

# Načini rada za vrijeme COVID-19 pandemije i njihov odnos s balansom radne i obiteljske uloge, zadovoljstvom poslom i životom

---

Krištić, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:462527>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-13**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU

ANA KRIŠTIĆ

**NAČINI RADA ZA VRIJEME COVID-19  
PANDEMIJE I NJIHOV ODNOS S BALANSOM  
RADNE I OBITELJSKE ULOGE,  
ZADOVOLJSTVOM POSLOM I ŽIVOTOM**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: izv. prof. Toni Babarović  
Sumentor: dr.sc. Iva Černja Rajter

Zagreb, 2023.

Načini rada za vrijeme COVID-19 pandemije i njihov odnos s balansom radne i obiteljske uloge, zadovoljstvom poslom i životom

Ways of working during COVID-19 pandemic and their relationship with work-family balance, work and general life satisfaction

### **Sažetak**

Pojavom COVID-19 pandemije početkom 2020. godine nastupile su velike promjene koje su sljedećih godina drastično promijenile živote ljudi diljem svijeta. Sloboda kretanja i socijalizacija bile su strogo ograničene kako bi se smanjio rizik daljnjeg širenja virusa. Pandemija nije zaobišla niti poslovni svijet, a kompanije su u datom trenutku morale brzo donositi odluke kojima će zaštititi poslovanje, ali i svoje zaposlenike. Mnoge kompanije poslušale su preporuke vladajućih tijela te zaposlenike uputile na rad od kuće. Ipak, donositelji odluka u drugim kompanijama prilagodili su način rada svojih zaposlenika specifičnom poslovanju ili vlastitim stavovima. Cilj ovoga istraživanja bio je dobiti uvid u balans radne i obiteljske uloge, zadovoljstvo poslom i životom zaposlenika koji su se razlikovali prema načinu rada tijekom COVID-19 pandemije. U istraživanju je sudjelovalo 466 zaposlenih osoba s područja Republike Hrvatske. Kvantitativni dio podataka prikupljan je od strane studenata u sklopu kolegija Psihologija ponašanja u organizaciji na Fakultetu hrvatskih studija u periodu od studenog 2020. godine do veljače 2021. godine *online* putem. Rezultati dobiveni multivarijantnom analizom varijance pokazali su postojanje statistički značajne razlike između zaposlenika koji su radili od kuće i hibridno te onih koji su radili iz ureda u zadovoljstvu poslom i životom na način da su zaposlenici koji su radili od kuće i hibridno izvijestili o većem zadovoljstvu poslom i životom. Kvantitativni dio istraživanja nadopunjen je s 14 kvalitativnih intervjua provedenih u studenom 2022. godine gdje je ustanovljen bolji uvid u emocionalno stanje, način razmišljanja i ponašanja zaposlenika svake od skupina.

**Ključne riječi:** novi načini rada, balans radne i obiteljske uloge, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo životom

## **Summary**

The emergence of the COVID-19 pandemic at the beginning of 2020 led to major changes that drastically changed lives of people around the world in the following years. Freedom of movement and socialization were strictly limited to reduce the risk of further spread of the virus. The pandemic didn't bypass the business world either, and companies had to make quick decisions at a given moment to protect their business, as well as their employees. Many companies followed the recommendations of the governing bodies and instructed their employees to work from home. However, decision-makers in other companies adapted the way their employees work to specific business or their own attitudes. The goal of this research was to gain insight into the work-family conflict, work and general life satisfaction of employees who differed in the way they worked during the COVID-19 pandemic. 466 employed persons from the territory of the Republic of Croatia participated in the research. The quantitative part of the data was collected online by students in the Psychology of Organizational Behavior course at the Faculty of Croatian Studies in the period from November 2020 to February 2021. The results obtained by multivariate analysis of variance showed the existence of a statistically significant difference between employees who worked from home and hybridly and those who worked from the office in satisfaction with work and general life, in such a way that employees who worked from home and hybridly reported greater job and general life satisfaction. The quantitative part of the research was complemented with 14 qualitative interviews conducted in November 2022, where researchers obtained better insight into the emotional state, way of thinking and behavior of the employees of each group.

**Key words:** new ways of work, work-family balance, work satisfaction, life satisfaction

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
1.1. <i>Novi načini rada</i> .....	2
1.1.1. <i>Novi načini rada i balans radne i obiteljske uloge</i> .....	3
1.1.2. <i>Novi načini rada i zadovoljstvo poslom</i> .....	4
1.1.3. <i>Novi načini rada i zadovoljstvo životom</i> .....	7
1.2. <i>Sažetak utjecaja COVID-19 pandemije</i> .....	9
<b>2. Cilj i problemi</b> .....	12
2.1. <i>Problemi i hipoteze</i> .....	12
2.1.1. <i>Kvalitativni dio istraživanja</i> .....	12
2.1.2. <i>Kvantitativni dio istraživanja</i> .....	12
<b>3. Metoda</b> .....	13
3.1. <i>Ispitanici</i> .....	13
3.2. <i>Instrumenti</i> .....	14
3.2.1. <i>Sukob obiteljske i radne uloge</i> .....	14
3.2.2. <i>Skala zadovoljstva poslom</i> .....	15
3.2.3. <i>Skala zadovoljstva životom</i> .....	15
3.3. <i>Postupak</i> .....	16
3.3.1. <i>Kvalitativni dio istraživanja</i> .....	16
3.3.2. <i>Kvantitativni dio istraživanja</i> .....	16
<b>4. Rezultati</b> .....	17
4.1. <i>Kvalitativna obrada rezultata</i> .....	17
4.2. <i>Kvantitativna obrada rezultata</i> .....	21
<b>5. Rasprava</b> .....	24
5.1. <i>Slabosti i implikacije provedenog istraživanja</i> .....	30
<b>6. Zaključak</b> .....	31
<b>7. Literatura</b> .....	33

## 1. Uvod

Pojavom COVID-19 pandemije dogodile su se velike promjene. Novi virus, nazvan virus teškog respiratornog sindroma (engl. *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-2*, SARS-CoV-2) otkriven je krajem 2019. godine. Zbog obilježja lakog i brzog širenja infekcije među ljudima u sljedećih nekoliko mjeseci SARS-CoV-2 doveo je do pandemije s više od dva milijuna oboljelih i više od 100 000 smrti (Blekić i sur., 2020). Razni izazovi stavljeni su primarno pred javnozdravstvene sustave i globalna gospodarstva (McKibbin i Roshen, 2020). Vlade mnogih zemljala implementirale su socijalno distanciranje kao mjeru pokušaja kontrole širenja virusa (Walker i sur., 2020). Socijalno distanciranje predstavlja mjeru predostrožnosti kojom se nastojalo spriječiti ili smanjiti širenje virusa na način da osobe ostaju na određenoj udaljenosti jedna od druge, najčešće minimalno dva metra (Waizenegger i sur., 2020).

Društvena i poslovna svakodnevnica cijelog svijeta u sljedećih nekoliko godina naglo je promijenjena, a mnoge zemlje su i sljedeći duži vremenski period zadržale mjere socijalnog distanciranja, čak i potpune izolacije (eng. *lockdown*; zaštitna mjera vlade prema kojoj stanovnici ne smiju napuštati svoje domove, osim u izdvojenim slučajevima) (Gallagher, 2020). Po prvi put u modernoj povijesti, mnogi radnici diljem svijeta, većinski oni koji se bave intelektualnim radom, prisiljeni su raditi od kuće svaki dan kroz blokade koje provodi vlada pojedine države. Na tom putu, zajedno sa samim poslodavcima, suočavali su se s mnogim novim i nepoznatim tehnološkim izazovima za koje nisu bili pripremljeni (Waizenegger i sur., 2020).

Sveukupna zbunjenost, neznanje, zatečenost situacijom te na kraju i neizvjesnost vezana uz osobno i poslovno blagostanje doveli su do neminovnih promjena u životnima građana diljem svijeta, a prilagodba na nove okolnosti postala je djelom svakodnevice. Sada, nakon više od dvije godine odmaka, cjelokupna situacija, ali i posljedice, mogu se sagledati iz druge perspektive koja uključuje više uvida, spoznaja i demistifikaciju dotada nove i nepoznate bolesti. Cilj ovog istraživanja upravo je usporediti tri skupine zaposlenika koje su se razlikovale po načinu rada tijekom COVID-19 pandemije te uočiti postoji li razlika u njihovoj percepciji balansa radne i obiteljske uloge te zadovoljstva poslom i životom.

### *1.1. Novi načini rada*

Razvoj komunikacijske i informacijske tehnologije u proteklih 20 godina snažno je utjecao na područje rada. Tehnološke inovacije dovele su do toga da sve više organizacija razmatra i počinje redizajnirati svoj pristup radu (Demerouti i sur., 2014). Već prije 10 godina uvidjelo se kako sve više organizacija primjenjuje neki od novih načina rada (Blok i sur., 2012), a najčešći cilj prihvaćanja takvih inovacija je smanjenje operativnih troškova i stvaranje produktivnijih zaposlenika (Blok i sur., 2012).

Prema nekim autorima (Ten Brummelhuis i sur., 2012; Demerouti i sur., 2014), novi načini rada imaju tri karakteristike – fleksibilno radno vrijeme, opcije mjesta rada (ured, dom ili druga mjesta) te olakšavanje rada zbog prisutnosti modernih tehnologija. Ako uzmemo sve navedeno u obzir, novi načini rada omogućuju rad u kojem zaposlenici kontroliraju vrijeme i mjesto obavljanja istog, uz dodatnu pomoć elektroničke komunikacije i tehnologije. Iako se od novih načina rada puno očekuje, znanstveni dokazi koji im idu u prilog su nedostatni. Glavni nedostatak je upravo u mjerenju učinaka novih načina rada jer ih je u stvarnosti teško izolirati od drugih utjecaja (Blok i sur., 2012).

Uzimajući u obzir kontekst COVID-19 pandemije, način rada prestao je biti pod kontrolom zaposlenika i na neki način biva nametnut od strane poslodavca i/ili nadležnih državnih institucija. COVID-19 pandemija jedinstvena je po tome što se ne može usporediti ni sa kojim drugim izvanrednim stanjem, poput rata ili prirodne nepogode, jer je direktno i intenzivno zahvatila cjelokupno stanovništvo (Rogalo, 2022). Također, poduzeća i donositelji odluka nisu imali vremena za analizu i pripremu svojih poteza, osobito na početku pandemije, što je zahtijevalo od zaposlenika svakodnevne nove prilagodbe, suočavanje s drugačijim neizvjesnostima i odgovornostima, te često povećano radno opterećenje i usklađivanje privatnog i poslovnog života (Knežević, 2022). S druge strane, same kompanije susrele su se s velikim troškovima uvođenja, koordinacijskim problemima, povećanim menadžerskim planiranjem, nemogućnošću nadzora zaposlenika te mjerenja opće uspješnosti uz dodatan snižen moral zaposlenika koji nisu u mogućnosti koristiti fleksibilne načine rada (Ashoush, 2015).

Međunarodna organizacija rada (ILO, 2020) navodi kako je na području Europske unije prije COVID-19 pandemije tek 15% zaposlenika radilo na daljinu, a podatak iz 2019. godine govori

kako je samo 5,4% zaposlenika radila od kuće. Danas, fleksibilni načini rada postali su jedan od ključnih načina privlačenja i zadržavanja zaposlenika te se koriste kao važan alat u borbi na iznimno konkurentnom tržištu rada (Rogalo, 2022).

### 1.1.1. *Novi načini rada i balans radne i obiteljske uloge*

Već prije nešto više od 15 godina Hayman (2005) u svome radu navodi kako su mnoge promjene na radnim mjestima i u demografiji zaposlenika dovele do povećane zabrinutosti za granicu između radnog i neradnog života zaposlenika. Već krajem 20. stoljeća zaposlenici počinju raditi od kuće ili nose posao kući, što istraživači vide kao prve znakove dodatnog zamagljenja navedene granice (Hill i sur., 1998). Njihova zapažanja također upućuju na činjenicu da su pojedine organizacije odgovorile na navedene trendove uvođenjem fleksibilnih radnih programa, kako bi pomogle zaposlenicima u balansu radnog i neradnog života (Hayman, 2005).

U svojim daljnjim istraživanjima navedene teme, Hayman (2009) je na uzorku od 710 uredskih zaposlenika zaključio kako su zaposlenici koji rade prema fleksibilnom radnom rasporedu pokazali znatno višu razinu ravnotežu posla i privatnog života u usporedbi s kolegama koje rade prema tradicionalnom fiksnom radnom vremenu. Iako individualni fleksibilni rasporedi rada mogu imati ukupni pozitivan učinak na ravnotežu posla i života zaposlenika, percipirana upotrebljivost i dostupnost ovih rasporeda rada čini se ključnim elementom u postizanju ravnoteže za mnoge zaposlenike u uredu (Hayman, 2009).

Jedna teorija koja objašnjava balans radne i obiteljske uloge je Teorija granica (eng. *Border theory*) kojoj je glavna hipoteza razdvojenost poslovne i obiteljske sfere. Autor teorije (Clark, 2000) tvrdi kako zaposlenici subjektivno i samostalno postavljaju granice između dviju sfera. Ako dođe do prekoračenja granica, stvara se konflikt. Nadalje, zaposlenici mogu imati različite motivatore u svakoj od sfera, a granica može biti strogo fizička i odnositi se na dvije odvojene cjeline – mjesto rada i dom (Omondi, 2018). Ova teorija je osobito zanimljiva jer novi načini rada (rad od kuće i hibridan način rada) ruše upravo ranije navedenu fizičku granicu posao-dom.

Daljnjim istraživanjima potvrđuje se kako se praksa rada na daljinu (eng. *remote e-working*), koja uključuje rad koji se obavlja na bilo kojem mjestu, bilo kada, uz korištenje tehnologije, sve više povećava (Charalampous i sur., 2017). Mnoga istraživanja naglašavaju



benefite rada od kuće kao što su mogućnost veće koncentracije zbog oslobođenja od uredskih distrakcija te putovanja na radno mjesto (Kelliher i Anderson, 2010). Naglašena radna autonomija, koja omogućuje veću fleksibilnost, je prema nekim istraživanjima jedan od ključnih benefita rada od kuće te doprinositelja općem blagostanju ispitanih zaposlenika (Delanoije i sur., 2019). Štoviše, zamagljivanjem granice između radnog i kućnog prostora zaposlenici na daljinu izvješćuju o manjem sukobu uloga zbog same kombinacije poslovnih i privatnih zahtjevi te spajanju istih (Haeger i Lingham, 2014). Hill i suradnici (2008) zaključuju kako percipirana fleksibilnost posla predviđa manje konflikta između obitelji i posla te manje stresa, a meta-analiza Shifrin i Michel (2021), koja je obuhvatila ukupno 33 istraživačka rada, navodi kako fleksibilni načini rada mogu biti povezani s boljim fizičkim zdravljem, smanjenim apsentizmom i manjim somatskim simptomima.

Ipak, postoje i negativni učinci novih načina rada. Ranije navedena zamagljena granica između privatnog i poslovnog može uzrokovati problem kao što je „*always-on*“ kultura u kojoj zaposlenici imaju poteškoće s isključivanjem, što rezultira dodatnim intenziviranjem rada (Derks i sur., 2016). Nastavno, ovdje se mogu navesti i distraktori koji se pojavljuju zbog rada u privatnom okruženju, što između ostalog uključuje i prisutnost ostalih članova obitelji/zajednice (Allen i sur., 2015). Iako moderna tehnologija omogućuje više fleksibilnosti u privatnom i poslovnom okruženju, također nameće i pritisak u pogledu stalne povezanosti, dostupnosti i odaziva (Matusik i Mickel, 2011). Dodatno, meta-analiza 63 istraživačkih studija (Charalampous i sur., 2017) naglašava negativne aspekte rada na daljinu, kao što su socijalna i profesionalna izolacija te percipirane prijetnje profesionalnom rastu. Klasić (2021) u svome istraživanju na 156 zaposlenika koji su obavljali posao od kuće navodi kako su i muškarci i žene procjenjivali veće ometanje radne uloge na obiteljsku nego obrnuto, a percipirani stres i subjektivna dobrobit statistički su značajno bile povezane s konfliktom radne i obiteljske uloge i obrnuto.

### *1.1.2. Novi načini rada i zadovoljstvo poslom*

Ne postoji jednoznačna definicija konstrukta zadovoljstva poslom. Hoppock (1935) predstavio je prvu teoriju zadovoljstva poslom kao bilo koji broj psiholoških, fizioloških i okolišnih okolnosti koje navode osobu da izrazi zadovoljstvo svojim poslom. Većinski prihvaćenu definiciju

postavio je Locke (1976), a ona glasi da je zadovoljstvo poslom ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene nečijeg posla ili radnih iskustava. Vroom (1982) definira konstrukt kao emocionalnu orijentaciju radnika prema njegovim trenutnim radnim ulogama. U ranije spomenutim definicijama vidljivo je postojanje subjektivne komponente pojedinačne procjene zadovoljstva poslom. Definicije također naglašavaju da konstrukt uključuje stavove koje pojedinci imaju prema cjelokupnim kao i prema specifičnim aspektima svojih poslova, koji su nestabilni i s vremenom skloni promjeni.

U pokušaju objedinjenja ranije navedenih definicija, Morrissy i suradnici (2013) opisuju konstrukt zadovoljstva poslom kao skup vjerovanja ili razmišljanja pojedinca o njegovom poslu gdje vidljivo uključuju komponentu stava na koji utječu i pojedinačne spoznaje (Van Katwyck i sur., 2000). S druge strane, emocionalna komponentna tj. reakcija pojedinca na njegov posao ne može se objasniti konstruktom zadovoljstva poslom već se to čini konstruktom afektivne dobrobiti. Drugim riječima, afektivna dobrobit u poslu mjeri opću razinu negativnih i/ili pozitivnih osjećaja pojedinca prema poslu, dok se zadovoljstvo poslom sastoji od razmišljanja i/ili vjerovanja pojedinca o njegovom poslu (Laginja, 2021).

Dosadašnja istraživanja su se uglavnom fokusirala na mjerenje zadovoljstva poslom temeljenog na stavu, a ne na afektivnoj dobrobit zaposlenika (Morrissy i sur., 2013). Ograničenja ovog pristupa su u tome što su stavovi tijekom vremena nedosljedni i promjenjivi (Van Katwyck i sur., 2000), a razina zadovoljstva zaposlenika na poslu može ovisiti o nizu faktora. Na primjer, može se mijenjati s obzirom na raspoloženje zaposlenika te posljedično dovesti do zbunjujućih rezultata ili krivih zaključaka u istraživanjima.

Hackman i Oldham (1975) navode kako postoji 5 karakteristika svakog posla kojima se može mjeriti pojedinačno zadovoljstvo poslom: autonomija, raznolikost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka te povratna informacija o zadatku. Trening i socijalizacija također mogu doprinijeti zadovoljstvu poslom kao i percipirana pravednost na radnom mjestu. Nastavno, postoji pet dimenzija pravednosti na radnom mjestu: pravila o plaćama i unutarnja pravednost, upravljanje plaćama, radni standardi, razina plaća i vanjska pravednost te nadzor posla (Costen, 2012). Posljedično, zadovoljstvo poslom pozitivno utječe na organizacijsku predanost, što kasnije utječe na fluktuaciju i namjeru zaposlenika da ostane u organizaciji (Costen, 2012).

Locke (1976) u ovoj teoriji tvrdi kako do zadovoljstva poslom dolazi kada se dobiveni ishod rada preklapa s željenim/očekivanim ishodom. Nastavno, zaposlenik je zadovoljniji što se više ishod rada preklapa s njegovim očekivanjima, a nezadovoljniji je što je manje ishod rada u skladu s njegovim postojećim vrijednostima rada. Drugim riječima, diskrepancija između trenutnih aspekata posla te zaposlenikovih željenih aspekata posla stvara nezadovoljstvo (Locke, 1976). Istraživanje McFarlina i Ricea (1991) potvrdilo je Lockeovu teoriju o postojanju tri osnovne determinante: količina ishoda, važnost ishoda te poželjnost ishoda. Specifično govoreći, zadovoljstvo je bilo najveće kada su zaposlenici htjeli i dobili veliku količinu specifičnog ishoda te im je taj ishod bio osobno važan. Suprotno tomu, zadovoljstvo je bilo najniže kada su zaposlenici htjeli veliku količinu osobno važnog ishoda, a dobili su samo mali iznos. Međutim, kada su aspekte posla zaposlenici smatrali nevažnima, količina željenih i trenutno posjedovanih aspekata imala je mali utjecaj na zadovoljstvo. Ova teorija usmjerava pažnju rukovodećih osoba na aspekte posla koji stvaraju nezadovoljstvo te njihovu zamjenu s onima koji stvaraju zadovoljstvo (Locke, 1976).

Gledajući odnos zadovoljstva poslom i novih načina rada, jedno od istraživanja navodi kako fleksibilnost rada, uz balansiranje privatnog i poslovnog života, djeluje pozitivno i na zadovoljstvo poslom (Grzywacz i sur., 2008). U istraživanju Almer i Kaplana (2002) uspoređene su dvije skupine zaposlenika koje su se razlikovale s obzirom na radno okruženje (standardno ili fleksibilno). Ispitanici istraživanja koji su radili u fleksibilnom radnom okruženju izvijestili su o nižem stupnju izgaranja i nižoj razini stresora, većem zadovoljstvu poslom te manjoj namjeri napuštanja posla i promjene trenutnog poslodavca. Također, Lambert i suradnici (2008) u nalazima svog istraživanja navode kako će zaposlenici koji rade na fleksibilan način biti slobodniji prilikom obavljanja svog svakodnevnog posla. Posljedično, povećat će se njihova dobrobit, a samim time i pojaviti pozitivan učinak na zadovoljstvom poslom i izvedbu istog. Dodatno, Anderson i suradnici (2014) u svom istraživanju na 102 zaposlenika uočavaju veće afektivno blagostanje vezano uz posao na dane kada zaposlenici rade od kuće, u usporedbi s danima kada rade iz ureda.

Istraživanje na uzorku od 220 zaposlenika iz područja informacijskih tehnologija (IT) pokazalo je kako na zadovoljstvo poslom, u kontekstu rada na daljinu, pozitivno djeluju dobri odnosi među zaposlenicima/kolegama. Dodatno, povjerenje se pojavilo kao važan faktor koji ima medijacijski utjecaj na navedeni odnos. Na temelju dobivenih rezultata bilo je moguće uspješno opisati način oblikovanja suportivnog radnog okruženja tijekom pandemije (Bulińska-Stangrecka

i Bagieńska, 2021). Istraživanje iz prosinca 2020. godine na slovačkim zaposlenicima koji rade na daljinu također govori o pozitivnom djelovanju rada na daljinu uzrokovanog COVID-19 pandemijom na zadovoljstvo poslom. Tomu ide u prilog što su ispitanici izvijestili o poboljšanju odnosa s nadređenima i kolegama, a sve je dodatno rezultiralo u poboljšanju balansa između privatne i poslovne uloge (Karácsony, 2021). Još jedno istraživanje na uzorku od 1 004 zaposlenika na daljinu prikazalo je rezultate koji upućuju na visoku razinu zadovoljstva poslom. Najvažniji prediktori tog konstrukta bili su povjerenje kompanije u zaposlenika te osjeća li se zaposlenik dobro u svom kućnom radnom prostoru. Ostali prediktori zadovoljstva poslom na daljinu bili su mogućnost bolje koncentracije, veća fleksibilnost u radu te zadovoljstvom balansom poslovnog života i dodatnih radnih zadataka, koji su posljedica rada na daljinu (Sousa-Uva i sur., 2021).

Feng i Savani (2020) navode kako prije COVID-19 pandemije nisu postojale spolne razlike u samoprocjenjenoj radnoj produktivnosti i zadovoljstvu poslom. Ipak, rezultati njihovog istraživanja, koje je provedeno na uzorku od 286 parova zaposlenih muškaraca i žena koji su tijekom pandemije radili od kuće, pokazali su suprotno. Žene su izvijestile o nižem zadovoljstvu poslom i nižoj radnoj produktivnosti u usporedbi s njihovim partnerima muškarcima. Budući da sve više kompanija usvaja rad od kuće kao dugoročnu opciju, istraživači upozoravaju na mogućnost dugoročnih negativnih posljedica takvih politika na žene. Istraživanje provedeno na uzorku od 583 „ključnih radnika“, tj. onih koji zbog određenog razloga nisu bili u mogućnosti raditi od kuće tijekom COVID-19 pandemije, pokazalo je kako određene osobine ličnosti te demografske značajke u velikoj mjeri doprinose objašnjenju zadovoljstva poslom te subjektivne dobrobiti navedene populacije radnika (Žderić, 2021). Ispitanici mlađe dobi (od 18 do 39 godina), muškog spola, višeg stupnja obrazovanja i bez djece izvijestili su o značajno višim razinama zadovoljstva poslom nego žene, ispitanici srednje i starije dobi kao i oni s djecom (Žderić, 2021).

### *1.1.3. Novi načini rada i zadovoljstvo životom*

Struktura subjektivnog blagostanja konceptualizirana je kao sastavnica dviju glavnih komponenti: emocionalne ili afektivne komponente i prosuđujuće ili kognitivne komponente (Diener, 1984; Veenhoven, 1984). Kognitivna komponenta također je konceptualizirana kao konstrukt zadovoljstva životom (Andrews i Withey, 1976). Navedeni konstrukt nije zamišljen kao procjena specifičnih domena (npr. zdravlja ili financija) već omogućuje ispitanicima integraciju i procjenu domene na individualan i subjektivno odabran način (Pavot i Diener, 1993). Visoka

konvergencija samoprocjene i procjene od strane drugih na mjerama subjektivnog blagostanja i zadovoljstva poslom pruža snažne dokaze o sveobuhvatnosti i stabilnosti konstrukta. Drugim riječima, može se reći kako mjere subjektivnog blagostanja i zadovoljstva životom nisu samo trenutna prosudba temeljena na prolaznim utjecajima (Diener i sur., 1985).

Iz ranije navedenih referenci može se zaključiti kako su zadovoljstvo životom i procjena subjektivnog blagostanja vrlo subjektivni konstrukti. Jedna osoba može procjenjivati svoje zadovoljstvo životom na temelju bogatstva i materijalnog posjedovanja dok se druga može usmjeriti na sposobnosti i manje fizičke aspekte. Isto tako, procjena zadovoljstva životom osobe s invaliditetom može biti visoka dok s druge strane zdrava osoba koja je nedavno izgubila posao može dati nisku procjenu (Ažić, 2021). Na tom tragu, svjetska zdravstvena organizacija (WHO) definirala je kvalitetu života kao „individualnu percepciju svoje životne situacije, shvaćenu u kulturnom kontekstu, sustavu vrijednosti i u odnosu na ciljeve, očekivanja i standarde određenog društva“ (Cucinotta i Vanelli, 2020). Ipak, rezultati istraživanja subjektivne dobrobiti u Europskoj uniji (2011) naglašavaju kako ispitanici rade razliku između zadovoljstva životom u cjelini (kognitivni aspekt subjektivne dobrobiti) i osjećaja sreće (emocionalni aspekt).

Istraživanja kroz povijest sustavno naglašavaju važnost konstrukta zadovoljstva životom zbog snažne i stabilne povezanosti s brojim pozitivnim životnim ishodima kao što su zdravlje, prihodi, radna učinkovitost (Cheung, 2014; Diener i Chan, 2011; Howell i Howell, 2008). Također, jedan je od aspekata mentalnog zdravlja, zbog čega se brojni stručnjaci zalažu za uključivanje mjere zadovoljstva životom u strategije javnih politika (Korajlija i sur., 2019). Iako je utvrđeno kako osobine ličnosti objašnjavaju 20% varijance zadovoljstva životom (Schimmack i sur., 2004), druga istraživanja utvrdila su kako veliki utjecaj imaju i vanjski pozitivni i negativni čimbenici te uspjeh ili neuspjeh u suočavanju s vanjskim rizicima (Achour i Nor, 2014).

Odnos zadovoljstva životom i zadovoljstva poslom često je proučavan tijekom povijesti. Judge i Locke su u svom istraživanju (1993) na uzorku medicinskih sestara zaključili kako je subjektivna dobrobit povezana sa zadovoljstvom poslom, s obzirom na način kako pojedinci prikupljaju i prisjećaju se informacija vezanih uz posao. Dodatno, zbog toga što većina pojedinaca jako puno vremena provodi na radnom mjestu, povezanost zadovoljstva poslom i zadovoljstva životom postaje još značajnija. Ako uzmemo u obzir nove načine rada, neki nalazi pokazuju kako rad na daljinu povećava zadovoljstvo životom zbog istovremenog preuzimanja dviju uloga,

privatne i poslovne (Azarbouyeh, 2014). Rad na daljinu prema nekim autorima povećava subjektivnu dobrobit zbog smanjenja vremena provedenog na poslu, što je povezano sa stresom, umorom i psihičkim zdravljem zaposlenika (Roberts i sur., 2013). Postoje i zaposlenici koji nedovršen posao na radnom mjestu odnose kući, zbog čega oporavak od posla i umora traje duže. Samim time dolazi do smanjenja subjektivne dobrobiti (Roberts i sur, 2013). S druge strane, kontinuirani rad od kuće rezultira povećanjem stresa, a osobite razlike uočene su između sudionika koji su roditelji te onih koji nisu. Posljedično, mjesto rada ima veći utjecaj na zadovoljstvo životom zaposlenika koji su i roditelji (Möhring i sur., 2021).

Novi načini rada proučavani prije COVID-19 pandemije i s njome povezanih restrikcija neusporedivi su s onima koji su nastupili u jeku epidemije. Ranije spomenuto iznimno opterećenje zaposlenika roditelja, unatoč narušenoj subjektivnoj dobrobiti, moglo je rezultirati i poboljšanjem odnosa s djecom tijekom izolacije (Benzeval i sur., 2020). S druge strane, zaposlenicima bez djece dobrobit je narušena zbog nedostatka društvenog života i prisilne izolacije (Recchi i sur. 2020). Općenito govoreći o subjektivnoj dobrobiti i njenoj povezanosti s poslom, ispitanici koji izvještavaju o dobrim odnosima na poslu, većoj autonomiji, stabilnosti radne uloge i mogućnosti odvajanja poslovnog i obiteljskog konteksta iskazuju višu razinu subjektivne dobrobiti (Edwards i Rothbard, 1999).

## *1.2. Sažetak utjecaja COVID-19 pandemije*

Unatoč vjerovanju mnogih da je COVID-19 pandemija stvorila nove načine radila, neki autori vjeruju kako je pandemija proces promjena koje su se već odavno počele događati na radnim mjestima, većinski zbog tehnološkog napretka, samo ubrzala (Katsabian, 2020). U zadnjih više od dvije godine, fleksibilni i različiti načini rada postali su „novo normalno“, a njihove implikacije na društvo već su s kratkim vremenskim odmakom bile vidljive.

Europska zaklada za kvalitetu života i rada Eurofound je u svom izvješću iz 2021. godine objavila rezultate e-ankete o djelovanju COVIDA-19 na život i rad građana Europske Unije (EU) (Bejaković, 2021). Cilj istraživanja bio je dobiti uvid u dotadašnje učinke epidemije te približiti moguće socijalne i ekonomske posljedice situacije. Svoje odgovore je dalo ukupno 87 477 građana zemalja EU. Provedena su dva kruga istraživanja: prvi u travnju, a drugi u srpnju 2020. godine.

Primarna razlika bila je u tome što je tijekom prvog kruga većina zemalja EU bila u *lockdown-u* dok se u drugom krugu društvena i gospodarstvena slika počela popravljati (Bejaković, 2021).

Rezultati istraživanja pokazali su kako je između prvog i drugog mjerenja došlo do manjeg poboljšanja u pogledu sigurnosti posla te radnog vremena. S druge strane, položaj mladih na tržištu rada tijekom promatranog razdoblja obilježen je smanjenjem osjećaja blagostanja te porastom nezaposlenosti. Kumulativni socijalni i ekonomski utjecaj pandemije na živote građana postao je dosta nepovoljniji, a građani u dobi između 18 i 34 godine pokazali su se kao posebice pesimistični i depresivni (Bejaković, 2021). Gledajući daljnje rezultate, zbog situacije uzrokovane COVID-19 pandemijom žene su češće ostajale bez posla od muškaraca, a one koje su ostale zaposlene izvještavale su o većem stupnju narušenosti usklađenosti poslovnog i privatnog života. Kod žena s djecom mlađom od 12 godina mogla se uvidjeti najveća razina stresa u poslovnom i privatnom životu. Njih 38% izjavilo je kako su uznemirene zbog posla i izvan radnog vremena, 36% ih je preumorno za obavljanje kućanskih poslova. Dodatno, 35% žena je navelo kako im poslovne obaveze onemogućavaju da svojoj obitelji posvete vrijeme koje bi htjele (Bejaković, 2021).

Pandemija je milijunima stanovnika Europe neminovno donijela rad od kuće, a samim time i uvođenje radnih obaveza u privatnu sredinu. Posljedično se moglo uvidjeti kako je mnogima narušena ravnoteža privatnog i poslovnog života te su se već postojeće nejednakosti i neslaganja unutar obitelji pojačale. Mnogi zaposlenici su u tom periodu radili manji broj sati nego prije, njih gotovo 50% tijekom prvog mjerenja te 37% tijekom drugog mjerenja. Gledajući sektore, smanjenje radnog vremena moglo se uvidjeti najviše u sektoru graditeljstva, ugostiteljstva te trgovine, a manje smanjenje bilo je u javnoj upravi i zdravstvu. Najveća neizvjesnost vezana uz gubitak posla bila je vidljiva kod samozaposlenih osoba te osoba s nižom razinom obrazovanja (srednja i osnovna škola).

Na kraju, istraživanjem je ispitano i ukupno zadovoljstvo ispitanika životom. Na ljestvici od 1 do 10, tijekom prvog mjerenja i *lockdown-a*, prosječan stupanj zadovoljstva bio je 6,3, dok se u drugom mjerenju povećao na 6,7, pretpostavlja se zbog veće slobode i popuštanja mjera. Prema Izvještaju o svjetskoj sreći (engl. *World Happiness Report*), tijekom 2020. godine došlo je do snažnih promjena u nekim zemljama, ali to nije utjecalo na promjenu cjelokupnog rezultata. Iste zemlje ostale su na vodećim pozicijama, a u grubo se može govoriti o 10%-tnom povećanju broja ljudi koji su izvijestili o svojoj zabrinutosti ili tuzi (Helliwell i sur., 2021).

Iz navedenog presjeka istraživanja koja obuhvaćaju konstrukte razmatrane u ovom radu vidljivo je kako nalazi nisu jednoznačni te da postoji mnogo čimbenika koji mogu djelovati na balans privatnog i poslovnog života, zadovoljstvo poslom i životom. Cilj ovog istraživanja je dobiti uvid o razlikama i sličnostima zaposlenika koji su se zbog specifične i neponovljive okolnosti zvane COVID-19 pandemija razlikovali prema načinu rada te na koji način je svatko od njih bio zadovoljan balansom privatnog i poslovnog života, poslom i životom. Na taj način ovaj rad može služiti kao dodatan pokazatelj prednosti i nedostataka određenog načina rada te kompanijama i stručnjacima iz područja ljudskih resursa može služiti za modifikaciju dosadašnjih praksi. Također, s obzirom na to da su kvantitativni rezultati nadopunjeni kvalitativnim intervjuima, čitatelji se mogu bolje poistovjetiti te shvatiti stajališta, ponašanja i osjećaje sudionika.

Vjerojatno jedna od najvećih tadašnjih odrednica COVID-19 pandemije bila je strah od novog i nepoznatog. Moglo bi se pretpostaviti da je navedeni osjećaj često bio prisutan kod ljudi diljem svijeta popraćen pitanjem što će se dogoditi ako se oni ili netko od njihovih bližnjih zarazi. Ostali aspekti života nerijetko su padali u drugi plan, zaštita od zaraze bila je glavni prioritet. Zaposlenici koji su u navedenom periodu svakodnevno putovali i radili iz ureda/radnog mjesta bili su izloženi većem riziku zaraze te prenošenja same bolesti, osobito ako je putovanje uključivalo javni prijevoz. Zaključno, zbog toga se očekuje u ovom istraživanju očekuje kako će se ispitanici statistički značajno razlikovati na sva tri konstrukta (balans privatnog i poslovnog života, zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo životom) u smjeru da će ispitanici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili od kuće i hibridno biti zadovoljniji od onih koji su radili iz ureda/radnog mjesta.



## 2. Cilj i problemi

Cilj ovog rada je istražiti odnos načina rada za vrijeme COVID-19 pandemije i balansa radne i obiteljske uloge, zadovoljstvo poslom te životom zaposlenika. Usporedba se provela između 3 skupine zaposlenika – onih koji su u navedenom periodu radili isključivo od kuće, onih koji su radili hibridno (kombinirano od kuće i iz ureda) te onih koji su u potpunosti radili iz ureda.

### 2.1. Problemi i hipoteze

#### 2.1.1. Kvalitativni dio istraživanja

1. Dobiti uvid u balans radne i obiteljske uloge, zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo životom kod zaposlenika koji su tijekom pandemije radili od kuće, iz ureda ili hibridno.

#### 2.1.2. Kvantitativni dio istraživanja

2. Ispitati razinu balansa radne i obiteljske uloge, zadovoljstva poslom i životom kod zaposlenika koji su tijekom pandemije radili od kuće, iz ureda ili hibridno.
3. Ispitati postoji li statistički značajna razlika između zaposlenika koji su tijekom pandemije radili od kuće, iz ureda ili hibridno u balansu radne i obiteljske uloge, zadovoljstvu poslom i životom.

*Hipoteza 5a:* zaposlenici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili od kuće, iz ureda ili hibridno statistički se značajno razlikuju u balansu radne i obiteljske uloge u smjeru da zaposlenici koji su radili iz ureda i hibridno izvješćuju o većem balansu radne i obiteljske uloge.

*Hipoteza 5b:* zaposlenici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili od kuće, iz ureda ili hibridno statistički se značajno razlikuju u zadovoljstvu poslom u smjeru da zaposlenici koji su radili od kuće i hibridno izvješćuju o većem zadovoljstvu poslom.

*Hipoteza 5c:* zaposlenici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili od kuće, iz ureda ili hibridno statistički se značajno razlikuju u zadovoljstvu životom u smjeru da zaposlenici koji su radili od kuće i hibridno izvješćuju o većem zadovoljstvu životom.

### 3. Metoda

#### 3.1. Ispitanici

Za potrebe pisanja ovog diplomskog rada provedeno je i kvalitativno i kvantitativno istraživanje. U kvalitativnom dijelu istraživanja sudjelovalo je sveukupno 14 ispitanika, a razlikovali su se po načinu rada tijekom pandemije COVID-19. Pet ispitanika je tijekom COVID-19 pandemije radilo od kuće, pet ih je radilo hibridno, a četvero iz ureda/radnog mjesta. Uzorak ispitanika bio je prigodan te se do njih dolazilo izravnim putem ili preporukom. Od 14 sudionika 9 ih je bilo ženskog te 5 muškog spola. Dob sudionika kretala se od 24 do 55 godina s aritmetičkom sredinom od 33,2 godine uz standardnu devijaciju 8,69. Minimalan broj godina radnog iskustva bio je 3 godine, a maksimalan 32 godine. Većinski dio sudionika ima visoku stručnu spremu ili viši stupanje edukacije poput magisterija ili doktorata ( $N=12$ ). Tijekom pandemije COVID-19 najviše sudionika je živjelo s partnerom/supružnikom ( $N=8$ ), a njih nešto manje s partnerom/supružnikom i djecom ( $N=3$ ) te s roditeljima i/ili ostatkom obitelji ( $N=2$ ). Samo jedna osoba živjela je sama u navedenom periodu. Prije COVID-19 pandemije velika većina sudionika je radila iz ureda/na radnom mjestu ( $N=12$ ) dok je ostatak imao hibridan način rada ( $N=2$ ). U trenutku provođenja intervjua (listopad 2022. godine), 7 sudionika radi isključivo iz ureda/na radnom mjestu, 5 ih radi na hibridan način, a ostatak u potpunosti od kuće ( $N=2$ ).

U kvantitativnom dijelu istraživanja sudjelovalo je 466 zaposlenih osoba s područja Republike Hrvatske od čega ukupno 156 muškaraca i 284 žene. Od ukupnog broja sudionika najviše ih je tijekom korona krize radilo iz ureda ( $N=262$ ) dok ih je hibridno radilo gotovo polovica manje ( $N=148$ ). Najmanje sudionika radilo je u potpunosti od kuće ( $N=56$ ). Zbog potrebe zadovoljavanja pretpostavke o jednakosti broja sudionika u svakoj od skupina prve dvije skupine (rad od kuće te hibridan rad) spojene su u jednu te je daljnja analiza rađena na dvije nezavisne skupine ( $N_1=204$ ,  $N_2=262$ ). Dob sudionika kretala se od 18 do 66 godina. 162 sudionika izvijestila

su da tijekom COVID-19 pandemije nisu živjeli s partnerom/partnericom u braku ili izvanbračnoj zajednici, a njih 222 je u tom trenutku imalo jedno ili više djece. Od ukupnog broja sudionika njih dvoje je izvijestilo o završenoj niskoj stručnoj spremi (NSS), 195 od srednjoj stručnoj spremi (SSS), a ostatak sudionika ima viši i visoki stupanj obrazovanja (VŠŠ, VSS i više; N=269). U istraživanju su mogle sudjelovati sve zaposlene osobe, neovisno o vrsti ugovora koji imaju, a jedini postavljeni uvjet bio je rad više od 30 sati tjedno.

### 3.2. Instrumenti

U istraživanju su korištene Skala sukoba radne na obiteljsku ulogu, Skala sukoba obiteljske na radnu ulogu, Skala zadovoljstva poslom te Skala zadovoljstva životom.

#### 3.2.1. Sukob obiteljske i radne uloge

Skala sukoba radne na obiteljsku ulogu (eng. *Work-Family Conflict Scale*; Netemeyer i sur., 1996) sastoji se od pet čestica (npr. *Zahtjevi mog posla ometaju moj privatni i obiteljski život*). Sudionik na skali od 1 do 7 procjenjuje u kojem mjeri se slaže s tvrdnjom, gdje 1 označava potpuno neslaganje, a 7 potpuno slaganje. Ukupan rezultat na skali predstavlja zbroj procijenjenih vrijednosti na svakoj od čestica (minimalno 5, maksimalno 35), gdje veća vrijednost ukazuje na veći sukob. Pouzdanost skale, izražena Cronbachov alfa koeficijentom, iznosi .88 (Netemeyer i sur., 1996). U ovom istraživanju Cronbachov alfa koeficijent iznosi .87, što je zadovoljavajuća razina unutrašnje homogenosti skale.

Skala sukoba obiteljske na radnu ulogu (eng. *Family-Work Conflict Scale*; Netemeyer i sur., 1996) sastoji se od 5 čestica (npr. *Moj privatni život ometa moje dužnosti na poslu*). Sudionik na skali od 1 do 7 procjenjuje u kojem mjeri se slaže s tvrdnjom, gdje 1 označava potpuno neslaganje, a 7 potpuno slaganje. Ukupan rezultat na skali predstavlja zbroj procijenjenih vrijednosti na svakoj od čestica (minimalno 5, maksimalno 35), gdje veća vrijednost ukazuje na veći sukob. Pouzdanost skale, izražena Cronbachov alfa koeficijentom, iznosi .86 (Netemeyer i sur., 1996). U ovom istraživanju Cronbachov alfa koeficijent iznosi .94, što je zadovoljavajuća razina unutrašnje homogenosti skale.

### 3.2.2. Skala zadovoljstva poslom

Skala zadovoljstva poslom (eng. *Job Satisfaction Scale*; Brayfield i Rothe, 1951) mjeri opće zadovoljstvo poslom, odnosno generalni stav zaposlenika prema njegovom poslu. Skala se sastoji od pet čestica (npr. *Prilično sam zadovoljan sadašnjim poslom*). Sudionik na skali od 1 do 7 procjenjuje svoje zadovoljstvo poslom, gdje 1 označava potpuno neslaganje s navedenom tvrdnjom, a 7 potpuno slaganje. Dvije čestice potrebno je rekodirati (*Svaki dan na poslu čini mi se beskrajno dug* i *Moj mi je posao mrzak*) kako bi ukupan rezultat predstavljao zbroj procijenjenih vrijednosti na svakoj od čestica (minimalno 5, maksimalno 35). Veća vrijednost ukazuje na veće zadovoljstvo životom. Pouzdanost skale, izražena Cronbachov alfa koeficijentom, iznosi .83 (Judge i Klinger, 2008). Galić i Plećaš (2012) u istraživanju koje je provedeno na hrvatskom reprezentativnom uzorku izvještavaju o pouzdanosti  $\alpha = .88$ , dok je istraživanje na stranom uzorku rezultiralo vrijednošću  $\alpha = .86$  (Yucel, 2012). U ovom istraživanju Cronbachov alfa koeficijent iznosi .89, što je zadovoljavajuća razina unutrašnje homogenosti skale.

### 3.2.3. Skala zadovoljstva životom

Skala zadovoljstva životom (eng. *Satisfaction with Life Scale*; Diener i sur., 1985) sastoji se od pet čestica (npr. *U više aspekata moj je život blizak idealnom*). Sudionik na skali od 1 do 7 procjenjuje u kojem mjeri se slaže s tvrdnjom, gdje 1 označava potpuno neslaganje, a 7 potpuno slaganje. Ukupan rezultat predstavlja zbroj procijenjenih vrijednosti na svakoj od čestica (minimalno 5, maksimalno 35), gdje veća vrijednost ukazuje na veće zadovoljstvo životom. Pouzdanost skale, izražena Cronbachov alfa koeficijentom, iznosi .87 (Diener i sur., 1985). U ovom istraživanju Cronbachov alfa koeficijent iznosi .89 što je zadovoljavajuća razina unutrašnje homogenosti skale.

### 3.3. Postupak

#### 3.3.1. Kvalitativni dio istraživanja

Iz svake od tri skupine intervjuirano je nekoliko osoba koje su za vrijeme pandemije radile na određen način (od kuće, iz ureda ili hibridno). Uzorak ispitanika sastojao se od dobrovoljaca do kojih se došlo izravnim putem ili putem metode snježne grude. Intervjui su provedeni uživo i putem video poziva, ovisno o preferenciji i dostupnosti samih ispitanika. Intervju se sastojao od unaprijed osmišljenih pitanja koja su predstavljala okosnicu za polustrukturirani intervju. Ovisno o otvorenosti ispitanika, trajanje intervju bilo je između 35 minuta i sat i 10 minuta. Zadatak ispitanika bio je da se kroz postavljena pitanja prisjete razdoblja COVID-19 pandemije (početak 2020. godine do početka 2022. godine) te opišu svoj balans radne i obiteljske uloge, zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo životom. Ispitanicima su postavljana potpitanja kako bi se dobio što bolji uvid u emocije koje su osjećali, misli koje su im prolazile kroz glavu te načine suočavanja sa situacijom.

#### 3.3.2. Kvantitativni dio istraživanja

Kvantitativni dio podataka koji je analiziran u ovome istraživanju prikupljan je *online* putem od strane studenata u sklopu kolegija Psihologija ponašanja u organizaciji na Fakultetu hrvatskih studija. Podatci su prikupljeni od studenog 2020. godine do veljače 2021. godine.. Navedeni instrumenti objedinjeni su u obrazac te su se u tom obliku slani potencijalnim ispitanicima. Uzorak ispitanika bio je prigodan, a do njih se dolazilo putem *e-mail* i *mailing* lista, kroz razne grupe na društvenim mrežava (Facebook) te putem drugih komunikacijskih kanala (Messenger, Whatsapp, Viber i sl). Ispitanici su također bili zamoljeni da obrazac podijele s poznanicima koji zadovoljavaju ranije navedene uvjete za ispunjavanje. Prije početka rješavanja, ispitanicima je u kratkom uvodu predstavljena svrha istraživanja, objašnjeno im je kako će podatci biti korišteni isključivo u istraživačke svrhe te im je zajamčena anonimnost. Također, od svakog sudionika zatražio se informirani pristanak.

## 4. Rezultati

U ovom odlomku će za početak biti prikazani rezultati dobiveni na temelju kvalitativnih intervjua provedenih na ispitanicima koji su se razlikovali po načinu rada tijekom COVID-19 pandemije (od kuće, hibridno, iz ureda). Nakon toga, kako bi se dodatno provjerile postavljene hipoteze, prikazat će se rezultati dobiveni multivarijantnom analizom varijance (MANOVA) na kvantitativnom dijelu rezultata.

### 4.1. Kvalitativna obrada rezultata

Analizom osobnih podataka sudionika dobiveno je kako je u istraživanju sudjelovalo 64% žena ( $N=9$ ) i 36% muškaraca ( $N=5$ ). Vidljivo je kako su se ispitanici razlikovali po skupinama s obzirom na dob i godine radnog iskustva. Ispitanici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili od kuće su u prosjeku imali 29 godina dok su osobe koje su u navedeno vrijeme radile iz ureda u prosjeku imale 37 godina. Povezano s time, ispitanici koji su radili iz ureda u prosjeku su imali 13,2 godine radnog iskustva, oni koji su radili hibridno 10,5 godina te oni koji su radili od kuće prosječno 6 godina radnog iskustva.

Gledajući odgovore ispitanika, često spominjana rečenica kod onih koji su tijekom COVID-19 pandemije radili od kuće je ta da su imali s problema s razdvajanjem privatnog i poslovnog („*Rad od doma otvara više vremena i fleksibilnosti za obiteljske stvari, iako se te stvari i isprepletu pa nekada pati posao, a nekada i privatni život*“). Zanimljivo je to što su takav odgovor davale osobe koje su u tom trenutku živjele ili s roditeljima i/ili ostatkom obitelji ili osobe koje su živjele samo s partnerom/supružnikom. Jedina sudionica koja je živjela s partnerom/supružnikom i djecom izrazila je zadovoljstvo ispunjavanjem privatnih/obiteljskih obaveza/planova u navedenom periodu („*Rekla bi da sam zadovoljna tim aspektom, partner i ja smo se prilagodili novonastaloj situaciji. Da nismo bili složni i jednoglasni bilo bi puno teže.*“). Ispitanici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili hibridno su većinski odgovorili kako rad/posao nije utjecao na njihov obiteljski/privatni život. Jedna sudionica navela je kako joj je hibridni način rada bio vrlo koristan zbog toga što je tijekom rada od kuće mogla odraditi puno više posla i nadoknaditi ono što nije uspjela obaviti u uredu gdje se susretala s nizom distraktora („*Bila sam jako zadovoljna jer sam mogla odraditi puno više posla u zadanom vremenu radi manje distraktora kod kuće nego što imam*“).

*u uredu među kolegama. Isto tako, od straha da ću se "uljuljati" sam otišla u suprotnost pa sam baš bila fokusirana da sve obaveze obavim kako treba. Nisam htjela stvarati dodatni stres samoj sebi radi odgađanja obaveza i slično. “). Zadnja skupina ispitanika, oni koji su tijekom COVID-19 pandemije radili iz ureda/radnog mjesta, imali su podijeljena mišljenja. Jedan sudionik naveo je kako je spoznaja što uopće ima posao i radi pozitivno utjecala na njega te budila određeni optimizam, koji se proširio i na njegovu privatnu sferu života („Rad tijekom pandemije je utjecao pozitivno i na mene i okolinu. Zato iako je sve stalo i stvari su se odvijale sporije, činjenica da sam radio, za mene je značilo da će doći bolje vrijeme. Automatski sam i bio bolje volje doma. “). Jedna ispitanica je izrazila nezadovoljstvo zbog manjka povjerenja od strane poslodavca. Također, osjećala se izloženom virusu tijekom odlaska na posao i rada u uredu, što je dodatno izazvalo strah od prenošenja bolesti na bližnje („...svaki dan sam išla u ured u kojem se baš nisu provodile mjere vezane uz COVID. Ljudi su često dolazili i kašljali po uredu. Jer poslodavac nije vjerovao da ljudi rade i od doma u istoj mjeri kao i iz ureda tako da sam se svaki dan susretala s mogućnošću da se zarazim, a onda da to prenesem i na ljude s kojima živim. “). Druga sudionica je bila izrazito nezadovoljna jer je imala osjećaj da ona jedina u cijeloj svojoj okolini mora odlaziti fizički na svoje radno mjesto („... osjećala sam se kao da ja jedina moram ići raditi iz ureda. “).*

Kada se skupno pogledaju odgovori sudionika na pitanje jesu li bili zadovoljni rješavanjem svojih poslovnih obaveza/zadataka tijekom COVID-19 pandemije, može se reći da su bili zadovoljni te su davali slične odgovore, bez obzira na razlike u načinu rada. Neki od njih su ponovno iskazali zahvalnost što uopće rade, s obzirom da zaposlenici u pojedinim sektorima (npr. turizam i ugostiteljstvo) nisu bili te sreće („...s obzirom da smo radili s Retailom koji nije stao tijekom pandemije, posao smo solidno odradivali. Tako da s obzirom da neki sektori nisu uopće radili, bio sam zadovoljan. “). Jedna sudionica je uštedu vremena koje je trošila na put do posla navela kao najizraženiji aspekt svog zadovoljstva poslom („...nisam trošila vrijeme na putovanje i više mi je vremena ostalo za obitelj. “) dok su pojedini istaknuli korisnost digitalizacije i alternativnih načina rješavanja zadataka na daljinu kao važan dio svog zadovoljstva poslom („Moj opis posla je biti blisko s ljudima, tako da rad od kuće ne ide tome u prilog. No, uspjeli smo pronaći načine kako odraditi svoje obveze do kraja. “; „...postalo je lakše jer se većina stvari mogla riješiti online/digitalno. “).

Kada govorimo o općem fizičkom i emocionalnom stanju ispitanika nakon radnog dana za vrijeme COVID-19 pandemije, najčešće je spomenut osjećaj umora tj. izmorenosti i iscrpljenosti („Dosta umorno. Konstantni video pozivi su puno više iscrpljujući nego direktna socijalna interakcija.“; „Često sam bila umorna i malo izgubljena, jer nisam imala puno opcija i mogućnosti.“). Restrikcije koje su ograničavale kretanje i socijalnu interakciju nakon radnog dane izazvale su niz emocije kao što su strah od depresivnih simptoma („Iz straha da ne ostanem zatvorena u 4 zida i da ne padnem u neku depresivnu epizodu sam ponekad na silu išla u svakodnevnu, makar kratku šetnju ili vožnju biciklom.“), dosada („...ponekad dosadno zbog lockdowna i nemogućnosti izlazaka na socijalne događaje.“), psihička ispraznost („Psihički prazno s obzirom da znaš da nakon napornog radnog dana nemaš previše izbora za opustit se s obzirom na pandemiju.“) ili ipak oprečni i nedefinirani osjećaji („...bio sam između melankolije, a s druge strane je bilo i svojevrsno zadovoljstvo, jer sam sam ipak radio tokom pandemije.“). Jedna sudionica nije mogla navesti jednoznačan odgovor („... ovisno o danu i količini posla...“), dok je druga bila zadovoljna zbog manjeg obujma posla („...imala sam osjećaj da ni ne radim koliko mi je prirodno bilo, zbog toga sam se osjećala super, određeno olakšanje.“).

Zaključno, gledajući zadovoljstvo poslom kao ispitanici konstrukt, može se reći da su ispitanici bili zadovoljni. Po jedan pojedinac iz svake skupine razmatrao je promjenu posla u navedenom periodu zbog specifičnih razloga vezanih uz obujam posla i okolnosti u kompaniji („...radila sam stresan posao u korporaciji i to od kuće i ne za neke dobre uvjete. U početku 2020. sam još bila zadovoljna, ali već pred kraj se to mijenjalo jer je i bila velika fluktuacija ljudi u timu.“), industriju rada („Bilo mi je drago da sam i dalje imao dobra primanja u firmi za evente koji se tada nisu smjeli organizirati te sam se bojao da će nas otpustiti ili da će se zatvoriti. Međutim to se nije dogodilo. Ipak, tražio sam nove pozicije za slučaj da izgubim tadašnju.“) i frustriranost kompanijom i radnim mjestom („Osjećala sam se frustrirano jer se na van predstavljalo kao da kompanija brine o zdravlju radnika, a zapravo to nije bilo tako jer nije bilo nikakve distance niti rada od doma. Osim pandemije bilo je tu i drugih razloga nezadovoljstva..“). Većina sudionika je bila zahvalna što imaju stabilno radno mjesto i primanja u tako neizvjesno vrijeme, uspoređujući se s onima koji su naglo ostali bez posla.

Prema odgovorima može uvidjeti kako su gotovo svi ispitanici na kraju zaključili kako su u datim okolnostima globalno bili zadovoljni svojim životom, bez obzira na način rada („



*Generalno jesam. Navikneš se na situaciju i pokušaš od nje izvući maksimum.“ ; „Globalno gledano, meni je bilo super u usporedbi s nekim drugim ljudima i mjestima. Tako da bio sam zadovoljan.“ ; „S obzirom na situaciju da, nije bilo prevelikih problema.“). Kao što je spomenuto i ranije, najveći uzrok nižeg zadovoljstva su bili osjećaj neizvjesnosti i svakodnevna okruženost negativnim vijestima, nadopunjena socijalnom deprivacijom („Bila sam zadovoljna u okviru tih okolnosti. Nisam bila zadovoljna objektivno, barem ne kad gledam retrogradno jer smo bili okruženi negativnim vijestima, neizvjesnošću trajanja cijele situacije i nesigurni oko budućnosti.“; „S obzirom na situaciju bio sam zadovoljan životom, no manjak interakcije s drugim ljudima i konstantni strah od zaraze, potpomognut bombardiranje različitih informacija od medija, su definitivno degradirali kvalitetu života.“). S druge strane, jedna ispitanica navodi kako su restrikcije kretanja i socijalno distanciranje dovele do poboljšanja odnosa s partnerom („...no uspjela sam se povezati s partnerom i produbiti odnos provodeći puno vremena skupa i baviti se stvarima za koje nisam nikad imala vremena u "normalnim" periodima života. Što je zapravo vrlo lijep period.“) dok druga navodi kako je pozitivno to što je imala više vremena za sebe.*

#### 4.2. Kvantitativna obrada rezultata

Preliminarnim istraživanjem provjere su pretpostavke za provedbu MANOVA-e. Rezultati na Boxovom testu jednakosti matrice kovarijance pokazali su kako su matrice kovarijanci zavisnih varijabli jednaka kroz sve skupine nezavisne varijable ( $F=0,803$ ,  $df_1=10$ ,  $df_2=898932,14$ ,  $p>0,05$ ).

Tablica 1. Testovi provjere normalnosti raspodjele

	Skupina	N	M	SD	Kolmogorov-Smirnov			
					Statistik	p	Zakrivljenost	Standardna pogreška
Sukob radne na obiteljsku ulogu	1	204	13,87	7,93	0,13	0,00	0,91	204
	2	262	14,96	8,64	0,15	0,00	0,91	262
Sukob obiteljske na radnu ulogu	1	204	8,92	5,04	0,22	0,00	0,78	204
	2	262	9,28	5,40	0,21	0,00	0,79	262
Zadovoljstvo poslom	1	204	25,48	6,87	0,12	0,00	0,93	204
	2	262	23,31	7,29	0,08	0,00	0,96	262
Zadovoljstvo životom	1	204	23,81	7,13	0,14	0,00	0,94	204
	2	262	22,00	7,02	0,10	0,00	0,96	262

*Napomena:* skupina 1 – zaposlenici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili od kuće i hibridno, skupina 2 – zaposlenici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili iz ureda

Zbog nezadovoljavanja uvjeta o podjednakom broju entiteta u svakoj od skupina nezavisne varijable ( $N_1 = 56$ ,  $N_2 = 148$ ,  $N_3 = 262$ ) skupina zaposlenika koja je tijekom COVID-19 pandemije radila od kuće je grupirana sa skupinom koja je radila hibridno te su u tablici 1 prikazane brojem 1. Broj 2 predstavlja skupinu koja je tijekom navedenog perioda radila iz ureda/radnog mjesta. Na taj način je zadovoljena pretpostavka o jednakosti N-ova ( $N_1 = 204$ ,  $N_2 = 262$ ). Nadalje, testom normalnosti raspodjele rezultata utvrđeno je kako postoji odstupanje od normalne distribucije (Tablica 1). Ipak, temeljem indeksa zakrivljenosti (Tablica 1) vidljivo je da sve distribucije teže simetričnoj raspodijeli.

Tablica 2. Rezultati multivarijatne analize varijance (MANOVA) provedene na dvjema nezavisnim skupinama (zaposlenici koji su radili od kuće i hibridno te zaposlenici koji su radili iz ureda/radnog mjesta) i četiri zavisnim varijablama

	Skupina	<i>F</i> ( <i>p</i> )	Veličina efekta
Sukob radne na obiteljsku ulogu	1	1,98	0,00
	2	(0,16)	
Sukob obiteljske na radnu ulogu	1	0,53	0,00
	2	(0,47)	
Zadovoljstvo poslom	1	10,65	0,02
	2	(0,00)	
Zadovoljstvo životom	1	7,52	0,02
	2	(0,00)	

*Napomena:* skupina 1 – zaposlenici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili od kuće i hibridno, skupina 2 – zaposlenici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili iz ureda

Multivarijatnom analizom varijance (Tablica 2) istražene su razlike između zaposlenika koji su za vrijeme COVID-19 pandemije radili od kuće i hibridno te onih koji su radili iz ureda u balansu radne i obiteljske uloge, zadovoljstvu poslom i zadovoljstvu životom te je utvrđeno kako postoji statistički značajna razlika ( $\Lambda = 0,97$ ,  $F_{(4, 461)} = 3,13$ ,  $p < 0,05$ ). Utvrđena je statistički značajna razlika između skupina u zadovoljstvu poslom ( $F_{(1,464)}=10,653$ ,  $p<0,01$ ) te zadovoljstvu životom ( $F_{(1,464)}=7,52$ ,  $p<0,01$ ). Gledajući aritmetičke sredine rezultata može se zaključiti kako su zaposlenici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili od kuće i hibridno bili nešto zadovoljniji poslom i životom od zaposlenika koji su u navedenom periodu radili isključivo iz ureda, čime se potvrđuju hipoteze 5b i 5c. Dodatno, rezultati su pokazali kako ne postoji statistički značajna razlika između zaposlenika koji su radili od kuće i hibridno te onih koji su radili iz ureda u balansu radne i obiteljske uloge ( $F_{(1,464)}=1,98$ ,  $p>0,05$ ;  $F= 0,53$ ,  $p>0,05$ ). Također, uvidom u Tablicu 2 može se zaključiti kako su veličine efekta poprilično male.

Tablica 3. Rezultati multivarijatne analize kovarijance (MANCOVA) provedene na dvjema nezavisnim skupinama (zaposlenici koji su radili od kuće i hibridno te zaposlenici koji su radili iz ureda/radnog mjesta) i četiri zavisnim varijablama te spolom, dobi i razinom edukacije kao kovarijatima

	Skupina	N	M	SD	F (p)	Veličina efekta
Sukob radne na obiteljsku ulogu	1	183	13,52	7,85	3,60 (0,06)	0,01
	2	238	14,94	8,69		
Sukob obiteljske na radnu ulogu	1	183	8,79	4,84	0,91 (0,34)	0,00
	2	238	9,32	5,47		
Zadovoljstvo poslom	1	183	25,51	6,92	5,70 (0,02)	0,01
	2	238	23,18	7,24		
Zadovoljstvo životom	1	183	24,04	7,07	4,99 (0,03)	0,01
	2	238	21,99	7,05		

*Napomena:* skupina 1 – zaposlenici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili od kuće i hibridno, skupina 2 – zaposlenici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili iz ureda

Na kraju, dodatno je provedena i multivarijatna analiza kovarijance (MANCOVA) sa svrhom provjere hoće li doći do promjene u rezultatima ako se kontroliraju varijable spola, dobi i razine obrazovanja. Uvidom u Tablicu 3 može se zaključiti kako nije došlo do promjene u rezultatima u odnosu na multivarijatnu analizu varijance. Vidljiva je statistički značajna razlika između skupina u zadovoljstvu poslom ( $F_{(1,416)}=5,70$ ,  $p<0,05$ ) i zadovoljstvu životom ( $F_{(1,416)}=4,99$ ,  $p<0,05$ ) u smjeru da su zaposlenici koji su radili od kuće i hibridno zadovoljniji poslom i životom od onih koji su radili iz ureda. Statistički značajna razlika u balansu privatnog i poslovnog života nije zabilježena ( $F_{(1,416)}=3,60$ ,  $p>0,05$ ;  $F_{(1,416)}=0,91$   $p>0,05$ ).

## 5. Rasprava

Cilj ovog istraživanja prvotno je bio dobiti uvid u balans radne i obiteljske uloge, zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo životom kod zaposlenika koji su tijekom COVID-19 pandemije radili od kuće, iz ureda ili hibridno. Nakon toga, drugi cilj je bio ispitati postoji li statistički značajna razlika između zaposlenika koji su tijekom pandemije radili od kuće, iz ureda ili hibridno u balansu radne i obiteljske uloge, zadovoljstvu poslom i životom.

Kao što je navedeno u nekim istraživanjima (Klasnić, 2021), veći dio ispitanika koji je radio od kuće za vrijeme COVID-19 pandemije je tijekom intervjua u kvalitativnom dijelu istraživanja naveo kako je rad/posao tijekom pandemije imao utjecaja na njihov privatni/obiteljski život. Nerijetko se spominjalo brisanje granice između poslovnog i privatnog vremena što se može povezati s ranije spomenutom „*always on*“ kulturom, intenziviranjem rada i poteškoćama s isključivanjem (Derks i sur., 2016). S druge strane, kod ispitanika koji su radili hibridno tijekom COVID-19 pandemije nije bilo većih problema i negativnih utjecaja posla na obiteljski/privatni život, što je sukladno nalazima Haymana (2009). Kelliher i Anderson (2010) su u svome istraživanju naglasili mogućnost veće koncentracije zbog oslobođenja od uredskih distraktora kao jedan od glavnih benefita rada od kuće. Neki od ispitanika su se složili s time da su bili produktivniji prilikom rada od kuće te su mogli nadoknaditi posao koji nisu uspjeli napraviti zbog raznih distrakcija u uredu. S druge strane, pojedinci su naglasili kako su im najteže padale izolacije i manjak socijalizacije koje su često dovodile do monotonije, što je sukladno zaključku meta-analize Charalampousa i suradnika (2017) koji naglašava socijalnu i profesionalnu izolaciju kao negativne aspekte rada na daljinu. Zadnja skupina, ispitanici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili u potpunosti iz ureda, imali su podvojena mišljenja i doživljaje situacije, u usporedbi s ranije spomenutom skupinom koja je radila na hibridan način. Neki su osjećali frustraciju kada su se uspoređivali s okolinom koja je radila na drugačiji način te zbog veće vjerojatnosti od zaraze virusom. S druge strane, ispitanica nešto starije životne dobi (55 godina), ako dob uspoređujemo s ostalim ispitanicima, navodi kako joj rad od kuće nikako nije odgovarao te da se psihički i fizički osjećala bolje kada je radila iz ureda. Iz njenog odgovora moglo se primijetiti kako joj je rad od kuće jako pomicao granicu između privatnog i poslovnog, što je u skladu s jednim od prvih istraživanja novih načina rada (Hill i sur., 1998) koje je već krajem 20. stoljeća upozorilo na to da rad od kuće zamagljuje granicu između privatnog i poslovnog života. Dodatno, ispitanica dodaje

kako je onih dana kada je radila od kuće se osjećala kao da ne poštuje dovoljno privatnost svojih ukućana, što je ponovno primjer zamagljivanja granice između privatnog i poslovnog koji njoj nije odgovarao. Osobe koje su gotovo cijeli svoj radni vijek navikle raditi na tradicionalan način, benefit rada od kuće su doživjele više kao problem i nelagodnu situaciju. Svaka promjena i novost najčešće na prvu izaziva otpor kod većine ljudi. Lako se naviknemo funkcionirati na određeni način, a promjena zahtjeva trud, učenje i volju za prilagodbom. Kod osoba srednje i starije dobi takva prilagodba češće predstavlja problem, osobito ako su dugo vremena zaostajali za promjenama koje su se događale na tržištu rada, ali i u svijetu općenito koji konstantno teži napretku i modernizaciji.

Ispitanici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili od kuće i hibridno navode kako se njihov obiteljski život isprepletao s poslovnim obavezama. Kao najveću prednost navode fleksibilnost u radu. S druge strane, neki od ispitanika koji su radili iz ureda navode kako je bilo pozitivno to što posao nisu nosili kući, gdje se granica između privatnog i poslovnog zadržala dok druga ispitanica navodi kako je njen obiteljski život ispaštao jer je često morala ostajati duže na poslu. Odgovori ispitanika nisu ujednačeni te se može uvidjeti kako zadovoljstvo zaposlenika ovisi o mnogo aspekata – politici i načinu poslovanja kompanije, o osobinama ličnosti zaposlenika i spremnosti na prilagodbu novonastalim situacijama, o obiteljskoj situaciji (živi li osoba sama, s roditeljima, s partnerom, ima li djece ili starije za koje mora brinuti) itd. Ne postoji univerzalni pristup koji bi odgovarao svakom zaposleniku te svakoj kompaniji. Zbog toga je bitno uvidjeti važnost individualnog pristupa te međusobne otvorene komunikacije kako bi se pokušalo doći do najboljeg mogućeg ishoda u kojem bi obje strane bile pobjednici.

Prema odgovorima ispitanika, zadovoljstvo poslom ovisilo je o raznim čimbenicima – obujmu posla, načinu rada, osjećaju (ne)sigurnosti, primanjima, uvjetima rada i sl. To je suglasno Hoppockovoj teoriji zadovoljstva posla (1935) koja obuhvaća niz psiholoških, fizioloških i okolišnih okolnosti, ali i subjektivnu komponentu kao što su vjerovanja, razmišljanja i stavovi (Van Katwyck i sur., 2000). Zbog radikalne promjene psiholoških, fizioloških i okolišnih uvjeta nastale iznenadnom pojavom COVID-19 pandemije, neminovno je došlo i promjena u zadovoljstvu poslom. Na primjer, neki od zaposlenika su ranije mogli biti nezadovoljni svojim poslom, ali su promijenili mišljenje s dolaskom pandemije jer im je poslodavac pružio sigurnost i potrebne mjere zaštite od zaraze. S druge strane, moglo je doći do toga da ih je poslodavac dodatno razočarao svojim postupcima nakon dolaska pandemije te su se i u tako neizvjesnom periodu odlučili na

potragu za novim poslom. Vezano uz same izjave ispitanika, pojedinci koji su radili od kuće nailazili su poteškoće privikavanja na novi način rada, osobito na samom početku dok je ostala većina bila zadovoljna što zbog manjeg obujma posla, što zbog uštede novaca i vremena zbog smanjenog putovanja s posla i na posao. Većina ih nije razmišljala o promjeni posla jer im je pružao sigurnost i stabilnost, što je u skladu s Costenovom teorijom (2012) kako zadovoljstvo poslom pozitivno utječe na organizacijsku predanost. Ispitanici koji su radili na hibridan način davali su slične odgovore, razlika je ta što nije bilo izjava vezanih uz manjak socijalizacije jer se ona mogla nadoknaditi. Općenito govoreći, kroz cijeli intervju moglo se uvidjeti kako su ispitanici koji su radili od kuće i hibridno radeći na takav način bili produktivniji te efektivnije obavljali svoj posao, u usporedbi s radom u uredu gdje je puno više distraktora. Ipak, ovdje je važno naglasiti kako je većina ispitanika bila mlađe životne dobi (od 18 do 39 godina) te živjela bez djece za vrijeme trajanja COVID-19 pandemije. Prema nekim istraživanjima (Žderić, 2021) takve osobe imaju općenito više razine zadovoljstva poslom. Na kraju, ispitanici koji su radili iz ureda najviše su naglašavali nemogućnost rada od kuće kao razlog nezadovoljstva poslom, iako ih taj aspekt nije motivirao na potragu za novim poslom. Zanimljiva je bila izjava ispitanice koja je navela kako nije tražila novi posao zbog straha od promjene u nesigurnim vremenima, što bi značilo da su pojedine kompanije duže zadržavale objektivno nezadovoljne zaposlenike zbog opće neizvjesne situacije u svijetu.

Iako je period COVID-19 pandemije bio poprilično turbulentan, ispunjen neizvjesnošću i promjenama, Europska zaklada za kvalitetu života i rada u svom izvješću iz 2021. godine navodi kako nije došlo do većih promjena u cjelokupnom rezultatu. Vrijednost stupnja zadovoljstva životom se i dalje kretala oko vrijednosti 7, na skali od 1 do 10. Gledajući odgovore ispitanika u cjelini, gotovo svi su dali pozitivan odgovor na pitanje o globalnom zadovoljstvu životom tijekom COVID-19 pandemije. Neki su shvatili koliko im je dobro osvrćući se na one koji su prolazili kroz puno goru situaciju dok je većina navela kako su se nakon određenog vremena naviknuli na novonastale okolnosti te ih više nisu doživljavali toliko dramatično. S druge strane, izjave nekih ispitanika tijekom kvalitativnih intervjuova svakako potkrjepljuju rezultat o povećanom izvještavanju o zabrinutosti ili tuzi (Helliwell i sur., 2021), bez obzira na način rada tijekom pandemije. Također, bez obzira na način rada, na kvalitetu života ispitanika utjecao je manjak socijalizacije i izoliranost. Zanimljivo je vidjeti kako su se takvi odgovori pojavljivali i kod ispitanika koji su radili iz ureda te su samim time bili u određenim socijalnim interakcijama češće no oni koji su radili od kuće ili

hibridno. Pretpostavka je da su se referirali na nedostatak socijalizacije s bliskim i dragim osobama, s kojima nisu niti živjeli niti radili. Na navedenom primjeru jasno se vidi subjektivnost konstrukta zadovoljstva životom. Budući da je većina ispitanika imala između 25 i 35 godina te su u tom trenutku živjeli ili s roditeljima ili s partnerom/supružnikom bez djece, socijalna domena je zasigurno imala veliku ulogu u njihovoj procjeni zadovoljstva životom te je moguće da su zbog toga dobiveni takvi odgovori. Ovo objašnjenje dodatno potkrjepljuje odgovor starije sudionice (49 godina) koja se osjećala ispunjeno zbog promjene načina rada tijekom COVID-19 pandemije i većeg fokusa na obitelj.

Kvantitativnom obradom podataka rezultati su pokazali kako ne postoji statistički značajna razlika između skupine zaposlenika koja je radila od kuće i hibridno te skupine koja je radila iz ureda u balansu radne i obiteljske uloge, čime je odbačena hipoteza 5a. Iako razlika nije statistički značajna, uvidom u aritmetičke sredine rezultata (Tablica 3) vidljivo je kako je pretpostavka postavljena u dobrom smjeru. Ispitanici koji su radili iz ureda izvijestili o višim vrijednostima na skalama sukoba radne na obiteljsku ulogu te sukoba obiteljske na radnu ulogu. S obzirom na to, moglo bi reći da su navedeni rezultati na tragu Haymanovog istraživanja (2009) koje navodi kako zaposlenici koji rade prema fleksibilnom rasporedu izvješćuju o većoj ravnoteži poslovnog i privatnog života u usporedbi s kolegama koje rade prema tradicionalnom fiksnom radnom vremenu. Hayman također navodi kako je za ravnotežu ključna dostupnost i upotrebljivost fleksibilnog rasporeda. Drugim riječima, ako zaposlenici nemaju mogućnost sudjelovati u formiranju rasporeda načina rada već im je on nametnut od strane poslodavca, sam benefit gubi smisao i ne utječe na zadovoljstvo. Navedeno može biti jedan od razloga nepostojanja statistički značajne razlike među skupinama. Okolnosti COVID-19 pandemije te zakonske odredbe države primorale su poslodavce na promjene i osmišljavanje idealnog načina rada koji bi funkcionirao za njihovu kompaniju. Moglo bi se reći kako se većinski u tim situacijama nisu gledale želje zaposlenike već je usmjerenost bila na brojke, poslovanje kompanije i profitabilnost.

Nadalje, uvidjelo se postojanje statistički značajne razlike između zaposlenika koji su radili od kuće i hibridno te onih koji su radili iz ureda u zadovoljstvu poslom i zadovoljstvu životom, čime su potvrđene hipoteze 5b i 5c. U uvodnom pregledu dosadašnjih istraživanja došlo se do zaključka kako su navedeni konstrukti poprilično povezani te je njihov odnos često proučavan upravo zbog činjenice što ljudi tijekom svog života prevedu jako puno vremena na poslu. Navedeni



rezultati potvrđuju zaključke istraživanja kako rad na daljinu povećava zadovoljstvom životom i subjektivnu dobrobit (Azarbouyeh, 2014; Roberts i sur., 2013). Postoje razne interpretacije razloga koji su u pozadini takvih zaključaka, od toga da je zadovoljstvo veće zbog istovremenog preuzimanja privatne i poslovne uloge (Azarbouyeh, 2014) ili zbog smanjenog vremena koje je provedeno na poslu, kojeg povezujemo sa stresom, umorom i psihičkim zdravljem (Roberts i sur., 2013). S druge strane, poneka istraživanja ukazuju na potpuno suprotne rezultate, kako kontinuirani rad od kuće upravo uzrokuje veći stres (Möhring i sur., 2021) te da zaposlenici koji rade na takav način češće rade dulje i teže se oporavljaju od posla (Roberts i sur., 2013).

Teško je govoriti o razlozima koji mogu biti u pozadini ovakvih rezultata. Kao što je i ranije navedeno, zadovoljstvo životom, jednako kao i zadovoljstvo poslom, su vrlo subjektivni i teško jednoznačno definirani konstrukti. Važno je naglasiti kako su ispitanici u ovome istraživanju vrlo vjerojatno promijenili subjektivne parametre prema kojima su procjenjivali svoje zadovoljstvo životom ili poslom zbog specifičnosti COVID-19 pandemije. Na primjer, ranije su im najvažnija mogla biti primanja te su prema tome mjerili svoju kvalitetu i zadovoljstvo životom. S druge strane, tijekom COVID-19 pandemije osobno zdravlje i zdravlje bližnjih postaje prioritet te glavni parametar procjene zadovoljstva. Uzevši u obzir specifičan kontekst, moglo bi se zaključiti kako su se ispitanici koji su radili od kuće i hibridno osjećali sigurnije i zaštićenije od zaraze, za razliku od onih koji su svakodnevno radili iz ureda, što je rezultiralo razlikama u zadovoljstvu životom. Jednako tako, oni kojima poslodavac nije ponudio mogućnost izbora načina rada te su bili prisiljeni svakodnevno se dodatno izlagati potencijalnoj zarazi virusom, vjerojatno su izrazili nezadovoljstvo poslom koje se reflektiralo i na manje zadovoljstva životom općenito.

Navedeno se može povezati s Herzbergovom dvofaktorskom teorijom zadovoljstva poslom te s njom često uspoređivanom Malowljevom teorijom hijerarhije potreba. Herzbergova teorija govori o motivacijskim i higijenskim faktorima, od kojih prvi mogu povećati produktivnost zaposlenika, a drugi mogu eliminirati nezadovoljstvo (Herzberg, 1966). U Maslowljevoj teoriji se higijenski faktori odnose na donje dijelove piramide, odnosno fiziološke te potrebe za sigurnošću, a motivacijski na potrebe za samoostvarenjem i potrebu za poštovanjem. Na primjeru rada tijekom COVID-19 pandemije, osnovni preduvjet za eliminaciju nezadovoljstva zaposlenika bio bi osiguravanje tjelesne, zdravstvene, obiteljske, resursne i radne sigurnosti. Drugim riječima, ako su se zaposlenici osjećaji sigurno u smislu zaraze i prenošenja virusa na svoje bližnje te su imali

sigurna primanja i zagarantirano radno mjesto, nezadovoljstvo bi u teoriji trebalo biti eliminirano ili minimalno.

Nadalje, osobne preferencije i osobine ličnosti ispitanika su također nešto što je potencijalno moglo učiniti razliku. Društvenije i ekstravertiranije osobe su rad od kuće mogle doživjeti kao kaznu zbog drastičnog smanjenja socijalnog aspekta života te pojave simptoma poput usamljenosti, monotonije, anksioznosti ili depresije. S druge strane, povučenije osobe su takvu odluku mogle doživjeti u potpunosti suprotno te izvijestile o povećanju zadovoljstva. Parametar koji se ne smije izostaviti prilikom interpretacije ovih rezultata je također i taj jesu li ispitanici u datome trenutku bili roditelji ili nisu. Otprilike podjednak broj ispitanika u obje skupine koje su se razlikovale po načinu rada je izvijestio kako u tom trenutku nije imao niti jedno dijete ( $N_1=102$ ,  $N_2=116$ ) ili je imao barem jedno dijete ( $N_1=93$ ,  $N_2=129$ ). Ponovno, kao i u pregledu dosadašnjih istraživanja, mogu se pronaći argumenti za obje strane. Roditelji koji su radili od kuće ili hibridno tijekom COVID-19 pandemije imali su problema s koncentracijom i distraktorima (Allen i sur., 2015), ali su štedjeli vrijeme i novac na putovanju na posao te su imali više vremena za svoje ukućane. S druge strane, zaposlenici koji su radili iz ureda su se lakše mogli koncentrirati na obavljanje radnih zadataka te su najčešće „posao ostavljali na poslu“ do idućeg radnog dana. S druge strane, bili su više izloženi zarazi te su gubili vrijeme na putovanje na posao, ali je postojala stroža granica između privatnog i poslovnog života.

Prije same analize podataka moralo je doći do spajanja skupine koja je radila hibridno i skupine koja je radila od kuće kako bi se zadovoljila pretpostavka o jednakosti broja ispitanika po skupinama. Iz deskriptivnih podataka vidljivo je kako je u biti vrlo mali broj ispitanika radio u potpunosti od kuće ( $N=56$ ) dok je njih gotovo tri puta više radilo na hibridan način ( $N=148$ ). Kao što je i kvalitativna analiza podataka pokazala, ispitanici koji su radili na hibridan način imali su dobar omjer benefita oba načina rada. Na primjer, postojao je smanjen rizik od zaraze virusom, manjak socijalizacije nadoknađivali su tijekom perioda rada iz ureda, a zaostatak posla koji se potencijalno mogao nakupiti rješavali bi ili od kuće ili iz ureda, ovisno o tome gdje je manja prisutnost distraktora. Budući da je većina ispitanika novoformirane skupine radila na hibridan način, moglo bi se pretpostaviti kako su njihovi odgovori bili pozitivniji te doveli do postojanja statistički značajne razlike u usporedbi sa skupinom koja je radila isključivo iz ureda.

### 5.1. Slabosti i implikacije provedenog istraživanja

Krenemo li od samih metodoloških nedostataka, kao prvi se može navesti korištenje prigodnog uzorka. Navedeni ispitanici su svoje odgovore na navedene upitnike davali *online* putem, što bi značilo da postoji vrlo velika vjerojatno rješavanja upitnika u nestandardiziranim uvjetima, s manjkom razumijevanja pitanja zbog nepostojanja istraživača koji je ispitanike vodio kroz proces rješavanja te provjeravao razumijevanje. Nadalje, u istraživanju je sudjelovalo gotovo dvostruko više žena nego muškaraca te nije postojala podjednaka raspodjela ispitanika s obzirom na tri načina rada tijekom COVID-19 pandemije zbog čega je moralo doći do spajanja dviju manjih skupina.

Uzorak ispitanika koji je sudjelovao u kvalitativnom dijelu istraživanja također je bio prigodan te se sastojao od samo 14 osoba, što je osnovni nedostatak. Nedostajalo je više izjava i više perspektiva kako bi se uočili uzorci u ponašanju, razmišljanju i u osjećajima. Iz svake skupine koje su se razlikovale u načinu rada tijekom COVID-19 pandemije sudjelovao je podjednak broj sudionika, ali je većina njih bila mlađe životne dobi ( $M=33,2$ ) zbog čega se nije u tolikoj mjeri obuhvatio spektar zaposlenika s djecom, mlađom i/ili starijom. Nadalje, intervjui su provedeni u listopadu 2022. godine te su se ispitanici kroz pitanja morali prisjećati razdoblja rada tijekom COVID-19 pandemije (početak 2020. - početak 2022. godine). Zbog protoka vremena i prisjećanja zasigurno nisu u obuhvaćeni točni i detaljni osjećaji te načini ponašanja i razmišljanja već samo oni najistaknutiji i generalni. Također, intervjui su provedeni na različit način (uživo ili *online*) radi prilagodbe preferencijama sugovornika. Kod intervjua koji su provedeni uživo bilo je mnogo lakše doći do konkretnih odgovora te uočiti neverbalnu komunikaciju ispitanika. Razgovor na daljinu je svakako uštedio vrijeme odlaska na lokaciju razgovora te smanjio rizik od zaraze raznim bolestima, ali se nerijetko nailazilo na probleme poput prekidanja internetske veze ili neusklađenosti zvuka i slike.

COVID-19 pandemija i kriza koju je izazvala bili su nepredvidivi i dosad neviđeni događaji koji se u istoj mjeri nikada neće ponoviti. Zbog toga je svako istraživanje provedeno u tom razdoblju vrijedno i značajno. Kompanije, te osobito odjeli ljudskih resursa, pronašli su se u nepoznatim okolnostima. Posljedice svih odluka donesenih u to vrijeme vidljive su tek sada, a posljedice će se osjećati i godinama kasnije. Tržište rada je zauvijek promijenjeno, a u budućim

istraživanjima bi svakako bilo korisno osvrnuti se na posljedice; do kakvih je promjena na tržištu rada došlo te kakva budućnost slijedi. Sve kompanije primarno čine ljudi, a njihovo zadovoljstvo ključno je za neometano funkcioniranje i napredovanje poslovanja. COVID-19 pandemija pokazala nam je na koliko se raznih čimbenika i aspekata treba obratiti pozornost. Uvidi dobiveni ovim istraživanjem kompanijama mogu služiti kao dobar temelj za usporedbu i reviziju prijašnjih i trenutnih načina postupanja prema zaposlenicima, ali i za bolju pripremu na promjene. Najvažniji zaključak bi bio shvaćanje da ne postoji jedan način funkcioniranja koji je univerzalan i vrijedi za sve zaposlenike i sve kompanije. Naglasak je na istraživanju i pronalasku individualnog pristupa te njegovom kontinuiranom praćenju i modificiranju.

## **6. Zaključak**

Cilj ovog istraživanja bio je istražiti odnos načina rada za vrijeme COVID-19 pandemije i balansa radne i obiteljske uloge, zadovoljstvo poslom te životom zaposlenika. Usporedba se provela između 3 skupine zaposlenika – onih koji su u navedenom periodu radili isključivo od kuće, onih koji su radili hibridno (kombinirano od kuće i iz ureda) te onih koji su u potpunosti radili iz ureda. U kvalitativnom dijelu istraživanja u kojem je provedeno 14 intervjua s ispitanicima koji su se razlikovali prema načinu rada tijekom COVID-19 pandemije dobio se bolji uvid o njihovom balansu radne i obiteljske uloge, zadovoljstvu poslom i zadovoljstvu životom. Ispitanici koji su radili od kuće često su spominjali kako su imali problema s razdvajanjem privatnog i poslovnog. Oni koji su radili iz ureda imali su podvojena mišljenja dok su ispitanici koji su radili na hibridan način većinski navodili kako nisu imali problema s balansom radne i obiteljske uloge. Vezano uz zadovoljstvo poslom, ispitanici su davali slične odgovore te većinski nisu imali problema s rješavanjem svojih radnih zadataka. Većina ih u tom periodu nije razmišljala o promjeni posla, ali na to je utjecao i strah od promjene u općenito neizvjesno vrijeme. Konačno, uvidjelo se kako su većinski svi ispitanici bili zadovoljni svojim životom, ako uzmemo u obzir tadašnje okolnosti. Najveći uzrok nižeg zadovoljstva su bili osjećaj neizvjesnosti i svakodnevna okruženost negativnim vijestima, nadopunjena socijalnom deprivacijom.

U kvantitativnom dijelu istraživanja sudjelovalo je 466 zaposlenih osoba koje su se razlikovale prema načinu rada tijekom COVID-19 pandemije. Zbog potrebe zadovoljenja

preduvjeta o jednakosti skupina za provođenje multivarijatne analize varijance došlo je do spajanja skupine ispitanika koji su radili od kuće i skupine koja je radila na hibridan način. Rezultati su pokazali kako ne postoji statistički značajna razlika između zaposlenika koji su tijekom pandemije radili od kuće i hibridno ili iz ureda u balansu radne i obiteljske uloge ( $F=1,977$ ,  $p>0,05$ ;  $F=0,531$ ,  $p>0,05$ ) te je zbog toga odbačena hipoteza 5a. S druge strane, hipoteze 5b i 5c su potvrđene jer su rezultati ukazali na postojanje statistički značajne razlike između skupina u zadovoljstvu poslom ( $F=10,653$ ,  $p<0,01$ ) te zadovoljstvu životom ( $F=7,518$ ,  $p<0,01$ ) na način da su zaposlenici koji su tijekom COVID-19 pandemije radili od kuće i hibridno bili zadovoljniji poslom i životom od onih koji su radili isključivo iz ureda.

Rezultati su djelomično u skladu s očekivanjima te ukazuju na to kako postoji mnogo različitih čimbenika koji mogu djelovati na zadovoljstvo zaposlenika. Svaki zaposlenik je osoba za sebe koja ima jedinstvenu percepciju zadovoljstva određenim aspektima života. Rezultati mogu koristiti kompanijama za modifikaciju dosadašnjih načina postupanja prema zaposlenicima, ali i za bolju pripremu na potencijalne promjene u budućnosti.

## 7. Literatura

- Achour, M. i Nor, M. R. M. (2014). The effects of social support and resilience on life satisfaction of secondary school students. *Journal of Academic and Applied Studies*, 4(1), 12–20. <https://doi.org/10.4236/psych.2017.813142>
- Allen, T. D., Golden, T. D. i Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Almer, E. D. i Kaplan, S. E. (2002). The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 1–34. DOI:10.2308/BRIA.2002.14.1.1
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A. i Vega, R. P. (2014). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882-897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Ashoush, M.A.A.L., Elsayed, A.A. i Raghda Aboulsaoud Younis, R.A. (2015.), Flexible work arrangements: related topics and directions. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1), 36-45. [https://www.researchgate.net/publication/292605310\\_flexible\\_work\\_arrangementsrelated\\_topics\\_and\\_directions](https://www.researchgate.net/publication/292605310_flexible_work_arrangementsrelated_topics_and_directions)
- Azarbouyeh, A. i Naini, S. G. J. (2014). A study on the effect of teleworking on quality of work life. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 4(6). DOI:10.5267/j.msl.2014.5.027
- Bejaković, P. (2021). Eurofound: Living, Working and Covid-19, Covid-19 Series. *Revija za socijalnu politiku*, 28(1), 115-117. <https://hrcak.srce.hr/file/372697>
- Benzeval, M., Burton, J., Crossley, T. F., Fisher, P., Jäckle, A., Perelli-Harris, B. i Walzenbach, S. (2020). Understanding Society COVID-19 Survey - Family relationships. *Understanding Society Working Paper*, 13. University of Essex. [https://www.understandingsociety.ac.uk/sites/default/files/downloads/general/ukhls\\_briefingnote\\_covid\\_family\\_final.pdf](https://www.understandingsociety.ac.uk/sites/default/files/downloads/general/ukhls_briefingnote_covid_family_final.pdf)
- Blekić, M., Miškić, B. i Kljaić Bukvić, B. (2020). COVID-19 i djeca. *Liječnički vijesnik*, 142(3-4), 64-74. <https://doi.org/10.26800/LV-142-3-4-12>

- Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R. i Vink, P. (2012). New Ways of Working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41(1), 2605-2610. DOI:10.3233/WOR-2012-0800-5075
- Brayfield, A. H. i Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Bulińska-Stangrecka, H.; Bagińska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. i Michailidis, E. (2017). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Cheung, F. i Lucas, R. E. (2014). Assessing the validity of single-item life satisfaction measures: results from three large samples. *Quality of Life Research*, 23(10), 2809-2818. <https://doi.org/10.1007/s11136-014-0726-4>
- Clark, S.C. (2000.), Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Costen, W. M. (2012). Job Satisfaction. U W. J. Rothwell i R. K. Prescott (ur.), *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries* (str. 292-295). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118364741.ch54>
- Cucinotta, D. i Vanelli, M. (2020). WHO Declares COVID-19 a Pandemic. *Acta Biomed*, 91(1), 157-160. <https://doi.org/10.23750/abm.v91i1.9397>
- Diener, E. i Chan, M. Y. (2011). Happy people live longer: Subjective well-being contributes to health and longevity. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3(1), 1–43. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2010.01045.x>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901\\_13](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13)
- Delanoëije, J., Verbruggen, M. i Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-

- to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843–1868. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L. i Bakker, A. B. (2014). New ways of working: impact on working conditions, work-family balance, and well-being. *The impact of ICT on quality of working life*, 123-141. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8)
- Derks, D., Bakker, A. B., Peters, P., & Van Wingerden, P. (2016). Work-related smartphone use, work-family conflict and family role performance: The role of segmentation preference. *Human Relations*, 69(5), 1045–1068. <https://doi.org/10.1177/0018726715601890>
- Edwards, J. i Rothbard, N. P. (1999). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review* 25(1), 178. DOI:10.2307/259269.
- Feng, Z. i Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management*, 35(7/8), 719-736. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0202>
- Galić, Z. i Plećaš, M. (2012). Quality of Working Life during the Recession: The Case of Croatia. *Croatian Economic Survey*, 14, 5-41. <https://hrcak.srce.hr/80032>
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S. i Shulkin, S. (2008). Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work and Family*, 11(2), 199–214. <https://doi.org/10.1080/13668800802024652>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85-91. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=97154bd8cd2b901d6bbd29ca9f7f196c5e0fbd68>
- Hayman, J. (2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work & Family*, 12(3), 327-338. <https://doi.org/10.1080/13668800902966331>
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. i De Neve, J. (2021). *World Happiness Report 2021*. New York: Sustainable Development Solutions Network. <https://worldhappiness.report/>



- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World. [https://scihub.se/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://scihub.se/https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hill, E. J., Brennan, R. T. I Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work and Family*, 11(2), 165-181. DOI:10.1080/13668800802027564
- Hill, J.E., Miller, B.C., Weiner, S.P. i Coleman, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3) 667-683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x>
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper. <https://psycnet.apa.org/record/1936-00559-000>
- Howell, R. i Howell, D. J. (2008). The Relation of Economic Status to Subjective Well-Being in Developing Countries: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 134(4), 536-560. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.4.536>
- ILO (2020.), Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide, preuzeto s [https://www.ilo.org/travail/info/publications/WCMS\\_751232/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/travail/info/publications/WCMS_751232/lang--en/index.htm)
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. U M. Eid i R. J. Larsen (ur.). *The science of subjective well-being* (str. 393–413). Guilford Press. <http://www.timothy-judge.com/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20Well-Being-Judge%20&%20Klinger.pdf>
- Judge, E. A. i Locke, T. A. (1993). The Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well Being and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3). DOI:10.1037/0021-9010.78.3.475.
- Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 1-9. [https://doi.org/doi:10.21511/ppm.19\(3\).2021.01](https://doi.org/doi:10.21511/ppm.19(3).2021.01)
- Katsabian, T. (2020). The telework virus: How the COVID-19 pandemic has affected telework and exposed its implications for privacy and equality. Pribavljeno 17.9. 2021. S adrese [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3684702](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3684702)
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>

- Klasić, P. (2021). Kvaliteta života zaposlenika s obzirom na promjene načina rada za vrijeme pandemije COVID-19. Neobjavljeni diplomski rad. Zagreb: Fakultet hrvatskih studija. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:111:933280>
- Knežević, M. (2022). Tehnološki i menadžerski izazovi rada za vrijeme pandemije COVID-19. neobjavljeni diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:098488>
- Korajlija, A. L., Mihaljević, I. i Jokić-Begić, N. (2019). Single-Item Life Satisfaction Measurement. *Social Psychiatry*, 47(4), 449-469. <https://doi.org/10.24869/spsih.2019.449>
- Lambert, A. D., Marler, J. H. i Gueutal, H. G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.02.004>
- Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1, 1297-1343.
- Matusik, S. F. i Mickel, A. E. (2011). Embracing or embattled by converged mobile devices? Users' experiences with a contemporary connectivity technology. *Human Relations*, 64(8), 1001–1030. <https://doi.org/10.1177/0018726711405552>
- McFarlin, D.B. i Rice, R.W. (1991). Determinants of satisfaction with specific job facets: A test of Locke's model. *J Bus Psychol* 6, 25–38. <https://doi.org/10.1007/BF01013683>
- McKibbin, W. i Fernando, R. (2020). *The global macroeconomic impacts of covid-19: Seven scenarios*. (CAMA Working paper 19/2020). Australian National University. DOI:10.1162/asep\_a\_00796
- Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Wenz, A., Rettig, T., Krieger, U., Friedel, S., Finkel, M., Cornesse, C. i Blom, G. A. (2021). The COVID-19 pandemic and subjective well-being: longitudinal evidence on satisfaction with work and family. *European Societies*, 23, 601-617. DOI: 10.1080/14616696.2020.1833066.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. i McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Omondi, A.A., i K'obonyo, P.O. (2018.), Flexible work schedules: A critical review of literature. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(4), 2069 - 2086. <https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/1002/1002>

- Pavot, W. G. i Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction with Life Scale. *Psychological Assessment*, 5, 164-172. DOI 10.1007/978-90-481-2354-4 5
- Recchi, E., Ferragina, E., Helmeid, E., Pauly, S., Safi, M. i Sauger, N. (2020). The “eye of the hurricane” paradox: an unexpected and unequal rise of well-being during the Covid-19 lockdown in France. *Res. Soc. Stratification Mobility* 68. Doi:10.1016/j.rssm.2020.100508
- Roberts, J., Bloom, N, Liang, J. i Ying Z. J. (2013). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics* 130(1). DOI:10.1093/qje/qju032.
- Rogalo, L. (2022). Izazovi rada od kuće za vrijeme COVID-19 pandemije. Neobjavljeni diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:898274>
- Schimmack, U., Oishi, S., Furr, R.M., Funder, D.C. (2004). Personality and life satisfaction: a facet level analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1062–1075. <https://doi.org/10.1177/014616720426429>
- Shifrin, N. V. i Michel, J. S. (2021). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60-85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., e Sampayo, M.M. i Serranheira, F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC Public Health* 21, 2217. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12295-2>
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J. i Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113–120. <https://www.psicothema.com/pdf/3987.pdf>
- Vroom, V. H. (1982). *Work and motivation*. R.E. Krieger Pub. Co.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. i Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Walker, P. G. T., Whittaker, C., i Watson, O. (2020). *The global Impact of COVID-19 and strategies for mitigation and suppression*. Imperial College London. <https://doi.org/10.1126/science.abc0035>
- Žderić, L. (2021). Čimbenici prilagodbe ključnih radnika za vrijeme krize uzrokovane covid-19. *Psychē : Časopis studenata psihologije*, 4(1), 301-320. <https://hrcak.srce.hr/264106>