

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**KOMPARATIVNI PRIKAZ RADNE ANGAŽIRANOSTI I
SAGORIJEVANJA NA RADNOM MJESTU U USLOVIMA
PRINUDNOG RADA NA DALJINU I REDOVNOG RADA**

Sarajevo, april 2024.

AMILA BARAC

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Amila Barac, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 4803-73838 na programu Menadžment, smjer Menadžment i organizacija, izjavljujem da sam završni rad na temu:

KOMPARATIVNI PRIKAZ RADNE ANGAŽIRANOSTI I SAGORIJEVANJA NA RADNOM MJESTU U USLOVIMA PRINUDNOG RADA NA DALJINU I REDOVNOG RADA

pod mentorstvom prof. dr. Amra Kožo izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 16. 04. 2024.

Potpis studentice: _____

SAŽETAK

Radna angažiranost predstavlja pozitivno stanje uma zaposlenika na poslu, koje je obilježeno glavnim komponentama: posvećenošću, vigorom i udubljenosti. Radna angažiranost postala je ključna tema u mnogim istraživanjima tokom devedesetih godina. Angažirani zaposlenici uglavnom osjećaju ispunjenost poslom i pridonose pozitivnom okruženju. Ukoliko su zaposlenici radno angažirani, mogu imati samo benefite u obliku boljeg zdravstvenog stanja, pozitivnog uticaja na kolege i izgradnje većih resursa na poslu. U posljednje vrijeme se radna angažiranost često spominje uz termin sagorijevanje, koji se pojavio kao fenomen koji osjeća veliki broj zaposlenih za vrijeme prinudnog rada od kuće.

Rad na daljinu ili rad od kuće, potaknut pandemijom, predstavlja veliki izazov za zaposlenike, ali i za poslodavce. Sagorijevanje u ovakvim slučajevima može imati ozbiljne posljedice uslijed nemogućnosti balansiranja nad privatnim i poslovnim obavezama. Sagorijevanje je suprotnost radnoj angažiranosti, uzrokovano emocionalnim iscrpljenjem, cinizmom i smanjenom efikasnošću. Upravo ove dimenzije su ključne dimenzije sagorijevanja. Ukoliko posmatramo psihološki, ove komponente su povezane, gdje se iscrpljenost javlja kao rezultat izlaganju stresorima, cinizam vodi udaljavanju od posla, a smanjena efikasnost je zapravo rezultat udaljavanja od posla. Sagorijevanje na radnom mjestu proizilazi iz niza faktora koji se manifestuju na individualnom i organizacijskom nivou. Neki od tih faktora su i preopterećenost, vremenski pritisak, veliki broj klijenata, radnih sati i emocionalnih zahtjeva.

Stoga je upravo fokus ovog istraživačkog rada na komparaciji redovnog rada i prinudnog rada na daljinu (odnosno rada od kuće za vrijeme pandemije COVID-19). COVID-19 je donio promjene u cijelom svijetu, ne samo u Bosni i Hercegovini. Rezultati istraživačkog rada provedenog u Bosni i Hercegovini pokazali su da je stepen sagorijevanja u toku pandemije bio nešto viši u odnosu na stepen sagorijevanja nakon pandemije, ali i da je zabilježen pad radne angažiranosti nakon pandemije u odnosu na period u toku pandemije, što može biti povezano sa postpandemijskim umorom ili nedostatkom motivacije. Istraživanje je također pokazalo da mlađi zaposlenici i zaposlenici u ranijim fazama karijere imaju prosječno viši nivo sagorijevanja u poređenju sa starijim kolegama i kolegama u kasnijim fazama karijere. Zanimljivo je istaći da su žene imale viši prosječni nivo sagorijevanja u odnosu na muškarce, što je u skladu sa pretpostavkom koju smo testirali.

Ovaj istraživački rad nastojao je prikazati komparaciju prinudnog rada na daljinu uzrokovanog faktorima poput pandemije COVID-19 i redovnog rada. Rezultati istraživanja, mogu poslužiti kao osnova za razvoj strategija podrške zaposlenicima i poboljšanja radnih uslova posebno u uslovima rada od kuće.

Ključne riječi: *radna angažiranost, sagorijevanje, posvećenost, emocionalna iscrpljenost, cinizam, rad od kuće*

ABSTRACT

Work engagement represents a positive state of employees at work, which is characterized by the main components: dedication, vigor and absorption. Work engagement became a key topic in many researches during the 1990s. Engaged employees generally feel fulfilled at work and contribute to a positive environment. If employees are engaged, they can only benefit in the form of better health, positive influence on colleagues and building greater resources at work. Recently, work engagement is often mentioned with the term burnout, which has emerged as a phenomenon felt by a large number of employees during forced work from home.

Remote work or work from home, triggered by the pandemic, represents a great challenge for employees, but also for employers. Burnout in such cases can have serious consequences due to the inability to balance private and business obligations. Burnout is the opposite of work engagement, caused by emotional exhaustion, cynicism, and reduced efficiency (reduced personal accomplishment), which are the key dimensions of burnout. If we look at it psychologically, these components are linked, where exhaustion occurs as a result of exposure to stressors, cynicism leads to disengagement from work, and reduced efficiency is actually a result of disengagement from work. Burnout in the workplace results from several factors that manifest themselves at the individual and organizational level. Some of these factors are overload, time pressure, many clients, working hours and emotional demands.

Therefore, the focus of this research work is on the comparison of regular work and forced remote work (that is, working from home during the COVID-19 pandemic). COVID-19 has brought changes throughout the world, not only in Bosnia and Herzegovina. The results of research carried out in Bosnia and Herzegovina showed that the degree of burnout during the pandemic was slightly higher compared to the degree of burnout after the pandemic, but also that there was a decrease in work engagement after the pandemic compared to the period during the pandemic, which may be related with post-pandemic fatigue or lack of motivation. The research also showed that younger employees and employees in earlier career stages have on average higher levels of burnout compared to older colleagues and colleagues in later career stages. It is interesting to point out that women had a higher average level of burnout compared to men, which is in line with the hypothesis we tested.

This research paper sought to show a comparison of forced remote work caused by factors such as the COVID-19 pandemic and regular work. The research results, can serve as a basis for developing employee support strategies and improving working conditions, especially in working from home conditions.

Keywords: *work engagement, burnout, dedication, emotional exhaustion, cynicism, work from home*

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Obrazloženje teme istraživanja	1
1.2. Problem i predmet istraživanja	3
1.3. Ciljevi istraživanja	4
1.4. Istraživačko pitanje i istraživačke hipoteze	5
1.5. Struktura završnog rada	6
2. TEORETSKI OKVIR	6
2.1. Radna angažiranost	6
2.2. Prediktori i posljedice radne angažiranosti	9
2.2.1. Situacioni faktori radne angažiranosti	10
2.2.2. Individualni faktori radne angažiranosti.....	15
2.2.3. Potencijalne posljedice radne angažiranosti	17
2.3. Sagorijevanje na radnom mjestu	19
2.4. Prediktori i posljedice sagorijevanja na radnom mjestu	23
2.4.1. Situacioni faktori sagorijevanja na radnom mjestu	23
2.4.2. Individualni faktori sagorijevanja na radnom mjestu	25
2.4.3. Posljedice sagorijevanja na radnom mjestu.....	26
2.5. COVID-19 kao uzročnik prinudnog rada na daljinu	29
2.5.1. Odnos radne angažiranosti i sagorijevanja na radnom mjestu u redovnim okolnostima i tokom rada na daljinu	31
2.5.2. Rodne razlike u posljedicama pandemije COVID-19.....	34
2.5.3. Starosna dob kao uzrok sagorijevanja kod zaposlenih tokom pandemije COVID-19	35
2.5.4. Radna angažiranost tokom pandemije COVID-19.....	36
2.5.5. Efikasnost rada tokom pandemije COVID-19.....	37
3. ISTRAŽIVANJE ODNOSA RADNE ANGAŽIRANOSTI I SAGORIJEVANJA PRILIKOM REDOVNOG RADA I PRINUDNOG RADA NA DALJINU U KOMPANIJAMA	39
3.1. Istraživački dizajn	40
3.2. Deskriptivna analiza uzorka	42

3.3. Deskriptivna analiza odgovora iz upitnika o radnoj angažiranosti i sagorijevanju	47
3.4. Kreiranje individualnih indeksa radne angažiranosti i sagorijevanja	53
3.5. Stepen sagorijevanja zaposlenih u odnosu na prinudni rad na daljinu i redovan rad	55
3.6. Stepen radne angažiranosti prilikom prinudnog rada na daljinu i redovnog rada	56
3.7. Uticaj demografskih karakteristika ličnosti na sagorijevanje prilikom prinudnog rada na daljinu	58
3.7.1. Uticaj starosti na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu	58
3.7.2. Uticaj spola na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu...	60
3.7.3. Uticaj faze karijere zaposlenika na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu	61
4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I PREPORUKE ZA DALJI RAD.....	62
4.1. Diskusija rezultata istraživanja.....	62
4.2. Doprinosi rada i buduća istraživanja	64
5. ZAKLJUČAK.....	65
REFERENCE	67
PRILOZI	1

SPISAK TABELA

Tabela 1: Posljedice sagorijevanja na radnom mjestu.....	27
Tabela 2: Pozicija u organizacijskoj hijerarhiji kompanije	44
Tabela 3: Djelatnost organizacije	46
Tabela 4: Upitnik o angažiranosti na poslu (UWES) u toku COVID-19 pandemije (za vrijeme rada na daljinu).....	47
Tabela 5: Upitnik o sagorijevanju (CBI) - pitanja o ličnom sagorijevanju na poslu i sagorijevanju vezanom za posao za vrijeme pandemije COVID-19 (za vrijeme rada na daljinu).....	48
Tabela 6: Upitnik o angažiranosti na poslu (UWES) nakon COVID-19 pandemije (u periodu povratka na redovan rad u kancelariji)	50
Tabela 7: Upitnik o sagorijevanju (CBI) - pitanja o ličnom sagorijevanju na poslu i sagorijevanju vezanom za posao nakon COVID-19 pandemije (u periodu povratka na redovan rad u kancelariji).....	51
Tabela 8: Rezultati mjere pouzdanosti skale (Cronbach alfa).....	53
Tabela 9: Rezultati testiranja normalnosti distribucije varijabli.....	54
Tabela 10: Rezultati Wilcoxonovog testa sume rangova za testiranje prve hipoteze	55
Tabela 11: Rezultati Wilcoxonovog testa sume rangova za testiranje druge hipoteze	57
Tabela 12: Rezultati o uticaju starosti na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu	59
Tabela 13: Rezultati o uticaju spola na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu	60
Tabela 14: Rezultati o uticaju faze karijere na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu	61

SPISAK GRAFIKONA

Grafikon 1: Spol ispitanika.....	42
Grafikon 2: Starosna dob ispitanika	43
Grafikon 3: Stepen obrazovanja	43
Grafikon 4: Veličina kompanije	45
Grafikon 5: Sektor organizacije.....	45

SPISAK SLIKA

Slika 1: Model radne angažiranosti	14
Slika 2: Sagorijevanje i povlačenje na različitim nivoima društvene razmjene	22

1. UVOD

Radna angažiranost i sagorijevanje predstavljaju važnu temu kada govorimo o kontekstu radne snage. Termin radna angažiranost nas asocira na entuzijizam i predanost poslu, kao i emocionalnu povezanost zaposlenika sa poslom koji obavljaju. Kada govorimo o angažiranim zaposlenicima, često uz njih povezujemo motiviranost, fokus i posvećenost radu.

S druge strane možemo govoriti o terminu sagorijevanje, koji nam uglavnom budi negativne emocije, pa taj termin često povezujemo sa iscrpljenošću i gubitkom interesa za posao koji obavljamo. Sagorijevanje se pojavljuje kao posljedica kontinuiranog stresa na radnom mjestu ili uslijed neravnoteže ciljeva pojedinca i ciljeva organizacije u kojoj radi. Ove dvije dimenzije su suprotstavljene, ali se mogu susresti na jednom radnom mjestu. Dok radna angažiranost može biti pozitivno iskustvo i izazvati pozitivne emocije, sagorijevanje izaziva negativne posljedice kako za pojedinca tako i za organizaciju.

Svijest o radnoj angažiranosti i sagorijevanju je postala važnija u poslovnim krugovima, pogotovo u periodu pandemije COVID-19, jer su organizacije prepoznale važnost dobrobiti svojih zaposlenih. Zbog toga se ovaj rad bavi komparacijom radne angažiranosti i sagorijevanja za vrijeme prinudnog rada na daljinu i redovnog rada. U nastavku možemo pronaći teoretski okvir, ali i istraživanje provedeno u Bosni i Hercegovini o ova dva fenomena za vrijeme prinudnog rada na daljinu i redovnog rada.

1.1. Obrazloženje teme istraživanja

Prema definiciji Schaufeli *et al.* (2002) radna angažiranost je pozitivno i zadovoljavajuće mentalno stanje na poslu koje se očituje kroz posvećenost, vigor i udubljenost zaposlenika. U prethodno navedenoj definiciji radne angažiranosti (engl. *work engagement*) možemo uočiti da se ovaj pojam sastoji od nekoliko osnovnih komponenti, a to su: posvećenost (engl. *dedication*), vigor (engl. *vigor*) i udubljenost (engl. *absorption*). Posvećenost se odnosi na snažno uključivanje u nečiji posao, praćeno osjećajem entuzijazma, značaja i osjećajem za ponos i nadahnuće. Vigor možemo definisati kao visoku razinu energije i otpornosti, spremnost na ulaganje truda u posao, kao i sposobnost da se zaposlenik ne može lako umoriti. Ovdje ubrajamo i različite karakteristike zaposlenih kao što su: upornost u osjećaju entuzijazma, nadahnuća, energičnosti i radoholizma. Udubljenost uključuje potpunu koncentraciju na rad, nemogućnost odvajanja od posla, kao i duboko uživanje u radu na kojem vrijeme brzo prolazi. Posvećenost i vigor smatraju se ključnim dimenzijama radne angažiranosti, dok se u nekim slučajevima pojavljuje i udubljenost, koja ne predstavlja ključnu dimenziju radne angažiranosti (Schaufeli *et al.*, 2002).

Pored ključnih dimenzija radne angažiranosti biće govora i o resursima posla koji za većinu istraživača predstavljaju najvažnije pokretače radne angažiranosti. Angažirani zaposlenici

moгу dugoročno ostati angažirani ukoliko se bave proaktivnim oblikovanjem svoje radne sredine. Oni pored dostupnih resursa za posao, grade i svoje resurse, te svoj rad predstavljaju stimulativnim i značajnim. Najčešće govorimo o osobama koje su optimistične, samoeфикаsne i imaju visok nivo aktivnosti. Pored posla, takvi zaposleni su visoko angažirani i u raznim volonterskim aktivnostima, kao i u kreativnim hobijima. Za razliku od radoholičara koji osjećaju snažni nagon za poslom, angažirani zaposlenici uživaju na poslu (Bakker, Tims i Derks, 2012).

Osim resursa koje zaposlenici mogu koristiti na radnom mjestu postoje i zahtjevi posla koji predstavljaju vrstu napora za pojedince. Demerouti *et al.* (2001) definirali su zahtjeve posla kao različite elemente posla koji zahtijevaju fizički ili mentalni napor, što rezultira fizičkim i psihološkim opterećenjem. To su zapravo loše stvari koje troše energiju poput pretjeranog rada, sukoba sa drugim zaposlenim i stvaranja nesigurnosti na poslu. S druge strane, resursi posla su dobre stvari koje su definirane kao aspekti posla koji mogu obavljati bilo koji od sljedećih ciljeva: biti funkcionalan u postizanju raznih radnih ciljeva, smanjiti zahtjeve na poslu i povezana fizička i psihološka trošenja, te stimulisati lični rast i razvoj. U današnjem okruženju, menadžeri nastoje da što više angažiraju svoje zaposlenike, a također da zaposlenici na sebi ne osjete „sagorijevanje“ (Demerouti *et al.*, 2001).

S druge strane govorimo o terminu sagorijevanje (engl. *burnout*) koji predstavlja suprotnost radnoj angažiranosti (Maslach i Leiter 1997, Cole *et al.*, 2012). Termin sagorijevanje prvi put je identifikovao Freudenberg 1970-ih da bi opisao postepeno emocionalno iscrpljivanje i gubitak motivacije koje je primjetio među ljudima koji su se prijavili za rad u humanitarnoj organizaciji (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014). Sagorijevanje možemo definisati kao sindrom iscrpljenosti, cinizma prema poslu i smanjene profesionalne efikasnosti među pojedincima u odnosu na njihov rad. Već vidimo da se u definiciji iscrpljenosti spominju tri različita pojma koja također možemo definisati. Emocionalna iscrpljenost (engl. *exhaustion*) i cinizam (engl. *cynicism*) predstavljaju osnovne dimenzije sagorijevanja, dok je smanjena profesionalna efikasnost (engl. *inefficacy/reduced personal accomplishment*) dodana kasnije kao treći faktor iz faktorske analize Maslach Burnout Inventory (MBI). Emocionalna iscrpljenost predstavlja središnju komponentu sagorijevanja, gdje uključujemo smanjenje energije, kao i mentalni, emocionalni i fizički umor. Cinizam se odnosi na razvoj negativnog stava prema svom poslu ili primaocima posla, gdje najčešće govorimo o osjećajima nedostatka, razvoju sumnje u sebe i lošeg samopoštovanja (Bresó, Salanova i Schaufeli, 2007).

Kada posmatramo komponente sagorijevanja i radne angažiranosti, možemo zaključiti da je vigor suprotnost emocionalnoj iscrpljenosti, a posvećenost suprotnost cinizmu. Maslach i Leiter (1997) smatraju da se sagorijevanje javlja kada se vigor, posvećenost i udubljenost u posao transformišu u iscrpljenost, cinizam i smanjenu efikasnost. Unatoč tome, sagorijevanje i radna angažiranost ne mogu se mjeriti istim instrumentima, jer se zasnivaju na različitim bipolarnim dimenzijama. Ukoliko se zaposlenik ne osjeća „sagorjelim“ to ne

mora značiti da nije bio angažiran na poslu, stoga se radna angažiranost i sagorijevanje moraju mjeriti nezavisno jedno od drugog.

1.2. Problem i predmet istraživanja

Jedan od većih izazova s kojima se danas susrećemo je rad na daljinu, odnosno rad od kuće. Vrlo je teško naći optimalnu kombinaciju prinudnog rada na daljinu uzrokovanog faktorima poput pandemije COVID-19 i redovnog rada iz kancelarija, samim tim i kombinaciju poslovnog i privatnog života u uslovima rada na daljinu. Zbog toga će predmet ovog istraživanja biti upravo poređenje prinudnog rada na daljinu (engl. *mandatory work from home*) i redovnog rada. U nastavku će termin rad na daljinu biti korišten za svaku vrstu rada koja se ne obavlja nužno u kancelariji ili na klasičnom radnom mjestu. Klasične teorijske perspektive su ukazivale na to da se zaposlenici osjećaju angažirano i sigurno, sve dok imaju osigurane određene uslove rada, te da se sagorijevanje javlja onda kada dožive različite nepravednosti, razočarenje ili gubitak važnosti njihovog radnog mjesta na poslu. U zavisnosti od različitih organizacijskih uslova moguće je da zaposlenik prelazi iz radne angažiranosti u sagorijevanje i obratno. Međutim, ukoliko zaposlenik ima dobre organizacijske uslove, onda je manja vjerovatnoća da će iskusiti sagorijevanje koje sa sobom nosi negativne emocije (Schaufeli i Salanova, 2011).

„Sagorijevanje“ je postalo aktuelna tema raznih istraživanja, jer skoro svakodnevno možemo čuti tu riječ u različitim industrijama, kompanijama i drugim mjestima. Posljedice sagorijevanja za zdravlje mogu biti fatalne, od manjih psiholoških smetnji do većih psihičkih ili fizičkih problema (glavobolje, poremećaji spavanja, respiratorne infekcije, gastrointestinalne infekcije). Zbog sagorijevanja će zaposlenici pokazati jedno ili više ponašanja izbjegavanja posla kao što su kašnjenje, odsustvo i slično. Samim tim, takvi zaposlenici moraju uložiti puno više dodatnog vremena, te se kolektivne performanse smanjuju. Osim toga, zdravi zaposlenici moraju pomagati bolesnima, gdje rizikuju da se razbole, te samim tim opada kolektivni učinak (Mohren *et al.*, 2003; Melamed *et al.*, 2006, Armon *et al.*, 2010; Kim, Ji i Kao, 2011).

Ranija iskustva zaposlenika u organizaciji u kojoj je sagorijevanje svakodnevica može dovesti do konstantnog ometanja radne aktivnosti i smanjenja produktivnosti. Takvi zaposlenici imaju manje energije na poslu, te grade lošu percepciju o svom poslu. Hobföll (1989) smatra da su ovakve informacije u skladu s Teorijom očuvanja resursa koja tvrdi da kada se jednom procijenjeni resursi izgube, pojedinci teže ka cilju minimaliziranja potencijala da ne izgube još više. Takvi stavovi ometaju mogućnost napretka u kompaniji i povećanje ulaganja zaposlenika u svoj rad. Stoga možemo reći da je sagorijevanje prediktor smanjene radne angažiranosti. Ukoliko dođe do iscrpljivanja resursa, postoji mogućnost iskustva visokog sagorijevanja, povezanog sa nižom radnom angažiranošću. S druge strane, možemo spomenuti i Model širenja i izgradnje od Fredrickson (1998) gdje iskustvo pozitivnih misli i postupaka može dovesti pojedince do dalje izgradnje resursa i povećane radne angažiranosti. Međutim, ovakvom modelu treba vrijeme da se razvije.

Faktore koji utiču na sagorijevanje možemo podijeliti u dvije kategorije: situacijske i pojedinačne. Situacijski faktori uključuju zahtjeve za poslom i nedostatak resursa za posao. Zahtjevi posla su aspekti koji zahtijevaju uloženi napor. Kao takvi, zahtjevi posla su povezani s fizičkim i psihološkim trošenjem, kao što su povećan puls i umor. Takvi simptomi dovode do dobrih temelja za sagorijevanje. Prema Bakker i Demerouti (2007) resursi posla obuhvataju različite fizičke, psihološke, socijalne ili organizacijske elemente koji olakšavaju postizanje radnih ciljeva, smanjuju zahtjeve posla i njihove troškove ili potiču lični razvoj putem rada. Istraživanja u prethodnom desetljeću otkrivaju da kada zaposlenici dožive autonomiju, dobiju povratne informacije, imaju socijalnu podršku ili imaju kvalitetan odnos sa svojim nadređenim, obično su podložni preopterećenju radom, emocionalnim zahtjevima, fizičkim zahtjevima i poslu od kuće. Stoga je najvjerovatnije da se sagorijevanje javlja kada se kombinuju visoki zahtjevi posla sa niskim resursima na poslu (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014).

Posebnu pažnju u posljednje vrijeme istraživači pokazuju za rad od kuće, uzrokovan pandemijom COVID-19. Pandemija je do sada promijenila neke industrije iz korijena, ubrzala je trendove i otvorila nove mogućnosti za nove industrije. Organizacije su morale u potpunosti promijeniti pristup radu da bi pomogli sebi i svojim zaposlenima. Samim time, ubrzane su promjene poput migracije posla na virtuelno okruženje (engl. *Work From Home - WFH*). Kao odgovor na pandemiju mnoge su zemlje usvojile politike za pomoć privredi. Stavljene su posebne akcenat u radu na hitnosti u uvođenju promjena u radnoj praksi, virtuelnom vodstvu, problemima s kojima se susreću porodice prilikom rada od kuće, kao i o njihovom zdravlju i dobrobiti. Veliki broj ljudi prisiljen je raditi od kuće, iako neki od njih nemaju prostor za rad od kuće. Zbog toga, veliki je izazov održavati granice između posla i privatnog života. S druge strane, poslodavcima je teško imati nadzor nad zaposlenima, te moraju raditi na stvaranju različitih online alata za praćenje zaposlenih. Ovakav sistem rada najčešće utiče na kreativnost zaposlenih i guši privatnost kada je u pitanju rad od kuće. Rad od kuće ima za rezultat drugačije funkcionisanje timova, fizičko distanciranje te usamljenost na radnom mjestu. Razna istraživanja pružaju informacije da virtuelnim timovima nedostaje bogatstvo razgovora licem u lice. Distanciranje, virtuelno vodstvo, konstantno izlaganje stresnim informacijama za vrijeme pandemije dovodi do iscrpljenosti zaposlenih, te dalje do većeg sagorijavanja na radnom mjestu. Stoga će istraživački dio ovog rada imati poseban fokus na zaposlenima koji su morali prinudno raditi od kuće i njihovoj komparaciji sa zaposlenima koji rade u redovnim radnim okolnostima (Sine i David, 2003; Kniffin *et al.*, 2020).

1.3. Ciljevi istraživanja

Pregledom dostupne literature vezane za temu rada, navedeni su sljedeći ciljevi rada:

- a. prikazati detaljan pregled ranijih istraživanja koja su se bavila sagorijevanjem na radnom mjestu, svakodnevnim funkcionisanjem u radu na daljinu, radnom angažiranošću, te uticaju sagorijevanja na zdravlje zaposlenih,

- b. prikazati razlike u prinudnom radu na daljinu uzrokovanom faktorima poput pandemije COVID-19 i redovnom radu, te da li i kako konstantni prinudni rad utiče na svakodnevno funkcionisanje pojedinca,
- c. objasniti vezu između demografskih karakteristika (starost, spol, faza karijere) ličnosti i sagorijevanja u uslovima rada na daljinu,
- d. dati preporuke kako prepoznati zaposlenike koji su žrtve sagorijevanja, i naći način kako ponovo da postanu angažirani zaposlenici.

Kao što je ranije navedeno, postoji značajan broj istraživačkih radova vezanih za radnu angažiranost i sagorijevanje, međutim ovaj rad nastojati će dati nove informacije kroz istraživanje provedeno u BiH. Biće izvršeno poređenje radne angažiranosti i sagorijevanja na poslu u različitim radnim uslovima: redovan rad i prinudan rad od kuće.

1.4. Istraživačko pitanje i istraživačke hipoteze

Cilj današnjih kompanija, pogotovo u dobu pandemije, je upravo održati produktivnost na nivou kakva je i bila, kroz rad na daljinu. U skladu sa prethodnim studijama, pregledom literature postavlja se naredno istraživačko pitanje:

Da li se sagorijevanje na radnom mjestu i radna angažiranost prilikom prinudnog rada na daljinu razlikuju u odnosu na sagorijevanje i radnu angažiranost prilikom redovnog rada?

Istraživačke hipoteze koje će biti tretirane ovim istraživanjem glase:

H1: Prinudni rad na daljinu izaziva veći stepen sagorijevanja zaposlenih u odnosu na redovni rad.

H2: Radna angažiranosti prilikom prinudnog rada na daljinu je niža u odnosu na radnu angažiranost zaposlenih prilikom redovnog rada.

H3: Demografske karakteristike ličnosti utiču na sagorijevanje prilikom prinudnog rada na daljinu.

Ista (H3) će biti testirana kroz podhipoteze:

H3a: Stariji zaposlenici sagorijevaju brže u odnosu na mlađe zaposlenike prilikom prinudnog rada na daljinu.

H3b: Žene sagorijevaju brže u odnosu na muškarce prilikom prinudnog rada na daljinu.

H3c: Zaposlenici u fazama istraživanja, uspostavljanja i napredovanja u karijeri brže sagorijevaju od zaposlenika u fazama održavanja i kasne karijere.

1.5. Struktura završnog rada

Završni rad na temu „Komparativni prikaz radne angažiranosti i sagorijevanja na radnom mjestu u uslovima prinudnog rada na daljinu i redovnog rada“ se sastoji od nekoliko bitnih cjelina.

Uvodni dio ovog rada se odnosi na kratko obrazloženje teme, definisanje predmeta i problema istraživanja, definisanje ciljeva istraživanja, te u posljednjem dijelu i na predstavljanje hipoteza istraživanja.

Drugo poglavlje govori o teoretskom okviru samog rada. Definisani su osnovni pojmovi, a to su radna angažiranost i sagorijevanje. Pored toga, predstavljeni su i problemi kao i prednosti rada na daljinu za zaposlene, organizacijski faktori i njihovi uticaji na zaposlenike dok je trajala pandemija COVID-19.

Treće poglavlje govori o istraživačkom dizajnu i metodološkom okviru istraživanja. U ovom dijelu je detaljno opisan uzorak na kojem je urađeno istraživanje i definisani su osnovni dijelovi anketnog upitnika koji je korišten za ovo istraživanje. Također, prikazane su sve neophodne analize i metode koje su korištene za analizu podataka i postupak dokazivanja predstavljenih hipoteza.

U okviru narednog poglavlja predstavljeni su rezultati istraživanja, dok posljednje poglavlje rada daje zaključna razmatranja i preporuke za dalji rad.

Na samom kraju je prikazan zaključak završnog rada, popis korištene literature, kao i prilozi završnog rada.

2. TEORETSKI OKVIR

2.1. Radna angažiranost

Kahn (1990) je objavio prvi akademski članak o radnoj angažiranosti 90-ih godina, objašnjavajući ovaj koncept kao proces u kojem članovi organizacije preuzimaju svoje radne uloge, pri čemu angažirani pojedinci aktivno koriste i izražavaju sebe na fizičkoj, kognitivnoj i emocionalnoj razini tokom obavljanja tih uloga. Shodno tome, možemo reći da se angažiranost odnosi na način na koji osoba preferira sebe u ponašanju prema zadacima koji promovišu povezanost sa poslom, ali i drugima. Nakon jedne decenije, evidentno je povećan broj akademskih članaka o radnoj angažiranosti. Termin radna angažiranost opisuje odnose između zaposlenika i njihove organizacije. Iako ne postoji jednoznačna definicija ovog pojma, mogu se uočiti određene zajedničke karakteristike radne angažiranosti.

Tako npr. Schaufeli *et al.* (2002) opisuju radnu angažiranost kao koncept koji je definiran i operacionaliziran kao pozitivno i obogaćeno stanje uma koje se veže uz rad, a karakterizira ga energija, posvećenost i udubljenost.

Također, radnu angažiranost možemo opisati kao mentalno stanje u kojem osoba osjeća potpunu uronjenost u svoje poslovne zadatke, obilježeno energijom i entuzijazmom prema poslu (Bakker, 2017).

Radna angažiranost predstavlja pozitivno i zadovoljavajuće stanje uma na radnom mjestu koje obuhvata posvećenost, vigor i udubljenost/zaokupljenost zaposlenika na poslu (Schaufeli *et al.*, 2002a).

Zanimljivo je primjetiti da se vigor (energičnost) kao komponenta radne angažiranosti pojavljuje u svim navedenim definicijama. Takvi zaposlenici mogu motivisati i svoje kolege, te samim tim doprinijeti boljem organizacionom učinku.

Vigor ili energičnost odlikuje visok nivo energije i mentalne otpornosti tokom rada, ulaganje truda u svoj rad, kao i upornost čak i pred poteškoćama. Zaposleni koji imaju visok rezultat na testu energičnosti, često imaju više poleta i izdržljivosti u svom radu. Posvećenost ili zaokupljenost se odnosi na snažno uključivanje u nečiji posao i doživljavanje osjećaja značaja, entuzijazma i izazova. Udubljenost se odlikuje potpunom koncentracijom na rad i srećom na poslu, pri čemu vrijeme brzo prolazi. Predani zaposlenici se teško odvajaju od svog posla i često se osjećaju entuzijastično i ponosno na svoj rad. Ovakvi zaposlenici imaju osjećaj da vrijeme brzo prolazi i sve što se dešava oko njih nije važno. Dok s druge strane, nizak nivo udubljenosti znači da zaposlenici nisu toliko uronjeni u posao i nemaju teškoću da se odvoje od posla. Obzirom da je ljudski kapital jedini resurs koji se ne može kopirati, zaposlenici bi trebali biti energični i posvećeni svome poslu, jer su organizacijama kao takvi jako potrebni (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014).

Kada govorimo o dimenzijama angažiranosti, možemo reći da su to direktne suprotnosti dimenzijama sagorijevanja. Radna angažiranost se odlikuje: visokim nivoom energije i snažnom identifikacijom sa bilo kojim radom, dok sagorijevanje karakteriše suprotno: nizak nivo energije i loša identifikacija sa bilo kojim radom (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014).

Glavni razlog velikog interesa za koncept radne angažiranosti je prediktivna vrijednost poslovnog učinka. Prije svega, angažirani zaposlenici češće doživljavaju pozitivne emocije, uključujući radost i entuzijazam. Pozitivne emocije utiču na ljude na način da usvajaju nove vještine i da rade na sebi i svom okruženju. Angažirani zaposlenici imaju bolje zdravstveno stanje, za razliku od onih koji nisu angažirani. To znači da imaju mogućnost da se fokusiraju na svoje zadatke i ulože svu svoju energiju u posao. Zatim, angažirani zaposlenici kreiraju svoje vlastite resurse, jer je utvrđeno da angažiranost pozitivno predviđa resurse posla tokom vremena. Angažirani zaposlenici često pitaju za pomoć ukoliko im je potrebno, ili za povratne informacije o njihovom poslu. Oni također prenose svoju angažiranost na druge ljude i utiču pozitivno na svoje okruženje. Na taj način angažirani zaposlenici indirektno utiču na performanse tima (Fredrickson, 2001; Bakker, 2009; Salanova *et al.*, 2010).

Angažirani zaposlenici ulažu trud u svoj posao, jer se identificiraju s njim. Koncept angažiranosti prikazuje dinamičan odnos između osobe koju pokreće lična energija s jedne strane i uloga na radnom mjestu koja omogućuje osobi da se izrazi, s druge strane. Za razliku od zaposlenih koji pate od sagorijevanja, angažirani zaposlenici imaju osjećaj energične i efikasne povezanosti sa svojim poslom, te na svoj posao gledaju kao na izazov nasuprot stresnom i zahtjevnom. Postoje dvije različite povezane škole razmišljanja koje smatraju da je radna angažiranost stanje zadovoljstva i efikasnosti, odnosno direktna suprotnost dimenzijama sagorijevanja. U slučaju sagorijevanja energičnost se pretvara u iscrpljenost, uključenost u cinizam, a efikasnost u neefikasnost (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014).

Kada govorimo o angažiranim zaposlenima, možemo reći da oni osjećaju ispunjenost poslom. Angažiranost se odlikuje uključenošću, posvećenošću, strašću, entuzijazmom, fokusiranim naporom i energijom. Na sličan način riječnik Merriam-Webster opisuje angažiranost kao „emocionalnu uključenost“ ili „stanje u brzini“. Angažiranost je novi koncept i zanimljivo je da je prvi put postao popularan među poslovnim ljudima, a kasnije i u akademskoj zajednici. Različita istraživanja su dokazala da bi angažirani zaposlenici mogli obezbjediti konkurentske prednosti za organizaciju (Schaufeli i Salanova, 2014).

Organizacije očekuju od svojih zaposlenika da budu proaktivni, da pokažu inicijativu, sarađuju sa drugima, preuzimaju odgovornost za sopstveni profesionalni razvoj i da budu posvećeni standardima visokog kvaliteta. Stoga su organizacijama potrebni zaposlenici koji su posvećeni i koji su zaokupljeni svojim poslovima. Odnosno, organizacijama trebaju angažirani zaposlenici. U tom kontekstu, radna angažiranost zaslužuje pažnju i kao tema istraživanja može biti pozitivno povezana sa učinkom u organizacijama (Kim, Kolb i Kim 2013).

Osim toga, razne studije pokazuju kako je radna angažiranost pozitivno povezana sa podrškom radnih kolega i nadređenih, povratnim informacijama o učinku, treniranju zaposlenih, kontrolom posla, raznovršnošću zadataka, kao i drugim mogućnostima za obuku. Stoga, što je dostupno više resursa za posao, to će više zaposlenih biti angažirano. Resursi za posao se odnose na fizičke, psihološke, socijalne kao i organizacione aspekte posla. Aspekti posla uveliko utiču na postizanje radnih ciljeva, smanjenje zahtjeva posla i podsticanje ličnog rasta, učenja i razvoja. Osim toga, postoje različiti resursi za posao kao što su društvena podrška, povratne informacije i autonomija. Ovakvi resursi mogu dovesti do učenja vezanog za posao, radne angažiranosti kao i organizacione posvećenosti. Pored društvene podrške zaposlenima je potrebna i podrška nadređenih koja predstavlja stepen do kojeg zaposlenici percipiraju kako supervizori pružaju podršku, brigu za zaposlene i hrabrost. Ovo su neki od ključnih resursa da bi zaposlenici bili angažirani (Schaufeli i Salanova, 2014).

Sve veći broj istraživanja u poljima upravljanja ljudskih resursa i organizacionog razvoja, psihologije i poslovanja fokusira se na pozitivnu organizacionu promjenu na radnom mjestu. Dio ovakvih istraživanja motiviše grupu i/ili pojedinca u organizacijama da rade bolje i takva

motivacija dovodi do poboljšanja i individualnih i organizacionih učinaka. Angažiranost se može posmatrati kao proaktivan i temeljni pristup organizacijskim performansama i održivosti. Budući da angažirani zaposlenici imaju visok nivo energije, entuzijastični su u vezi sa svojim poslom i često se duboko uključuju u njihov rad, može se očekivati da rade bolje i pametnije. To dovodi do povećanja individualnosti i/ili grupnog učinka, te može postati jaka osnova za održivost organizacije (Kim, Kolb i Kim, 2013).

Sonnentag (2003) je pronašla da je radna angažiranost značajno veća u danima kada se zaposlenici osjećaju odmorno ili oporavljeno ujutro, za razliku od onih dana kada se ne stignu pripremiti za naredni radni dan. U danima kada se zaposlenici osjećaju oporavljeno, oni pokazuju efikasnost, veću optimičnost i veći osjećaj samopoštovanja prema organizaciji, a samim tim i pokazuju veću radnu angažiranost. Osim toga, društveni resursi posla kao što su supervizijsko treniranje, klima u timu i društvena podrška predstavljaju važne prediktore u nekim zanimanjima, dok u nekim ne.

Bakker (2017) smatra da angažirani zaposlenici rade bolje jer:

- a. doživljavaju pozitivne emocije, koje im pomažu da razviju nove ideje i izgrade resurse,
- b. boljeg su zdravstvenog stanja, tako da svu energiju mogu posvetiti poslu,
- c. traže povratne informacije i podršku kako bi stvorili nove resurse i
- d. imaju sposobnost da svoju angažiranost prenesu na kolege, te na taj način povećavaju timski učinak.

Da bi pridobili i zadržali zaposlenike visokog kalibra, odnosno angažirane i produktivne zaposlenike, organizacije treba da obezbjede kontekst koji dobro pristaje onome što zaposlenik očekuje, kao i onome što nudi radno okruženje. Naučnici u oblasti upravljanja ljudskim resursima su se složili da organizacije treba da povećaju radnu angažiranost kod zaposlenika, na način da biraju kandidate koji najbolje odgovaraju toj poziciji i koji dobro pristaju organizacijskoj kulturi. Angažiranost bi trebala biti integrisana u sistem praksi, procedura i politika upravljanja ljudskim resursima (Bakker, 2017).

2.2. Prediktori i posljedice radne angažiranosti

Prediktore možemo definisati kao znakove da će se nešto dogoditi, kao predviđanje nekog budućeg stanja, na temelju kojeg možemo prognozirati dalja dešavanja. Prediktore radne angažiranosti možemo podijeliti u dvije kategorije: situacione faktore i individualne faktore. Situacioni faktori se odnose na resurse posla i zahtjeve posla, odnosno kako i samo ime kaže, govore o situaciji na poslu. Oni najčešće pokazuju sliku kakve odnose imaju zaposlenici u određenoj organizaciji, da li imaju preveliku kontrolu na poslu, da li dobijaju adekvatnu podršku, povratne informacije o svom radu, te da li imaju mogućnosti za razvoj. Prethodno navedeni situacioni faktori odnose se na resurse posla. Pored njih, situacija na poslu zavisi i od zahtjeva posla, pa npr. možemo uočiti da li zaposlenici pate od prevelikog opterećenja na

poslu, da li mogu stizati da obave sve zadatke na vrijeme, da li sami sebi postavljaju nerealne ciljeve, te da li imaju preveliku ili premalu dozu odgovornosti. Sa druge strane, postoje i individualni faktori koji mogu biti prediktori radne angažiranosti. Individualni faktori se odnose na lične karakteristike zaposlenih u organizaciji, na različitosti njihovog karaktera, te da li se i kako ti karakteri uklapaju u organizaciju i djeluju na različite situacije u organizaciji (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001; Bakker i Demerouti, 2008). U narednim sekcijama biće obrađeni situacioni i individualni faktori.

2.2.1. Situacioni faktori radne angažiranosti

Kao što je ranije navedeno, situacione faktore na radnom mjestu određuju resursi posla i zahtjevi na poslu. Resursi posla su najvažniji prediktori radne angažiranosti, jer oni predstavljaju aspekte posla koji pomažu u postizanju radnih ciljeva, smanjuju zahtjeve posla i stimulišu lični rast.

Prema Schaufeli i Salanova (2014) u resurse posla ubrajamo:

- a. kontrolu posla,
- b. socijalnu podršku,
- c. povratne informacije o učinku,
- d. raznolikost zadataka,
- e. mogućnosti za razvoj i
- f. transformaciono vodstvo.

Kontrola posla, povratne informacije o učinku i raznolikost zadataka su komponente na nivou zadatka (engl. *task level*). Kontrola posla se odnosi na mogućnost osobe da kontroliše svoje radno okruženje, te da na taj način ostvaruje lične ciljeve. Povratne informacije o učinku se odnose na povratne informacije koje zaposlenik dobija od svojih nadređenih vezano za obavljene zadatke, te na taj način pokušava da napreduje na radnom mjestu, ali i da kreira bolju organizacionu klimu. Raznolikost zadataka je važna komponenta, kako zaposlenici ne bi dolazili u situaciju da osjete dosadu na poslu. Vrlo je važno sačuvati komponentu raznolikosti na radnom mjestu, kako bi se smanjila mogućnost odlaska zaposlenih iz organizacije, prozrokovana dosadom na poslu (Schaufeli i Salanova, 2014).

Na nivou međuljudskih odnosa (engl. *interpersonal level*) ubrajamo socijalnu podršku koja pored podrške uključuje i priznanja i nagrade. Podrška od strane kolega, kao i od strane nadređenih je vrlo važna za svakog zaposlenika, kako bi osjećao da je njegov rad cijenjen, ali i da je prihvaćen od strane svojih kolega u organizaciji. Na organizacionom nivou (engl. *organizational level*) razlikujemo dvije komponente: mogućnosti za učenje i razvoj i transformaciono vodstvo. Ove dvije komponente su također jednako važne kao i prethodne, obzirom da utiču na treniranje, inspiraciju i motivaciju zaposlenih da rade i ostanu u organizaciji (Schaufeli i Salanova, 2014).

Albrecht (2010) je opisao kako četiri ključne prakse menadžmenta ljudskih resursa koje se odnose na angažiranost (selekcija zaposlenih, socijalizacija, menadžment performansi i učenje i razvoj) utiču na organizacionu klimu u organizaciji. Odnosno, kada zaposlenici percipiraju klimu u organizaciji kao podržavajuću, to rezultira većim nivoima angažiranosti kod zaposlenika. Postoje sve veći dokazi da su veće performanse menadžmenta ljudskih resursa povezane sa angažiranošću zaposlenih, produktivnošću, rastom, inovacijama, opstankom i performansama na nivou firme. Prema Bakker (2017) važne performanse menadžment aktivnosti koje utiču na angažiranost su sljedeće: postavljanje ciljeva i performansi razvoja, obezbjeđivanje povratnih informacija za vrijeme rada, upravljanje razvojem zaposlenog, vršenje procjena i kreiranje organizacione klime koja sadrži povjerenje i osnaživanje. Osim ovakvih pristupa vrlo je važno da zaposlenici uključe i personalni nivo intervencija (npr. trening).

Dok angažiranost s jedne strane zahtjeva visoke nivoe performansi i profita za organizaciju, zaposlenici koji rade na visokim nivoima će ostati angažirani u svom poslu. Kada posmatramo analize na organizacionom nivou, vjerovatnije je da će biti uspješnija organizacija koja može osigurati sredstva (tj. resurse) za zapošljavanje koji olakšavaju angažiranost. Zaposlenici koji nastupaju na višem nivou vjerovatnije je da će se osjećati sigurno i imati kontrolu nad okolinom. Pozitivan i samousmjeren rad može zadržati ili poboljšati učinkovitost zaposlenika, što ih zauzvrat čini angažiranima na poslu. Takve vrste proaktivnih ponašanja karakteriziraju brojne angažirane zaposlenike (Bakker, 2017).

Osim strateškog upravljanja ljudima, vrlo je važno i transformaciono vodstvo, iz dana u dan. Stil transformacionog vođe je takav da transformiše zaposlenikove standarde i vrijednosti na način da dostigne organizacijske ciljeve koji prevazilaze njihove individualne interese. Lideri koji inspirišu svoje zaposlenike, na način da im daju podršku, obraćaju pažnju na njih i vjeruju im, imaju veću tendenciju da naprave pozitivnu organizacionu klimu. Međutim, teško je procijeniti obzirom da leadersko ponašanje varira od situacije u kojoj se nalazi. To bi značilo da lideri imaju uticaj na dnevni nivo radne angažiranosti svojih zaposlenika (Bakker, 2017).

Istraživanje u više konvencionalnim organizacijama (plavi i bijeli okovratnici) potvrdilo je da je transformaciono vodstvo povezano sa radnom angažiranošću kroz povećane ljudske resurse (kontrola posla, prepoznavanje, nagrađivanje). U pratećoj studiji Breevaart *et al.* (2014) su pronašli su da sljedbenici pokazuju više resursa posla (autonomija, povratne informacije, šanse za rast) kada njihov lider pokazuje više ponašanja transformacionog vodstva, te na taj način doprinosi angažiranosti sljedbenika i učinku na poslu.

Schaufeli i Bakker (2004) smatraju da u primjere resursa posla ubrajamo: socijalnu podršku kolega, podučavanje nadređenih i povratne informacije o učinku. Efekti resursa za posao su pronađeni u različitim studijama. Pronađeni resursi posla koji predviđaju radnu angažiranost bili su raznovrsnost zadataka, značaj zadataka, autonomija, povratne informacije, društvena podrška kolega, visoko kvalitetan odnos sa supervizorima i transformaciono vodstvo. Ovi

resursi posla su u većoj korelaciji sa angažiranošću nego zahtjevima posla, kao što su fizički zahtjevi, uslovi rada (opasnost po zdravlje, temperatura i buka) i složenost posla. U svom istraživanju Bakker *et al.* (2007) su došli do shvatanja da resursi doprinose radnoj angažiranosti tokom vremena.

Osim resursa posla, kritično područje odjelu upravljanja ljudskim resursima koje utiče na motivaciju pojedinca da se pridruži, uči i ostane u kompaniji su naknade i nagrade. Naknade i nagrade mogu biti novčane (kao što su plaće, beneficije) i nenovčane (učenje, rast mogućnosti, povratne informacije itd.). Kompanije mogu koristiti niz praksi nagrađivanja kako bi motivirale zaposlenike da podignu svoj nivo pažnje i fokus na poslu, što zauzvrat promovise iskustvo sreće na radnom mjestu. Teorija samoodređenja (engl. *Self-determination theory*) tvrdi da su resursi posla povezani sa pozitivnim radnim stavom (radnom srećom) vođenim unutrašnjim stavom odnosno pokretom. Prisustvo unutrašnjeg nagona podstiče osjećaj ostvarenja cilja i stvara zadovoljstvo i pozitivan osjećaj o poslu. Kada zaposlenik prima adekvatnu nagradu za svoj rad, entuzijazam prema zadatom zadatku raste i zaposlenik postaje spreman da ostvari i ono što je najteže. Osjećaj entuzijazma upravo dovodi do zadovoljstva nastalog izvršenim zadatkom (Ryan i Deci, 2000; Baranik i Eby, 2016).

Model organizacionog nagrađivanja pretpostavlja zaposlenikovu angažiranost kao pokretačku snagu pozitivnog stava na poslu. Takva pokretačka sila može pomoći zaposlenima da prevladaju stres i sagorijevanje na radnom mjestu, te da budu sretni zbog izvršenja zadatog zadatka (Saks, 2006). Ono što je zanimljivo jeste da istraživanja pokazuju da se zaposlenici u zapadnim zemljama osjećaju sretno ukoliko im je posao interesantan, dok zaposlenici u Indiji osjećaju sreću zbog dobijanja sigurnih poslova. Zbog povezanosti radne angažiranosti i sreće na poslu Bakker, Demerouti i Brummelhuis (2012) otkrili su da postoji potreba za proučavanjem ovog odnosa, obzirom da i jedna i druga varijabla utiču na produktivnost zaposlenih i njihovu namjeru da ostanu u organizaciji.

U kontekstu radne angažiranosti, ranija istraživanja pokazala su da kada zaposlenici dobiju nagradu u obliku autonomije, uvažavanja njihovog rada, učenja i mogućnosti za rast i razvoj, postoji veća vjerovatnoća da će biti entuzijastični i uložiti veće napore u postizanju dodijeljenih ciljeva. Takvo okruženje stvara entuzijazam za učenje novih vještina, povećava njihovu energiju za postizanje nekog postavljenog cilja, te pomaže zaposlenicima da proizvedu spektar mogućih rješenja, a potom pojačava i osjećaj postignuća. Kada zaposlenik doživi takav osjećaj postignuća na poslu, sklon je iskusiti pozitivna osjećanja ponosa i entuzijazma koji povećava njihov nivo sreće. Teorija samoodređenja podržava tu tezu da se sreća doživljava onda kada su ciljevi postignuti ili potrebe zadovoljene (Costa, Passos i Bakker, 2014).

Osim nagrada i osjećaja postignuća, za analizu radne angažiranosti važno je sagledati i zahtjeve posla.

Prema Schaufeli i Salanova (2014) u zahtjeve posla ubrajamo:

- a. opterećenje na poslu,
- b. vremensku hitnost,
- c. mentalne zahtjeve i
- d. odgovornost.

Možemo reći, da su prethodno navedeni zahtjevi posla vrlo izazovni, te da ukoliko se organizacija ne snađe u takvim momentima i ne ponudi zaposlenicima podršku, vrlo brzo zaposlenici mogu osjetiti sagorijevanje. Ukoliko organizacija vodi brigu o svojim zaposlenicima, ovakvi zahtjevi posla mogu dovesti samo do veće angažiranosti i porasta dobitaka za organizaciju.

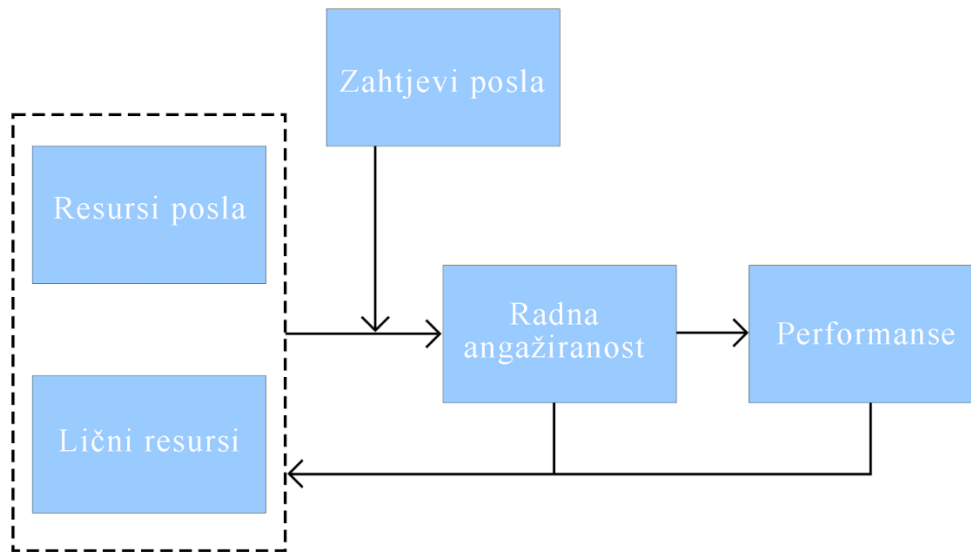
S druge strane, sukobi, interpersonalni problemi i problemi rada na daljinu mogu dovesti do dokaza o povezanosti zahtjeva posla i radne angažiranosti. Takve prepreke mogu stvoriti poteškoće u poslovanju, jer iako se zaposlenici osjećaju angažirano, može u potpunosti nestati osjećaj entuzijazma i posvećenosti poslu. Prema studiji Teoh i Kee (2018), izazovni zahtjevi posla su povezani sa radnom angažiranošću, dok su zahtjevi posla koji ometaju zaposlene, negativno povezani sa radnom angažiranošću.

Osim prethodno navedenih studija koje su ispitivale odnos između zahtjeva posla i radne angažiranosti, provedena studija na učiteljima u školama pokazuje da veći resursi posla dovode i do povećanja radne angažiranosti. Prema Coetzer i Rothmann (2004) resursi posla kao što su organizaciona podrška, mogućnosti za rast i ohrabrenje su pozitivno povezani sa radnom angažiranošću.

U istraživanju koje su proveli Ahmad, Siti i Teoh (2021) pokazano da je visoka radna angažiranost negativno povezana sa sagorijevanjem. Iz tog razloga, radna angažiranost može biti posrednik između zahtjeva posla i iscrpljenosti.

Odnos između ličnih i organizacijskih resursa, zahtjeva posla, radne angažiranosti i performansi vidimo iz Slike 1.

Slika 1: Model radne angažiranosti



Izvor: *Schaufeli i Salanova, 2014.*

Na prethodnom prikazu uočavamo da resursi posla dobijaju svoj potencijal tek kada se suoče sa visokim zahtjevima posla. U tom slučaju resursi posla su posebno učinkoviti i podstiču radnu angažiranost, koja ne samo da podstiče učinak, nego je povezana i sa uloženom energijom, upornošću i naporom, koja je dalje povezana sa odgovarajućim stavovima i ponašanjima. Takvi stavovi i ponašanja govore o poboljšanim performansama organizacije, kao što su npr. organizacijska predanost, lična inicijativa, prisutnost. Kada zaposlenik izvrši određeni zadatak, to ne govori samo o njegovoj razini učinkovitosti, nego dovodi do povratne informacije od strane nadređenog (resurs posla), što nas ponovo vraća na početak modela.

S druge strane, visoki zahtjevi posla u velikoj mjeri iscrpljuju zaposlenikove mentalne i fizičke resurse, gdje zaposlenik ulaže dodatne napore da postigne sve radne obaveze, a sve to na kraju rezultira narušavanjem zdravlja. Kada se nakon više uzastopnih takvih dana, zaposlenik ne uspijeva odmoriti i ne nadoknaditi izgubljenu energiju onda dolazi do sagorijevanja. Sagorijevanje zatim dovodi do negativnih ishoda, kao što su depresija, razni psihosomatski problemi ili kardiovaskularne bolesti. Da bi zaposlenik bio radno angažiran treba da posjeduje resurse koji su izvor motivacije, te koji mu pomažu da ostvari svoje ciljeve na poslu. Ključnu ulogu u ostvarenju radne angažiranosti kod zaposlenih igra i podrška nadređenih. To je pozitivna interakcija između nadređene osobe i zaposlenika. Često su zaposlenici koji imaju podršku nadređenih uspješni u poslu i brže stiču nova znanja, te samim tim ostvaruju i ciljeve organizacije. Takvi zaposlenici su također boljeg mentalnog i fizičkog zdravlja. Ukoliko zaposlenik ima razvijenu konverzaciju sa svojim nadređenim i

podršku od njega, na taj način prevenira mogućnost sagorijevanja na radnom mjestu (Slišković, Burić, Knežević, 2016).

Možemo zaključiti da je vrlo važno prepoznati ukoliko zahtjevi posla prevazilaze mogućnosti zaposlenih i dovode ih do sagorijevanja. U ovom dijelu govorili smo o resursima posla i organizacijskim faktorima, koji utiču na radnu angažiranost. Osim organizacijskih, važno je sagledati i individualne faktore angažiranosti koje predstavljamo u narednoj sekciji.

2.2.2. Individualni faktori radne angažiranosti

U kontekstu analize individualnih faktora koji utiču na radnu angažiranost, važno je istaći razlike u ličnostima. Ličnost igra važnu ulogu u radnoj angažiranosti, jer pojedinci sa specifičnim profilom ličnosti mogu bolje mobilizirati svoje resurse posla nego pojedinci sa nekim drugačijim profilima (Macey i Schneider, 2008; Albrecht, 2010).

Na primjer, ekstraverti pokazuju pozitivne emocije, visoku učestalost i intenzitet ličnih interakcija i veliku potrebu za stimulacijom. Ekstravertni zaposlenici su uglavnom optimistični. Ove karakteristike mogu biti posebno korisne za mobilizaciju socijalne podrške od kolega i supervizora i za traženje povratnih informacija o učinku. Osim toga, sklonost ekstraverta da pozitivno procjenjuju probleme može im pomoći da zahtjeve na poslu shvate kao izazove. Neki od faktora „Velikih pet“ kao što su emocionalna stabilnost, ekstraverzija i savjesnost su konzistentno povezani sa većom radnom angažiranošću. Nekoliko studija je otkrilo pozitivnu vezu između individualnih faktora nižeg reda kao što su samoeфикаsnost, optimizam i samopoštovanje s jedne strane i radne angažiranosti s druge strane. Zaposlene koje odlikuju osobine kao što su samoeфикаsnost, optimizam i visoka emocionalna stabilnost imaju poseban način suočavanja sa stvarnošću, jer očekuju da stvari uvijek idu dobro, te prihvaćaju neuspjeh sasvim normalno (Aларcon, Eschleman i Bowling, 2009).

Za razumijevanje uticaja proaktivnosti na radnu angažiranost, važno je razumijeti sam koncept proaktivnosti. Proaktivni pojedinci skloni su namjerno promijeniti svoju okolinu, uključujući i svoje fizičko okruženje, tako što identifikuju prilike, preduzimaju akcije i istraju dok ne donesu značajne promjene (Crant, 1995). Takvi zaposlenici povećavaju resurse posla (tražeći povratne informacije i podršku, povećavajući svoje mogućnosti za razvoj) i svoje izazove na poslu (traže nove zadatke ili volontiraju za projekte). Takvo kreiranje posla dovodi do većeg nivoa radne angažiranosti (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014).

Proaktivnost se može definisati kao posebna vrsta usmjerenog ponašanja kao što je samopokretanje, predviđanje, orijentisanje prema promjenama. Prema Bindl i Parker (2010) pojedinci mogu biti proaktivni tako što samoinicijativno traže bolje načine obavljanja svojih zadataka ili razvijaju metode koje unapređuju rad svojih timova (proaktivnost unutar tima). Također, mogu predlagati poboljšanja u performansama organizacije (proaktivnost unutar organizacije). Nekoliko studija se fokusiralo upravo na vezu između radne angažiranosti i

proaktivnog ponašanja na poslu. U istraživanju koje je proveo Salanova i Schaufeli (2008) nad holandskim zaposlenicima, utvrđeno je da angažirani zaposlenici puno više ulažu u nova rješenja za probleme na poslu. S druge strane, Sonnentag (2003) je u svom istraživanju pokazala da je oporavak na razini dana bio povezan sa radnom angažiranošću. Također je prikazano da je radna angažiranost pozitivno povezana sa proaktivnim ponašanjem na dnevnoj razini tokom radnog dana. Stoga možemo zaključiti da zaposlenici sa proaktivnim ponašanjem, najčešće stižu nova znanja na poslu kroz radne aktivnosti i traže izazove povezane sa zadatkom. Takve osobe će rado pitati svoje kolege za povratne informacije o njihovom poslu. Osim toga, angažirani zaposlenici nisu pasivni akteri, te oni rado žele da mijenjaju svoje radno okruženje ukoliko je to potrebno.

S druge strane, Bakker, Tims i Derks (2012b) istraživali su mehanizam koji objašnjava odnos između proaktivne ličnosti i radne angažiranosti. Tvrđili su i pokazali da će zaposlenici koji su proaktivne ličnosti najvjerojatnije kreirati svoje poslove, jer su takvi zaposlenici povećali resurse posla (tražili povratne informacije i podršku, povećali svoje mogućnosti za razvoj) i svoje izazove na poslu.

Proaktivni zaposlenici nisu samo pasivni posmatrač u organizaciji. Oni često mogu preuzeti inicijativu za promjenom ili poboljšanjem svojih radnih mjesta i generalno činjenja blagostanja na radnom mjestu. Prema Bakker (2017) postoji načini na koji zaposlenici mogu poboljšati svoje radno mjesto, a to su: upravljanje samim sobom (engl. *self-management*), stvaranje posla (engl. *job crafting*), korištenje svojih snaga (engl. *strengths use*), mobiliziranje svojih ego resursa (engl. *mobilizing ego resources*). Ovo su strategije koje zaposlenici mogu koristiti kako bi povećali svoju radnu angažiranost. Kroz upravljanje samim sobom zaposlenik može postavljati svoje ciljeve, sam sebe nagrađivati, vršiti samoposmatranje, kao i sam sebe kažnjavati. Stvaranje posla se odnosi na promjenu zadatka na poslu, odnosa na poslu da bi se optimizirali lični poslovni ciljevi (kao npr. pitati kolegu za pomoć, upisati novi trening koji može pomoći za vrijeme rada na nekom projektu, podjelu posla sa kolegama ukoliko je projekat težak i nemoguće ga je završiti u zadatom roku). Korištenje svojih snaga odnosi se na prirodnu mogućnost razmišljanja, ponašanja na način koji omogućava optimalno funkcionisanje i učinak u potrazi za vrijednim ishodima (mogućnost rješavanja konflikta među kolegama na poslu). Mobiliziranje ego resursa odnosi se na proaktivnost, tj. poboljšanje vlastitog fizičkog i psihološkog stanja (npr. posjeta muzeju, odlazak u krevet ranije, druženje sa prijateljima). Međutim, zaposlenici da bi bili angažirani trebaju imati i vrijeme kada se potpuno odvajaju od posla. Prema istraživanju Sonnentag (2003) možemo shvatiti da oporavak tokom večeri, odnosno od momenta završetka radnog rada, stimuliše angažiranost i pozitivno utiče tokom sljedećeg radnog dana (osoba pokazuje inicijativu, proaktivna je i teži učenju).

Osim rada na samom sebi, zaposlenici mogu aktivno mijenjati dizajn svog posla ukoliko biraju zadatke, dogovarati se o sadržaju posla i dodijeljivati zadatke onome ko će to najbolje obaviti, ukoliko se bave stvaranjem posla (Parker i Ohly, 2008). Proces stvaranja posla se odnosi na fizičke ili kognitivne promjene koje zaposlenici prave na svojim radnim zadacima.

Fizičke promjene se odnose na promjenu oblika, obima ili broja poslovnih zadataka, dok se kognitivne promjene odnose na promjenu načina na koji neko vidi posao (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014).

Wrzesniewski i Dutton (2001) opisuju stvaranje posla kao proces u kojem zaposlenici mijenjaju različite aspekte posla i načine interakcije s drugima kako bi preoblikovali značenje svog posla i društvenog okruženja na radnom mjestu. Stvaranje posla bi trebalo dovesti do toga da pojedinac u potpunosti odgovara poslu koji radi. Da bi pojedinci mogli mijenjati posao, trebali bi imati autonomiju za to na radnom mjestu i podršku od nadređenih. Ukoliko posjeduju autonomiju na poslu i podršku nadređenih, počinju stvarati inicijativu za promjenama, a samim tim dolazi do napretka na poslu. Međutim, postoje pojedinci koji nemaju motivaciju za promjenu svog posla ili pogleda na posao. Stoga, stvaranje posla zavisi od mnogih faktora kao što su organizaciona klima, radno okruženje, pritisak na poslu, te može se reći da varira od jednog do drugog dana. Ovo ukazuje na tijesnu vezu između resursa posla i ličnih resursa, te kako oni utiču jedni na druge i obratno.

Empirijski dokazi iz istraživanja koje su proveli Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel (2014) sugerišu da su i individualni faktori višeg reda (tj. emocionalna stabilnost, ekstraverzija, savjesnost i proaktivna ličnost) i individualni faktori nižeg reda (tj. samoefikasnost, optimizam i samopoštovanje) pozitivno povezani sa radnom angažiranošću.

Angažiranost na poslu je važan prediktor zadovoljstva klijenata i organizacionog učinka. Možemo pretpostaviti da postoji pozitivna veza između svakodnevne radne angažiranosti i dnevnih finansijskih prinosa, što rezultira lojalnošću kupaca. Lojalnost kupca se također smatra objektivnim ishodom koji je potencijalno povezan sa radnom angažiranošću (Xanthopoulou *et al.*, 2009b). Osim toga, dokazano je da postoji pozitivan odnos između radne angažiranosti i klime u organizaciji što zauzvrat predviđa lojalnost kupaca. Stoga, možemo zaključiti da radna angažiranost daje pozitivne organizacione rezultate, te da bi sistemi upravljanja trebali podsticati radnu angažiranost zaposlenih kako bi proizveli povećanje učinka. Iako je angažiranost najviše povezana sa poslovnim resursima, izazovni zahtjevi kao što su radno opterećenje, hitnost i odgovornost mogu podsticati radnu angažiranost (Salanova, Agut i Peiró, 2005; Gruman i Saks, 2011).

Osim pozitivnih aspekata radne angažiranosti, važno je sagledati i njene potencijalne posljedice, a posebno u ekstremnom obliku koji vodi do stanja sagorijevanja. U okviru sljedeće sekcije opisati ćemo posljedice radne angažiranosti.

2.2.3. Potencijalne posljedice radne angažiranosti

Potencijalne posljedice, odnosno efekti radne angažiranosti mogu se ogledati u stavovima, ponašanjima, kao i performansama. Kada govorimo o stavovima i ponašanjima, prema Schaufeli i Salanova (2014) tu ubrajamo:

- a. organizacionu posvećenost,

- b. ličnu inicijativu,
- c. malu fluktuaciju zaposlenih i
- d. mali broj odsustava sa radnog mjesta.

Radna angažiranost može dovesti do pozitivnih stavova i ponašanja, a detaljnije objašnjenje o stavovima i ponašanjima možemo vidjeti u nastavku. Organizaciona posvećenost predstavlja razinu predanosti koju pojedinci osjećaju prema organizaciji u kojoj rade, te različite razloge zbog kojih žele ostati u toj organizaciji, a ne tražiti drugo radno mjesto. Najčešće, zaposlenici koji osjećaju da su radno angažirani i da napreduju na poslu, osjećaju privrženost toj organizaciji i nemaju želju da je napuste. Lična inicijativa se odnosi na proaktivnost pojedinca i mogućnost pojedinca da sam prelazi preko prepreka na koje nailazi na radnom mjestu. Fluktuacija zaposlenih se odnosi na promjenu zaposlenika unutar organizacije, gdje je očekivano da će radno angažirani zaposlenici manje napuštati radna mjesta u kojima se osjećaju angažirano, te na taj način smanjiti promjene unutar organizacije. Ukoliko ipak dođe do veće fluktuacije zaposlenih, onda zaposlenici koji su već obučeni za rad, odlaze iz kompanija i na njihova mjesta dolaze novi zaposlenici, koje organizacija opet treba podučavati za rad. S druge strane, ako se organizacija susreće sa malim stopama fluktuacije, može se posvetiti različitim postavljenim ciljevima, a manje ciljevima obučavanja novih zaposlenih. Manja fluktuacija upravo omogućava zaposlenicima da budu radno angažirani. Potencijalni efekat radne angažiranosti je i mali broj odsustava sa radnog mjesta. Ova stavka se odnosi na bolovanja, plaćena odsustva i generalno odsustva iz raznih razloga, gdje postoji mogućnost da ukoliko se zaposlenici osjećaju dobro na svom radnom mjestu i radno su angažirani, da će biti zdraviji ili manje odsutni sa radnog mjesta.

Kao što je ranije navedeno, osim stavova i ponašanja, potencijalni efekti radne angažiranosti jesu performanse. Prema Schaufeli i Salanova (2014) u performanse ubrajamo:

- a. bolji učinak obavljenog zadatka,
- b. veći kvalitet usluge,
- c. inovativnost i
- d. bolji učinak poslovne jedinice.

Pored stavova i ponašanja, radna angažiranost dovodi i do boljih performansi unutar organizacije. Performanse su posebno značajne za organizaciju, obzirom da mogu dovesti do porasta prihoda. Ukoliko zaposlenici imaju bolji učinak obavljenih zadataka, nude veći kvalitet usluge kupcima, inovativni su u radu, dovode do boljeg učinka poslovne jedinice, a samim tim i dobitaka za organizaciju. Ovakve performanse dovode do zadovoljnih i lojalnih kupaca, koji preporučuju organizaciju drugim ljudima i samim tim do benefita za organizaciju. Kao što je ranije navedeno, posljedice radne angažiranosti definitivno imaju potencijal da promovišu rast i buduće dobitke.

Osim navedenih odnosa, možemo pretpostaviti da je radna angažiranost povezana sa boljim zdravljem. Jedan od mogućih razloga za pozitivnu vezu između angažiranosti i zdravlja je taj što su angažirani zaposlenici skloniji uključivanju u aktivnosti u slobodno vrijeme koje

potiče opuštanje i psihološku odvojenost od posla, kao što su sport i vježbanje, društvene aktivnosti i hobiji, izlasci sa prijateljima i slično (Sonnentag *et al.*, 2012; Brummelhuis i Bakker, 2012). Većina studija se fokusirala na motivacijske ishode angažiranosti. U istraživanju koje su proveli Schaufeli i Van Rhenen (2006) možemo vidjeti da se angažirani menadžeri osjećaju inspirativnije, energičnije, veselije i entuzijastičnije od neangažiranih menadžera. Također, istraživanje je obuhvatilo i ponašanje takvih zaposlenih kod kuće, gdje je otkriveno da su bili sretniji u danima kada su osjećali visoku radnu angažiranost.

Angažirani radnici otvoreniji su za nova iskustva, što je u skladu sa teorijom širenja i izgradnje od Fredrickson (2001). Kao rezultat toga, oni imaju tendenciju da istražuju svoje okruženje i na taj način postaju kreativniji. Angažirani zaposlenici su također predusretljivi za otkrivanje novih linija mišljenja i djelovanja, što može rezultirati većim aktivnim učenjem i proaktivnim ponašanjem. Radna angažiranost je također pozitivno povezana sa aktivnim učenjem, posebno za zaposlene sa visokim stepenom savjesnosti. Tako su angažirani zaposlenici spremniji da uče neke nove stvari kada su dobro organizovani, pažljivi i vrijedni. Također, posvećeni i entuzijastični zaposlenici imaju veću vjerovatnoću da se uključe u proaktivno ponašanje kako bi zadržali pozitivne radne situacije i dalje ih poboljšavali. Svakodnevna radna angažiranost je značajan prediktor lične inicijative i svakodnevne težnje za učenjem. U svom istraživanju Parker, Bindl i Strauss (2010) su došli do otkrića da radna angažiranost, a posebno komponenta vigor, proširuje kognitivne procese pojedinaca, stimulirajući proaktivna ponašanja kao što je stvaranje posla.

Osim što su angažirani zaposlenici zadovoljniji svojim poslom, oni su i posvećeniji svojim kompanijama i pokazuju veću tendenciju da će ostati duže u jednoj kompaniji. Međutim i angažirani zaposlenici nisu savršeni, te su umorni nakon dugog radnog dana, ali umor opisuju kao prijatno stanje, jer je povezano sa pozitivnim postignućem. Također, angažirani zaposlenici nisu ovisni o poslu u poređenju sa radoholičarima, jer je angažiranim zaposlenicima rad zanimljiv i zabavan. Drugim riječima, zaposlenici su energični, posvećeni i apsorbirani u radu. Zbog toga, Schaufeli i Salanova (2014) pozicioniraju angažiranost kao prethodnika organizacijskih rezultata kao što su visoki učinak, lojalnost kupaca, mala fluktuacija i izostanak.

Radna angažiranost je pojam koji opisuje niz pozitivnih posljedica na razvoj pojedinca i organizacije. S druge strane, pojmu sagorijevanje koji je u suprotnosti sa radnom angažiranošću, posvećena je posebna pažnja u literaturi upravljanja ljudskim resursima. U sljedećim sekcijama obrađujemo ovaj pojam, te ćemo se osvrnuti na uzroke i posljedice sagorijevanja na radnom mjestu.

2.3. Sagorijevanje na radnom mjestu

Termin sagorijevanje je prvi put upotrijebljen 70-ih godina od strane Freudenberg (1974) kako bi opisao postepeno emocionalno iscrpljivanje i gubitak motivacije koju je primjetio među ljudima koji su se javili da rade kao volonteri za humanitarne organizacije u New

Yorku. Zaposleni su radili sa velikom posvećenošću i entuzijazmom nekoliko mjeseci prije pojave prvih simptoma. Na osnovu svojih zapažanja, Freudenberger (1974) je definisao sagorijevanje kao stanje mentalne i fizičke iscrpljenosti proizašlo iz nečijeg profesionalnog angažmana, naglašavajući nedostatak motivacije ili podsticaja, posebno kada odanost cilju ne donosi očekivane rezultate. Slično kao i kod pojma radna angažiranost, pojam sagorijevanje su naučnici pokušali definisati na različite načine.

Sagorijevanje se definira kao psihološki odgovor na stres koji osjećamo na radnom mjestu. Promjene u tome šta pojedinac želi i šta treba da radi dovode do značajnog nesklada između prirode posla i prirode vlasnika posla, odnosno vode u sagorijevanje (Maslach i Leiter, 2005). Sagorijevanje se može uporediti sa gašenjem požara, jer ako požar ne dobije određena sredstva, nakon nekog vremena će se ugasiti (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009).

Sagorijevanje je metafora koja se obično koristi za opisivanje stanja ili proces mentalne iscrpljenosti, sličan gašenju vatre ili gašenju svijeće (Schaufeli i Salanova, 2014). Riječnik Merriam-Webster definiše „burnout“ kao propadanje, trošenje ili iscrpljenost postavljanjem previsokih zahtjeva za energijom, snagom ili resursima. Iako postoje različite definicije sagorijevanja, najčešće citirana akademska definicija dolazi od Maslach, Jackson i Leiter (1996) koji smatraju da je burnout sindrom koji obuhvata emocionalnu iscrpljenost, depersonalizaciju i smanjeno lično postignuće, a može se pojaviti kod osoba koje obavljaju različite vrste poslova.

Dakle, sagorijevanje se u ovoj definiciji sastoji od tri dimenzije. Emocionalna iscrpljenost se odnosi na iscrpljivanje emocionalnih resursa uzrokovano interpersonalnim zahtjevima. Depersonalizacija ukazuje na razvoj negativnih, bešćutnih i ciničnih stavova prema primaocima svojih usluga. Nedostatak ličnog postignuća se odnosi na pad kompetencija i osjećaj manje uspješnosti na poslu. Sagorjeli profesionalci vjeruju da njihovi ciljevi nisu postignuti, što je praćeno osjećajima nedovoljnosti i lošeg profesionalnog samopoštovanja (Maslach i Jackson, 1984; Maslach i Leiter, 2008).

Najčešće proučavana korelacija sa stresom na poslu je upravo sagorijevanje. Definiše se kao psihološka napetost koja je posljedica kontinuirane izloženosti svakodnevnim stresorima, a predstavlja iskustvo fizičke, mentalne i emocionalne iscrpljenosti koje je praćeno pogoršanjem performansi i negativnim stavovima prema sebi i drugima. Shirom (1989) je u svom istraživanju zaključio da je iscrpljenost najvažnija dimenzija sagorijevanja.

U početku je smatrano da se sagorijevanje javlja isključivo među profesionalcima koji rade sa primaocima (npr. studenti, učenici, klijenti, pacijenti) licem u lice (Maslach, Jackson i Leiter, 1996). Ali 90-ih godina je taj koncept sagorijevanja proširen od strane Maslach, Schaufeli i Leiter (2001) i definiše se kao kriza u nečijem odnosu prema poslu uopšte, a ne samo kao kriza u odnosima sa ljudima na poslu. Od tog vremena pa nadalje, sagorijevanje se istražuje i izvan čovjekovog posla. U tu svrhu su redefinirane tri originalne dimenzije sagorijevanja: iscrpljenost se odnosi na umor bez obzira na uzrok, cinizam odražava ravnodušnost ili distanciran odnos prema poslu umjesto drugih ljudi i nedostatak

profesionalnog učinka (nedostatak efikasnosti obuhvata i društvene i nesocijalne aspekte profesionalnog postignuća). Drugim riječima, „burnout“ je višedimenzionalni konstrukt koji uključuje stresnu reakciju (iscrpljenost ili umor), reakciju mentalnog distanciranja (depersonalizacija ili cinizam) i negativno uvjerenje (nedostatak postignuća ili efikasnosti).

Psihološki gledano, ove tri komponente su povezane. Iscrpljenost je posljedica izlaganja hroničnim stresorima na poslu (npr. preopterećenost, emocionalni zahtjevi, međuljudski sukobi). U pokušaju sprečavanja daljnjim iscrpljivanjem energije, zaposleni se psihički udaljavaju od svog posla razvijanjem depersonalizirajućih ili ciničnih stavova. Pritom njihova radna sposobnost će se vjerovatno smanjiti i kao rezultat toga mogu se osjećati nesposobnim i neefikasnim (Schaufeli i Salanova, 2014).

Nadalje, ovaj siromašan i zahtjevan odnos je doveo do viših nivoa sagorijevanja, uključujući smanjena postignuća. Većina psiholoških objašnjenja sagorijevanja na individualnom nivou fokusira se na očekivanja zaposlenog u vezi sa radom. Preciznije, pretpostavlja se da je nesklad – razlika između visokih ideala i težnji s jedne strane i surove stvarnosti svakodnevnog radnog života s druge strane predstavljao osnovni uzrok sagorijevanja. Gledano iz ove perspektive, sagorijevanje je erozija početne angažiranosti (Schaufeli i Salanova, 2014).

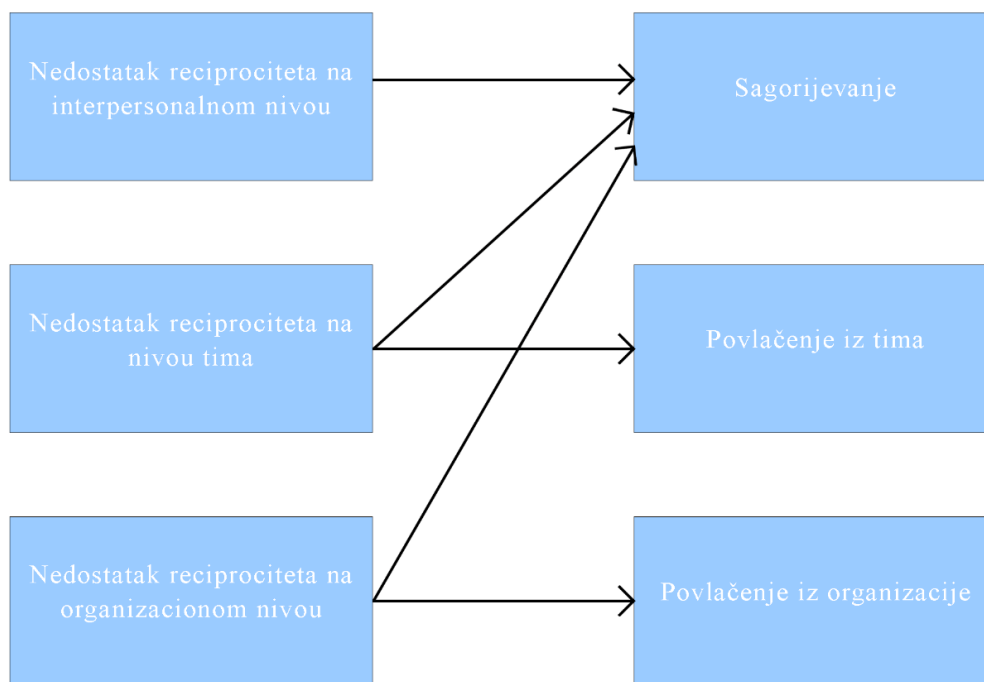
Sagorijevanje je jedna od najpopularnijih tema istraživanja u psihologiji zdravlja na radu. Istraživanja su uvjerljivo pokazala da zaposleni koji su u riziku od sagorijevanja (tj. koji su hronično iscrpljeni i drže negativan, ciničan stav prema poslu) pokazuju narušen odnos prema poslu i mogu se suočiti sa ozbiljnim zdravstvenim problemima tokom vremena. Problem je također to što su zaposlenici u nevolji, čak i u momentu kada su svjesni nivoa sagorijevanja. Neka istraživanja također pokazuju da sagorijevanje može biti prilično stabilno, u periodu od pet, deset pa čak i petnaest godina (Bakker *et al.*, 2000; Hakanen, Bakker, i Jokisaari, 2011; Schaufeli *et al.*, 2011). Teško je objasniti zašto taj proces traje tako dugo, jer većina studija ne smatra sagorijevanje stalnim procesom koji se odvija tokom vremena. Sagorijevanje je uzrokovano strukturalnim sindromima, kao što su visoki zahtjevi za poslom i niski resursi posla. Fenomen sagorijevanja je potrebno shvatiti iz perspektive sagorjelog radnika. Sagorjeli pojedinci istovremeno doživljavaju visok nivo hroničnog umora i emocionalno i kognitivno se ne mogu odvojiti od svog posla (Brummelhuis *et al.*, 2011; Bakker i Costa, 2014).

Shodno tome, sagorjeli zaposlenici prikazuju jedan ili više ponašanja povlačenja, kao što su odsustva sa posla, kašnjenja ili fluktuacija. Klinički sagorjeli zaposlenici mogu dobiti opravdano odsustvo sa posla. Međutim, ostali sagorjeli zaposlenici ostaju na poslu, što dovodi do nekog oblika prezentizma. Prezentizam se javlja kada pojedinci odu na posao, umjesto da ostanu kod kuće kada su bolesni ili nisu sposobni za rad. Individualni doprinos poslu je ugrožen, jer takav zaposleni mora uložiti dodatno vrijeme i trud da obavi svoj posao. Dok s druge strane, kolektivni učinak može patiti jer zdravi zaposleni provode vrijeme u pomaganju svojim bolesnim kolegama, gdje su u opasnosti od narušavanja vlastitog zdravlja.

Dakle, možemo zaključiti da je prezentizam jedan od faktora za nastanak sagorijevanja (Cooper, 1996; Roe, 2003; Bakker i Costa, 2014).

Na narednom prikazu prikazujemo sagorijevanje i povlačenja na različitim nivoima društvene razmjene.

Slika 2: Sagorijevanje i povlačenje na različitim nivoima društvene razmjene



Izvor: Schaufeli i Salanova, 2014.

Ukoliko postoji nedostatak uzajamnih odnosa na interpersonalnom nivou, u komunikaciji sa drugim ljudima unutar oganizacije, to može dovesti do sagorijevanja ili povlačenja iz organizacije. Zaposlenici koji teško sklapaju međuljudske odnose na radnom mjestu i osjećaju se odbačeno zbog toga, često mogu osjećati sagorijevanje, što na kraju dovodi do povlačenja iz organizacije, koje im služi kao odbrambeni mehanizam. Kada govorimo o nedostatku reciprociteta na nivou tima, vrlo je moguće da će takvi zaposlenici napustiti tim i nakon nekog vremena osjećati posljedice sagorijevanja. Dok nedostatak reciprociteta na organizacionom nivou dovodi do sagorijevanja, a zatim povlačenja iz organizacije, što je jedan od lošijih scenarija za organizaciju.

Da bi u potpunosti shvatili pojam sagorijevanja, potrebno je da se upoznamo sa uzrocima i posljedicama ovog stanja, o čemu ćemo govoriti u nastavku.

2.4. Prediktori i posljedice sagorijevanja na radnom mjestu

Sagorijevanje na radnom mjestu može biti uzrokovano nizom prediktora koji se manifestuju na individualnom i organizacionom nivou.

Prema Schaufeli i Salanova (2014) različiti zahtjevi na poslu mogu previdjeti sagorijevanje:

- a. preopterećenost poslom,
- b. vremenski pritisak,
- c. broj radnih sati,
- d. broj klijenata, odnosno primaoca usluga,
- e. problemi sa podjelom uloga na poslu,
- f. smetnje između privatnog i poslovnog života i
- g. emocionalni zahtjevi.

Tako npr. zaposlenici koji imaju veliki broj zadataka u kratkom vremenskom roku, ili jednostavno rade konstantno prekovremeno sa velikim brojem klijenata, mogu osjetiti sagorijevanje.

Osim zahtjeva posla, resursi posla također mogu dovesti do sagorijevanja. U resurse posla prema Schaufeli i Salanova (2014) ubrajamo:

- a. nedostatak kolegijalnosti i podrške od strane kolega i supervizora,
- b. nedostatak povratnih informacija,
- c. rijetko učestvovanje u donošenju odluka,
- d. nedostatak kontrole posla.

Pored prethodno navedenih prediktora sagorijevanja, naučnici su klasifikovali prediktore sagorijevanja u dvije opšte kategorije: situacioni faktori (npr. preopterećenost poslom, autonomija posla) i individualni faktori (npr. neuroticizam, samoefikasnost), (Bakker i Demerouti, 2008; Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001).

Maslach i Leiter (2005) su identificirali grupe faktora koje utiču na zaposlenike prije nego osjete sagorijevanje. Te faktore su podijelili u dvije grupe: situacijske i individualne prediktore sagorijevanja. U situacijske prediktore ubrajamo sljedeće: radno opterećenje, kontrolu, nagrade, društvenu mrežu na poslu, poštenje na poslu i vrijednosti. Dok u drugu grupu ubrajamo individualne prediktore kao što su: starost, spol, bračni status i iskustvo.

U naredne dvije sekcije detaljnije ćemo predstaviti obje grupe prediktora sagorijevanja.

2.4.1. Situacioni faktori sagorijevanja na radnom mjestu

Mnoga istraživanja pokazala su da su zahtjevi posla važniji prediktori sagorijevanja nego nedostatak resursa za posao. Zahtjevi posla su aspekti posla koji zahtijevaju kontinuirani

fizički, emocionalni ili kognitivni napor. Stoga nije čudno ukoliko su zahtjevi posla povezani sa nekim fiziološkim (povišen krvni pritisak, povećana hormonska aktivnost, ubrzan rad srca) i psihološkim trošenjem (umor, nemogućnost koncentrisanja, zaboravnost). Nakon dužeg izlaganja visokim zahtjevima posla, zaposleni mogu postati hronično iscrpljeni i udaljiti se od svog posla. Otprilike tada počinju da doživljavaju sagorijevanje (Lee i Ashforth, 1996; Bakker *et al.*, 2000; Demerouti *et al.*, 2001).

Među najvažnije zahtjeve posla možemo ubrojiti: dvosmislenost uloga, konflikt uloga, stres i stresne događaje, opterećenje i radni pritisak. Prema novijim analizama sukob uloga, radno opterećenje i dvosmislenost uloga predstavljaju važne prediktore sagorijevanja, posebno iscrpljenosti i cinizma (Lee i Ashforth, 1996; Alarcon, 2011).

Osim zahtjeva posla, nedostatak resursa posla može predvidjeti sagorijevanje. Resursi posla predstavljaju fizičke, psihološke, društvene ili organizacijske aspekte posla koji doprinose postizanju radnih ciljeva, smanjenju zahtjeva na poslu i povezanim trošenjem, kao i stimuliranju ličnog rasta i razvoja. Istraživanja u protekloj deceniji pokazuju da su resursi posla manje povezani sa sagorijevanjem nego što su zahtjevi na poslu. Ali resursi posla imaju konzistentan negativan odnos sa sagorijevanjem, posebno sa komponentom cinizma. Možemo reći da onda kada radnici nemaju dovoljno mogućnosti za razvoj, ne dobijaju povratne informacije i ne mogu raditi na različitim zadacima, pokazuju viši nivo cinizma (Bakker i Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti i Sanz Vergel, 2014).

Očekivano je da će situacije u kojima zahtjevi posla premašuju resurse pojedinca proizvesti stres. U takvim situacijama se upravo dešava povlačenje sa posla, što predstavlja način izbjegavanja stresa. Jedan od evidentnih oblika povlačenja je izostanak sa posla. Kada govorimo o izostanku sa posla važna su dva elementa: trajanje i učestalost. Postoje i različite vrste odsustva sa posla: odsustvo zbog zdravstvenih razloga, koje uključuje ovjereno bolovanje duže od tri dana i dopust uzet iz drugog razloga koji traje najmanje jedan dan. Obje vrste izostanka mogu biti posljedica stresa i sagorijevanja (Melamed *et al.*, 1995; Westman i Etzion, 2001).

Hendrix (1985) je otkrio da je pojava prehlade i gripe posljedica psihološkog stresa, povezanog sa poslom, napetosti, tjeskobe i loših prehrambenih i zdravstvenih navika.

Stoga je vrlo važno da zaposlenici nakon radnog dana imaju odmor. Lounsbury i Hoopes (1986) su definisali odmor kao period u kojem osoba ne radi aktivno, već ima slobodu pratiti druge interese. To je vrijeme kada radno okruženje može izgubiti svoju važnost u usporedbi s drugim područjima iskustva, poput porodice i vlastitog slobodnog vremena. Na ovaj način zaposlenici obnavljaju resurse i smanjuju napetost koja se javlja kao posljedica stresa na poslu. Postoje različite reakcije (ishodi) na poslovne stresore. Među njima mogu biti fizički ishodi (visok krvni pritisak, holesterol i sl.), psihološki ishodi (tjeskoba, sagorijevanje) i ishodi koji se vezuju za napetost: loš učinak, izostanak sa posla, manjak koncentracije i slično (Jex i Beehr, 1991).

Bakker, Demerouti i Euwema (2005a) su u svojoj studiji otkrili da je kombinacija visokih zahtjeva i niskih resursa posla značajno doprinijela predviđanju sagorijevanja. Otkriveno je da preopterećenost poslom, visoki emocionalni i fizički zahtjevi i smetnje između posla i privatnog života nisu doveli do sagorijevanja ako su zaposleni iskusili autonomiju, odnosno dobijali povratne informacije, imali socijalnu podršku ili visoko kvalitetan odnos sa svojim nadređenima. Različiti procesi utiču na sagorijevanje. Ovdje možemo reći da je autonomija u velikoj mjeri pomogla u suočavanju sa zahtjevima posla, jer su zaposleni mogli sami odlučivati kada će odgovoriti na zahtjeve, dok su visoko kvalitetni odnosi sa nadređenima ublažili uticaj zahtjeva posla, jer su zaposlenici dobili podršku. Ovakva istraživanja ukazuju na to da resursi posla sprečavaju razvoj negativnih stavova i igraju važnu ulogu u odnosu između zahtjeva posla i sagorijevanja.

2.4.2. Individualni faktori sagorijevanja na radnom mjestu

Osim organizacijskih faktora poput zahtjeva posla i resursa posla, za razumijevanje pojma sagorijevanja važno je sagledati i individualne faktore.

Individualni faktori se odnose na individualne razlike, odnosno na lične karakteristike osobe koje su relativno stabilne u situacijama i vremenu. Mnoga istraživanja su pokazala da ličnost igra važnu ulogu u razvoju sagorijevanja. Neke od varijabli ličnosti koje utiču na sagorijevanje su izdržljivost, lokus kontrole, samopoštovanje i motivacija za postignuće. Ličnost može uticati na sagorijevanje kroz uticaj percipirane odnosno objektivne prirode nečijeg radnog okruženja. Osobe sa niskom emocionalnom stabilnošću mogu smatrati da je veliki posao ili složeni radni zadatak prijeteći, dok osobe sa visokom emocionalnom inteligencijom mogu smatrati taj isti zadatak kao izazov. Zbog sposobnosti lakog prilagođavanja, zaposleni koji su emocionalno stabilni i ekstrovertni mogu vrlo lako doći do dobrog i bogatog radnog okruženja. Dok s druge strane, introvertni ili neurotični zaposlenici mogu osjećati da su pod stresom zbog izazovnih poslova i nastaviti da obavljaju rutinski posao sami. Možemo reći da se ekstroverti nose bolje sa emocionalno izazovnim situacijama, jer traže društvenu podršku i priliku za interakciju sa drugima (Alarcon, Eschleman i Bowling, 2009; Bakker, Demerouti i Sanz Vergel, 2014).

Alarcon, Eschleman i Bowling (2009) u provedenom istraživanju pokazali su da je ličnost povezana sa sagorijevanjem. Konkretno, autori su otkrili da su četiri od pet faktora: emocionalna stabilnost, ekstraverzija, savjesnost i prijatnost negativno povezani sa svakom od tri dimenzije sagorijevanja. Izuzetak je otvorenost za iskustvo koja je pozitivno povezana samo sa ličnim postignućem. Emocionalna stabilnost je najvažniji prediktor iscrpljenosti i depersonalizacije, a ekstraverzija je najvažniji prediktor ličnog postignuća. Otkriveno je i da samopoštovanje, samoeфикаsnost, lokus kontrole, pozitivna afektivnost, negativna afektivnost, optimizam, proaktivna ličnost imaju značajnu vezu sa sagorijevanjem. Osobe koje imaju povoljnije osobine na individualnim faktorima imaju i bolju kontrolu nad svojim radnim mjestom i okruženjem i mogu bolje da se nose sa zahtjevima posla.

Pored prethodno navedenih faktora, važno je da zaposlenici znaju postaviti jasne granice, te da ne postoje konflikti između posla i porodice. Tako će zaposlenici koji su žrtve sagorijevanja, često nositi svoje probleme kući i razmišljati o problemima koji im se dešavaju na poslu. Takva iskustva dodatno pogoršavaju sagorijevanje. Jasna segmentacija između posla i kuće ograničava psihološki uticaj rada na kućnu domenu sprečavajući prelivanje aspekata posla kao što su misli i brige vezane za posao u domenu kuće. Kada zaposleni ne donose svoj posao kući, manje je vjerovatno da će nailaziti na izazove koji ih stimuliraju na razmišljanje o poslu i sprečavaju tu odvojenost. Različite uloge koje zaposlenici imaju kod kuće (npr. supružnici, roditelji) mogu biti iscrpljujuće, jer koriste iste resurse. Visoki zahtjevi posla zahtijevaju od zaposlenih da posvete više resursa za rad, ostavljajući manje resursa da se posvete svojim porodicama nakon radnog vremena. Ukoliko zaposlenici imaju previsoke zahtjeve na poslu, ali i kod kuće, vrlo je moguće da će doći do sagorijevanja, jer se povećavaju konflikti između posla i porodice (Ilies, Wilson i Wagner, 2009; Park, Young i Jex, 2011; Hahn i Dorman, 2012).

S tim u vezi, starost zaposlenika također igra važnu ulogu u sagorijevanju. Što se tiče demografskih varijabli i sagorijevanja, u istraživanju provedenom na učiteljima Maslach, Schaufeli i Leiter (2001) su otkrili da najveći stepen sagorijevanja osjećaju mlađi učitelji za razliku od starijih. Dok prema drugim istraživanjima veći stepen sagorijevanja osjećaju stariji učitelji (Brewer i Shapard, 2004). Studije također pokazuju da spol nije jak prediktor za sagorijevanje na poslu. Obzirom da su provedene različite studije u odnosu na spol osobe, ne može se jasno tvrditi da li veći stepen sagorijevanja osjećaju žene ili muškarci ili čak ta razlika nije značajna (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Što se tiče bračnog statusa, prema istraživanjima izgleda da više sagorijevaju pojedinci, pogotovo muškarci samci od oženjenih muškaraca (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Dok s druge strane, Russell, Altmaier i Van Velzen (1987) u svom istraživanju pokazuju da oženjeni muškarci osjećaju veće sagorijevanje. Što se tiče iskustva i obrazovanja, čini se da ljudi sa višim nivoom obrazovanja trpe više sagorijevanje na poslu, vjerovatno zbog njihovih većih očekivanja ili zbog veće odgovornosti (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Svi ovi nalazi mogu pomoći odjelima ljudskih resursa da smanje sagorijevanje na poslu.

2.4.3. Posljedice sagorijevanja na radnom mjestu

Nakon što smo se upoznali sa prediktorima sagorijevanja, u nastavku ćemo sagledati i drugu stranu ovog pojma, odnosno koje to sve posljedice sagorijevanje može imati.

Sagorijevanje ima ozbiljne posljedice, među kojima su one koje se odnose na zdravlje zaposlenih, kao i one koje se odnose na organizacione rezultate, predstavljene u narednoj tabeli:

Tabela 1: Posljedice sagorijevanja na radnom mjestu

Posljedice koje se odnose na zdravlje zaposlenih	Posljedice koje se odnose na organizacione rezultate
anksioznost i depresija	slaba organizaciona posvećenost
psihosomatske i kardiovaskularne tegobe	namjera napuštanja organizacije
poremećaji spavanja	odsustvo zbog bolovanja
uobičajne infekcije	smanjenje performanse na poslu

Izvor: Schaufeli i Salanova, 2014.

Posljedice sagorijevanja na poslu utiču i na organizaciju i na zaposlenike. Jedna od prvih reakcija osoba koje doživljavaju sagorijevanje je povlačenje. Reakcije povlačenja uključuju što manje provođenja vremena na poslu, uzimanje dužih pauza i udaljavanje sa posla. Povlačenje može biti fizičko odsustvo ili psihičko, gdje je zaposlenik fizički prisutan, ali mentalno se nalazi negdje drugo. Želja za povlačenjem ne dešava se samo na poslu, već postoji i povlačenje od porodice ili prijatelja. Osim što sagorijevanje vodi do ponašanja koja imaju negativan učinak na kvalitet nečijeg radnog života, također dovodi i do ponašanja koja uzrokuju pogoršanje kvaliteta privatnog života. U studiji koja je provedena nad 142 oženjena muška policajca, ispitivane su i njihove supruge, koje su ih nakon povratka s posla opisivale kao napete, tjeskobne, zabrinute i kao osobe koje se žale na svoj posao. Ovi službenici su također bili više povučeni dok su bili kod kuće, željeli su da ih se ostavi na miru, više nego da provode vrijeme sa porodicom. Osim toga, imali su i manje bliskih prijatelja. Ovakvi simptomi mogu štetno uticati na porodični život, jer će vremenom porodici biti sve teže ostati podrška pogođenom članu porodice (Jackson i Maslach, 1982; Schwab, 1983).

Osobe koje su pogođene sagorijevanjem češće izostaju sa posla. Izostajanje sa posla je samoinicijativni predah osmišljen za obnovu resursa, pa se može posmatrati i kao tehnika za smanjenje stresa na poslu. Međutim, uvijek je poželjno koristiti mjere za prevenciju stresa kao što su smanjenje preopterećenosti, dvosmislenosti i sukoba i smanjenje organizacijskog stresa na poslu. Preventivno upravljanje stresom je učinkovitije za pojedinca, ali i organizaciju od upravljanja stresom kada je već prisutan. Fleksibilnost za vrijeme radnog dana i mogućnost uzimanja kraćeg odmora za neke privatne poslove, može također smanjiti izostanke s posla. Sagorijevanje na radnom mjestu, zatim izostanak sa posla je jako štetan za organizaciju, ne samo zbog izgubljenih radnih dana nego i zato što ga mogu pratiti druga ponašanja odsustava sa posla koja udaljavaju zaposlenike. Sagorijevanje uzima veliki danak u tjelesnom i psihičkom zdravlju zaposlenika, ali njegov tok i razvoj, te znakove upozorenja nije lahko otkriti od strane menadžera, kolega ili nekada i samih pojedinaca. Do momenta shvatanja da neka osoba pati od sagorijevanja, može biti prekasno za sprečavanje opasnosti po zdravlje. Visoka učestalost odsustva sa posla može poslužiti kao znak upozorenja i

preduzimanje preventivnih mjera, kao što je godišnji odmor ili neka druga vrsta pauze od posla (Westman i Etzion, 2001; Ronen, 1981; Fichman, 1989).

S druge strane, izostanak sa posla može se posmatrati kao oblik organizacione disfunkcije. Mnogi istraživači primjećuju da je stres na poslu povezan sa rezultatima ponašanja povlačenja, kao i to da se izostanak s posla nekad dešava svjesno i promišljeno, jer zaposlenici ne žele doći na posao, zbog porodičnih obaveza, imaju druge želje ili jednostavno imaju potrebu za odmorom. Izostanak s posla bi mogao biti sigurnosni ventil za suočavanje sa stresom. Obično zaposlenici sa visokim stopama odsustva sa posla karakterišu svoje radno okruženje kao visoko stresno i slabo kontrolirano. Osim toga, zaposlenici koji su tražili promjenu posla ili promaknuće, a isto nisu dobili, za organizacije može biti pogubno, jer će nezadovoljni zaposlenici najvjerojatnije imati više odsustva sa posla. Obično poslodavci moraju dozvoliti svojim zaposlenima i plaćeno odsustvo. Godišnji odmor je prilika da se zaposlenici distanciraju od stresora na poslu. Tada se izostanak sa posla može karakterisati i „vremenom za smanjenje stresa“ i „vremenom za napuniti baterije“. To znači da zaposlenici pokušavaju pobjeći od stresnih poslova i dosade na poslu kako bi se mogli vratiti sa obnovljenom snagom nakon odmora (Kohler i Mathieu, 1993; Westman i Etzion, 2001).

Cordes i Dougherty (1993) smatraju da u posljedice sagorijevanja ubrajamo: ublažavanje obaveza, povećanje izostajanja i fluktuacije, smanjenje produktivnosti, smanjenje morala i smanjenje ljudske pažnje. Dok Maslach, Schaufeli i Leiter (2001) posmatraju sagorijevanje kroz dva aspekta: radni učinak i zdravlje. Ukoliko posmatramo radni učinak, onda možemo vidjeti da sagorijevanje prate odustajanje od posla, izostanci, namjera napuštanja radnog mjesta i fluktuacija. Ljudi koji rade svoj posao, konstantno se suočavajući sa sagorijevanjem, osjećaju pad produktivnost, efektivnosti i smanjenje zadovoljstva poslom. Što se tiče zdravlja, sagorijevanje uzrokuje mentalne disfunkcije koje dovode do anksioznosti, depresije i smanjenja samopoštovanja.

Kada su zaposlenici hronično umorni i cinični po pitanju svog rada, prijavljuju ozbiljne psihičke zdravstvene probleme. Sagorijevanje je povezano sa povećanom prevalencijom depresije i anksioznim poremećajem, kao i zavisnošću od alkohola. Slično, istraživanja su pokazala da sagorijevanje dovodi do lošeg fizičkog zdravlja i povećanog odsustva sa posla zbog bolesti. Kim, Ji i Kao (2011) su proveli studiju među socijalnim radnicima koji su anketirani svake godine u periodu od tri godine. Socijalni radnici sa višim početnim nivoima sagorijevanja kasnije su prijavili više fizičkih zdravstvenih tegoba, uključujući poremećaje spavanja, glavobolje i gastrointestinalne infekcije. Sindrom sagorijevanja je nezavisni faktor rizika za dijabetes tipa 2 i infarkt miokarda koji dijagnosticiraju doktori i povećava rizik od smrtnosti ili prerane smrti. Stoga nije iznenađujuće da je sagorijevanje (posebno iscrpljenost) pozitivno povezano sa izostankom sa posla. Sagorijevanje predstavlja veliki izazov za pojedinaca, ali i za organizacije u cjelini (Ahola *et al.*, 2010; Kim, Ji i Kao, 2011; Ahola i Hakanen, 2014).

Kao što smo mogli vidjeti iz prethodnih sekcija, i radna angažiranost i sagorijevanje su uzrokovani radnim okruženjem, ali i faktorima koji su na individualnom nivou zaposlenika. Uvođenje elemenata prinudnog rada na daljinu može dovesti do poremećaja dosadašnjih nalaza i pojave novih prediktora sagorijevanja. Nedavna pandemija COVID-19 uzrokovala je upravo situaciju prinudnog rada na daljinu, stoga ćemo se u nastavku rada upoznati sa ovim specifičnim uzročnikom, te kako utiče na radnu angažiranost i sagorijevanje.

2.5. COVID-19 kao uzročnik prinudnog rada na daljinu

Utjecaji COVID-19 na radnike i radna mjesta širom svijeta su bili veliki, obzirom da je pandemija COVID-19 predstavljala globalnu zdravstvenu krizu i ekonomsku prijetnju. Pandemija je stvorila niz jedinstvenih izazova za zaposlene i poslodavce. Prema Kniffin *et al.* (2020) poslodavci su bili prinuđeni da ugase svoje biznise, dok su zaposleni bili primorani na:

- a. rad od kuće (engl. work from home - WFH),
- b. „osnovni“ ili „održavajući“ život radnika (npr. medicinsko osoblje hitne pomoći),
- c. traženje beneficija za nezaposlene (jer su već bili otpušteni).

S obzirom na neizvjesnost i širinu šoka izazvanog pojavom COVID-19, profesionalci su počeli primijenjivati znanje iz oblasti u kojima djeluju u svrhu osmišljavanja pomoći pojedincima i organizacijama. Osim što je COVID-19 povećao rizik od smrti, uzrokovao je i mnoge psihološke probleme, kao što su stres, anksioznost, depresija i strah (Brooks *et al.*, 2020). Zdravstveni radnici su bili na prvoj liniji borbe protiv virusa, tako da su definitivno bili izloženi svim negativnim psihološkim efektima pandemije (Yıldırım, Özaslan i Arslan, 2022). Veliku zabrinutost među ljudima izazvali su faktori poput povećanog opterećenja, nedostatka podrške društvene zajednice, smrt dragih osoba, te percepcija rizika i stres. Strah koji se pojavio usred širenja pandemije COVID-19 odnosi se na disfunkcionalni strah povezan sa pojmom zaraznih bolesti. Generalno, strah se opisuje kao emocija koja proizilazi iz percipirane opasnosti ili prijetnje. Optimalan nivo straha može dovesti do toga da ljudi budu zaštitnički nastrojeni u borbi protiv pandemije, dok ekstremni strah može biti štetan za psihičko i fizičko zdravlje. Visok nivo straha povezan sa pandemijom kod ljudi je povećavao nivo stresa i izazivao niz drugih psiholoških problema kao što su anksioznost i depresija (Bitan *et al.*, 2020; Shigemura *et al.*, 2020; Sloan *et al.*, 2021; Yıldırım, Arslan i Özaslan, 2022). Kod zdravstvenih radnika je taj strah smanjivao zadovoljstvo na poslu, te ih je podsticao na razmišljanje o napuštanju posla. Zadovoljstvo poslom kod zdravstvenih zaposlenika je važan faktor za postizanje odgovarajućeg visokog kvaliteta, jer pokazuje stepen do kojeg zaposlenici obavljaju voljno posao i smatraju ga zadovoljavajućim (Statt, 2004; Irshad *et al.*, 2020; Kabbash *et al.*, 2020).

Pandemija je također pogoršala stresore u zdravstvu u kome je odgovor na sagorijevanje doktora i medicinskog osoblja na radni stres bio epidemija. Osim toga, pandemija je dovela do pojave traume kod pojedinaca. Trauma se može definisati kao stresna pojava koja je izvan

obima uobičajnog ljudskog iskustva i koja bi bila izrazito uznemirujuća za bilo koga. Osim toga, trauma uključuje i intenzivnu prijetnju, fizički integritet, intenzivan strah, bespomoćnost ili užas (National Institute for Health and Clinical Excellence, 2013). Prema prethodno rečenom, COVID-19 sigurno zadovoljava definiciju traumatskog događaja. Izloženost takvim događajima može dovesti do razvoja akutnog stresnog poremećaja, te u konačnici PTSP – posttraumatski stresni poremećaj (engl. *post-traumatic stress disorder*), ako takvi simptomi potraju. Slično tome i sagorijevanje utiče na čovjeka, kroz povećane izloženosti stresorima što dovodi do emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i smanjenog osjećaja ličnog postignuća (Panagioti, Panagopoulou i Bower, 2017).

Simptomi povezani za PTSP-om mogu se podijeliti u tri kategorije: ponovno proživljavanje događaja, osjećaj emocionalne obamrlosti ili depersonalizacije, te simptome povećanog uzbuđenja (teškoće sa spavanjem, osjećaj iritacije ili lakog bijesa, poteškoće sa koncentracijom). Simptomi PTSP-a se javljaju kada osoba nakon proteklog jednog mjeseca od traumatskog događaja i dalje ima ovakve simptome, međutim simptomi mogu kasniti nekoliko godina. Intervencije u najranijoj fazi mogu smanjiti progresiju u PTSP (National Institute for Health and Clinical Excellence, 2005).

Iako je efikasna vakcina ili neki drugi tretman postao dostupan dovoljno brzo da se ograniče direktne posljedice COVID-19 na manje od godinu dana, kada pogledamo ljudsku historiju možemo uočiti da je puna slučajeva koji su izazvali dugotrajni kaos u društvima i radnim mjestima. Na primjer, između 1918. i 1920. gripa je usmrtila oko 50 miliona ljudi širom svijeta, od kojih je bilo najviše u dobi od 20 i 50 godina. Kao odgovor na to, mnoge zemlje su se opredijelile za politike poboljšanja zdravlja i uslova rada, pružanjem univerzalne zdravstvene zaštite (Evropa) ili pružanjem šema osiguranja (SAD). Općenito, finansijski i zdravstveni uticaji zaraznih bolesti povezani su sa strožijim normama i praksama, političkim konzervativizmom i ksenofobijom i više direktivnog vođenja na radnom mjestu. Ovakvi šokovi mogu proizvesti dugotrajne globalne promjene u praksi prema stavovima prema nadzoru, sigurnosti i privatnosti. U nastavku će biti govora o različitim ekonomskim, socijalno – psihološkim i zdravstveno povezanim rizicima sa kojima su se suočavali radnici kao direktnim rezultatom COVID-19 (Diamond, 1998; Van Vugt, Hogan, & Kaiser, 2008; Kniffin *et al.*, 2020).

U tom kontekstu, prema Kniffin *et al.* (2020) organizacione promjene, ekonomska gašenja i promjene politike će vjerovatno:

- a. promijeniti neke industrijske osnove,
- b. ubrzati trendove,
- c. otvarati mogućnosti za nove industrije da se pojave, kao što se obično dešava u vremenima ratova i prirodne katastrofe.

2.5.1. Odnos radne angažiranosti i sagorijevanja na radnom mjestu u redovnim okolnostima i tokom rada na daljinu

Rad na daljinu se odnosi na rad izvan fizičkog radnog mjesta i ostanak u kontaktu s radnim mjestom i kolegama pomoću telekomunikacionih alata ili kompjuterske tehnologije. Ova definicija obuhvata četiri vrste rada na daljinu: rad na daljinu kod kuće, satelitske kancelarije, radne centre u susjedstvu i mobilni rad (Kurland i Bailey, 2000). Međutim, takođe je važno precizirati da je rad na daljinu (tj. rad od kuće) u kontekstu pandemije u nekoliko slučajeva bio ubrzan i nametnut važećim zdravstvenim pravilima. Međutim, čak i ako je implementiran iz kontekstualnih razloga, očekuje se da će se trend rada na daljinu nastaviti i nakon pandemije kao novi način rada (Galanti *et al.* 2021). To bi moglo postati uslov organizacije rada koji omogućava veću fleksibilnost i pomaže zaposlenima da postignu bolju ravnotežu između posla i privatnog života. Nadalje, sa organizacijske tačke gledišta, to bi mogao biti način za privlačenje i zadržavanje zaposlenih u kontekstu nedostatka radne snage. Prije pandemije, rad na daljinu (tj. rad od kuće putem informaciono-komunikacijskih tehnologija) predstavljao je različite prednosti (npr. veća produktivnost, manji broj izostanaka, manja fluktuacija) i nedostatke (npr. smanjena neformalna interakcija i koordinacija rada) za organizacije (Kurland i Bailey, 2000; Parent-Lamarche 2022).

Restriktivne mjere za vrijeme pandemije bile su praćene povlačenjem u porodice, što je rezultiralo značajnim povećanjem količine vremena koje roditelji i djeca provode zajedno. Ovakav način života je kod nekih roditelja doveo do iscrpljenosti zbog povećavanja broja zadataka i nemogućnosti traženja pomoći od ljudi iz okoline. Kontekst izolacije povećao je zahtjeve roditelja, uz smanjenje uobičajenih resursa na koje bi se roditelji mogli osloniti u svom roditeljstvu (Le Vigouroux *et al.* 2021). Prema Roskam, Brianda i Mikolajczak (2018) sagorijevanje roditelja je posljedica hroničnog stresa i teoretski se sastoji od četiri poddimenzije:

- a. emocionalne iscrpljenosti,
- b. zasićenosti,
- c. kontrasta i
- d. emocionalnog distanciranja.

Emocionalna iscrpljenost se odnosi na roditeljski nedostatak energije i umor. Zasićenost se definiše kao nezadovoljstvo roditelja, jer vrijeme provode sa svojom djecom. Kontrast se odnosi na roditeljski osjećaj kada jedan od supružnika više ne prepoznaje sebe kao roditelja. Emocionalno distanciranje opisuje roditeljsko emocionalno deinvestiranje u svoj odnos sa djecom. Prema Mikolajczak i Roskam (2018) teorija ravnoteže između rizika i resursa naglašava da su roditelji koji imaju mnogo zahtjeva prema svom roditeljstvu i koji imaju malo resursa iz svoje životne sredine iscrpljeni. Ova teorija je zasnovana na podacima iz studija o riziku i zaštitnim faktorima koji se odnose na roditeljsko sagorijevanje.

Zaposleni su također iskusili prednosti koje im je nudila pandemija COVID-19 (npr. manje vremena za putovanje na posao, ravnotežu između posla i porodice, uštede, smanjenje stresa, više autonomije i ugodno radno okruženje), ali i izazove (npr. socijalna i profesionalna izolacija i smanjen pristup resursima). Rad više sati i smanjenje granica između ličnog i profesionalnog života također su potencijalni izazovi povezani s radom na daljinu (Kurland i Bailey, 2000). Međutim, nekoliko empirijskih studija je zaključilo da je rad na daljinu povezan s povećanjem radne angažiranosti (Brummelhuis *et al.*, 2012; Demerouti, Derks i Brummelhuis, 2014; Gerards, de Grip i Baudewijns, 2018). U nedavnoj studiji, istraživači su otkrili da zaposleni koji su u grupi onih koji rade na daljinu imaju manje stresa. Osim toga, istraživači su pokazali da su radnici na daljinu prijavili manji stres, manje sukobe, veću angažiranost na poslu i veći radni učinak u dane rada na daljinu u odnosu na dane rada u kancelariji (Delanoeije i Verbruggen, 2020).

Zaposlenici su u vrijeme pandemije često imali potrebu za napuštanjem posla, obzirom da su osjećali pritisak zbog rada od kuće. Međutim, Caillier (2013) je na uzorku američkih državnih službenika pronašao da su radnici na daljinu i oni koji nisu radili na daljinu prijavili slične namjere da daju otkaz. Ali ukoliko posmatramo nedavne preglede literature, Tavares (2017) je zaključio da će općenito, rad na daljinu u normalnim vremenima vjerovatno donijeti više pozitivnih nego negativnih efekata na zdravlje zaposlenih. Shodno tome, Charalampous *et al.* 2018 su pronašli da je rad na daljinu povezan sa nižim nivoima emocionalne iscrpljenosti.

Istraživanje koje su proveli Ipsen *et al.* (2021) je pokazalo da je većina ljudi imala više pozitivno nego negativno iskustvo rada od kuće tokom pandemije COVID-19. Studija je zaključila da je rad na daljinu bio negativno povezan sa stresom tokom prve blokade COVID-19, kao i pozitivno povezan sa dobrobiti. Osim toga, zaposleni koji su radili od kuće tokom pandemije cijenili su uštedeno vrijeme za prijevoz, mogućnost konzumiranja hrane i pića po vlastitom izboru, fokus na posao bez prekida i da budu blizu porodice. Teškoća u susretu sa kolegama ili drugim ljudima, prepreka koju su identifikovali radnici, smatrana je manje značajnom u poređenju sa beneficijama (Parent-Lamarche i Boulet, 2021; Kirchner, Ipsen i Hansen, 2021).

Pandemija COVID-19 i zatvaranje objekata rezultirale su velikim ekonomskih poremećajem, što je navelo kompanije da naprave brzu tranziciju i zauzmu novi pristup poslovnoj strategiji. Osim toga COVID-19 je uzrokovao ogromnu ljudsku patnju i doveo je u pitanje najosnovnije temelje društvenog blagostanja (OECD, 2020). Pandemija je povećala broj zaposlenih koji rade od kuće i ubrzala oslanjanje na rad na daljinu u budućnosti. Digitalna saradnja utiče na produktivnost i sreću zaposlenih, a oba pitanja su povezana sa održivošću. Istovremeno je usko povezano i sa radnom angažiranošću, efikasnošću kao važnim faktorima organizacionog okruženja. Ipak raditi od kuće tokom COVID-19 je bilo izazovnije nego u drugim vremenima, jer su ljudi osjećali povećanu anksioznost zbog ekonomije, rizika od gubitka posla i širenja virusa (Hickman i Saad, 2020). Posebno je vjerovatno da će se osjećati usamljeno oni koji žive sami. Pandemija je općenito stvorila

izazove za napredak žena. Više žena nego muškaraca je izgubilo posao. Više žena nego muškaraca radi na osnovnim poslovima koji ih izlažu infekciji COVID-19 i psihološkom stresu, a žene su imale više prekida na poslu u odnosu na muškarce zbog povećane brige o djeci i drugih obaveza (OECD, 2020).

Što se tiče faktora okoline, roditelji koji ostaju kod kuće, rade skraćeno radno vrijeme, imaju bolesno ili invalidno dijete ili veliki broj djece identificirani su kao roditelji koji su izloženi većem riziku od roditeljskog sagorijevanja. Faktori koji se dovode u vezu sa roditeljskim sagorijevanjem su neuroticizam, pedantnost, izbjegavanje vezanosti i ograničenja u nečijoj roditeljskoj ulozi. Dok drugi faktori mogu biti zaštitni faktori za roditeljsko sagorijevanje, kao npr. emocionalna inteligencija, savjesnost, ekstrovertnost i emocionalna stabilnost. Izolacija je rezultirala značajnim promjenama u svakodnevnom životu (Le Vigouroux i Scola, 2018). U pojedinim slučajevima, na individualnom nivou, dolazilo je i do izbjegavanja, stvaranja ovisnosti, osjećaja konstantne pospanosti, tegobe te samoubilačkih misli (Mikolajczak *et al.*, 2019). Na nivou bračnog odnosa dolazilo je do sukoba i otuđenja partnera. Na nivou djeteta postoji rizik zanemarivanja i nasilnog ponašanja usmjerenog prema djeci (Mikolajczak *et al.*, 2019). Ova istraživanja zasnivaju se na ideji da bi izolacija povećala obrazovne zahtjeve i smanjila društvene resurse, pa bi stoga izazvala neravnotežu, a samim tim i roditeljsko sagorijevanje.

Osim toga, Alrawashdeh *et al.* (2021) uočili su da postoji negativna veza između sagorijevanja i zadovoljstva poslom među članovima zdravstvenih timova tokom pandemije COVID-19. Razlike među zaposlenicima možemo shvatiti kroz definiciju psihološkog kapitala. Psihološki kapital se odnosi na kapacitet pojedinca usmjeren na ispoljavanje njegove ličnosti koji utiču na posao, odnosno produktivnost. Može se definisati i kao konstrukt drugog reda koji uključuje psihološke kapacitete pojedinca kao što su samoeфикаsnost, nada, otpornost i optimizam, te može biti usmjeren ili razvijen (Luthans, Youssef i Avolio, 2007). U ovom kontekstu, samoeфикаsnost možemo definisati kao sposobnost izvršavanja zadataka na poslu. Nada se odnosi na planiranje i usmjeravanje energije ka cilju. Optimizam se odnosi na realno očekivanje na osnovu procjene šta je zaista moguće uraditi u toj situaciji. Otpornost kao posljednja komponenta psihološkog kapitala, odnosi se na sposobnost prilagođavanja i ponovnog uspostavljanja ravnoteže u promijenjenim uslovima i okolnostima. Psihološki kapital, kako je prethodno definisan, prema Maykrantz *et al.* (2021) može djelovati kao zaštitni tampon protiv negativnih psiholoških efekata COVID-19.

Studije koje su proveli Çağış i Yildirim (2023) u svrhu utvrđivanja efekata COVID-19 na zdravlje zdravstvenih radnika pokazala je da postoji pozitivna korelacija između straha i sagorijevanja od virusa COVID-19, te da postoji negativna korelacija kada posmatramo strah i zadovoljstvo poslom među zdravstvenim radnicima. Rezultati ovog istraživanja su također pokazali da je zadovoljstvo poslom pozitivno povezano sa psihološkim kapitalom, što je u skladu sa rezultatima prethodnih studija. Najvažniji rezultat ove studije je to da je psihološki kapital funkcionirao kao posrednik u povezanosti straha od COVID-19 i sagorijevanje od

COVID-19 i zadovoljstva poslom među zdravstvenim radnicima. Ovakvi nalazi pokazuju da psihološki kapital može biti važan psihološki resurs, jer smanjuje negativne psihološke efekte COVID-19 među zdravstvenim radnicima. Metode povećanja nivoa psihološkog kapitala omogućavaju zdravstvenim radnicima da se efikasno nose sa negativnim psihološkim efektima COVID-19 i da pruže bolju njegu pacijentima. Ovi rezultati su u skladu sa prethodnim studijama koje pokazuju zaštitnu funkciju psihološkog kapitala u negativnim efektima COVID-19 (Bergheim *et al.*, 2015; Alrawashdeh *et al.*, 2021; Erdal, Akkuş i Bakın, 2021).

2.5.2. Rodne razlike u posljedicama pandemije COVID-19

Istraživanja su pokazala da postoje razlike između žena i muškaraca u pogledu sagorijevanja tokom COVID-19 pandemije. Tako npr. rad na daljinu je povećao količinu brige o djeci i kod muškaraca, što može povećati odgovornosti muškaraca za brigu o djeci na dugi rok, čime se smanjuje rodna razlika u kućnim obavezama i povećanje rodne ravnopravnosti. Prema OECD (2021) žene su potencijalno više izložene materijalnim poteškoćama povezanim sa ekonomskim posljedicama COVID-19. U vrlo kratkom roku, neki sektori su bili više pogođeni nego drugi. Industrije koje se oslanjaju na putovanja i fizičku interakciju s kupcima su bile teško pogođene. Ovo uključuje putovanja zrakom, turizam, usluge smještaja (npr. hoteli), usluživanje hrane i pića (restorani, ugostiteljstvo) i maloprodajne aktivnosti. Žene također često posjeduju manje bogatstva od muškaraca iz raznih razloga. Ženama je možda bilo teže osigurati alternativna zaposlenja i tokove prihoda nakon otpuštanja zbog većih obaveza i brige (OECD, 2020). Štaviše, žene snose veliki dio tereta kod kuće, s obzirom na zatvaranje škola i ustanova za brigu o djeci i dugogodišnje rodne nejednakosti u neplaćenom radu. Pandemija COVID-19 izazvala je veliki šok širom svijeta, s različitim implikacijama na muškarce i žene. Zbog stalne rodne nejednakosti u mnogim dimenzijama, radna mjesta, preduzeća, prihodi i širi životni standard žena mogu biti izloženiji očekivanim rasprostranjenim ekonomskim posljedicama krize od muškaraca. COVID-19 je povećao teret neplaćenog rada žena. Na primjer, široko rasprostranjeno zatvaranje škola i ustanova za brigu o djeci povećalo je količinu vremena koje roditelji moraju potrošiti na brigu o djeci i nadzor nad djecom i prisiliti mnoge da nadgledaju ili vode kućno obrazovanje. Veći dio ovog dodatnog tereta vjerovatno je pao na žene. Ispunjavanje ovih zahtjeva je bilo teško za mnoge roditelje, posebno za one koji su u obavezi da nastave da rade (OECD, 2021). Sve u svemu, prema Carli (2020) pandemija je povećala kućne obaveze muškaraca, ali ne toliko kao kod žena. Kao rezultat toga, očevi imaju više kvalitetnog vremena da se posvete svom poslu nego majke. Dakle, u odnosu na očeve, pandemija je potkopala produktivnost i učinak majki. Osim toga, to dovodi do manjeg zadovoljstva radom, manje angažiranosti na poslu i niže radne efikasnosti tokom pandemije COVID-19.

Kavčić, Avsec i Zager Kocjan (2020) u svom istraživanju u Sloveniji, otkrili su da bi posljedice pandemije i izolacije, kao što su finansijski izazovi, povećana neformalna briga o

djeci i njihovom školovanju, kao i bolesnim članovima porodice, te smanjene mogućnosti zapošljavanja, mogli biti štetnije za žene nego muškarce.

U tom pogledu zadovoljstvo radom igra važnu ulogu. Anggarwati i Eliyana (2015) definišu zadovoljstvo radom kao stav ili emocionalni odgovor na sve aspekte koji se odnose na posao osobe. Setiawan *et al.* (2020) smatraju da je zadovoljstvo zaposlenih veoma važno kako bi zaposleni mogao da iskaže maksimalnu sposobnost za svoj posao. Poznato je da zaposleni sa visokim stepenom zadovoljstva radom pokazuju pozitivan stav prema svom poslu, dok zaposleni koji nisu zadovoljni svojim radom pokazuju negativne stavove prema svom poslu (Syabarrudin, Eliyana i Naimah, 2020). Međutim, naglasak na zadovoljstvu zaposlenih trebao bi biti još važniji tokom pandemije COVID-19. Zatvaranje ustanova za brigu o djeci i škola koje se provodilo u sve većem broju zemalja OECD-a vjerovatno je uzrokovalo značajne poteškoće za mnoge zaposlene roditelje. Štaviše, dodatna komplikacija je to što su bake i djedovi, na koje se često oslanja kao na pružaocce neformalne skrbi, bili posebno ranjivi i od njih se zahtijevalo da minimiziraju bliski kontakt s drugima, posebno s djecom. Bez porodičnih mreža na koje bi se mogli osloniti, mnogi zaposleni roditelji su imali nekoliko opcija pored toga da sami brinu o svojoj djeci kod kuće (OECD, 2021). Rad na daljinu mogao je pružiti djelomično rješenje za neke zaposlene roditelje, ali rad na daljinu puno radno vrijeme može biti vrlo težak, ili čak i nemoguć u praksi, posebno za porodice sa malom djecom, parove u kojima samo jedan partner može raditi na daljinu i samohrane roditelje. Štaviše, istraživanje koje su proveli Andrew *et al.* (2020) pokazalo je da majke posvećuju manje sati svom poslu među zaposlenim roditeljima nego očevi. Osim toga, prekidi plaćenog radnog vremena kod žena su porasli mnogo više nego kod muškaraca. Žene češće neplaćeno brinu o starijim rođacima. Sve ove odgovornosti pogoršala je pandemija (Carli, 2020).

2.5.3. Starosna dob kao uzrok sagorijevanja kod zaposlenih tokom pandemije COVID-19

Osim rodni razlika kao uzroka sagorijevanja, razna istraživanja su proučavala starost kao uzrok sagorijevanja zaposlenih tokom pandemije COVID-19. Mlađi zaposlenici moraju da žongliraju sukobima između posla i porodice, koji su poznati faktor rizika za sagorijevanje. Lim *et al.* (2010) smatraju da sa uspješnim savladavanjem posla, sagorijevanje može početi opadati s godinama kao posljedica veće adaptacije zaposlenog na radne zahtjeve. Nadalje, konflikti između posla i porodice mogu također opasti, čime se smanjuje njihov uticaj na sagorijevanje (Ahola *et al.*, 2006).

Međutim, za starije radnike, prilagođavanje na stresne faktore ima tendenciju opadanja, povećavajući rizik od sagorijevanja. Stoga se može pretpostaviti da starost prati nelinearan odnos sa sagorjevanjem (Pines *et al.*, 2011). Muškarci i žene su različito izloženi radnim i neradnim stresorima, pri čemu su muškarci u prosjeku češće izloženi boljim uslovima rada i manjim konfliktima između posla i porodice. Muškarci i žene koji rade također imaju tendenciju da različito reaguju na stres na poslu i van posla, kao i na porodične sukobe.

Odnos između dobi i sagorijevanja može se razlikovati ovisno o različitoj izloženosti ograničenjima i resursima (Cinamon i Rich, 2002; Byron, 2005; Michel *et al.* 2011).

Pored različitih stresora vezanih za posao, demografski faktori rizika su povezani sa sagorijevanjem, te mladi muškarci i žene imaju tendenciju da budu nešto iscrpljeniji od starijih žena i muškaraca (Brewer i Shapard, 2004). Middeldorp, Cath i Boomsma (2006) su istraživali uticaj porodičnih faktora u povezanosti stresora i zdravstvenih ishoda su pokazali da genetski faktori doprinose povezanosti između stresnih životnih događaja i depresije, i između nezaposlenosti i anksiozne depresije. Žene percipiraju više sagorijevanja i nešto više negativnog uplitanja radnih zahtjeva u domenu kuće, ali ne i više uplitanja kućnih zahtjeva na radnim obavezama. Za zaposlene je važno razviti strategije regulacije kako bi se suočili sa negativnim prelijevanjem rada od kuće, kao što je nerad od kuće. Na taj način mogu smanjiti sagorijevanje i druge bolesti povezane sa stresom (Blom *et al.*, 2014).

Na sličan način, socioemocionalna teorija i teorija selektivnosti sugerira da tokom procesa starenja ljudi nastoje maksimizirati pozitivna emocionalna i socijalna iskustva i minimizirati svoje socijalne i emocionalne rizike (Carstensen, Isaacowitz i Charles, 1999). U skladu sa prethodno navedenim teorijama, raznovrsnost zadataka dovodi do manjeg sagorijevanja i niže namjere fluktuacije kod mlađih zaposlenih, dok raznolikost vještina dovodi do nižih namjera fluktuacije kod starijih zaposlenih. Zaključili su da se raznovrsnost zadataka može posmatrati kao način sticanja iskustva za mlađe zaposlenike, dok raznolikost vještina može omogućiti starijim zaposlenima da pokažu iskustvo koje su stekli tokom svoje karijere. Dok mlađe zaposlenike karakteriše njihova fluidna inteligencija (potrebna za obavljanje novih zadataka), stariji radnici se ističu svojom kristalizovanom inteligencijom (kada zadaci zahtijevaju određeni nivo stručnosti).

2.5.4. Radna angažiranost tokom pandemije COVID-19

Prema Mann i Harter (2016) angažiranost zaposlenih je prepoznata kao važan element efektivnosti u kompaniji. Stoga je zanimljivo posmatrati radnu angažiranost zaposlenih tokom pandemije COVID-19. Angažirani zaposleni će tražiti bolje načine da obave svoj posao, efikasno koriste resurse i smanje vrijeme dnevnih aktivnosti. Angažiranost zaposlenih se odnosi na stepen do kojeg zaposleni dublje osjećaju svoj posao. Ovo čini organizaciju transparentnijom, omogućavajući zaposlenima da istovremeno pristupe različitim izvorima informacija (Kaur, Malhotra i Sharma, 2020). Podaci iz istraživanja koje je proveo istraživački centar Monash Alfred Psychiatry (2020) pokazuju da žene u Australiji doživljavaju viši nivo depresije, anksioznosti i stresa od muškaraca kao odgovor na pandemiju COVID-19. Anketa o uticaju COVID-19 na kućanstvo pokazuje da su žene znatno češće od muškaraca iskusile negativne uticaje na mentalno zdravlje. Ovi nalazi u skladu s istraživanjem iz SAD-a i Kanade, provedenog od strane Maury (2020), koji pokazuju da je veća vjerovatnoća da će žene doživjeti negativne utjecaje na mentalno zdravlje nego muškarci zbog COVID-19. Osim toga, žene su u odnosu na muškarce osjećale više emocionalne iscrpljenosti zbog uplitanja ličnog života u posao tokom rada od kuće.

Kada posmatramo istraživanje provedeno u Švedskoj, od strane Andersson *et al.* (2005) sagorijevanje predstavlja zdravstveni problem, posebno evidentan kod žena. Sagorijevanje je predstavljalo uzrok njihovog dugotrajnog bolovanja, odnosno odsustva sa posla. Jedan od objašnjenja povećanog rizika od lošeg zdravlja kod žena pripisuje se ženama koje imaju negativniju ravnotežu između posla i privatnog života u odnosu na muškarce, ali i biološki faktori mogu imati efekta (Lundberg, 2005). Otkriveno je i to da žene postižu veće nivoe sagorijevanja, jer imaju ukupno veće opterećenje, te su izložene velikom broju stresora nego muškarci, ali i na činjenicu da žene doživljavaju više sukoba u kombinovanju kućnog i plaćenog posla od muškaraca. Mala, ali značajna razlika ukazuje na to da se žene suočavaju sa radnim zahtjevima kao što su rad od kuće ili prekovremeni rad, što dalje utiče na mogućnost obavljanja kućnih obaveza kao što su spremanje večere, briga o djeci ili roditeljima. To se može pripisati tradicionalnim obrascima rodni uloga, gdje za kućne obaveze u većoj mjeri glavnu ulogu igra žena, što zauzvrat postavlja velike zahtjeve za poslovne žene. Istraživanje provedeno od strane Krantz i Lundberg (2006) pokazuje i to da žene provode više u svojoj kućnoj ulozi u odnosu na muškarce, bez obzira koliko vremena potroše na posao. Sukob kućnih i poslovnih zahtjeva nije se razlikovao između žena i muškaraca, što je u skladu i sa prethodnim studijama (Eagle, Miles i Icenogle, 1997; Kinnunen i Mauno, 1998; McElwain, Korabik i Rosin, 2005). Ovo se može tumačiti i kao posljedica sve većeg rada od kuće ili sa bilo kojeg drugog mjesta.

Radna angažiranost usko je povezana sa efikasnošću rada o čemu ćemo više govoriti u narednom dijelu rada.

2.5.5. Efikasnost rada tokom pandemije COVID-19

Posao i porodica su dominantne uloge, stoga su zaposleni muškarci i žene sve više zabrinuti kada je u pitanju balansiranje između posla i porodice. Smetnje se dešavaju onda kada su pritisci sa posla i porodična uloga nekompatibilne, tako da sudjelovanje u jednoj ulozi čini teškim ili nemogućim sudjelovanje u drugoj ulozi (Greenhaus i Beutell, 1985). Odgovornosti iz obje domene najčešće se bore za odgovarajuću količinu vremena i energije. Ukoliko zaposlenik učestvuje u više uloga, to omogućava veću šansu za razvoj mogućnosti i resursa koje pojedinac može koristiti da bi poboljšao vlastiti rast i razvoj u ostalim životnim domenama (Sieber, 1974; Marks i MacDermid, 1996).

Prevlast žena kao osnovnih zaposlenih dovodi ih u veći rizik od stresa, sagorijevanja i narušenog mentalnog zdravlja. Kada se kombinuje sa većom stopom nezaposlenosti žena i povećanim kućnim obavezama, nije iznenađujuće da žene prijavljuju više emocionalnog stresa od muškaraca. Na osnovu nacionalno reprezentativnih podataka u SAD-u, više žena nego muškaraca navodi da se osjećaju nervozno, tjeskobno ili na rubu, i potišteno, depresivno ili beznadežno barem u nekim slučajevima (U.S. Census, 2020). Dakle, psihološki izazovi COVID-19 vjerovatno doprinose smanjenoj radnoj efikasnosti i smanjenom učinku. Donnelly i Johns (2020) smatraju da neki zaposlenici koji rade na daljinu imaju tendenciju da sami sebe tjeraju na rad tako što provode duge sate na poslu nego što

obično rade samo u kancelariji tokom normalnog radnog vremena. Iako prakse rada na daljinu obično pružaju veću fleksibilnost, mogu dovesti do većeg broja kućnih poslova posebno tokom pandemije. Pandemija COVID-19 dovela je do niže radne efikasnosti među ženama (Feng i Savani, 2020).

Prema američkim studijama, skoro je identičan udio muškaraca i žena koji imaju teškoće u balansiranju poslovnih i privatnih obaveza. Postoji tri puta veća vjerovatnoća da će takvi zaposlenici razmišljati o napuštanju radnog mjesta (Johnson, 1999). Osim toga, zaposlenici koji vjeruju da im posao stvara probleme, najvjerovatnije će praviti greške u radu, u usporedbi sa onima koji smatraju da imaju privatnih problema povezanih sa poslom (Johnson, 1995). Kompanije uvijek traže izuzetno predane i kreativne zaposlenike koji će omogućavati preživljavanje i napredovanje na turbulentnim i visoko konkurentnim tržištima. Međutim, vrlo je važno da kompanije pokažu brigu za poslovni, ali i privatni život svojih zaposlenih.

Kompanije treba da razviju planove angažiranosti zaposlenih i komunikacije kako bi održale visok moral i pomogle svojim ljudima da ostanu povezani. Komunikacija sa zaposlenima treba da bude redovna i česta, da omogućava sedmične video konferencije ili konferencijske pozive za sve zaposlene i da ohrabruje zaposlene da podjele iskustvo rada od kuće i savjete o tome šta im je izazovno i kako da ostanu fokusirani i produktivni. Kompanije moraju biti svjesne da su zadovoljni i angažirani zaposleni ključ uspjeha u teškim vremenima poput pandemije i drugim vandrednim okolnostima.

Kao što smo mogli vidjeti, radna angažiranost i sagorijevanje su dva blisko povezana pojma, gdje je prelivanje iz radne angažiranosti u sagorijevanje vrlo česta. Zaposlenici najčešće i ne osjete tačan trenutak kada osjećaj angažiranosti pređe u sagorijevanje, obzirom da oni i dalje rade i doprinose organizaciji. Tek nakon određenog vremena, kada osjete određene zdravstvene tegobe ili fizičke smetnje, shvate da se radi o sagorijevanju. S druge strane, pandemija COVID-19 je ubrzala sagorijevanje kod zaposlenih, obzirom da su jako brzo morali preći iz kancelarija na rad od kuće, što je za neke zaposlenike bio veliki izazov. U kontekstu prinudnog rada na daljinu, zaposlenici koji su imali djecu su imali veće poteškoće, obzirom da su djeca također morala ostati kod kuće. Zbog toga je nužno da organizacije preveniraju sagorijevanje zaposlenih i osiguraju zaposlenicima pomoć i podršku ukoliko dođe do sagorijevanja.

U narednom poglavlju ćemo u okviru provedenog istraživanja na uzorku zaposlenika u BH kompanijama testirati odnos između radne angažiranosti i sagorijevanja za vrijeme rada u kancelarijama i prinudnog rada na daljinu.

3. ISTRAŽIVANJE ODNOSA RADNE ANGAŽIRANOSTI I SAGORIJEVANJA PRILIKOM REDOVNOG RADA I PRINUDNOG RADA NA DALJINU U KOMPANIJAMA

Radna angažiranost podrazumijeva da su zaposlenici emocionalno, intelektualno i fizički uključeni u svoje radno okruženje. Visoka radna angažiranost povezana je sa većom produktivnošću, boljim kvalitetom rada i većim zadovoljstvom na poslu, kao što je ranije navedeno. Dok s druge strane, sagorijevanje se javlja kada zaposlenici dožive dugotrajni stres, iscrpljenost i gubitak motivacije usljed visokih zahtjeva i nedovoljnih resursa na poslu.

COVID-19 je u Bosni i Hercegovini imao značajan uticaj na poslovanje preduzeća, kao što se desilo i širom svijeta. Prema Welle (2021) u COVID-19 je u Bosni i Hercegovini doveo do:

- a. pada potražnje – što je najviše pogodilo sektore, kao što su turizam, ugostiteljstvo, maloprodaja i uslužne djelatnosti. Takva preduzeća su se suočila sa manjim prihodima i gubicima zbog nedostatka potražnje.
- b. prekida u lancu snabdijevanja – mnoga preduzeća u BiH su osjetila prekide u lancu snabdijevanja, zbog zatvaranja granica i smanjenja međunarodnih transportnih veza, što je prouzrokovalo poteškoće ili nemogućnost proizvodnje.
- c. finansijskog pritiska – mnoga preduzeća su se susrela sa finansijskim pritiskom, usljed smanjenja prihoda, a povećanja troškova. Najčešći problemi bili su poteškoće u isplati plata, plaćanje režija i rata kredita. Pored toga, nedostatak likvidnosti je također otežao poslovanje.
- d. gubitka radnih mjesta – iz prethodno navedenih razloga, mnoga preduzeća su bila primorana da otpuste svoje radnike. Neki su privremeno zatvorili preduzeća, dok su neki poslodavci morali to napraviti trajno.
- e. digitalne transformacije – pandemija je ubrzala proces digitalne transformacije, jer su svi ljudi odjednom morali početi raditi od kuće i na taj način unaprijediti znanje u korištenju raznih digitalnih platformi, kao što su platforme za online prodaju ili pružanje usluga.

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine (2021) je donijela različite mjere podrške da bi pomogla preduzećima u cilju ublažavanja ekonomskih posljedica pandemije. To su bili programi finansijske pomoći, odgode plaćanja poreza i doprinosa, subvencije za očuvanje radnih mjesta i druge podsticajne mjere. Međutim, preduzeća su se i dalje susretala sa izazovima i poteškoćama u poslovanju. Jedan od izazova je bio i sagorijevanje zaposlenika, usljed rada od kuće.

Sagorijevanje je postalo još veći izazov u dobu pandemije COVID-19, kada se javilo nekoliko faktora koji su doprinijeli sagorijevanju zaposlenika tokom rada na daljinu. Rogalo (2022) navodi neke od njih:

- a. nepostojanje jasne granice između posla i privatnog života, gdje je najčešće dolazilo do stapanja između poslovnih i privatnih obaveza, te zaposlenici nisu imali vremena za odmor i oporavak kod kuće,
- b. povećan broj radnih sati, koji se desio upravo zbog toga što nisu postojale jasne granice između poslovnih i privatnih obaveza,
- c. izolacija i nedostatak socijalne interakcije, što je rezultiralo udaljavanjem od svojih kolega i nedostatkom podrške i osjećaja pripadnosti timu,
- d. tehnički problemi i prekidi u radu, što je uglavnom povećavalo stres i frustraciju kod zaposlenika (neispravna oprema, spor internet, problemi sa raznim softverima),
- e. nedostatak strukture i očekivanja od zaposlenih, gdje su se zaposlenici susretali sa problemima u nedostatku smjernica od nadređenih, nedostatku jasnih očekivanja i nedostatku strukture rada, što je najčešće izazivalo stres i tjeskobu kod zaposlenih, a dalje i sagorijevanje na radnom mjestu.

Iz navedenih razloga je istraživanje provedeno na tlu Bosne i Hercegovine, tako da će u nastavku biti govora o metodologiji i rezultatima istraživanja.

3.1. Istraživački dizajn

Cilj provedenog istraživanja bio je:

- a. Prikazati razlike u prinudnom radu na daljinu uzrokovanom faktorima poput pandemije COVID-19 i redovnom radu, te da li i kako konstantni prinudni rad utiče na svakodnevno funkcionisanje pojedinca,
- b. Objasniti vezu između demografskih karakteristika (starost, spol, faza karijere) ličnosti i sagorijevanja u uslovima rada na daljinu,
- c. Dati preporuke kako prepoznati zaposlenike koji su žrtve sagorijevanja, i naći način kako ponovo da postanu angažirani zaposlenici.

U skladu sa postavljenim ciljevima istraživanja su postavljene sljedeće hipoteze:

H1: Prinudni rad na daljinu izaziva veći stepen sagorijevanja zaposlenih u odnosu na redovni rad.

H2: Radna angažiranosti prilikom prinudnog rada na daljinu je niža u odnosu na radnu angažiranost zaposlenih prilikom redovnog rada.

H3: Demografske karakteristike ličnosti utiču na sagorijevanje prilikom prinudnog rada na daljinu.

Ista (H3) će biti testirana kroz podhipoteze:

H3a: Stariji zaposlenici sagorijevaju brže u odnosu na mlađe zaposlenike prilikom prinudnog rada na daljinu.

H3b: Žene sagorijevaju brže u odnosu na muškarce prilikom prinudnog rada na daljinu.

H3c: Zaposlenici u fazama istraživanja, uspostavljanja i napredovanja u karijeri brže sagorijevaju od zaposlenika u fazama održavanja i kasne karijere.

Za potrebe istraživanja provedeno je kvantitativno istraživanje u kompanijama na tlu Bosne i Hercegovine. U svrhu provjere definisanih hipoteza korištena je deskriptivna analiza kao i odgovarajući statistički testovi. Osnovna metoda prikupljanja podataka bili su anketni upitnici distribuirani putem e-pošte i društvenih mreža (Email, Messenger, LinkedIn, Viber).

Prikupljanje podataka je obavljeno u periodu od maja 2022. godine do decembra 2022. godine. Anketa je izrađena putem Google Forms¹ i sastoji se od 53 pitanja koja su raspoređena u tri skupine.

Prva skupina pitanja odnosi se na demografske podatke, u koje ubrajamo: spol, dob, stepen obrazovanja, poziciju unutar organizacije, broj godina radnog staža, sektor organizacije, veličinu i djelatnost organizacije. Druga i treća skupina pitanja sadrži pitanja iz upitnika o radnoj angažiranosti i sagorijevanju.

Za demografske i statusne karakteristike ispitanika, korištena je jednostavna forma upitnika sačinjena od zatvorenih pitanja u formi ordinalne i nominalne skale za različite varijable. Prilikom mjerenja radne angažiranosti i sagorijevanja za vrijeme radne angažiranosti i sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu i redovnog rada korištena je Likertova skala. Ova skala se koristi za mjerenje stavova, odnosno stepena slaganja ili neslaganja sa određenom tvrdnjom (potpuno slaganje, slaganje, neodlučnost, neslaganje i potpuno neslaganje). Cjelokupni anketni upitnik se nalazi u prilogu.

Za mjerenje radne angažiranosti korišten je upitnik "Utrecht Work Engagement Scale" (Schaufeli i Bakker, 2004). Dok je za sagorijevanje na radnom mjestu korišten upitnik „The Copenhagen Burnout Inventory“ (Kristensen et al., 2005.). Prethodno navedene skale su korištene u različitim kontekstima i validirane su, te kao takve odgovaraju u ovom istraživanju.

Istraživački dio rada je usmjeren na poređenje odnosa radne angažiranosti i sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu i redovnog rada. Podaci su analizirani u nekoliko koraka: analiziranje pouzdanosti korištenih mjernih skala, analiziranje podataka i ispitivanje hipoteza. Obrada podataka je izvršena u programu Stata 14.2. Podaci iz anketnog upitnika su analizirani pomoću deskriptivne analize, a hipoteze su testirane pomoću odgovarajućih statističkih testova.

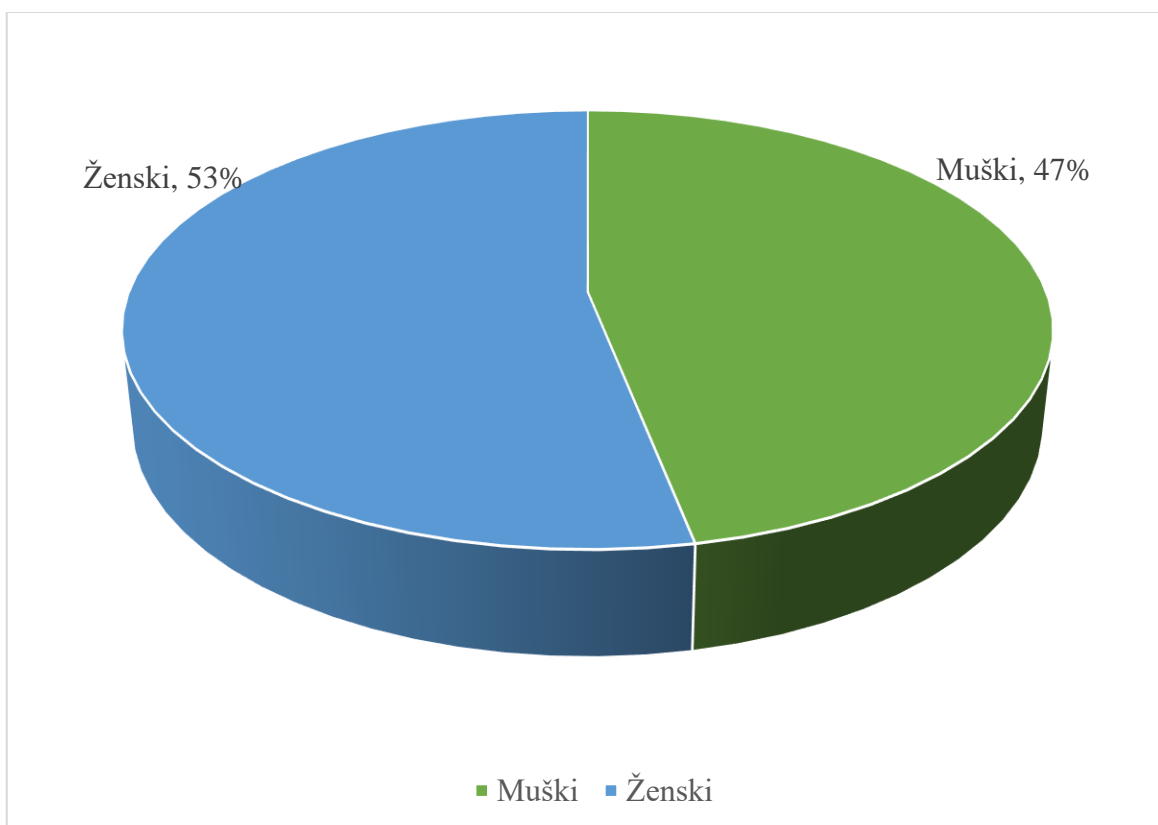
¹ Google Forms je platforma za kreiranje online anketa i upitnika.

3.2. Deskriptivna analiza uzorka

Uzorak su činili zaposleni u kompanijama na području Bosne i Hercegovine. Ukupan broj ispitanika koji je sudjelovao u anketiranju je 280.

Rezultati deskriptivne analize su tabelarno i grafički prikazani, te su isti predstavljeni u nastavku. Na narednom grafikonu je prikazan broja ispitanika i njihova podjela prema spolu.

Grafikon 1: Spol ispitanika

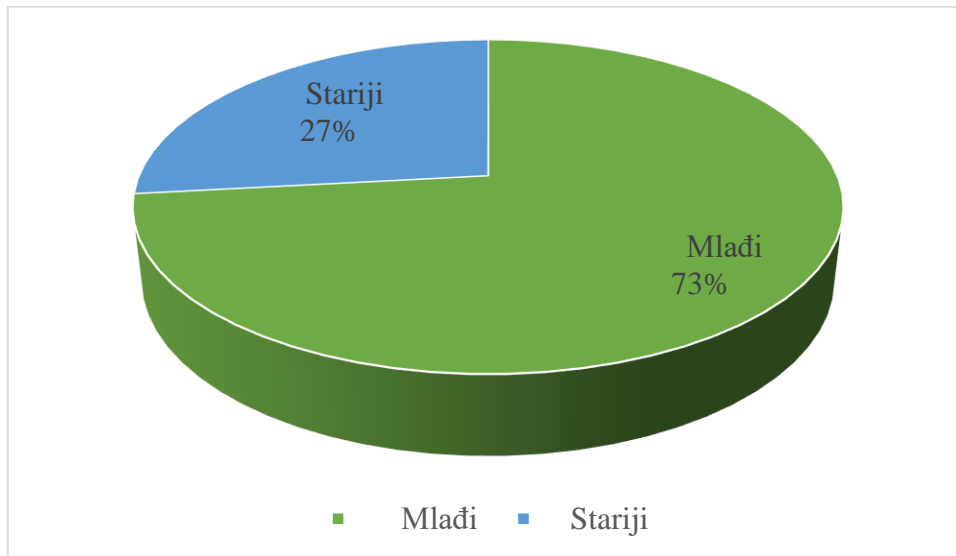


Izvor: Autor završnog rada

U istraživanju je učestvovalo 53% osoba ženskog spola, odnosno 151 ženska osoba i 47% osoba muškog spola, što je zapravo 129 osoba muškog spola.

Na sljedećem grafikonu predstavljena je struktura anketiranog uzorka prema starosnoj dobi ispitanika.

Grafikon 2: Starosna dob ispitanika

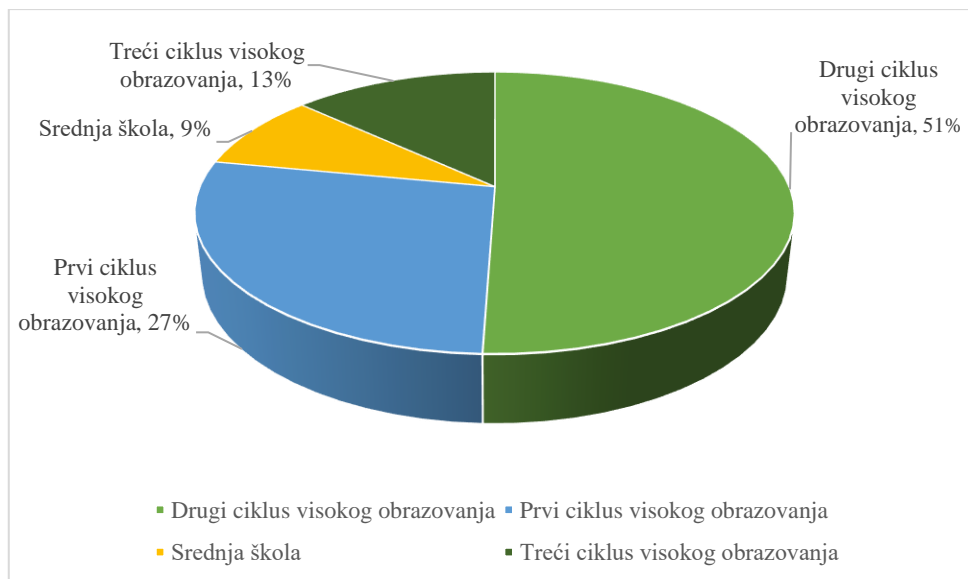


Izvor: Autor završnog rada

U istraživanju je učestvovalo 27% starijih zaposlenika, odnosno 73 starija zaposlenika i 73% mlađih zaposlenika, odnosno 200 mlađih zaposlenika. Najmlađi ispitanik je imao 20 godina, dok je bilo ukupno 7 ispitanika starijih od 60 godina. Prosječna starost ispitanika bila je 38,47 godina.

Na sljedećem grafikonu možemo vidjeti strukturu anketiranog uzorka po stepenu završenog obrazovanja ispitanika.

Grafikon 3: Stepen obrazovanja



Izvor: Autor završnog rada

Najmanji broj ispitanika je imao srednju školu kao završen stepen obrazovanja (9%), dok je najviše onih ispitanika koji su završili drugi ciklus visokog obrazovanja (51%).

U narednoj tabeli su predstavljeni podaci o poziciji ispitanika unutar organizacije.

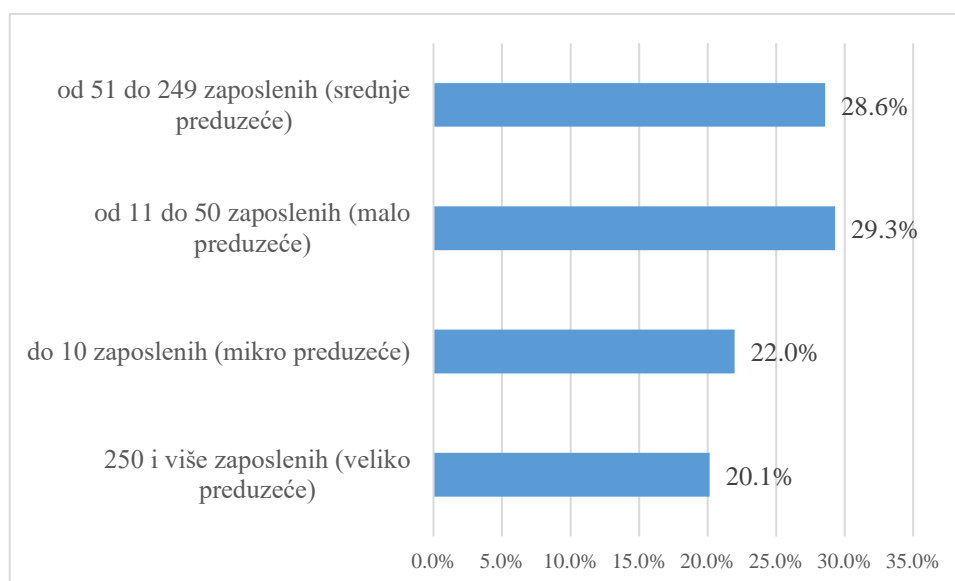
Tabela 2: Pozicija u organizacijskoj hijerarhiji kompanije

Pozicija u organizacijskoj hijerarhiji:	Frekvencija	Procenat
Administrativni radnik	34	12.5%
IT stručnjak	16	5.9%
Istraživač i/ili akademski radnik	7	2.6%
Menadžer prve linije	29	10.6%
Pripravnik	2	0.7%
Srednji nivo menadžmenta	39	14.3%
Viši nivo menadžmenta	32	11.7%
Vlasnik i/ili generalni direktor	33	12.1%
Zaposlenik	81	29.7%
Ukupno	273	100.0%

Izvor: Autor završnog rada

Na pitanje o poziciji koju zaposlenik obavlja u kompaniji, najveći broj ispitanika je izjavio da su zaposlenici u organizaciji u kojoj rade (81 ispitanik ili 29,7%), a najmanji broj ispitanika je izjavio da su pripravnici u organizaciji (2 ispitanika ili 0,7%).

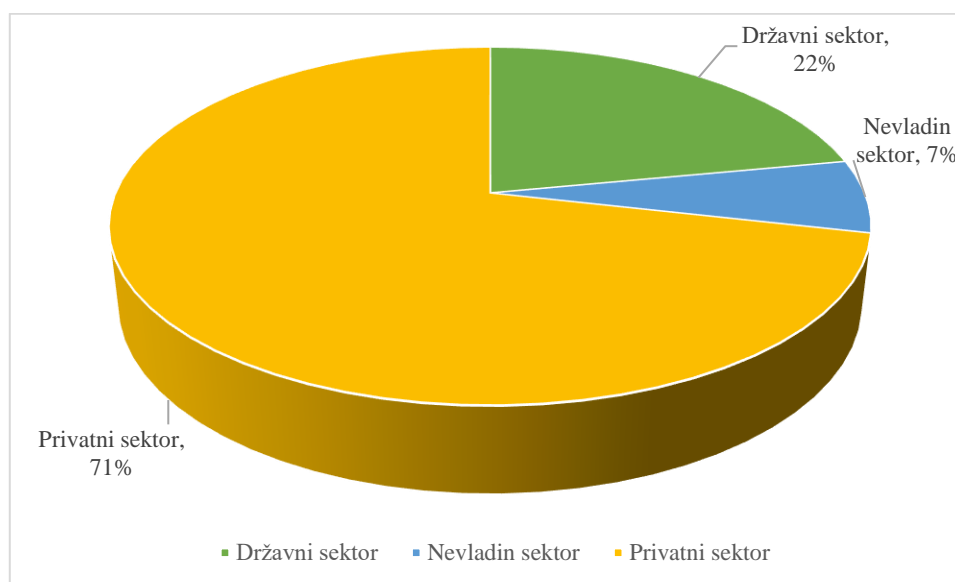
Grafikon 4: Veličina kompanije



Izvor: Autor završnog rada

Iz prikazane tabele možemo zaključiti da je najviše ispitanika (29,3%) zaposleno u malim preduzećima, dok je najmanje zaposlenika (20,1%) zaposleno u velikim preduzećima.

Grafikon 5: Sektor organizacije



Izvor: Autor završnog rada

Na pitanje o sektoru organizacije najviše ispitanika je odgovorilo da radi u privatnom sektoru (71%), dok je najmanje onih koji rade u nevladinom sektoru (7%).

Tabela 3: Djelatnost organizacije

Djelatnost organizacije:	Frekvencija	Procenat
Djelatnosti zdravstvene zaštite	5	1.8%
Farmaceutska industrija	6	2.2%
Finansije i osiguranje	25	9.2%
Građevinarstvo	20	7.3%
IT i komunikacije	54	19.8%
Javna uprava	10	3.7%
Obrazovanje	22	8.1%
Ostale usluge	53	19.4%
Poljoprivreda i šumarstvo	1	0.4%
Poslovanje nekretninama	1	0.4%
Prerađivačka industrija	20	7.3%
Prijevoz i skladištenje	6	2.2%
Stručne, naučne i tehničke djelatnosti (pravne i računovodstvene djelatnosti, upravljačke djelatnosti, inženjerske djelatnosti, naučno istraživanje i razvoj, promocija i istraživanje tržišta, veterinarske djelatnosti itd.)	21	7.7%
Trgovina	26	9.5%
Ugostiteljstvo i hotelijerstvo	3	1.1%
Ukupno	273	100.0%

Izvor: Autor završnog rada

Na pitanje o djelatnosti organizacije, najveći broj ispitanika odgovorio je da je zaposlen u IT i komunikacijama (54 ispitanika ili 19,8%), dok je najmanji broj ispitanika zaposlen u

poljoprivredi i šumarstvu (1 ispitanik ili 0,4%) i poslovanju nekretninama (1 ispitanik ili 0,4%).

3.3. Deskriptivna analiza odgovora iz upitnika o radnoj angažiranosti i sagorijevanju

U nastavku su predstavljeni sumarni rezultati na odgovore ispitanika na stavove iz upitnika o radnoj angažiranosti u toku pandemije COVID-19 (za vrijeme rada na daljinu).

U okviru upitnika o angažiranosti na poslu u toku pandemije COVID-19 ispitanici su dali odgovore na stavke o tome kako su se osjećali za vrijeme rada na daljinu. Stavke prikazane u tabeli ispod su ocjenjivali na skali od 1 do 7, gdje 1 označava „Nikad“, a 7 označava „Uvijek (Svakog dana).“

Tabela 4: Upitnik o angažiranosti na poslu (UWES) u toku COVID-19 pandemije (za vrijeme rada na daljinu)

Stavka	Prosjek	Standardna devijacija
Na poslu sam pun/a energije.	5.41	1.28
Dok obavljam svoj posao osjećam se snažno i poletno.	5.29	1.30
Osjećam entuzijazam u vezi sa svojim poslom.	5.34	1.37
Moj posao me inspiriše.	5.23	1.53
Kad ujutru ustanem, ide mi se na posao.	4.98	1.62
Osjećam se sretno kad intenzivno radim.	5.45	1.46
Ponosim se poslom koji obavljam.	5.78	1.40
Zaokupljen/a sam svojim poslom.	5.60	1.39
Zanesem se dok obavljam posao.	5.50	1.39

Izvor: Autor završnog rada

Analizirani podaci pokazuju da se većina ispitanika ponosi poslom koji obavlja, obzirom da je prosječan rezultat ispitanika na stavku „Ponosim se poslom koji obavljam“ iznosio 5,78 uz standardnu devijaciju 1,40.

Najniži prosjek u ovoj grupi pitanja zabilježen je kod stavke „Kada ujutro ustanem, ide mi se na posao“ i iznosio je 4,98 uz standardnu devijaciju 1,62. Ovo pokazuje da se ispitanicima najčešće nije išlo na posao za vrijeme pandemije, što možemo povezati sa nakupljenim stresom za vrijeme rada od kuće.

Drugi dio upitnika govorio je o ličnom sagorijevanju u toku pandemije COVID-19, odnosno za vrijeme rada na daljinu. Na pitanja su ispitanici odgovarali na skali od 1 do 5, gdje 1 predstavlja „Nikada/skoro nikada ili u vrlo niskom stepenu“, a 5 predstavlja „Uvijek ili u veoma visokom stepenu“.

Tabela 5: Upitnik o sagorijevanju (CBI) - pitanja o ličnom sagorijevanju na poslu i sagorijevanju vezanom za posao za vrijeme pandemije COVID-19 (za vrijeme rada na daljinu)

Stavka (pitanja o ličnom sagorijevanju)	Prosjek	Standardna devijacija
Koliko često se osjećate umorno?	3.17	0.90
Koliko često ste fizički iscrpljeni?	2.94	0.97
Koliko često ste emocionalno iscrpljeni?	3.12	1.13
Koliko često pomislite: "Ne mogu više"?	2.51	1.21
Koliko često se osjećate iscrpljeno?	2.91	1.03
Koliko često se osjećate slabo i podložno bolesti?	2.34	1.12
Stavka (pitanja o sagorijevanju vezanom za posao)		
Osjećate li se iscrpljeno na kraju radnog dana?	3.09	0.95
Jeste li iscrpljeni ujutro pri pomisli na još jedan dan na poslu?	2.37	1.03

Osjećate li da vam je svaki radni sat naporan?	2.18	1.00
Imate li dovoljno energije za porodicu i prijatelje tokom slobodnog vremena?	3.49	1.11
Da li je vaš posao emocionalno iscrpljujući?	2.86	1.22
Da li vas vaš posao frustrira?	2.40	1.18
Da li se osjećate „izgorjelo“ zbog svog posla?	2.47	1.25

Izvor: Autor završnog rada

Iz prethodno prikazane tabele, možemo vidjeti da je prosječan odgovor ispitanika na stavku „Koliko se često osjećate umorno?“ iznosio 3,17 sa standardnom devijacijom 0,90, gdje možemo uvidjeti da su se ispitanici skoro uvijek osjećali umornim za vrijeme rada od kuće. Mogući razlozi za ovakav rezultat leže u činjenici da je dolazilo do preliivanja privatnih i poslovnih obaveza, a o čemu su izvjestila i druga provedena istraživanja za vrijeme pandemije (Greenhaus, Allen i Spector, 2006).

Prosječan odgovor ispitanika na stavku „Koliko često se osjećate slabo i podložno bolesti?“ iznosio je 2,34 sa standardnom devijacijom 1,12, gdje možemo zaključiti da se zaposlenici nisu često osjećali slabo za vrijeme rada od kuće. Ovaj rezultat predstavlja najniži ostvareni rezultat u ovoj grupi pitanja.

Sljedeći dio upitnika govori o sagorijevanju vezanom za posao za vrijeme rada na daljinu. Na pitanja su ispitanici odgovarali na skali od 1 do 5, gdje 1 predstavlja „Nikada/skoro nikada ili u vrlo niskom stepenu“, a 5 predstavlja „Uvijek ili u veoma visokom stepenu“.

Prosječan odgovor ispitanika na stavku „Imate li dovoljno energije za porodicu i prijatelje tokom slobodno vremena“ je iznosio 3,49 uz standardnu devijaciju 1,11, što znači da su najčešći odgovori zaposlenika bili upravo da imaju dovoljno energije za porodicu i prijatelje tokom slobodnog vremena.

Prosječan odgovor ispitanika na stavku „Osjećate li da vam je svaki radni sat naporan?“ je iznosio 2,18 uz standardnu devijaciju 1,00, što znači da je mali broj ispitanika osjećao da im je svaki radni sat naporan. Možemo reći, da je za neke zaposlenike rad od kuće imao veće benefite od rada u kancelariji, obzirom da nisu osjećali ogroman pritisak na radnom mjestu,

međutim odgovori na prethodnom dijelu upitnika ukazuju na određene elemente ličnog sagorijevanja.

U nastavku je prikazana deskriptivna analiza upitnika o radnoj angažiranosti i sagorijevanju nakon povratka na redovan rad u kancelariji.

U okviru upitnika o angažiranosti na poslu nakon COVID-19 pandemije ispitanici su dali odgovore na stavke o tome kako su se osjećali nakon povratka na redovan rad u kancelariji. Stavke prikazane u tabeli ispod su ocjenjivali na skali od 1 do 7, gdje 1 označava „Nikad“, a 7 označava „Uvijek (Svakog dana).“

Tabela 6: Upitnik o angažiranosti na poslu (UWES) nakon COVID-19 pandemije (u periodu povratka na redovan rad u kancelariji)

Stavka	Prosjek	Standardna devijacija
Na poslu sam pun/a energije.	5.19	1.32
Dok obavljam svoj posao osjećam se snažno i poletno.	5.19	1.33
Osjećam entuzijazam u vezi sa svojim poslom.	5.21	1.45
Moj posao me inspiriše.	5.27	1.45
Kad ujutru ustanem, ide mi se na posao.	4.88	1.67
Osjećam se sretno kad intenzivno radim.	5.40	1.41
Ponosim se poslom koji obavljam.	5.56	1.44
Zaokupljen/a sam svojim poslom.	5.49	1.33
Zanesem se dok obavljam posao.	5.37	1.36

Izvor: Autor završnog rada

Prosječan odgovor ispitanika na stavku „Ponosim se poslom koji obavljam“ je iznosio 5,56 uz standardnu devijaciju 1,44. Ukoliko poredimo rezultate sa istim upitnikom koji je

nastojao prikazati odgovore ispitanika za vrijeme COVID-19 pandemije, možemo reći da je najveći prosjek bio upravo na ovoj stavci i za vrijeme COVID-19 pandemije.

Prosječan odgovor ispitanika na stavku „Kad ujutru ustanem, ide mi se na posao“ je iznosio 4,88 uz standardnu devijaciju 1,67, što je najniži ostvareni rezultat u ovoj grupi pitanja. Ovo možemo povezati sa time da se za vrijeme COVID-19 pandemije i rada od kuće, zaposlenici nisu morali spremati i ići na posao, nego su posao imali kod kuće, tako da su štedili na vremenu.

Zatim su ispitanici odgovarali na pitanja o ličnom sagorijevanju nakon pandemije COVID-19.

Na pitanja su ispitanici odgovarali na skali od 1 do 5, gdje 1 predstavlja „Nikada/skoro nikada ili u vrlo niskom stepenu“, a 5 predstavlja „Uvijek ili u veoma visokom stepenu“.

Tabela 7: Upitnik o sagorijevanju (CBI) - pitanja o ličnom sagorijevanju na poslu i sagorijevanju vezanom za posao nakon COVID-19 pandemije (u periodu povratka na redovan rad u kancelariji)

Stavka (pitanja o ličnom sagorijevanju)	Prosjek	Standardna devijacija
Koliko često se osjećate umorno?	2.99	1.05
Koliko često ste fizički iscrpljeni?	2.89	1.08
Koliko često ste emocionalno iscrpljeni?	2.84	1.18
Koliko često pomislite: "Ne mogu više"?	2.44	1.22
Koliko često se osjećate iscrpljeno?	2.81	1.09
Koliko često se osjećate slabo i podložno bolesti?	2.35	1.18
Stavka (pitanja o sagorijevanju vezanom za posao)		
Osjećate li se iscrpljeno na kraju radnog dana?	3.00	1.07
Jeste li iscrpljeni ujutro pri pomisli na još jedan dan na poslu?	2.53	1.13
Osjećate li da vam je svaki radni sat naporan?	2.38	1.17
Imate li dovoljno energije za porodicu i prijatelje tokom slobodnog vremena?	3.56	1.12

Da li je vaš posao emocionalno iscrpljujući?	2.82	1.20
Da li vas vaš posao frustrira?	2.54	1.18
Da li se osjećate „izgorjelo“ zbog svog posla?	2.50	1.25

Izvor: Autor završnog rada

Iz prethodno prikazane tabele, možemo vidjeti da je prosječan odgovor ispitanika na stavku „Koliko se često osjećate umorno?“ iznosio 2,99 sa standardnom devijacijom 1,05, gdje možemo zaključiti da su se ispitanici uvijek osjećali umornim kada su se vratili na posao u kancelariju. Možemo primjetiti da ova stavka ima veći prosjek za vrijeme rada na daljinu, odnosno rada od kuće, gdje možemo zaključiti da su se ispitanici osjećali umornije za vrijeme prinudnog rada od kuće u odnosu na rad u normalnim okolnostima.

Prosječan odgovor ispitanika na stavku „Koliko često se osjećate slabo i podložno bolesti?“ iznosio je 2,35 sa standardnom devijacijom 1,18, gdje možemo zaključiti da se zaposlenici skoro nikada nisu osjećali slabo za vrijeme rada iz kancelarije. Ukoliko uporedimo ovaj prosjek sa prosjekom za vrijeme prinudnog rada na daljinu, možemo zaključiti da je ovaj prosjek nešto veći u odnosu na prinudni rad od kuće.

Sljedeći dio upitnika govori o sagorijevanju vezanom za posao nakon povratka na redovan rad u kancelariju. Na pitanja su ispitanici odgovarali na skali od 1 do 5, gdje 1 predstavlja „Nikada/skoro nikada ili u vrlo niskom stepenu“, a 5 predstavlja „Uvijek ili u veoma visokom stepenu“.

Prosječan odgovor ispitanika na stavku „Imate li dovoljno energije za porodicu i prijatelje tokom slobodnog vremena“ je iznosio 3,56 uz standardnu devijaciju 1,12. Ukoliko uporedimo ovaj prosjek sa prosjekom za vrijeme pandemije COVID-19, možemo zaključiti da su ispitanici imali malo više energije za porodicu i prijatelje tokom svog slobodnog vremena.

Prosječan odgovor ispitanika na stavku „Osjećate li da vam je svaki radni sat naporan?“ je iznosio 2,38 uz standardnu devijaciju 1,17, što znači da je mali broj ispitanika osjećao da im je svaki radni sat naporan.

Za testiranje mjere interne konzistentnosti unutar skala UWES i CBI u okviru korištenog upitnika izračunata je mjera Cronbach alfa. Cronbach alfa mjerenje se koristi kao popularna mjera za pouzdanost korištenih skala, gdje rezultat od 0,70 ili više za testiranu skalu otkriva da mjerne stavke unutar testirane skale pružaju pouzdanu mjeru interne konzistentnosti. Rezultate Cronbach alfa mjerene za 6 korištenih skala, predstavljamo u narednoj tabeli, iz koje vidimo da su svi rezultati oko 0,9 što pokazuje visoki stepen interne konzistentnosti skala.

Tabela 8: Rezultati mjere pouzdanosti skale (Cronbach alfa)

Dimenzija	Broj stavki u skali	Koeficijent pouzdanosti skale (Cronbach alfa)
UWES za vrijeme rada na daljinu	9	0.94
CBI – pitanja o ličnom sagorijevanju za vrijeme rada na daljinu	6	0.92
CBI – pitanja o sagorijevanju vezanom za posao za vrijeme rada na daljinu	7	0.89
UWES za vrijeme redovnog rada	9	0.95
CBI – pitanja o ličnom sagorijevanju za vrijeme redovnog rada	6	0.94
CBI – pitanja o sagorijevanju vezanom za posao za vrijeme redovnog rada	7	0.92

Izvor: Autor završnog rada

Nakon što smo detaljno predstavili strukturu uzorka, te deskriptivno analizirali podatke dobijene iz upitnika o radnoj angažiranosti i sagorijevanju za vrijeme prinudnog rada na daljinu i redovnog rada iz kancelarije, u narednoj sekciji prelazimo na postupak dokazivanja postavljenih hipoteza.

3.4. Kreiranje individualnih indeksa radne angažiranosti i sagorijevanja

Prije predavljanja postupka dokazivanja hipoteza, potrebno je da izvršimo prilagodbu vrijednosti varijabli kako bismo mogli na isti način porediti vrijednosti nivoa radne angažiranosti i sagorijevanja prilikom redovnog i prinudnog rada na daljinu. Kako bismo to postigli potrebno je da izvršimo standardizaciju vrijednosti i pristupimo izračunu individualnih indeksa radne angažiranosti. Standardizacija vrijednosti je postupak prilagodbe podataka kako bi se osigurala usporedivost među različitim varijablama. U

kontekstu kreiranja indeksa, standardizacija se često koristi kako bi se omogućila usporedba različitih varijabli koje imaju različite jedinice mjere, raspon vrijednosti ili varijabilnosti. Prateći metodološki postupak iz Kristensen *et al.* (2005) sve pojedinačne vrijednosti varijabli odgovora na skalama UWES i CBI su standardizirane na intervalu od 0 do 100. Na ovaj način je svakom pojedinačnom odgovoru u odnosu na ukupni interval Likertove skale koja je korištena u originalnim varijablama dodijeljena odgovarajuća indeksna vrijednost. Tako npr. za skalu CBI vrijednosti su standardizirane na način da je odgovor 1 pretvoren u vrijednost 0, odgovori 2, 3, i 4 u 25, 50 i 75 respektivno, dok je odgovor 5 pretvoren u vrijednost 100. Potom je za svaku individuu u uzorku kreiran indeks radne angažiranosti i sagorijevanja kao prosjek vrijednosti standardiziranih odgovora. Ista procedura je provedena i za vrijednosti odgovora za vrijeme pandemije i u toku redovnih uslova poslovanja. Na ovaj način kreirane su 4 indeksne varijable, čiju deskriptivnu statistiku prikazujemo u narednoj tabeli:

Tabela 9: Rezultati testiranja normalnosti distribucije varijabli

Varijabla	Prosjek	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost	Shapiro-Wilk test (p<0.05)
Indeks radne angažiranosti u toku pandemije	73.28	19.26	0.00	100.00	0.00
Indeks radne angažiranosti nakon pandemije	71.39	20.29	5.55	100.00	0.00
Indeks sagorijevanja u toku pandemije	43.93	19.09	0.00	94.23	0.21
Indeks sagorijevanja nakon pandemije	43.54	21.90	0.00	100.00	0.00

Izvor: Autor završnog rada

Kao što možemo zaključiti iz gornje tabele indeksi radne angažiranosti su zaista bili visoki u toku i nakon pandemije, pri čemu je prosječna vrijednost u toku pandemije bila nešto viša u odnosu na vrijeme povratka na redovan rad iz prostorija poslodavca. S druge strane, oba indeksa sagorijevanja su ispod vrijednosti 50, pri čemu je blago veći prosjek sagorijevanja u toku pandemije u odnosu na vrijeme nakon pandemije.

U nastavku analize su za varijable kreiranih indeksnih vrijednosti testirani uslovi normalnosti distribucije koji su informisali odluku o statističkim testovima koji su korišteni u postupku dokazivanja hipoteza. Rezultati Shapiro-Wilk testa (Shapiro i Francia, 1972), koji pretpostavlja da je testirana distribucija normalnog rasporeda, su prikazani u prethodnoj tabeli. Za tri od četiri predstavljene varijable možemo odbaciti nultu hipotezu da raspored vrijednosti ovih varijabli prati normalni raspored. Prema tome, za postupak provjere hipoteza koji je predstavljen u nastavku koristiti će se neparametarski testovi, koji ne podrazumijevaju normalnost distribucije varijabli.

3.5. Step en sagorijevanja zaposlenih u odnosu na prinudni rad na daljinu i redovan rad

Prethodna istraživanja pokazala su različite rezultate u ispitivanju stepena sagorijevanja zaposlenih kada je u pitanju prinudni rad na daljinu i redovan rad. Neka istraživanja su pokazala veći nivo sagorijevanja zbog povećane fleksibilnosti, dok su druga istraživanja ukazala na smanjenje sagorijevanja zbog veće fleksibilnosti. U kontekstu istraživanja koje je u okviru izrade ovog rada provedeno na uzorku zaposlenika u Bosni i Hercegovini, značajno je testirati stepen sagorijevanja zaposlenika u toku prinudnog rada na daljinu izazvanog COVID-19 pandemijom u odnosu na redovan rad u prostorijama poslodavca.

Rezultati su dobiveni primjenom Wilcoxonovog testa sume rangova. To je neparametarski test koji testira jednakost parova posmatranja pomoću Wilcoxon testa povezanih observacija (Wilcoxon, 1945). Nulta hipoteza znači da su obje distribucije iste. Napominjemo da je zbog rezultata testa normalnosti distribucija objašnjenog u prethodnoj sekciji, hipoteza testirana primjenom odgovarajućeg neparametarskog testa. U narednoj tabeli prikazujemo rezultate testiranja prve hipoteze:

Tabela 10: Rezultati Wilcoxonovog testa sume rangova za testiranje prve hipoteze

Varijabla	Prosje k	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
Indeks sagorijevanja u toku pandemije	43.93	19.09	0.00	94.23

Indeks sagorijevanja nakon pandemije	43.54	21.90	0.00	100.00
Wilcoxonov testa sume rangova (p<0.05)	0.0098			

Izvor: Autor završnog rada

Ovi rezultati ukazuju na značajnu razliku u indeksu sagorijevanja između perioda tokom pandemije i nakon pandemije. Prosječni indeks sagorijevanja nije se značajno promijenio (smanjenje sa 43.93 tokom pandemije na 43.54 nakon pandemije), ali standardna devijacija je veća nakon pandemije, što sugerise veću varijabilnost među vrijednostima indeksa sagorijevanja.

Wilcoxonov test sume rangova pokazuje statistički značajnu razliku između ovih perioda s p-vrijednošću od 0.0098, što je ispod konvencionalnog praga od 0.05. To znači da postoji dovoljno dokaza da se odbaci nulta hipoteza o jednakosti distribucija indeksa sagorijevanja tokom pandemije i nakon pandemije. Na osnovu podataka također možemo zaključiti da je stepen sagorijevanja u toku pandemije bio nešto viši u odnosu na stepen sagorijevanja nakon pandemije što potvrđuje testiranu pretpostavku prve hipoteze.

3.6. Stepen radne angažiranosti prilikom prinudnog rada na daljinu i redovnog rada

Druga hipoteza u okviru provedenog istraživanja testirala je postoje li razlike u radnoj angažiranosti zaposlenika prilikom prinudnog rada na daljinu i redovnog rada na uzorku zaposlenika u BiH. Kako smo mogli uočiti iz teorijskog pregleda u prvom dijelu ovog rada, prethodna istraživanja o razlici u radnoj angažiranosti između prinudnog rada na daljinu i redovnog rada daju raznolike rezultate, jer ovi oblici rada imaju različite uticaje na zaposlene. Različiti faktori mogu imati uticaja na nivo radne angažiranosti, uključujući i model rada, odnosno da li zaposlenici rade u redovnim radnim uslovima ili je riječ o obliku angažiranosti na koji nisu do sada navikli. Za testiranje druge hipoteze, ponovo je korišten Wilcoxonov test sume rangova, obzirom na rezultate testiranja normalnosti distribucije varijabli koje su analizirane. Rezultate ovog testa za indekse radne angažiranosti prikazujemo u narednoj tabeli.

Tabela 11: Rezultati Wilcoxonovog testa sume rangova za testiranje druge hipoteze

Varijabla	Prosjek	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
Indeks radne angažiranosti u toku pandemije	73.28	19.26	0.00	100.00
Indeks radne angažiranosti nakon pandemije	71.39	20.29	5.55	100.00
Wilcoxonov testa sume rangova (p<0.05)	0.0003			

Izvor: Autor završnog rada

Ovi rezultati upućuju na značajnu razliku u indeksu radne angažiranosti između perioda tokom pandemije i nakon nje. Prosjek indeksa radne angažiranosti je manji nakon pandemije (sa 73.28 tokom pandemije na 71.39 nakon pandemije), što ukazuje na opšti pad nivoa angažiranosti zaposlenika. Standardna devijacija također pokazuje veću varijabilnost nakon pandemije, što može ukazivati na veću raznolikost u nivoima angažiranosti među zaposlenicima.

Wilcoxonov test sume rangova, koji se koristi za upoređivanje uzoraka, pokazuje statistički značajnu razliku između ovih perioda s p-vrijednošću od 0.0003, što je znatno niže od konvencionalnog praga od 0.05. To znači da postoje jasni dokazi da se odbaci nulta hipoteza o jednakosti distribucija indeksa radne angažiranosti tokom i nakon pandemije. S obzirom na ovaj rezultat, može se zaključiti da je došlo do značajnog smanjenja radne angažiranosti zaposlenika nakon pandemije u poređenju s periodom tokom pandemije.

Iako je pretpostavka koju smo testirali u okviru ove hipoteze implicirala da je radna angažiranost zaposlenika manja u toku pandemije u odnosu na period redovnog rada, rezultati pokazuju suprotan znak. Postoji nekoliko mogućih obrazloženja za tu situaciju. Na primjer, post-pandemijski umor ili iscrpljenost, gdje je moglo doći do iscrpljenosti ili umora uslijed dugotrajnih stresova tokom pandemijskog perioda, što je rezultiralo nižim nivoom angažiranosti prilikom povratka na redovno poslovanje. Potom nedostatak resursa ili podrške, gdje neke organizacije možda nisu pružile potrebne resurse ili podršku

zaposlenicima kako bi se oporavili od prethodnih stresova. Također, promjena radnog okruženja ili očekivanja posla nakon pandemije može biti razlog za dalji pad angažiranosti. Osim toga, zaposlenici mogu osjećati određenu vrstu letargije nakon perioda stresa tokom pandemije. U takvim situacijama, emocionalna iscrpljenost ili nedostatak motivacije mogu rezultirati smanjenom angažiranošću. Ove su pretpostavke samo neki od mogućih razloga zašto je angažiranost zaposlenika mogla opasti nakon pandemije, uprkos prethodnom niskom nivou angažiranosti tokom samog pandemijskog perioda. Detaljnije istraživanje ili analiza dodatnih faktora bi mogli pružiti bolji uvid u ovu situaciju.

3.7. Uticaj demografskih karakteristika ličnosti na sagorijevanje prilikom prinudnog rada na daljinu

Demografske karakteristike predstavljaju jedan od faktora koji može uticati na sagorijevanje prilikom prinudnog rada na daljinu, uz sve ostale faktore koje smo detaljnije obradili u teorijskom pregledu u prvom dijelu ovog rada. U okviru postupka provjere treće hipoteze, testirane su tri pretpostavke o uticaju starosti, spola i dužine zaposlenja na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu. Za testiranje svih podhipoteza korištena je varijabla indeksa sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu, te neparametarski testovi uzimajući u obzir rezultat testa normalnosti distribucije za ovu varijablu.

3.7.1. Uticaj starosti na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu

Prethodna istraživanja o uticaju starosti na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu pružili su nekoliko uvida, koji između ostalog pokazuju da mlađi radnici često pokazuju veću otvorenost prema novim tehnologijama i veću sposobnost prilagođavanja radu na daljinu. Ovo može rezultirati manjim nivoom sagorijevanja, jer su možda vještiji u korištenju alata za rad na daljinu. Stariji zaposlenici ponekad mogu imati veće izazove prilikom prilagođavanja tehnološkim promjenama, uključujući rad na daljinu. Ovo može dovesti do većeg stresa i potencijalno većeg nivoa sagorijevanja.

Međutim, rezultati prethodnih istraživanja su varirali i nije bilo konzistentnih obrazaca u istraživanjima. Neki su pokazali da starost nije bila značajan prediktor sagorijevanja prilikom rada na daljinu, dok su druga istraživanja sugerisala da postoji određeni uticaj starosti na nivo stresa i sagorijevanja u ovakvim radnim okruženjima. Razlike u rezultatima mogu biti posljedica različitih faktora, uključujući i različite metodologije istraživanja, kontekst rada, i individualne varijacije među zaposlenicima različitih starosnih grupa.

U testiranju razlika u stepenu sagorijevanja između zaposlenika različitih starosnih grupa korišten je Wilcoxonov test za dva nezavisna uzorka (Wilcoxon, 1945), koji je također poznat i kao Mann-Whitney test (Mann i Whitney, 1947). To je neparametarski test koji testira hipotezu da su dva nezavisna uzorka (to jest, neupareni podaci) iz populacije sa istom raspodjelom pomoću Wilcoxon testa sume rangova. Starosna dob ispitanika koju koristimo u našoj analizi definisana je prema Kiss *et al.* (2008), te smo u okviru istraživanja

provedenog u Bosni i Hercegovini, mlađim zaposlenicima smatrali sve one ispod 45 godina starosti, a starijima one iznad 45 godina starosti.

Tabela 12: Rezultati o uticaju starosti na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu

Indeks sagorijevanja u toku pandemije	Prosjek	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
Mlađi zaposlenici	45.34	19.28	0.00	94.23
Stariji zaposlenici	40.09	18.14	1.92	92.31
Wilcoxonov test za dva nezavisna uzorka (Mann-Whitney test) (p<0.05)	0.0231			

Izvor: Autor završnog rada

Ovi rezultati ukazuju na statistički značajnu razliku u indeksu sagorijevanja između mlađih i starijih zaposlenika tokom pandemije. Prosječni indeks sagorijevanja kod mlađih zaposlenika iznosi 45.34, dok je kod starijih zaposlenika prosječan indeks sagorijevanja 40.09. To pokazuje da su mlađi zaposlenici imali tendenciju da imaju viši prosječni nivo sagorijevanja u poređenju sa starijim kolegama tokom pandemijskog perioda, što je obrnuto od pretpostavke koju smo testirali.

Međutim, standardna devijacija za indeks sagorijevanja kod mlađih zaposlenika (19.28) je nešto veća u odnosu na standardnu devijaciju kod starijih zaposlenika (18.14). Ovo može ukazivati na veću varijabilnost u nivoima sagorijevanja među mlađim zaposlenicima u poređenju sa starijima.

Mann-Whitney test je pokazao p-vrijednost od 0.0231, što je ispod konvencionalnog praga od 0.05. Ova vrijednost ukazuje na statistički značajnu razliku u indeksu sagorijevanja između mlađih i starijih zaposlenika tokom pandemije na osnovu ovog uzorka.

3.7.2. Uticaj spola na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu

Prethodna istraživanja o uticaju spola na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu su prilično raznolika. Kao što smo mogli uvidjeti istraživanja su pokazala da muškarci i žene mogu imati različite načine prilagođavanja radu na daljinu. Neki su sugerisali da muškarci lakše prelaze na ovaj način rada, dok žene ponekad imaju veći teret balansiranja između profesionalnog i privatnog života. Za testiranje razlika u stepenu sagorijevanja između muškaraca i žena korišten je Mann-Whitney test, a rezultate prikazujemo u narednoj tabeli:

Tabela 13: Rezultati o uticaju spola na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu

Indeks sagorijevanja u toku pandemije	Prosjek	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
Muškarci	41.30	19.61	0.00	94.23
Žene	46.27	18.38	0.00	92.31
Wilcoxonov test za dva nezavisna uzorka (Mann-Whitney test) (p<0.05)	0.0490			

Izvor: Autor završnog rada

Prikazani rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika u indeksu sagorijevanja između muškaraca i žena tokom pandemije. Prosječni indeks sagorijevanja kod žena iznosi 46.27, dok je kod muškaraca 41.30. To sugerise da su žene imale tendenciju da imaju viši prosječni nivo sagorijevanja u poređenju s muškarcima tokom tog perioda, što je u skladu sa pretpostavkom koju smo testirali. Standardna devijacija za indeks sagorijevanja kod žena (18.38) je nešto manja u odnosu na standardnu devijaciju kod muškaraca (19.61), što ukazuje na manju varijabilnost u nivoima sagorijevanja među ženama u poređenju s muškarcima.

Mann-Whitney test (Wilcoxonov test za dva nezavisna uzorka) je pokazao p-vrijednost od 0.0490, što je ispod konvencionalnog praga od 0.05. Ovo znači da postoji statistički značajna

razlika u indeksu sagorijevanja između muškaraca i žena tokom pandemije, na osnovu ovog uzorka.

3.7.3. Uticaj faze karijere zaposlenika na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu

Kao što smo pokazali u teorijskom pregledu faza karijere zaposlenika može imati značajan uticaj na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu. Zaposlenici na početku karijere često se suočavaju s intenzivnim učenjem, prilagođavanjem novom okruženju i sticanjem novih vještina. Prinudni rad na daljinu može dodati dodatni stres u ovoj fazi zbog potrebe za samostalnim učenjem i smanjenog direktnog mentorstva. U srednjim fazama karijere, zaposlenici mogu imati više iskustva i samopouzdanja u svom radu. Međutim, mogu se suočiti s pritiskom u napredovanju u karijeri, što može rezultirati većim stresom prilikom prinudnog rada na daljinu. Zaposlenici u kasnijim fazama karijere često imaju više iskustva i veću stručnost u svom poslu. Mogu imati bolje razvijene strategije za upravljanje stresom i prilagođavanje promjenama, što može rezultirati manjim nivoom sagorijevanja prilikom rada na daljinu.

Za testiranje uticaja faze karijere na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu na podacima iz uzorka zaposlenika u BiH korišten je Mann-Whitney test. Karijerne faze zaposlenika smo odredili prema uputama iz rada Silva i Casado (2021), te smo zaposlenike koji su u upitniku izjavili da imaju 20 ili manje godina radnog iskustva smatrali zaposlenicima u ranoj fazi karijere, a zaposlenike sa više od 20 godina radnog iskustva zaposlenicima u kasnijoj fazi karijere. Rezultate testiranja hipoteze predstavljamo u narednoj tabeli:

Tabela 14: Rezultati o uticaju faze karijere na stepen sagorijevanja prilikom prinudnog rada na daljinu

Indeks sagorijevanja u toku pandemije	Prosjek	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
Zaposlenici u ranoj fazi karijere	45.41	18.81	0.00	94.23
Zaposlenici u kasnoj fazi karijere	39.41	19.39	0.00	92.31
Wilcoxonov test za dva	0.0167			

nezavisna uzorka (Mann- Whitney test) ($p < 0.05$)	
---	--

Izvor: Autor završnog rada

Dobiveni rezultati pokazuju statistički značajnu razliku u indeksu sagorijevanja između zaposlenika u ranoj i kasnoj fazi karijere tokom pandemije. Prosjek indeksa sagorijevanja kod zaposlenika u ranoj fazi karijere iznosi 45.41, dok je kod zaposlenika u kasnoj fazi karijere prosječan indeks sagorijevanja 39.41. To sugeriše da zaposlenici u ranoj fazi karijere imaju tendenciju da imaju viši prosječni nivo sagorijevanja u poređenju sa kolegama u kasnoj fazi karijere tokom pandemijskog perioda, što je u skladu sa pretpostavkom koju smo testirali.

Standardna devijacija za indeks sagorijevanja kod zaposlenika u ranoj fazi karijere (18.81) je nešto niža u odnosu na standardnu devijaciju kod zaposlenika u kasnoj fazi karijere (19.39), što ukazuje na manju varijabilnost u nivoima sagorijevanja među zaposlenicima u ranoj fazi karijere u poređenju sa zaposlenicima u kasnoj fazi karijere.

Mann-Whitney test (Wilcoxonov test za dva nezavisna uzorka) je pokazao p-vrijednost od 0.0167, što je ispod konvencionalnog praga od 0.05. Ova vrijednost ukazuje na statistički značajnu razliku u indeksu sagorijevanja između zaposlenika u ranoj i kasnoj fazi karijere tokom pandemije na osnovu ovog uzorka.

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I PREPORUKE ZA DALJI RAD

4.1. Diskusija rezultata istraživanja

Prethodno istraživanje pruža važne uvide u dinamiku radne angažiranosti sagorijevanja zaposlenika tokom i nakon pandemije. Jedna od ključnih tačaka je i uticaj COVID-19 na poslovanje. Pandemija je dovela do pada potražnje, prekida u lancima snabdijevanja, finansijskog pritiska i gubitka radnih mjesta. Zatim je Vlada Federacije Bosne i Hercegovine pokušala ublažiti uticaj COVID-19 na privredu pa je uvela niz različitih mjera podrške, kao što je finansijska pomoć, odgoda plaćanja poreza i doprinosa, subvencije za očuvanje radnih mjesta i druge podsticajne mjere. Unatoč takvim mjerama, preduzeća su se idalje suočavala sa izazovima, jer je sagorijevanje zaposlenika postalo novi izazov. Zaposlenici su pokušavali da prevaziđu razne izazove pandemije prilikom rada od kuće, kroz učenje raznih softvera koji su im potrebni. Osim toga, bilo je potrebno naći jasnu granicu između posla i privatnog života, jer je većina zaposlenika imala osjećaj kao da radi po cijele dane. Pored toga,

zaposlenici su se susretali i sa izolacijom, tehničkim problemima i nedostatkom strukture u radu. Možemo reći da je pandemija na ovaj način ubrzala digitalnu transformaciju, jer su zaposlenici bili primorani raditi od kuće. Nažalost, neki zaposlenici su dobili i otkaz, jer je bilo nemoguće „donijeti“ posao kući (ugostiteljski objekti, turizam, maloprodaje, uslužne djelatnosti).

Istraživanje provedeno na tlu Bosne i Hercegovine je obuhvatilo 280 ispitanika. Većina ispitanika je bila ženskog spola (53%), a prosječna starost iznosila je 38,47 godina. Najviše zaposlenika je imalo završen drugi ciklus visokog obrazovanja (51%), a većina je bila zaposlena u privatnom sektoru (71%). Analiza indeksa radne angažiranosti pokazuje da je stepen radne angažiranosti bio nešto viši tokom pandemije u poređenju sa periodom nakon pandemije. Možemo reći da su zaposlenici na neki način iskazivali veću predanost poslu i veći osjećaj pripadnosti organizaciji tokom pandemije.

Važno je spomenuti da se rezultati ovog istraživanja ne mogu generalizovati, jer postoji značajna varijabilnost među zaposlenicima u pogledu radne angažiranosti. To se može vidjeti kroz veću standardnu devijaciju indeksa radne angažiranosti nakon pandemije. Možemo zaključiti da su neki zaposlenici možda doživjeli povećanje angažiranosti upravo zbog izazova i prilike koje je donijela pandemija, dok su drugi iskusili smanjenje angažiranosti zbog stresa i nesigurnosti. Povezanost između radne angažiranosti i sagorijevanja, kao druge krajnosti, podržava teorijski okvir koji ističe važnost pozitivnog iskustva na radnom mjestu u prevenciji sagorijevanja. Ukoliko su zaposlenici više angažirani, postoji manja mogućnost razvoja sagorijevanja, što dalje ukazuje na važnost kreiranja strategija za očuvanje dobrobiti zaposlenika koje podržavaju angažirane zaposlenike i angažiraju one koji to nisu.

Rezultati ovog istraživanja su ograničeni iz više razloga među kojima su:

- a. specifičan kontekst pandemije COVID-19 i uzoraka koji su korišteni,
- b. anketni upitnik je distribuiran samo online, tako da je isključen dio populacije koji ne koristi internet,
- c. anketni upitnik je proveden u jednom momentu i to u periodu koji je označavao kraj pandemije (nisu sprovedeni tokom najtežih dana pandemije), tako da su ispitanici odgovarali na pitanja po sjećanju,
- d. davanje socijalno poželjnih odgovora na anketni upitnik, što je smanjeno na minimum, obzirom da je anketni upitnik sproveden anonimno.

Potrebna su dodatna istraživanja kako bi se fokus stavio na individue i kako bi se bolje razumjele individualne razlike u reakcijama pojedinih zaposlenika na izazove radnog mjesta. Također, buduća istraživanja bi trebala provoditi anketni upitnik u dva vremenska trenutka i to u toku prinudnog rada na daljinu i nakon prinudnog rada na daljinu. Osim toga, takva istraživanja su potrebna da bi se identificirale strategije i unaprijed preveniralo sagorijevanje. Buduće studije mogu istražiti i neke druge faktore, kao što su podrška lidera, organizacijska

kultura, fleksibilnost rada, koji mogu uticati na dinamiku radne angažiranosti i sagorijevanja zaposlenika.

4.2. Doprinosi rada i buduća istraživanja

Provedeno istraživanje doprinijelo je razumijevanju i poboljšanju dobrobiti zaposlenika. Identificirali smo da je stepen radne angažiranosti bio nešto viši za vrijeme pandemije u odnosu na period nakon pandemije. Osim toga, ovaj nalaz nam pokazuje da krizne situacije poput pandemije, mogu da utiču na radnu angažiranost. Dalja istraživanja mogu se fokusirati na specifične faktore ili strategije koje su doprinijele povećanju radne angažiranosti tokom pandemije. Istraživanje je potvrdilo i da postoji negativna korelacija između radne angažiranosti i sagorijevanja zaposlenika, što pokazuje važnost naglašavanja radne angažiranosti kao preventivne strategije za sagorijevanje. Buduće studije mogu istraživati mehanizme koji postoje u ovoj povezanosti i pružiti smjernice za razvoj intervencija usmjerenih na poboljšanje radne angažiranosti radi smanjenja rizika od sagorijevanja. Otkrivena je varijabilnost u reakcijama zaposlenika, u smislu da su zaposlenici različito angažirani, što ukazuje na potrebu upravljanja strategijama ljudskih resursa i stavljanja fokusa na pojedince. Dalja istraživanja mogu raditi na identificiranju i kreiranju strategija koje bi mogle biti usmjerene prema specifičnim potrebama različitih skupina zaposlenika. Kreiranje strategija je jako važno, posebno za mlađe zaposlenike i zaposlenike u ranijim fazama karijere. Provedeno istraživanje je pokazalo da je prosječno veći broj mlađih zaposlenika i zaposlenika u ranijim fazama karijere osjetilo sagorijevanje za vrijeme prinudnog rada na daljinu. Vrlo je važno sagledati zaposlenike kao različite ličnosti i shodno tome kreirati strategije koje će pomoći u izgradnji dobre radne sredine. Ukoliko su zaposlenici radno angažirani i zadovoljni na radnom mjestu, sigurno će dati sve od sebe da postignu rezultate koje je kompanija postavila kao krajnji cilj. Rezultati istraživanja sugerisali su i to da demografske varijable djelimično objašnjavaju povezanost između radne angažiranosti i sagorijevanja. U budućim istraživanjima potrebno je detaljnije istražiti faktore poput starosti, spola, radnog iskustva koji definitivno mogu uticati na percepciju radne angažiranosti. Možemo reći da su radna angažiranost i sagorijevanje nepresušne teme za istraživanje, obzirom da je teško procijeniti u kojem momentu dolazi do prelijevanja iz radne angažiranosti u sagorijevanje, pogotovo ukoliko posmatramo način rada uzrokovan pandemijom. Obzirom na promjene koje je uzrokovala pandemija, neophodno je kontinuirano pratiti dinamiku angažiranosti i sagorijevanja kod zaposlenika. Kada posmatramo prethodno navedeno, možemo zaključiti da je ovaj rad pomogao u shvatanju važnosti zaposlenika kao jedinice, ali i pružio koristi kada govorimo o menadžmentu kompanija u kriznim okolnostima. Odjeli ljudskih resursa u mnogim kompanijama su se morali prilagoditi novim načinima rada, a samim tim usvojiti različita znanja o upravljanju ljudskim resursima u vandrednim okolnostima. Prvenstveno su kompanije morale da prilagode rad na način da zaposlenicima ponude fleksibilan rad od kuće, a sve u cilju sačuvanja produktivnosti za vrijeme pandemije COVID-19. Osim toga, menadžmenti kompanija su shvatili da je vrlo važna dobrobit zaposlenika, te da bi odjeli ljudskih resursa

trebali biti više uključeni u pružanju podrške zaposlenima koji se bore sa stresom ili anksioznošću. Iako se sve desilo jako brzo, pandemija je ubrzala digitalizaciju procesa u raznim kompanijama, pa su tako odjeli ljudskih resursa digitalizovali alate za obuku zaposlenih, komunikaciju i upravljanje performansama. Osim toga, počeli su sa provođenjem virtuelnih intervjua i procjena novih zaposlenika, što može opstati kao praksa i nakon vraćanja na redovan rad. Ukoliko posmatramo sigurnost na radnom mjestu prije COVID-19 i sada, možemo reći da su kompanije unaprijedile sigurnost zaposlenih na radnom mjestu na način da su uključile politike o dezinfekciji, fizičkoj udaljenosti i nošenju maski ukoliko postoji virus. Prethodno navedene koristi će pomoći kompanijama u pripremi za buduće krize ili hitne situacije na koje moraju odgovoriti brzo. Međutim, bilo bi korisno provoditi periodična istraživanja ova dva pojma, koja mogu doprinijeti u otkrivanju promjena u percepciji zaposlenika kao i identificirati nove izazove ili prilike koje se pojavljuju tokom vremena. Uzimajući u obzir različite doprinose koje nudi ovo istraživanje, buduća istraživanja se definitivno trebaju usmjeriti na razvoj konkretnih alata, politika, intervencija usmjerenih na unapređenje radne angažiranosti i prevenciju sagorijevanja zaposlenika u različitim organizacijskim kontekstima.

5. ZAKLJUČAK

Analiza radne angažiranosti i fenomena sagorijevanja u kontekstu pandemije COVID-19 ukazuje na kompleksnu dinamiku koja je uticala na zaposlenike širom svijeta. Povećana radna angažiranost, uz prelazak na rad na daljinu izazvala je velike izazove u održavanju ravnoteže između privatnih i poslovnih obaveza. Angažiranost kao termin suprotan terminu sagorijevanja, obuhvata visok nivo energije i identifikaciju sa radom. Takvi zaposlenici često osjećaju pozitivne emocije, koje utiču na njihovo zdravstveno stanje. Međutim pojavom pandemije COVID-19 postalo je vrlo izvjesno da li će zaposlenici uopće biti angažirani, dok sa druge strane osjećaju pritisak i neizvjesnost uzrokovan novonastalom situacijom.

Osim angažiranosti, izražen je i fenomen sagorijevanja za vrijeme pandemije, koji je naglašavao ozbiljnost psiholoških posljedica pandemije.

Sam koncept rada na daljinu ili rada od kuće, kako su ga zaposlenici nazivali, pružao je određene benefite, ali i istovremeno izazove poput socijalne izolacije i prekomjernog rada. Zaposlenicima je jačala potreba za podrškom u smislu priznanja ili nagrade za njihov trud, kao neki vid kompenzacije za sve ono što proživljavaju u tom periodu. Najčešće, zaposlenici koji su patili od sagorijevanja su imali narušen odnos prema poslu i uglavnom su se suočavali sa ozbiljnim zdravstvenim problemima. Sagorijevanje može biti stabilno tokom godina, tako da možemo reći da je teško otkriti „sagorjelog“ zaposlenika. Oni doživljavaju hronični umor i ne mogu se odvojiti od posla, što ih dovodi do povlačenja i prezentizma. Upravo zbog ovoga je teško otkriti da li se radi o sagorijevanju ili angažiranosti, obzirom da se i zbog angažiranosti zaposlenici teško odvajaju od posla. Prethodno navedeni izazovi su došli na viši nivo pojavom pandemije i postali su vidljiviji poslodavcima. Pojavom pandemije angažirani i „sagorjeli“ zaposlenici su bili prepušteni sami sebi, jer su ljudi bili zatvoreni

kod kuće. Međutim, pandemija je ostavila posljedice na pojedine zaposlenike, što je prikazano ranije u radu.

Neki zaposlenici su i nakon pandemije osjećali psihološke efekte, odnosno posttraumatski stresni poremećaj, kao rezultat izloženosti COVID-19, iako je u periodu pandemije, naglasak je bio na mentalnom zdravlju ljudi, kako bi se suzbile negativne posljedice stresa, anksioznosti i sagorijevanja.

Istraživanje provedeno u ovom radu odnosilo se na komparaciju radne angažiranosti i sagorijevanja za vrijeme redovnog rada i prinudnog rada na daljinu. Na osnovu prikupljenih podataka, mogli smo zaključiti da je stepen sagorijevanja za vrijeme prinudnog rada bio nešto veći u odnosu na redovan rad. Zbog svega navedenog, kompanije bi u budućnosti trebale raditi na prilagođavanju radnih praksi i implementaciji strategija za očuvanje mentalnog zdravlja zaposlenika, pogotovo u periodima prinudnog rada na daljinu. Ovo postaje nužno u postpandemijskom društvu, obzirom da su neke od kompanija u potpunosti zadržale rad od kuće. Rješavanje ovakvih izazova zahtijeva pristup koji bi kombinirao rad između poslodavaca, zaposlenih i relevantnih institucija.

REFERENCE

1. Ahmad, J., Siti, F. i Teoh, K. (2021). Job Demands-Resources Model and burnout among Penang preschool teachers: The mediating role of work engagement. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*. 25, pp. 6679-6691.
2. Ahola, K. et al. (2006). Burnout in the general population. Results from the Finnish Health 2000 Study. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*. 41, pp. 11–17.
3. Ahola, K. et al. (2010). Burnout as a predictor of all-cause mortality among industrial employees: A 10-year prospective register-linkage study. *Journal of Psychosomatic Research*. 69(1), pp. 51–57.
4. Ahola, K., i Hakanen, J. J. (2014). Burnout and health. U: Leiter, M., Bakker, A.B. i Maslach, C. eds. (2014). *Burnout at work: A psychological perspective*. Psychology Press. pp. 10–31.
5. Alarcon, G. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*. 79, pp. 549–562.
6. Alarcon, G., Eschleman, K.J. i Bowling, N.A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: a meta-analysis. *Work Stress*. 23, pp. 244–263.
7. Albrecht, S. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
8. Alrawashdeh, H. M. et al. (2021). Occupational burnout and job satisfaction among physicians in times of COVID-19 crisis: A convergent parallel mixed-method study. *BMC Public Health*. 21(1), pp. 1–18.
9. Andersson, B. et al. (2005). Mental disorders as a major challenge in prevention of work disability: experiences in Finland, Germany, the Netherlands and Sweden. U: Järvisalo, J., Andersson, B., Boedeker, W. i Houtman, I., eds. (2005). *The Social Insurance Institution, Finland, Social security and health reports*. Helsinki: 66, pp. 1-183.
10. Andrew, A. et al. (2020). *How are Mothers and Fathers Balancing Work and Family under Lockdown? Working Paper*. Institute for Fiscal Studies. Dostupno na: https://ifs.org.uk/sites/default/files/output_url_files/BN290-Mothers-and-fathers-balancing-work-and-life-under-lockdown.pdf (Pristupljeno: 15 Decembar 2023).
11. Anggarwati, A., i Eliyana, A. (2015). The Influence of Creative Self-Efficacy towards Creativity with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT. Smile Island Surabaya. *International Journal of Economics and Business Administration*. 3, pp. 90–99.
12. Armon, G. et al. (2010). Elevated Burnout Predicts the Onset of Musculoskeletal Pain Among Apparently Healthy Employees. *Journal of occupational health psychology*. 15, pp. 399-408.
13. Bakker A.B. (2017). *Strategic and proactive approaches to work engagement*. *Organizational Dynamics*. 46(2).

14. Bakker A.B., Demerouti, E. i Sanz Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1, pp. 389–411.
15. Bakker, A. B. et al. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*. 21, 425–441.
16. Bakker, A. B., Demerouti, E. i Brummelhuis, T. L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*. 80(2), pp. 555–564.
17. Bakker, A.B, Tims, M. i Derks, D. (2012b). Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Human Relations*. 65, pp. 1359–1378.
18. Bakker, A.B. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*. 99, pp. 274-284.
19. Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. U: R. J. Burke & C.L. Cooper eds. (2009). *The peak performing organization*. Oxon, UK: Routledge. pp. 50-72.
20. Bakker, A.B. i Costa, P.L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*. 8.
21. Bakker, A.B. i Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: state of the art. *Journal of Management Psychology*. 22, pp. 309–328.
22. Bakker, A.B. i Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*. 13, pp. 209-223.
23. Bakker, A.B., Demerouti, E. i Euwema, M.C. (2005a). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of occupational health psychology*. 10. pp. 170-180.
24. Bakker, A.B., Tims, M. i Derks D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*. 65(10), pp. 1359-1378.
25. Baranik, L.E. i Eby, L. (2016). Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burnout, and satisfaction with health and life: the mediating role of positive affect. *Personnel Review*. 45(4), pp. 626-642.
26. Bergheim, K. et al. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety Science*. 74, pp. 27–36.
27. Bindl, U. K., i Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. U: Zedeck S. ed. (2010). *APA handbook of industrial and organizational psychology. Selecting and developing members for the organization*. Washington DC: American Psychological Association. 2, pp. 567–598.
28. Bitan, D. T. Et al. (2020). Fear of COVID-19 scale: Psychometric characteristics, reliability and validity in the Israeli population. *Psychiatry Research*, 289, 113100.

29. Blom, V. Et al. (2014). Work-Home Interference and Burnout A Study Based on Swedish Twins. *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*. 56, pp. 361-366.
30. Breevaart, K. et al. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 87, pp. 138–157.
31. Bresó, E., Salanova, M. i Schaufeli, W.B. (2007). In Search of the “Third Dimension” of Burnout: Efficacy or Inefficacy?. *Applied Psychology*. 56, pp. 460-478.
32. Brewer, E. i Shapard, L. (2004). Employee burnout: a meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human Resource Development Review*. 3(2), pp. 102-123.
33. Brewer, E. W., i Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human Resource Development Review*. 3, 102-123.
34. Brooks, S. K. et al. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence. *The Lancet*. 395(10227). pp. 912–920.
35. Brummelhuis, T. L. L. Et al. (2011). Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 84, pp. 268–287.
36. Brummelhuis, T.L.L. et al. (2012). Do new ways of working foster work engagement?. *Psicothema*. 24. pp. 113–120.
37. Brummelhuis, T.L.L. i Bakker, A.B. (2012). Staying engaged during the week: the effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*. 17, pp. 445–455.
38. Byron, K. (2005). A Meta-Analytic Review of Work-Family Conflict and Its Antecedents. *Journal of Vocational Behavior*. 67, pp. 169-198.
39. Çağış, Z.G. i Yıldırım, M. (2023). Understanding the effect of fear of COVID-19 on COVID-19 burnout and job satisfaction: a mediation model of psychological capital. *Psychology Health and Medicine*. 28, pp. 279–289.
40. Caillier, J. (2013). Are Teleworkers Less Likely to Report Leave Intentions in the United States Federal Government Than Non-teleworkers Are?. *The American Review of Public Administration*. 43, pp. 72-88.
41. Carli, L. (2020). Women, Gender equality and COVID-19. *Gender in Management: An International Journal*. Ahead-of-print. 9.
42. Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., i Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *The American Psychologist*, 54, pp. 165–181.
43. Charalampous, M. et al. (2018). Systematically reviewing remote e-workers’ well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 28, pp. 1-23.
44. Cinamon, R.G. i Rich, Y. (2002). Gender differences in the importance of work and family roles: implications for work–family conflict. *Sex Roles*, 47, pp. 531–541.

45. Coetzer, C. F. I Rothmann, S. (2004). Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organisation. *Southern African Business Review*. 11(3), pp. 17–32.
46. Cole, M. S. et al. (2012). Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation. *Journal of Management*. 38(5), pp. 1550-1581.
47. Cooper, C. (1996). Hot under the collar. *Times Higher Education Supplement*. June 21, pp. 12-16.
48. Cordes, C. L. I Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*. 18, pp. 621-656.
49. Costa, P.L., Passos, A.M. i Bakker, A.B. (2014). Team work engagement: a model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 87(2), pp. 414-436.
50. Crant, J.M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*. 80, pp. 532–537.
51. Delanoëije, J. i Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Pp. 1-14.
52. Demerouti, E. et al. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *The Journal of applied psychology*. 86, pp. 499-512.
53. Demerouti, E., Derks, D. I Brummelhuis, L. (2014). New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work–Family Balance, and Well-Being. *The Impact of ICT on Quality of Working Life*. pp. 123-141.
54. Diamond, J. M. (1998). *Guns, germs, and steel: A short history of everybody for the last 13,000 years*. New York, NY: Random House.
55. Donnelly, R. I Johns, J. (2020). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*. 32. pp. 1-22.
56. Eagle, B.W., Miles, E.W., i Icenogle, M.L. (1997). Interrole Conflicts and the Permeability of Work and Family Domains: Are There Gender Differences?. *Journal of Vocational Behavior*. 50, pp. 168-184.
57. Erdal, N., Akkuş, G. Ç., i Bakın, D. (2021). The effect of anxiety and burnout on job satisfaction: The COVID-19 period. *Educational Research (IJMCER)*. 3(3), pp. 87–99.
58. Feng, Z.; 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, An Internation Journal ahead-of-print*. 35, pp. 719–736.
59. Fichman, M. (1989). Attendance makes the heart grow fonder: A hazard rate approach to modeling attendance. *Journal of Applied Psychology*. 74, pp. 325–335.

60. Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*. 56, pp. 218–226.
61. Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*. 2, pp. 300–319.
62. Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*. 30, pp. 159–165.
63. Galanti, T. Et al. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*. 63, pp. E426-e432.
64. Gerards, R., de Grip, A. i Baudewijns, C. (2018). Do New Ways of Working increase work engagement?. *Personnel Review*. 47. Ch.1.
65. Greenhaus, J.H., Allen, T.D. i Spector, P.E. (2006). Health consequences of work–family conflict: the dark side of the work–family interface. U: Ganster, D.C. i Perrewe, P.L., eds. (2006). *Research in Occupational Stress and Well-being*. Amsterdam: JAI Press. pp. 171–211.
66. Greenhaus, J.H. i Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*. 10, pp. 76–88.
67. Gruman, J.A. i Saks, A.M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*. 21, pp. 123–136.
68. Hahn, V.C. i Dormann, C. (2012). The Role of Partners and Children for Employees' Psychological Detachment From Work and Well-Being. *The Journal of applied psychology*. 98(1).
69. Hakanen, J., Bakker, A.B. i Jokisaari, M. (2011). A 35-year follow-up study on burnout among Finnish employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, pp. 345–360.
70. Hendrix, W.H. (1985). Factors predictive of stress, organizational effectiveness, and coronary heart disease potential. *Aviation, Space & Environmental Medicine*. 56, pp. 654–659.
71. Hickman, A. i Saad, L. (2020). Reviewing Remote Work in the US under COVID-19. Dostupno na: <https://news.gallup.com/poll/311375/reviewing-remote-work-covid.aspx> (Pristupljeno 03 Februar 2024).
72. Hobföll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 44, pp. 513–524.
73. Ilies, R., Wilson, K.S. i Wagner, D.T. (2009). The spillover of daily job satisfaction onto employees' family lives: the facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*. 52, pp. 87–102.
74. Ipsen, C. et al. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18, 1826.

75. Irshad, M. et al. (2020). How perceived threat of COVID-19 causes turnover intention among Pakistani nurses: A moderation and mediation analysis. *International Journal of Mental Health Nursing*. 30.
76. Jackson, S. E. i Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of Occupational Behavior*. 3, pp. 63-77.
77. Jex, S.M. i Beehr, T.H. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 9, pp. 311–365.
78. Johnson, A. A. (1995). The business case for work-family programs. *Journal of Accountancy*. 180, pp. 53–57.
79. Johnson, A. A. (1999). Strategic meal planning: Worklife initiatives for building strong organisations. *Paper presented at the Conference on Integrated Health, Disability, and WorkLife Initiatives*, New York.
80. Kabbash, I. A. et al. (2020). Job satisfaction among physicians in secondary and tertiary medical care levels. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(30), pp. 37565–37571.
81. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33, pp. 692—724.
82. Kaur, P., Malhotra, K. i Sharma, S. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. ahead-of-print. 12, pp. 327–348.
83. Kavčič, T., Avsec, A. i Zager Kocjan, G. (2020). Psychological Functioning of Slovene Adults during the COVID-19 Pandemic: Does Resilience Matter?. *Psychiatric Quarterly*. 92, pp. 207–216.
84. Kim, H. J., Ji, J., i Kao, D. (2011). Burnout and physical health among social workers: A three-year longitudinal study. *Social Work*. 56(3), pp. 258–268.
85. Kim, W., Kolb, J. i Kim, T. (2013). The Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. *Human Resource Development Review*. 12. pp. 248-276.
86. Kinnunen, U., i Mauno, S. (1998). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland. *Human Relations*. 51, pp. 157-177.
87. Kirchner, K., Ipsen, C., i Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*. 19(4), pp. 493-500. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579> (Pristupljeno: 3 Februar 2024).
88. Kiss, P. et al. (2008). Differences between younger and older workers in the need for recovery after work. *International archives of occupational and environmental health*. 81, pp. 311-20.

89. Kniffin K.M. et al. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychological Association*. 76, pp. 63-77.
90. Kohler, S. i Mathieu, J. (1993). Individual characteristics, work perceptions, and affective reaction influences on differentiated absence criteria. *Journal of Organizational Behavior*. 14, pp. 515–530.
91. Krantz, G. i Lundberg, U. (2006). Workload, work stress, and sickness absence in Swedish male and female white-collar employees. *Scandinavian journal of public health*. 34, pp. 238-246.
92. Kristensen, T.S. et al. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress - WORK STRESS*. 19, pp. 192-207.
93. Kurland, N.B. i Bailey, D.E. (2000). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*. 23, pp. 383 - 400.
94. Le Vigouroux, S. et al. (2021). COVID-19 and Parental Burnout: Parents Locked Down but Not More Exhausted. *Journal of Family Issues*. 43(7), pp. 1705-1720.
95. Le Vigouroux, S. i Scola, C. (2018). Differences in Parental Burnout: Influence of Demographic Factors and Personality of Parents and Children. *Frontiers in Psychology*. 9.
96. Lee, R.T. i Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*. 8, pp. 123–33.
97. Lim, N. et al. (2010). Individual and work-related factors influencing burnout of mental health professionals: a meta-analysis. *Journal of Employment Counseling*. 47, pp. 86–96.
98. Lounsbury, J.W. i Hoopes, L.L. (1986). A vacation from work: Changes in work and nonwork outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 71, pp. 392–401.
99. Lundberg, U. (2005). Stress hormones in health and illness: the roles of work and gender. *Psychoneuroendocrinology*. 30, pp. 1017–1021.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press, Inc.
100. Macey, W.H. i Schneider B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 1, pp. 3–30.
101. Mann H. B. i Whitney D.R. (1947). On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other. *Annals of Mathematical Statistics*. 18, pp. 50–60.
102. Mann, A. i Harter, J. (2016). *The Worldwide Employee Engagement Crisis* by Mann, A., Harter, J. Dostupno na: <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx> (Pristupljeno 03 Februar 2024).
103. Marks, S.R. i MacDermid, S.M. (1996). Multiple roles and the self: a theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*. 58, pp. 417–432.
104. Maslach, C. (1978). The client role in staff burnout. *Journal of Social Issues*. 34, pp. 11-24.

105. Maslach, C. i Jackson, S.E. (1984). Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of Health and Human Resources Administration*. 7, pp. 189–212.
106. Maslach, C. i Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *The Journal of applied psychology*. 93. 498-512.
107. Maslach, C. i Leiter, M. P. (2005). Stress and burnout: The critical research. U: Cooper, C.L. ed. (2005). *Handbook of Stress Medicine and Health*. Lancaster: CRC Press. pp. 155-172.
108. Maslach, C. i Leiter, M.P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
109. Maslach, C., i Pines, A. (1977). The burn-out syndrome in the daycare setting. *Child Care Quarterly*. 6(2), pp. 100-113.
110. Maslach, C., Jackson, S.E., i Leiter, M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual (3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
111. Maslach, C., Schaufeli, W.B. i Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 52, pp. 397–422.
112. Maury, S. *COVID-19 and Mental Health Impacts: Women are at Greater Risk by Maury, S.* (2020). Dostupno na: <http://www.powertopersuade.org.au/blog/covid-19-and-mental-health-impacts-women-are-at-greater-risk/29/6/2020> (Pristupljeno 03 Februar 2024).
113. Maykrantz, S. et al. (2021). Self-Leadership and Psychological Capital as Key Cognitive Resources for Shaping Health-Protective Behaviors during the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences*. 11, pp. 1-14.
114. McElwain, A., Korabik, K. i Rosin, H. (2005). An Examination of Gender Differences in Work-Family Conflict. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*. 37, pp. 283-298.
115. Melamed, S. et al. (1995). Objective and subjective work monotony: Effects on job satisfaction, psychological distress, and absenteeism in blue-collar workers. *Journal of Applied Psychology*. 80, pp. 29–42.
116. Melamed, S. et al. (2006). Burnout and risk of type 2 diabetes: a prospective study of apparently healthy employed persons. *Psychosomatic medicine*. 68(6), pp. 863–869.
117. Merriam-Webster Dictionary. Tekstualni odgovor na riječ engagement. Dostupno na: <https://www.merriam-webster.com/> (Pristupljeno 15 Januar 2024).
118. Merriam-Webster Dictionary. Tekstualni odgovor na riječ burnout. Dostupno na: <https://www.merriam-webster.com/> (Pristupljeno 15 Januar 2024).
119. Michel, J. et al. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*. 32, pp. 689-725.
120. Middeldorp, C., Cath, D. i Boomsma, D. (2006). A twin-family study of the association between employment, burnout and anxious depression. *Journal of affective disorders*. 90, pp. 163-169.

121. Mikolajczak, M. et al. (2019). Is Parental Burnout Distinct From Job Burnout and Depressive Symptoms? *Clinical Psychological Science*. Vol. 8, Issue 4.
122. Mikolajczak, M., Gross, J. J., i Roskam, I. (2019). Parental Burnout: What Is It, and Why Does It Matter? *Clinical Psychological Science*.7(6), pp. 1319–1329.
123. Mikolajczak, M., i Roskam, I. (2018). A theoretical and clinical framework for parental burnout: The balance between risks and resources (BR 2). *Frontiers in Psychology*. 9(886).
124. Mohren, D.C. et al. (2003). Common infections and the role of burnout in a Dutch working population. *Journal of Psychosomatic Research*. 55, pp. 201–208.
125. Monash Alfred Psychiatry Research Centre. *Expert: COVID-19—Mental Health and Suicide Modelling by Monash Alfred Psychiatry Research Centre*. (2020). Dostupno na: <https://www.medianet.com.au/releases/187416/> (Pristupljeno 03 Februar 2024).
126. National Collaborating Centre for Mental Health (UK). *Post-Traumatic Stress Disorder: The Management of PTSD in Adults and Children in Primary and Secondary Care*. NICE Clinical Guidelines, No. 26. Dostupno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK56494/> (Pristupljeno 03 Februar 2024).
127. OECD. (2020). *COVID-19: Protecting People and Societies*. Dostupno na: <https://www.oecd.org/inclusive-growth/resources/> (Pristupljeno 10 Oktobar 2023).
128. OECD. (2020). *The Impact of the COVID-19 Pandemic on Jobs and Incomes in G20 Economies*. Dostupno na: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--cabinet/documents/publication/wcms_756331.pdf (Pristupljeno 10 Oktobar 2023).
129. OECD. (2020). *Women at the Core of the Fight Against COVID-19*. Dostupno na: <https://www.oecd.org/coronavirus/policyresponses/women-at-the-core-of-the-fight-against-covid-19-crisis-553a8269/> (Pristupljeno 10 Oktobar 2023).
130. OECD. (2021). *Towards Gender-Inclusive Recovery*. Dostupno na: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/towards-gender-inclusive-recovery-ab597807/> (Pristupljeno 10 Oktobar 2023).
131. Panagioti, M., Panagopoulou, E. i Bower, P. (2017). Controlled interventions to reduce burnout in physicians: a systematic review and meta-analysis. *JAMA Internal Medicine*. 177(2).
132. Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19. 1267.
133. Parent-Lamarche, A. i Boulet, M. (2021). Workers' Stress During the First Lockdown: Consequences on Job Performance Analyzed With a Mediation Model. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Publish Ahead of Print. 10.1097.
134. Park, Y., Young, A.H. i Jex, S.M. (2011). Work-home boundary management using communication and information technology. *International Journal of Stress Management*, 18, pp. 133–152.
135. Parker, S. K. i Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. U: Kanfer, R., Chen, G., i Pritchard,

- R. D. eds. (2008). *Work Motivation: Past, Present, and Future*. New York: The Organizational Frontiers Series, Routledge, New York. pp. 233-284.
136. Parker, S., Bindl, U. i Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*. 36. pp. 827-856.
137. Pines, A. et al. (2011). Job Burnout and Couple Burnout in Dual-earner Couples in the Sandwiched Generation. *Social Psychology Quarterly*. 74, pp. 361-386.
138. Roe, R. (2003). Gezondheid en prestaties. U: Schaufeli W.B., Bakker A.B., i De Jonge J. eds. *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum. pp. 375–388.
139. Rogalo L., (2022). *Izazovi rada od kuće za vrijeme COVID-19 pandemije*. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
140. Ronen, S. (1981). *Flexible working hours*. New York: McGraw-Hill.
141. Roskam, I., Brianda, M.-E., & Mikolajczak, M. (2018). A Step Forward in the Conceptualization and Measurement of Parental Burnout: The Parental Burnout Assessment (PBA). *Frontiers in Psychology*. 9(758).
142. Russell, D.W., Altmaier, E. i Van Velzen, D. (1987). Job-related stress, social support and burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology*. 3(2), pp. 269-274.
143. Ryan, R.M. i Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55(1), pp. 68-78.
144. Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21. 7, pp. 600-619.
145. Salanova, M. et al. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. U: Bakker, A.B. i Leiter, M.P. eds. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press. pp. 118-131.
146. Salanova, M. i Schaufeli, W. (2008). Work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour: A cross-national study. *The International Journal of Human Resource Management*. 19 (1), pp. 116-131.
147. Salanova, M., Agut, S. i Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*. 90, pp. 1217–1227.
148. Schaufeli, W. B. et al. (2002a). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. 3(1), pp. 71–92.
149. Schaufeli, W. B. et al. (2011). Stability and change in burnout: A 10-year follow-up study among primary care physicians. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 84, pp. 248–267.
150. Schaufeli, W. B. i Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20(1), pp. 39–46.

151. Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., i Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*. 14, pp. 204–220.
152. Schaufeli, W. i Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)-[About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)]. *Gedrag en Organisatie*. 19, pp. 323-344.
153. Schaufeli, W.B. et al. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 3, pp. 71–92.
154. Schaufeli, W.B. i Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25, pp. 293–315.
155. Schaufeli, W.B. i Bakker, A.B., (2004). *Utrecht Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University. Dostupno na: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf (Pristupljeno 15 August 2023).
156. Schaufeli, W.B. i Salanova, M. (2014). Chapter 12: Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace. U: Maria C. W. Peeters, Jan de Jonge and Toon W. Taris. Eds. (2014). *An Introduction to Contemporary Work Psychology, First Edition*. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd. pp. 293-320.
157. Schwab, R. L. (1983). Teacher burnout: Moving beyond psychobabble. *Theory Into Practice*. 22(1), pp. 21-27.
158. Setiawan, R. et al. (2020). Creating job satisfaction in a strict organisation. *Opcion*. 36, pp. 376–385.
159. Shapiro, S. S. i Francia, R.S., (1972). An approximate analysis of variance test for normality. *Journal of the American Statistical Association*. 67, pp. 215–216.
160. Shigemura, J. et al. (2020). Public responses to the novel 2019 coronavirus (2019-nCoV) in Japan: Mental health consequences and target populations. *Psychiatry and Clinical Neurosciences*. 74(4), 281.
161. Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. U: Cooper C.L. i Robertson I. eds. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley. pp. 26–48.
162. Sieber, S.D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*. 39, pp. 567–578.
163. Silva, V. i Casado, T. (2021). Career stages in management studies: a systematic review of scientific production from 2011 to 2020. *Revista de Gestão, Emerald Group Publishing Limited*. 30(1), pp. 62-77.
164. Sine, W. D. i David, R. J. (2003). Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the U.S. electric power industry. *Research Policy*. 32, pp. 185–207.

165. Slišković A., Burić I. i Knežević I., (2016). Zadovoljstvo poslom i sagorijevanje na poslu kod učitelja: Važnost podrške ravnatelja i radne motivacije. *Društvena istraživanja Zagreb*. 3, pp. 371-392.
166. Sloan, M. M. et al. (2021). Pandemic emotions: The extent, correlates, and mental health consequences of fear of COVID-19. *Sociological Spectrum*. 41(5), pp. 1–18.
167. Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*. 88, pp. 518-528.
168. Sonnentag, S. et al. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*. 97, pp. 842–853.
169. Statt, D. (2004). *The routledge dictionary of business management (3rd ed.)*. London. Routledge Publishing.
170. Syabarrudin, A., Eliyana, A. i Naimah, J. (2020). Does employees' self-efficacy drive their organisational commitment? *Systematic Reviews in Pharmacy*. 11(4), pp. 135–141.
171. Tavares, A.I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*. 3, pp. 30-36.
172. Teoh, K. B. i Kee, D. M. H. (2018). How does work engagement affect psychosocial safety climate and burnout? The case of the Malaysian research universities. *Asia Proceedings of Social Sciences*. 2(4), pp. 60-64.
173. U.S. Census. *Household Pulse Survey Public Use File by U. S. Census. 2020*. Dostupno na: www.census.gov/householdpulsedata (Pristupljeno 03 Februar 2024).
174. Van Vugt, M., Hogan, R., i Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*. 63, pp. 182–196.
175. Vlada Federacije Bosne i Hercegovine. (2021). Program rada Vlade Federacije BiH za 2021. Godinu. Dostupno na: [https://parlamentfbih.gov.ba/v2/userfiles/file/Materijali%20u%20proceduri%202021/PROGRAM%20RADA%20VFBih%202021%2016%2002%20B\(1\).pdf](https://parlamentfbih.gov.ba/v2/userfiles/file/Materijali%20u%20proceduri%202021/PROGRAM%20RADA%20VFBih%202021%2016%2002%20B(1).pdf) (Pristupljeno 10 Oktobar 2023).
176. Welle T., (2021). *Procjena potreba za COVID-19: Potrebe mikro, malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini za prevazilaženje krize*. Sarajevo. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
177. Westman, M. i Etzion, D. (2001). The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism. *Psychology and Health*. 0, pp. 95-106.
178. Wilcoxon, F. (1945). Individual Comparisons by Ranking Methods. *Biometrics Bulletin*, 1(6), pp. 80–83.
179. Wrzesniewski, A. i Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*. 26, pp. 179-201.
180. Xanthopoulou, D. et al. (2009b). Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 82, pp. 183–200.

181. Yıldırım, M., Arslan, G., i Özaslan, A. (2022). Perceived risk and mental health problems among healthcare professionals during COVID-19 pandemic: Exploring the mediating effects of resilience and coronavirus fear. *International Journal of Mental Health and Addiction*. 20, pp. 1035–1045.
182. Yıldırım, M., Özaslan, A. i Arslan, G. (2022). Perceived risk and parental coronavirus anxiety in healthcare workers: A moderated mediation role of coronavirus fear and mental well-being. *Psychology, Health & Medicine*. 27(5), pp. 1095-1106.

PRILOZI

Prilog 1.

Anketni upitnik:

Opšti podaci o ispitaniku			
Spol:			
Muški			
Ženski			
Starosna dob:			
15	29	43	57
16	30	44	58
17	31	45	59
18	32	46	60
19	33	47	Više od 60
20	34	48	
21	35	49	
22	36	50	
23	37	51	
24	38	52	
25	39	53	
26	40	54	
27	41	55	
28	42	56	
Stepen obrazovanja:			
Osnovna škola			
Srednja škola			
Prvi ciklus visokog obrazovanja			
Drugi ciklus visokog obrazovanja			
Treći ciklus visokog obrazovanja			

Radni status:			
Student			
Zaposlen			
Nezaposlen			
Pozicija u organizacijskoj hijerarhiji:			
Pripravnik			
Zaposlenik			
Istraživač i/ili akademski radnik			
IT stručnjak			
Administrativni radnik			
Menadžer prve linije			
Srednji nivo menadžmenta			
Viši nivo menadžmenta			
Vlasnik i/ili generalni direktor			
Broj godina radnog staža:			
1	17	32	47
2	18	33	48
3	19	34	49
4	20	35	50
5	21	36	51
6	22	37	52
7	23	38	53
8	24	39	54
9	25	40	55
10	26	41	56
12	27	42	57
13	28	43	58
14	29	44	59
15	30	45	60
16	31	46	
Veličina organizacija:			
do 10 zaposlenih (mikro preduzeće)			
od 11 do 50 zaposlenih (malo preduzeće)			
od 51 do 249 zaposlenih (srednje preduzeće)			
250 I više zaposlenih (veliko preduzeće)			
Sektor organizacije:			
Državni sektor			
Nevladin sektor			

Privatni sektor
Djelatnost organizacije: Poljoprivreda i šumarstvo Farmaceutska industrija Prerađivačka industrija Građevinarstvo Trgovina Prijevoz i skladištenje Ugostiteljstvo i hotelijerstvo IT i komunikacije Finansije i osiguranje Poslovanje nekretninama Stručne, naučne i tehničke djelatnosti (pravne i računovodstvene djelatnosti, upravljačke djelatnosti, inženjerske djelatnosti, naučno istraživanje i razvoj, promocija i istraživanje tržišta, veterinarske djelatnosti itd.) Javna uprava Obrazovanje Djelatnosti zdravstvene zaštite Ostale usluge
Sljedeće tvrdnje se odnose na period na poslu za vrijeme pandemije COVID-19.
<p style="text-align: center;">Upitnik o angažiranosti na poslu (UWES)</p> <p>Pred Vama se nalazi Upitnik o angažiranosti na poslu (UWES). Sljedeće tvrdnje se odnose na to kako ste se osjećali na poslu za vrijeme pandemije COVID-19 (ZA VRIJEME RADA NA DALJINU). Ocjenom od 1 do 7 ocijenite sljedeće tvrdnje.</p> <p>Izbori odgovora su:</p> <p>1 - Nikad;</p> <p>2 - Skoro nikad (Nekoliko puta godišnje ili rjeđe);</p> <p>3 - Rijetko (Jednom mjesečno ili rjeđe);</p> <p>4 - Ponekad (Nekoliko puta mjesečno);</p> <p>5 - Često (Jednom sedmično);</p>

6 - Veoma često (Nekoliko puta sedmično) i

7 - Uvijek (Svakog dana).

Na poslu sam pun/a energije.

Dok obavljam svoj posao osjećam se snažno i poletno.

Osjećam entuzijazam u vezi sa svojim poslom.

Moj posao me inspiriše.

Kad ujutru ustanem, ide mi se na posao.

Osjećam se sretno kad intenzivno radim.

Ponosim se poslom koji obavljam.

Zaokupljen/a sam svojim poslom.

Zanesem se dok obavljam posao.

Upitnik o sagorijevanju na poslu (CBI)

Pred Vama se nalazi Upitnik o sagorijevanju (CBI), koji sadrži pitanja o LIČNOM SAGORIJEVANJU. Sljedeće tvrdnje se odnose na to kako ste se osjećali na poslu za vrijeme pandemije COVID-19 (ZA VRIJEME RADA NA DALJINU). Lično sagorijevanje je stepen fizičkog i psihičkog umora, kao i iscrpljenosti koje je osoba doživjela.

Izbori odgovora su:

1 - Nikada/skoro nikada ili u vrlo niskom stepenu;

2 - Rijetko ili u niskom stepenu;

3 - Ponekad ili do nekog stepena;

4 - Često ili u visokom stepenu i

5 - Uvijek ili u veoma visokom stepenu.

Koliko često se osjećate umorno?

Koliko često ste fizički iscrpljeni?

Koliko često ste emocionalno iscrpljeni?

Koliko često pomislite: "Ne mogu više"?

Koliko često se osjećate iscrpljeno?

Koliko često se osjećate slabo i podložno bolesti?

Pred Vama se nalazi Upitnik o sagorijevanju (CBI), koji sadrži pitanja o SAGORIJEVANJU VEZANOM ZA POSAO. Sljedeće tvrdnje se odnose na to kako ste se osjećali na poslu za vrijeme pandemije COVID-19 (ZA VRIJEME RADA NA DALJINU). Sagorijevanje vezano za posao se odnosi na stepen fizičkog i psihičkog umora, kao i iscrpljenosti koje osoba percipira povezanim sa svojim poslom.

Izbori odgovora su:

1 - Nikada/skoro nikada ili u vrlo niskom stepenu;

2 - Rijetko ili u niskom stepenu;

3 - Ponekad ili do nekog stepena;

4 - Često ili u visokom stepenu i

5 - Uvijek ili u veoma visokom stepenu.

Osjećate li se iscrpljeno na kraju radnog dana?

Jeste li iscrpljeni ujutro pri pomisli na još jedan dan na poslu?

Osjećate li da vam je svaki radni sat naporan?

Imate li dovoljno energije za porodicu i prijatelje tokom slobodnog vremena?

Da li je vaš posao emocionalno iscrpljujući?

Da li vas vaš posao frustrira?

Da li se osjećate „izgorjelo“ zbog svog posla?

Sljedeće tvrdnje se odnose na period nakon povratka na redovan rad u prostore kompanije.

Upitnik o angažiranosti na poslu (UWES)

Pred Vama se nalazi Upitnik o angažiranosti na poslu (UWES). Sljedeće tvrdnje se odnose na to kako ste se osjećali na poslu za vrijeme pandemije COVID-19 (U PERIODU KADA STE SE VRATILI NA REDOVAN RAD U KANCELARIJI). Ocjenom od 1 do 7 ocijenite sljedeće tvrdnje.

Izbori odgovora su:

- 1 - Nikad;
- 2 - Skoro nikad (Nekoliko puta godišnje ili rjeđe);
- 3 - Rijetko (Jednom mjesečno ili rjeđe);
- 4 - Ponekad (Nekoliko puta mjesečno);
- 5 - Često (Jednom sedmično);
- 6 - Veoma često (Nekoliko puta sedmično) i
- 7 - Uvijek (Svakog dana).

Na poslu sam pun/a energije.

Dok obavljam svoj posao osjećam se snažno i poletno.

Osjećam entuzijazam u vezi sa svojim poslom.

Moj posao me inspiriše.

Kad ujutru ustanem, ide mi se na posao.

Osjećam se sretno kad intenzivno radim.

Ponosim se poslom koji obavljam.

Zaokupljen/a sam svojim poslom.

Zanesem se dok obavljam posao.

Upitnik o sagorijevanju na poslu (CBI)

Pred Vama se nalazi Upitnik o sagorijevanju (CBI), koji sadrži pitanja o LIČNOM SAGORIJEVANJU. Sljedeće tvrdnje se odnose na to kako ste se osjećali na poslu za vrijeme pandemije COVID-19 (U PERIODU KADA STE SE VRATILI NA REDOVAN RAD U KANCELARIJI). Lično sagorijevanje je stepen fizičkog i psihičkog umora, kao i iscrpljenosti koje je osoba doživjela.

Izbori odgovora su:

- 1 - Nikada/skoro nikada ili u vrlo niskom stepenu;
- 2 - Rijetko ili u niskom stepenu;
- 3 - Ponekad ili do nekog stepena;
- 4 - Često ili u visokom stepenu i
- 5 - Uvijek ili u veoma visokom stepenu.

Koliko često se osjećate umorno?

Koliko često ste fizički iscrpljeni?

Koliko često ste emocionalno iscrpljeni?

Koliko često pomislite: "Ne mogu više"?

Koliko često se osjećate iscrpljeno?

Koliko često se osjećate slabo i podložno bolesti?

Pred Vama se nalazi Upitnik o sagorijevanju (CBI), koji sadrži pitanja o SAGORIJEVANJU VEZANOM ZA POSAO. Sljedeće tvrdnje se odnose na to kako ste se osjećali na poslu za vrijeme pandemije COVID-19 (U PERIODU KADA STE SE VRATILI NA REDOVAN RAD U KANCELARIJI). Sagorijevanje vezano za posao se odnosi na stepen fizičkog i psihičkog umora, kao i iscrpljenosti koje osoba percipira povezanim sa svojim poslom.

Izbori odgovora su:

1 - Nikada/skoro nikada ili u vrlo niskom stepenu;

2 - Rijetko ili u niskom stepenu;

3 - Ponekad ili do nekog stepena;

4 - Često ili u visokom stepenu i

5 - Uvijek ili u veoma visokom stepenu.

Osjećate li se iscrpljeno na kraju radnog dana?

Jeste li iscrpljeni ujutro pri pomisli na još jedan dan na poslu?

Osjećate li da vam je svaki radni sat naporan?

Imate li dovoljno energije za porodicu i prijatelje tokom slobodnog vremena?

Da li je vaš posao emocionalno iscrpljujući?

Da li vas vaš posao frustrira?

Da li se osjećate „izgorjelo“ zbog svog posla?