoj, Italiji, Bugarskoj i Rumunjskoj (Eurostat, 2020).

Kako je potreba za uvođenjem radnih aranžmana koji dopuštaju određenu socijalnu distancu visoka, neka istraživanja su ispitala koji poslovi su uopće kompatibilni sa fleksibilnim aranžmanima, kao što je rad od kuće. Jedan dio poslova bi se teorijski mogao u potpunosti obavljati sa fleksibilnim oblikom rada, no do sada je bilo upitno hoće li poduzeća ili sami radnici uopće koristiti takve aranžmane, ili bi radnici svojevolumno odabrali nastaviti raditi kao do sada. Prije pandemije, nešto manje od 4% plaćenog radnog osoblja radilo je uvijek od kuće, dok je oko 11,5% radilo često od kuće, u najvećoj mjeri su to bile majke sa djecom mlađom od 13 godina od kojih su 4% uvijek radile od kuće, a više od 15% barem često (Arntz, Yahmed i Berlingieri, 2020).

Mnoge fizičke aktivnosti, ručni rad i one koje zahtijevaju upotrebu bilo kakvu opremu se ne mogu obavljati preko fleksibilnih radnih aranžmana. Ti poslovi uključuju poslove pružanja zdravstvene njege, rukovođenje strojevima, upotreba laboratorijske opreme, obrade transakcije kupaca u dućanima i mnogi drugi. Osim toga, za neke pojedine poslovne aktivnosti se može očekivati da će dati bolje rezultate ako su odrađene uživo, kao npr. treniranje, savjetovanje i davanje povratnih informacija, izgradnja odnosa s klijentima i kolegama, dovođenje novih zaposlenika u tvrtku, pregovaranje i donošenje kritičnih odluka, poučavanje i osposobljavanje, rad koji ima koristi od suradnje, inovativnosti, rješavanje problema i kreativnosti.

S druge strane, poslovne aktivnosti kao što su prikupljanje i obrada podataka, komunikacija sa klijentima, mentoring i savjetovanje i kodiranje se mogu u teoriji u potpunosti obavljati putem rada od kuće (McKinsey, 2020). Spomenuti poslovi koji nisu kompatibilni sa daljinskim radom su često poslovi gdje radnici imaju niske plaće i gdje je radno mjesto izloženo trendovima kao što je automatizacija i digitalizacija. Zbog toga neka istraživanja tvrde da uvođenje rada od kuće kao protumjera pandemiji može za posljedicu imati povećanje naglaska nejednakosti između društvenih razina.

Zbog prisilne promjene u pandemiji koja je dislocirala određeni dio radne snage, lanci opskrbe su poremećeni i povećala se nezaposlenost, te je to dovelo do promjene kako ljudi vide i vrjednuju poslove. Pandemija je potvrdila važnost pitanja čiji su interesi bitni i koje vrijednosti treba staviti u prvi plan. Svi zaposlenici, lokalno stanovništvo i ostali dionici su sada jako svjesni kako organizacije imaju strukturu koja daje prednost jednoj skupini ljudi nad drugima, zbog čega će vrijednost mnogih ljudi biti promijenjena po pitanju što je vrijedno u poslu. Ovo je nešto s čim će se organizacije trebati suočiti kada se budu nastojale nositi i izaći iz pandemije. Na primjer, poduzeća su u mnogim slučajevima postala pretjerano polarizirana između grupe dobro plaćenih radnika koji obavljaju aktivnosti temeljene na znanju i menadžera koji su u mogućnosti raditi od kuće s jedne strane, te niže plaćenog osoblja koji su često u poziciji koja od njih zahtijeva i odlazak sa posla s druge. Također su ti niže plaćeni radnici oni koji nerazmjerno gube svoje poslove, rade dakle i na najizloženijim poslovnima dok su ostali zaštićeni (Amis i Greenwood, 2020). Sve se to odvija jer poduzeća moraju naći brzo i efikasno rješenje pod velikim pritiscima vlada. Poduzeća se moraju nositi sa nizom problema istovremeno, od kojih su neki smanjenje potražnje na tržištu, zatvaranje radnih ureda i poremećaji u lancima

opskrbe. Tako se može reći da su poslodavci primorani na to da smanjuju troškove i pokušaji ostvariti koliko god mogu sa što manje vremena, resursa i ljudi.

Prema renomiranoj konzultantskoj kući *McKinsey* (2020.), u nekim slučajevima opstanak mnogih organizacija ovisi o njihovoj voljnosti i sposobnosti lidera da brzo usvoje ponašanja i prakse koje su najučinkovitije za novu stvarnost. U istraživanju u kojem je ispitano koliki udio poslova u Americi i dijela Europe se može odrađivati od kuće je rezultatom utvrđen udio od 40% (Dingel i Eiman B, 2020). Nadalje, isto istraživanje za Njemačko tržište tvrdi da se 31% poslova može odrađivati u cijelosti od kuće, te da se 12% može u velikom dijelu obavljati od kuće (Arntz, Ben Yahmed i Berlingieri, 2020). Dingel i Nieman (2020.) su predvidjeli da nešto više od 30% američkih poslova mogu biti premješteni iz ureda u rad u kući. Druga istraživanja koristeći sličnu metodu ispitivanja procjenjuje ovaj udio da je nešto iznad 30% za Ujedinjeno kraljevstvo i Švedsku, oko 28% za Njemačku i Francusku, i nešto ispod 24% za Italiju (Boeri, Caiumi i Paccagnella, 2020).

Pojedine zemlje i poduzeća su tu mogućnost fleksibilnosti ostvarili pojavom pandemije. U Americi se zbog pandemije 46% svih poduzeća odlučilo implementirati politike rada od kuće, dok je npr. Kanadska Banka Montreala najavila da će 80% svog osoblja zadržati u fleksibilnom radnom aranžmanu i nakon pandemije (Willis Towers Watson, 2020). U travnju 2020. godine 26% radnika u Njemačkoj rade u potpunosti od kuće te 35% njih koristi kombinaciju rada od kuće i rada u uredima, što je samo nešto manje od procijenjenog indeksa koliko poslova u njemačkoj može implementirati rad od kuće, ali i dalje je dramatično povećanje naspram 2018. godine gdje je manje od 4% zaposlenih radilo isključivo od kuće i samo 12% povremeno (Grabka, Graeber, Goebel, Kröger, Kroh, Kühne, Liebig, Schupp, Schröder, Seebauer i Zinn, 2020).

Rezultati nedavnog istraživanja koje je napravljeno tijekom pandemije otkriva da je 37% pojedinaca doživjelo simptome post-traumatskog stresa, 21.8% je doživjelo ankcijoznost, 17.3% su imali simptome depresije, 7.3% su imali problema sa spavanjem, 21.8% je javilo da ima veliku količinu stresa i 22.9% su imaju poremećaje u prilagodbi i ustanovljeno je da je jedan od najvećih izazova u pandemiji proces promjene na rad od kuće (Rossi, Succi i Talevi, 2020).

Pojedina istraživanja su optimistična po pitanju koristi uvođenja rada od kuće kao nove norme, te neki spekuliraju da će potreba za organiziranjem rada od kuće na ovolikoj razini

vjerojatno ustanoviti nove i produktivnije oblike rada na daljinu koji će moći i supstituirati za neke poslovne aktivnosti i sastanke u budućnosti (Arntz, Ben Yahmed i Berlingieri, 2020).

Unatoč stresu izazvanim pandemijom COVID-19, mnoge obveze pojedinaca su obustavljene i zbog toga postoji određeni napredak u ravnoteži privatnog i poslovnog života radnika. Socijalna distanca je skratila neformalnu komunikaciju i ostale socijalne obveze između radnika, općenita brzina života se usporila za mnoge i neki negativni aspekti radnog mjesta, kao što su toksične kolege, nisu više prisutni. (Vaziri, Casper, Wayne i Matthews, 2020).

Organizacije su ubrzane zbog nagle promjene tehnološke potrebe tržišta gdje su mnogi radnici prisiljeni adaptirati se radu od kuće, odluke se moraju dovoditi brže te postoje nove potrebe na tržištima (McKinsey, 2020). Iako informacijska i komunikacijska tehnologija može pomoći radniku da radi efektivnije, također može izazvati negativne posljedice ako ne postoji određeni period poučavanja i pripreme na korištenje takve tehnologije, za što je mala vjerojatnost da je obrazovanja bilo za vrijeme pandemije. Ako je tehnologija naglo implementirana može doći do tehnološke opterećenosti radnika što predstavlja pritisak da se radi duže i brže, te tehnološke invazije što predstavlja osjećaj da radnik mora biti dostupan cijelo vrijeme s čim se brišu granice posla i privatne sfere (Tarafdar, Ragu-Nathan i Ragu-Nathan, 2007).

Najveća razlika fleksibilnih radnih aranžmana u vrijeme COVID-a je to da je rad od kuće nametnut. Reakcija je trebala biti nagla i bez planiranja te su mnogi radnici bili prisiljeni raditi u prostorima koji nisu namijenjeni radu. Najveće pitanje proizlazi iz činjenice da se ovim nametanjem gubi razmijena između radnika i poslodavca objašnjena teorijom socijalne razmijene, odnosno to da će radnici imati osjećaj dužnosti prema svom poduzeću koje mu je odobrilo raditi od kuće. Zbog pandemije i restriktivnih mjera radnici koji su htjeli i oni koji nisu moraju raditi od kuće ako žele nastaviti raditi na istom radnom mjestu.



### **3. ULOGA RADNE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA U ORGANIZACIJAMA**

Radna angažiranost se u literaturi pojavljuje pod raznim terminima kao što su organizacijska angažiranost, angažiranost radnika, poslovna angažiranost ili radna angažiranost, no najčešći naziv koji se koristi je radna angažiranost te će se u ovom radu koristiti taj termin. Radna angažiranost predstavlja stanje radnika tijekom obavljanja poslovne aktivnosti koje je označeno pozitivom, ispunjenjem i afektivnom motivacijom; radnici koji su angažirani imaju veliku količinu energije i entuzijazma pri rješavanju poslovnih problema (Bakker, Schaufeli, Leiter I Taris, 2008).

#### **3.1. DEFINIRANJE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA**

Jedan od prvih autora koji se bavio pitanjem angažiranosti je Kahn (1990.) koji je postavio psihološki temelj objašnjenja radne angažiranosti. Kahn (1990.) objašnjava da je radna angažiranost "prikupljanje sebe" u određenu poslovnu ulogu koju pojedinac obavlja, te dok su u stanju angažiranosti radnici izražavaju sebe fizički, kognitivno, emotivno i mentalno prilikom obnašanja te poslovne uloge. Može se tako reći da se radnici poistovjećuju s poslom kojeg obavljaju te što je ta identifikacija s poslom veća, radnici će ulagati više svojih resursa.

Kahn (1990.) također tvrdi da postoji dvostrani odnos između osobe koja doprinosi osobne energije (u obliku fizičke, kognitivne, emotivne i mentalne energije) u svoj rad s jedne strane odnosa, te poslovne uloge s druge, koja dopušta pojedincu adekvatno alocirati svoje energije. Poslovna uloga je medijator između poslovne aktivnosti i energije koje radnik može i želi uložiti. Radna angažiranost radnika je također psihološko iskustvo rada i konteksta rada koje determinira koliko je radnik uključen ili isključen iz poslovne aktivnosti (Kahn, 1990).

Kahn (1992.) kasnije proširuje koncept radne angažiranosti i tvrdi da angažiranost proizlazi iz prisutnosti pojedinca ili iskustva "biti potpuno tu", iz stanja kada pojedinci bolje percipiraju ili "osjećaju" okolinu, povezani su, integrirani i usredotočeni na svoju radnu ulogu, ili drugim riječima, angažiranost se smatra manifestacijom određenog

mentalnog stanja koje ima pozitivne ishode na osobnoj razini (osobni rast i razvoj) kao i na organizacijskoj razini (kvaliteta izvedbe konkretne poslovne radnje).

Angažirani radnik nema samo energičnost, on entuzijastično unosi tu energiju u posao bez suzdržavanja. Oni ne ostavljaju dio energije za nešto važno, već prihvaćaju da je trenutna obveza najvažnija i intenzivno su uključeni u posao. Radna angažiranost je označena tolikim intenzitetom angažiranosti pojedinca na određenu radnju zbog čega se u literaturi često tvrdi da oni postižu i stanje koje se i danas naziva *flow* što je Maslow (1961.) nazvao *peak experience*. To je iskustvo označeno većom mjerom integracije, manje mentalne odvojenosti ili disocijacije, manje "sukoba" sa samim sobom, većom razinom intrinzičnog mira, manji jaz između iskustva i samog doživljavanja iskustva, veća usmjerenost na jedno, vrijeme prolazi brže po subjektivnom osjećaju, organiziranosti i efikasnosti, te također je najbolje objašnjeno metaforom da muzičar koji je u tom stanju "postaje muzika" (Maslow, 1961). Stanje *flowa* bi tako moglo biti prevedeno i u radnu okolinu gdje radnik sa apsolutnom pažnjom obavlja aktivnosti i osjeća se pri tom ispunjeno.

Kahn (1990.) je u svojim istraživanjima pronašao tri psihološka elementa koja utječu na razinu angažiranosti radnika, značajnost aktivnosti, sigurnost i dostupnost; radnici tijekom obavljanja aktivnosti postavljaju pitanja kao što su "Koliko je značajno da unosim sebe u ovaj posao?, Koliko je sigurno to raditi?, Koliko sam dostupan to raditi?" te tvrdi da radna angažiranost ovisi o odgovorima na ova pitanja.

Ostali znanstvenici su u istraživanju pronašli da, u skladu sa Kahnovim konceptima, značajnost, psihološka sigurnost i dostupnost imaju pozitivnu poveznicu sa radnom angažiranosti (May, Gilson i Harter, 2004).

Rothbard (2001.) je objasnio na pomalo drugačiji način radnu angažiranost i predstavio koncept kao dvodimenzionalni motivacijski konstrukt koji uključuje pažnju radnika (kognitivno dostupnu količinu i vrijeme koliko pojedinac može razmišljati o poslovnoj ulozi) te apsorbiranost radnika (intenzitet pažnje radnika).

Kroz literaturu se može pronaći i pristup radnoj angažiranosti kao antitezi izgaranju ili *burnoutu* gdje se tvrdi da je angažiranost karakterizirana energičnošću, uključenošću i efikasnošću što su sve suprotnosti dimenzijama izgaranja kao što su iscrpljenost, cinizam i neefikasnost (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Suprotno onima koji pate od *burnouta*, angažirani radnici imaju osjećaj energične i afektivne povezanosti sa poslovnom aktivnosti koju obavljaju i umjesto percepcije o tome da je aktivnost stresna i zahtjevna, angažirani radnici smatraju svoj rad izazovnim.

Veliki utjecaj na radnu angažiranost radnika mogu imati i resursi organizacije. Resursi poslovanja kao što su radna okolina, odnos sa kolegama i poslodavcem itd., mogu predstavljati eksterni izvor motivacije. Radna okolina koja nudi korisne resurse može utjecaj na voljnost radnika da se posveti i da se potruži oko poslovne aktivnosti (Meijman, i Mulder, 1998). Odnosi sa kolegama koji pružaju podršku i povratne informacije o izvedbi povećavaju vjerojatnost za uspjeh u postizanju poslovnih ciljeva te će to imati pozitivni utjecaj na radnu angažiranost (Schaufeli i Bakker, 2004). Ne samo to, nego odnosi sa suradnicima drže potencijal za utjecaj na cjelokupno radno iskustvo kroz dijeljenje radne okoline i utjecaj na međusobnu angažiranost u radu. Ostali poslovni resursi kao što su raznolikost poslovnih zadataka, autonomija radnika i prilike za daljnje obrazovanje i usavršavanje su sve pozitivno povezane sa radnom angažiranosti (Bakker, 2009).

S druge strane se može pretpostaviti da negativni poslovni resursi mogu znatno narušiti radnu angažiranost pojedinca. Idealna situacija je kada radnikovo znanje, vještine i sposobnosti odgovaraju poslovnim zahtjevima te da potrebe i želje istog radnika mogu biti zadovoljene resursima koje poduzeće nudi (Cable i DeRue, 2002).

U ovom radu će se radna angažiranost operacionalizirati i definirati kao pozitivno, ispunjavajuće, poslovno stanje uma koje je karakterizirano sa energičnošću, predanosti i posvećenosti u poslovnoj aktivnosti (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma i Bakker, 2002).

U ovom konceptu, energičnost, ili na engleskom *vigor*, je definirana sa visokom razinom voljnosti pojedinca da ulaže energiju u aktivnost koju u tom trenutku obavlja, skupa s mentalnom otpornosti da ustraje čak i kad se pojave poteškoće (Shirom, 2006). Energija je pozadinska pogonska dimenzija sa snagom sa jedne strane i emotivnom iscrpljenošću s druge (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker i Lloret, 2006). Energičnost je izravno povezana sa sposobnosti u efikasnom motiviranju za izvršenje radnje, volji i

pronalasku alternativnih načina dolaska do cilja, optimizmom za buduće uspjehe i otpornošću u ustrajnom naporu dostizanja ciljeva.

Predanost se u ovom kontekstu opisuje kao osjećaj jake uključenosti u aktivnost koja ima veliku važnost za pojedinca, koja je izvor entuzijazma, ponosa i izazova (Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006). Identifikacija je pozadinska pogonska sila koja ima dvije krajnje točke u obliku predanosti sa jedne strane i ciničnosti sa druge (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker i Lloret, 2006). Identifikacija sa poslovnom aktivnosti može proizlaziti i zbog kompatibilnosti vrijednosti organizacije i radnika koji onda svojim radom pridonosi cilju u koji i on sam vjeruje, pa samim time bi njegova radna angažiranost bila veća. S druge strane ciničnost može biti situacija gdje radnik uopće nema percepciju ikakve vrijednosti obavljanja posla pa i zbog toga nema intrinzičnu potrebu posvetiti se nečemu što smatra bezvrijednim.

Posvećenost je treći aspekt radne angažiranosti po ovom modelu. Pojedinaac koji je posvećen, na engleskom *absorption* što bi doslovno značilo biti "usisan" u posao, se može promatrati kao radnik koji je u potpunosti zadubljen u posao, u razmišljanju koje mu pri tome omogućuje potpunu koncentraciju (Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006). Potpuna zaokupljenost će rezultirati spomenutim *flow* stanjem radnika i pozitivnim ishodom na njegovu radnu angažiranost.

### 3.2. ISHODI RADNE ANGAŽIRANOSTI

Radna angažiranost radnika se u literaturi i u praksi povezala sa pozitivnim ishodima na individualnoj i organizacijskoj razini. Radna angažiranost ima dalekosežni utjecaj na radnika. Energija i pažnja koja se kvalitetno alocira preko radne angažiranosti omogućava da se ostvari puni potencijal radnika na poslu te potiče radnika na razvijanje novih znanja i vještina.

Na individualnoj razini, istraživanja su pokazala da angažirani pojedinci daju bolje rezultate od radnika koji nisu angažirani (Saks, 2006). Bakker (2009.) objašnjava razloge zašto angažirani radnici rade bolje od neangažiranih jer angažirani radnici imaju pozitivna iskustva kao što je sreća, entuzijizam i radost. Iskustvo pozitivnih osjećaja prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti utječu na zdravlje pojedinca i daju mu mogućnost kreiranja

vlastitih resursa koje kasnije mogu transferirati na druge sudionike na poslu (Schaufeli i Bakker, 2004). Ovo potvrđuje spomenuti utjecaj poslovnih resursa na radnu angažiranost radnika gdje čak i sam angažirani radnik može suradnicima utjecati na njihovu angažiranost.

Na organizacijskoj razini se dokazalo da radnikova radna angažiranost ima pozitivnu poveznicu sa zadovoljstvom kupca, profitom, produktivnošću, razinom zamjene radnika te nesreća na poslu (Harter, Schmidt i Hayes, 2002). Angažirani radnici tako povećavaju izgled za uspjeh organizacije i utjecaj visoke angažiranosti dalekosežno može poboljšati financijske i nefinancijske indikatore uspješnosti. Isto kako radnici koji su angažirani mogu sa tim pozitivno utjecati na radnu angažiranost svojih suradnika, kako i radnici koji nisu radno angažirani imaju negativan utjecaj na svoje suradnike i povećavaju troškove organizacije (Loehr i Schwartz, 2003).

Brojna istraživanja također poistovjećuju radnu angažiranost sa zadovoljstvom pojedinca, iako nisu konceptualno korišteni kao sinonimi. Osim pozitivnih rezultata radne angažiranosti postoje i određene negativne posljedice koje mogu biti povezane sa neefikasno visokom radnom angažiranosti. Bakker (2011.) je objasnio da iako radno angažirani radnici ne moraju uvijek raditi do točke emotivne iscrpljenosti, oni mogu postati toliko opčinjeni svojim poslovnim zadatkom da će ga tako reći "odvesti doma" čak i kada trebaju uzeti vrijeme za privatne obveze. Ovo se može direktno povezati sa radom od kuće, kako radnik nema jasnih granica privatnim i poslovnih sfera, pretjerana radna angažiranost može potencijalno uzrokovati negativne posljedice na tu ravnotežu.

Neki su autori u svojim istraživanjima ustanovili poveznicu između radne angažiranosti i prekovremenih sati rada (Beckers, Van Der Linden, Smulders, Kompier, Van Veldhoven i VanYperen, 2004). Iz ovoga se može zaključiti da radna angažiranost u visokoj razini može istovremeno doprinijeti pozitivnim rezultatima što se tiče poslovnih indikatora, dok se na individualnoj razini manifestiraju nedostaci koji proizlaze iz neefikasno visoke radne angažiranosti. Sonnentag (2008.) potvrđuje ove tvrdnje i zagovara ideju da je radniku potrebno izdvojiti vrijeme van poslovne sfere kako bi zadržao optimalnu razinu zdravlja.

### 3.3. POVEZANOST RADA OD KUĆE I RADNE ANGAŽIRANOSTI

Izučavajući literaturu koja istražuje povezanost radne angažiranosti i fleksibilnih radnih oblika može se zaključiti da postoje mnoga polja koja mogu biti predmeti budućih istraživanja. Fleksibilni radni oblici utječu na koordinaciju radne snage u poduzeću te omogućava funkcionalnu fleksibilnost radnika (Cordery, Sevastos, Mueller i Parker, 1993). Koordinacijska fleksibilnost se odnosi na mogućnost organizacije da prilagođava ukupnu količinu rada i resursa u poslovanju dok funkcionalna fleksibilnost odražava sposobnost trenutnih radnika da na razne načine ispunjavaju raznolike poslovne potrebe (Cordery, Sevastos, Mueller i Parker, 1993). Po tome, uvođenje fleksibilnih radnih aranžmana je pozitivno povezana sa radnom angažiranosti radnika.

Fleksibilni radni oblici su važni za radnu angažiranost radnika jer su to poslovni paketi koji su dizajnirani da pomognu radniku pri održavanju ravnoteže između poslovnih i privatnih obveza preko čega radnik može zadržavati određenu razinu radne angažiranosti (Pitt-Catsoupes i Matz-Costa, 2008). Kako su radno angažirani radnici emotivno povezani sa poslovnom ulogom koju obavljaju, fleksibilni radni oblici mogu biti njihov alat za postizanje još kvalitetnije radne angažiranosti ako oni aktivno traže način da povećaju radni doprinos poduzeću.

Fleksibilnost na radnom mjestu kao rezultat uvođenja takvim radnih aranžmana može povećati korespondenciju zahtijeva privatnih i poslovnih života, s čim radnik ima priliku samostalno razmotriti i odabrati na koji način alocirati svoje resurse u obliku energije, pažnje i vremena u poslovne aktivnosti i s tom povećanom autonomijom i kontrolom povećava radnu angažiranost (Crawford, LePine i Rich, 2010). Radniku je dana ovlast nad vremenom i mjestom gdje će izvršiti svoje poslovne obveze te ako radnik poznaje svoje vlastite preferencije, on će neizbježno odabrati vrijeme i mjesto koje pospješuju njegovu angažiranost. Prema istraživanjima Bakker i Bala (2010.), fleksibilnost i radno angažirani radnici su iznimno efektivni pri stvaranju prilika za razvoj radnika i smanjenje deficita sposobnosti u budućnosti.

Empirijska istraživanja su također pokazala da postoji snažna korelacija između podrške nadzornika i radne angažiranosti radnika u poduzeću (Bakker i Demerouti, 2007). Podrška nadzornika se od radnika percipira kao pozitivno radno okruženje koje pruža društveni, psihološki i opipljivi resurs koji utječe na mentalno stanje radnika i poboljšava njegovu

radnu angažiranost. Tako ako menadžer uvažava i podržava potrebe za fleksibilnošću od strane radnika, radna angažiranost će biti veća (Swanberg, James, Werner i McKechnie, 2008). Ovakav odnos generira pozitivne osjećaje sa strane radnika koji će najvjerojatnije prijeći na nadzornika koji je uvažio potrebe svoje radne snage, samim time će se povećati i njegova radna angažiranost.

U jednom istraživanju je također dokazano da postoji sve veća povezanost radne angažiranosti i dostupnosti neformalnih oblika fleksibilnih radnih aranžmana (Kossek, Pichler, Bodner i Hammer, 2011). Odsutnost radnika i stres koji se vezuje za konflikt privatnog i poslovnog života se mogu koristiti kao determinante radne angažiranosti radnika u organizaciji (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart i Adis, 2017).

Weideman (2020.) je u svom istraživanju definirao tri kriterija implementiranja fleksibilnih radnih aranžmana koji mogu imati izravni utjecaj na radnu angažiranost. Prvi kriterij se odnosi na način na koji je politika fleksibilnih radnih aranžmana predstavljena radnicima; dokazao je da loše definirana politika može prouzročiti krivu percepciju pravednosti. Zbog toga može doći do manje angažiranosti ako radnik ne može shvatiti zašto mu nije odobren zahtjev za fleksibilni rad ili do krivog tumačenja politike što može navesti radnika da zloupotrijebi dogovor. Kvalitetno predstavljena i jasna politika pokazuje radniku brigu za njegove potrebe od strane menadžera i organizacije. Drugi kriterij se odnosi na kvalitetu upravljanja politikom sa strane menadžmenta; ako menadžer ne sudjeluje u formiranju politike i neefikasno alocira prava po radnicima, postoji opasnost od negativnih osjećaja sa strane radnika koji će se zbog toga manje angažirati. Treći kriterij se odnosi na potrebu stvaranja okruženja koje pruža pomoć pri korištenju fleksibilnih radnih aranžmana. Takvo okruženje mora osigurati potrebnu tehnologiju, komunikacijske kanale i obuku za korištenje fleksibilnih radnih aranžmana

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI RADA OD KUĆE I RADNE ANGAŽIRANOSTI

U nastavku je opisan postupak istraživanja te prikupljeni primarni podaci i metode za obradu prikupljenih podataka.

### 4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Prikupljanje podataka za ovo istraživanje napravljeno je putem tehnike anketnog upitnika na način da je anketni upitnik distribuiran pomoću Google obrasca. Sam obrazac je osiguravao anonimnost ispitanicima, a prikupljeni su odgovori od ukupno 82 osobe. Zbog potrebe analize rezultata, u istraživanje se uzelo u obzir isključivo anketne odgovore koji su bili u potpunosti ili gotovo u potpunosti ispunjeni. Dakle, u konačnici se uzorak sastojao od 46 ispitanika.

Anketa je napravljena s ciljem ispitivanja radne angažiranosti radnika, osnovnih demografskih varijabli te frekvencije i prirode rada od kuće. U anketnom upitniku je ukupno 21 pitanje, a cijeli upitnik je prikazan u prilogu ovog rada. Prvo pitanje ankete se odnosi na rad od kuće i od ispitanika traži da odgovori na pitanje "radite li trenutno od kuće?", pri čemu je dostupno više odgovora. Na taj način je izmjereno rade li osobe od kuće u potpunosti, povremeno te jesu li ranije radile od kuće. Nakon toga je mjereno kako je rad od kuće implementiran u njihov život, odnosno je li bio rezultat pregovora radnika i njihovog poslodavca ili je aranžman nametnut, tj. obvezan.

Drugi dio anketnog upitnika se odnosi na osnovne demografske varijable koje mogu biti povezane s radnom angažiranosti zaposlenika u uvjetima rada od kuće. Ispituje se ispitanikov spol, dob, suživot u kućanstvu (sami, s roditeljima, s cimerom ili više njih ili s partnerom), razina njihovog obrazovanja, trajanje radnog staža na poslu te broj djece. Demografske varijable će biti korisne u istraživanju jer će dati potencijalna objašnjenja za razlike u radnoj angažiranosti u različitim uvjetima.

Posljednji dio ankete se odnosi na radnu angažiranost i koristi pitanja iz Short Utrecht, Work Engagement scale (Schaufeli, Salanova, González-Romá i Bakker, 2002.) koja su prevedena s engleskog na hrvatski za potrebe rada. Korišteno je 12 pitanja iz spomenutog mjernog instrumenta, odnosno po četiri pitanja za svaku od tri dimenzije radne



angažiranosti. Pitanja koriste skalu Likertovog tipa s 5 razina (od 1 – u potpunosti se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem).

Energičnost radnika se mjerila pitanjima koja se odnose na razinu energije radnika tijekom obavljanja posla, njegove mentalne izdržljivosti uslijed poteškoća te sposobnosti kontinuiranog rada kroz dulji vremenski period. Predanost kao drugi element radne angažiranosti se mjerio pitanjima koja se odnose na razinu identifikacije radnika s poslom koji radi i smatra li svoj posao izazovnim. Zadnji element, posvećenost, se mjeri pitanjima koja se odnose na razinu intenziteta rada koja se može mjeriti kroz to koliko radnik zaboravlja na okolinu prilikom obavljanja radne aktivnosti ili koliki mu je osjećaj da vrijeme brzo prolazi.

Rezultati anketnog upitnika su preuzeti s Google obrasca i pripremljeni za obradu u programu SPSS za daljnju analizu. Provedene su analize frekvencija, korelacijska analiza varijabli te regresijska analiza. Sve navedene analize prikazane su i interpretirane u rezultatima istraživanja, a prikupljeni uzorak je opisan u nastavku.

Ispitanici su također odgovorili na niz socio-demografskih varijabli. U ispitanom uzorku od 46 ispitanika veći dio čini ženska strana (n=31; 66%) s gotovo duplo manje količine muških ispitanika (n=16; 34%). Po tom se u ovom radu velika količina interpretacija može odnositi na ženski stranu radne snage koja radi od kuće, ali nije isključivo. Nadalje, ispitanici su dominantno u dobnoj skupini od 25 do 34 godine (n=19; 40,4%), nakon toga mlađa skupina od 18 do 24 godine (n=12; 25,5%), zatim radnici u skupini od 35-44 godine (n=8; 17%), radnici od 55 godina i više (n=5; 10,6%) te konačno najmanji omjer radnika je u skupini od 45 do 54 godina (n=2; 4,3%). Dominanta dobna skupina od 25-34 godina ima smisla iz razloga što je to dobna skupina kada diplomirane osobe traže poslove uredskog tipa i vrlo vjerojatno su u uvjetima gdje su njihovi poslodavci bili primorani uvesti rad od kuće zbog zaštite.

Varijabla obrazovanja je svrstala uzorak u tri kategorije gdje je daleko najbrojnija skupina radnika s visokom stručnom spremom (n=29; 61,7%), nakon toga su radnici s višom stručnom spremom (n=10; 21,3%) a najmanji dio populacije ima srednju stručnu spremu (n=8, 17%). Ovo se može interpretirati kroz činjenicu da diplomirane osobe imaju veći izgled da će raditi u poslovima koji imaju fiksno radno mjesto (kao ured) i da su administrativne prirodi, a takvi poslovi su oni koji češće imaju fleksibilne aranžmane. Iako

u ispitanom uzorku najveći dio radnika su oni koji imaju višu stručnu spremu, to ne mora biti isključivo naznaka da je rad od kuće rezerviran za diplomirane osobe i one s većom razinom obrazovanja. Radnici koji imaju srednju stručnu spremu također mogu raditi od kuće te se radi o uzorku ko je pristran po kategorij obrazovanja ispitanika.

Tablica 4.1. Demografske varijable ispitanika

| <b>DEMOGRAFSKE VARIJABLE</b>            | <b>FREKVENCije</b> | <b>POSTOTAK (%)</b> |      |
|---|--------------------|---------------------|------|
| <b>SPOL</b>                             | Muško              | 16                  | 34   |
|   | Žensko             | 31                  | 66   |
| <b>DOB</b>                              | 18-24              | 12                  | 25,5 |
|   | 25-34              | 19                  | 40,4 |
|   | 35-44              | 8                   | 17,0 |
|   | 45-54              | 2                   | 4,3  |
|   | 55 i više          | 5                   | 10,6 |
| <b>OBRAZOVANJE</b>                      | SSS                | 8                   | 17   |
|   | VŠS                | 10                  | 21,3 |
|   | VSS                | 29                  | 61,7 |
| <b>RADNI STAŽ</b>                       | 1-3 mjesec         | 9                   | 19,1 |
|   | 4-12 mjeseci       | 10                  | 21,3 |
|   | 1-2 godine         | 14                  | 29,8 |
|   | 3 godine i više    | 11                  | 23,4 |
| <b>S KIM ISPITANIK ŽIVI U KUĆANSTVU</b> | Sam/a              | 9                   | 19,1 |
|   | S roditeljima      | 14                  | 29,8 |
|   | S cimerom          | 6                   | 12,8 |
|   | S više cimera      | 1                   | 2,1  |
|   | S partnerom        | 17                  | 36,2 |
| <b>BROJ DJECE</b>                       | Ni jedno           | 36                  | 76,6 |
|   | Jedno              | 4                   | 8,5  |
|   | Dvoje ili više     | 7                   | 14,9 |

Također se ispitao radni staž ispitanika, odnosno koliko su dugo zaposleni u organizaciji u kojoj su radili od kuće ili su trenutno zaposleni. Najveći dio populacije su radnici koji rade između godinu i dvije dana (n=14; 29,8%), druga najveća populacija su osobe s 3 i više godina (n=11; 23,4%), nakon toga radnici s 4 mjeseca do godinu dana staža (n=10; 21,3%) te najmanji dio populacije ima samo mjesec do 3 mjeseca staža (n=9; 19,1%). Ispitanik je morao odgovoriti na pitanje s kim živi jer je i to moglo utjecati na njihov eventualni rad od kuće. Najčešći odgovor je bio da živi s partnerom (n=17; 36,2%), druga najveća skupina su osobe koje žive s roditeljima (n=14; 29,8%), nakon toga osobe koje žive same (n=9; 19,1%), osobe koje žive s jednim cimerom (n= 6; 12,8%) te najmanje ispitanika koji žive s više cimera (n=1; 2,1%).

Iz distribucije demografskih varijabli je vidljivo da je anketni upitnik najveći doseg imao kod mlađe populacije. Posljednje socio demografsko pitanje se odnosi na broj djece ispitanika. Uglavnom je uzorak sačinjena od osoba koje nemaju ni jedno dijete (n=36; 76,6%), nakon toga osobe s dvoje djece (n=7; 14,9%) te najmanje osoba s jednim djetetom (n=4; 8,5%).

## 4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Prvo pitanje se odnosilo na razinu rada od kuće ispitanika. Istraživanje se bazira u vrijeme COVID-19 pandemije te se uzelo u obzir da pojedinci mogu djelomično raditi od kuće, da su neki radili od kuće u prošlosti ali više ne rade te osobe koje uopće ne rade od kuće.

Tablica 4.2. Frekvencije ispitanika – rad o kuće

| PONUĐENI ODGOVORI            | FREKVENCIJA | POSTOTAK (%) |
|------------------------------|-------------|--------------|
| Da, radim od kuće            | 9           | 19,6         |
| Da, ponekad radim od kuće    | 13          | 28,3         |
| Ne, ali sam radio/la od kuće | 13          | 28,3         |
| Ne radim od kuće             | 11          | 23,9         |
| <b>UKUPNO</b>                | 46          | 100          |

Kroz istraživanje nam je odgovor dalo 46 ispitanika gdje se pokazalo da malo manje od pola ispitanika radi od kuće ili u potpunosti ili ponekad. Veća polovica ne radi od kuće s tim da veći dio te skupine ipak ima iskustva s radom od kuće.

Prema istraživanju, dvije najveće skupine prikazane u tablici 4.2. su pojedinci koji ponekad rade od kuće (n=13; 28,3%) te osobe koje ne rade trenutno od kuće ali su radili u prošlosti (n=13; 28,3%). Osobe koje rade isključivo od kuće je najmanji dio populacije (n=9; 19,6%) te nakon toga skupina koja nikada ne radi od kuće (n=11, 23,9%). Ove skupine će biti analizirane skupa sa svojim socio-demografskim elementima kako bi kroz istraživanje postala jasnija povezanost rada od kuće s radnom angažiranosti u vrijeme pandemije.

Tablica 4.3. Frekvencije ispitanika – nametnutost rada od kuće

| <b>Način uvođenja rada od kuće</b> | <b>FREKVENCIJA</b> | <b>POSTOTAK (%)</b> |
|------------------------------------|--------------------|---------------------|
| Nametnut/obavezan                  | 23                 | 48,9                |
| Dogovor između mene i poslodavca   | 24                 | 51,1                |
| <b>UKUPNO</b>                      | 47                 | 100                 |

Osim ispitivanja statusa rada od kuće ispitanika, anketom je ispitan način na koji se taj aranžman implementirao u život radnika. Činjenica da su mjere socijalne distance prisilile poslodavce na uvođenje obveznog rada od kuće se može vidjeti iz omjera distribucije populacije gdje gotovo jednak dio ispitanika ima rad od kuće kao nametnut aranžman (n=23; 48,9%) i kao dogovor njega i poslodavca (n=24; 51,1%). Ovo zapravo ukazuje na to koliko je radnika implementiralo rad od kuće a da to nije proizašlo iz formalnog ili neformalnog pregovora. Gotovo polovica ispitane populacije radi od kuće i to jer mora, ne jer bi to sami izabrali, što znači da od ukupnog rada od kuće je pola uvedemo zbog COVID-19.

Korelacijska analiza svih varijabli je prikazana u tablici 4.4.; prvo što se može primijetiti je da statističku značajnu povezanost imaju obrazovanje i pojedini elementi radne angažiranosti. Varijabla staža je pozitivno povezana sa ispitanicima koji ne rade od kuće. Dali to ukazuje da radnici ostaju duže u organizaciji kada ne rade od kuće? Iako nije u potpunosti značajna statistička povezanost, može se uzeti u obzir da je ispitivanje provedeno u periodu COVID pandemije i postoji mogućnost da radnici često mijenjaju poslove, te oni koji ne rade od kuće vjerojatno imaju drugačije aranžmane koji od njih ne zahtijevaju napustiti organizaciju ako ne žele raditi od kuće. Osim toga, za varijablu staž je uočena statistički značajna povezanost varijabli energičnosti i predanosti u poslu. Ovo ima smisla ako se uzme u obzir da predanost u ukupnoj radnoj angažiranosti predstavlja koliko se radnik identificira s poslom koji radi. Ako radnik ima visoku razinu identifikacije, on će nastojati ostati u organizaciji i ostvariti uspjeh u njoj.

Pokazana je pozitivna povezanost osoba koje žive same i koje ponekad rade od kuće, osoba koje žive s roditeljima i koji u potpunosti rade od kuće, te osobe koji imaju jedno dijete i koji ponekad rade od kuće. Varijabla nametnutosti nije pokazala statistički značajnu povezanost ni s kojim elementom radne angažiranosti radnika, što je bila jedna od primarnih teza ovog rada. Varijabla energičnost pokazuje statistički značajnu povezanost s varijablom dobi i staža. Ova pozitivna povezanost ukazuje na to da radnici koji rade duži period unutar iste organizacije zapravo ulažu više energije s vremenom i iskustvom. Pokazana je negativna povezanost energičnosti radnika u poslu i varijable "živim s cimerom". Ako radnika radi od kuće te živi s cimerom, vrlo vjerojatno su u sličnoj dobnoj skupini te to može biti izvor odmicanja pažnje radnika.

Statistički najznačajnija poveznica se vidi u negativnoj vezi između rada od kuće i energičnosti. Ova negativna korelacija daje odgovor na tezu ovog rada po pitanju utjecaja rada od kuće na radnju angažiranost. Osim toga, može se reći da je rezultatima potvrđen model radne angažiranosti jer su svi pojedini elementi pozitivno povezani s velikom statističkom značajnosti.

Varijabla predanost pokazuje pozitivnu povezanost s dobi, obrazovanjem i stažom radnika. Osim toga, predanost na poslu pokazuje pozitivnu povezanost kod ispitanika koji žive s partnerom. Jasni razlog se ne može definirati isključivo na temelji statističke

povezanosti, ali moguće je da se radi o želi radnika da zadrži stalno zaposlenje u istoj organizaciji i da gradi stabilnu budućnost.

Ponovno je očito da radna angažiranost pati uslijed uvođenja rada od kuće jer i predanost kao element radne angažiranosti pokazuje izrazito negativnu značajnu povezanost s radom od kuće. Posvećenost pokazuje izrazitu statističku povezanost s varijablom obrazovanja. Kako je posvećenost označena stanjem visoke koncentracije gdje pojedinac izgubi osjećaj vremena i okoline, može se pretpostaviti da obrazovanije osobe kroz formalno obrazovanje imaju iskustva s takvim stanjem kroz učenje. Ovaj element radne angažiranosti pokazuje izrazito negativnu i značajnu povezanost s radom od kuće, jednako kao i ostali pojedini elementi.

Tablica 4.4. Korelacijska analiza

|                            |                     | SPOL   | DOB    | OBRAZOV | STAZPOSTRM | Živim s cimerom | Živim s više cimera | Živim s partnerom | Radim od kuće | Radim ponekad od kuće | Radio sam od kuće | NAME T | RAENERG | RAPRED | RAPOSV | RA     |
|----------------------------|---------------------|--------|--------|---------|------------|-----------------|---------------------|-------------------|---------------|-----------------------|-------------------|--------|---------|--------|--------|--------|
| <b>OBRAZOV</b>             | Pearson Correlation | -0,108 | ,304*  | 1       | 0,101      | 0,027           | -0,086              | 0,197             | -0,060        | 0,074                 | 0,074             | -0,207 | 0,233   | ,375*  | ,482** | ,429** |
|                            | Sig. (2-tailed)     | 0,468  | 0,040  |         | 0,513      | 0,859           | 0,566               | 0,185             | 0,689         | 0,621                 | 0,621             | 0,163  | 0,123   | 0,011  | 0,001  | 0,004  |
| <b>STAZPOSTRM</b>          | Pearson Correlation | -0,019 | 0,264  | 0,101   | 1          | -0,228          | 0,055               | 0,185             | 0,012         | -0,045                | -0,185            | 0,021  | ,358*   | ,371*  | 0,211  | 0,258  |
|                            | Sig. (2-tailed)     | 0,904  | 0,083  | 0,513   |            | 0,137           | 0,723               | 0,230             | 0,937         | 0,769                 | 0,229             | 0,891  | 0,018   | 0,014  | 0,174  | 0,103  |
| <b>Živim sam</b>           | Pearson Correlation | -0,107 | -0,029 | -0,002  | -0,017     | -0,186          | -0,072              | -,366*            | -0,269        | ,303*                 | -,301*            | 0,044  | 0,003   | 0,145  | 0,124  | 0,095  |
|                            | Sig. (2-tailed)     | 0,475  | 0,850  | 0,992   | 0,912      | 0,210           | 0,632               | 0,011             | 0,067         | 0,038                 | 0,040             | 0,770  | 0,986   | 0,341  | 0,417  | 0,544  |
| <b>Živim s roditeljima</b> | Pearson Correlation | ,468** | -,371* | -0,198  | -0,027     | -0,249          | -0,096              | -,490**           | -,409**       | -0,091                | -0,091            | -0,107 | -0,009  | -0,164 | -0,127 | -0,049 |
|                            | Sig. (2-tailed)     | 0,001  | 0,011  | 0,183   | 0,862      | 0,091           | 0,521               | 0,000             | 0,004         | 0,544                 | 0,544             | 0,474  | 0,954   | 0,282  | 0,406  | 0,755  |
| <b>Živim s cimerom</b>     | Pearson Correlation | -0,129 | -,316* | 0,027   | -0,228     | 1               | -0,056              | -,288*            | -0,061        | -0,094                | 0,049             | 0,247  | -0,286  | -0,256 | -0,169 | -,304* |
|                            | Sig. (2-tailed)     | 0,388  | 0,032  | 0,859   | 0,137      |                 | 0,706               | 0,050             | 0,684         | 0,530                 | 0,746             | 0,094  | 0,057   | 0,089  | 0,266  | 0,048  |

|                     |                     |         |        |        |       |        |        |        |         |       |        |        |        |        |        |        |
|---------------------|---------------------|---------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Jedno dijete</b> | Pearson Correlation | -,425** | 0,234  | 0,021  | 0,262 | -0,117 | -0,045 | ,405** | 0,011   | ,323* | -0,189 | -0,006 | 0,126  | -0,048 | -0,002 | 0,010  |
|                     | Sig. (2-tailed)     | 0,003   | 0,117  | 0,888  | 0,086 | 0,435  | 0,764  | 0,005  | 0,939   | 0,027 | 0,204  | 0,965  | 0,410  | 0,752  | 0,989  | 0,948  |
| <b>NAMET</b>        | Pearson Correlation | -0,075  | -0,137 | -0,207 | 0,021 | 0,247  | 0,144  | -0,149 | -0,263  | 0,225 | -0,251 | 1      | 0,101  | -0,015 | 0,161  | 0,014  |
|                     | Sig. (2-tailed)     | 0,619   | 0,364  | 0,163  | 0,891 | 0,094  | 0,333  | 0,318  | 0,074   | 0,129 | 0,089  |        | 0,511  | 0,925  | 0,291  | 0,930  |
| <b>RAENERG</b>      | Pearson Correlation | -0,104  | ,434** | 0,233  | ,358* | -0,286 | -0,059 | 0,225  | -,472** | 0,175 | 0,076  | 0,101  | 1      | ,592** | ,690** | ,842** |
|                     | Sig. (2-tailed)     | 0,495   | 0,003  | 0,123  | 0,018 | 0,057  | 0,700  | 0,138  | 0,001   | 0,249 | 0,619  | 0,511  |        | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| <b>RAPRED</b>       | Pearson Correlation | 0,104   | ,408** | ,375*  | ,371* | -0,256 | -0,174 | 0,278  | -,397** | 0,146 | 0,107  | -0,015 | ,592** | 1      | ,810** | ,889** |
|                     | Sig. (2-tailed)     | 0,496   | 0,006  | 0,011  | 0,014 | 0,089  | 0,254  | 0,064  | 0,007   | 0,340 | 0,485  | 0,925  | 0,000  |        | 0,000  | 0,000  |
| <b>RAPOSV</b>       | Pearson Correlation | 0,045   | ,332*  | ,482** | 0,211 | -0,169 | 0,008  | 0,142  | -,472** | 0,273 | 0,189  | 0,161  | ,690** | ,810** | 1      | ,929** |
|                     | Sig. (2-tailed)     | 0,767   | 0,028  | 0,001  | 0,174 | 0,266  | 0,958  | 0,353  | 0,001   | 0,070 | 0,213  | 0,291  | 0,000  | 0,000  |        | 0,000  |
| <b>RA</b>           | Pearson Correlation | 0,070   | ,386*  | ,429** | 0,258 | -,304* | -0,098 | 0,221  | -,462** | 0,216 | 0,164  | 0,014  | ,842** | ,889** | ,929** | 1      |
|                     | Sig. (2-tailed)     | 0,657   | 0,012  | 0,004  | 0,103 | 0,048  | 0,532  | 0,154  | 0,002   | 0,164 | 0,294  | 0,930  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |        |



U regresijskoj analizi gdje je zavisna varijabla ukupna radna angažiranost ispitanika (zbrojeni su pojedini elementi, energičnost, predanost i posvećenost), uzele su se sve ostale varijable u analizu. Koeficijent determinacije je za regresijsku analizu ukupne angažiranosti ispao 0,654 što ukazuje na veliku povezanost ukupne radne angažiranosti i ostalih varijabli koje su ispitane u anketu.

Tablica 4.5. Regresijska analiza- radna angažiranost

| <b>Varijable</b>      | <b>beta koeficijent</b> | <b>p - vrijednost</b> |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Konstanta             | 2,095                   | 0,002                 |
| Dob                   | 0,361                   | 0,045                 |
| Obrazovanje           | 0,299                   | 0,091                 |
| Stož radnika          | 0,112                   | 0,333                 |
| Radim od kuće         | -1,132                  | 0,015                 |
| Radim ponekad od kuće | -0,189                  | 0,629                 |
| Radio sam od kuće     | -0,135                  | 0,764                 |
| Nametnuti rad od kuće | -0,037                  | 0,895                 |
| Muški                 | -0,202                  | 0,527                 |
| Živim s roditeljima   | 0,255                   | 0,481                 |
| Živim s cimerom       | -0,185                  | 0,685                 |
| Živim s više cimera   | -0,773                  | 0,326                 |
| Živim s partnerom     | 0,281                   | 0,550                 |
| Jedno dijete          | -0,658                  | 0,331                 |
| Dvoje ili više djece  | -0,963                  | 0,139                 |

Rezultati regresijske analize dobi na ukupnu radnu angažiranost ukazuju na pozitivnu povezanost, odnosno što je ispitanik stariji, njegova radna angažiranost raste te je ta povezanost statistički značajna ( $p=0,045$ ). Stariji radnici vjerojatno imaju veću angažiranost zbog akumuliranog radnog iskustva i znanja za razliku od mlađih radnika koji

tek skupljaju iskustvo. Iako je umjereno statistički značajna povezanost razine obrazovanja i ukupne radne angažiranosti ( $p=0,091$ ), regresijska analiza ukazuje na rast ukupne radne angažiranosti po razini obrazovanja. Vjerojatnost da će obrazovanije osobe raditi angažiranije proizlazi iz prirode poslova koji zahtijevaju veću angažiranost za osobe s visokom stručnom spremom te njihove primjene znanja prikupljenog iz procesa formalnog obrazovanja.

U ovoj regresijskoj analizi vrijeme staža i ukupne radne angažiranosti nemaju ni veliku povezanost te nisu ni statistički značajno povezani ( $p=0,333$ ). Vjerojatnost da ukupna radna angažiranost ne ovisi o vremenu staža radnika bi potencijalno s drugim istraživanjima pokazala različite rezultate. U ovom anketnom upitniku i analizi pokazala se gotovo zanemariva povezanost no to ne potvrđuje da u stvarnoj praksi tako zaista i je. Osobe koje su tek krenule raditi imaju znatno drugačije obveze i radne aktivnosti nego osobe koje su u istoj organizaciji preko 3 godine. Ako u to dodamo da radnici rade od kuće, osobe koje su uhodane u svoj uredski posao ne bi trebale imati velike poteškoće prilagodit se radu od kuće dok radnici koji su tek krenuli raditi moraju samostalno savladati neke osnovne poslovne zahtjeve. S toga se radna angažiranost i povezanost vremena staža mora dalje istražiti, kao u kontekstu fleksibilnih radnih aranžmana tako i u klasičnom načinu poslovanja.

Najzanimljiviji rezultat ove regresijske analize je zasigurno rezultat povezanosti rada od kuće i ukupne radne angažiranosti. Analiza ukazuje na vrlo značajnu statističku povezanost ( $p=0,015$ ) rada od kuće i ukupne radne angažiranosti. Ukupna radna angažiranost je po ovoj regresijskoj analizi najmanja kod ispitanika koji rade od kuće, usporedno sa radnicima koji rade od kuće povremeno ili uopće ne rade od kuće. Povezanost je toliko negativna da se po ovom rezultatu može reći da rad od kuće ima izrazito negativan utjecaj na ukupnu radnu angažiranost zaposlenika. Ovo potvrđuje sve do sada navedene potencijalne poteškoće radne angažiranosti prilikom uvođenja rada od kuće; radnici koji nemaju jasnu granicu privatnog i poslovnog okruženja, okolina koja im ometa pažnju, neadekvatno pripremljen prostor za rad itd.

Ostale varijable vezane uz rad od kuće ukazuju na mnogo manju statističku značajnost te je njihov negativan utjecaj na ukupnu radnu angažiranost znatno manji nego kod ispitanika koji rade isključivo od kuće. Istraživanje daje odgovor na glavnu tezu ovog

istraživačkog rada, a to je povezanost nametnutosti rada od kuće na radnu angažiranost zaposlenika. Iz ove regresijske analize se može zaključiti da ispitanici nemaju poteškoće po pitanju rada od kuće ako je aranžman obvezno uveden sa strane poslodavca. Statistička značajnost ove varijable ( $p=0,895$ ) i negativan utjecaj zanemariv, što ukazuje da način uvođenja rada od kuće, jeli nametnut i obvezan ili dogovor radnika i poslodavca, nema gotovo uopće utjecaj na radnu angažiranost radnika. Iako rezultati anketnog istraživanja ukazuju na nepostojanost povezanosti nametnutosti rada od kuće i radne angažiranosti radnika, rezultati mogu biti takvi zbog pristranog uzorka. Ako bi se u obzir uzeli teorijski temelji na kojim se rad od kuće definira, kao i radna angažiranost, vjerojatnost negativnog utjecaja bi se mogla pretpostavljati. Prema tome, postoji potreba za daljnje istraživanje te povezanosti s reprezentativnijim uzorkom osoba koje nisu radile od kuće i nisu ni planirale ali su na to bile primorane.

Regresijska analiza ukazuje na statistički neznačajnu povezanost spola ( $p=0,527$ ) i ukupne radne angažiranosti. Dakle, neovisno kojeg je radnik spola, nema razlike u njihovoj radnoj angažiranosti te po ovoj anketi, radnici ženskog spola imaju nešto veću radnu angažiranost od muške strane radnika. Gledano po varijabli s kim ispitanik živi, regresijska analiza ukazuje da pozitivnu povezanost s radnom angažiranosti se može pronaći u radnicima koja žive s roditeljima (0,255) ili s partnerom (0,281). Iako su sve povezanosti varijabli statistički neznačajne za ukupnu radnu angažiranost, može se primijetiti da osoba koja živi s jednim ili više cimera ima izrazito negativnu povezanost s ukupnom radnom angažiranosti radnika. Ako se uzme u obzir da radnik radi od kuće, cimeri mogu imati negativan utjecaj na pažnju radnika, mogu biti izvor konstantnog ometanja i odvlačenja pozornosti sa poslovne obveze. S druge strane, živjeti s roditeljima ili s partnerom imaju pozitivnu poveznicu i to se vjerojatno temelji na podjeli kućnih obveza, izvora socijalne prisnosti i podrške, i generalno su obitelj i partneri osobe koje guraju osobu da budu bolje dok cimeri mogu nesvjesno osobu odvlačiti od obveza zbog društva.

Posljednja varijabla u analizi je pitanje broja djece ispitanika. Iako statistička značajnost nije velika, primjećuje se izrazito negativna povezanost ukupne radne angažiranosti i kada ispitanik ima dvoje ili više djece dok je nešto manje s jednim djetetom. Ako se uzme u obzir da ispitanik radi od kuće, djeca mogu otežati radniku da se u potpunosti posvetiti zadatku. Ako ispitanik ima dvoje djece i ako su u mlađoj životnoj dobi, obveze koje se smatraju privatnim se preklapaju s poslovnim jer radnik dijeli životni prostor s poslovnim.

U istraživanju je dokazano da djeca i broj djece mogu imati negativan utjecaj na radnu angažiranost u radu od kuće. U anketi se nije uzelo u obzir koje su djeca životne dobi. Ako ispitanik ima dijete do 3 godine, vjerojatnost za utjecajem na radnu angažiranost je mnogo veća kako dijete tada zahtijeva znatno više pažnje. Ako radnik ipak ima djecu u adolescentskoj dobi, to ne mora nužno utjecati negativno na radnu angažiranost. Moguće je i da starija djeca mogu pozitivno utjecati na radnu angažiranost roditelja koji rade od kuće tako da mu pomognu u prilagođavanju novoj radnoj okolini tako da mu se prilagode. Zbog toga je daljnje istraživanje po pitanju specifičnih demografskih varijabli potrebna kako bi se sa sigurnošću mogla potvrditi povezanost broja djece i radne angažiranosti

Tablica 4.6. Regresijska analiza – energičnost

| <b>Varijable</b>      | <b>KOEFICIJENT B</b> | <b>SIG.</b> |
|-----------------------|----------------------|-------------|
| Konstanta             | 2,235                | 0,002       |
| Dob                   | 0,359                | 0,059       |
| Obrazovanje           | 0,166                | 0,336       |
| Stož radnika          | 0,189                | 0,131       |
| Radim od kuće         | -1,423               | 0,005       |
| Radim ponekad od kuće | -0,286               | 0,502       |
| Radio sam od kuće     | -0,356               | 0,453       |
| Nametnuti rad od kuće | -0,066               | 0,823       |
| Muški                 | 0,069                | 0,826       |
| Živim s roditeljima   | 0,756                | 0,061       |
| Živim s cimerom       | -0,015               | 0,976       |
| Živim s više cimera   | -0,188               | 0,826       |
| Živim s partnerom     | 0,220                | 0,641       |
| Jedno dijete          | -0,169               | 0,799       |
| Dvoje ili više djece  | -0,480               | 0,452       |

U analizi anketnih rezultata je također napravljena regresijska analiza na temelju pojedinačnih elemenata radne angažiranosti. U tablici 4.6. je prikazana regresijska analiza gdje je energičnost u radnoj angažiranosti radnika zavisna varijabla. Koeficijent determinacije je 0,616 što ukazuje da navedene nezavisne varijable u modelu objašnjavaju velik broj promjena varijance radne angažiranosti.

Generalno su statističke povezanosti slične s regresijskom analizom na razini cijele radne angažiranosti, no postoje nekoliko većih razlika koje se mogu uočiti. U ovoj analizi, statistička značajnost rada od kuće na energičnost je statistički izrazito značajna ( $p=0,005$ ), i također je vrlo negativno povezana sa energičnošću. Gledajući pojedinačno, može se ustanoviti da rad od kuće ima znatno negativan utjecaj na mogućnost radnika da radi duži vremenski period, na njegov osobni osjećaj mentalne izdržljivosti te na ustrajnost. Utjecaj je toliko negativan da naizgled uvođenje rada od kuće nije isplativ ako se radna angažiranost poveže s ostalim indikatorima, osobnim i organizacijskim.

Druga veća razlika naspram regresijske analize ukupne radne angažiranosti je to da povezanost ispitanika koji žive s roditeljima ima znatno veću statističku značajnost ( $p=0,061$ ) i pozitivniju povezanost. Radnik potencijalno ima više energije na raspolaganju kada živi s roditeljima jer oni obavljaju životne obveze kao što je prehrana, plaćanje računa i čišćenje umjesto njega. Također se može primijetiti da postoji manje značajna i slabija povezanost broja djece s energičnošću radnika. Ostali rezultati regresijske analize ne odskaku dovoljno od analize ukupne radne angažiranosti da se donese dodatni zaključak.

Treća regresijska analiza je kao zavisnu varijablu imala element radne angažiranosti predanost. Koeficijent determinacije je 0,633 što ukazuje na dobru povezanost varijabli sa zavisnom varijablom.

Tablica 4.7. Regresijska analiza – predanost

| <b>Varijable</b>      | <b>KOEFICIJENT B</b> | <b>SIG.</b> |
|-----------------------|----------------------|-------------|
| Konstanta             | 1,903                | 0,015       |
| Dob                   | 0,485                | 0,027       |
| Obrazovanje           | 0,221                | 0,244       |
| Stož radnika          | 0,236                | 0,098       |
| Radim od kuće         | -1,320               | 0,020       |
| Radim ponekad od kuće | -0,378               | 0,438       |
| Radio sam od kuće     | -0,474               | 0,379       |
| Nametnuti rad od kuće | -0,027               | 0,937       |
| Muški                 | -0,678               | 0,094       |
| Živim s roditeljima   | -0,024               | 0,957       |
| Živim s cimerom       | 0,058                | 0,919       |
| Živim s više cimera   | -1,602               | 0,109       |
| Živim s partnerom     | 0,297                | 0,609       |
| Jedno dijete          | -0,903               | 0,276       |
| Dvoje ili više djece  | -0,788               | 0,321       |

U ovoj regresijskoj analizi ima nekoliko rezultata koji su specifični za element predanosti radne angažiranosti radnika. Veću statističku značajnost ima utjecaj dobi na predanost u radnoj angažiranosti ( $p=0,027$ ) te je pozitivnije povezana nego u ostalim regresijskim analizama. Kako je predanost zapravo razina identifikacije radnika s organizacijom u kojoj radi, ovo ukazuje na to da starije osobe imaju veću tendenciju identificiranja s poslom koji obavljaju naspram mladih radnika. Ovaj trend se može povezati s činjenicom da se mlađe generacije radnika danas kraće zadržavaju na istom radnom mjestu te su sklone mijenjanju organizacija češće nego stariji radnici. U ovoj analizi, obrazovanje ima nešto manju značajnost i povezanost u odnosu na ostale analize elemenata i ukupne radne angažiranosti. Kao što se moglo očekivati, staž radnika ima najveću statističku značajnost ( $p=0,098$ ) i pozitivnu povezanost s predanosti radnika poslu

nego u ostalim regresijskim analizama. Staž se ispitao kao vrijeme u kojem je radnik stalno zaposlen s istim radnim mjestom u organizaciji. Ako se uzme u obzir da radi od kuće, radnik koji je duži period radio u organizaciji prije nego što se morao premjestiti iz ureda u kućni ured ili je pregovorom dobio odobrenje za rad od kuće, imat će veću predanost poslu jer će se identificirati s njima iako nije fizički okružen poslovnom jedinicom. Rad od kuće i dalje bilježi znatnu statističku značajnost ( $p=0,02$ ) i veliku negativnu povezanost rada od kuće u predanosti radnika. Nešto što odskače od ostalih regresijskih analiza je činjenica da utjecaj spola na predanost ima veću statističku značajnost ( $p=0,094$ ) nego u ostalim analizama te da je veća negativna povezanost s predanosti ispitanika. Zašto ženski radnici imaju veću predanost naspram muških je teško predvidjeti. Ako je radni aranžman uspješno omogućio ženskom radniku da uvede ravnotežu privatnih i poslovnih obveza, postoji mogućnost da se predanost povećava. Zadnja manja razlika se može primijetiti u negativnoj povezanosti ispitanika koji žive s više cimera na predanost u ukupnoj radnoj angažiranosti.

I konačno, posljednja regresijska analiza ima posvećenost kao element radne angažiranosti za zavisnu varijablu. Najveće odstupanje od regresijske analize ukupne radne angažiranosti je ta da u ovoj regresijskoj analizi obrazovanje ima najveću statističku značajnost ( $p=0,014$ ) i pozitivno je povezana s posvećenošću u radnoj angažiranosti. Razlog zašto razina obrazovanja ima toliku značajnost i pozitivni utjecaj je teško objasniti. Jedno od mogućih razloga je radna navika osobe koja je prošla kroz duži period formalnog obrazovanja i samim time je naučena na stanje visoke koncentracije gdje zaborave na okolinu i vrijeme brže prolazi, pa kasnije takvo stvanje mogu izazvati i u poslu. Takva navika se sigurno može preusmjeriti kasnije na radne obveze i zadatke pa ispitanici imaju veću razinu posvećenosti od ostalih s nižom razinom obrazovanja. Ako radnici rade od kuće, može se pretpostaviti da osobe s višom razinom obrazovanja imaju sposobnost intrinzične motivacije da samostalno, bez pritiska radne okoline, obavljaju poslovne zahtjeve.

U istraživanju je pokazano da posvećenost radnika koji rade od kuće ima malu povezanost s brojem djece ispitanika, no u stvarnoj praksi to ne mora biti slučaj. Posvećenost se promatra kroz to koliko radnik intenzivne pažnje daje predmetu rada. Radnik koji je posvećen zaboravlja na svoju okolinu, vrijeme mu prolazi brže i udubljen je u posao. Ako radnik radi od kuće i ima mlado dijete, sasvim sigurno će to uzrokovati

poteškoće u posvećenosti radnika. Zbog ovog je očito da postoji još prostora za daljnja znanstvena istraživanja povezanosti radne angažiranosti i rada od kuće kroz razne socio demografske varijable.

Tablica 4.8. Regresijska analiza – posvećenost

| <b>Varijable</b>      | <b>KOEFICIJENT B</b> | <b>SIG.</b> |
|-----------------------|----------------------|-------------|
| Konstanta             | 1,774                | 0,035       |
| Dob                   | 0,229                | 0,334       |
| Obrazovanje           | 0,585                | 0,014       |
| Staż radnika          | 0,116                | 0,437       |
| Radim od kuće         | -0,866               | 0,155       |
| Radim ponekad od kuće | 0,126                | 0,814       |
| Radio sam od kuće     | 0,376                | 0,538       |
| Nametnuti rad od kuće | -0,477               | 0,187       |
| Muški                 | -0,387               | 0,335       |
| Živim s roditeljima   | -0,041               | 0,934       |
| Živim s cimerom       | -0,466               | 0,457       |
| Živim s više cimera   | -0,801               | 0,453       |
| Živim s partnerom     | -0,294               | 0,620       |
| Jedno dijete          | -0,082               | 0,923       |
| Dvoje ili više djece  | -0,360               | 0,644       |



### 4.3. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Anketni upitnik je bio objavljen na raznim internetskim stranicama, poslan osobno osobama koje su radile od kuće koji su istu anketu dalje prosljedili poznicima. Od 82 ispitanika, tek 46 je u dovoljnoj mjeri ispunilo anketu te su samo oni uzeti u analizu. S tim rezultatima je provedeno empirijsko istraživanje s ciljem uspostave povezanosti rada od kuće i radne angažiranosti i načina uvođenja rada od kuće i radne angažiranosti.

Zbog prirode toga što je bilo zahtjevano od ispitanika, ovakvo istraživanje bi imalo velike koristi da anketa bude specifično ciljana na ispitanike koji su zbog pandemije bili prisiljeni raditi od kuće. Na temelju prikupljenih podataka se ne mogu u potpunosti objasniti sve pojave i mogući ishodi praksi u pandemiji. Iako je rad od kuće pokazao negativnu povezanost sa radnom angažiranosti, bilo bi potrebno na mnogo većom uzorku ustanoviti zbog čega dolazi do takve pojave.

Ciljana skupina za preciznije istraživanje bi morala biti radna snaga koja je zbog COVID-a morala raditi od kuće. Takvo istraživanje bi dalo konkretne odgovore, ali anketa bi trebala biti distribuirana isključivo tom djelu radne snage. Za potrebe ovog rada, to nije bilo moguće.

Daleko najveće ograničenje ovog rada je broj ispitanika koji su odgovorili na pitanja, rezultati su u potpunosti temeljeni na 46 odgovora što ne predstavlja nužno širu populaciju ili dominantu ispitivačku skupinu. Također, na temelju deskriptivne analize primjetna je pristranost uzorka u smislu da se radi uglavnom o mlađim osobama, a nije obuhvaćeno dovoljno radne populacije srednje ili starije dobi.

Iako rezultati daju jasne indikacije na neke od pojava koje su intepretirane kroz regresijske analize i tablicu korelacije, isptivanje demografskih elemenata u sklopu rada od kuće i radne angažiranosti ostavlja još mnogo prostora za buduća istraživanja i mogućnost boljeg shvaćanja kako i zašto radna angažiranost reagira na rad od kuće na negativan način kod nekih pojedinaca.

## 5. ZAKLJUČAK

Istraživanje koje je provedeno je imalo za cilj dokazati povezanost između radne angažiranosti radnika u uvjetima rada od kuće. Također, sekundarni cilj je istraživanje na koji način je na taj odnos utjecala činjenica da je rad od kuće nametnut ili nenametnut zaposleniku u vrijeme pandemije. Pretpostavka je dolazila od činjenice da način na koji se rad od kuće implementira u živote radnika prije pandemije predstavlja proces u kojem i radnik i poslodavac doprinose u aranžman, poslodavac preko odobravanje fleksibilnosti i autonomnosti radniku, a radnik kroz teoriju socijalne razmjene daje poslodavcu zauzvrat svoj trud. Po takvom modelu radna angažiranost bi trebala rasti, a ako se oduzme socijalna razmjena, radnikova radna angažiranost ne bi trebala rast.

Ono što se pokazalo u empirijskom istraživanju provedenom online anketom je da zapravo razina radne angažiranosti višestruko pada uslijed uvođenja rada od kuće. Ovakav rezultat potencijalno dovodi u pitanje osnovni postulat teorije socijalne razmjene i upozorava na potrebu za daljnjim istraživanjima. Ograničenje ovog istraživanja se svodi najviše na mali broj ispitanika kako bi se jasno definirali odgovori. Iako se ne može reći da teorija socijalne razmjene nije ispravan pristup objašnjenju pozitivnih rezultata uvođenja fleksibilnih radnih aranžmana u poslovanje, rezultati ukazuju na negativan utjecaj takvih aranžmana na radnu angažiranost. Postoje mnogi parametri koji se uzimaju u obzir kada se fleksibilni radni angažmani uvode te kada bi istraživao svaki uz radnu angažiranost, dobili bi se jasniji odgovori zbog čega je radna angažiranost niska u uvjetima rada od kuće.

Nametnutost rada od kuće je bila varijabla koja je naizgled dala mnogo istraživačkog potencijala. Predstavljala je proces uvođenja rada od kuće na potpuno neklasičan način gdje se može reći da teorija socijalne razmjene nema utjecaja. Poslodavci i radnici su morali uvoditi fleksibilne radne aranžmane kako bi mogli nastaviti poslovati. Zapravo zbog tog načina uvođenja, istraživanjem se htjelo pronaći tko ima najveće pozitivne rezultate uvođenjem rada od kuće i hoće li radna angažiranost patiti zbog negativnih strana rada od kuće. Rezultati su pokazali na nepostojanje bilo kakve veze radne angažiranosti te nametnutosti rada od kuće. To ne znači da se ovo istraživačko polje treba napustiti, već bi trebalo provesti istraživanje koje se isključivo bavi radnicima kojima je rad od kuće

nametnut te pritom ispitati različite razloge za to (npr. uslijed pandemije ili radi efikasnijeg upravljanja troškovima).

Ostale ispitane demografske varijable su pokazale razne pozitivne i negativne povezanosti rada od kuće i radne angažiranosti. Rezultati imaju vrijednost u tome da su pokazali nekoliko manjih korelacija između tih varijabli.

Rad od kuće je dinamičan koliko i svaki drugi radni aranžman te može biti neiscrpno istraživačko pitanje. Radnici koji danas rade od kuće možda se nikada ne bi odlučili na takav fleksibilni radni aranžman da nisu morali, no zbog takvih specifičnih okolnosti potrebno je provesti daljnja istraživanja s ciljem boljeg razumijevanja uloge rada od kuće te učinka takvih promjena kod ovog aranžmana.

## POPIS LITERATURE

1. Allen, T., Johnson, R., Kiburz, K., & Shockley, K. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
2. Amis, J. M., & Greenwood, R. (2020). Organisational change in a (post-) pandemic world: Rediscovering interests and values, *Journal of Management Studies*, doi:10.1111/joms.12663
3. Arntz, M., Ben Yahmed, S., & Berlingieri, F. (2020). Working from Home and COVID-19: The Chances and Risks for Gender Gaps, *Intereconomics*, 55(6), 381–386. doi:10.1007/s10272-020-0938-5
4. Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50–72). Oxon, UK: Routledge.
5. Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. doi:10.1348/096317909x402596
6. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. doi:10.1080/1359432x.2010.485352
7. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology, *Work & Stress*, 22, 187-200. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370802393649>
8. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology, *Work & Stress*, 22(3), 187–200. doi:10.1080/02678370802393649.
9. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115.
10. Beckers, D.G.J., Van Der Linden, D., Smulders, P.G.W., Kompier, M.A.J., Van Veldhoven, M.J.P.M. and VanYperen, N.W. (2004), “Working overtime hours: relations with fatigue, work motivation, and the quality of work”, *Journal of*

*Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 46. DOI: 10.1097/01.jom.0000147210.95602.50

11. Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study, *Information & Management*, 35(3), 139–153. doi:10.1016/s0378-7206(98)00091-3
12. Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H., & Parry, E. (2017). On the uptake of flexible working arrangements and the association with human resource and organizational performance outcomes. *European Management Review*, 14(2), 165–183. <https://doi.org/10.1111/emre.12103>
13. Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. doi:10.1037/0021-9010.87.5.875
14. Carless, S. A., & Wintle, J. (2007). Applicant Attraction: The role of recruiter function, work–life balance policies and career salience, *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 394–404. doi:10.1111/j.1468-2389.2007.00398.x
15. Cook, K. S., & Rice, E. R. W. (n.d.). Exchange and Power: Issues of Structure and Agency. *Handbook of Sociological Theory*, 699–719. doi:10.1007/0-387-36274-6\_31
16. Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human Relations*, 46, 705-723.
17. Crandall, W.R. and L. Gao (2005), 'An Update on Telecommuting: Review and Prospects for Emerging Issues', S.A.M. *Advanced Management Journal* 70, 30–37.
18. Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test, *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. doi:10.1037/a0019364
19. de Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case, *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
20. De Menezes, L., Kelliher, C. (2016.), Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements, *Human Resource Management*, 56(6): 1051-1070. <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>

21. Dex, S., & Scheibl, F. (2001). Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases, *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), 411–431. doi:10.1111/1467-8543.00207
22. Dikkers, J. S. E., Geurts, S. A. E., Dulk, L. D., Peper, B., Taris, T. W., & Kompier, M. A. J. (2007). Dimensions of work–home culture and their relations with the use of work–home arrangements and work–home interaction, *Work & Stress*, 21(2), 155–172. doi:10.1080/02678370701442190
23. Dingel, J. I. and B. Neiman (2020), How Many Jobs Can Be Done at Home?, NBER Working Paper, dostupno na: <http://www.nber.org/papers/w26948.pdf>
24. Eurostat (2020), dostupno na: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa\\_ehomp](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp)
25. González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?, *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. doi:10.1016/j.jvb.2005.01.003
26. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7
27. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268
28. Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J. (2008.), Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals, *Journal of Applied Psychology*, 93(3): 655-664. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.655>
29. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679204500402>
30. Hyman, J., Baldry, C., Scholarios, D., & Bunzel, D. (2003). Work-Life Imbalance in Call Centres and Software Development, *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 215–239. doi:10.1111/1467-8543.00270
31. International Labour Organization, Working from home: estimating the worldwide potential, dostupno na: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/docum](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/docum)

32. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi:10.5465/256287
33. Kahn, W.A. (1992) To Be Fully There: Psychological Presence at Work, *Human Relations*, 45, 321-349.
34. Kelliher, C., Anderson, D. (2009.), Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work, *Human Relations*, 63(1): 83-106. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726709349199>
35. Klindžić, M., Marić, M. (2019.), Flexible Work Arrangements and Organizational Performance – The Difference between Employee and Employer-Driven Practices, *Društvena istraživanja*, 28(1): 89-108. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.05>
36. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace Social Support and Work-family Conflict: a Meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support, *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. Doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x
37. Kotey, B., & Sharma, B. (2015). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs), *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753–2770. doi:10.1080/09585192.2015.1102160
38. Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., & Adis, C. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
39. Leadership in a crisis: How leaders can support their organizations during the COVID-19 crisis and recovery, dostupno na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis>
40. LEE, B. Y., & DeVOE, S. E. (2012). Flextime and Profitability, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51(2), 298–316. doi:10.1111/j.1468-232x.2012.00678.x
41. Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance, *New Technology, Work and Employment*. doi:10.1111/ntwe.12153

42. Loehr, J. and Schwartz, T. (2003), The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, is the Key to Performance, Health and Happiness, dostupno na: [https://www.academia.edu/34747064/The\\_power\\_of\\_full\\_engagement](https://www.academia.edu/34747064/The_power_of_full_engagement)
43. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.39
44. Maslow, A. H. (1961). Peak experiences as acute identity experiences, *The American Journal of Psychoanalysis*, 21(2), 254–262. doi:10.1007/bf01873126
45. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. doi:10.1348/096317904322915892
46. Meijman, T. F. (1998). Psychological Aspects of Workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *New Handbook of Work and Organizational Psychology: volume 2: Work Psychology* (pp. 5 - 34). Psychology Press.
47. Parker, S. K., Axtell, C. M., & Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 211–228. doi:10.1037/1076-8998.6.3.211
48. Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement, *Community, Work & Family*, 11(2), 215–229. doi:10.1080/13668800802021906
49. Pogledat "What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries" na McKinsey.com, dostupno na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>
50. Pogledat "Willis Towers Watson, North American companies take steps to protect employees from coronavirus epidemic." Dostupno na: <https://www.willistowerswatson.com/en-US/News/2020/03/north-american-companies-take-steps-to-protectemployees-from-coronavirus-epidemic>
51. Ready, set, go: Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era, dostupno na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid-19-era>



52. Rossi, R., Socci, V., Talevi, D., Mensi, S., Niolu, C., Pacitti, F., ... Di Lorenzo, G. (2020). COVID-19 Pandemic and Lockdown Measures Impact on Mental Health Among the General Population in Italy, *Frontiers in Psychiatry*, 11. doi:10.3389/fpsyt.2020.00790
53. Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles, *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655. doi:10.2307/3094827
54. Rupiotta, K., & Beckmann, M. (2017). Working from Home, *Schmalenbach Business Review*, 70(1), 25–55. doi:10.1007/s41464-017-0043-x
55. Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland, *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73–97. doi:10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x
56. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. doi:10.1108/02683940610690169
57. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. doi:10.1002/job.248
58. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire, *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. doi:10.1177/0013164405282471
59. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. doi:10.1023/a:1015630930326
60. Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences, *Review of General Psychology*, 15(1), 50–64. doi:10.1037/a0021853
61. Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect, *Work & Stress*, 22(3), 257–276. doi:10.1080/02678370802379440

62. Sprung, J. M., Toumbeva, T. H., & Matthews, R. A. (2014). Family-Friendly Organizational Policies, Practices, and Benefits through the Gender Lens, *Gender and the Work-Family Experience*, 227–249. doi:10.1007/978-3-319-08891-4\_12
63. Stavrou, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross-national study of the European work context, *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 923-947. <https://doi.org/10.1002/job.356>
64. Swanberg, J. E., James, J. B., Werner, M., & McKechnie, S. P. (2008). Workplace flexibility for hourly lower-wage employees: A strategic business practice within one national retail firm, *Psychologist-Manager Journal*, 11(1), 5–29. doi:10.1080/10887150801963836.
65. Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24, 301–328. <http://dx.doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
66. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2019). Flexible benefits in the workplace, Dostupno na: <https://www.bls.gov/ncs/ebs/factsheet/flexible-benefitsin-the-workplace.htm>
67. Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2018). Beyond Formal Access: Organizational Context, Working From Home, and Work–Family Conflict of Men and Women in European Workplaces, *Social Indicators Research*. doi:10.1007/s11205-018-1993-1
68. Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Changes to the work–family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis, *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073–1087. <https://doi.org/10.1037/apl0000819>
69. Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study, *SA Journal of Human Resource Management*, 18. doi:10.4102/sajhrm.v18i0.1209

## POPIS TABLICA

|   |    |
|---|----|
| Tablica 4.1. Demografske varijable ispitanika .....                 | 27 |
| Tablica 4.2. Frekvencije ispitanika – rad o kuće .....              | 28 |
| Tablica 4.3. Frekvencije ispitanika – nametnutost rada od kuće..... | 29 |
| Tablica 4.4. Korelacijska analiza.....                              | 32 |
| Tablica 4.5. Regresijska analiza- radna angažiranost.....           | 34 |
| Tablica 4.6. Regresijska analiza – energičnost.....                 | 37 |
| Tablica 4.7. Regresijska analiza – predanost.....                   | 39 |
| Tablica 4.8. Regresijska analiza – posvećenost.....                 | 41 |

## PRILOZI

### Prilog 1.1.: Anketni upitnik

#### *Pitanja vezana uz rad od kuće:*

1. Jeste li radili od kuće otkad je krenula pandemija?
  - a) Da
  - b) Ne
  
2. Radite li trenutno od kuće?
  - a) Da, radim od kuće
  - b) Da, ponekad radim od kuće
  - c) Ne, ali sam radio/la sam od kuće u prošlosti
  - d) Ne radim od kuće
  
3. Jeli rad od kuće bio nametnut/obavezan ili rezultat dogovora Vas i poslodavca?
  - a) Nametnut/obavezan
  - b) Dogovor između mene i poslodavca

#### *Pitanja vezana uz socio-demografske varijable ispitanika:*

4. Spol:
  - a) Muško
  - b) Žensko
  
5. Dob:
  - a) 18-24 godine
  - b) 25-34 godine
  - c) 35-44 godine
  - d) 55 godina i više

6. Obrazovanje:

- a) SSS
- b) VŠS
- c) VSS

7. Radni staž na postojećem radnom mjestu ili koliko ste dugo radili od kuće:

- a) 1 – 3 mjeseca
- b) 4 – 12 mjeseci
- c) 1 – 2 godine
- d) 3 godine i više

8. Živim:

- a) Sam/Sama
- b) S roditeljima
- c) S cimerom
- d) S više cimera
- e) S partnerom

9. Broj djece:

- a) Ni jedno dijete
- b) Jedno dijete
- c) Dvoje ili više djece

Ispitivale su se varijable vezane uz radnu angažiranost po kategorijama radne angažiranosti. Odgovori su bili u skali od 1 do 5 ( 1 – u potpunosti se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Za svaku pojedinu kategoriju radne angažiranosti (energičnost, predanost, posvećenost) postavljeno je četiri pitanja

*Pitanja za ispitivanje energičnosti:*

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Osjećam se energično kada radim                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ustrajno radim iako ne ide sve uvijek kako treba              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Mogu kontinuirano raditi dugi vremenski period                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Čak i kada sam pod pritiskom, mentalno sam izdržljiv na poslu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Pitanja za ispitivanje predanosti:*

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 5. Smatram svoj posao izazovnim                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Moj posao me inspirira                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ponosan/Ponosna sam na posao koji radim      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Pronalazim smisao i svrhu u poslu koji radim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Pitanja za ispitivanje posvećenosti:*

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 9. Kada radim, zaboravim na svoju okolinu   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Kada radim, vrijeme leti                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Udubljen/a sam kada radim               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Sretan/Sretna sam kada radim intenzivno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## ŽIVOTOPIS

Dominik Šupe, rođen 05.07.1995. u Šibeniku, je student ekonomskog fakulteta u Zagrebu, integrirani studij smjera menadžment. Nakon završene Srednje ekonomske škole u Šibeniku upisuje Izvanredni preddiplomski studij poslovne ekonomije u Zagrebu. Od srednje škole radi kao glavni konobar u restoranu gdje je kroz svoj radni staž savladao prodajne, komunikacijske i interpersonalne vještine. Kroz studij je savladao znanje iz ekonomskih znanosti, informatički jezik te radne vještine. U privatnom životu se rekreativno bavi sportom (biciklizam, teretana i plivanje) te sviranjem raznih instrumenata. Kao dijete je savladao njemački i engleski jezik preko multimedijских izvora te vješto koristi oba u poslovnim i privatnim situacijama.