

POVEZANOST UČESTALOSTI RADA OD KUĆE I RADNE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA

Bišćan, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:803137>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-06**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski studij Poslovna ekonomija

**POVEZANOST UČESTALOSTI RADA OD KUĆE I RADNE
ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

Lucija Bišćan

Zagreb, rujan, 2022.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski studij Poslovna ekonomija

**POVEZANOST UČESTALOSTI RADA OD KUĆE I RADNE
ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA**

**THE RELATIONSHIP OF THE FREQUENCY OF
WORKING FROM HOME AND WORK ENGAGEMENT OF
THE EMPLOYEE**

Diplomski rad

Studentica: Lucija Bišćan

JMBAG: 0067550921

Mentor: dr.sc. Matija Marić

Zagreb, rujan, 2022.

SAŽETAK

Rad od kuće sve je češći fleksibilni aranžman radnog odnosa, s obzirom na užurbani tehnološki razvoj koji omogućuje nesmetani rad na daljinu. To se posebno pokazalo u protekloj pandemijskoj krizi kada su poslodavci bili prisiljeni organizirati rad od kuće za zaposlenike. Postavlja se pitanje na koji se način rad od kuće odražava na radnu angažiranost zaposlenika, koja se promatra kao energičnost, entuzijastičnost i zadubljenost zaposlenika u posao. Osim toga, postavlja se pitanje kako rad od kuće utječe na ravnotežu privatnog i poslovnog života zaposlenika.

Cilj ovog istraživanja bio je testirati povezanost učestalosti rada od kuće i radne angažiranosti. Sekundarni cilj istraživanja bio je utvrditi koji čimbenici doprinose radnoj angažiranosti zaposlenika. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom među 127 ispitanika. Provedbom korelacijske analize utvrđeno je da ne postoji značajna korelacija između rada od kuće i radne angažiranosti. Radna angažiranost je značajno pozitivno korelacijski povezana s osobinama ličnosti ispitanika, kao što su savjesnost, ekstrovertiranost i emocionalna stabilnost. Iz regresijske analize proizlaze preporuke da se ravnoteža privatnog i poslovnog života može povećati savjesnošću i emocionalnom stabilnošću zaposlenika. Isto tako, veća je vjerojatnost da će ravnotežu privatnog i poslovnog života ostvariti zaposlenici koji imaju djecu, nego oni koji nemaju, kako je to pokazala regresijska analiza.

Ključne riječi: učestalost rada od kuće, radna angažiranost, ravnoteža poslovnog i privatnog života, dizajn posla

SUMMARY

Working from home is an increasingly common flexible way of employment, given the urban technological development that enables smooth remote work. This was especially evident in the past pandemic crisis when employers were forced to organize work from home for their employees. The question arises as to how working from home reflects the employee's work engagement, which is seen as the energy, enthusiasm and immersion of the employee in the work. In addition, the question arises as to how working from home affects the balance between the private and work life of employees.

The aim of this research was to examine the relationship between the frequency of working from home and work engagement. The secondary aim of the research was to determine which factors contribute to the work engagement of employees. The research was conducted with a questionnaire on 127 respondents. The conducted correlation analysis found that there is no significant correlation between working from home and work engagement. Work engagement is positively correlated with the personality traits of the respondents, such as conscientiousness, extraversion and emotional stability. Recommendations emerge from the regression analysis that the balance of private and business life can increase conscientiousness and emotional stability of employees. Likewise, employees who have children are more likely to achieve a balance between private and work life than those who do not, regression analysis shows.


Keywords: frequency of working from home, work engagement, balance between work and private life, work design

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

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



(vlastoručni potpis studenta)
Zagreb, 20.9.2022.

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

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

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

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



(personal signature of the student)
Zagreb, 9/20/2022

(place and date)

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metodologija.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. RAD OD KUĆE KAO FLEKSIBILNI OBLIK RADA	3
2.1. Definiranje i značaj fleksibilnih oblika rada.....	3
2.2. Poimanje učestalosti rada od kuće	5
2.3. Prednosti i nedostaci učestalosti rada od kuće.....	7
2.4. Čimbenici koji utječu na pojavu rada od kuće	10
3. ODREĐENJE I UPRAVLJANJE RADNOM ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA	12
3.1. Definiranje i značaj pojma radne angažiranosti	12
3.2. Dimenzije i ključni pokretači radne angažiranosti	15
3.3. Dosadašnja istraživanja o povezanosti učestalosti rada od kuće i radne angažiranosti	18
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI UČESTALOSTI RADA OD KUĆE I RADNE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA	20
4.1. Metodologija istraživanja	20
4.2. Rezultati istraživanja	27
4.3. Ograničenja istraživanja	37
5. ZAKLJUČAK	39
LITERATURA.....	41
POPIS SLIKA	48
POPIS GRAFIKONA	49
POPIS TABLICA.....	50
Prilog 1.1. Anketni upitnik	51
ŽIVOTOPIS	56

1. UVOD

U suvremenom okruženju rad od kuće sve je češća pojava. Riječ je o jednom od fleksibilnih oblika radnog aranžmana koji je najčešće dogovor između poslodavca i zaposlenika. Vizija rada od kuće nerijetko je zamišljena kao slobodno i motivirano vrijeme u kojem zaposlenik nema nikakvih pritisaka, pa se pretpostavlja i da je kao takav visoko motiviran i sretan na radnom mjestu. Brojna istraživanja pokazala su upravo značajnu pozitivnu povezanost između rada od kuće i povećanja učinkovitosti zaposlenika koje ima pozitivne efekte na cjelokupnu organizaciju. Postavlja se pitanje na koji način rad od kuće utječe na radna angažiranost, s naglaskom na učestali rad od kuće. Radna angažiranost je područje interesa brojnih znanstvenika koji su svoja istraživanja započeli s pojmom *burnout*-a na radnom mjestu, a kasnije se pojavila i radna angažiranost kao pozitivni učinak radnog odnosa. Kada govorimo o radnom angažmanu, prema brojnim znanstvenicima, podrazumijeva određene osobine koje zaposlenici daju svome radu, kao što su predanost, energičnost i posvećenost (Schaufeli, Martinez, Salanova i Bakker, 2002.). Rad od kuće postao je fokus brojnih suvremenih poslodavaca upravo zahvaljujući razvoju tehnologije bez koje rad od kuće ne bi bio moguć. Uvođenje učestalog rada od kuće posebno se manifestirala u protekle dvije godine uslijed pandemije COVID-19 koja je iznjedrila niz mjera u svrhu suzbijanja pandemije, a jedna od njih je i mjera prema poslodavcima da organiziraju rad od kuće. Brojni zaposlenici se do tada nisu nikada susreli s takvim oblikom rada, pa je za pretpostaviti da se time promijenila njihova radna angažiranost. Područje ovog rada upravo je istraživanje o povezanosti učestalosti rada od kuće i radne angažiranosti.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je istraživanje povezanosti učestalosti rada od kuće i radne angažiranosti zaposlenika. Svrha rada je objedinjavanjem teorijskih i empirijskih spoznaja ustanoviti zaključke o povezanosti učestalosti rada od kuće i radne angažiranosti.

Primarni cilj rada je testirati povezanost učestalosti rada od kuće i radne angažiranosti zaposlenika. Sekundarni cilj rada je ukazati na čimbenike koji doprinose radnoj angažiranosti, s posebnim fokusom na fleksibilne oblike rada.

1.2. Izvori podataka i metodologija

Za izradu teorijskog dijela diplomskog rada korištena je dostupna znanstvena i stručna literatura kao što su knjige i znanstveni i stručni članci. Empirijsko istraživanje povezanosti učestalosti rada od kuće i radne angažiranosti zaposlenika provedeno je tehnikom anketnog upitnika. Učestalost rada od kuće mjerila se pomoću pitanja koje glasi: „Koliko dana ste u posljednjih mjesec dana radili od kuće?“. Za mjerenje radne angažiranosti zaposlenika korištena je *Utrecht Work Engagement Scale* - UWES (Schaufeli, Salanova, Gonzales- Roma i Bakker, 2002.) od devet čestica, uz mjernu ljestvicu Likertovog tipa od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Prikupljeni podaci analizirani su pomoću deskriptivne statističke, korelacijske i regresijske analize.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad podijeljen je na pet cjelina koje čine uvod, tri poglavlja razrade teme i zaključak. U uvodu su prikazani predmet, svrha i cilj rada, izvori podataka i metodologija te sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju analiziran je pojam rada od kuće kao fleksibilnog oblika rada u okviru kojeg su prikazani prednosti i nedostaci rada od kuće te čimbenici koji utječu na pojavu rada od kuće. Treće poglavlje obuhvaća određenje i upravljanje radnom angažiranosti zaposlenika u okviru kojeg je definirano značenje pojma radne angažiranosti, dimenzije i ključni pokretači radne angažiranosti te dosadašnja istraživanja o povezanosti rada od kuće i radne angažiranosti. U četvrtom poglavlju prikazano je empirijsko istraživanje povezanosti rada od kuće i radne angažiranosti zaposlenika te obuhvaća metodologiju, rezultate i ograničenja istraživanja. Posljednje poglavlje je zaključak, a nakon toga naveden je popis korištene literature, popis slika, grafikona i tablica, i anketni upitnik kao prilog radu te životopis kandidatkinje.

2. RAD OD KUĆE KAO FLEKSIBILNI OBLIK RADA

Fleksibilni oblici rada sve su češća pojava na tržištu rada, posebno u trenutno doba tehnologije i kontinuiranih tržišnih promjena. Brojni autori definirali su fleksibilne oblike rada, stoga ne postoji jednoznačna definicija. Riječ je o širokom pojmu koji iz definiranja isključuje tradicionalne okvire radnog angažmana. U ovom poglavlju prikazane su definicije fleksibilnog oblika rada prema različitim autorima te značaj fleksibilnog oblika rada u smislu prednosti i nedostataka te doprinosa organizacijskog učinkovitosti, kao i učinku zaposlenika.

2.1. Definiranje i značaj fleksibilnih oblika rada

S pojavom globalizacije ekonomije dolazi do potrebe zadovoljavanja zahtjeva fleksibilnosti na tržištu rada te s tim u svezi i do proširenja oblika rada na tržištu. Ovisno o potrebama i željama, kako zaposlenika tako i same organizacije, javljaju se i novi fleksibilni oblici rada koji se uvelike razlikuju od tradicionalnih oblika rada (Bilić, 2009.). Postoje različite definicije fleksibilnosti rada prema istraživanjima brojnih autora. Prema De Menezesu i Kelliheru (2016.) fleksibilni radni angažmani dopuštaju zaposlenicima da utječu na količinu i vrijeme rada te samostalno odaberu radni prostor. To su takvi radni aranžmani u kojima radnik ima slobodu izbora, u većoj ili manjoj mjeri, količine rada te vremena i prostora u kojemu će obaviti rad. Fleksibilni oblici rada sve su popularnija organizacijska praksa koja se koristi za pomoć zaposlenicima u ispunjavanju njihovih radnih i obiteljskih obveza, stoga se mnoge organizacije usredotočuju na stvaranje fleksibilnih radnih mjesta kako bi svojim zaposlenicima omogućile određeni stupanj slobode, a samim time i povećale njihov radni učinak (Swanberg, James, Werner i McKechnie, 2008.).

Opća definicija fleksibilnosti je svestranost i sposobnost prilagođavanja novim uvjetima. Fleksibilnost na tržištu rada može se odnositi na potrebu prilagodbe u mnogim područjima, što stvara mogućnosti za obje strane- organizacije (poslodavce) i zaposlenike. U kontekstu poslodavaca, fleksibilnost je prilagodba uvjeta poslovanja suvremenim tržišnim uvjetima, a u kontekstu zaposlenika, to je primjerice, potreba za cjeloživotnim učenjem, usavršavanjem ili promjenom kvalifikacija (Kaźmierczyk i Chinalska, 2018.). Prema Nur Ilmi, Dinaru i Hendriani (2022.) fleksibilni radni aranžmani definiraju se kao radni izbori koji dopuštaju zaposlenicima fleksibilnost vremena i mjesta rada. Takvi radni aranžmani razlikuju se ovisno o politici organizacije i industrije, ali općenito, za većinu ljudi fleksibilnost rada podrazumijeva drugačije

radno vrijeme od tradicionalnog, koje uglavnom uključuje radno vrijeme od 8:00 sati do 16:00 sati.

Klasifikacija fleksibilnih oblika rada može se vršiti na više načina, koristeći različite kriterije. Kaźmierczyk i Chinalska (2018.) prema Kalinkowskoj, Kujszczykiju, Mańturzu i Świerczu (2014.) definiraju oblike zapošljavanja s obzirom na stupanj fleksibilnosti koji podrazumijevaju sljedeće stupnjeve:

- Vrlo fleksibilan oblik rada (*npr. ugovor o mandatu, o upravljanju, rad na daljinu, rad od kuće, vanjski suradnici i dr.*);
- Umjereno fleksibilan oblik rada (*npr. agencijski ugovor, honorarni rad i dr.*);
- Djelomično fleksibilan oblik rada (*ugovor o probnom radu, ugovor o pripravnštvu, ugovor na određeno vrijeme, sezonski rad i dr.*).

Postoje i druge podjele fleksibilnih oblika rada, a u znanstvenoj literaturi najčešće se spominju skraćeni radni tjedan, rad vikendom, prekovremeni rad, rad na daljinu, privremeni rad, roditeljski dopust, rad od kuće i drugi fleksibilni oblici (Weideman i Hofmeyr, 2020.). Iako fleksibilni oblici rada podrazumijevaju više oblika, kada govorimo o fleksibilnim oblicima najčešće podrazumijevamo one oblike u kojima zaposlenik samostalno odlučuje o početku i završetku te mjestu obavljanja poslovne aktivnosti, a to je najčešće upravo rad od kuće.

Jedna od osnovnih prednosti fleksibilnih oblika rada je sloboda i fleksibilnost u dizajnu posla, što dovodi do stvaranja bolje ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Samim time povećava se zadovoljstvo zaposlenika, što izravno utječe na poboljšanje uspješnosti organizacije. Ravnoteža rada i života zaposlenika dovodi do postizanja uspjeha organizacije te stvaranja konkurentske prednosti organizacije na tržištu (Kilindžić i Marić, 2019.).

Iako fleksibilni oblici rada imaju znatan broj pozitivnih učinaka, predstavljaju i svojevrzne izazove. Primjerice, prema Routleyu (2020.) najveći izazovi fleksibilnog oblika rada su nemogućnost odmora, poteškoće u suradnji i komunikaciji te nedostatak motivacije. Nadalje, prema Gorlicku (2020.) fleksibilni radni aranžmani mogu dovesti do isključenja zaposlenika i odvajanja od posla, što posljedično dovodi do smanjenja produktivnosti i motivacije te stvaranja novih prepreka. Iako su fleksibilni oblici rada sve prisutniji u suvremenim organizacijama, kao potencijalni izvor učinkovitog poslovanja i stvaranja konkurentnosti, jedno od istraživanja pokazalo je mišljenje ispitanika da fleksibilni oblici rada imaju više nedostataka nego prednosti, a kao glavni nedostatak istaknuli su nesigurnost zaposlenja (Wysocka, 2019.). Najčešći fleksibilni oblik rada je rad od kuće u kojem će biti više riječi u nastavku.

2.2. Poimanje učestalosti rada od kuće

Kada je riječ o fleksibilnim oblicima rada, najčešći fleksibilni radni odnos je rad od kuće koji se može definirati kao rad u kojem zaposlenik ima slobodu izbora kada će započeti i završiti poslovnu aktivnost (Weideman i Hofmeyr, 2020.). U suvremenom društvu uvelike se promijenio spektar zanimanja te postoji sve veći broj poslova i industrija koje je moguće obavljati od kuće. Rad od kuće postao je mnogo češći od ranih 2000.-ih godina na što je prvenstveno utjecao razvoj komunikacijskih tehnologija koji je olakšao obavljanje zadataka izvan radnog mjesta putem širokopojasnog interneta (Arntz, Ben Yahmed i Berlingieri, 2019.). Postoji sve veći broj empirijskih i teorijskih spoznaja koje dokazuju da sve veći udio zaposlenika redovito radi od kuće. Istraživanje o učinkovitosti rada od kuće u jednom pozivnom centru kojeg su proveli Bloom, Liang, Roberts i Ying (2015.) pokazalo je da je rad od kuće doveo do povećanja učinka za oko 13 %, a jednako tako i do smanjenja pauza i bolovanja.

Prema Bélangeru (1999.), kako bi se kvalitetno obavljao rad od kuće, potrebno je da zaposlenici imaju specifične vještine, od kojih su najvažnije informatičke vještine s obzirom na to da se komunikacija uglavnom obavlja preko računala. S obzirom na to da zaposlenici kod kuće nemaju svojevrsni pritisak koji imaju u uredu, trebaju pokazati određenu razinu samoodrživosti i samoinicijativnosti te samostalno rješavati probleme. Osim toga, zaposlenici bi u radu od kuće trebali istovremeno obavljati zadane poslove poštujući rokove za njihovo obavljanje te uskladiti i ispunjavati obiteljske obveze, što nije jednostavan zadatak.

Rad od kuće bi u teoriji zaposlenicima trebao pružiti više mogućnosti da se usredotoče na svoje radne zadatke jer kada rade izvan ureda mogu značajno smanjiti kontakt s drugim suradnicima. Štoviše, istraživanja su pokazala da je rad od kuće povezan s manje prekida rada u toku radnog vremena, a jednako tako zaposlenici imaju veću slobodu jer ih nitko fizički ne nadzire, stoga mogu samostalno odlučivati pod kojim uvjetima i kada mogu izvršiti radne zadatke (Van der Lippe i Lippényi, 2020.).

Rad od kuće može povećati autonomiju i kompetentnost zaposlenika, ali je dužnost organizacije stvoriti takve uvjete u kojima će zaposlenici biti kompetentni čak i kada ih nitko fizički ne nadzire. To se postiže povećanjem kontrole nad time kako i kada će zaposlenici izvršiti svoje radne zadatke kod kuće te stvoriti takvu atmosferu u kojoj se kolege međusobno podržavaju i razmjenjuju informacije (Schade, Digutsch, Kleinsorge i Fan, 2021.). Sve veći broj organizacija ima viziju o zaposlenicima koji rade od kuće kao o budućnosti radnog odnosa. Prognošičari i futurolozi proizveli su optimistične procjene koje sugeriraju da će u budućnosti između

četvrtine i polovine radne snage raditi od kuće. Tomu doprinosi i činjenica razvoja moderne digitalne tehnologije koja danas uvelike zamjenjuje fizički (manualni) rad na radnom mjestu. Tehnološki razvoj zahtjeva zaposlenike koji imaju visoku razinu znanja o tehnologijama te na taj način od kuće obavljaju radne zadatke (Felstead, Jewson, Phizacklea i Walters, 2001.).

U suvremenim poslovnim organizacijama učestalost rada od kuće sve je veća, što se posebno dalo uočiti u proteklom razdoblju pandemije COVID-19 kada su uslijed restriktivnih mjera kretanja zaposlenici bili primorani radne zadatke obavljati kod kuće. S pojavom COVID-19 krize milijuni zaposlenika diljem Europske unije susreli su se s novim načinom rada od kuće, a mnogi poslodavci i zaposlenici su se bez ikakve pripreme našli u situaciji da moraju raditi na daljinu. Prema prvim procjenama, u COVID-19 pandemiji je oko 50 % Europljana je radilo od kuće, dok je prije pandemije to činilo oko 12 % zaposlenika.

Već u počecima pandemije vidljive su prednosti i nedostaci rada od kuće, a mnogi poslodavci su donijeli odluku da će rad od kuće u njihovoj organizaciji postati ustaljena praksa i nakon pandemijske krize (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappala i Toscano, 2021.). Pandemija je u potpunosti promijenila način rada i življenja, stoga danas postoji rastući globalni trend poticanja rada od kuće u kojem se zaposlenici suočavaju s nekim od najvećih izazova, kao što su otežano postizanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života te nedostatak suradnje i komunikacije s kolegama (Amano, Fukuda, Shibuya, Ozaki i Tabuchi, 2021.).

Prema istraživanju *Global Workplace Analytics* koje je provedeno na samom početku pandemije na globalnoj razini, prognoziralo se da će do kraja 2021. godine oko 25 - 30 % radne snage učestalo raditi od kuće iz više razloga, kao što su povećani zahtjevi zaposlenika za fleksibilnošću, smanjenje straha od rada od kuće od strane menadžera, povećani pritisak kao posljedica straha od ponovnog pojavljivanja virusa, povećana svjesnost o uštedi troškova poslodavaca, smanjenje putovanja do posla i drugi razlozi. (Global Workplace Analytics, 2020.).

Učestalost rada od kuće u novim uvjetima rada nije jednako pogodila sve sektore djelatnosti. Primjerice, u IT industriji rad od kuće i nije novo iskustvo, dok je za neke druge djelatnosti, poput javne uprave rad od kuće potpuna novost. Osim toga, brojne studije su pokazale da učestalost rada od kuće ne ovisi samo o vrsti djelatnosti i prirodi posla, već i o heterogenosti u različitim zemljama (Mehta, 2021.).

Učestalost rada od kuće sve je veća i nakon završetka pandemije, što je vidljivo u brojnim organizacijama koje su u potpunosti promijenile način rada i pristup prema zaposlenicima. Iako

se i očekivalo da će rad od kuće postati „novo normalno“, što se posebno generira razvojem tehnologije, valja ispitati učinak rada od kuće na radnu angažiranost zaposlenika.

2.3. Prednosti i nedostaci učestalosti rada od kuće

COVID-19 kriza pokazala je način na koji se tržište rada u krizama, a isto tako koliko se toga zapravo može obavljati od kuće. Štoviše, istraživanja su pokazala da rad od kuće ima potencijal povećati produktivnost organizacija i kvalitetu života zaposlenika, ali jednako tako može i stvoriti nove izazove. Osim toga, sposobnost rada od kuće nejednako je raspoređena po sektorima djelatnosti, regijama, ali i razini obrazovanja zaposlenika. Primjerice, gotovo svaki fakultetski obrazovani zaposlenik može raditi od kuće, dok to može svaki deseti zaposlenik s osnovnom razinom obrazovanja, a gotovo nijedan od zaposlenika u poljoprivredi ili kulturi (Bajgar, Jansky i Sedivy, 2021.). S obzirom na to, sposobnost rada od kuće nije moguće generalizirati, već treba uzeti u obzir različite čimbenike. Postoje dva razloga zašto rad od kuće može biti pozitivan i imati povoljan učinak na ponudu rada.

Kao prvo, rad od kuće može smanjiti ili u potpunosti ukloniti vrijeme putovanja na posao koje zaposlenici svakodnevno gube u prometu, a posebno kada su velike gužve. Nadalje, rad od kuće može smanjiti ograničenja rasporeda koja proizlaze iz privatnih obveza zaposlenika, kao što su obiteljske obveze. To znači da rad od kuće može omogućiti bolju sinkronizaciju rada i slobodnog vremena zaposlenika (Arntz, Ben Yahmed i Berlingieri, 2019.).

Prednosti učestalog rada od kuće su izravno smanjenje troškova koji su potrebni za obavljanje radnih zadataka te podizanje razine korisnosti za određeni broj sati rada, što može rezultirati pozitivnim odgovorima ponude radne snage na ekstenzivnoj i intenzivnoj granici (Black, Kolesnikova i Taylor, 2014.). To se posebno odnosi na zaposlenike koji imaju izražene obiteljske obveze (npr. uglavnom žene) jer će svoju ponudu rada vrlo vjerojatno povećati kada imaju fleksibilnost na radnom mjestu, pa se stoga rad od kuće smatra jednim od potencijalnih sredstava za smanjenje rodnog jaza u radnom vremenu (Cortes i Pan, 2019.).

Unatoč brojnim pozitivnim učincima učestalog rada od kuće, postoji i negativna strana istog. Tako je, primjerice, jedno od istraživanja ukazalo na zabrinutost da bi učestali rad od kuće mogao dovesti do „bježanja od kuće“ u smislu toga da zaposlenici u manjoj mjeri razlikuju radno i slobodno vrijeme kod kuće. Istraživanje provedeno u jednoj organizaciji u Kini pokazalo je da je rad od kuće u periodu od devet mjeseci povećao radni učinak za oko 13 %, ali

kao posljedicu povećanja radnih sati za oko 9 % (Bloom, Liangs, Roberts i Ying, 2015.). To znači da zaposlenici u radu od kuće provode više vremena no što je za to predviđeno, pa se tako može izgubiti granica između slobodnog vremena i rada, odnosno zaposlenicima može uvelike biti teže organizirati svoje radno vrijeme kada su kod kuće. Prednosti i nedostaci učestalosti rada od kuće ovise i o učinku na individualni rad zaposlenika koji je uvelike različit od učinka na timski rad. Primijećeno je da rad od kuće ima značajne prednosti kod zaposlenika promatrano na razini individue, ali kada se promatra učinak cjelokupnog tima zaposlenika, tada rad od kuće ima manji pozitivni učinak zbog nedostatka socijalnog kontakta među zaposlenicima. Otežana je međusobna komunikacija i razmjena informacija, za razliku od situacija u kojima zaposlenici međusobno komuniciraju u uredu (Van der Lippe i Lippenyi, 2020.).

Prema tome, one organizacije koje stavljaju naglasak na podizanje svijesti o važnosti međusobne suradnje zaposlenika u radu od kuće, postižu veći radni učinak kod zaposlenika, što ima pozitivan utjecaj na zaposlenike i cjelokupnu organizaciju. Još jedna u nizu prednosti rada od kuće je i to što se rad od kuće smatra učinkovitim sredstvom za smanjenje potrošnje energije, a ujedno i za smanjenje zagađivanja okoliša, stoga se očekuje da će u budućnosti rad od kuće sve više biti jedan od prioriteta uspješnih organizacija kako bi u što većoj mjeri doprinijele održivom razvoju društva (Fu, Kelly, Clinch i King, 2012.).

Sve učestaliji rad od kuće pokrenuo je potpuno novu paradigmu za istraživanje koja uključuje odnos između kuće i posla. Jedno od takvih istraživanja provedeno je u Ujedinjenom kraljevstvu koje je pokazalo da menadžeri moraju veliku pozornost usmjeravati na odnos kuća-posao kako bi zaposlenike u što većoj mjeri potaknuli na pozitivne učinke u radu od kuće te ujedno kako bi se među zaposlenicima razvijali pozitivni odnosi (Harris, 2003.).

Utvrđeno je da rad od kuće, i ostali fleksibilni oblici rada, pokazuju veću razinu zadovoljstva među zaposlenicima te ujedno pokazuju povećani intenzitet poslovnih obveza koji može biti ili nametnut ili omogućen. Što je posao intenzivniji, radnici su zadovoljniji s poslovnim obvezama i obrnuto (Kelliher i Anderson, 2009.).

Jedna od prednosti učestalosti rada od kuće je i mogućnost upravljanja vremenom za obavljanje radnih zadataka, a to zaposlenicima omogućuje bolju koordinaciju poslovnih obveza. Kada su u mogućnosti upravljanja vremenom, zaposlenici mogu napraviti vlastitu organizaciju poslovnih obveza i rokova za njihovo izvršavanje, sukladno vlastitim performansama. Primjerice, nekim zaposlenicima više odgovora jutarnje obavljanje poslovnih obveza, dok su

drugi produktivniji u popodnevnim satima. Što je veća fleksibilnost upravljanja vremenom i sloboda izbora, to je stres za zaposlenike manji (Hornung, Glaser i Rousseau, 2008.).

Jedno od istraživanja koje je provedeno u pandemiji COVID-19 prikazuje tri prednosti i tri nedostatka rada od kuće. Istraživanje je pokazalo da su ključne prednosti rada od kuće u pandemiji bile smanjenje rizika od zaraze, ušteda vremena putovanja na posao te veća fleksibilnost u radu. Suprotno tome, kao najveći nedostaci rada od kuće izdvojeni su nedostajanje kolega i interakcije licem u lice, nedostajanje osjećaja razlikovanja doma i radnog mjesta te nerijetko loši radni uvjeti u kućnom uredu. Također, istraživanje je pokazalo da ovih šest ključnih pokazatelja prednosti i nedostataka rada od kuće ne vrijede jednako za sve zaposlenike, odnosno značajno ovise o karakteristikama zaposlenika i ulozi zaposlenika u organizaciji (Ipsen, Veldhoven, Kirchner i Hansen, 2021.).

Primjerice, jedna od spoznaja je da se zaposlenici koji imaju djecu osjećaju manje učinkovito u radu od kuće. Nadalje, rad od kuće pokazao se težim zadatkom za menadžera nego za njegov tim zaposlenika jer zadatak menadžera je uvelike složeniji i potrebna je kontinuirana interakcija sa zaposlenicima, a u radu od kuće takva interakcija je otežana (Ipsen, Veldhoven, Kirchner i Hansen, 2021.).

Nadalje, sljedeće istraživanje koje je također provedeno u pandemiji ukazalo je na prednosti i nedostatka rada od kuće putem interneta (tzv. engl. *e-working*) koji koristi informacijsku i komunikacijsku tehnologiju za obavljanje posla neovisno o lokaciji. To je jedan od fleksibilnih oblika radnog odnosa. Najčešće takav posao obavljaju zaposlenici u ICT sektoru ili zaposlenici koji rade, primjerice, putem telefona (tele prodaja, korisnička podrška i sl.).

Kao najznačajnije prednosti rada od kuće oko 65 % ispitanika je navelo učinkovitost i produktivnost, oko 55 % ispitanika fleksibilnost, a njih oko 40 % ravnotežu privatnog i poslovnog života. Kao najveće nedostatke, oko 25 % ispitanika je navelo izolaciju, a jednak broj ispitanika stres i depresiju. Nadalje, oko 35 % ispitanika istaknulo je konflikte s kolegama. Jedna od osnovnih spoznaja ove studije je da prednosti uvelike premašuju nedostatke (Beño, 2021.).

Iz prikazanih teorijskih i empirijskih spoznaja može se zaključiti da je rad od kuće zasigurno jedan od dominantnih načina rada suvremenog doba, ali i budućnost s obzirom na razvoj digitalne tehnologije i umjetne inteligencije. Učestalost rada od kuće ima brojne prednosti, ali i nedostatke koji u konačnici ovise o pojedincu i njegovu pristupu prema radu te vlastitoj

organizaciji. Međutim, rad od kuće ovisi i o politici organizacije, ali i cjelokupnom funkcioniranju društva.

U nekim zemljama rad od kuće je prihvaćeniji nego u drugim. Primjerice, razvijene zemlje u većoj mjeri njeguju rad od kuće, dok u većini nerazvijenih zemalja rad od kuće je postao učestala praksa tek u pandemijskom razdoblju, što znači da ga potiču i pokreću vanjski čimbenici, a ne sama organizacija. U proteklom razdoblju pandemije brojne organizacije promijenile su smjer poslovanja te se očekuje da će u budućnosti sve veći broj organizacija prakticirati upravo rad od kuće kao uredovno poslovanje.

2.4. Čimbenici koji utječu na pojavu rada od kuće

Rad od kuće je takav oblik fleksibilnog radnog aranžmana kojeg karakteriziraju dvije ključne odrednice: da radnik obavlja poslovnu aktivnost izvan uobičajenog radnog okruženja te da postoji poveznica između ureda kod kuće i ureda u organizaciji (Bélanger, 1999.). Uvođenje rada od kuće nije oduvijek popularni način rada, već je do njega došlo uslijed eksponencijalnog razvoja komunikacijske tehnologije uz pomoć koje je moguće na daljinu održavati kontinuirane odnose između svih dionika organizacije (zaposlenika, suradnika, klijenata i sl.). Prema tome, prvi čimbenik koji je potaknuo i omogućio rad od kuće je tehnološki razvoj.

Razvoj tehnologije nije samo promijenio način rada, već i način na koji je konfigurirana cjelokupna organizacija. Tehnološki razvoj omogućio je učinkovitiji rad bez potrebe da zaposlenici provode po osam sati na radnom mjestu. U suvremenom okruženju cilj svih uspješnih organizacije je postizanje konkurentnosti na tržištu, a da bi to bilo ostvarivo potrebno je zaposlenicima osigurati dinamično okruženje u kojem će biti proaktivni i samoinicijativni uz mogućnost određene slobode u radu. Glavni prioriteti modernih zaposlenika su upravo sloboda i autonomija. Prije razvoja tehnologije, raditi od kuće mogli su samo određeni zaposlenici, uglavnom rukovoditelji i menadžeri jer su se već smatrali visokomotiviranim s obzirom na svoja radna mjesta i opseg odgovornosti i moći. Tehnološki razvoj u potpunosti je promijenio perspektivu rada od kuće te su istraživanja već u 2016. godini na 2012. pokazala da je oko 37 % zaposlenika radilo od kuće, dok je to u 2012. činilo njih svega 17 % (Blitchhok, 2022.).

Istraživanja su pokazala da je rad od kuće namijenjen iskusnim zaposlenicima koji s visokim učinkom obavljaju posao, a koji ne zahtijeva stalnu interakciju. S obzirom na to, jedan od važnih čimbenika koji utječu na rad od kuće te rad na daljinu uopće je podrška koju pružaju menadžeri.

Jednako tako, zbog međuovisnosti rada na daljinu i tehnologije, jedan od ključnih čimbenika rada od kuće je tehnička pomoć koja mora biti prisutna u svakom trenutku te podupirati povoljne rezultate rada na daljinu (Urbaniec, Malkoska i Wlodarkiewicz- Klimek, 2022.). Primjerice, povećana pokrivenosti internetskim uslugama i podržava veće stope rada od kuće (Fu, Kelly, Clinch i King, 2012.).

Do pojave pandemije u 2020. godini rad od kuće njegovale su uglavnom one uspješne organizacije koje su imale sredstava da to omoguće svojim zaposlenicima te one koje su svojim zaposlenicima nudile fleksibilnost. S pojavom pandemije rad od kuće postao je „novo normalno“, a mnoge organizacije koje se ranije nisu susretale s radom od kuće sada su bile primorane zaposlenicima omogućiti sve uvjete kako bi mogli nastaviti učinkovito raditi u pandemiji. Pandemija je izuzetno važan čimbenik koji je utjecao na pojavu rada od kuće te značajno promijenio poslovanje u budućnosti.

Prema Bolisani, Scarsu, Ipsenu, Kirchneru i Hansenu (2020.) ključ djelotvornosti rada od kuće leži u suradnji između poslodavaca i zaposlenika. Poslodavci su odgovorni za osiguranje organizacijskih i tehničkih uvjeta u radu od kuće, a zaposlenici za učinkovito samoupravljanje te postizanje željenog blagostanja i produktivnosti. Ipak, ne može se svaki posao obavljati od kuće, dok se neki mogu samo djelomično. Prema istraživanju instituta McKinsey (2020.) poslovne aktivnosti, poput prikupljanja i obrade podataka, komunikacije s klijentima te različita savjetovanja mogu se u potpunosti obavljati od kuće, dok, primjerice, zdravstveni djelatnici, sanitarni djelatnici i vatrogasci ne mogu uopće raditi od kuće (Garsd, 2020.). Prema tome, jedan od čimbenika koji utječe na pojavu rada od kuće je i tip djelatnosti.

Iako su istraživanja pokazala da je rad od kuće manje uobičajen u javnom sektoru, pandemija COVID-19 učinila ga je prevladavajućim načinom rada u svim organizacijama, pa tako i u javnom sektoru diljem svijeta. Međutim, sama učinkovitost rada od kuće pokazala se izuzetno slabom u javnom sektoru, dok to nije slučaj s privatnim sektorom (Palumbo, 2020.). Ipak, u budućnosti se očekuje sve veći broj zaposlenika koji rade od kuće te sve veća težnja organizacija da isti omoguće, a pogotovo uz pojavu umjetne inteligencije, umrežavanje i daljnjeg rapidnog razvoja tehnologije.

3. ODREĐENJE I UPRAVLJANJE RADNOM ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA

U ovom poglavlju definiran je značaj pojma radne angažiranosti. Nadalje, prikazane su dimenzije i ključni pokretači radne angažiranosti, kao što su predanost, posvećenost i energičnost. Također, prikazana su značajna istraživanja koja se odnose na povezanost radne angažiranosti i rada od kuće.

3.1. Definiranje i značaj pojma radne angažiranosti

Pitanje radne angažiranosti pojavilo se krajem 90-ih godina prošlih stoljeća. Najpoznatija definicija, koja ujedno predstavlja i psihološki temelj radne angažiranosti je Kahnova teorija (1990.) prema kojoj se radna angažiranost definira kao poslovna uloga pojedinca u okviru koje se pojedinac izražava na fizičkoj, emocionalnoj, mentalnoj i kognitivnoj razini. Drugim riječima, radna angažiranost je poistovjećivanje zaposlenika s poslom u okviru koje su količina posla i ulaganje zaposlenika u posao proporcionalne (Kahn, 1990.). Postoji i drugi pristup radnoj angažiranosti koji je naglašen u ovom radu, a riječ je o definiciji Goziales- Rome, Schaufelija, Bakker i Lloreta (2006.) prema kojoj radna angažiranost obuhvaća energičnost, predanost i zadubljenost. U smislu doprinosa organizaciji, radna angažiranost može se promatrati i u okviru poslovne izvrsnosti organizacije kao sastavni dio Demingovog kruga, kako je prikazano na slici 3.1.

Slika 3.1. Radna angažiranost u okviru poslovne izvrsnosti



Izvor: prilagodba autorice prema Schaufeli, W.B. (2011.), Work Engagement: What do we know?, preuzeto 20. srpnja 2022. s https://psihologietm.ro/OHPworkshop/schaufeli_work_engagement_1.pdf

Kahnov prvotni koncept radne angažiranosti proširen je na osobni rast i razvoj pojedinca, a ne samo na doprinos organizaciji u smislu kvalitete poslovnih radnji koje pojedinac obavlja (Kahn, 1992.). Radna angažiranost može se definirati kao stanje koje uključuje energičnost, predanost i zadubljenost. Prema tome, glavni prediktori radnog angažmana su posao i osobni resursi koje zaposlenik ulaže u posao. Angažirani zaposlenici mogu se okarakterizirati kao kreativniji i produktivniji od ostalih zaposlenika te kao oni koji su spremni uložiti dodatne korake i resurse u obavljanje radnih zadataka (Bakker i Demerouti, 2008.). Radna se angažiranost može promatrati i kao dvodimenzionalni motivacijski konstrukt koji zahtijeva kognitivnu dostupnu količinu i vrijeme koje pojedini zaposlenik ulaže u poslovnu ulogu te intenzitet pažnje zaposlenika (Rothbard, 2001.).

Za radnu angažiranost, osim konceptualnog razvoja i mjerenja radnog angažmana, važan je i društveni koncept koji može postaviti „pozornicu“ za takvo okruženje koje zahtijeva radnu angažiranost, u čemu je ključna uloga menadžmenta organizacije. Angažirani zaposlenici čuvaju vlastiti angažman kroz proces kreiranja posla (Bakker, Albrecht i Leiter, 2010.). Prema tome, na radnu angažiranost značajno utječu resursi organizacije koji podrazumijevaju različite čimbenike, poput radne okoline, odnosa između zaposlenika, pristupa menadžmenta prema zaposlenicima i sl. Istraživanja su pokazala da je klima organizacijskog angažmana pozitivno povezana s radnim resursima i angažmanom zaposlenika (Albrecht, Breidahl i Marty, 2018.).

Radna okolina koja nudi korisne resurse može povećati radnu angažiranost zaposlenika, dok pozitivni odnosi s kolegama povećavaju vjerojatnost uspjeha u postizanju poslovnih ciljeva, što izravno utječe na povećanje radne angažiranosti zaposlenika (Schaufeli i Bakker, 2004.). Prema Bakkeru (2011.) zaposlenici koji su angažirani u svom poslu u potpunosti su povezani sa svojim radnim ulogama te su „uronjeni“ u svoje radne aktivnosti.

Takvi zaposlenici su otvoreni za nove radne informacije te proaktivno mijenjaju svoje radno okruženje kako bi ostali angažirani. Nadalje, istraživanja su pokazala da zaposlenici koji su radno angažirani imaju veću osobnu dobrobit, ali i doprinose organizacijskoj učinkovitosti, učinku i zadovoljstvu organizacije (Amor, Xanthopoulou, Calvo i Vazquez, 2021.). Dok pozitivni poslovni resursi povećavaju radnu angažiranost zaposlenika, negativni poslovni resursi mogu smanjiti radnu angažiranost (Cable i DeRue, 2002.).

Suprotno radnoj angažiranosti nameće se pojam tzv. izgaranja zaposlenika (engl. *burnout*). Dok radnu angažiranost karakteriziraju energičnost, efikasnost i uključenost, izgaranje zaposlenika karakteriziraju iscrpljenost, neefikasnost i cinizam (Maslach, Schaufeli i Leiter,

2001). Iako postoji velik broj teorijskih i empirijskih istraživanja o izgaranju zaposlenika, vremenski i razvojni aspekti izgaranja još uvijek nisu u potpunosti shvaćeni. Nedostatak razumijevanja izgaranja proizlazi iz činjenice da je izgaranje dinamičan fenomen u kojem se dimenzije izgaranja zaposlenika razlikuju tijekom vremena kao rezultat društvenih promjena (Dunford, Shipp, Boss, Angermeier, i Boss, 2012.). Dok su povećane poslovne aktivnosti za angažirane zaposlenike svojevrsni izazov, u kontekstu izgaranja zaposlenika povećane poslovne aktivnosti su stresne i zahtjevne. Prema tome, angažiranost i izgaranje uvelike ovise o percepciji zaposlenika prema poslu. Izgaranje je reakcija na profesionalni kronični stres koji karakterizira emocionalna iscrpljenost ili iscrpljivanje emocionalnih resursa, kao i nedostatak profesionalne učinkovitosti (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker i Lloret, 2006.).

Iscrpljenost kao dimenzija izgaranja podrazumijeva nisku razinu energije, dok se cinizam konceptualizira kao odvojen odnos prema poslu ili ljudima na poslu. Iz longitudinalne studije o povezanosti radne angažiranosti i izgaranja proizlazi da se zaposlenici prvo osjećaju angažirano na poslu kada postoje određeni uvjeti, a sagorijevanje nastaje kada nestane angažman na poslu uslijed nepovoljnih okolnosti ili kada zaposlenici dožive svojevrsno razočaranje ili značajan gubitak. Unatoč tome, studije pokazuju da zaposlenik može prijeći s osjećaja angažiranosti na izgaranje, ali i obrnuto (Maricutoiu, Sulea, i Iancu, 2017.).

S obzirom na to da se radna angažiranost definira kao iskustvo suprotno od izgaranja, očekuje se da su sve ljestvice izgaranja i angažiranja negativno povezane. To se posebno odnosi na korelaciju između iscrpljenosti i snage te cinizma i posvećenosti (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma i Bakker, 2002.).

U smislu održivosti organizacije, prednjači socijalna (ljudska dimenzija) u usporedbi s ekonomskom dimenzijom održivosti. To znači da treba više pažnje posvetiti ljudskoj dimenziji kako bi se postigla organizacijska održivost. Ljudska dimenzija održivosti organizacije proizlazi iz procesa poboljšanja dobrobiti zaposlenika koja se promatra kroz prizmu njihove angažiranosti, što znači da bi radna angažiranost zaposlenika mogla biti ključna komponenta ljudske dimenzije organizacijske održivosti. Organizacije koje žele radno angažirane zaposlenike, kako bi poboljšale cjelokupnu organizacijsku učinkovitost i održivost, trebaju napore ulagati u stvaranje pozitivne radne okoline i pozitivnih ljudskih resursa (Kim i Park, 2017.). Sve uspješne organizacije teže ka postizanju radne angažiranosti zaposlenika, a to je moguće samo uz učinkovit dizajn posla i zadovoljne zaposlenike koji se osjećaju vrijedno i

pripadno organizaciji. Ako se zaposlenici tako ne osjećaju, njihova radna angažiranost neće biti na visokoj razini.

3.2. Dimenzije i ključni pokretači radne angažiranosti

Radna angažiranost je višedimenzionalni konstrukt definiran kao pozitivno, ispunjavajuće stanje uma povezano s poslom koji karakterizira energičnost, predanost i zadubljenost (Gonzales- Roma, Schaufeli, Bakker i Lloret, 2006.). Unutar okvira radnih zahtjeva resursi organizacije stimuliraju radnu angažiranost, što zauzvrat potiče radnu izvedbu. Međutim, radni resursi su različiti, stoga imaju i različit utjecaj na radnu angažiranost, što ovisi o organizacijskog razini zaposlenika (Lesener, Gusy, Jochmann i Wolter, 2020.). Jedan od čimbenika koji utječe na učinak zaposlenika je kada se zaposlenici osjećaju angažirano u svom poslu. To ih čini uzbuđenima, ponosnima i potpuno „uronjenima“ u posao. Štoviše, visoka razina radnog angažmana podržava organizacijski uspjeh. Kada govorimo o radnoj angažiranosti, zapravo govorimo o stanju ili situaciji u kojoj je zaposlenik emocionalno i intelektualno predan organizaciji te posjeduje osobine poput energičnosti, predanosti i zadubljenosti (Saputra Jaya i Ariyanto, 2021). Prema Shaufeliju, Salanovoj, Gonzales-Romi i Bakkeru (2002.) radna angažiranost je pozitivno i ispunjavajuće stanje uma zaposlenika za koje su karakteristične tri dimenzije: predanost, posvećenost i energičnost.

Predanost se može definirati kao osjećaj jake uključenosti zaposlenika u rad. Iz predanosti proizlaze ponos, izazov i entuzijizam (Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006.). Predanost poslu je samodisciplinirano ponašanje na poslu, kao što je poštivanje pravila, naporan rad, preuzimanje inicijative u obavljanju radnih zadataka i rješavanja problema te ustrajnost na radnim zadacima. Istraživanja su pokazala da stresovi izazova potiču predanost i motiviranost zaposlenika, dok ometajući stresori i nepotrebne prepreke čine suprotno (Liu, Liu, Mills i Fan, 2013.). Predanost se može definirati i kao emocionalno stabilno stanje osobe koja razvija pozitivan odnos prema radu s ciljem postizanja osobno značajnih rezultata, a to su profesionalni zahtjevi i vlastiti identitet (Saputra Jaya i Ariyanto, 2021.). Prema Gonzales- Romi, Schaufeliju, Bakkeru i Lloretu (2006.) postoje dvije krajnje točke identifikacije zaposlenika koje su usko povezane s poslovnom aktivnošću, a to je upravo predanost s jedne, i ciničnost s druge strane. Predanost je krajnja točka identifikacije koja potiče radnu angažiranost te kojom zaposlenik pomaže ka ostvarenju ciljeva organizacije, a ciničnost je krajnja točka u kojoj zaposlenik nema percepciju o vrijednosti svoga rada te samim time niti potrebu da se posveti svom radu.

Posvećenost je druga dimenzija kroz koju se može promatrati radna angažiranost zaposlenika. To je disciplinirano ponašanje osobe na poslu koje uključuje poštivanje pravila, naporan rad, otpornost u izvršavanju radnih zadataka te preuzimanje inicijativa u rješavanju problema (Saputra Jaya i Ariyanto, 2021.). Posvećenost se može promatrati kao osobina zaposlenika koji je u potpunosti zadubljen u ono što radi te ima potpunu koncentraciju (Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006.). Posvećenost poslu je stupanj do kojeg se zaposlenici poistovjećuju s organizacijom u kojoj rade. Istraživanja u nekoliko studija pokazala su da između posvećenosti, zadovoljstva s poslom i fluktuacije zaposlenika postoji jaka povezanost te da je manja vjerojatnost da će predani zaposlenici napustiti organizaciju (Ćulibrk, Delić, Mitrović i Ćulibrk, 2018.).

Posljednja dimenzija koja čini radnu angažiranost je *energičnost* zaposlenika koja se može definirati kao visoka razina voljnosti pojedinca da uloži energiju u aktivnost koju obavlja te da pritom ima visoku razinu mentalne otpornosti da ustraje u aktivnostima čak i kada se dogode određene poteškoće. To je osjećaj pojedinca da posjeduje fizičku snagu, emocionalnu energiju i kognitivnu živost, a predstavlja umjereni intenzitet koji se doživljava na poslu (Shirom, 2011.). Prema Gonzales- Romi, Schaufeliju, Bakkeru i Lloretu (2006.) energija je pogonska dimenzija koja s jedne strane predstavlja snagu, a s druge emotivnu iscrpljenost. Istraživanja su pokazala da energični zaposlenici mogu napraviti razliku jer se mogu bolje nositi s promjenama te bolje podnose stres na radnom mjestu, stoga je energičnost jedan od bitnih čimbenika za poboljšanje poslovnih rezultata (Janneke, Klijn, Tims, Khapova i Lysova, 2021.). S obzirom na to, odjeli za upravljanje ljudskim resursima u organizaciji trebali bi značajne napore ulagati u ispitivanje i povećanje energičnosti zaposlenika kako bi zaposlenici u što većoj mjeri doprinijeli poboljšanju poslovnih rezultata i ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Postavlja se pitanje što pokreće angažiranost zaposlenika, odnosno njihovu predanost, posvećenost i energičnost na radnom mjestu. Provedene su brojne studije kako bi se utvrdilo koji su to pokretači radne angažiranosti, a u prvom redu to su resursi organizacije.

Istraživanja su pokazala da unutar okvira radnih zahtjeva-resursa, resursi posla stimuliraju radnu angažiranost, što potiče radnu izvedbu. Resursi na organizacijskoj razini, koji određuju i održavaju organizaciju i dizajn posla, snažno utječu i pridonose radnom angažmanu, stoga, ako u nekoj organizaciji nedostaje radne angažiranost, radnu angažiranost je moguće potaknuti jačanjem radnih resursa (Lesener, Gusy, Jochmann i Wolter, 2020.).

Prema istraživanju Instituta za studije zapošljavanja iz 2004. godine (engl. Institute for employment studies - IES) najjači pokretač radnog angažmana je osjećaj zaposlenika da je cijenjen i uključen u organizaciju. To se u prvom redu odnosi na uključenost u donošenje odluka te mjeru u kojoj se zaposlenici osjećaju sposobnima izraziti svoje ideje, a da ih menadžeri slušaju, uvažavaju, cijene i uzimaju obzir njihove ideje, odnosno mišljenja. Također, radna angažiranost ovisi i o prilikama koje zaposlenici imaju za razvoj svojih poslova te mjeri u kojoj je organizacija zabrinuta za zaposlenike, njihovo zdravlje i blagostanje. Iz navedenog istraživanja proizašao je model ključnih pokretača radne angažiranosti, tzv. IES's dijagnostički alat, koji prikazuje važne čimbenike u organizaciji, koji dovode do toga da se zaposlenici osjećaju vrijedno i uključeno, čime se nepobitno potiče radna angažiranost zaposlenika. IES model prikazan je na slici 3.2.

Slika 3.2. Ključni pokretači radne angažiranosti- IES model



Izvor: prijevod i prilagodba autorice prema Robinson, D., Perryman, S. i Hayday, S. (2004.), The Drivers of Employee Engagement [e-report], preuzeto s <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>

Prema Bakkeru (2011.) menadžeri ljudskih resursa mogu učiniti nekoliko stvari kako bi potaknuli radnu angažiranost zaposlenika. Polazna točka za aktivnu politiku poticanja radne angažiranosti trebala bi biti mjerenje angažmana i njegovih pokretača među svim zaposlenicima. Na temelju modela mjerenja moguće je utvrditi da li zaposlenici, timovi zaposlenika i radna mjesta imaju nisku, osrednju ili visoku ocjenu po pitanju radne

angažiranosti. Prema tome, menadžment organizacije ključni je čimbenik poticanja radne angažiranosti zaposlenika, kao jedne od najvažnijih točaka učinkovitosti poslovanja i ostvarivanja organizacijskih ciljeva.

3.3. Dosadašnja istraživanja o povezanosti učestalosti rada od kuće i radne angažiranosti

Povezanošću učestalog rada od kuće i radne angažiranosti bave se brojna teorijska i empirijska istraživanja. Radni oblici koji nude fleksibilnost u radu značajno utječu na koordinaciju radne snage te omogućuju funkcionalnu fleksibilnost zaposlenika (Cordery, Sevatos, Mueller i Parker, 1993.). Jedan od takvih načina rada je i rad od kuće koji je sve češća pojava suvremenog poslovanja. Prema istraživanju Crawforda, LePinea i Richa (2010.) fleksibilnost na radnom mjestu može povećati razinu korespondencije između privatnog i poslovnog života, što znači da zaposlenik ima priliku biti samostalan u odabiru i donošenju odluka o alokaciji svojih resursa, kao što su energija i vrijeme, čime se povećava njegova autonomija i radna angažiranost. Rezultati višerazinskih analiza pokazali su da su neke karakteristike, poput apsorpcije i užitka na radnom mjestu značajno povezane s energijom nakon rada, odnosno da značajno utječu na oporavak na poslu i odvajanje od posla (Demerouti, Bakker, Sonnentag i Fullagar, 2012.). Da bi se zaposlenici osjećali motiviranim u radu od kuće trebaju iskusiti sposobnost odabira i odlučivanja o rješavanju radnih zadataka (određenu razinu autonomije), dobro savladati radne zadatke (biti kompetentni) te imati smislene interakcije s kolegama (biti povezani) (Schade, Digutsch, Kleinsorge i Fan 2021.).

Jedno od istraživanja o povezanosti učestalosti rada od kuće i radne angažiranosti zaposlenika, koje je provedeno u razdoblju COVID-19 pandemije, pokazalo je da su fleksibilnost radnog mjesta, kućni uredi i organizacijska podrška pozitivno povezani s produktivnošću, zadovoljstvom u radu te ravnotežom privatnog i poslovnog života (Yang, Kim i Hong, 2021.). Organizacijska podrška i podrška nadzornika je u pozitivnoj korelacijskoj vezi s radnom angažiranošću zaposlenika. Što je podrška veća, to je za zaposlenika radno okruženje pozitivnije, a samim time se poboljšava njegovo mentalno stanje i radna angažiranost (Bakker i Demerouti, 2007.).

Jedan od ključnih segmenata povezanosti učestalog rada od kuće i radne angažiranosti zaposlenika je postizanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Ravnoteža između privatnog i poslovnog života je sposobnost pojedinca da ispuni radne zadatke i obiteljske

obveze te sve druge neradne obveze i aktivnosti izvan posla. Istraživanja su pokazala da je ravnoteža privatnog i poslovnog života važnija ženskim ispitanicima i onima koji su roditelji, ali i da se važnost ravnoteže privatnog i poslovnog života povećava s povećanjem dobi (Parkes i Langford, 2008). U učestalom radu od kuće, postizanjem ravnoteže između privatnog i poslovnog života smanjuje se stres na poslu, a to se najviše odnosi na odsutnost zaposlenika i stres koji se veže uz konflikt privatnog i poslovnog života. Odsutnošću stresa i ravnotežom privatnog i poslovnog života povećava se radna angažiranost zaposlenika (Kossek, Pichler, Bodner i Hammer, 2011.).

U istraživanju o učestalom radu od kuće koje je provedeno u COVID-19 pandemiji utvrđeno je da posao i osobni resursi zaposlenika pozitivno utječu na dobrobit i produktivnost. Jedan od najistaknutijih resursa rada od kuće je autonomija posla koja je pozitivno povezana s brojem sati obavljenih na daljinu. Također, autonomija pozitivno utječe na radnu angažiranost, zadovoljstvo i učinak zaposlenika koji rade od kuće (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappala i Toscani, 2021.). U radu od kuće zaposlenici su odgovorni za vlastito uređivanje vremena u kojem će odraditi poslovne zadatke. U literaturi o autonomiji i fleksibilnosti radnog vremena postoje dva osnovna razloga za uvođenje takvih radnih praksi. Kao prvo, organizacije mogu zaposlenicima pružiti samostalno upravljanje radom kako bi povećale individualnost i produktivnost. Sljedeći razlog za uvođenje samostalnog upravljanja zaposlenika u radu je rastuća potreba zaposlenika za usklađivanjem poslovnih i privatnih obveza, što posljedično dovodi do smanjenja troškova, ali i povećanja produktivnosti i radne angažiranosti zaposlenika (Beckmann, 2016.). Istraživanja su pokazala da rad od kuće nudi niz pogodnosti, kao što su olakšavanje i usklađivanje radnih i neradnih aktivnosti, poput primjerice obiteljskih obveza ili slobodnog vremena. U radu od kuće zaposlenici imaju veću kontrolu nad fleksibilnošću tempa i vremena rada, što dovodi do povećanja radne angažiranosti i pozitivnog stava zaposlenika (Powell i Craig, 2015). Ponašanja nadređenih koja podržavaju obitelj i uvažavaju ravnotežu privatnog i poslovnog života zaposlenika jačaju pozitivnu povezanost između radnog angažmana nadređenih i podređenih koji rade od kuće (Rofcanin, Heras, Bosch, Wood i Mughal, 2019.).

Postoje i istraživanja, kao što je istraživanje Rupietta i Beckmanna (2018.) koja pokazuju da ne postoji značajna razlika između rada od kuće ili u uredu u pogledu učinka zaposlenika i radne angažiranosti, već da na radnu angažiranost zaposlenika pozitivan učinak ima sposobnost organizacije da usvoji novu kulturu. Ipak, veći je broj onih istraživanja koja pokazuju da su učestali rad od kuće i radna angažiranost zaposlenika pozitivno povezani.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI UČESTALOSTI RADA OD KUĆE I RADNE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA

U ovom poglavlju prikazano je empirijsko istraživanje povezanosti učestalog rada od kuće i radne angažiranosti zaposlenika. U prvom dijelu opisana je struktura anketnog upitnika, korišteni mjerni instrumenti te dobiveni uzorak ispitanika. Zatim su prikazani i opisani ostvareni rezultati istraživanja. U posljednjem dijelu poglavlja objašnjena su ograničenja ovog istraživanja.

4.1. Metodologija istraživanja

Ovim istraživanjem ispitivala se povezanost učestalosti rada od kuće i radne angažiranosti zaposlenika. U tu svrhu izrađen je anketni upitnik koji je distribuiran zaposlenim osobama. Prvi dio anketnog upitnika odnosi se na demografske varijable ispitanika i pitanja vezana uz rad od kuće. Demografske varijable uključuju spol, dob, postignuti stupanj obrazovanja, broj djece, duljinu radnog staža i pitanja vezana uz rad od kuće (učestalost rada od kuće i trenutni rad od kuće).

U pitanju koje se odnosi na stupanj obrazovanja, ispitanici su razvrstani prema: *a) niža od SSS, b) SSS, c) VŠS ili slično, d) VSS, e) viša od SSS*. U pitanju koje se odnosi na broj djece ispitanici su razvrstani prema: *a) nemam djecu, b) 1 dijete, c) 2 djeteta, d) 3 ili više djeteta*. U pitanju koje se odnosi na duljinu radnog staža, ispitanici su razvrstani prema: *a) manje od 6 mjeseci, b) 6 – 11 mjeseci, c) 1 – 2 godine, d) više od 3 godine*.

Rad od kuće ispitivao se pitanjima o učestalosti rada od kuće u posljednjih mjesec dana. U pitanju koje se odnosi na učestalost rada od kuće u posljednjih mjesec dana, ispitanici su razvrstani prema: *a) nisam radio/la od kuće u posljednjih mjesec dana, b) rijetko sam radio/la od kuće u posljednjih mjesec dana, c) ponekad sam radio/la od kuće u posljednjih mjesec dana, d) često sam radio/la od kuće u posljednjih mjesec dana, e) kontinuirano sam radio/la od kuće u posljednjih mjesec dana*. U pitanju koje se odnosi na trenutni rad od kuće, ispitanici su razvrstani prema: *a) ne radim od kuće, b) ne, ali sam nekad radio/la od kuće, c) da, ponekad radim od kuće, d) da, radim od kuće*.

Drugim dijelom anketnog upitnika ispitane su osobine ličnosti ispitanika. Schaufeli i De Witte (2019.) razvili su mjerni instrument pomoću kojeg su se ispitivale osobne ličnosti ispitanika,

kao što su savjesnost, ekstrovertiranost, otvorenost i emocionalna stabilnost. Ovaj dio anketnog upitnika sadrži 11 pitanja na koja su ispitanici odgovarali odabirom jedne od opcija na Likertovoj mjernoj ljestvici razine slaganja s tvrdnjom za pojedinu osobinu ličnosti prema 5 stupnjeva slaganja: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- uglavnom se ne slažem, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4- uglavnom se slažem, 5- u potpunosti se slažem.

U trećem dijelu upitnika ispitani su socijalni aspekti posla, poput povezanosti s kolegama na poslu i pripadnosti grupi na radnom mjestu, prema mjernom instrumentu kojeg su razvili Van der Broeck, Vanstenkiste, De Witte, Soenens i Lens (2010.). Ovaj dio anketnog upitnika sadrži 11 pitanja na koja su ispitanici odgovarali odabirom jedne od opcija na Likertovoj mjernoj ljestvici razine slaganja s tvrdnjom za pojedinu osobinu ličnosti prema 5 stupnjeva slaganja: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- uglavnom se ne slažem, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4- uglavnom se slažem, 5- u potpunosti se slažem.

Četvrtim dijelom anketnog upitnika ispitana je radna angažiranost pomoću mjernog instrumenta UWES ljestvice kojeg su razvili Schaufeli, Salanova, Gonzales- Roma i Bakker (2002.). Radna angažiranost ispitana je kroz tri pitanja na koja su ispitanici odgovarali odabirom jedne od opcija razine slaganja prema Likertovom tipu ljestvice od 1 do 5 i to: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- uglavnom se ne slažem, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4- uglavnom se slažem, 5- u potpunosti se slažem. Kroz pitanja je bilo potrebno saznati u kojoj su mjeri ispitanici na radnom mjestu energični, entuzijastični i predani svome poslu.

U petom dijelu upitnika ispitivala se ravnoteža privatnog i poslovnog života kod ispitanika prema mjernom instrumentu kojeg su razvili Parkers i Langford (2008.). Ravnoteža privatnog i poslovnog života ispitivala se kroz 4 anketna pitanja. Ispitanici su odgovarali odabirom razine slaganja za pojedinu tvrdnju prema Likertovoj ljestvici slaganja (1- u potpunosti se ne slažem, 2- uglavnom se ne slažem, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4- uglavnom se slažem, 5- u potpunosti se slažem).

Posljednji dio anketnog upitnika odnosi se na pitanja o radnoj situaciji u posljednjih 6 mjeseci vezano uz promjene u dizajnu posla, prema mjernom instrument kojeg su razvili Slemp i Vella Brodrick (2013.). Ovaj dio anketnog upitnika sadrži 6 pitanja na koja su ispitanici odgovarali odabirom jedne od opcija na Likertovoj mjernoj ljestvici razine slaganja s tvrdnjom za pojedinu tvrdnju prema 5 stupnjeva slaganja: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- uglavnom se ne slažem, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4- uglavnom se slažem, 5- u potpunosti se slažem. Anketna

pitanja se odnose na dorađivanje posla u svezi s radnim zadacima, dorađivanje posla s obzirom na kognitivni koncept te dorađivanje posla s obzirom na društveni aspekt.

U tablici 4.1. prikazana su sva anketna pitanja prema kategorijama. Njihove pripadajuće čestice navedene su u desnom stupcu.

Tablica 4.1. Anketna pitanja razvrstana po kategorijama

Kategorija	Anketno pitanje
Osobine ličnosti ispitanika	<p>Na poslu suosjećam s tuđim osjećajima.</p> <p>Na poslu pokazujem interes za tuđe probleme.</p> <p>Svoje radne zadatke obavljam odmah.</p> <p>Pazim da stvari vratim na svoje mjesto.</p> <p>Na poslu se osjećam ugodno kad sam u društvu drugih kolega.</p> <p>Vješt/a sam u rješavanju društvenih situacija.</p> <p>Uživam kada na poslu čujem različite ideje.</p> <p>Na poslu imam bujnu maštu.</p> <p>Ne smetaju mi lako stvari koje se događaju na poslu.</p> <p>Ostajem smiren/a pod pritiskom.</p> <p>Većinom sam opušten/a.</p>
Socijalni aspekti posla	<p>Osjećam se povezano s ostalim kolegama.</p> <p>Na poslu se osjećam kao da pripadam grupi.</p> <p>U potpunosti savladavam svoje radne zadatke.</p> <p>Dobar/a sam u obavljanju svog posla.</p> <p>Na poslu mogu razgovarati s kolegama o stvarima koje su mi zaista važne.</p> <p>Kada bih mogao/la birati, svoj posao bi radio/la drugačije.</p> <p>Osjećam se slobodno raditi svoj posao na način na koji mislim da je najbolji.</p> <p>Neke kolege s kojima radim su ujedno i moji bliski prijatelji.</p> <p>Zadaci koje dobijem na poslu su u skladu s onime što zaista želim raditi.</p> <p>Na poslu se osjećam prisiljenim/on raditi stvari koje ne želim.</p>

	Osjećam kao da mogu biti svoj/a u svom poslu.
Radna angažiranost	Danas se na poslu osjećam snažno i energično. Danas sam entuzijastičan/na oko mog posla. Danas sam potpuno zaokupljen/a svojim poslom.
Ravnoteža privatnog i poslovnog života	Održavam dobru ravnotežu između posla i drugih aspekata svog života. Mogu ispuniti svoje obiteljske obaveze dok još uvijek radim ono što se od mene očekuje na poslu. Imam društveni život izvan posla. Mogu ostati uključen u interese i druge aktivnosti izvan posla.
Radna situacija u posljednjih 6 mjeseci (dorađivanje posla)	Uvodim nove radne zadatke za koje mislim da bolje odgovaraju mojim vještinama ili interesima. Uvodim nove pristupe kako bih poboljšao/la svoj rad. Razmišljam o tome kako mi moj posao daje svrhu životu. Često razmišljam o važnosti mog posla za širu zajednicu. Trudim se dobro upoznati ljude na poslu. Organiziram i/ili posjećujem društvene događaje vezane uz posao.

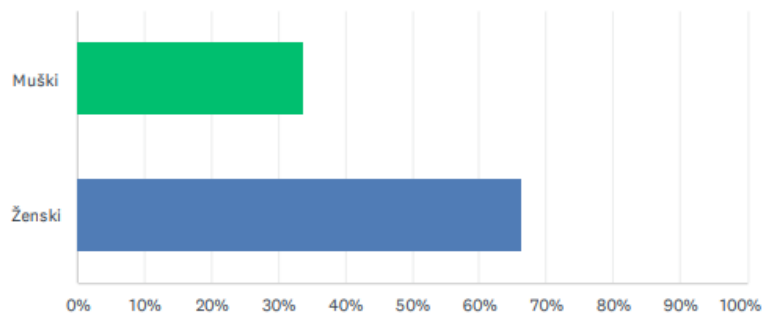
U tablici 4.2. prikazana je struktura ispitanika koji su popunili anketni upitnik putem platforme *Survey Monkey*. Provedena je analiza deskriptivnih pokazatelja o ispitanicima, odnosno osnovne mjere uzorka istraživanja. Prikazane su vrijednosti sljedećih deskriptivnih pokazatelja: aritmetička sredina, medijan, mod, standardna devijacija, minimum i maksimum. Vrijednosti deskriptivnih pokazatelja odnose se na nezavisne varijable istraživanja, odnosno na demografske varijable ispitanika koje uključuju spol, dob, obrazovanje, broj djece i radni staž.

Tablica 4.2. Osnovne mjere uzorka istraživanja

Varijabla	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Min	Max
Spol	1,66	2,00	2,00	0,48	1	2
Dob	33,71	27,00	24,00	12,04	19,00	69,00
Obrazovanje	3,31	4,00	4,00	0,98	2	5
Broj djece	1,57	1,00	1,00	0,87	1	4
Radni staž	2,96	3,00	4,00	1,22	1	4

Na grafikonu 4.1. prikazana je struktura ispitanika prema spolu. Anketu je ispunilo 128 ispitanika, od toga, 85 (66,41 %) žena i 43 (33,59 %) muškaraca. Prema dobi, ispitanici su uglavnom mlađe dobi (medijalna dob je 27 godina). Najveći broj ispitanika su ispitanici koji imaju 24 godine (20,5 %).

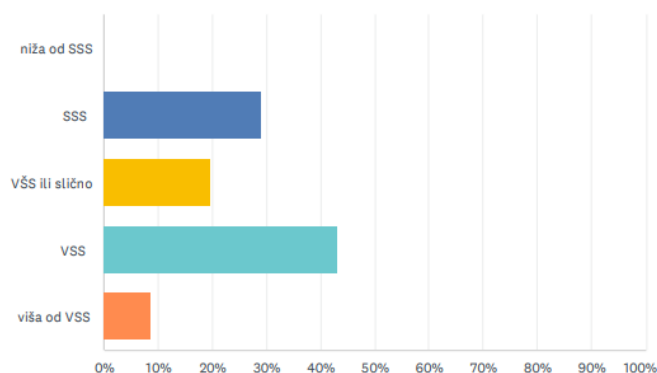
Grafikon 4.1. Struktura ispitanika prema spolu



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muški	33.59%	43
Ženski	66.41%	85
TOTAL		128

Prema obrazovanju, najveći broj ispitanika, njih 55 (42,97 %) ima završenu VSS, dok najmanji broj ispitanika, njih 11 (8,59 %), ima završeno više od VSS. 25 ispitanika, odnosno njih 19,53 % ima završenu VŠS i slično, dok 37 ispitanika, odnosno njih 28,91 % ima završenu SSS. Nitko od ispitanika nema završenu nižu razinu obrazovanja od SSS. Na grafikonu 4.2. prikazana je struktura ispitanika prema najviše završenoj razini obrazovanja.

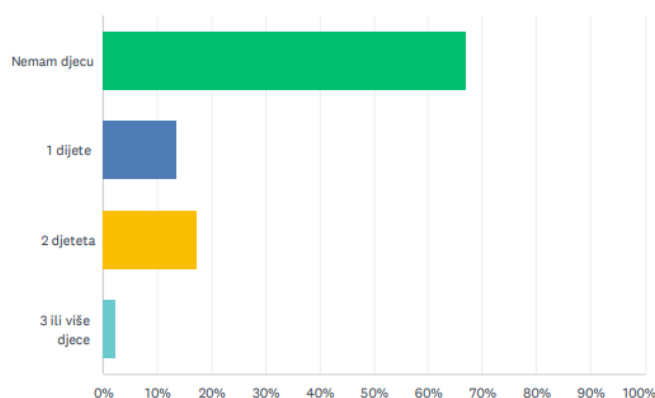
Grafikon 4.2. Struktura ispitanika prema najviše završenoj razini obrazovanja



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
niža od SSS	0.00%	0
SSS	28.91%	37
VŠS ili slično	19.53%	25
VSS	42.97%	55
viša od VSS	8.59%	11
TOTAL		128

S obzirom na broj djece, najveći broj ispitanika, njih 85 (66,93 %) nema djecu, dok 3 ispitanika (2,36 %) imaju 3 ili više djece. Na grafikonu 4.3. prikazana je struktura ispitanika s obzirom na broj djece.

Grafikon 4.3. Struktura ispitanika s obzirom na broj djece

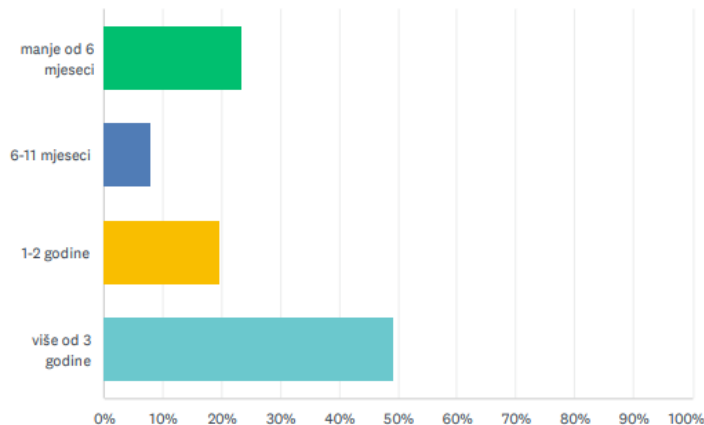


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Nemam djecu	66.93%	85
1 dijete	13.39%	17
2 djeteta	17.32%	22
3 ili više djece	2.36%	3
TOTAL		127

Prosječna dob ispitanika iznosila je 33,71 godinu. Najmlađi ispitanik imao je 19 godina, a najstariji 63 godine. S obzirom na prikazano, uzorak nije u potpunosti reprezentativan. Da bi uzorak istraživanja bio reprezentativan nedostaje više ispitanika koji imaju djecu, kao i više ispitanika starije dobi.

Iz minimalne i maksimalne vrijednosti te prosječnog odstupanja od prosjeka vidljivo je da su u uzorku zastupljene i druge skupine ispitanika. Najniži stupanj obrazovanja ispitanika je srednja stručna sprema (SSS) pod vrijednosti 2, dok je najviši stupanj obrazovanja ispitanika više od visoke stručne spreme (VSS) pod vrijednosti 5. Prosječan stupanj obrazovanja među ispitanicima je visoka stručna sprema (VSS) pod vrijednosti 4. Na grafikonu 4.4. prikazana je struktura ispitanika s obzirom na radni staž na postojećem radnom mjestu.

Grafikon 4.4. Struktura ispitanika s obzirom na radni staž na postojećem radnom mjestu



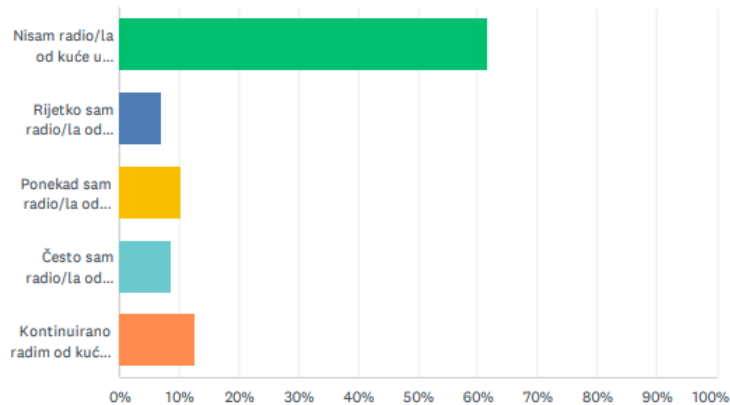
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
manje od 6 mjeseci	23.44%	30
6-11 mjeseci	7.81%	10
1-2 godine	19.53%	25
više od 3 godine	49.22%	63
TOTAL		128

S obzirom na radni staž, najveći broj ispitanika ima duljinu radnog staža više od 3 godine (njih 63, odnosno 49,22 %), dok najmanji broj ispitanika ima duljinu radnog staža od 6 do 11 mjeseci (njih 10, odnosno 7,81 %). Prosječna duljina radnog staža ispitanika na postojećem radnom mjestu iznosi 2,96 godina, a medijalna vrijednost duljine radnog staža je 3 godine.

4.2. Rezultati istraživanja

Nakon prikupljanja podataka pomoću anketnog upitnika, provedene su analize koje prikazuju rezultate istraživanja povezanosti učestalosti rada od kuće i radne angažiranosti zaposlenika. Na grafikonu 4.5. prikazana je struktura ispitanika prema radu od kuće u posljednjih mjesec dana.

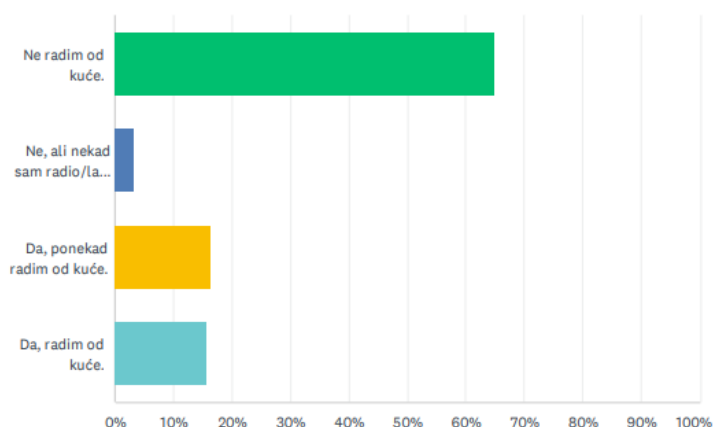
Grafikon 4.5. Struktura ispitanika prema učestalosti rada od kuće u posljednjih mjesec dana



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Nisam radio/la od kuće u posljednjih mjesec dana.	61.72% 79
Rijetko sam radio/la od kuće u posljednjih mjesec dana.	7.03% 9
Ponekad sam radio/la od kuće u posljednjih mjesec dana.	10.16% 13
Često sam radio/la od kuće u posljednjih mjesec dana.	8.59% 11
Kontinuirano radim od kuće u posljednjih mjesec dana.	12.50% 16
TOTAL	128

Od ukupnog broja ispitanika, najveći broj ispitanika, njih 79, odnosno 61,72 % u posljednjih mjesec dana nije radilo od kuće. Zatim slijedi 16 ispitanika, odnosno njih 12,50 % koji kontinuirano rade od kuće u posljednjih mjesec dana, dok je njih 13, odnosno 10,16 % ponekad radilo od kuće u posljednjih mjesec dana. 11 ispitanika ili njih 8,59 % je u posljednjih mjesec dana često radilo od kuće, dok je najmanji broj ispitanika (njih 9, odnosno 7,03 %) u posljednjih mjesec dana rijetko radilo od kuće. Osim učestalosti rada od kuće u posljednjih mjesec dana, ispitana je i varijabla koja se odnosi na trenutni rad od kuće, što prikazuje grafikon 4.6.

Grafikon 4.6. Struktura ispitanika prema trenutnom radu od kuće



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Ne radim od kuće.	64.84% 83
Ne, ali nekad sam radio/la od kuće.	3.13% 4
Da, ponekad radim od kuće.	16.41% 21
Da, radim od kuće.	15.63% 20
TOTAL	128

Od ukupnog broja ispitanika, najveći broj ispitanika, njih 83, odnosno 64,84 % trenutno ne radi od kuće, dok 21 ispitanik, odnosno njih 16,41 % ponekad radi od kuće. Nadalje, 20 ispitanika, odnosno njih 15,63 % trenutno rade od kuće, a najmanji broj ispitanika, njih 4, odnosno 3,13 % trenutno ne radi, ali je nekad radilo od kuće.

Na podacima su provedene deskriptivna statistička, korelacijska i regresijska analiza. U tablici 4.3. prikazani su deskriptivni pokazatelji nezavisnih i zavisne varijable.

Prema rezultatima iz tabličnog prikaza vidljivo je da najveći broj ispitanika u posljednjih mjesec dana nije radilo od kuće (vrijednost odgovora u anketi je 1). Prosjek odgovora ispitanika koji su u posljednjih mjesec dana radili od kuće iznosi 2,04, uz prosječno odstupanje od 1,49. Na pitanje o trenutnom radu od kuće većina ispitanika je odgovorila da ne radi od kuće (vrijednost odgovora u anketi je 1). Prosjek odgovora ispitanika o trenutnom radu od kuće iznosi 1,83, uz prosječno odstupanje od 1,19.

Tablica 4.3. Osnovni deskriptivni pokazatelji nezavisnih i zavisne varijable

Varijabla	Prosjeak	Prosjeak – rade od kuće	Prosjeak – ne rade od kuće	Medijan	Mod	Standardna devijacija
Rad od kuće	2,04	3,69	1,00	1,00	1,00	1,49
Trenutni rad od kuće	1,83	3,06	1,06	1,00	1,00	1,19
Savjesnost	4,46	4,32	4,54	4,50	5,00	0,69
Ekstrovertiranost	4,17	4,13	4,19	4,00	4,00	0,68
Emocionalna stabilnost	3,61	3,53	3,67	3,67	3,67	0,72
Potreba za povezanosti s kolegama na poslu	3,63	3,58	3,66	3,67	3,67	0,84
Radna angažiranost	3,51	3,45	3,56	3,66	4,00	0,93
Ravnoteža privatnog i poslovnog života	4,28	4,32	4,25	4,25	5,00	0,67
Dorađivanje posla (radni zadaci)	3,64	3,78	3,56	3,50	4,00	0,83
Dorađivanje posla (kognitivni aspekt)	3,43	3,29	3,52	3,50	4,00	1,03
Dorađivanje posla (društveni aspekt)	3,46	3,50	3,44	3,50	3,50	0,88

Osobine ličnosti ispitanika podrazumijevaju varijable koje se odnose na savjesnost, ekstrovertiranost i emocionalnu stabilnost. Odgovori ispitanika na pitanja o osobinama ličnosti prikazani su u tablici 4.4.

Rezultati istraživanja pokazali su da je većina ispitanika u potpunosti savjesna u svome poslu, odnosno da svoje radne zadatke obavljaju odmah i stvari na poslu vraćaju na svoje mjesto. To znači da je većina ispitanika na pitanja o savjesnosti na radnom mjestu odgovorila odgovorom u potpunosti se slažem (vrijednost odgovora u anketi je 5). Prosjeak odgovora ispitanika o savjesnosti na radnom mjestu iznosi 4,49, uz nisko prosječno odstupanje od 0,69.

Većina ispitanika je na pitanja o ekstrovertiranosti na radnom mjestu odgovorila odgovorom uglavnom se slažem (vrijednost odgovora u anketi je 4). To znači da se većina ispitanika na poslu uglavnom osjeća ugodno u društvu kolega te također, da su vješti u rješavanju društvenih situacija. Prosječni odgovor ispitanika na pitanje o ekstrovertiranosti na poslu je 4,17, uz nisko prosječno odstupanje od 0,68.

Tablica 4.4. Odgovori ispitanika na pitanja o osobinama ličnosti

Osobine ličnosti	1	2	3	4	5	Ukupno	Prosjek
Na poslu suosjećam s tuđim osjećajima.	1,56 % 2	5,47% 7	23,44% 30	43,75% 56	25,78% 33	128	3,87
Na poslu pokazujem interes za tuđe probleme.	2,34% 3	6,25% 8	26,56% 34	42,19% 54	22,66% 29	128	3,77
Svoje radne zadatke obavljam odmah.	0,78% 1	2,34% 3	7,03% 9	38,28% 49	51,56% 66	128	4,38
Pazim da stvari vratim na svoje mjesto.	1,57% 2	1,57% 2	3,94% 5	25,98% 33	66,93% 85	127	4,55
Na poslu se osjećam ugodno kada sam u društvu	0,00% 0	2,34% 3	18,75% 24	40,63% 52	38,28% 49	128	4,15
drugih kolega.	1,56 % 2	0,00% 0	10,94% 14	52,34% 67	35,16% 45	128	4,20
Vješt/a sam u rješavanju društvenih situacija.	1,56% 2	2,34% 3	14,06% 18	37,50% 48	44,53% 57	128	4,21
Uživam kada na poslu čujem različite ideje.	3,91% 5	10,94% 14	35,16% 45	31,25% 40	18,75% 24	128	3,50
Na poslu imam bujnu maštu.	2,34 % 3	18,75% 24	39,84% 51	28,91% 37	10,16% 13	128	3,26
Ne smetaju mi lako stvari koje se događaju na poslu.	1,56% 2	6,25% 8	36,72% 47	39,06% 50	16,41% 21	128	3,63
Ostajem smiren/a pod pritiskom.	0,78% 1	2,34% 3	21,88% 28	50,00% 64	25,00% 32	128	3,96

Na pitanja o emocionalnoj stabilnosti većina ispitanika je odgovorila odgovorom „Niti se slažem, niti se ne slažem“ (vrijednost odgovora u anketi je 3) te odgovorom „Uglavnom se slažem“ (vrijednost odgovora u anketi je 4). Prosječan odgovor ispitanika na pitanja o emocionalnoj stabilnosti je 3,67, a prosječno odstupanje je relativno nisko te iznosi 0,72. Isto vrijedi i za pitanja o povezanosti s kolegama posla, na što je većina ispitanika odgovorila odgovorom „Niti se slažem, niti se ne slažem“ Prosječan odgovor ispitanika je 3,63, a prosječno odstupanje 0,84.

Radna angažiranost zaposlenika ispitivala se s po jednim pitanjem koje se odnosi na svaku od tri dimenzije: energičnost, entuzijastičnost i predanost. Odgovori ispitanika na pitanja o radnoj angažiranosti prikazani su u tablici 4.5. Prosječan odgovor ispitanika na pitanja o radnoj angažiranosti je 3,51, uz relativno nisko odstupanje od 0,93. To znači da je većina ispitanika na

pitanja o radnoj angažiranosti odgovorila odgovorom „Uglavnom se slažem“ (vrijednost odgovora u anketi je 4).

Tablica 4.5. Odgovori ispitanika na pitanja o radnoj angažiranosti

Radna angažiranost	1	2	3	4	5	Ukupno	Prosjeak
Danas se na poslu osjećam snažno i energično	5,56% 7	10,32% 13	30,95% 39	34,92% 44	18,25% 23	128	3,50
Danas sam entuzijastičan/na oko mojeg posla.	4,76% 6	11,11% 14	30,16% 38	34,92% 44	19,05% 24	128	3,52
Danas sam potpuno zaokupljen/a svojim poslom.	7,14% 9	9,52% 12	24,60% 31	39,68% 50	19,05% 24	128	3,54

U tablici 4.6. prikazani su odgovori ispitanika na sve četiri čestice mjernog instrumenta ravnoteže privatnog i poslovnog života. Na pitanja o ravnoteži privatnog i poslovnog života većina ispitanika je odgovorila odgovorom „U potpunosti se slažem“ (vrijednost odgovora u anketi je 5), što znači da većina ispitanika održava dobru ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Ispitanici uglavnom mogu ispuniti svoje obiteljske obaveze uz posao te imaju društveni život izvan posla. Prosječan odgovor ispitanika na pitanje o ravnoteži privatnog i poslovnog života je 4,28 uz nisko prosječno odstupanje od prosjeka koje iznosi 0,67.

Tablica 4.6. Odgovori ispitanika na pitanja o ravnoteži privatnog i poslovnog života

Ravnoteža privatnog i poslovnog života	1	2	3	4	5	Ukupno	Prosjeak
Održavam dobru ravnotežu između posla i drugih aspekata svog života.	0,00% 0	4,72% 6	17,32% 22	42,52% 54	35,43% 45	127	4,09
Mogu ispuniti svoje obiteljske obaveze dok još uvijek radim ono što se od mene očekuje na poslu.	0,79% 1	4,72% 6	10,24% 13	41,73% 53	42,52% 54	127	4,20
Imam društveni život izvan posla.	1,57% 2	2,36% 3	8,66% 11	28,35% 36	59,06% 75	127	4,41
Mogu ostati uključen u interese i aktivnosti izvan posla.	0,00% 0	3,13% 4	7,03% 9	35,16% 45	54,69% 70	128	4,41

U tablici 4.7. prikazani su odgovori ispitanika na pitanja radnoj situaciji u posljednjih šest mjeseci, odnosno o dorađivanju posla. Većina ispitanika je na pitanje o dorađivanju posla (radni zadaci) odgovorila odgovorom „Niti se slažem, niti se ne slažem“ (vrijednost odgovora u anketi je 3). Prosječan odgovor ispitanika je 3,64 uz relativno nisko odstupanje od prosjeka 0,83. Promatrajući dorađivanje posla s kognitivnog aspekta, većina ispitanika je odgovorila odgovorom „Uglavnom se slažem“ (vrijednost odgovora u anketi je 4) s tvrdnjama da razmišljaju o tome kako im njihov posao daje svrhu u životu te o važnosti svog posla za društvenu zajednicu.

Prosječan odgovor ispitanika je 3,43, dok odstupanje od prosjeka iznosi 1,03. Na pitanje o dorađivanju posla (društveni aspekt) većina ispitanika odgovorila je odgovorom „Niti se slažem, niti se ne slažem“ (vrijednost odgovora u anketi je 3). Prosječan odgovor ispitanika 3,46 uz nisko odstupanje od prosjeka od 0,88. To znači da zaposlenici dorađuju posao podjednako na sva tri načina: izmjenom zadataka, kognitivno i društveno.

Tablica 4.7. Odgovori ispitanika na pitanja o dorađivanju posla

Dorađivanje posla	1	2	3	4	5	Ukupno	Prosjek
Uvodim nove radne zadatke za koje mislim da bolje odgovaraju mojim vještinama ili interesima.	1,57% 2	11,81% 15	37,80% 48	34,65% 44	14,17% 18	127	3,48
Uvodim nove pristupe kako bih poboljšalo/la svoj rad.	0,78% 1	6,25% 8	25,78% 33	45,31% 58	21,88% 28	128	3,81
Razmišljam o tome kako mi moj posao daje svrhu u životu.	7,03% 9	10,94% 14	27,34% 35	35,94% 46	18,75% 24	128	3,48
Često razmišljam o s važnosti svog posla za širu zajednicu.	3,91% 5	18,75% 24	33,59% 43	23,44% 30	20,31% 26	128	3,38
Trudim se dobro upoznati ljude na poslu.	1,56% 2	7,81% 10	27,34% 35	35,94% 46	27,34% 35	128	3,80
Organiziram i/ili posjećujem društvene događaje vezane uz posao.	12,50% 16	15,63% 20	32,03% 41	28,13% 36	11,72% 15	128	3,11

Nakon deskriptivne analize pokazatelja nezavisnih i zavisnih varijabli, provedena je **korelacijska analiza** odabranih pokazatelja kako bi se utvrdilo postoji li povezanost između učestalosti rada od kuće i radne angažiranosti zaposlenika. Korelacijska matrica prikazana je u tablici 4.8.

Tablica 4.8. Korelacijska matrica

	SPOL	DOB	OBR	DJECA	STAZ	RADKUCA	TRENKR	AGREE	CONS	EXTRAV	ESTAB	WE	WLB	CRAFT	CR_TSK	CR_REL
SPOL	1	,009	-,013	,070	-,132	-,206*	-,183*	,170	,179*	,019	-,099	-,044	,008	-,067	-,112	-,032
DOB	,009	1	,164	,651**	,549**	,086	,172	,185*	,083	-,057	,006	,126	,138	,084	,110	,041
OBR	-,013	,164	1	-,004	,030	,121	,171	,071	-,006	-,019	-,100	-,113	,003	-,091	-,043	-,123
DJECA	,070	,651**	-,004	1	,372**	-,114	-,067	,168	,070	,061	,019	,173	,153	,105	,104	,091
STAZ	-,132	,549**	,030	,372**	1	,166	,213*	,140	,040	-,035	,052	,044	,203*	,049	,098	-,001
RADKUCA	-,206*	,086	,121	-,114	,166	1	,898**	,065	-,192*	-,131	-,149	-,131	,033	-,062	,094	-,102
TRENKR	-,183*	,172	,171	-,067	,213*	,898**	1	,069	-,156	-,077	-,081	-,072	,043	,013	,129	-,025
AGREE	,170	,185*	,071	,168	,140	,065	,069	1	,411**	,394**	,206*	,336**	,093	,229**	,070	,280**
CONS	,179	,083	-,006	,070	,040	-,192*	-,156	,411**	1	,517**	,360**	,367**	,352**	,245**	,234**	,222*
EXTRAV	,019	-,057	-,019	,061	-,035	-,131	-,077	,394**	,517**	1	,533**	,489**	,255**	,332**	,275**	,388**
ESTAB	-,099	,006	-,100	,019	,052	-,149	-,081	,206*	,360**	,533**	1	,520**	,288**	,469**	,269**	,318**
WE	-,044	,126	-,113	,173	,044	-,131	-,072	,336**	,367**	,489**	,520**	1	,102	,645**	,108	,556**
WLB	,008	,138	,003	,153	,203*	,033	,043	,093	,352**	,255**	,288**	,102	1	,055	,210**	,032
CRAFT	-,067	,084	-,091	,105	,049	-,062	,013	,229**	,245**	,332**	,469**	,645**	,055	1	,779	,797**
CR_TSK	-,112	,110	-,043	,104	,098	,094	,129	,070	,234**	,275**	,388**	,526**	,210*	,779**	1	,432**
CR_REL	-,032	,041	-,123	,091	-,001	-,102	-,025	,280**	,222*	,388**	,407*	,556**	,032	,797**	,432**	1

Pearsonovi koeficijeni korelacije

* značajnost 95 %

** značajnost 99 %

U korelacijskoj matrici uočljivo je da postoji negativna korelacija između rada od kuće u posljednjih mjesec dana i ženskog spola (-0,206), dok postoji pozitivna korelacija između savjesnosti i ženskog spola (0,179). Postoji značajna jaka pozitivna korelacija između rada od kuće u posljednjih mjesec dana i trenutnog rada od kuće (0,898).

Negativna korelacija uočena je između rada od kuće u posljednjih mjesec dana i savjesnosti ispitanika (-0,192). Značajna jaka pozitivna korelacija uočena je između radne angažiranosti i savjesnosti zaposlenika (0,367). To znači da veću radnu angažiranost imaju zaposlenici koji svoje radne zadatke obavljaju odmah i paze da stvari na poslu vrata na svoje mjesto. Također, značajna jaka pozitivna korelacija uočena je između radne angažiranosti i ekstrovertiranosti zaposlenika (0,489).

Zaposlenici koji imaju veću radnu angažiranost osjećaju se ugodno u društvu kolega te su vješti u rješavanju društvenih situacija. Značajna jaka pozitivna korelacija uočena je i između radne angažiranosti i emocionalne stabilnosti zaposlenika (0,520). Zaposlenici koji imaju veću emotivnu stabilnost, imaju i veću radnu angažiranost, i obrnuto. Na korelacijskoj matrici uočena je i značajna jaka pozitivna korelacija između ravnoteže privatnog i poslovnog života te savjesnosti zaposlenika (0,352), kao i značajna jaka pozitivna korelacija između ravnoteže privatnog i poslovnog života te ekstrovertiranosti zaposlenika (0,255).

Ekstrovertirani zaposlenici uspostavljaju bolju ravnotežu privatnog i poslovnog života. Pozitivna korelacija uočena je i između ravnoteže privatnog i poslovnog života te doradivanja posla s obzirom na radne zadatke (0,210), iz čega se može zaključiti da ispitanici koji imaju bolju ravnotežu privatnog i poslovnog života uvode nove radne zadatke sukladno svojim vještinama i interesima te nove pristupe kako bi poboljšali svoj rad. Značajna jaka pozitivna korelacija uočena je između ravnoteže privatnog i poslovnog života i emocionalne stabilnosti zaposlenika (0,288), što znači da su zaposlenici koji uspostavljaju bolju ravnotežu privatnog i poslovnog života emocionalno stabilniji, i obrnuto, emocionalno stabilniji zaposlenici uspostavljaju bolju ravnotežu privatnog i poslovnog života.

Uočena je i značajna jaka pozitivna korelacija između doradivanja posla s obzirom na društveni aspekt i ekstrovertiranosti zaposlenika (0,388). Zaposlenici koji se trude upoznati ljude na poslu te organiziraju i/ili posjećuju društvene događaje vezane uz posao su ekstrovertirani na radnom mjestu. Jednako tako, postoji značajna jaka pozitivna korelacija između doradivanja posla s obzirom na društvene događaje i emocionalne stabilnosti zaposlenika (0,407). Korelacijskom

analizom uočeno je da ne postoji značajna povezanost između radne angažiranosti zaposlenika i učestalost rada od kuće, ali da postoji značajna povezanost između radne angažiranosti i osobina ličnosti zaposlenika. Također, postoji i korelacija između ravnoteže privatnog i poslovnog života te osobina ličnosti zaposlenika, kao i dorađivanja posla i osobina ličnosti. Prema tome, na radnu angažiranost zaposlenika više utječu osobne ličnosti zaposlenika nego učestalost rada od kuće. Između ravnoteže privatnog i poslovnog života i rada od kuće postoji korelacija, ali je neznatna (0,033).

Provedena je **regresijska analiza** kako bi se ispitao efekt pojedinih osobnih aspekata i radnih aspekata zaposlenika na ravnotežu privatnog i poslovnog života zaposlenika. Regresijska analiza prikazana je u tablici 4.9. Zavisna varijabla je ravnoteža privatnog i poslovnog života zaposlenika, a nezavisne varijable su broj djece, savjesnost i emocionalna stabilnost. Koeficijent determinacije za regresijsku analizu iznosi 0,539, stoga se može zaključiti kako izabrane nezavisne varijable objašnjavaju 53,9 % promjena varijance u ravnoteži privatnog i poslovnog života. To je zadovoljavajući rezultat jer je za očekivati da postoji još varijabli o kojima ovisi ravnoteža privatnog i poslovnog života.

Prema dobivenim rezultatima regresijske analize u tablici 4.3. uočljivo je da broj djece ima pozitivan odnos s ravnotežom poslovnog i privatnog života (beta koeficijent iznosi 0,199) te zaposlenici s većim brojem djece imaju bolju ravnotežu privatnog i poslovnog života. Povećanje broja ispitanika ima negativan odnos s ravnotežom privatnog i poslovnog života, ali je taj efekt gotovo zanemariv, s obzirom na to da beta koeficijent iznosi samo 0,007. Dorađivanje posla ima najveći negativni utjecaj (beta koeficijent iznosi -0,122) na ravnotežu privatnog i poslovnog života.

Uočljivo je da savjesnost ima značajan pozitivan odnos s ravnotežom privatnog i poslovnog života (beta koeficijent iznosi 0,429) te kako je povezanost s ravnotežom privatnog i poslovnog života statistički najznačajnija varijabla u odnosu na ostale varijable. Povećanje savjesnosti će značajno povećati ravnotežu privatnog i poslovnog života. Ako se savjesnost poveća za jednu jedinicu, ravnoteža privatnog i poslovnog života povećat će se za 0,429 jedinica. Nadalje, značajan pozitivan odnos s ravnotežom privatnog i poslovnog života ima i emocionalna stabilnost (beta koeficijent iznosi 0,219), što znači da je povećanjem emocionalne stabilnosti moguće utjecati na ravnotežu privatnog i poslovnog života.

Tablica 4.9. Regresijska analiza ravnoteže privatnog i poslovnog života kao zavisne varijable

Nezavisna varijabla	Beta koeficijent	Signifikantnost
B ₀	2,293	0,002
Spol	0,007	0,952
Dob	-0,005	0,486
Obrazovanje	0,038	0,507
Djeca	0,199	0,024
Stož	0,072	0,258
Rad od kuće	0,059	0,499
Trenutni rad od kuće	0,003	0,979
Ugodnost	-0,054	0,502
Savjesnost	0,429	0,000
Ekstrovertiranost	0,005	0,967
Otvorenost	0,027	0,753
Emocionalna stabilnost	0,219	0,029
Potreba za odnosima	0,012	0,889
Kompetentnost	-0,151	0,305
autonomnost	0,018	0,917
Dizajn posla	-0,122	0,228
Radna angažiranost	-0,060	0,519

S obzirom na spoznaje koje proizlaze iz regresijske analize, moguće je donijeti preporuke za povećanje ravnoteže privatnog i poslovnog života zaposlenika. Zaposlenici koji imaju djecu stvaraju bolju ravnotežu privatnog i poslovnog života. Nadalje, savjesnošću na radnom mjestu uspostavlja se bolja ravnoteža privatnog i poslovnog života. To znači da ako zaposlenici svoje radne zadatke obavljaju odmah i stvari na radnom mjestu vraćaju na svoje mjesto mogu uspostaviti bolju ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Isto vrijedi i za povećanje emocionalne stabilnosti. Zaposlenici koji ostaju smireni pod pritiskom i većinom su opušteni uspostavljaju bolju ravnotežu privatnog i poslovnog života.

4.3. Ograničenja istraživanja

Iz provedenog istraživanja proizlazi nekoliko nedostataka. Općeniti nedostatak je premali uzorak u odnosu na populaciju ispitanika, a populaciju čine svi zaposlenici koji rade od kuće. Nadalje, uzorak ispitanika nije u potpunosti reprezentativan u odnosu na spol i dob ispitanika. U istraživanju su sudjelovala 127 ispitanika, a od toga gotovo dvostruko više ženskih ispitanika. Da bi istraživanje bilo reprezentativno trebalo bi postojati više muških ispitanika, odnosno gotovo podjednak broj muških i ženskih ispitanika.

Također, većina ispitanika su mlađe dobi te nedostaje starijih ispitanika (najčešća dob ispitanika je 24 godine, a medijalna dob je 27 godina). Zbog toga nije moguća generalizirati zaključke za cijelu populaciju. Razlog tomu je činjenica da je anketni upitnik bio na raspolaganju ponajviše mlađoj populaciji. Također, u uzorku ispitanika nedostaje ispitanika sa završenim stupnjem višim stupnjem obrazovanja te stupnjem višim od visokog stupnja obrazovanja.

S obzirom na broj djece, u uzorku ispitanika nedostaje ispitanika koji imaju 3 ili više djece, a značajan broj ispitanika (čak 66,1 %) uopće nema djecu. Uzorak bi bio reprezentativan kada bi u istraživanju sudjelovao približan broj ispitanika koji nemaju djece i ispitanika koji imaju djece (posebno 2,3 ili više djece).

Nadalje, ograničenje istraživanja je i značajan nedostatak ispitanika koji su u posljednjih mjesec dana radili od kuće jer najveći broj ispitanika nije u posljednjih mjesec dana radio od kuće. Time se ne može dovoljno dobro istražiti povezanost rada od kuće i radne angažiranosti zaposlenika. Osim toga, za reprezentativnost uzorka u istraživanju nedostaju ispitanici koji trenutno rade od kuće jer najveći broj ispitanika (njih 64,6 %) ne radi od kuće.

Jedno od ograničenja istraživanja proizlazi iz činjenice da dio čestica instrumenata korištenih za ispitivanje pojedinih varijabli nije bio korišten kako bi se osigurao veći odaziv ispitanika, a dio čestica je dodan osobnim navođenjem. Također, na zavisne i nezavisne varijable isti ispitanici su odgovarali na pitanja, što može dovesti do pogreške varijance. Kako bi se povećala kvaliteta istraživanja, potrebno je prikupiti podatke iz dva različita izvora. Primjerice, podatke bi redovito trebali prikupljati odjeli za Upravljanje ljudskim potencijalima u kojima zaposlenici rade.

5. ZAKLJUČAK

Provedeno istraživanje imalo je za primarni cilj dokazati povezanost radne angažiranosti i rada od kuće. Sekundarni cilj istraživanja je ukazati koji čimbenici doprinose radnoj angažiranosti. Rad od kuće bi u teoriji zaposlenicima trebao pružiti više mogućnosti da se usredotoče na svoje radne zadatke. Istraživanja su pokazala da je rad od kuće povezan s manje prekida rada u toku radnog vremena, a jednako tako zaposlenici imaju veću slobodu jer ih nitko fizički ne nadzire, stoga mogu samostalno odlučivati pod kojim uvjetima i kada mogu izvršiti radne zadatke. Prema tome, pretpostavka je da bi rad od kuće trebao povećati radnu angažiranost zaposlenik.

U empirijskom istraživanju provedenom anketnim upitnikom pokazalo se da ne postoji značajna povezanost između radne angažiranosti i rada od kuće, međutim istraživanje ima dosta ograničenja, stoga se rezultati trebaju uzeti s dozom opreza. Naime, od ukupno 127 zaposlenika koji su sudjelovali u istraživanju, velika većina ispitanika nisu radili od kuće u posljednjih mjesec dana, niti trenutno rade od kuće. Istraživanje je ukazalo na negativnu korelacijsku vezu između rada od kuće u posljednjih mjesec dana i spola ispitanika (žene su u manjoj mjeri radile od kuće), što također nije moguće uzeti kao potpuno relevantno jer u istraživačkom uzorku ima gotovo dvostruko više ženskih ispitanika.

Značajna korelacija uočena je između radne angažiranosti zaposlenika i osobina ličnosti, kao što su savjesnost, ekstrovertiranost i emocionalna stabilnost. Prema tome, određene osobine ličnosti su očito pogodne za radnu angažiranost. S druge strane, istraživanje je pokazalo da rad od kuće i savjesnost ispitanika imaju negativnu povezanost. Na korelacijskoj matrici uočena je značajna jaka pozitivna korelacija između ravnoteže poslovnog i privatnog života i triju osobina ličnosti zaposlenika (ekstrovertiranost, savjesnost i emocionalna stabilnost). To ukazuje na važnost određenih osobina ličnosti za regulaciju ravnoteže privatnog i poslovnog života. Između ravnoteže privatnog i poslovnog života i rada od kuće postoji neznatna povezanost. Također, u dorađivanju posla s obzirom na društveni aspekt očekivana je značajna korelacija s ekstrovertiranosti zaposlenika, kao i s emocionalnom stabilnosti. Iz toga se može zaključiti da na uspješnost dorađivanja posla uvelike utječu osobine ličnosti zaposlenika.

Može se zaključiti da rad od kuće nema značajnu povezanost s radnom angažiranosti, kao niti s ravnotežom privatnog i poslovnog života zaposlenika te dorađivanjem posla. Radna angažiranost je najviše povezana s osobinama ličnosti zaposlenika, a to vrijedi i za ravnotežu privatnog i poslovnog života te za dorađivanje posla.

Posljednja provedena analiza u istraživanju je regresijska analiza kojom se ukazalo na značajan odnos između pojedinih osobina ličnosti zaposlenika i broja djece s ravnotežom privatnog i poslovnog života. U regresijskoj analizi uočeno je da broj djece ima značajan pozitivan efekt na ravnotežu privatnog i poslovnog života, dok primjerice, povećanje dobi ispitanika ima suprotan efekt. Savjesnost ima značajan pozitivan efekt na ravnotežu privatnog i poslovnog života, a to je ujedno i statistički najznačajnija varijabla u odnosu na ostale. Ako se savjesnost poveća za jednu jedinicu, ravnoteža privatnog i poslovnog života povećat će se za 0,429 jedinica. Pozitivan odnos s ravnotežom privatnog i poslovnog života ima i emocionalna stabilnost, iz čega je moguće zaključiti da povećanje emocionalne stabilnosti može povećati ravnotežu privatnog i poslovnog života. Kako bi se ojačale ove osobine ličnosti, zaposlenike je moguće poslati na trening. S druge strane, neki psiholozi smatraju da su osobine ličnosti urođene te da se teško mijenjaju, što znači da bi bolja bila ciljana selekcija zaposlenika nego treniranje zaposlenika, odnosno zapošljavanje onih zaposlenika kod kojih su izražene savjesnost i emocionalna stabilnost kao osobine ličnosti.

I korelacijska i regresijska analiza pokazale su da važnu ulogu u ravnoteži privatnog i poslovnog života imaju osobine ličnosti zaposlenika, dok rad od kuće nema gotovo nikakvu povezanost s povećanjem radne angažiranosti. Najvažnije osobine za zadovoljavajuću razinu ravnoteže privatnog i poslovnog života su savjesnost, ekstrovertiranost i emocionalna stabilnost.

LITERATURA

1. Albrecht, S., Breidahl, E. i Marty, A. (2018.), Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement, *Career Development International*, 23(1), “67-85“. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
2. Amano, H., Fukuda, Y., Shibuya, K., Ozaki, A. i Tabuchi, T. (2021.), Factors associated with the work engagement of employees working from home during the COVID-19 pandemic in Japan, *International Journal of Environmental Research Public Health*, 18(19), 1. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910495>
3. Amor, A.M., Xanthopoulou, D., Calvo, N. i Vazquez, J.P. (2021.), Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study, *European Management Journal*, 39(6), “779-789“. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
4. Arntz, M., Ben Yahmed, S. i Berlingieri, F. (2019.), Working from Home: Heterogeneous Effects on Hours Worked and Wages, *ZEW-Centre for European Economic Research. Discussion Paper, 19-015*(5). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3383408>
5. Bajgar, M., Jansky, P. i Sedivy, M. (2021.), How many of us can work from home? Evidence for the Czech Republic, *Politicka Ekonomie*, 69(5), “555-570“. <https://doi.org.10.18267/j.polek.1329>
6. Bakker, A.B. (2011.), An Evidence-Based Model of Work Engagement, *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265 – 269. <https://doi.org/10.1177%2F0963721411414534>
7. Bakker, A.B., Albrecht, S.L. i Leiter, M.P. (2010.), Key questions regarding work engagement, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), “4-28“. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
8. Bakker, A.B. i Demerouti, E. (2008.), Towards a model of work engagement, *Career Development International*, 13(3), 209 – 223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
9. Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007.), The job demands–resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), “309–328“. <https://doi.org.10.1108/02683940710733115>
10. Beckmann, M. (2016., travanj), *Self-managed working time and firm performance: Microeconomic evidence* (WWZ Working Paper Series, br. 2016/01), preuzeto s https://edoc.unibas.ch/61322/1/20180306100609_5a9e5a011f5fc.pdf
11. Bélanger, F. (1999.), Workers’ propensity to telecommute: An empirical study, *Information & Management*, 35(3), 139 – 153. [https://doi.org.10.1016/s0378-7206\(98\)00091-3](https://doi.org.10.1016/s0378-7206(98)00091-3)

12. Beño, M. (2021.), Advantages and Disadvantages of E-working: An Examination using an ALDINE Analysis, *Emerging Science Journal*, 5, “11-20“. <http://dx.doi.org/10.28991/esj-2021-SPER-02>
13. Bilić, A. (2009.), Fleksibilni oblici rada i radno pravo, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 30(2), “920-942“. <https://hrcak.srce.hr/52652>
14. Black, D. A., Kolesnikova, N. i Taylor, L. J. (2014.), Why do so few women work in New York (and so many in Minneapolis)? Labor supply of married women across US cities, *Journal of Urban Economics*, 79(C), “59-71“. <https://doi.org.10.1016/j.jue.2013.03.003>
15. Blitchok, A. (2022.), How Technology Is Changing The Way People Work From Home, preuzeto 25. srpnja 2022. godine s <https://www.btod.com/blog/technology-work-from-home/>
16. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. i sur. (2015.), Does Working from Home Work? *Evidence from a Chinese Experiment. The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), “165-218“. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
17. Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., i Hansen, J. P. (2020.), Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues, *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 15, “458-476“. <https://doi.org/10.2478/mmcks2020-0027>
18. Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002.), The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions, *Journal of Applied Psychology*, 87(5), “875–884“. <https://doi.org.10.1037/0021-9010.87.5.875>
19. Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W. i Parker, S. (1993.), Correlates of employee attitudes toward functional flexibility, *Human Relations*, 46, “705-723“. <https://doi.org.10.1177/001872679304600602>
20. Cortes, P. i Pan, J. (2019.), When time binds: Returns to working long hours and the gender wage gap among the highly skilled. *Journal of Labor Economics* preuzeto 24. srpnja 2022. s <https://docs.iza.org/dp9846.pdf>
21. Crawford, E. R., LePine, J. A. i Rich, B. L. (2010.), Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and metaanalytic test, *Journal of Applied Psychology*, 95(5), “834-848“. <https://doi.org.10.1037/a0019364>
22. Čulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S. i Čulibrk, D. (2018.), Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement, *Frontiers in Psychology*, 9(132), “1-12“. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>

23. De Menezes, L. i 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>
24. Demerouti, E., Bakker, A.B., Sonnentag, S. i Fullagar, C.J. (2012.), Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery, *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), “276-295“. <https://doi.org.10.1002/job.760>
25. Dunford, B. B., Shipp, A. J., Boss, R. W., Angermeier, I., i Boss, A. D. (2012.), Is burnout static or dynamic? A career transition perspective of employee burnout trajectories, *Journal of Applied Psychology*, 97(3), “637-650“. <https://doi.org/10.1037/a0027060>
26. Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. i Walters, S. (2001.), Working at home: Statistical evidence for seven key hypotheses, *Work Employment and Society*, 15(2), “215-231“. <https://doi.org.10.1017/S0950017001000125>
27. Fu, M., Kelly, J.A., Clinch, J.P. i King, F. (2012.), Environmental policy implications of working from home: Modelling the impacts of land-use, infrastructure and socio-demographics, *Energy Policy*, 47, “416-423“. <https://doi.org.10.1016/j.enpol.2012.05.014>
28. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappala, S. i Toscano, F. (2021.), Work from home during the COVID-19 outbreak the impact on employees' remote work productivity, engagement and stress, *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), “ 426 -432“. <https://doi.org.10.1097/JOM.0000000000002236>
29. Garsd, J. (2020.), Some must go to work, as others work remotely to avoid COVID-19 exposure, preuzeto 24. srpnja 2022. s <https://www.marketplace.org/2020/03/18/some-jobs-cant-be-done-at-home-even-during-covid19/>
30. Global Workplace Analytics (b.d.), Work-at-Home After Covid-19 – Our Forecast, preuzeto 18. srpnja 2022. s <https://globalworkplaceanalytics.com/work-at-home-after-covid-19-our-forecast>
31. González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. i Lloret, S. (2006.), Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?, *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), “165-174“. <https://doi.org.10.1016/j.jvb.2005.01.003>
32. Gorlick, A. (2020., 30. ožujak), The Productivity Pitfalls of Working from Home in the Age of COVID-19, preuzeto s <https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-homeage-covid-19/>.
33. Harris, L. (2003.), Home-based teleworking and the employment relationship - managerial challenges and dilemmas, *Personnel Review*, 23(4), “422-437“. <https://doi.org.10.1108/00483480310477515>

34. Hornung, S., Rousseau, D. M. i 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>
35. Ipsen, C., Vedhoven, M., Kirchner, K. i Hansen, J.P. (2021.), Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826, "1-17". <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
36. Janneke Klijn, A.F., Tims, M., Lysova, E.I. i Khapova, S.N. (2021.), Personal Energy at Work: A Systematic Review, *Sustainability*, 13(23), "1-49". <https://doi.org.10.3390/su132313490>
37. Kaźmierczyk, J. i Chinalska, A. (2018.), Flexible forms of employment, an opportunity or a curse for the modern economy? Case study: Bank in Poland, *Entrepreneurship and sustainability issues*, 6(2), "782-798". [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(21\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(21))
38. Kahn, W. A. (1990.), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33(4), "692-724". <https://doi.org.10.5465/256287>
39. Kahn, W.A. (1992.), To Be Fully There: Psychological Presence at Work, *Human Relations*, 45(4), "321-349". <https://doi.org/10.1177%2F001872679204500402>
40. Kelliher, C. i 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/10.1177/001872670934919>
41. Kilindžić, M. i 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>
42. Kim, W., Park, J. (2017.), Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations, *Sustainability*, 9(2), 1. <https://doi.org.10.3390/su9020205>
43. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. i 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". <https://doi.org.10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
44. McKinsey (2020.), *Leadership in a crisis: How leaders can support their organizations during the COVID-19 crisis and recovery* [e-izvješće], preuzeto s

<https://www.mckinsey.com/businessfunctions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis>

45. Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A. i Wolter, C. (2020.), The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence, *Work & Stress*, 34(3), “259-278“.
46. Liu, C., Liu, Y., Mills, M. i Fan, J. (2013.), Job Stressors, Job Performance, Job Dedication, and the Moderating Effect of Conscientiousness: A Mixed-Method Approach, *International Journal of Stress Management* 20(4), “336-363“. <https://doi.org.10.1037/a0034841>
47. Maricutoiu, L.P., Sulea, C. i Iancu, A. (2017.), Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence, *Bournout Research*, 5, “35-43“. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.001>
48. Maslach, C., Schaufeli, W. B. i Leiter, M. P. (2001.), Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52(1), “397-422“.
49. Mehta, P. (2021.), Work from home-work engagement amid COVID-19 lockdown and employee happiness, *Journal of Public Affairs*, 21(4), 1. <https://doi.org.10.1002/pa.2709>
50. Nur Ilma, L., Dinar, D.E. i Hendriana, E. (2022.), The effect of flexible working arrangement on organizational commitment, *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(1), “5883-5897“. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.4296>
51. Palumbo, R. (2020.), Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance, *International Journal of Public Sector Management*, 33(6-7), “771-790“. <https://doi.org.10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
52. Parkes, L.P. i Langford, P.H. (2008.), Work–life balance or work–life alignment? A test of the importance of work–life balance for employee engagement and intention to stay in organisations, *Journal of Management & Organization*, 14(3), “267-284“. <https://doi.org.10.5172/jmo.837.14.3.267>
53. Powell, A., Craig, L. (2015.), Gender differences in working at home and time use patterns: evidence from Australia, *Work Employment and Society*, 29(4), “571-589“. <https://doi.org.10.1177/0950017014568140>
54. Robinson, D., Perryman, S. i Hayday, S. (2004.), *The Drivers of Employee Engagement* [e-izvješće], preuzeto s <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
55. Rofcanin, Y., Heras, M.L., Bosch, M.J., Wood, G. i Mughal, F. (2019.), A closer look at the positive crossover between supervisors and subordinates: The role of home and work engagement, *Human Relations*, 72(11), “1176-1804“. <https://doi.org.10.1177/0018726718812599>

56. Rothbard, N. P. (2001.), Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles, *Administrative Science Quarterly*, 46(4), “655-684“. <https://doi.org.10.2307/3094827>
57. Routley, N. (2020., 3. lipanj), 6 Charts That Show What Employers And Employees Really Think About Remote Working, preuzeto s <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/coronaviruscovid19-remote-working-office-employees-employers>.
58. Saputra Jaya, L.H. i Ariyanto, E. (2021.), The Effect of Vigor, Dedication and Absorption on the Employee Performance of PT Garuda Indonesia Cargo, *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), “311-316“. DOI: <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.1006>
59. Schade, H.M., Digutsch, J., Kleinsorge, T. i Fan, Y. (2021.), Having to work from home: Basic needs, well-being, and motivation, *International journal of environmental research and public health*, 18(10), 1. <https://doi.org.10.3390/ijerph18105149>
60. Schaufeli, W. (2011.), Work Engagement: What do we know?, preuzeto 20. srpnja s s https://psihologietm.ro/OHPworkshop/schaufeli_work_engagement_1.pdf
61. Schaufeli, W. B., De Witte, H. i Desart, S. (2019.), *Burnout Assessment Tool (BAT) – Test Manual*, KU Leuven, Belgium:Internal report
62. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. i Salanova, M. (2006.), The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire, *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701 – 716. <https://doi.org.10.1177/0013164405282471>
63. Schaufeli, W. B. i 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. <https://doi.org.10.1002/job.248>
64. Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales- Roma, V. i Bakker, A.B. (2002.), The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of happiness studies* 3, “71-92“. <https://doi.org.10.1023/A:1015630930326>
65. 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“. <https://doi.org.10.1037/a0021853>
66. Slemp, G.R. i Vella- Brodrick, D. (2013.), The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting, *International Journal of Wellbeing*, 3(2), “126-146“. <https://doi.org.10.5502/ijw.v3i2.1>

67. Swanberg, J. E., James, J. B., Werner, M. i 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". <https://doi.org.10.1080/10887150801963836>
68. Urbaniec, M., Malkoska, A. i Wlodarkiewicz- Klimek, H. (2022.), The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective, *Sustainability*, 14(1), "1-18". <https://doi.org/10.3390/su14010552>
69. Van der Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. i Lens, W. (2010.), Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, "981-1002". <https://doi.org.10.1348/096317909X481382>
70. Weideman, M., i Hofmeyr, K. B. (2020.), The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study, *SA Journal of Human Resource Management*, 18. <https://doi.org.10.4102/sajhrm.v18i0.1209>
71. Wysocka, M. (2019.), Advantages and Disadvantages of Flexible Forms of Employment in the Opinion of Employees, *Olsztyn Economic Journal*, 13(4), "369-381".
72. Yang, E., Kim, Y. i Hong, S. (2021.), Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19, *Journal of Corporate Real Estate*, 27, 1. <https://doi.org.10.1108/JCRE-04-2021-0015>

POPIS SLIKA

Slika 3.1. Radna angažiranost u okviru poslovne izvrsnosti.....	12
Slika 3.2. Ključni pokretači radne angažiranosti- IES model	17

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 4.1. Struktura ispitanika prema spolu	24
Grafikon 4.2. Struktura ispitanika prema najviše završenoj razini obrazovanja.....	25
Grafikon 4.3. Struktura ispitanika s obzirom na broj djece	25
Grafikon 4.4. Struktura ispitanika s obzirom na radni staž na postojećem radnom mjestu	26
Grafikon 4.5. Struktura ispitanika prema učestalosti rada od kuće u posljednjih mjesec dana	27
Grafikon 4.6. Struktura ispitanika prema trenutnom radu od kuće	28

POPIS TABLICA

Tablica 4.1. Anketna pitanja razvrstana po kategorijama	22
Tablica 4.2. Osnovne mjere uzorka istraživanja	24
Tablica 4.3. Osnovni deskriptivni pokazatelji nezavisnih i zavisne varijable	29
Tablica 4.4. Odgovori ispitanika na pitanja o osobinama ličnosti	30
Tablica 4.5. Odgovori ispitanika na pitanja o radnoj angažiranosti.....	31
Tablica 4.6. Odgovori ispitanika na pitanja o ravnoteži privatnog i poslovnog života.....	31
Tablica 4.7. Odgovori ispitanika na pitanja o dorađivanju posla.....	32
Tablica 4.8. Korelacijska matrica.....	33
Tablica 4.9. Regresijska analiza ravnoteže privatnog i poslovnog života kao zavisne varijable	36

Prilog 1.1. Anketni upitnik

Istraživanje povezanosti rada od kuće i radne angažiranosti

Ovo istraživanje provodi se u svrhu izrade diplomskog rada.

Anketa je u potpunosti anonimna i traje 5 minuta.

Hvala na izdvojenom vremenu!

1. Spol

- Muški
- Ženski

2. Koliko imate godina?

3. Najviše završena razina obrazovanja

- Niža od SSS
- SSS
- VŠS ili slično
- VSS
- Viša od SSS

4. Imate li djecu?

- Nemam djecu
- 1 dijete
- 2 djeteta
- 3 ili više djece

5. Radni staž na postojećem radnom mjestu

- Manje od 6 mjeseci
- 6-11 mjeseci
- 1-2 godine
- Više od 3 godine

6. Koliko ste u posljednjih mjesec dana radili od kuće?

- Nisam radio/la od kuće u posljednjih mjesec dana.
- Rijetko sam radio/la od kuće u posljednjih mjesec dana.
- Ponekad sam radio/la od kuće u posljednjih mjesec dana.
- Često sam radio/la od kuće u posljednjih mjesec dana.
- Kontinuirano radim od kuće u posljednjih mjesec dana.

7. Radite li trenutno od kuće?

- Ne radim od kuće.
- Ne, ali sam nekad radio/la od kuće
- Da, ponekad radim od kuće.
- Da, radim od kuće.

Označite u kojoj mjeri sljedeće tvrdnje vrijede za Vas osobno.

(1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem)

	1	2	3	4	5
Na poslu suosjećam s tuđim osjećajima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na poslu pokazujem interes za tuđe probleme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoje radne zadatke obavljam odmah.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pazim da stvari vratim na svoje mjesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na poslu se osjećam ugodno kada sam u društvu drugih kolega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vješt/a sam u rješavanju društvenih situacija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uživam kada na poslu čujem različite ideje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na poslu imam bujnu maštu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne smetaju mi lako stvari koje se događaju na poslu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostajem smiren/a pod pritiskom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Većinom sam opušten/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Označite uz svaku tvrdnju u kojoj mjeri se slažete da opisuje stav o Vašoj radnoj situaciji.

(1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem)

	1	2	3	4	5
Osjećam se povezano s ostalim kolegama.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na poslu se osjećam kao da pripadam grupi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U potpunosti savladavam svoje radne zadatke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobar/a sam u obavljanju svog posla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na poslu mogu razgovarati s kolegama o stvarima koje su mi zaista važne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kada bih mogao/la birati, svoj posao bi radio/la drugačije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osjećam se slobodno raditi svoj posao na način na koji mislim da je najbolji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neke kolege s kojima radim su ujedno i moji bliski prijatelji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadaci koje dobijem na poslu su u skladu s onime što zaista želim raditi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na poslu se osjećam prisiljenim/om raditi stvari koje ne želim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osjećam kao da mogu biti svoj/a u svome poslu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

U kojoj mjeri sljedeće tvrdnje odgovaraju tome kako se trenutno osjećate na poslu?

(1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem)

	1	2	3	4	5
Danas se na poslu osjećam snažno i energično.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Danas sam entuzijastičan/na oko mog posla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Danas sam potpuno zaokupljen/a svojim poslom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

U kojoj mjeri sljedeće tvrdnje odgovaraju odnosu između Vašeg privatnog i poslovnog života?

(1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem)

	1	2	3	4	5
Održavam dobru ravnotežu između posla i drugih aspekata svog života.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogu ispuniti svoje obiteljske obaveze dok još uvijek radim ono što se od mene očekuje na poslu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam društveni život izvan posla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogu ostati uključen u interese i aktivnosti izvan posla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Označite uz svaku tvrdnju u kojoj mjeri se slažete da opisuje Vašu radnu situaciju u posljednjih 6 mjeseci.

(1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem)

	1	2	3	4	5
Uvodim nove radne zadatke za koje mislim da bolje odgovaraju mojim vještinama ili interesima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvodim nove pristupe kako bih poboljšalo/la svoj rad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razmišljam o tome kako mi moj posao daje svrhu u životu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Često razmišljam o s važnosti svog posla za širu zajednicu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trudim se dobro upoznati ljude na poslu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiziram i/ili posjećujem društvene događaje vezane uz posao.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ŽIVOTOPIS

Lucija Biščan

Studentica Poslovne ekonomije

Osobni podaci

📍 Ivana Filipovića 11,
10000 Zagreb, Hrvatska

✉ lucijabiscan385@gmail.com

☎ +385 98 1696 379

Datum rođenja: 11/06/1997

Vještine

MS Office ●●●●●
Project Libre ●●●●●
Vensim ●●●●●
Intrix ●●●●●
Inside ●●●●●

Vozačka dozvola (B)

- izražene organizacijske sposobnosti
- voljna učiti
- izrazito komunikativna i vesela
- timski usmjerena
- pozitivan stav

Jezici

Engleski ●●●●●
Njemački ●●●●●

Interesi

ples, filmovi

Radno iskustvo

03/2021- danas	Referent u prodaji TM vozila d.o.o.
09/2020-11/2020	Promotorica Fini oglasi, Zagreb
06/2019-11/2019	Asistentica u prodaji Sixt rent a car, Dubrovnik • izdavanje i preuzimanje automobila • transferi automobila
09/2018-11/2018	Prodavačica H&M, Zagreb
09/2017-11/2017	Prodavačica Mass, Zagreb
08/2016-10/2016	Turistički vodič Turistička zajednica grada Zagreba • razgledavanje grada iz turističkog autobusa • animacija turista

Obrazovanje

2016-danas	Ekonomski fakultet Zagreb • Integrirani studij Poslovne ekonomije • smjer Menadžment
2012-2016	II. Gimnazija, Zagreb • opća gimnazija