

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**ANALIZA VEZE IZMEĐU FLEKSIBILNOG RADNOG VREMENA I
MOTIVACIJE RAZLIČITIH RODNIH I STAROSNIH KATEGORIJA**

Sarajevo, septembar 2024.

INES RUŽIĆ

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, Ines Ružić, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5853 – 75957 na programu Menadžment i organizacija, smjer Menadžment, izjavljujem da sam završni rad na temu:

ANALIZA VEZE IZMEĐU FLEKSIBILNOG RADNOG VREMENA I MOTIVACIJE RAZLIČITIH RODNIH I STAROSNIH KATEGORIJA

pod mentorstvom Prof. dr. Kurtić Emir 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, septembar 2024.

Potpis studenta/studentice:

SAŽETAK

Ovaj rad istražuje odnos između fleksibilnog radnog vremena i motivacije zaposlenika, uzimajući u obzir različite rodne i starosne kategorije. Fleksibilni radni aranžmani, kao što su rad na daljinu, fleksibilno radno vrijeme i komprimirana radna sedmica, postaju sve popularniji u savremenim organizacijama. Navedeni aranžmani omogućavaju zaposlenicima bolju ravnotežu između privatnog i poslovnog života, smanjujući stres i povećavajući zadovoljstvo na radu.

Teorijski dio rada obuhvata definisanje fleksibilnih radnih aranžmana i analizu njihovih prednosti i nedostataka. Pored toga, istražuju se različite vrste fleksibilnih radnih angažmana te njihova prisutnost i mogućnosti korištenja u organizacijama. Prednosti fleksibilnog rada uključuju povećanje produktivnosti, smanjenje troškova poslovanja, te veće zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika. S druge strane, potencijalni nedostaci uključuju izazove u koordinaciji timova i održavanju komunikacije.

Također se razmatraju različiti modeli i pristupi fleksibilnim radnim angažmanima u kontekstu različitih rodni i starosnih kategorija zaposlenika. Poseban fokus stavljen je na analizu kako ove demografske varijable mogu utjecati na preferencije za određene oblike fleksibilnih radnih aranžmana te na njihovu učinkovitost u povećanju motivacije i zadovoljstva na radu.

Kroz pregled relevantne literature i postojeće istraživanja, teorijski dio pruža sveobuhvatan pregled postojećih saznanja o fleksibilnim radnim aranžmanima i njihovom utjecaju na radnu motivaciju. Rad također ističe važnost kontinuiranog prilagođavanja radnih angažmana kako bi se bolje odgovorilo na potrebe zaposlenika i osigurao održivi razvoj organizacija.

Ključne riječi: fleksibilni radni angažmani, motivacija zaposlenika, produktivnost, rodne kategorije, starosne kategorije

ABSTRACT

This paper investigates the relationship between flexible working hours and employee motivation, considering different gender and age categories. Flexible work arrangements, such as remote work, flexible hours, and compressed workweeks, are becoming increasingly popular in modern organizations. These arrangements enable employees to achieve a better balance between their private and professional lives, reducing stress and increasing job satisfaction.

The theoretical part of the paper includes defining flexible work arrangements and analyzing their advantages and disadvantages. It also examines the different types of flexible work engagements and their presence and usability in organizations. The advantages of flexible work include increased productivity, reduced business costs, and greater employee satisfaction and loyalty. On the other hand, potential disadvantages include challenges in team coordination and maintaining communication.

Different models and approaches to flexible work engagements are also considered in the context of different gender and age categories of employees. Special focus is placed on analyzing how these demographic variables can influence preferences for specific types of flexible work arrangements and their effectiveness in increasing motivation and job satisfaction.

Through a review of relevant literature and existing research, the theoretical part provides a comprehensive overview of current knowledge on flexible work arrangements and their impact on work motivation. The paper also emphasizes the importance of continuously adapting work engagements to better meet employee needs and ensure the sustainable development of organizations.

Key words: flexible work arrangements (FWA), employee motivation, productivity, gender demographics, age demographics

SADRŽAJ

1. UVOD	7
1.1. Predmet i obrazloženje teme	7
1.2. Svrha istraživanja	13
1.3. Ciljevi istraživanja	14
1.4. Istraživačko pitanje i hipoteze	14
1.5. Metodologija istraživanja	14
1.6. Opis strukture rada	15
2. KONCEPTUALIZACIJA FLEKSIBILNOG RADNOG VREMENA	16
2.1. Razvoj fleksibilnih radnih angažmana	16
2.2. Ravnoteža između privatnog i poslovnog života	21
2.3. Vrste fleksibilnih radnih angažmana	27
2.4. Prednosti i nedostaci fleksibilnih radnih angažmana	32
2.5. Teorijska povezanost između spolova i generacija zaposlenika, motivacije i fleksibilnog vremena u organizaciji	37
3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA NA RADNOM MJESTU	42
3.1. Motivacija: konceptualizacija i značaj	45
3.2. Teorije motivacije	47
3.3. (Gagné et al., 2015) Skala multidimenzionalne motivacije za rad	51
4. ANALIZA VEZE FLEKSIBILNOG RADNOG VREMENA SA MOTIVACIJOM RAZLIČITIH RODNIH I STAROSNIH KATEGORIJA	52
4.1. Metodologija istraživanja	52
4.2. Rezultati istraživanja	53
4.3. Diskusija rezultata u odnosu na prvu hipotezu	64
4.4. Diskusija rezultata u odnosu na drugu hipotezu	65
4.5. Diskusija rezultata u odnosu na treću hipotezu	66
5. ZAKLJUČAK	67
5.1. Moguće slabosti istraživanja	68

5.2. Preporuke za buduća istraživanja	69
REFERENCE.....	70
PRILOZI	83

POPIS TABELA

Tabela 1. Događaji koji su potakli razvijanje rada na daljinu i fleksibilnog radnog vremena	17
Tabela 2. Poređenje fleksibilnih radnih rasporeda	18
Tabela 3. Najtraženiji poslovi na daljinu – hibridni i trajni.....	20
Tabela 4. Raspored radnog vremena 4/10 i 9-17h.....	32
Tabela 5. Prednosti i nedostaci rada od kuće.....	34
Tabela 6. Frekvencije odgovora ispitanika za pitanja vezana za fleksibilnost.....	55
Tabela 7. Frekvencije odgovora ispitanika na pitanja vezana za motivaciju	59

POPIS SLIKA

Slika 1. Vrste fleksibilnih radnih aranžmana.....	30
Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba	48
Slika 3. Primjer Teorije X i Teorije Y	49
Slika 4. Motivacijski faktori na radu	50
Slika 5. Regresioni model sa motivacijom kao zavisnom varijablom.....	61
Slika 6. Regresioni model sa motivacijom kao zavisnom varijablom za muškarce.....	62
Slika 7. Regresioni model sa motivacijom kao zavisnom varijablom za žene.....	62
Slika 8. Regresioni model sa motivacijom kao zavisnom varijablom za osobe ispod 30 godina	63
Slika 9. Regresioni model sa motivacijom kao zavisnom varijablom za osobe između 31 i 50 godina	63
Slika 10. Regresioni model sa motivacijom kao zavisnom varijablom za osobe starije od 51 godinu	64

POPIS GRAFIKA:

Grafik 1. Vrsta zaposlenja u saveznoj državi Michigan, mart 2024. godina.....	20
Grafik 2. Akcije u organizacijama za poboljšanje poslovno-privatne ravnoteže	22
Grafik 3. Najznačajnije pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života – Istraživanje sprovedeno u Srbiji.....	24
Grafik 4. Preferirano radno vrijeme Amerikanaca	28
Grafik 5. Podaci o postotku žena i muškaraca s značajnom fleksibilnošću u postavljanju vlastitih radnih vremenskih aranžmana, prema zanimanjima (15+), u EU-28, za 2015. 39	
Grafik 6. Spol ispitanika.....	53
Grafik 7. Dob ispitanika	54

Grafik 8. Razina obrazovanja ispitanika.....	54
--	----

POPIS PRILOGA

Prilog 1. ANKETNI UPITNIK.....	1
--------------------------------	---

POPIS SKRAĆENICA

CCOHS – Canadian Centre for Occupational Health and Safety (Kanadski centar za zdravlje i sigurnost na radu)

FWA – Flexible Work Arrangements (Fleksibilni radni angažmani)

ILO – International Labour Organization (Međunarodna organizacija rada)

IRS – Internal Revenue Service (Poreska uprava SAD-a)

PPHI – People's Primary Healthcare Initiative (Inicijativa za primarnu zdravstvenu zaštitu naroda)

SDT – Self-Determination Theory (Teorija samoodređenja)

HRM – Society for Human Resource Management (Društvo za upravljanje ljudskim resursima)

WFH – Work from home (Rad od kuće)

1. UVOD

U današnjem dinamičnom i konkurentskom radnom okruženju, optimizacija radnog vremena i postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života postala je ključno pitanje. Fleksibilni radni angažmani (FWA) predstavljaju jedan od najznačajnijih alata za postizanje te ravnoteže, pružajući zaposlenicima mogućnost prilagođavanja radnog vremena prema vlastitim potrebama i obavezama. Ovi aranžmani ne samo da doprinose povećanju zadovoljstva poslom, već potiču motivaciju i angažman zaposlenika.

Motivacija zaposlenika je ključni faktor za postizanje visokih performansi i uspjeha organizacije. Različite teorije motivacije, kao što su Maslowljeva hijerarhija potreba, Herzbergova teorija motivacije, te teorije X i Y, pružaju temelje za razumijevanje kako različiti faktori utječu na motivaciju zaposlenika. Fleksibilni radni angažmani mogu igrati ključnu ulogu u poticanju motivacije, omogućavajući zaposlenicima veću kontrolu nad svojim radnim vremenom i bolje usklađivanje profesionalnih i privatnih obaveza.

Ova teza istražuje vezu između fleksibilnog radnog vremena i motivacije zaposlenika različitih rodni i starosnih kategorija. Kroz kvantitativni pristup, koristeći podatke prikupljene putem anketnih upitnika, istražuju se elementi formalnih fleksibilnih aranžmana i njihov utjecaj na zadovoljstvo poslom i motivaciju. Cilj istraživanja je identificirati kako različiti oblici fleksibilnog radnog vremena utječu na motivaciju zaposlenika, te pružiti uvid u potencijalne prednosti i izazove implementacije ovakvih aranžmana u suvremenim organizacijama.

Rezultati ove studije pružit će vrijedne informacije za menadžere i donositelje odluka, koji teže poboljšanju radnih uvjeta i motivacije svojih zaposlenika kroz uvođenje fleksibilnih radnih angažmana. Kroz analizu prikupljenih podataka, studija će ponuditi smjernice za razvoj politika i praksi koje podržavaju ravnotežu između poslovnog i privatnog života, te potiču visoku razinu motivacije među zaposlenicima različitih demografskih skupina.

1.1. Predmet i obrazloženje teme

Optimizacija radnog vremena i postizanje ravnoteže između privatnog života i posla postalo je ključno pitanje u zemljama Europske unije, posebno u Velikoj Britaniji od 1990-ih (Jones i Jetten, 2011). Ova tema privukla je pažnju različitih strana, s posebnim interesom među motivacijskim stručnjacima i političarima koji su saglasni da bi se o ovom pitanju trebalo dalje raspravljati radi poboljšanja ravnoteže između poslovnog i porodičnog života. Praksa fleksibilnih radnih aranžmana (Flexible Work Arrangements - FWA) posebno je usmjerena na postizanje ravnoteže između radnih obaveza i sigurnosti djece kod kuće, pogotovo kada su u pitanju zaposlene majke (Michael, 2004). Nadalje, istraživanja su potvrdila da fleksibilno radno vrijeme doprinosi povećanju zadovoljstva poslom, motivaciji i angažmanu zaposlenika (McNall *et al.*, 2009). S obzirom na to, kako bi se potaknula motivacija zaposlenika prema viziji i misiji, svaka organizacija treba naglasiti brigu o dobrobiti svojih

zaposlenika. Mnogi zaposlenici teže postizanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života, a formalni fleksibilni radni angažmani mogu biti ključni u ostvarenju te ravnoteže. Ova studija istražuje važnost i elemente formalnih fleksibilnih aranžmana na suvremenom radnom mjestu, koristeći kvantitativni pristup s podacima prikupljenim putem zatvorenih upitnika od medicinskog i paramedicinskog osoblja u organizaciji PPHI (People's Primary Healthcare Initiative). Temeljena na teoriji socijalne razmjene, studija postavlja hipoteze koje povezuju formalne fleksibilne aranžmane s zadovoljstvom poslom, pružajući uvid u utjecaj fleksibilnosti rada na zadovoljstvo zaposlenika. Rezultati ukazuju na snažnu povezanost između formalnih fleksibilnih aranžmana i zadovoljstva poslom među zaposlenicima (Shahbaz Hyder Mughal i Iram Rani, 2024).

Fynes i Storrie (1998) su identificirali niz prednosti koje zaposlenici ostvaruju putem implementacije fleksibilnog radnog vremena, uključujući smanjenje izostanaka, ublažavanje stresa, poboljšanje moralnosti osoblja i povećanje motivacije za rad. Kao rezultat toga, primjena fleksibilnog radnog vremena u Europi, kako u javnom tako i u privatnom sektoru, doprinijela je ravnoteži između radnih i porodičnih obaveza. Na ovaj način, zaposlenici imaju priliku da se posvete porodočnim obavezama, uključujući pripremu hrane, osiguranje sigurnosti djece i obavljanje kupovine, sve bez nepotrebnog stresa (De Roure, 1995).

Praksa koja može unaprijediti osobnu i organizacijsku učinkovitost putem različitih alternativnih rasporeda rada opisana je kao fleksibilni radni angažmani (Klindžić i Marić, 2019). Fleksibilni radni angažmani donose koristi organizacijama u postizanju boljih rezultata jer omogućuju optimalno raspoređivanje zaposlenika i prilagodbu radnog vremena prema prirodi posla koji se obavlja (Klindžić i Marić, 2019). Fleksibilnost na radnom mjestu predstavlja značajan i učinkovit resurs koji omogućava zaposlenicima autonomno određivanje vremena, lokacije i trajanja izvršavanja radnih zadataka. Osim što su fleksibilni modeli prikladni za porodične potrebe i postizanje ravnoteže između profesionalnog i privatnog života, organizacije se potiču da iskoriste radnu fleksibilnost kako bi podržale i unaprijedile zdravlje svojih zaposlenika (Goguen, 2017). Fleksibilni radni angažmani, kako su opisani u radu Klindžić i Marić (2019), mogu se analizirati iz dvije perspektive - perspektive zaposlenika i perspektive poslodavaca. Zaposlenička perspektiva obuhvata aranžmane koji pružaju mogućnost upravljanja ravnotežom između privatnog i poslovnog života. To uključuje primjere kao što su fleksibilno radno vrijeme, rad u smjenama te plateni roditeljski dopust. Perspektiva poslodavca obuhvaća aspekte kao što su rad vikendom (omogućujući zaposlenicima slobodne dane tijekom radne sedmice), rad u smjenama, ugovori o godišnjim radnim satima koji specificiraju obavezu godišnjeg radnog vremena, privremeni rad i rad na određeno vrijeme. (Ongaki, 2019) razlikuje fleksibilne radne aranžmane prema neformalnim i formalnim kategorijama. Neformalni angažmani omogućuju zaposlenicima da samostalno raspoređuju svoje radne zadatke, radeći ih kada im to najbolje odgovara. Također, pružaju mogućnost kliznog dolaska i odlaska s posla, ne ugrožavajući pri tome poslovne rezultate. Formalni angažmani uključuju razne oblike fleksibilnosti, poput prilagodljivog radnog vremena, skraćene radne sedmice, rada na daljinu

te druge fleksibilne radne modele, koji su dogovoreni s poslodavcem i u skladu s politikom organizacije.

Motivacija, prema Tensionu (1996), predstavlja hipotetski koncept koji služi kao objašnjenje uzroka ljudskog ponašanja i snage koja potiče ljude da djeluju na određene načine. Način na koji pojedinci manifestiraju svoje ponašanje i razmišljaju u određenim trenucima direktno je povezan s motivacijom (Tension, 1996). Motivacija je pokretačka sila iza našeg ponašanja, proizlazi iz unutrašnjih želja ili vanjskih poticaja. Unutrašnja motivacija dolazi iz ličnog interesa, užitka ili zadovoljstva, dok vanjska motivacija proizlazi iz nagrada ili poticaja iz okoline. Ona obuhvata uvjerenja, vrijednosti, interese i radnje te često varira zavisno o području interesa, postajući specifičnija s godinama. A.H. Maslow razvio je model hijerarhije ljudskih potreba tijekom razdoblja od 1940. do 1950. godine, predstavljajući jednu od najpoznatijih teorija motivacije. U toj teoriji, Maslow kategorizira ljudske potrebe u pet glavnih grupa: fiziološke, sigurnosne, pripadanje, poštovanje i samoaktualizacija. S druge strane, teorije X i Y o motivaciji i upravljanju ljudskim radom razvio je Douglas McGregor dok je radio na MIT Sloan School of Management tijekom 1950-ih, a dalje su se razvijale tijekom 1960-ih. McGregorova teorija ima svoje temelje u motivacijskim radovima Abrahama Maslowa, posebno u stvaranju hijerarhije potreba. Teorija Herzberg povezuje motivaciju s zadovoljstvom, tvrdeći da faktori koji pridonose zadovoljstvu razlikuju se od onih koji uzrokuju nezadovoljstvo. Prema Herzbergu, motivacijski i higijenski čimbenici potiču zaposlenike na težnju za postizanjem izvrsnosti i donose zadovoljstvo u radu (Herzberg, 1976).

Motivacija u djetinjstvu često predviđa motivaciju u kasnijem životu, a ta veza postaje stabilnija sa godinama. Općenito, intrinzična motivacija smatra se poželjnijom jer obično rezultira boljim ishodima učenja u poređenju s ekstrinzičnom motivacijom. Iako djeca obično ulaze u školu s visokom razinom intrinzične motivacije, ta razina često opada kako prolaze kroz obrazovni sistem. Motivacija se odnosi na razloge koji leže u pozadini ponašanja koje karakterizira spremnost i volja. Intrinzičnu motivaciju pokreće lični užitak, interes ili zadovoljstvo, dok vanjskom motivacijom upravljaju kontingencije potkrepljenja. Motivacija uključuje konstelaciju blisko povezanih uvjerenja, percepcija, vrijednosti, interesa i radnji. Motivacija unutar pojedinaca ima tendenciju da varira od područja predmeta, a specifičnost ove domene raste s godinama. Kod djece predviđa motivaciju kasnije u životu, a stabilnost tog odnosa jača s godinama. Tradicionalno, edukatori smatraju da je intrinzična motivacija poželjnija i da rezultira boljim ishodima učenja od ekstrinzične motivacije. Općenito, pretpostavlja se da djeca ulaze u školu s visokom razinom intrinzične motivacije, iako motivacija ima tendenciju pada kako djeca napreduju kroz obrazovanje (Van Peppen *et al.*, 2021). Historijski gledano, rodna uloga u oblikovanju motivacije za postignuće bila je fokus brojnih psiholoških i obrazovnih istraživanja. Ranija istraživanja koristila su teorije postignuća kako bi objasnila razlike između odraslih žena i muškaraca u obrazovnim i profesionalnim područjima.

Rad u fleksibilnom radnom vremenu omogućuje zaposlenicima da se fokusiraju na različite uloge u današnjem konkurentskom radnom okruženju. Ovaj prilagodljivi raspored široko se

koristi kako bi se postigla ravnoteža između poslovnih obaveza i privatnog života. Cilj ovog istraživanja je analizirati povezanost između fleksibilnog radnog vremena i motivacije zaposlenika. Za prikupljanje podataka u ovoj studiji koristili su se anketni upitnici, dok su se za analizu podataka primijenjivale deskriptivna i inferencijalna statistiku. Rezultati su ukazali na značajan pozitivan utjecaj implementacije fleksibilnog radnog vremena na motivaciju zaposlenika u Odjelu XYZ, što je dovelo do odbacivanja nulte hipoteze. Zaključak je da postoji visoka pozitivna korelacija između fleksibilnog radnog vremena i motivacije zaposlenika (Ahmad *et al.*, 2013). Istraživanjem uloge fleksibilnog radnog vremena u postizanju rodne ravnopravnosti tokom pandemije te fokusirajući se na aranžmane koji radnicima pružaju kontrolu nad vremenom i mjestom rada. Koristila se anketa o roditeljima koji oboje zarađuju u Velikoj Britaniji u 2020. godini te rezultati pokazuju da su u većini kućanstava u istraživanju majke bile glavno odgovorne za kućanske poslove i brigu o djeci kako prije, tako i tijekom razdoblja zaključavanja, iako se taj udio neznatno smanjio tijekom pandemije. U kućanstvima gdje su očevi radili od kuće tijekom pandemije, ispitanici su manje vjerojatno izjavljivali da su majke bile one isključivo ili uglavnom odgovorne za kućanske poslove i brigu o djeci. Očevi koji su radili od kuće su češće izjavljivali da su tijekom razdoblja zaključavanja obavljali više kućanskih poslova i brinuli se o djeci nego prije (Chung *et al.*, 2021).

U današnjem svijetu, promjene u dinamici obitelji i radne snage postavljaju izazove pred organizacije i zaposlenike. Povećan broj žena s malom djecom na radnom tržištu izaziva potrebu za prilagodbama u radnom okruženju. Očekuje se da će žene češće tražiti fleksibilno radno vrijeme, a razlozi za to su višestruki, pri čemu briga o djeci često izlazi kao ključni faktor. Današnje porodice sve više su usmjerene na dvostruko zaposlenje, a oba roditelja često rade izvan kuće. Ova promjena u radnoj dinamici, posebno kada su djeca mlađa od šest godina, dovodi do potrebe za fleksibilnim radnim vremenom kako bi se zadovoljile obaveze prema obitelji. Zadovoljenje potreba za brigom o djeci postaje čest motiv zaposlenika, posebno žena, za zahtjevom za fleksibilnim radom. Zaposlenici su skloni podržati ideju fleksibilnog radnog vremena jer vjeruju da bi im to pružilo veću motivaciju. Mogućnost prilagodbe radnog vremena omogućuje zaposlenicima bolje usklađivanje poslovnih i osobnih obaveza, smanjujući stres i potičući osjećaj podrške od strane organizacije. Ovakav pristup dovodi do povećane razine motivacije među zaposlenicima. Ovakav pozitivan kontekst utječe na moral zaposlenika i čini ih sklonijima dugoročnom angažmanu s organizacijom. Konačno, većina zaposlenika slaže se da fleksibilni radni rasporedi igraju ključnu ulogu u zadržavanju radne snage. Zadovoljni zaposlenici, osjećajem predanosti i povećanom motivacijom, manje su skloni promjeni radnog mjesta (UKEssays, 2018). U skladu s istraživanjem provedenim od strane autora (Kelle *et al.*, 2017), roditeljstvo se ističe kao ključno ograničenje koje utječe na sposobnost radnika s nepunim radnim vremenom da pređu na poslove s punim radnim vremenom. Ovaj fenomen posebno dolazi do izražaja u državama članicama Europske unije koje imaju ograničeno ili nepriuštivo pružanje skrbi o djeci, kao što su Ujedinjeno Kraljevstvo i Njemačka. Rezultati istraživanja ukazuju na to da je samo 0,6% muškaraca suočeno s izazovima povezanim s roditeljstvom u poređenju s 10% žena u Europskoj uniji. Ova razlika naglašava rodnu prirodu neformalne skrbi o djeci i

dodatnoj njezi odraslih osoba, što rezultira nerazmjernim utjecajem na zapošljavanje žena. Mnoge žene, često suočene s odgovornošću brige o djeci, biraju ekonomsku neaktivnost ili rad s skraćenim radnim vremenom, što dodatno ograničava njihovu mogućnost prijelaza na poslove s punim radnim vremenom. Ovi rezultati istraživanja naglašavaju potrebu za jačanjem podrške roditeljima na radnom mjestu, posebno ženama, kako bi se smanjile rodne nejednakosti u zapošljavanju. Povećanje dostupnosti i pristupačnosti usluga za čuvanje djece moglo bi značajno olakšati radnicima, posebno ženama, usklađivanje obiteljskih i profesionalnih obaveza. Osim toga, potrebno je raditi na stvaranju radnih okolina koje potiču fleksibilnost i ravnotežu između obiteljskog života i karijere, kako bi se omogućilo radnicima s nepunim radnim vremenom lakše napredovanje na poslove s punim radnim vremenom, bez obzira na njihov rod. Skraćeno radno vrijeme (manje od 30 sati sedmično) daleko je najčešći oblik fleksibilnog radnog vremena za žene. Više od jedne do tri (35,7%) žena radi skraćeno radno vrijeme, u poređenju sa samo jednim od devet (11,5%) muškaraca. Prema najnovijim podacima Ureda za nacionalnu statistiku (ONS), žena koja radi skraćeno radno vrijeme u prosjeku je platena 5,40 funti manje po satu od muškarca koji radi puno radno vrijeme (razlika u platama od 33%). I ne samo da su radnici s nepunim radnim vremenom manje plateni od onih s punim radnim vremenom – već imaju manje mogućnosti za karijeru, platu i napredovanje u usporedbi s radnicima s punim radnim vremenom (Van Osch i Schaveling, 2020). U posljednje vrijeme, statistike ukazuju da milenijalci, koji čine značajan dio radne snage u Maleziji, suočavaju se s problemima mentalnog zdravlja na radnom mjestu u značajnom postotku, dosežući oko 40%. Uz to, nefleksibilni rasporedi rada istaknuti su kao jedan od rizika za psihološko zdravlje i sigurnost na radnom mjestu prema Nacionalnom standardu za Psihološko zdravlje i sigurnost na radu u Kanadi. S obzirom na to da će milenijalci biti ključni dio globalne radne snage u budućnosti, od iznimne je važnosti proučiti utjecaj fleksibilnih radnih aranžmana na ovoj demografskoj skupini. Fleksibilni radni angažmani (FWA) omogućuju zaposlenicima određenu razinu kontrole nad vlastitim radnim okruženjem, uključujući vrijeme, mjesto i način rada. Time nenamjerno podržavaju povećanje autonomije zaposlenika. Ovaj konceptualni rad razmatra kako FWA može unaprijediti dobrobit i produktivnost milenijalaca, s obzirom na njihovo naglašeno cijenjenje autonomije u radnom okruženju u većoj mjeri nego prethodne generacije. Primjenjujući teoriju samoodređenja na radnom mjestu, ovaj rad objašnjava kako FWA podržavaju potrebu za autonomijom među milenijalcima, što rezultira poboljšanim blagostanjem i produktivnošću. Predloženo je da autonomija djeluje kao posrednik između FWA, dobrobiti i produktivnosti među ovom demografskom grupom (Rozlan i Subramaniam, 2020). Stariji zaposlenici pokazuju veću motivaciju kada imaju fleksibilnost na radnom mjestu, autonomiju u radu te dobre međuljudske odnose u okviru radnog okruženja. Također, bitni faktori motivacije su im mogućnost rada u vlastitom ritmu, osjećaj poštovanja među kolegama te jednak tretman nezavisnosti o dobi. Ovi zaposlenici izražavaju veće zadovoljstvo u međuljudskim odnosima unutar kompanije, svojim radom, radnim vremenom i podjelom radnih obaveza. Također, cijene podršku koja olakšava prilagodbu tempa rada prema vlastitim potrebama. Zaključci ovog istraživanja naglašavaju da motivacija i zadovoljstvo zaposlenika evoluiraju s godinama. Ovi uvidi pružaju smjernice za menadžere i poslodavce kako bi primijenili odgovarajuće strategije koje bi unaprijedile dobrobit

zaposlenih te potaknule bolje radne odnose, veću produktivnost i kreativnost na radnom mjestu. Ova saznanja naglašavaju važnost prilagođavanja radnih praksi i strategija upravljanja ljudskim resursima kako bi se bolje odgovorilo potrebama starijih zaposlenika. Kroz pravilno prepoznavanje i podršku ovih faktora, organizacije mogu stvoriti radno okruženje koje potiče motivaciju, povećava zadovoljstvo na poslu te unaprijeđuje produktivnost i inovativnost u radu (Rožman *et al.*, 2017). Članak koji istražuje utjecaj fleksibilnih radnih aranžmana korištenjem Britanske ankete o domaćinstvima i društvu razumijevanja u razdoblju od 2001. do 2011 godine. Rezultati panel logit analize, ANCOVA i analize promjena pokazuju pozitivne učinke različitih FWA, uključujući rad od kuće, na zadovoljstvo poslom i slobodno vrijeme za muškarce i žene. No, istraživanje otkriva ograničenja u dostupnosti i korištenju FWA te ističe rodnu prirodu fleksibilnog zapošljavanja. Flexi-time, najčešći FWA među muškarcima, pozitivno utječe jer olakšava usklađivanje obaveza u domaćinstvu s punim radnim vremenom. Povremeni rad i rad od kuće također imaju pozitivan učinak, posebno kod muškaraca koji imaju veći izbor u korištenju FWA. Žene često imaju ograničenja u korištenju FWA, često radeći skraćeno radno vrijeme. Stoga, FWA mogu imati negativan utjecaj na neke žene u pogledu posla (poluvremeni rad u dužem razdoblju, fleksibilno radno vrijeme), slobodnog vremena (dijeljenje posla, fleksibilno vrijeme) i zadovoljstva životom (Austin-Egole, I.S., Iheriohanma, E.B. i Nwokorie, C., 2020). Glavni zaključci istraživanja na datu temu su pokazali da motivacija zaposlenika direktno pozitivno utječe na njihovu produktivnost, dok je zadovoljstvo zaposlenika imalo pozitivan direktni utjecaj samo na motivaciju, dok je imalo samo neizravan pozitivan utjecaj na njihove performanse. Međutim, veze između fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva zaposlenika, te između fleksibilnih radnih aranžmana i motivacije zaposlenika, nisu bile statistički značajne. U usporedbi unutar svake kategorije, motivacija je imala pozitivan direktan utjecaj na performanse, dok je zadovoljstvo imalo pozitivan direktan utjecaj samo na motivaciju. Istraživanje je također analiziralo fleksibilne radne aranžmane s obzirom na fleksibilno radno vrijeme i lokaciju rada. Međutim, veze između fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva te između fleksibilnih radnih aranžmana i motivacije nisu bile statistički relevantne (Sebastiao, 2022).

Istraživanje sprovedeno u bankarskom sektoru dalo je rezultate da se zaposlenici nisu značajno razlikovali u svojim preferencijama za egzistencijalnu motivaciju. Osim toga, zaposlenici su se složili da su paketi kompenzacija i fleksibilno radno vrijeme ključni za održavanje njihovog angažmana na poslu ili njihove motivacije i predanosti banci (Haddad *et al.*, 2023). Fleksibilnost radnog mjesta predstavlja važan resurs u životima roditelja. Pristup različitim formalnim i neformalnim opcijama fleksibilnog rada može poboljšati iskustva majki i očeva u postizanju ravnoteže između posla i obitelji, posebno smanjujući konflikte između poslovnih i obiteljskih obaveza te pridonoseći osjećaju obogaćenosti i ravnoteže. Unatoč ovim pozitivnim učincima, fleksibilnost nije smanjila percepciju roditelja o vremenskom pritisku te je možda čak pojačala ili dopustila da se obiteljski zahtjevi isprepleću s poslom. Iako prilagođavanje obiteljskim obavezama unutar radnog dana vjerojatno donosi koristi za djecu i članove obitelji, rezultati sugeriraju da postoji određeni teret za roditelje koji rade fleksibilno (Hokke *et al.*, 2024). Dolazimo do istraživanja gdje

nema značajne razlike u motivaciji zaposlenika i zadovoljstvu poslom između hibridnih i radnih aranžmana na lokaciji. Prosječni rezultati motivacije zaposlenika i zadovoljstva poslom bili su vrlo slični između ta dva radna aranžmana. Aslan i suradnici (2022) proveli su studiju kako bi istražili odnos između lokacije rada i zadovoljstva poslom. Suprotno očekivanjima, studija nije pronašla značajnu povezanost između ovih dvije varijable. Drugim riječima, bez obzira rade li zaposlenici isključivo na radnom mjestu, prema hibridnom rasporedu rada ili potpuno od kuće, njihova razina zadovoljstva poslom ostala je konzistentna.

1.2. Svrha istraživanja

Svrha istraživanja "Analiza veze fleksibilnog radnog vremena i motivacije različitih rodni i starosnih zaposlenika" jest razumjeti kako prilagodbe radnog vremena mogu utjecati na razinu motivacije zaposlenika u organizaciji, posebno uzimajući u obzir različite dobne skupine i rodne razlike. Također, razumijevanja utjecaja fleksibilnog radnog vremena na način da istraživanje ima za cilj dublje razumijevanje kako promjene u radnom vremenu, s naglaskom na fleksibilnosti, mogu utjecati na motivaciju zaposlenika. Shvatiti kako varira motivacija prema starosnim skupinama s obzirom na raznolikost dobnih skupina, istraživanje će analizirati kako različite generacije reagiraju na fleksibilnost radnog vremena i kako ta reakcija može utjecati na njihovu motivaciju. Provest će se razmatranje rodne perspektive i kako doprinosi razumijevanju kako muški i ženski zaposlenici doživljavaju i reagiraju na fleksibilno radno vrijeme te kako to može utjecati na njihovu motivaciju. Cilj je identificirati najučinkovitije prakse fleksibilnog radnog vremena koje mogu potaknuti motivaciju zaposlenika, posebno uzimajući u obzir raznolikost starosnih skupina i rodne razlike. Na temelju rezultata, istraživanje će pružiti smjernice za razvoj organizacijskih strategija koje podržavaju motivaciju različitih skupina zaposlenika putem prilagodbe radnog vremena. Ova istraživanja imaju potencijal pridonijeti razvoju politika i praksi u organizacijama kako bi se stvorilo radno okruženje koje potiče motivaciju i angažman zaposlenika, uzimajući u obzir individualne potrebe i preferencije zaposlenika različitih dobnih skupina i roda. Očekuje se da će rezultati pokazati rodno uvjetovane razlike u percepciji i utjecaju fleksibilnog radnog vremena na motivaciju. Moguće je da će žene ili muškarci imati različite preferencije ili izazove u vezi s fleksibilnošću radnog vremena te da će različite generacije imati različite reakcije na fleksibilno radno vrijeme. Na primjer, mlađe generacije možda cijene veću fleksibilnost, dok starije generacije mogu imati druge prioritete. Istraživanje će identificirati određene faktore fleksibilnog radnog vremena koji najviše doprinose motivaciji zaposlenika. To može uključivati specifične oblike prilagodbe radnog vremena, poput rad od kuće ili promjena radnih sati. Rezultati će pružiti korisne smjernice za organizacije u oblikovanju prilagodbi radnog vremena kako bi podržale motivaciju različitih skupina zaposlenika. To može uključivati prilagodbe politika, komunikaciju ili obuke vezane uz fleksibilno radno vrijeme.

1.3. Ciljevi istraživanja

1. Ispitati vezu između fleksibilnog radnog vremena i motivacije različitih rodni kategorija, odnosno utvrditi da li je ista signifikantna, a zatim pozitivna ili negativna.
2. Ispitati vezu između fleksibilnog radnog vremena i motivacije različitih starosnih kategorija, odnosno utvrditi da li je ista signifikantna, a zatim pozitivna ili negativna.
3. Ispitati ulogu razlike u godinama kao posrednika u vezi rodni razlika sa motivacijom u organizaciji.
4. Pružiti praktične smjernice i preporuke za upravljanje ljudskim resursima s ciljem osnaživanja motivacije zaposlenih u organizaciji.
5. Pružiti praktične smjernice i preporuke za buduća istraživanja s ciljem daljnje produbljanja znanja o konkretnoj temi.

1.4. Istraživačko pitanje i hipoteze

"Kakva je veza između fleksibilnog radnog vremena i razine motivacije zaposlenika, uzimajući u obzir različite dobne skupine i rodne karakteristike, te koje specifične prilagodbe radnog vremena najviše doprinose povećanju motivacije među različitim grupama zaposlenika?"

H1: Fleksibilno radno vrijeme (rad od kuće, dijeljenje posla, skraćeno radno vrijeme, poluvremeni rad u dužem periodu) pozitivno i statistički značajno utječe na motivaciju zaposlenih

H2: Karakteristike veze fleksibilnog radnog vremena (rad od kuće, dijeljenje posla, skraćeno radno vrijeme, poluvremeni rad u dužem periodu) sa motivacijom ovisi od spola zaposlenika

H3: Karakteristike veze fleksibilnog radnog vremena (rad od kuće, dijeljenje posla, skraćeno radno vrijeme, poluvremeni rad u dužem periodu) sa motivacijom ovisi od starosne dobi zaposlenika

1.5. Metodologija istraživanja

Cilj empirijskog istraživanja je utvrditi postojanje i stepen povezanosti između dvije promatrane varijable – fleksibilni radni aranžmani i motivacije zaposlenika na radu. Glavna metodologija korištena u istraživanju bit će anketa, a putem ankete je planirano mjeriti prisutnost i iskorištavanje fleksibilni radni aranžmana te razinu motivacije ispitanika na radu.

Prvi dio ankete će se fokusirati na 20 različitih vrsta fleksibilni radni aranžmana, pitanja preuzeta iz diplomskog rada autora Novosel (2019). Ispitanici će ocjenjivati prisutnost i korištenje tih aranžmana na skali od 1 do 5. Ocjena 1 označava da "organizacija ne omogućava" određeni aranžman, ocjena 2 označava da "organizacija omogućava, ali ne za

moju radnu poziciju", ocjena 3 označava da "nisam siguran", dok ocjena 4 znači da "organizacija omogućava za moju radnu poziciju, ali ne koristim" i ocjena 5 "organizacija omogućava za moju radnu poziciju i koristim".

Drugi dio anketnog upitnika istražuje motivaciju zaposlenika na radu te se oslanja na prethodna istraživanja od autora Gagné-a i ostalih (2015). Sastoji se od šest stavki koje će se mjeriti Likertovom skalom od 1 do 5.

Osim navedenih istraživačkih instrumenata, upitnik će sadržavati pitanja usmjerena na demografske karakteristike ispitanika, uključujući spol, dob i razinu obrazovanja. Dodatno, ispitanici će biti obavezni navesti naziv svoje radne pozicije kao kontrolno pitanje, čime će se osigurati da istraživanje obuhvati isključivo one ispitanike koji rade na standardnim radnim mjestima u organizacijama, a ne one koji se bave pomoćnim studentskim poslovima. Ova kontrola je važna jer studentski poslovi u pravilu ne uključuju fleksibilne radne aranžmane koji su standardno dostupni zaposlenicima.

Prikupljeni podaci i potencijalni trendovi u vezi sa istima će biti predstavljeni grafički, primjenom deskriptivne statistike. Rezultati u okviru eksplanatorne, a u konkretnom slučaju regresione analize primijenjene korištenjem SPSS-a, bit će predstavljeni tabelarno.

1.6. Opis strukture rada

Fleksibilnost u radnom vremenu postaje sve važnija tema u modernom poslovnom okruženju. Razvoj fleksibilnih radnih angažmana odražava potrebu organizacija da se prilagode promjenama u društvu i tržištu rada. Ovi angažmani omogućavaju zaposlenicima veću kontrolu nad svojim radnim rasporedima, što može doprinijeti boljoj ravnoteži između privatnog i poslovnog života. Motivacija zaposlenika ključna je za postizanje organizacijskih ciljeva. Koncept motivacije može se sagledati kroz različite teorijske prizme. U nastavku ćemo se detaljnije pozabaviti nekoliko ključnih teorija motivacije koje su relevantne za razumijevanje utjecaja fleksibilnog radnog vremena na motivaciju zaposlenika. Posebno ćemo analizirati Maslowovu hijerarhiju potreba, McGregorove Teorije X i Y te Herzbergovu teoriju zadovoljstva na poslu. Analiza utjecaja fleksibilnog radnog vremena na motivaciju različitih rodni i starosnih kategorija je važna tema koja se istražuje kako bi se bolje razumjelo kako različite vrste radnog vremena mogu utjecati na motivaciju zaposlenika. Pregled empirijskih istraživanja pruža uvid u dosadašnje studije koje su se bavile ovom temom. Ovo uključuje istraživanje različitih vrsta fleksibilnog radnog vremena, poput fleksibilnog radnog vremena, rad na daljinu, smanjeni radni sedmica i slično, te kako su ove vrste radnog vremena utjecale na motivaciju zaposlenika u različitim rodno i starosno definiranim grupama.

Rezultati istraživanja sumiraju glavne nalaze studija koje su analizirale utjecaj fleksibilnog radnog vremena na motivaciju različitih rodni i starosnih kategorija. Ovo uključuje identifikaciju ključnih trendova, kao i bilo kakve značajne razlike ili sličnosti među

različitim grupama zaposlenika. Ovaj dio daje jasnu sliku o tome kako fleksibilno radno vrijeme može utjecati na motivaciju zaposlenika u različitim kontekstima.

Diskusija rezultata je posvećena tumačenju rezultata istraživanja i njihovom značaju u širem kontekstu. Također, diskusija može obuhvatiti i moguće smjerove za buduća istraživanja u ovoj oblasti kako bi se bolje razumjelo kako fleksibilno radno vrijeme može utjecati na motivaciju zaposlenika u različitim rodno i starosno definiranim grupama.

2. KONCEPTUALIZACIJA FLEKSIBILNOG RADNOG VREMENA

2.1. Razvoj fleksibilnih radnih angažmana

Fleksibilni radni angažmani, posebno fleksibilno radno vrijeme, postaju sve važniji u 21. stoljeću, unatoč tome što je regulacija radnog vremena jedno od najvažnijih i najstarijih pitanja u historiji prava radnika. Od početka u ranom 20. stoljeću, kada su prva postrojenja počela koristiti zamjenu radne snage kako bi zadovoljila sezonske potrebe, pa do danas, fleksibilnost u radu je evoluirala. Ovaj razvoj je rezultat različitih faktora, uključujući tehnološke inovacije, promjene u kulturnim i društvenim normama, te ekonomske zahtjeve. Prvi koraci u razvoju fleksibilnih radnih aranžmana mogu se pratiti u obliku sezonskog zapošljavanja i zamjene radne snage koja je omogućila brzo prilagođavanje potrebama tržišta rada. Ovaj oblik fleksibilnosti omogućio je poslodavcima da efikasnije koriste resurse te da izbjegnu višak radne snage u periodima smanjene potražnje. Pojavom tehnoloških inovacija poput računala i interneta, počele su se razvijati nove mogućnosti za fleksibilnost u radu. Rad od kuće postao je sve popularniji, omogućavajući radnicima da obavljaju svoje poslove od kuće. Na vrhuncu se razvio tokom globalne pandemije COVID-19, kada su mnoge kompanije bile prisiljene prebaciti svoje poslovanje online i omogućiti rad od kuće kako bi osigurale sigurnost svojih zaposlenika. Uz rad od kuće, fleksibilnost u radnom vremenu također je postala važan element suvremenih radnih aranžmana. Uspostavljena je regulativa radnog vremena na nacionalnoj razini sa ciljem skraćivanja radnog vremena radi zaštite zdravlja i sigurnosti radnika. Fleksibilizacija radnog vremena je započela osmadesetih godina prethodnog stoljeća, te služi kao sredstvo za povećanje stope zaposlenosti, produktivnosti, konkurentnosti poslodavaca i učinkovitosti radnika.

Sedamdesetih godina prošlog stoljeća došlo je do naftne krize koja je prisilila europske zemlje na poduzimanje raznih mjera da bi smanjile stope nezaposlenosti. Većina zemalja je uzimala u obzir koncept fleksibilnog radnog vremena, dok su Njemačka i Francuska prerefirale skraćivanje radnog vremena. Skraćivanje radnog vremena u Francuskoj je uvedeno u dvije faze: kroz zakone Aulxy I, i Aubry II (Stan De Spiegelaere i Piasna, 2019). Fleksibilnost u radu se i danas smatra korisnim za zaposlenike, ali i za poslodavce. Studije koje su istraživale fleksibilan način rada donose i pozitivan doprinos takvih praksi. Organizacije i zaposlenici prepoznali su potencijalne prednosti fleksibilnog rada, stvarajući temelj za veće zadovoljstvo zaposlenika, poboljšanje fizičkog i mentalnog zdravlja, smanjenje izostanaka s posla (najčešće bolovanja) te općenito za dobrobit zaposlenika.

Fleksibilni radni raspored omogućuje pojedincima da sami određuju svoje radno vrijeme i raspored aktivnosti. Postoji nekoliko oblika fleksibilnog rada, kao što su fleksibilno radno vrijeme, komprimirani radna sedmica, različiti oblici odmora (godišnji, sedmični, dnevni) i različiti tipovi ugovora (na određeno vrijeme, privremeni, sezonski, nepuno radno vrijeme). Najčešći oblici fleksibilnog rada uključuju fleksibilnost na radnom mjestu (što se odnosi na lokaciju ili mjesto rada) te fleksibilnost broja radnih dana, koja često uključuje koncept komprimirane radne sedmice, gdje se radno vrijeme raspoređuje u manje ili duže blokove tijekom sedmice.

Tabela 1. Događaji koji su potakli razvijanje rada na daljinu i fleksibilnog radnog vremena

Godina	Događaj
1970.	Pionirska istraživanja o alternativnim radnim modelima. Početak interesovanja za rad na daljinu.
1980.	Pojava prve generacije mobilnih telefona, olakšavajući komunikaciju izvan ureda.
1990.	Internet revolucija. Razvoj alata za udaljeno upravljanje i suradnju. Prve virtuelne kancelarije.
2000.	Gig ekonomija
2010.	Rast broja kompanija koje nude fleksibilne radne aranžmane. Pojava koncepta "remote-first" kompanija.
2020.	Pandemija COVID-19 ubrzava prihvaćanje udaljenog rada. Kompanije masovno prelaze na rad od kuće.
2021.	Početak šireg istraživanja uticaja fleksibilnih radnih aranžmana na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih.
2022.	Implementacija hibridnih modela rada, kombinujući rad u uredu i rad na daljinu.
2023.	Rast broja kompanija koje nude fleksibilne radne sate i lokacije kao standardnu praksu.
2024.	Povećana regulacija i standardizacija fleksibilnih radnih aranžmana u mnogim industrijama.

Izvor: Autor teksta

Fleksibilni radni angažmani obuhvataju konkretne načine organizacije rada koji uključuju rad vikendom, smjenski rad, prekovremeni rad, rad na nepuno radno vrijeme, fleksibilno radno vrijeme, dijeljenje posla, rad od kuće, skraćenu radnu sedmice te rad na daljinu. Tri su glavne kategorije fleksibilnih radnih angažmana: fleksibilnost u lokaciji, fleksibilnost u dužini rada te fleksibilnost u rasporedu sati (Shagvaliyeva i Yazdanifard, 2014). Fleksibilnost u radu, kao širok koncept, odnosi se na mogućnost koju organizacije pružaju svojim zaposlenicima da sami odaberu gdje i kada će raditi (Allen *et al.*, 2013). Postoje dva osnovna tipa fleksibilnosti u organizacijama. Prvi je nepravilna fleksibilnost, koja omogućava zaposlenicima da se prilagode nepravilnom obimu posla tokom određenog vremenskog perioda, obično kroz neplateni odsustvo, koje se često naziva sabbat (Casper i Harris, 2008). Drugi tip je redovna fleksibilnost, koja se odnosi na dnevnu fleksibilnost, gdje zaposlenici mogu birati svoje radne rasporede, vrijeme početka i završetka radnog vremena te angažmane dijeljenja posla (Bal *et al.*, 2013). Međutim, ovi angažmani se mogu

kombinovati da bi se postigla veća efikasnost, iako se svaki od angažmana može koristiti i pojedinačno (Chung i Van Der Lippe, 2020). Prethodna istraživanja sugeriraju da fleksibilni radni angažmani mogu utjecati na različite faktore povezane s angažmanom zaposlenih, kao što je organizacijska predanost (Bal i De Lange, 2015). Ignorisanje ličnih obaveza i odgovornosti zaposlenih može rezultirati visokom stopom absenteizma i fluktuacije radne snage, što se koristi kao pokazatelj nivoa angažovanja zaposlenih (Kurtessis *et al.*, 2017). Gajendran i Harrison (2007) sugeriraju da pružanje fleksibilnih radnih aranžmana zaposlenicima može rezultirati boljim zadržavanjem talenata, povećanom srećom i produktivnošću zaposlenih.

Interesovanje za fleksibilne radne aranžmane je u porastu širom svijeta. Prema izvještaju World at Work (2015), 80% organizacija globalno nudi svojim zaposlenicima neki oblik fleksibilnih radnih aranžmana.

Tabela 2. Poređenje fleksibilnih radnih rasporeda

Poređenje fleksibilnih radnih rasporeda		
Pogodnosti za zaposlenika	Pogodnosti za poslodavca	Izazovi za prevladavanje
Fleksibilnost rasporeda pokazala se visoko povezanom s zadovoljstvom poslom.	Fleksibilni radni rasporedi imaju "pozitivne učinke na produktivnost zaposlenika, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo radnim rasporedom i izostanke zaposlenika".	Uklapanje zahtjeva zaposlenika za rasporedom s poslovnim potrebama
Zaposlenici koji su percipirali veću fleksibilnost na poslu izvješćivali su o boljem spavanju, više tjelovježbe i općenito zdravijem načinu života u odnosu na zaposlenike koji nisu percipirali dostupnost fleksibilnosti.	Fleksibilni radni rasporedi su pozitivno povezani s angažmanom zaposlenika.	Efikasno korištenje vremena menadžera (proces stvaranja brojnih rasporeda može biti vremenski zahtjevan i odvrćati pažnju menadžera od drugih odgovornosti)
		Osiguravanje pravednih i jednakočavnih praksi
		Održavanje lojalnosti kupaca (ako, na primjer, kupci komuniciraju s različitim prodavačima svaki put kad dođu)

Izvor: Autor teksta na osnovu podataka Prodoscore, 2015

U posljednjim godinama, sve više organizacija u Ujedinjenom Kraljevstvu nudi svojim zaposlenicima raznovrsne mogućnosti fleksibilnog rada. Za mnoge poslodavce, ovo je odgovor na rastući interes za postizanjem ravnoteže između poslovnog i privatnog života, potrebu da budu konkurentni na tržištu rada te uvođenje zakona koji roditeljima, skrbnicima djece s posebnim potrebama i onima koji njeguju karijeru, daju pravo na zahtjev za fleksibilnim radnim angažmanima. Potreba za fleksibilnosti u poslu se najviše izrazila tokom drugog dijela 20. stoljeća.

S porastom broja žena koje su se uključile u radnu snagu i ostale raditi nakon što su postale majke, povećala se i potreba za zaposlenicima koji se mogu brinuti o djeci. Ovaj trend je dodatno potaknut produženim životnim dobima ljudi, što je rezultiralo povećanim zahtjevima za fleksibilnim radnim rasporedima. Stariji radnici također ostaju aktivni na tržištu rada nakon tradicionalne dobi za mirovinu, pri čemu mnogi preferiraju zaposlenje na pola radnog vremena, sezonski rad ili fleksibilni dnevni raspored.

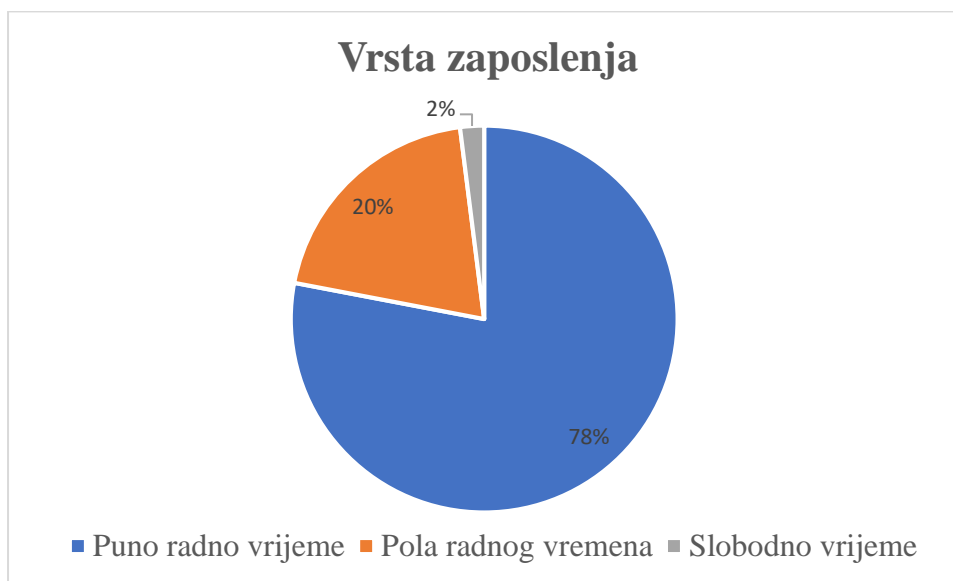
Rastući naglasak na kontinuiranom obrazovanju također utječe na rasporede rada zaposlenika. Rad na daljinu omogućuje planiranje radnog vremena u skladu s drugim životnim obavezama (Baer, 2011).

Fleksibilnost na radu postaje sve važnija u savremenim organizacijama. To podrazumijeva omogućavanje zaposlenicima kontrole nad svojim radnim vremenom i lokacijom, što uključuje i rad od kuće. Ovaj trend je djelomično motivisan potrebom za ravnotežom između poslovnog i privatnog života, kao i potrebom za privlačenjem i zadržavanjem kvalitetnih zaposlenika. Fleksibilni radni angažmani uključuju različite oblike, poput prilagodljivih radnih sati, dijeljenja posla, pauza u karijeri (poput porodiljnog ili očinskog dopusta), rad na nepuno radno vrijeme i rad tijekom školske godine.

Studije pokazuju da fleksibilni rad može rezultirati većom posvećenošću poslu, većom radnom srećom i lojalnošću zaposlenika te smanjenjem fluktuacije radne snage i izostanaka s posla. Osim toga, fleksibilnost na poslu posebno može koristiti ženama, omogućavajući im bolju usklađenost poslovnih i porodičnih obaveza.

Ova praksa također može pozitivno utjecati na mentalno zdravlje zaposlenika i smanjenje stresa (Haddad *et al.*, 2023). Od početka godine do marta 2024. godine, postoji 396 otvorenih radnih mjesta sa fleksibilnim radnim vremenom u saveznoj državi Michigan prema internet stranici ZipRecruiter.

Grafik 1. Vrsta zaposlenja u saveznoj državi Michigan, mart 2024. godina



Izvor: Autor teksta na osnovu podataka Ziprecruiter, 2024

Kada uzmemo u obzir mogućnosti radnog rasporeda od udaljenog do fleksibilnog radnog vremena, primjećujemo postupni rad oglasa za poslove u toku 2023. godine koji se odnosi na poslove na daljinu. Tabela u nastavku prikazuje najtraženije poslove na daljinu, podijeljene na hibridne i trajne. Grafik sa isprekidanom linijom pokazuje najvišu i najnižu tačku tokom 2023. godine.

Tabela 3. Najtraženiji poslovi na daljinu – hibridni i trajni

ONET Description	Hybrid	Hybrid Rate	Permanent	Permanent Rate	All Remote	All Postings	Remote	Remote Rate
Remote Sensing Scientists and Technologists	4.30%		62.64%		67.10%	7,043	4,726	
Remote Sensing Technicians	2.66%		62.82%		65.74%	1,576	1,036	
Actuaries	16.31%		24.26%		40.63%	3,121	1,268	
Psychiatrists (2018)	31.34%		4.48%		35.87%	6,231	2,235	
Insurance Underwriters	18.95%		13.39%		32.35%	7,394	2,392	
Biostatisticians	11.32%		20.04%		31.35%	1,078	338	
Database Architects	12.62%		16.34%		28.97%	9,574	2,774	
Computer Systems Engineers/Architects	11.51%		17.33%		28.85%	13,724	3,959	
Engineers, All Other	12.71%		14.95%		27.68%	11,830	3,274	
Loan Officers	3.19%		24.42%		27.64%	60,506	16,721	
Data Scientists	12.30%		14.71%		27.08%	34,190	9,257	
Search Marketing Strategists	12.82%		13.91%		26.80%	12,835	3,440	
Business Intelligence Analysts	13.72%		12.91%		26.64%	9,309	2,480	
Web Developers	12.23%		13.59%		25.84%	6,690	1,729	
Sales Engineers	7.49%		17.62%		25.13%	17,267	4,339	
Poets, Lyricists and Creative Writers	9.80%		15.24%		25.04%	2,316	580	
Web and Digital Interface Designers	10.07%		13.97%		24.11%	16,822	4,055	
Software Developers	9.53%		14.17%		23.73%	145,035	34,418	
Writers and Authors	9.06%		13.92%		23.09%	6,216	1,435	
Regulatory Affairs Managers	13.91%		8.97%		22.93%	6,197	1,421	
Technical Writers	10.54%		12.12%		22.71%	16,565	3,762	
Fundraising Managers	17.88%		4.74%		22.64%	3,379	765	
Web Administrators	13.12%		9.42%		22.55%	2,027	457	
Lawyers	15.97%		6.33%		22.36%	75,329	16,842	
Art Directors	13.35%		8.90%		22.29%	2,158	481	
Climate Change Policy Analysts	15.60%		6.62%		22.22%	1,571	349	
Editors	8.93%		12.95%		21.95%	9,503	2,086	
Clinical Data Managers	10.59%		11.21%		21.83%	7,841	1,712	
Real Estate Brokers	13.93%		7.85%		21.79%	25,829	5,629	
Financial Risk Specialists	12.16%		9.50%		21.68%	10,776	2,336	
Customs and Border Protection Officers	7.16%		14.29%		21.56%	2,611	563	
Total	10.86%		13.61%		24.52%	683,346	167,542	

Izvor: Talent view, n.d.

2.2. Ravnoteža između privatnog i poslovnog života

U području upravljanja ljudskim resursima, postizanje ravnoteže između profesionalnog i privatnog života predstavlja ključno pitanje koje zanima ne samo poslodavce i zaposlene, već i akademske istraživače, vladu i medije. Postizanje te ravnoteže može se smatrati strateškim pitanjem jer može poboljšati performanse zaposlenika i organizacije u cjelini.

Neravnoteža između poslovnog i privatnog života može rezultirati smanjenim angažmanom, produktivnošću i kreativnošću zaposlenika, povećanim odsustvom s posla te smanjenjem prodaje. Stoga, postizanje ravnoteže između ta dva područja donosi koristi ne samo zaposlenicima već i njihovim porodicama, organizacijama i društvu u globalu.

U današnjem svijetu, sve veći broj ljudi se suočava s izazovom usklađivanja poslovnih i privatnih obaveza, što čini postizanje ravnoteže u životu jednim od ključnih pitanja. Ovo je uglavnom rezultat promjena u demografskoj strukturi i radnoj snazi. Povećao se broj zaposlenih žena, promijenila se struktura porodica sa više samohranih roditelja, manje je volje za radom prekovremeno, a sve više ljudi obavlja više poslova tijekom dana. Razvoj tehnologije također doprinosi ovom problemu, jer često rezultira osjećajem otuđenja.

Istraživanje koje je proveo Lockwood (2003) na više od 1.500 zaposlenika pokazalo je da njih 70% smatra da nemaju zdravu ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Posebno su svjesni negativnog utjecaja tih promjena na kvalitetu života zaposlenici u dobi od 20 do 40 godina. Čak 90% njih smatra prioritet vremena provedenog sa svojim porodicama, ali su istovremeno zabrinuti što ne provode dovoljno vremena s njima, dok s druge strane provode previše vremena na poslu. Rezultati istraživanja Gottlieb, Kelloway i Barham (1998) pokazalo je da bi 45% muškaraca i 50% žena odbilo napredovanje na poslu ako bi na novom radnom mjestu imali manje vremena za privatni ili porodični život. Zdrava prehrana, tjelesna aktivnost i dovoljno sna također su važni aspekti života koji mogu biti ugroženi nedostatkom ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Radno vrijeme nije jedini element koji utječe na harmoniju između profesionalnog angažmana i privatnog života. Osim količine sati provedenih na poslu, važni su i faktori poput neizbježnih prekovremenih aktivnosti te predvidivost radnog rasporeda. Nadalje, aspekti povezani s radnim okruženjem, poput vremenskog pritiska i vrste obaveza, igraju ključnu ulogu. Ne treba zanemariti ni porodične faktore, partnerove podrške (ako je prisutna), i potrebe za brigom o djeci, koji također značajno utječu na ravnotežu između poslovnog i privatnog života (Stan De Spiegelaere i Piasna, 2019).

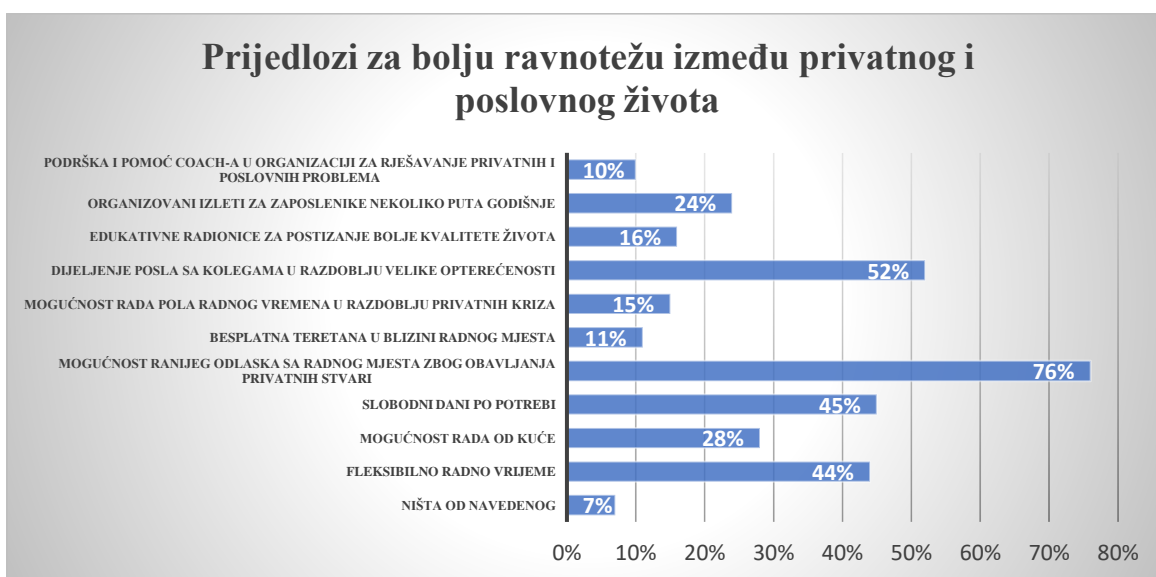
Sve ovo naglašava važnost da organizacije prepoznaju potrebu za uspostavljanjem ravnoteže između poslovnog i privatnog života svojih zaposlenika, kako bi im pružile podršku i omogućile da postignu balansiraniji i zadovoljniji život. Povećanje razine stresa može imati negativne posljedice na zadovoljstvo poslom, moral i produktivnost zaposlenika. U takvim situacijama, zaposleni često koriste različite oblike zloupotrebe kao što su odlasci na bolovanje bez opravdanog razloga, stalno odsustvovanje s posla, izbjegavanje izvršavanja radnih zadataka, neažurnost u ispunjavanju radnih obaveza, sabotiranje organizacije,

pronevjera novca, pa čak i nasilje na radnom mjestu. Visok nivo stresa na poslu može dovesti i do ozbiljnih posljedica po zaposlene, uključujući depresiju, ovisnost o alkoholu ili drogama, bračne i finansijske probleme, poremećaje u prehrani i izgaranje na poslu.

Mnoge organizacije nude razne programe zaposlenicima da bi se lakše nosili sa stresom. Programi generalno uključuju savjetovanje, pružanje resursa za poboljšanje mentalnog zdravlja, treninge za upravljanje stresom, podršku za postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Programi su veoma bitni za organizaciju, ali i za zaposlenike, jer im pomažu u očuvanju zdravlja, povećava produktivnost i smanjenje troškova koje se povezuje sa odsustvom sa posla, ali i posljedicama stresa na radnim mjestima. Više od trećine prodajnih stručnjaka izrazilo je želju za napuštanjem svojih poslova, što naglašava visok nivo nezadovoljstva i potrebu za promjenama. Menadžeri prodaje se posebno osjećaju iscrpljeno zbog čestih putovanja i izazovne prirode svog posla. Ova karakteristika posla značajno utiče na ravnotežu između radnog i privatnog života, što dalje ima značajan efekat na ukupne performanse menadžera prodaje (Mladenović, 2020).

Iako su raniji programi za smanjenje stresa i postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života bili fokusirani na žene s djecom, noviji programi obuhvaćaju i muškarce te druge privatne obaveze osim roditeljstva. Te privatne obaveze uključuju sve neplatenе aktivnosti i obaveze, poput putovanja, sportskih aktivnosti, volontiranja, obrazovanja, ličnog razvoja, slobodnog vremena te briga o djeci ili starijim osobama. Ravnoteža između privatnog i poslovnog života predstavlja nivo uključenosti u različite aktivnosti u životu koje će biti na nivou koji ne ugrožava ni privatni ni poslovni put. Pod tim ne smatramo jednaku raspodjelu vremena između te dvije sfere nego uspostaviti ravnotežu između napora i vremena koje posvećujemo aktivnostima da bi održali skladnost, balans i zadovoljstvo u životu.

Grafik 2. Akcije u organizacijama za poboljšanje poslovno-privatne ravnoteže



Izvor: Autor teksta na osnovu podataka autorice Mirna Korican Lajtman, 2015

Istraživanja pokazuju da je mogućnost ranijeg odlaska sa radnog mjesta zbog obavljanja privatnih obaveza najbitnija akcija koju poslodavci mogu ponuditi zaposlenicima da bi održavali dobar balans između privatnog i poslovnog života. Veliki postotak akcija koje su olakšica zaposlenicima su još dijeljenje posla sa kolegama u razdoblju velike opterećenosti te slobodni dani po potrebi, ali i fleksibilno radno vrijeme.

Ravnoteža između poslovnog i privatnog života može se sagledati iz perspektive zaposlenih, koji bi trebali efikasno upravljati svojim poslovnim i privatnim obavezama tako da jedne ne ometaju druge. Također, može se promatrati i iz perspektive organizacije, koja bi trebala razviti kulturu koja priznaje i poštuje privatne obaveze svojih zaposlenika te potiče suradnju kako bi se zadovoljile i privatne i poslovne potrebe zaposlenih. Želju za napuštanjem posla izrazilo je više od trećine ispitanika u prodaji, što jasno ukazuje na visok nivo nezadovoljstva i potrebu za promjenama.

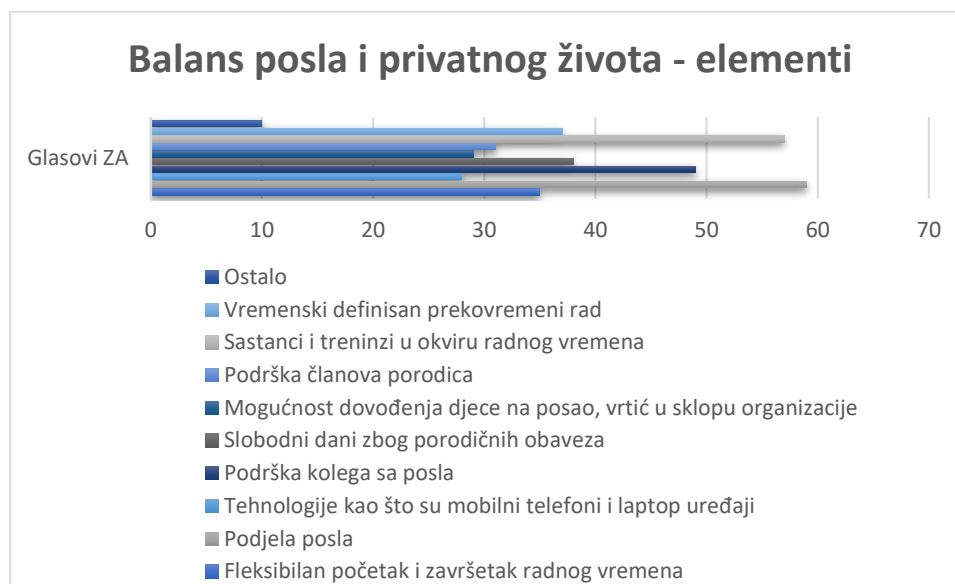
Menadžeri prodaje posebno su podložni osjećaju iscrpljenosti zbog čestih putovanja i zahtjevnog karaktera posla. Ova specifičnost radne pozicije značajno utiče na ravnotežu između poslovnih obaveza i privatnog života, što dalje ima značajan uticaj na ukupne performanse menadžera prodaje.

Prvobitno usmjereni na žene s djecom, raniji programi za smanjenje stresa i postizanje ravnoteže između posla i privatnog života sada uključuju i muškarce te druge privatne obaveze osim roditeljstva. Privatne obaveze zaposlenika obuhvaćaju raznolike neplatenе aktivnosti poput putovanja, sporta, volontiranja, studiranja, osobnog razvoja, slobodnog vremena, brige o djeci ili starijima. Važno je napomenuti da ravnoteža između poslovnih obaveza i privatnog života ne podrazumijeva jednaku raspodjelu vremena između poslovnih aktivnosti i privatnih obaveza. Umjesto toga, cilj je postizanje zadovoljavajuće razine uključenosti u različite aktivnosti i uloge u životu. Potrebno je uspostaviti ravnotežu između vremena i truda koji posvećujemo poslu i privatnim aktivnostima kako bismo održali osjećaj harmonije, balansa i zadovoljstva u životu.

Ravnoteža između poslovnog i privatnog života može se promatrati s perspektive zaposlenika, koji bi trebali uspješno upravljati poslovnim i privatnim obavezama tako da jedne ne ometaju druge.

Također, može se promatrati i s perspektive organizacije, koja bi trebala razviti kulturu koja priznaje i poštuje privatne obaveze zaposlenika te potiče suradnju kako bi se zadovoljile i privatne i poslovne potrebe zaposlenika (Mladenović, 2020).

Grafik 3. Najznačajnije pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života – Istraživanje sprovedeno u Srbiji



Izvor: Autor teksta na osnovu informacija Nosak, T. i Zubanov V. 2013

Rezultati pokazuju da su najznačajnije pogodnosti za balans između privatnog i poslovnog života podjela posla i treninzi u okviru radnog vremena. Podjela posla među kolegama doprinosi smanjenje stresa i mogućnost završetka radnih zadataka u vremenskom roku (Timea i Violeta, 2013).

Uvođenje programa za postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života može rezultirati sljedećim pozitivnim utjecajima za zaposlene (Goguen, 2017):

1. Povećano razumijevanje važnosti ravnoteže između poslovnog i privatnog života.
2. Jača kontrola nad poslovnim i privatnim aspektima života.
3. Unaprijeđeni međuljudski odnosi i veze kako na poslu, tako i izvan njega.
4. Poboljšano fizičko i mentalno zdravlje zaposlenika.
5. Smanjenje stresa na radnom mjestu.
6. Povećano zadovoljstvo poslom.
7. Veća produktivnost i angažiranost zaposlenika.
8. Osjećaj veće sigurnosti na radnom mjestu.
9. Smanjenje fluktuacije zaposlenika u organizaciji.

Kao rezultat primjene programa za unapređenje ravnoteže između posla i privatnog života zaposlenika, zadovoljni zaposlenici će doprinijeti sljedećim pozitivnim učincima za organizaciju (Goguen, 2017):

1. Povećana odgovornost, posvećenost i lojalnost zaposlenika.
2. Unaprijeđena timsko-radna dinamika i komunikacija.
3. Smanjen organizacijski stres.

4. Poboľjšani moral u organizaciji.
5. Povećana organizacijska produktivnost.
6. Manje odsustvovanja i kašnjenja.
7. Smanjena fluktuacija zaposlenika i stabilnija struktura osoblja.
8. Povećana zadržanost najboljih zaposlenika.
9. Poboľjšan imidž organizacije.
10. Povećano zadovoljstvo kupaca.
11. Ostvareni bolji poslovni rezultati.

Fleksibilni radni modeli ne samo što olakšavaju porodične potrebe i postizanje balansa između poslovnog i privatnog života, već se organizacijama preporučuje da ih koriste kako bi podržale i unaprijedile zdravlje svojih zaposlenika (Goguen, 2017).

Studija sprovedena od strane Chandre (2012) istraživala je koje zemlje prednjače u postizanju ravnoteže između posla i privatnog života, kao i u implementaciji politika koje podržavaju porodične vrijednosti. Rezultati su pokazali značajne razlike između istočnih i zapadnih zemalja, pri čemu Sjeverna Amerika i Evropa imaju više razvijene politike koje podržavaju ravnotežu između posla i privatnog života, kao i porodično orijentisane politike. Studija je također identifikovala multinacionalne kompanije koje su postigle najbolje rezultate u ovim oblastima, dodjeljujući ocjene svakoj od njih. Kompanije kao što su Nokia, Agilent Technologies, Microsoft i Procter and Gamble istakle su se u studiji iz 2012. godine, pri čemu većina njih ima sjedište u Sjedinjenim Američkim Državama. Zemlje sa najmanjim brojem odrađenih sati uključuju Norvešku, Francusku, Švedsku, Italiju i Ujedinjeno Kraljevstvo (Chandra, 2012). Zaposlenici koji rade od kuće nisu nužno bolji u postizanju ravnoteže između posla i privatnog života. Zaposlenici su imali poteškoća u mentalnom razdvajanju posla od privatnog života, što je negativno utjecalo na njihovu ravnotežu između poslovnih i privatnih obaveza (Hill *et al.*, 2003)

U današnjem konkurentnom radnom okruženju, fleksibilni modeli rada omogućavaju zaposlenicima bolje usredotočenje na različite uloge. Ovaj prilagodljivi raspored široko se primjenjuje kako bi se postigla ravnoteža između poslovnih obaveza i privatnog života.

Porast privatnih obaveza zaposlenika, povećanje broja porodica s dvoje zaposlenih roditelja te rast broja samohranih roditelja, samo su neki od demografskih trendova koji su potaknuli potrebu za programima koji potiču kvalitetu života zaposlenika putem uspostavljanja ravnoteže između njihovih poslovnih i privatnih ciljeva. Ovi programi donose koristi i zaposlenicima i organizaciji. Zaposlenici koji imaju veću kontrolu nad svojim životima i veću autonomiju mogu bolje uskladiti poslovne i privatne obaveze, osigurati finansijsku sigurnost svojim porodicama te provoditi više vremena s njima i s prijateljima. Organizacije dobijaju pozitivan imidž, što im olakšava pronalaženje kvalitetne radne snage i smanjuje odlazak postojećih zaposlenika koji nose kritično znanje i informacije. Zadovoljni zaposlenici su produktivniji i posvećeniji poslu, što rezultira poboljšanjem organizacijskih performansi. Prisutnost i upotreba pogodnosti za postizanje ravnoteže u životu mogu poboljšati percepciju zaposlenih o organizaciji i povećati njihovo zadovoljstvo poslom.

Osim toga, takve mjere mogu smanjiti izostanke s posla i odlazak zaposlenika iz organizacije, smanjiti stres te povećati produktivnost. Razvijanje organizacijske kulture koja podržava ravnotežu između poslovnog i privatnog života podrazumijeva primjenu fleksibilnih radnih mogućnosti za sve zaposlenike, bez obzira na spol, dužinu staža u organizaciji ili privatne obaveze. To omogućava uspješno obavljanje poslovnih i privatnih obaveza zaposlenika (Mladenović, 2020).

Integracija posla i porodice je jedan od glavnih izazova sa kojima se svakodnevno suočava većina radnika. Koordiniranje višestrukih različitih uloga kao pojedinaca još je teže (Rothbard *et al.*, 2005). Idealno, organizacije su dužne efikasno integrisati radne i vanradne uloge zaposlenika tako da se nivo konflikta između višestrukih uloga, kao i povezani stres i nezadovoljstvo poslom, minimiziraju ili izbjegavaju (De Bruin i Dupuis, 2004). Sposobnost da se uspostavi ravnoteža između neusklađenih pritisaka između radne i porodične sfere je stoga od izuzetne važnosti. Ravnoteža između posla i privatnog života je relativno novi koncept koji označava stanje ravnoteže gdje zahtjevi osobe na poslu jednaki zahtjevima u njenom privatnom životu. Muchiti (2015) vidi ravnotežu između posla i privatnog života u najširem smislu kao zadovoljavajući nivo angažovanosti ili "fit" između višestrukih uloga u životu osobe. To se zasniva na stavu (Muchiti, 2015) da bi plateni rad i privatni život trebali biti viđeni više kao komplementarni nego kao takmičarski elementi života. Dakle, ravnoteža između posla i privatnog života u osnovi podrazumijeva sposobnost ljudi da istovremeno upravljaju višestrukim zahtjevima života.

Važnost efikasnog upravljanja ravnotežom između posla i privatnog života zaposlenika značajno je porasla u proteklih 20 godina (De Bruin i Dupuis, 2004) i zahtijeva od organizacija da prepoznaju i uzmu u obzir niz vanradnih uloga koje utiču na radne živote njihovih zaposlenika. Purcell (2002) tvrdi da interes organizacija za upravljanje ravnotežom između posla i privatnog života proizlazi iz činjenice da postoji jasan odnos između načina na koji se ljudi upravljaju i organizacijske uspješnosti. Stoga, sposobnost pružanja efikasnih prilika za zapošljavanje koje podržavaju ravnotežu između posla i privatnog života postala je izvor konkurentne prednosti. U pokušajima postizanja ravnoteže između posla i privatnog života, neke zapadne organizacije su usvojile politike poput objekata za čuvanje djece na licu mjesta, teretana na licu mjesta, mogućnosti rada na daljinu, pa čak i spavaonice na licu mjesta za zaposlenika i njihovu porodicu (Hacker i Doolen, 2003). Sve to ne samo da pomaže povećanju fleksibilnosti kojom zaposlenici mogu obavljati svoje radne uloge, već istovremeno omogućava da obavljaju i svoje uloge u porodici. Davanje zaposlenicima veće kontrole nad ravnotežom između posla i privatnog života znači da su oni produktivniji tokom svakog radnog sata. Pružanje osnovnih mogućnosti kao što su mjesta za čuvanje djece na licu mjesta može biti veoma motivirajuće, posebno s obzirom na to da mnoge organizacije imaju žene u dobi za rađanje djece s bebama. S obzirom na to da su im djeca tamo gdje ih majke mogu lako pristupiti, žene mogu biti opuštenije i koncentrisanije na svoj posao, čime se povećava njihova uspješnost.

Istraživanje Hokke *i ostalih* (2024) je proučavalo kako fleksibilnost na radnom mjestu utječe na ravnotežu između posla i obitelji, posebno kod majki i očeva. Rezultati su pokazali da su

majke i očevi jednako podložni konfliktima između posla i obitelji, što znači da očevi također osjećaju pritisak usklađivanja obiteljskih obaveza s poslovnim zahtjevima.

Interesantno je da su majke izvijestile o većoj ravnoteži između posla i obitelji te većem obogaćivanju obiteljskim životom u usporedbi s očevima. To pokazuje da majke doživljavaju više pozitivnih aspekata, ali i više izazova u upravljanju poslovnim i obiteljskim ulogama. Unatoč ovim razlikama, istraživanje nije pronašlo značajne razlike u učincima fleksibilnosti na radnom mjestu između majki i očeva. Kako je korištenje fleksibilnosti raslo, i majke i očevi su doživjeli slična poboljšanja u ravnoteži između posla i obitelji, smanjenju konflikta između posla i obitelji te osjećaju obogaćivanja obiteljskim životom. Ovi rezultati naglašavaju važnost poticanja muškaraca da koriste fleksibilne radne aranžmane te ukazuju na potrebu za razvojem politika koje podržavaju jednake mogućnosti za oba roditelja. To bi moglo poboljšati ravnotežu između poslovnih i obiteljskih obaveza te olakšati usklađivanje različitih uloga koje roditeljstvo nosi.

Tauraitė i Aleksandravičienė (2023) su otkrile da osoba može osjećati zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo privatnim životom, samo ako je vrijeme između posla i privatnog života pravilno izbalansirano. Rezultati istraživanja pokazuju da većina samozaposlenih osoba u Litvi 2019. godine provodi veći dio dana na osobnim aktivnostima poput sna i slobodnog vremena nego na radu. Također, utvrđeno je da mlade osobe u dobi od 15 do 24 godine provode najviše vremena spavajući tijekom dana. Što se tiče razlike između spolova, žene provode više vremena na poslu, dok muškarci provode više vremena na osobnim aktivnostima. Iako većina samozaposlenih osoba pokazuje zadovoljstvo poslovnim i privatnim životom, mladi u dobi od 15-24 godine su najzadovoljniji. Utvrđeno je da muškarci pokazuju veće zadovoljstvo svojim poslom, dok su žene zadovoljnije svojim osobnim životom. Postoji i statistički značajna veza između truda samozaposlenih osoba da usklade posao i privatni život te njihove razine sreće.

2.3. Vrste fleksibilnih radnih angažmana

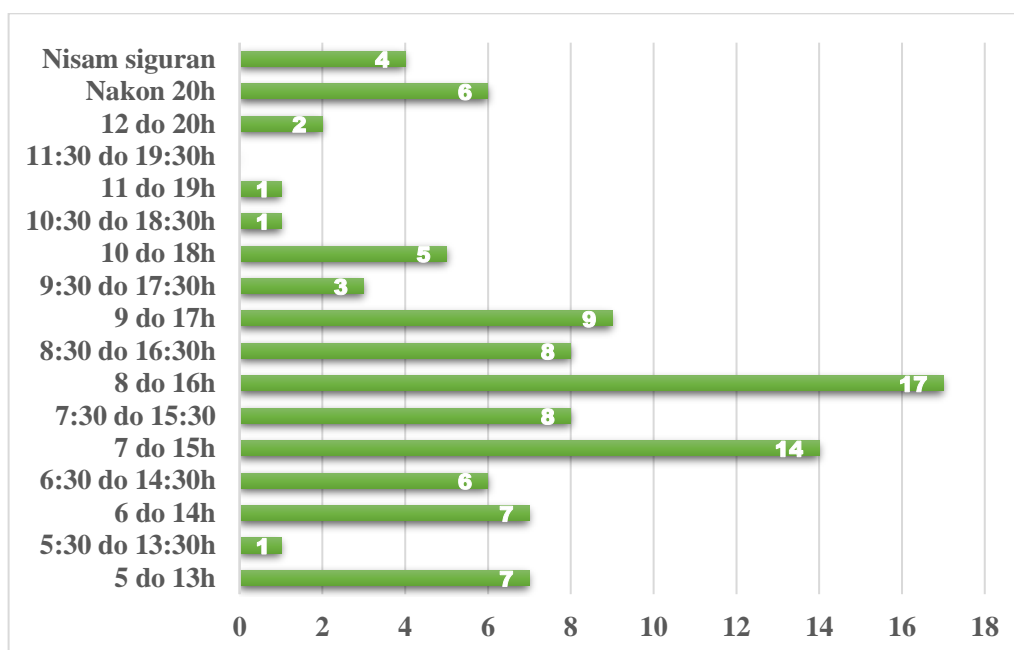
Različiti angažmani koje zaposlenici koriste za ravnotežu između privatnog i poslovnog života uključuju fleksibilno radno vrijeme, smjenski rad i plateni roditeljski dopust. S druge strane, poslodavci razmatraju opcije poput rada vikendom (uz mogućnost slobodnih dana tijekom radnog tjedna), smjenskog rada, ugovora o godišnjim radnim satima te privremenog ili sezonskog zapošljavanja (Ongaki, 2019).

Fleksibilni radni angažmani, također poznati kao nekonvencionalni ili alternativni, omogućavaju zaposlenicima da prilagode svoj radni dan izvan standardnih okvira, uključujući trajanje rada, raspored radnog vremena i lokaciju rada (Austin-Egole, I.S., Iheriohanma, E.B. i Nwokorie, C., 2020). Ti angažmani obuhvataju uloge koje ne slijede uobičajenu strukturu radnog vremena od 8 do 16h, pet dana u sedmici, te uključuju različite formalne i neformalne prakse koje se razlikuju od standardnog radnog vremena s fiksnim dnevnim satima na poslodavčevim prostorima, omogućavajući zaposlenicima da odaberu

kada i gdje će raditi. Kossek *i ostali* (2014) kategorišu fleksibilne radne aranžmane u četiri osnovne kategorije: vrijeme, lokaciju i povezanost, obim rada te kontinuitet/odmor. Fleksibilnost u vremenu omogućava zaposlenicima da prilagode svoj sedmični radni raspored prema vlastitim potrebama. Na primjer, zaposlenici mogu raditi više sati nekoliko dana, poput četiri dana s po 10 sati umjesto standardnih pet dana s po 8 sati. Također, zaposlenici mogu prilagoditi svoje vrijeme dolaska i odlaska s posla unutar okvira koji je odobrila uprava, kako bi uskladili svoje poslovne i privatne obaveze (Ifeyinwa Stella *et al.*, 2022).

Zaposleni Amerikanci preferiraju započeti i samim time ranije završiti svoj posao u toku dana. U nastavku je prikazan grafik setova radnog vremena koje Amerikanci najviše preferiraju.

Grafik 4. Preferirano radno vrijeme Amerikanaca



Izvor: Autor teksta prema podacima Hoang Nguyen, 2022

Rezultati pokazuju da čak 69 zaposlenih preferira raniji početak i završetak radnog vremena od tradicionalnog 9 do 17h, dok samo 13% preferira rad nakon tradicionalnog radnog vremena.

Jedan primjer je Fleksibilno radno vrijeme (Flexitime), koje prema International Labour Organization – ILO (2011) omogućava zaposlenicima sa punim radnim vremenom da sami biraju početak i završetak svog radnog dana, pod uslovom da su na radnom mjestu tokom osnovnih sati, kao što su od 10 do 15 sati. Fleksibilan smjenski rad je još jedan primjer koji podrazumijeva rad izvan standardnih radnih sati, često uključujući noćni rad, čime se omogućava neprekidna proizvodnja jer zaposlenici mogu odabrati različite smjene za rad tijekom dana, osiguravajući neprekidne radnje 24/7. Drugi primjeri uključuju dijeljenje

posla, postupno umirovljenje, rad na ugovor, rad na nepuno radno vrijeme i rad tijekom školskih praznika.

Prema CCOHS (Canadian Centre for Occupational Health and Safety) uobičajni angažmani uključuju fleksibilno radno vrijeme u kojem zaposlenici rade cijeli dan, ali mogu mijenjati svoje radno vrijeme. Unaprijed se dogovara sa poslodavcem i utvrđuje se određeni raspon vremena početka i završetka. Na primjer, zaposlenik može započeti radni dan između 7:30 i 9:30, a završiti između 15:30 i 17:30. Razdoblja za ručak obično su propisana zakonom i u određenom trajanju (30 minuta ili više). Zaposlenici će možda htjeti zadržati svoje vrijeme početka/završetka kako bi se uspostavila rutina i kako bi se suradnici mogli naviknuti na rasporede drugih. Komprimirana radna sedmica omogućuje zaposlenicima da rade duže vrijeme u zamjenu za slobodan dan, što može biti korisno za poboljšanje operativne učinkovitosti ili prilagodbu radnog vremena potrebama posla. Rad na daljinu omogućuje zaposlenicima da obavljaju dio svog posla od kuće, što može pomoći u smanjenju troškova i povećanju fleksibilnosti.

Podjela poslova se događa kada dva ili više zaposlenika dijele jednu ili više pozicija ili skup dužnosti, što može biti korisno za smanjenje opterećenja i poboljšanje timskog rada. Godišnji radni sati omogućuju zaposlenicima da izaberu svoje maksimalne dane i sate rada za određeno vremensko razdoblje, što može pomoći u prilagodbi radnog vremena izvršnim satima ili sezonskim zahtjevima. U osnovi to je podjela poslova između dva zaposlena na način da njihovo radno sedmično vrijeme bude jednako standardnom sedmičnom radnom vremenu jednog zaposlenika (Kotey i Sharma, 2016).

Postepeno penzionisanje omogućuje zaposlenicima da postupno smanje svoje radno vrijeme prije odlaska u penziju, što može biti korisno za prilagodbu organizaciji ili obuci zamjenskog zaposlenika. Odlasci i godišnji odmori omogućuju zaposlenicima odobreni period izbjavanja s posla bez gubitka prava iz radnog odnosa, što može biti zbog obiteljskih razloga, zdravstvene zaštite, obrazovanja ili slobodnog vremena.

„Sabbaticals“ su obično plateni (ili djelomično finansirani) i pojavljuju se najčešće uz vrijeme godišnjeg odmora. U nekim slučajevima dopusti koji se sami finansiraju mogu biti mogućí kada se dio plate zaposlenika zadržava i vraća zaposleniku „kao plata“ za vrijeme odsutnosti s posla.

Fleksibilnost u lokaciji i povezanosti, poznata i kao tele-rad ili rad s fleksibilnim mjestom rada, omogućava zaposlenicima da obavljaju poslove izvan tradicionalnih radnih mjesta, koristeći elektroničke komunikacijske alate poput informacijskih i komunikacijskih tehnologija (Kossek i Michel, 2011). Ova praksa omogućuje zaposlenicima redovnu interakciju s kolegama i klijentima, smanjujući potrebu za putovanjem i korištenjem centraliziranih uredskih prostora u gradskim područjima. To uključuje telekomutiranje, rad od kuće, satelitske urede ili radne centre u lokalnoj zajednici. Austin-Egole i suradnici (2020) također navode rad na nepuno radno vrijeme, smanjeni radni teret i dijeljenje posla kao primjere fleksibilnosti u radnom vremenu. Rad na nepuno radno vrijeme znači da zaposlenici

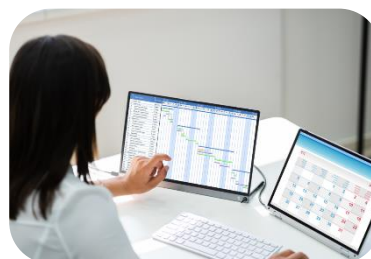
rade manje sati sedmično nego što je standardno, dok smanjeni radni teret podrazumijeva rad kraće od punog radnog vremena uz odgovarajuće smanjenje plate. Dijeljenje posla, s druge strane, uključuje raspodjelu radnih zadataka između dva zaposlenika tako da njihov kombinirani radni sat odgovara standardnom radnom vremenu jednog zaposlenika.

Slika 1. Vrste fleksibilnih radnih aranžmana



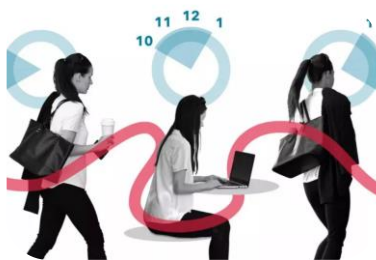
Fleksibilnost lokacije:

Rad na daljinu
Hibridni način rada



Fleksibilnost rasporeda:

Fleksibilno radno vrijeme
Skraćena radna sedmica



Fleksibilnost radnih sati:

Rad na nepuno radno vrijeme
Neograničeno plateni odmor



Ostali uobičajni fleksibilni radni angažmani:

Dijeljenje posla
Smanjenje posla pred penzionisanje

Izvor: Autor teksta

Fleksibilnost u kontinuitetu rada i slobodnim danima predstavljaju oblike fleksibilnih radnih aranžmana koji omogućavaju zaposlenima da privremeno prekinu svoje radno angažovanje bez gubitka posla (Etzion, 2003). Ovi angažmani obuhvataju odmore, sabbatike, godišnje odmore, bolovanja, slobodne dane i karijerni pauze. Obično, organizacije nadoknađuju odsustvo zaposlenika, a razlozi za odmor mogu biti vojna služba, obrazovne ili porodične obaveze, putovanja ili pružanje pomoći u porodičnim situacijama. Poslodavci podržavaju odsustvo kako bi zaposlenici mogli unaprijediti svoje vještine, posvetiti se porodičnim potrebama, izbjeći sagorijevanje na poslu i vratiti se svježiji i puni energije. Obrasci odsustva uključuju roditeljsko odsustvo, karijerni odmor, hitno odsustvo, medicinsko i plateno porodično odsustvo, bolovanje (koje je službeno odsustvo za brigu o zdravlju zaposlenika bez gubitka plate) (Ogueyungbo *et al.*, 2019), kao i studijsko odsustvo za zaposlene koji pohađaju odobrene kurseve. Sabbatike su obično povezane s akademskim institucijama i univerzitetima. U novije vrijeme se koriste dvije olakšice za zaposlene, a to su: hoteling i snowbird programs. Hoteling predstavlja način fleksibilnog radnog vremena koji

zaposlenicima omogućava rezervisanje zajedničkih radnih prostora umjesto stalnog radnog mjesta. Pomaže u fleksibilnosti i dobar je alat za uštedu troškova za poslodavce. Snowbird program omogućava zaposlenicima prienos u toplije krajeve regije tokom zimskog perioda, privlačeći raznoliku radnu snagu i koristeći se u ulogama kao što su telekomunikacija i komunikacija.

Naglasak se stavlja na činjenicu da će efekti fleksibilnih radnih aranžmana biti znatno učinkovitiji ako ih podržava kultura organizacije (Austin Egole *et al.*, 2020). Organizaciona kultura, utemeljena u strukturi i radnim politikama organizacije, igra ključnu ulogu u uspješnoj implementaciji fleksibilnih radnih aranžmana i ostvarenju poboljšanih organizacionih performansi.

Razumijevanje organizacijske uspješnosti varira među stručnjacima zbog njenog obuhvatajućeg karaktera. Agburu i ostali (2017) definišu je kao rezultat organizacije, nezavisno o kriterijima koje koristimo za procjenu. U osnovi, organizacijska uspješnost može se promatrati kao proces postizanja unaprijed postavljenih ciljeva organizacije putem poboljšanja efikasnosti, kvalitete, produktivnosti i profitabilnosti, kako s aspekta korisnika, tako i s aspekta same organizacije. Ključni faktor za postizanje optimalne organizacijske uspješnosti su performanse zaposlenika, s obzirom na to da se ljudski resursi smatraju najvrijednijim resursima organizacije (Orishede i Ndudi, 2020). Performanse zaposlenika odnose se na način na koji zaposlenici izvršavaju svoje radne zadatke i ponašaju se na radnom mjestu. Organizacije zavise o visoko produktivnim zaposlenicima ne samo za postizanje svojih ciljeva, već i za pružanje specijaliziranih proizvoda i usluga te stjecanje konkurentne prednosti nad konkurentima. Slabe performanse zaposlenika mogu rezultirati nezadovoljstvom korisnika, što negativno utječe na prodaju, profit i reputaciju kompanije.

Ishodi fleksibilnih radnih aranžmana (FWA) na organizacijsku uspješnost mogu se podijeliti u dvije glavne kategorije: finansijsku i nefinansijsku uspješnost. Izostanci s posla, fluktuacija zaposlenika i zadržavanje zaposlenika spadaju među najistraživanije nefinansijske varijable performanse povezane s fleksibilnim radnim angažmanima. Istraživanja pokazuju da u radnim okruženjima bez mogućnosti FWA, zaposlenici mogu pokušati poboljšati ravnotežu između posla i privatnog života prijavljivanjem bolesti čak i kada nisu bolesni, ili smanjenjem obima svog rada. Međutim, pružanje FWA može rezultirati time da zaposlenici percipiraju svoje poslodavce kao osjetljive na njihove potrebe, što može povećati njihovu posvećenost poslu i rezultirati smanjenom fluktuacijom i izostancima s posla. Studije pokazuju da dostupnost FWA u organizacijama zapravo može smanjiti fluktuaciju zaposlenika.

Finansijski pokazatelji koji su proučavani u vezi s FWA uključuju profit, profitabilnost, povrat na imovinu, produktivnost, povrat na investiciju i povrat na kapital. Prakse upravljanja ljudskim resursima koje promoviraju fleksibilnost radne snage poznate su po tome što poboljšavaju produktivnost i inovativnost, što na kraju dovodi do povećane finansijske uspješnosti i profitabilnosti.

Prema Holewa (2023) uobičajni radni raspored sa punim radnim vremenom zahtijeva rad od 40 sati sedmično. Međutim, to nije karakteristično u svakoj industriji podjednako. Za neke industrije to može biti i manje od 40 sati. Kod Internal Revenue Service – IRS (američka savezna agencija zadužena za naplatu poreza i provođenje federalnih poreznih zakona) puno radno vrijeme obuhvata rad od 30 sati ili više sedmično. Sa druge strane, Zavod za radnu statistiku smatra da je idealan sedmični rad od 35 sati. Obzirom na to, postoje varijacije punog radnog rasporeda.

Na primjer, postoji raspored rada 4/10 u kojem zaposlenici rade 10 sati, 4 dana sedmično umjesto 8 sati svakog radnog dana. Primjer punog radnog rasporeda je redovito radno vrijeme od 9 do 17 sati radnim danima, kako je prikazano u primjeru u nastavku. To bi mogao biti zaposlenik koji radi 8 sati od ponedjeljka do petka.

U nastavku je prikazan raspored 4/10 koji uključuje rad četiri dana u sedmici, ali duže sati (obično 10 sati dnevno), dok tradicionalni 9-17h raspored uključuje rad pet dana u sedmici sa standardnim osam sati dnevno.

Tabela 4. Raspored radnog vremena 4/10 i 9-17h

Pon	Uto	Sri	Čet	Pet	Sub	Ned	
4/10 raspored							
10h	10h	10h	10h	Slobodan dan	Slobodan dan	Slobodan dan	
9-17h raspored							
8h	8h	8h	8h	8h	Slobodan dan	Slobodan dan	
Zaključak							
4/10 raspored							
4 radna dana po 10h radnog vremena					3 slobodna dana		
9-17h raspored							
5 radnih dana po 8h radnog vremena					2 slobodna dana		

Izvor: Autor teksta na osnovu podataka Madiha Hashmi, 2023

2.4. Prednosti i nedostaci fleksibilnih radnih angažmana

Fleksibilni radni angažmani su važan resurs za organizacije jer omogućuju optimalno raspoređivanje zaposlenika i prilagodbu radnog vremena prema prirodi posla (Klindžić i Marić, 2019). Ovi modeli također podržavaju porodične potrebe i pomažu u postizanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Fleksibilnost na radnom mjestu omogućuje zaposlenicima autonomno određivanje vremena, lokacije i trajanja izvršavanja radnih zadataka (Goguen, 2017).

Implementacija fleksibilnog radnog vremena donosi niz prednosti zaposlenicima, uključujući smanjenje izostanaka, ublažavanje stresa, poboljšanje moralnosti osoblja i povećanje motivacije za rad (Fynes, N., i Storrie, A., 1998). Osim toga, primjena fleksibilnog radnog vremena u Europi doprinijela je ravnoteži između radnih i porodičnih obaveza (DeRoure, F., 1995).

Studija Boone Jamesa (2016) naglašava da zaposlenike više privlači autonomija i izbor nego samo korištenje fleksibilnih radnih aranžmana. Potrebno je daljnje istraživanje kako bi se bolje razumjeli aspekti fleksibilnih radnih aranžmana koji najviše odgovaraju zaposlenicima te kako to utječe na njihov angažman. Fleksibilni radni angažmani imaju svoje nedostatke, uključujući preklapanje poslovnih i privatnih obaveza, što može otežati zaposlenicima razlikovanje između radnog i slobodnog vremena, posebno kada rade izvan uobičajenih radnih sati ili izvan ureda (Rafnsdóttir i Heijstra, 2013).

Fleksibilni radni angažmani mogu rezultirati većim sukobima između posla i porodičnih obaveza zbog rada kasno, vikendom ili tijekom praznika. Ovi sukobi mogu dovesti do nedostatka sna, osjećaja krivnje i osjećaja obaveze prema organizaciji jer zaposlenici koriste fleksibilne radne aranžmane kako bi radili duže (Rafnsdóttir i Heijstra, 2013). Također, zaposlenici koji koriste fleksibilne radne aranžmane često pokazuju mentalnu odsutnost kada su kod kuće (Beigi *et al.*, 2018). Ovi nalazi sugeriraju da su implikacije fleksibilnih radnih aranžmana i dalje predmet rasprave među istraživačima te da nisu potpuno prihvaćene od strane praktičara. To sugeriraju da fleksibilni radni angažmani sami po sebi nisu dovoljni za pomoć zaposlenicima da bolje usklade poslovni i privatni život (Beigi *et al.*, 2018).

Prethodna istraživanja sugeriraju da fleksibilni radni angažmani unutar organizacija nisu sami po sebi dovoljni za poboljšanje angažmana zaposlenika, već je važno stvarati podržavajuću kulturu koja ih prati (Timms *et al.*, 2015).

Novčane politike poput fleksibilnih radnih aranžmana pokazale su se kao efikasne strategije prilagođavanja radnog života u poređenju s inicijativama koje se financiraju poput programa za zdravlje i dobrobit, dječjih objekata i drugih oblika podrške (Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., Scarparo, S., i Dawson, P., 2015). Skinner i Chapman (2013) navode da fleksibilni radni angažmani, uz podršku i razumijevanje menadžmenta, omogućuju zaposlenicima da usklade rad sa svojim životnim stilom i obavezama prema porodici, što rezultira većom afektivnom predanošću i pozitivnom percepcijom organizacijske podrške, te manjim namjerama napuštanja posla (Casper i Harris, 2008).

Adkins i Premeaux (2012) su otkrili da broj radnih sati zaposlenika i podrška njihovih menadžera utječu na sposobnost zaposlenika da upravljaju sukobom između posla i obitelji. Allen, Johnson, Kiburz i Shockley (2013), u svojoj meta-analizi istraživanja, su pronašli manju povezanost nego što se očekivalo između fleksibilnih radnih aranžmana i sukoba između posla i obitelji, sugerirajući da niski stepen značajnosti može biti rezultat nekonzistentnih definicija fleksibilnosti i načina na koji organizacije operacionaliziraju taj koncept. Dok su Beigi, Shirmohammadi i Stewart (2018) u svojoj kvalitativnoj meta-sintezi

pronašli varijabilne korelacije između fleksibilnih radnih aranžmana i sukoba između posla i obitelji te predlažu analizu ovih aranžmana na individualnoj osnovi, uzimajući u obzir prirodu posla i potrebe pojedinaca.

Istraživanje koje su sproveli Ipsen i ostali (2020) u periodu mart-maj, imalo je za rezultat 27 prednosti i nedostataka rada od kuće koji su grupirani u 3 grupe prednosti i 3 grupe nedostataka putem istraživačke faktorske analize. Sažeto je u 6 grupa, a svaka stavka je smještena u grupu kojoj najviše pripada prema rezultatima faktorske analize. Stavke su sortirane prema tome koliko utječu na iskustvo navedene grupe. Ova analiza obuhvatila je podatke iz europskih zemalja s više od 100 sudionika koji su radili puno radno vrijeme od kuće od početka zaključavanja zbog pandemije koronavirusa.

Tabela 5. Prednosti i nedostaci rada od kuće

	Korist od radnog mjesta kod kuće	Povećana učinkovitost rada	Kontrola nad radnim danom
Prednosti:	Osjećaj udobnosti kod kuće	Mogućnost obavljanja dodatnih poslova	Samostalno upravljanje bez nadzora
	Lakši kontakt sa ljudima	Manje vremena provedenih na sastancima	Sloboda uzimanja pauze po potrebi
	Ušteda vremena putovanja	Više vremena za fokusiranje na posao	Mogućnost konzumiranja vlastite hrane
	Mogućnost mijenjanja navika i rutina		
	Mogućnost druženja sa članovima kućanstva		
	Osjećaj izolacije	Gubitak vrijednosti posla	Nedostatak važnih alata za rad
Nedostaci:	Nedostatak izlaska iz kuće	Strah od nedovoljno posla od kuće	
	Manjak interakcije sa kolegama i drugim osobama	Nesigurnost u vrstu posla koji treba obaviti	Potreba za fizičkom opremom
	Nedovoljna tjelesna aktivnost	Nedostatak zanimljivosti rada od kuće	Potreba za podacima i dokumentima
	Loši fizički uslovi za rad	Poteškoće u održavanju koncentracije	Briga zbog poslovnih zadataka koje nije moguće obaviti od kuće
	Nedostatak pogodnosti poput hrane sa posla	Finansijski problemi zbog nemogućnosti prisustva radnom mjestu	
	Teže održavanje uobičajnih rutina		
	Osjećaj vezanosti uz računar		
	Ometanje od strane drugih u kućanstvu		

Izvor: Autor teksta na osnovu istraživanja Ipsen et al., 2020

Također, izvedeno je još nekoliko rezultata istraživanja o iskustvima rada od kuće tijekom pandemije COVID-19, s posebnim naglaskom na situaciju u Danskoj i poređenje s Njemačkom. Povećana produktivnost rada je izmjerena u Danskoj. Prema prvim odgovorima ispitanika koji su radili od kuće u Danskoj, većina njih (55%) je postigla istu ili veću razinu produktivnosti nego što bi to bilo da su bili fizički na radnom mjestu. To ukazuje na to da su sudionici postali učinkovitiji i produktivniji, iako su radili manje sati.

Analiza odgovora menadžera u Danskoj i Njemačkoj pokazuje da danski menadžeri imaju veću potrebu za osobnim kontaktom sa zaposlenicima kada rade od kuće u poređenju s njihovim njemačkim kolegama. Ovo sugerira da danski menadžeri i zaposlenici više cijene timski rad i donošenje odluka zajedno te su stoga u većem kontaktu kako bi pratili prilagodbu zaposlenika radu od kuće. Analiza odgovora danske radne snage i menadžera otkriva da su menadžeri percipirali svoj rad tijekom pandemije kao značajno izazovniji u usporedbi sa zaposlenicima. To je povezano s novim zadacima upravljanja na daljinu, što ukazuje na potrebu za dodatnim prilagodbama i podrškom za menadžere koji se suočavaju s novim izazovima.

Kritičari fleksibilnih radnih mjesta ističu da fleksibilni radni rasporedi i angažmani često stvaraju teške situacije za menadžere. Martha H. Peak u svom istraživanju ukazuje da se fleksibilni angažmani često prihvataju zbog svojih prijateljskih prema obitelji aspekata prije nego što organizacijska podrška potrebna za njihovo upravljanje zaživi.

U nastavku su prikazani rezultati istraživanja provedenog među radnicima znanja u 29 europskih zemalja tijekom početka pandemije COVID-19, istražujući njihova iskustva rada od kuće (Work from home – WFH) i analizirajući prednosti i nedostatke tog modela rada. Istraživanje je provedeno od sredine marta do sredine maja 2020. godine, u vremenu kada su promjene u radnoj praksi bile značajne zbog pandemije.

Nalazi studije ukazuju na to da su većina ispitanika iz europskih zemalja pozitivno ocijenili rad od kuće, ističući brojne prednosti ovog načina rada. Kroz analizu podataka, identificirano je šest ključnih faktora koji obuhvataju prednosti i nedostatke rada od kuće:

- Ravnoteža između posla i privatnog života: Radnici su istaknuli da im je rad od kuće omogućio bolju ravnotežu između profesionalnih obaveza i privatnih aktivnosti.
- Učinkovitost u radu: Ispitanici su primijetili povećanu produktivnost i efikasnost radeći od kuće, što su pripisali manjem ometanju i većem fokusu na posao.
- Kontrola nad radom: Radnici su naglasili da im je rad od kuće pružio veću kontrolu nad radnim procesom i rasporedom.
- Ograničenja radnog prostora kod kuće: Nedostaci rada od kuće uključuju ograničenja prostora i opreme u kućnom okruženju, što može negativno utjecati na produktivnost i udobnost rada.
- Radne neizvjesnosti: Dio ispitanika je izrazio zabrinutost zbog neizvjesnosti u vezi s budućnošću posla i promjenama u radnom okruženju uzrokovanim pandemijom.

- Nedostatak adekvatne opreme: Ispitanici su također istaknuli nedostatak pristupa potrebnoj opremi i tehnologiji za učinkovit rad od kuće.

Studija je koristila dijagrame kako bi vizualizirala ove faktore za različite grupe ispitanika. Zaključak istraživanja je da su iskustva rada od kuće tijekom pandemije međusobno povezana i da je važno uzeti u obzir ove faktore prilikom podrške i upravljanja radnicima koji rade od kuće. Daljnja istraživanja su preporučena kako bi se istražili dugoročni učinci ovog načina rada i kako bi se utvrdilo hoće li se pozitivna iskustva nastaviti ili će se mijenjati tijekom vremena (Ipsen *et al.*, 2021).

Tijekom proljeća 2020. godine, pandemija COVID-19 stvorila je izvanrednu situaciju za radnike znanja zbog prisilnog rada od kuće kao dijela nacionalnih karantena. Svrha ove studije bila je dobiti uvid u iskustva rada od kuće među radnicima znanja tijekom prvih sedmica karantena te odrediti prednosti i nedostatke tih iskustava. Odgovori 5748 profesionalnih i upravljačkih radnika iz 29 europskih zemalja činili su skup podataka za ovu studiju.

Iskustva rada od kuće tokom COVID-19 je jedna o tema koju su Ipsen i suradnici (2021) željeli obraditi. Rezultati su pokazali da je rad od kuće pozitivno doživljen za većinu ispitanika, dok je manji broj ispitanika imalo negativna iskustva sa radom od kuće tokom pandemije. Pošto je istraživanje sprovedeno tokom pandemije, očekivali su se lošiji rezultati obzirom da su se tokom međunarodne krize povećale šanse za mentalni stres. Većina ispitanika, odnosno 55% zaposlenika je bila pozitivnog stava rada od kuće. Rezultat može biti posljedica specifičnih okolnosti tokom karantene, koje su omogućile priliku usredotočenja na poslovne zadatke i učinkovitost zaposlenika. Također, pozitivno je da zaposlenici provode više vremena sa osobama sa kojima žive. Još jedno istraživanje u Velikoj Britaniji daje rezultat da za neke ljude s visokim socioekonomskim statusom, prestanak putovanja na posao, promjene u obrazovnim i radnim aktivnostima te više vremena provedeno s obitelji mogu smanjiti stres i poboljšati mentalno zdravlje i blagostanje. Slično, istraživanje COVID-19 u Italiji pokazalo je da su sudionici manje pod stresom i jednako zadovoljni kao što su bili u uredu, međutim, njihova produktivnost je bila manja.

Kada organizacije razmatraju kako dalje postupati nakon pandemije COVID-19 i suočavaju se s povećanim zahtjevima za radom od kuće u usporedbi s razdobljem prije pandemije, važno je da pažljivo razmotre mogućnosti rada od kuće prilikom oblikovanja strategije. Istraživanje je pokazalo da postoji mnogo pozitivnih iskustava na kojima se može graditi. Međutim, isto tako treba imati na umu da postoje i oni koji su većinom negativno reagirali na rad od kuće (oko 45% prema studiji), te je važno istražiti razloge za to. Nedavna istraživanja o COVID-19 istaknula su rizik od pogoršanja mentalnog zdravlja u različitim zemljama tijekom pandemije, što dodatno naglašava važnost pravilnog upravljanja radom od kuće. Ova dvojnost u iskustvima sugerira da organizacije trebaju pažljivo promatrati kako zaposlenici percipiraju rad od kuće. Tri navedene prednosti i tri nedostatka mogu poslužiti kao pokazatelji za identificiranje faktora koji utječu na pojedince.

Drugi cilj studije bio je istražiti percipirane prednosti i nedostatke rada od kuće tijekom pandemije. Zahvaljujući raznolikom uzorku, analizirali su se faktori koji oblikuju iskustva rada od kuće u različitim zemljama. Posebno su istaknute prednosti kao što su smanjenje rizika od zaraze, ušteda vremena putovanja te veća fleksibilnost u obrocima i pauzama. S druge strane, najveći nedostaci bili su nedostatak interakcije s kolegama, osjećaj izolacije te loši fizički uvjeti rada u kućnom uredu.

Važno je napomenuti da su mnoge od ovih stavki pokazale značajnu varijabilnost među pojedinačnim radnicima. Iako je prosječna ocjena bila 3 na skali, što može sugerirati da se iskustva često percipiraju kao prednosti ili nedostaci, samo je nekoliko stavki zapravo bilo u tom rasponu. Većina ocjena bila je prosječna s velikom varijacijom oko srednje vrijednosti. Ovo otkriće ukazuje na to da je iskustvo rada od kuće vrlo individualno te se razlikuje među različitim radnicima.

2.5. Teorijska povezanost između spolova i generacija zaposlenika, motivacije i fleksibilnog vremena u organizaciji

Motivacija u djetinjstvu često je pokazatelj motivacije u kasnijem životu, a ta veza postaje stabilnija s godinama. Općenito se smatra da je intrinzična motivacija poželjnija jer obično dovodi do boljih rezultata u učenju u usporedbi s ekstrinzičnom motivacijom. Iako djeca obično ulaze u školu s visokom razinom intrinzične motivacije, ta razina često opada kako prolaze kroz obrazovni sistem. Motivacija se odnosi na razloge koji leže u pozadini ponašanja koje karakterizira spremnost i volja. Intrinzičnu motivaciju pokreće osobno zadovoljstvo, interes ili užitek, dok vanjskom motivacijom upravljaju kontingencije potkrepljenja. Motivacija uključuje skup povezanih uvjerenja, percepcija, vrijednosti, interesa i radnji. Motivacija unutar pojedinaca ima tendenciju varirati zavisno o području predmeta, a specifičnost te domene raste s godinama. Kod djece motivacija u ranom životu može predvidjeti motivaciju kasnije u životu, a ta veza postaje stabilnija s godinama. Tradicionalno, edukatori smatraju da je intrinzična motivacija poželjnija i dovodi do boljih rezultata u učenju od ekstrinzične motivacije. Općenito, pretpostavlja se da djeca ulaze u školu s visokom razinom intrinzične motivacije, iako motivacija ima tendenciju pada kako djeca napreduju kroz obrazovanje (Van Peppen *et al.*, 2021).

Žene često koriste fleksibilnost na poslu kako bi uskladile zahtjeve kućanstva i porodice. Neki istraživači tvrde da fleksibilan rad omogućava iskorištavanje žena, kako kod kuće tako i na tržištu rada, jer im omogućava da rade plateni posao bez smanjenja obima ili intenziteta neplatenog rada. S druge strane, muškarci, umjesto da povećavaju kućanske poslove ili vrijeme provedeno čuvajući djecu, obično rade duže sate (prekovremeno) kada rade fleksibilno. Ova razlika uglavnom je rezultat tradicionalnih rodnih normi, gdje se muškarci smatraju glavnim izdržavateljima, a žene skrbnicama. Fleksibilni rad ne mijenja prevladavajuće norme ili moćne dinamike unutar kućanstava koje određuju ko bi trebao biti odgovoran za kućanske poslove i čuvanje djece. Umjesto toga, fleksibilni rad može omogućiti parovima da zadrže tradicionalnu podjelu rada unutar kućanstava. Ipak, primjena

ovih teorija o rodu može biti ograničena u kontekstu pandemije COVID-19. Velika upotreba rada od kuće tokom pandemije, i način na koji je uveden, promijenili su percepciju radnika i menadžera prema fleksibilnom radu. S povećanom potražnjom za čuvanjem djece tokom zaključavanja, očekujemo da je fleksibilni rad potaknuo ravnomjerniju raspodjelu kućanskih poslova i brige o djeci (Chung *et al.*, 2021).

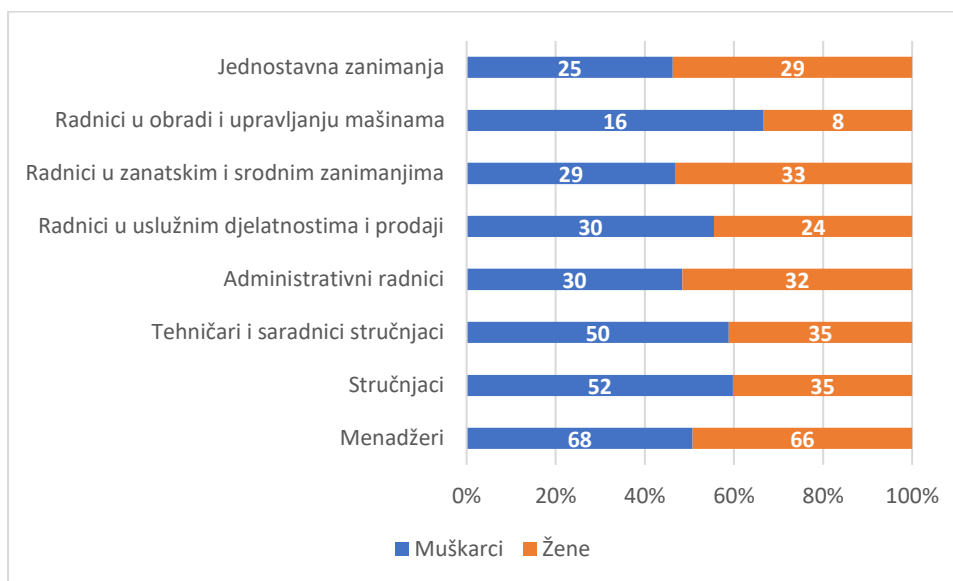
Istraživanje koje su sproveli Haddad i ostali (2023) se fokusiralo na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika u bankama BLC i Fransabank, te načine kako ih zadržati i motivisati na poslu. Prvo istraživačko pitanje je istraživalo šta motiviše bankare u tim bankama, pri čemu su se istaknuli paketi nadoknade (plate, bonusi, nagrade) i fleksibilan rad (radno vrijeme, organizacija rada, ravnoteža između posla i privatnog života) kao važni faktori za povećanje njihove motivacije i zadržavanja u banci. Iako postoje razlike među zaposlenicima u tim bankama (poput spola, bračnog statusa, troškova života), ovi faktori nisu imali velik utjecaj na njihov stav prema poslu. Drugim riječima, iako zaposlenici imaju različite osobne okolnosti, slažu se oko važnosti vanjskih motivatora poput plata i fleksibilnog radnog vremena za njihovu motivaciju i predanost poslu.

Drugo istraživačko pitanje je istraživalo razlike između BLC banke i Fransabanka u pogledu preferencija zaposlenika. Utvrđeno je da iako BLC banka ima veći postotak udatih ženskih zaposlenika, njezini zaposlenici su skloniji želji za fleksibilnim radom. S druge strane, zaposlenici u Fransabanku su više naginjali tome da vide svoju platu kao vanjski motivator. Istraživanje je istaknulo važnost ravnoteže između vanjskih (poput plata i fleksibilnog rada) i unutarnjih (intrinzičnih) motivatora za uspješno motivisanje i zadržavanje zaposlenika u bankarskom sektoru. Također je naglasilo važnost unaprjeđenja kvalitete usluga u financijskim institucijama radi zadovoljstva korisnika, što može rezultirati pozitivnim preporukama i ponovnom kupnjom.

Socijalna jednakost postoji u pristupu fleksibilnosti čemu su roditelji s nižim primanjima i majke koje žive u nepovoljnim područjima manje vjerojatno korisnici fleksibilnih radnih opcija (Hokke *et al.*, 2024). Očevi koji rade u smjenama ili u muškim zanimanjima s niskom fleksibilnošću također su manje vjerojatno korisnici fleksibilnosti, što ukazuje na to da su radna mjesta koja su tradicionalno muški dominantna često manje fleksibilna.

Osnovna ideja je da su korijeni podjele rada i patrijarhata uglavnom povezani s reproduktivnim aktivnostima žena, a ne toliko s muškom fizičkom veličinom ili snagom. Promjene u reproduktivnim praksama, poput kontracepcije i sigurnijih metoda pobačaja, te smanjenje nataliteta, dovele su do slabljenja tradicionalnih rodni uloga i patrijarhalnih struktura. To je omogućilo veću uključenost žena u plateni rad, dok su njihove stope obrazovanja i školovanja nadmašile one muškaraca u mnogim zemljama. Iako su postojali neki pomaci u preuzimanju odgovornosti muškaraca za kućanske poslove i brigu o djeci, ti trendovi su još uvijek prilično ograničeni. Međutim, promjene u podjeli rada, posebno smanjenje tereta brige o djeci za žene i njihov veći ulazak u plateni rad, rezultirale su redefiniranjem očekivanja o ponašanju žena i muškaraca (Hokke *et al.*, 2024).

Grafik 5. Podaci o postotku žena i muškaraca s značajnom fleksibilnošću u postavljanju vlastitih radnih vremenskih aranžmana, prema zanimanjima (15+), u EU-28, za 2015.



Izvor: Autor teksta na osnovu podataka EIGE EUROPA, 2015

Analize usmjerene na biološke i društvene aspekte sugerišu da se promjene u ulogama žena reflektiraju u njihovim psihološkim karakteristikama i ponašanju. Istraživanja provedena u Sjedinjenim Američkim Državama pokazuju da su spolne razlike u mnogim osobinama postupno opadale tijekom proteklih desetljeća, od 1930-ih do danas. Primjetno je da se sve više žena identificira s poslovnim atributima koji su nekada bili povezani s muškarcima, poput slobode, izazova, vođenja, prestiža i moći. Također, ženski sveučilišni studenti sve više pokazuju usklađenost s karijernim ambicijama muških kolega. Ovi trendovi sugerišu dublje promjene u percepciji i očekivanjima o ulozi žena u društvu, što se odražava i na njihovo ponašanje i ciljeve u karijeri (Wood i Eagly, 2002).

Istraživanje koje su sproveli Hans i ostali (2023) daje rezultate koji ukazuju da generacijska raznolikost negativno utječe na dijeljenje znanja među zaposlenicima na radnom mjestu. Moderirajuće uloge međugeneracijske kllime i liderstva koje prelaze granice pomažu u ublažavanju negativnog utjecaja i olakšavaju dijeljenje znanja među zaposlenicima, čime se postiže bolja grupna izvedba.

Istraživanje provedeno među 16 fokus grupa postavlja pitanje postojanja značajnih razlika među četiri generacije. Rasprave su bile diferencirane tako što su podijeljene u dvije glavne grupe. Analiza tekstova otkrila je da razdvajanje između mladih, s ograničenim radnim iskustvom (rođenih nakon 1982., Gen Y i Gen Z) i starijih osoba, s dugim radnim stažom (rođenih prije 1982., Baby Boomers (BB) i Gen X), rezultira većom i jasnijom varijabilnošću između grupa. Rezultati ukazuju da su razlike potencijalno povezane s različitim ličnim i profesionalnim iskustvima koje starije osobe imaju. Primjećuje se da najekstremnije generacije (stariji ljudi koji se bliže penziji i mladi pripravnici u obrazovanju – Gen Z) pokazuju određenu sposobnost diferenciranja, te su u nekim slučajevima primijećene

specifične razlike između četiri generacije. Unatoč tome, važno je istaknuti da nije identificirana nijedna jedinstvena karakteristika koja bi bila prisutna samo u jednoj generaciji, a varijabilnost unutar svake grupe često je veća od razlika među grupama. Najveće razlike u raspravama ponovno su se pokazale između starijih generacija (BB i Gen X) i mlađih (Gen Y i Gen Z). Stariji su izražavali potrebu za preuzimanjem kontrole nad vlastitim životima, dok su mlađi često opisivali sebe kao žrtve situacije koja ih pomjera i određuje njihov status. Mlađa generacija, posebno Gen Z, opisivala je situaciju povezanu s krizom koja ih definiše. Iako su imali uspjeha u ulasku na tržište rada, bili su kritični prema okruženju rada i učenja, smatrajući da samo inovacija i distanciranje od situacija vode do uspjeha. Unatoč tome, žalili su se na nedostatak vremena i prilika za dublje suočavanje s događajima. Važno je napomenuti da mlade generacije ulaze na nestabilno tržište rada, osjećajući promjene i neizvjesnost. Razlike između generacija jasno su se vidjele i u prihvaćanju i suočavanju s izazovima, pri čemu su stariji često pokazivali veću spremnost za prihvaćanje i suočavanje s događajima. S druge strane, mlađi su često preferirali izbjegavanje situacija, smatrajući to lakšim i povoljnijim zbog suvremenih tehnoloških mogućnosti (Sobrino-De Toro *et al.*, 2019).

Deci i Ryan (2000) postuliraju da Teorija samoodređenja (SDT) predstavlja važan okvir za razumijevanje motivacije i ličnosti, fokusirajući se na tri osnovne, urođene psihološke potrebe: kompetencija, psihološka povezanost i autonomija. Prema ovoj teoriji, zadovoljenje ovih univerzalnih potreba doprinosi optimalnom funkcionisanju i rastu pojedinca. Kompetencija teži postizanju ciljeva i osjećaju vještine, dok je psihička povezanost želja za međusobnom interakcijom i brigom za druge, a autonomija podrazumijeva želju za kontrolom nad vlastitim ponašanjem. Također, teorija sugerira da ljudi preferiraju osjećaj kontrole nad svojim postupcima, te da bilo kakav oblik prisile ili ograničenja može umanjiti motivaciju za obavljanje zadataka. SDT se koristi kao teorijski okvir jer se smatra jednom od vodećih teorija motivacije, a istraživanja pokazuju da zadovoljstvo poslom, osjećaj pripadnosti organizaciji i performanse zaposlenika mogu biti poboljšani kada im se pruži veća autonomija u radu (Ifeyinwa Stella *et al.*, 2022).

Rood (2011) istražuje razlike među generacijama u tri glavna područja: radnoj etici, upravljanju promjenama i percepciji organizacijske hijerarhije, što se slaže s nalazima istraživanja Society for Human Resource Management (SHRM) iz 2004. godine. Kako bi menadžeri uspješno vodili i mentorirali svoje zaposlenike, važno je razumjeti perspektive različitih generacija. Baby boomersi možda trebaju čuti poruke poput "razmislimo o tome izvan okvira" ili "čujmo što je u prošlosti funkcioniralo." Generacija X odgovara na poruke poput "cijenimo suradnju i predanost zadatku." Generacija X također preferira nagrade temeljene na zaposlenju (poput prilika na radnom mjestu) u odnosu na tradicionalne nagrade temeljene na performansama (poput novca). Primjeri uključuju slobodne dane, fleksibilne radne rasporede i specijalizirane obuke.

Milennijalci traže trenutno zadovoljstvo umjesto dugoročnih ulaganja vremena i truda. Baby boomersi i stariji žele novac i promociju više od prilika na radnom mjestu. Konačno, neki savjeti praktičarima o radu s mlađim zaposlenicima. Milennijalci prosperiraju kada im se

daje stvarna odgovornost. To im daje osjećaj vlasništva, istovremeno ih čini povezanim i cijjenjenim od strane organizacije. Milennijalci su odrasli uz obilje uzora, od roditelja koji su radili puno radno vrijeme, a ipak su prisustvovali svakom nogometnom meču i plesnom nastupu do najnovijeg seta zvijezda reality programa. Milennijalci su poticani od roditelja, učitelja i trenera od najranije dobi. Odrasli su uz sustav nagrađivanja i navikli su biti prepoznati za svoj trud i postignuća. Milennijalci vole raditi u timovima. Radije preferiraju grupe nego individualna nastojanja. Milennijalci su odrasli uz ljubazne i pažljive roditelje koji cijene njihova mišljenja i daju im glas. Kao rezultat toga, potaknuti su da razmišljaju drugačije i donose povjerenje i svježju perspektivu na radno mjesto. Menadžeri mogu pomoći slušajući pažljivije vrijednosti i uvjerenja koja potiču njihove pritužbe. Milennijalci smatraju da je posao samo jedan dio uravnoteženog života. Milennijalci smatraju da je život prekratak da bi se previše ozbiljno shvaćao (Rood, 2011).

U istraživanju koje su sproveli Stelmokienė, Jarašiūnaitė-Fedosejeva i Kravčenko (2023) istražuju se različiti faktori koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika životom, pri čemu se posebna pažnja posvećuje percepciji radnih mogućnosti i rodnoj jednakosti u organizacijama. Rezultati istraživanja ukazuju na to da postoji pozitivna veza između percepcije rodne jednakosti na radnom mjestu i zadovoljstva zaposlenika njihovim položajem i karijerom, kako među ženskim tako i među muškim menadžerima. Nadalje, istraživanje sugerira da i na razini države i na individualnoj razini, veće mogućnosti za rodnu jednakost na radu povezane su s većim zadovoljstvom životom. Osim toga, spol zaposlenika i njihov upravljački položaj također se pokazuju kao značajni faktori u analizi ovih odnosa. Jedan od ključnih doprinosa ovog istraživanja je što se dobrobit zaposlenika objašnjava fenomenom pravde, što dodaje nove uvide u istraživanje pravde. Također, istraživanje primjenjuje različite izvore za procjenu pravde, koristeći indeks rodne jednakosti na radu na razini države i percipirane radne mogućnosti na individualnoj razini. Time se omogućuje razumijevanje kompleksnih faktora koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Osim teorijskih doprinosa, istraživanje nudi i praktične preporuke. Na primjer, preporučuje se nastavak razvijanja formalnih dokumenata o rodnoj jednakosti na radu na razini države te poduzimanje konkretnih akcija za njihovu provedbu. Također se ističe važnost distributivne pravde u vezi s radnim mogućnostima za zadovoljstvo životom zaposlenika. Prema prethodnim istraživanjima, menadžeri bi trebali uzeti u obzir kako distributivna pravda može utjecati na zadovoljstvo zaposlenika, pridržavajući se pravila pravičnosti i pružajući točne informacije o ishodima drugih. Također se ističe važnost organizacijskih intervencija i akcija na razini države kako bi se suočili s porastom ekonomske nejednakosti i unaprijedila društvena dobrobit. Međutim, istraživanje ima određena ograničenja, kao što je visoka standardna devijacija između broja zaposlenika za koje ispitanik nadgleda te relativno niske veličine učinka modifikacije u modelu modifikacije medijacije. Također, korištena je jednokratna mjera za procjenu distributivne pravde i dobrobiti zaposlenika, što sugerira potrebu za budućim istraživanjima koja će koristiti višedimenzionalne instrumente za procjenu i razmotriti širi spektar aspekata dobrobiti.

Istraživani su različiti aspekti utjecaja upravljačkih praksi na žene na radnom mjestu, kao i metodološki izazovi u proučavanju tih učinaka. Ističe se važnost razlikovanja između "učinka cijene" i "učinka količine" upravljačkih praksi na žene. "Učinak cijene" odnosi se na utjecaj praksi na rodnu razliku u platama, dok "učinak količine" opisuje utjecaj praksi na udio žena u kompaniji na različitim razinama, uključujući menadžere, direktore i članove upravnog odbora. Upravljačke prakse mogu se podijeliti na konkurentske i druge prakse. Konkurentske prakse, poput pojedinačne stimulacije plata, obično potiču takmičenje među radnicima. S druge strane, druge prakse stvaraju suradničko okruženje na radnom mjestu te potiču ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Studije pokazuju da žene često izbjegavaju konkurentske prakse, ali bolje performiraju pod drugim praksama. Postoje tri glavna metodološka izazova u istraživanju ovih učinaka. To uključuje kako mjeriti upravljačke prakse, kako uzeti u obzir moguću endogenost tih praksi te kako minimizirati pristranost pri odabiru uzoraka. Izazov mjerenja uključuje pitanja o tome treba li analizirati pojedinačne prakse ili koristiti sažete indekse te kako odabrati razinu detaljnosti u mjerenju intenzivnosti primjene praksi. Endogenost upravljačkih praksi može biti izazovna jer mogu biti povezane s drugim faktorima koji također utječu na ishode poput rodne razlike u platama ili udjela žena u kompaniji. Konačno, pristranost pri odabiru uzoraka može dovesti do netačnih ili nepouzdanih rezultata istraživanja (Kato i Kodama, 2017).

3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA NA RADNOM MJESTU

Motivisanost zaposlenika na radnom mjestu predstavlja vitalni element za postizanje produktivnosti, zadovoljstva i uspjeha u organizaciji. Kroz ovaj naslov, istražiti ćemo osnovne koncepte motivacije, kao i neke od ključnih teorija koje su oblikovale razumijevanje o tome šta motiviše ljude na poslu. Motivacija se odnosi na razloge koji leže u pozadini ponašanja koje karakterizira spremnost i volja. Intrinzičnu motivaciju pokreće lični užitak, interes ili zadovoljstvo, dok vanjskom motivacijom upravljaju kontingencije potkrepljenja. Motivacija uključuje konstelaciju blisko povezanih uvjerenja, percepcija, vrijednosti, interesa i radnji. Motivacija unutar pojedinaca ima tendenciju da varira od područja predmeta, a specifičnost ove domene raste s godinama. Kod djece predviđa motivaciju kasnije u životu, a stabilnost tog odnosa jača s godinama. Tradicionalno, naučnici smatraju da je intrinzična motivacija poželjnija i da rezultira boljim ishodima učenja od ekstrinzične motivacije. Općenito, pretpostavlja se da djeca ulaze u školu s visokom razinom intrinzične motivacije, iako motivacija ima tendenciju pada kako djeca napreduju kroz obrazovanje (Van Peppen *et al.*, 2021). Istraživanje motivacije na radu predstavlja ključnu oblast interesovanja u organizacionoj psihologiji i menadžmentu ljudskih resursa. Kroz decenije, ova oblast je prošla kroz značajne promene i razvoje, što je rezultiralo brojnim zaključcima i spoznajama. Primjetna je dominacija određenih teorijskih okvira u proučavanju motivacije. Teorije postavljanja ciljeva, sociokognitivna teorija i teorija organizacijske pravednosti istakle su se kao ključni koncepti u razumevanju motivacije zaposlenika. Ove teorije su vremenom pretekle tradicionalne pristupe poput teorija očekivanja.

Moderno istraživanje motivacije prepoznaje kompleksnost ove oblasti, uključujući važnost afekta i ponašanja, te interakcija između kognicije, afekta i ponašanja. Ovo šire razumijevanje motivacije omogućava dublje analize i bolje informisanje praksi upravljanja ljudskim resursima. Istraživačka sposobnost u predviđanju, razumijevanju i uticaju na motivaciju u radnom okruženju značajno je napredovala. Fokus se proširio s uobičajenih mjera radne izvedbe i zadovoljstva na šire varijable, uključujući i ponašanja kao što su građansko ponašanje i neproduktivno ponašanje. Značajno se unaprijedila sposobnost objašnjavanja mehanizama koji medijuju između nezavisnih i zavisnih varijabli motivacije. Ovo razumijevanje individualnih razlika omogućava bolje prilagođavanje praksi upravljanja motivacijom različitim profilima zaposlenika. Prepoznata je važnost konteksta za motivaciju, uključujući nacionalnu kulturu, karakteristike posla i usklađenost osobe i organizacije. Razumijevanje ovih kontekstualnih faktora omogućava prilagođavanje strategija motivacije specifičnim situacijama.

Globalizacija istraživanja motivacije je postala očigledna, sa studijama koje se sprovode širom sveta, što pruža bogatstvo perspektiva i iskustava. Naučnici su odgovorili na pozive za sistematsko proučavanje aspekata svijesti, a sada se pripremaju za istraživanje predsvjesnog ili podsvjesnog. Ovo otvara nova područja istraživanja koja mogu dodatno produbiti naše razumijevanje motivacije. Antagonizmi među teoretičarima su postali manje izraženi, a energija istraživača usmjerena je ka izgradnji teorija i unapređenju postojećeg znanja. Ova saradnja doprinosi kvalitetu istraživanja i praksi u oblasti motivacije na radu. U posljednjem zaključku ističe se gustina i čvrstoća veza među motivacionim konstruktima, ali se istovremeno ukazuje na izazove u proširivanju mreže znanja. Ovo naglašava potrebu za daljim istraživanjem i inovacijama u ovoj oblasti kako bi se iskoristio puni potencijal motivacije kao ključnog faktora organizacijskog uspjeha (Latham i Pinder, 2005).

Četiri osnovna pogonska mehanizma koji leže u osnovi motivacije su duboko utemeljeni u našem mozgu, što znači da zadovoljstvo ovim mehanizmima direktno utiče na naše emocije i ponašanje. Svaki od ovih mehanizama ima svoju ulogu u tome kako doživljavamo i reagujemo na različite situacije.

Prvo, imamo pogonsku snagu za stjecanje. Svi težimo ka tome da dobijemo ili steknemo stvari koje nam donose zadovoljstvo ili poboljšavaju našu dobrobit. Osjećamo se ispunjeno kada ostvarimo ove ciljeve, dok nas frustrira kada smo spriječeni u tome. Ova želja za stjecanjem može se odnositi na materijalne stvari poput hrane, odjeće, novca, ali i na iskustva kao što su putovanja ili zabava. Takođe, može uključivati i događaje koji unaprijeđuju naš društveni status, poput unapređenja na poslu ili dobijanja priznanja. Ova želja je često relativna, jer stalno upoređujemo svoje posjede sa onima drugih, i često je nezasita, jer uvijek želimo više. To je razlog zašto ljudi često brinu ne samo o svojim primanjima, već i o primanjima drugih, i zašto je teško postaviti gornje granice u vezi sa platama.

Pogonska snaga za povezivanje je duboko utemeljena u našem biću. Dok mnoge životinje grade veze s roditeljima ili plemenom, ljudi proširuju tu vezu na šire kolektive poput

organizacija, udruženja i nacija. Osjećaj povezanosti s nečim većim od nas samih donosi snažne pozitivne emocije poput ljubavi i brige, dok nedostatak te veze može rezultirati negativnim emocijama poput usamljenosti i osjećaja izolacije. Na radnom mjestu, želja za povezivanjem objašnjava zašto se zaposlenici osjećaju motivirano kada su ponosni na svoje učešće u organizaciji, ali se istovremeno mogu osjećati demotivirano ako se osjećaju izdano od strane iste te organizacije. Također, objašnjava zašto zaposlenici često teško napuštaju svoje timove ili funkcionalne jedinice - jer su razvili snažne veze sa svojim kolegama.

Pogonska snaga za shvaćanje također je ključna komponenta motivacije. Ljudi imaju snažnu želju da razumiju svijet oko sebe, stvarajući teorije i narative koji daju smisao događajima i sugeriraju logične akcije i odgovore. Kada se suočimo s nepoznicama ili besmislenim situacijama, osjećamo frustraciju, ali istovremeno i izazov da pronađemo odgovore. Na poslu, želja za shvaćanjem motiviše zaposlenike da doprinesu na značajan način. Oni su motivirani zadacima koji ih izazivaju i pružaju priliku za rast i učenje, dok se osjećaju demotivirani kada su suočeni s monotonim poslovima ili slijepim ulicama. Talentirani zaposlenici koji se osjećaju ograničenima često će napustiti svoje trenutne poslove kako bi pronašli nove izazove negdje drugdje.

Pogonska snaga za odbranu je idući aspekt. Svi se prirodno branimo – naše lično, naše posjede, naše bliske, naše ideje. Ova želja proizlazi iz osnovne reakcije "bori se ili bježi", koja je prisutna kod većine životinja. Kod ljudi, ova obrambena reakcija manifestira se ne samo kao agresivno ili obrambeno ponašanje, već i kao težnja za stvaranjem institucija koje promoviraju pravdu, jasne ciljeve i mogućnosti izražavanja ideja i mišljenja. Ispunjavanje ove potrebe za obranom donosi osjećaj sigurnosti i samopouzdanja, dok njeno nepoštovanje može rezultirati snažnim negativnim emocijama poput straha i neprijateljstva.

Želja za obranom ima duboki utjecaj na otpor prema promjenama. To je jedan od razloga zašto zaposlenici mogu biti otporni na ideju spajanja ili preuzimanja, čak i ako to može biti korisno za opstanak organizacije. Stoga, često se možemo naći u situacijama gdje su naši zaposlenici jednog dana pohvaljeni kao ključni članovi tima, dok ih sljedeći dan možda čeka otkaz zbog restrukturiranja - to direktno izaziva osjećaj obrane i nesigurnosti. Zbog toga nije neobično što menadžeri često ciljaju zaposlenike tijekom tranzicijskih razdoblja, kad znaju da se osjećaju ranjivo i nesigurno.

Svaka od četiri pogonske snage opisane u tekstu je neovisna i međusobno se ne mogu zamijeniti ili hijerarhijski naručiti. Stoga nije dovoljno samo povećati plate zaposlenicima i nadati se da će biti motivirani za rad u okruženju gdje se ne potiče osjećaj povezanosti, smisla ili gdje prevladava osjećaj bespomoćnosti. Također nije dovoljno poticati timski rad i povezanost ako zaposlenici nisu adekvatno plaćeni ili se bave dosadnim poslovima.

Iako zaposlenici ne očekuju da njihovi nadređeni mogu značajno promijeniti ukupne sustave nagrađivanja, kulturu, oblikovanje poslova ili upravljačke sustave kompanije, ipak prepoznaju da menadžeri imaju određenu diskreciju unutar svojih sfera utjecaja. Neki

menadžeri se skrivaju iza neučinkovitih sustava, dok drugi maksimalno koriste dostupne resurse (Pink, 2009).

Primjera radi, , menadžeri mogu povezati nagrade s performansama u područjima poput pohvale, priznanja i dodjele zadataka. Također mogu rasporediti bonus fond na načine koji razlikuju najbolje izvođače od najslabijih. Čak i u kulturi koja ne potiče zajedništvo, menadžeri mogu poduzeti radnje koje potiču timski rad i čine poslove značajnijima i zanimljivijima. Mnogi nadređeni cijene zaposlenike koji stvaraju iznimno motivirajuće lokalno okruženje, čak i ako organizacija u cjelini ne ispunjava očekivanja. Međutim, neki menadžeri mogu stvoriti toksično okruženje unutar iznimno motivirane organizacije.

Iako zaposlenici traže različite elemente svoje organizacije kako bi zadovoljili svoje potrebe, očekuju da će njihovi menadžeri učiniti sve što je u njihovoj moći kako bi adresirali sve četiri pogonske snage unutar ograničenja koja institucija nameće. Naša istraživanja pokazuju da ako zaposlenici primijete da je menadžer značajno lošiji od svojih kolega u ispunjavanju čak i samo jedne pogonske snage, ocijenit će tog menadžera loše, čak i ako organizacija u cjelini ima značajna ograničenja. Zaposlenici imaju realan pristup i ocjenjuju menadžera u kontekstu veće institucije, ali također detaljno procjenjuju njihovu izvedbu izvan tih organizacijskih smjernica. Ukratko, oni su svjesni što menadžeri ne mogu promijeniti, ali i što bi menadžeri trebali moći učiniti kako bi zadovoljili osnovne potrebe svojih podređenih. Primjera radi, u financijskoj kompaniji koja je analizirana od strane Nohria i ostali (Nohria *et al.*, 2008), jedan menadžer nadmašio je svoje kolege u zadovoljavanju potreba svojih podređenih za stjecanjem, povezivanjem i shvaćanjem. Međutim, njegovi su podređeni naznačili da je njegova sposobnost ispunjavanja njihove potrebe za obranom bila ispod prosjeka drugih menadžera u kompaniji. Kao rezultat toga, razina radnog angažmana i organizacijske predanosti bila je niža u njegovoj grupi nego u cijeloj kompaniji. Unatoč tome što je taj menadžer nadmašio u ispunjavanju tri od četiri pogonske snage, njegova relativna slabost na jednom području oštetila je cjelokupni motivacijski profil njegove grupe.

Model pretpostavlja da je motivacija zaposlenika pod utjecajem složenog sustava upravljačkih i organizacijskih čimbenika. Ako pretpostavimo da motivirana radna snaga može poboljšati poslovne rezultate kompanije, onda će uvidi u ljudsko ponašanje koje je naš članak iznio pomoći tvrtkama i izvršnim direktorima da izvuku najbolje iz svojih zaposlenika (Nohria *et al.*, 2008).

3.1. Motivacija: konceptualizacija i značaj

Motivacija je ključni koncept u psihologiji, menadžmentu i drugim oblastima, koji se odnosi na procese koji pokreću, usmjeravaju i održavaju ponašanje kako bi se postigli određeni ciljevi (Ryan i Deci, 2000). Ona je ključna tema proučavanja u organizacijskoj psihologiji i menadžmentu ljudskih resursa jer ima veliki utjecaj na radnu efikasnost, angažovanost zaposlenih i postizanje organizacijskih ciljeva kako u profesionalnom tako i u privatnog

životu (Latham i Pinder, 2005). Postoje različite teorije motivacije koje pokušavaju objasniti šta pokreće ljude da djeluju na određeni način (Locke i Latham, 2002).

Motivacija može biti ključni faktor u postizanju uspjeha kako na individualnom nivou tako i na nivou organizacije. Empirijska istraživanja su pokazala da visoka motivacija zaposlenih dovodi do veće posvećenosti poslu, bolje radne efikasnosti i većeg zadovoljstva na radnom mjestu (Grant, 2008). Također, organizacije koje uspijevaju da održe visok nivo motivacije svojih zaposlenih često su konkurentnije na tržištu i ostvaruju bolje poslovne rezultate (Gagné i Deci, 2005). Jedna od najpoznatijih teorija motivacije je teorija potreba Abrahama Maslowa, koja sugerira da ljudi imaju hijerarhiju potreba koja ih motiviše da teže ka samorealizaciji (Maslow, 1943). Druga važna teorija je teorija očekivanja Victora Vrooma, koja se fokusira na to kako očekivanja individua o rezultatima njihovih akcija utječu na motivaciju (Vroom, 1964). Motivacija je važna jer može poboljšati radnu efikasnost, povećati angažovanost zaposlenih i doprinijeti postizanju ciljeva organizacije (Ryan i Deci, 2000). Takođe, motivacija može poboljšati opšte blagostanje pojedinca, doprinoseći osjećaju zadovoljstva i ispunjenosti životom (Ryan i Deci, 2001).

U savremenom poslovnom okruženju, motivacija je ključni faktor za uspjeh organizacije, posebno u kontekstu sve veće konkurencije i promjena na tržištu (Pinder, 2014). Organizacije koje uspješno motivišu svoje zaposlene često postižu bolje poslovne rezultate i imaju veću lojalnost svojih radnika (Latham i Locke, 2007). Motivacija je lančana reakcija iz razloga što potrebe koje osjetimo dovodimo do ciljeva do kojih težimo. Taj proces dovodi do napetosti koja vodi naporima da se cilj ostvari, a konačni rezultat je zadovoljstvo. Razlika je između zadovoljstva i motivacije. Motivacija se odnosi na napor ka ostvarenju cilja dok je zadovoljstvo osjećaj nakon ispunjenja želje (Dujanić, 2007).

Konceptualizacija motivacije predstavlja ključni aspekt proučavanja ljudskog ponašanja i unutarnjih pokretača koji ga određuju (Ryan i Deci, 2000). Ovaj proces uključuje identifikaciju i razumijevanje različitih faktora koji potiču pojedinca na djelovanje i postizanje ciljeva. Motivacija se može promatrati kroz različite teorijske perspektive i konceptualne okvire, što pruža dublje razumijevanje njene složenosti i raznolikosti.

Jedan od ključnih aspekata konceptualizacije motivacije je razlikovanje između intrinzične i ekstrinzične motivacije (Ryan i Deci, 2000). Intrinzična motivacija odnosi se na unutarnju želju i zadovoljstvo koje pojedinac doživljava izvršavajući određenu aktivnost, dok ekstrinzična motivacija dolazi iz vanjskih faktora poput nagrada, kazni ili vanjskog pritiska (Ryan i Deci, 2000). Osim toga, teorije poput teorije potreba, teorije očekivanja i teorije samo-determinacije nude različite perspektive na motivaciju i objašnjavaju različite faktore koji je oblikuju ((Maslow, 1943), (Vroom, 1964), (Gagné i Deci, 2005)).

Kontekst je još jedan važan element u konceptualizaciji motivacije (Ryan i Deci, 2000). Okolina u kojoj pojedinac djeluje može imati značajan utjecaj na motivaciju. Na primjer, radno okruženje, obrazovne institucije ili socijalne norme mogu promicati ili ometati motivaciju pojedinca. Individualne razlike također igraju ključnu ulogu u motivaciji, s obzirom na to da svaka osoba ima jedinstvene potrebe, interese i ciljeve.

Razumijevanje koncepta motivacije ne samo da nam pomaže shvatiti zašto ljudi djeluju na određeni način, već nam također pruža temelj za razvoj strategija za poticanje motivacije u različitim kontekstima. Primjera radi, u obrazovanju, razumijevanje faktora koji potiču učenike može pomoći u stvaranju poticajnog okruženja za učenje i postizanje akademskih ciljeva.

Motivacija predstavlja ključni faktor u ljudskom ponašanju i postizanju ciljeva (Ryan i Deci, 2000). Ona pokreće pojedinca da djeluje prema određenim svrhama i ciljevima, te utječe na kvalitetu i učinkovitost njihovih aktivnosti. Bez motivacije, ljudi bi imali malo ili nimalo interesa za ostvarivanje svojih ciljeva, što bi moglo rezultirati nedostatkom inicijative i produktivnosti.

Motivacija igra ključnu ulogu u različitim sferama života, uključujući radno okruženje, obrazovanje, sport, i interpersonalne odnose. U radnom kontekstu, motivirani zaposlenici često postižu bolje rezultate, pokazuju veću predanost poslu i veće zadovoljstvo svojim radnim mjestima. Motivacija također može biti ključna za uspjeh u akademskom okruženju, potičući učenike da se angažiraju u učenju i postignu svoje obrazovne ciljeve (Ryan i Deci, 2000).

Istraživanja su pokazala da su pojedinci motivirani kada imaju jasne ciljeve i osjećaju da im je potrebno postizanje tih ciljeva (Locke i Latham, 2002). Postavljanje specifičnih i izazovnih ciljeva može potaknuti pojedince da ulože dodatni trud i energiju u njihovo postizanje. Osim toga, podrška okoline, kao i osjećaj pripadnosti i podrške, može biti ključna za održavanje motivacije (Ryan i Deci, 2000).

Važno je napomenuti da motivacija nije samo pitanje vanjskih nagrada ili kazni, već i unutarnjih faktora poput interesa, strasti i osobnih ciljeva (Ryan i Deci, 2000). Stoga, strategije za poticanje motivacije trebaju uzeti u obzir kako vanjske, tako i unutarnje faktore koji utječu na ponašanje pojedinca.

U zaključku, motivacija igra ključnu ulogu u postizanju uspjeha i zadovoljstva u različitim aspektima života. Razumijevanje različitih teorija motivacije i faktora koji je oblikuju omogućava nam da razvijamo učinkovite strategije za poticanje motivacije i postizanje osobnih i profesionalnih ciljeva.

3.2. Teorije motivacije

Teorija Abraham Maslowa, poznata kao hijerarhija potreba, jedna je od najpoznatijih teorija motivacije koja je prvi put predstavljena u njegovoj knjizi "Motivation and Personality" objavljenoj 1954. godine (Maslow, 1954). Ljudske potrebe mogu se organizovati u hijerarhijski sistem, pri čemu su osnovne fiziološke potrebe poput hrane, vode i sna na dnu piramide, dok su potrebe za samopoštovanjem i samoostvarenjem na vrhu (Maslow, 1954).

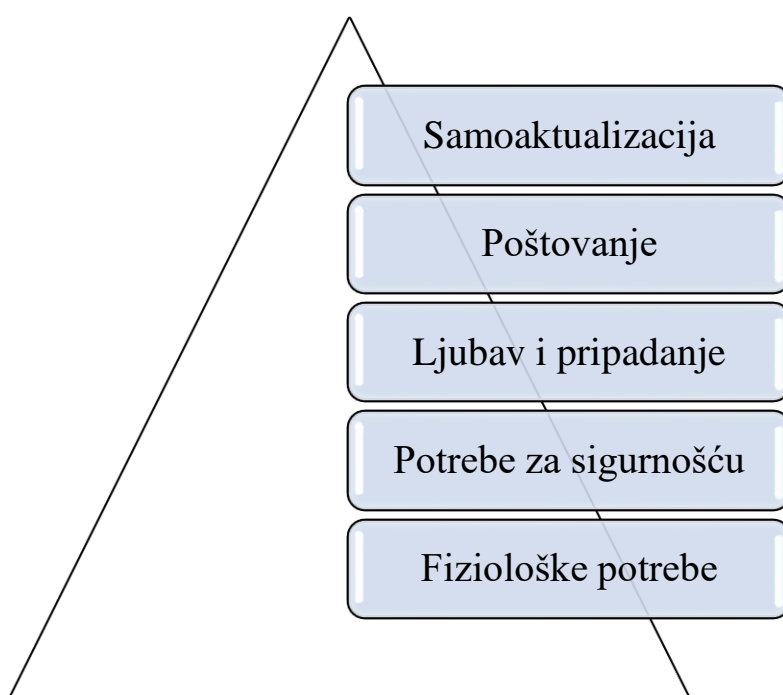
Prema Maslowovoj teoriji, ljudi teže da zadovolje niže nivoe potreba pre nego što se usredotoče na više nivoe. Na primjer, ako osoba pati od gladi ili žeđi, to će biti njen primarni motivacijski faktor, dok će se potrebe za samopoštovanjem i samoostvarenjem pojaviti tek kada su niže potrebe zadovoljene (Maslow, 1954).

Maslow je takođe istakao da zadovoljavanje potreba na jednom nivou ne samo što motiviše osobu da teži zadovoljavanju potreba na višem nivou, već može doprineti i emocionalnoj stabilnosti i zadovoljstvu životom. Na primjer, osoba koja je osigurala stabilan izvor hrane i vode može se osjećati sigurnijom i zadovoljnijom, što može pozitivno uticati na njeno samopoštovanje i odnose sa drugima (Maslow, 1954).

Iako je Maslowova teorija hijerarhije potreba postala veoma uticajna u oblasti motivacije i menadžmenta, kritičari su istakli nekoliko nedostataka. Jedan od glavnih kritika je nedostatak empirijske potvrde teorije, jer je Maslow svoju teoriju uglavnom zasnivao na introspekciji i opažanju malog broja ljudi (Wahba i Bridwell, 1976). Takođe, neki su sugerisali da hijerarhija potreba možda nije univerzalna i da se može razlikovati u različitim kulturama i kontekstima (Hofstede, 1983).

Uprkos kritikama, Maslowova teorija ostaje važan doprinos razumijevanju motivacije i ljudskog ponašanja, posebno u kontekstu organizacijske psihologije i menadžmenta ljudskih resursa. Njegova ideja da ljudi teže ka ostvarenju svojih punih potencijala i da je motivacija kompleksan proces koji je usko povezan sa zadovoljavanjem njihovih potreba ostaje relevantna i inspirativna i danas.

Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Autor teksta prema podacima Maslow, 1954

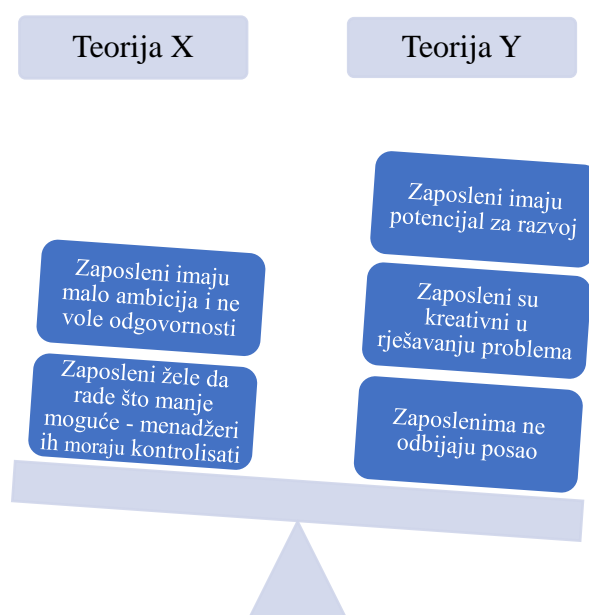
Teorija X i Teorija Y su dva koncepta koja je predložio Douglas McGregor u svom članku "The Human Side of Enterprise" objavljenom 1960. godine (McGregor, 1960). Ove teorije predstavljaju različite pristupe menadžmentu ljudskih resursa i pogled na motivaciju zaposlenih.

Prema Teoriji X, menadžeri vjeruju da su zaposleni lijeni, da izbjegavaju odgovornosti, da im je potrebno stalno nadgledanje i kontrola, te da ih treba motivisati pretežno putem kazni i sankcija (McGregor, 1960). Ova teorija se oslanja na pretpostavku da su ljudi prirodno nevoljni da rade i da im je rad neugodna obaveza. Smatrao je da radnici u periodu 1950. godine nisu težili zadovoljavanjem osnovnih potreba prema Maslowljevoj ljestvici, nego imaju potrebu društvenog priznanja, samoaktualizacije. Zbog navedenog je razvio Teoriju Y.

U odnosu na Teoriju X, Teorija Y predstavlja suprotnu perspektivu prema kojoj su zaposleni motivisani, samostalni, kreativni i sposobni preuzeti odgovornost za svoj rad (McGregor, 1960). Prema ovoj teoriji, ljudi prirodno teže ka postizanju svojih ciljeva i sposobni su da rade bez potrebe za stalnom kontrolom. McGregor je smatrao da je pristup menadžmentu koji se zasniva na Teoriji Y efikasniji i humaniji od pristupa zasnovanog na Teoriji X. On je vjerovao da menadžeri treba da razvijaju organizacione sisteme koji podržavaju motivaciju, samostalnost i razvoj zaposlenih kako bi postigli bolje rezultate (McGregor, 1960).

Teorija X sadrži niže potrebe pojedinaca i potrebe za sigurnošću, dok se Teorija Y temelji na zadovoljavanju više rangiranih potreba i samoaktualizacija ličnosti što predstavlja nedostatak teorija. Pozitivno u shvatanju teorija jeste da su postavile u fokus pojedinca i njegove ciljeve koje menadžment može ukomponirati u ciljeve organizacije.

Slika 3. Primjer Teorije X i Teorije Y



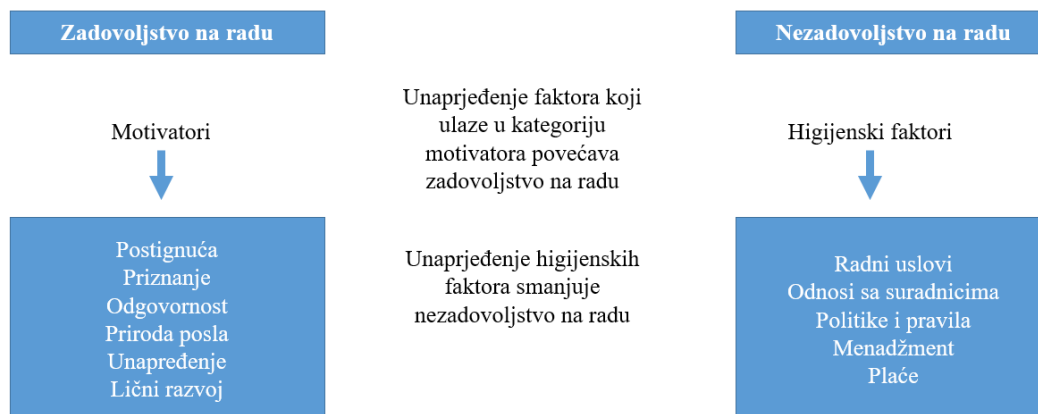
Izvor: Autor teksta prema podacima – The Human Side of Enterprise, n.d.

Hertzbergova teorija, poznata kao teorija motivacijsko-higijenskih faktora, predstavljena je od strane Fredericka Hertzberga u njegovoj knjizi "The Motivation to Work" objavljenoj 1959. godine (Herzberg *et al.*, 1959). Ova teorija se fokusira na identifikaciju faktora koji utiču na motivaciju zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom.

Prema Hertzbergu, postoji dva tipa faktora koji utiču na motivaciju zaposlenih – motivacijski faktori i higijenski faktori. Motivacijski faktori su faktori koji direktno doprinose zadovoljstvu poslom, kao što su priznanje, postignuće, odgovornost i mogućnost napredovanja (Herzberg *et al.*, 1959). Sa druge strane, higijenski faktori su faktori koji ne direktno doprinose motivaciji, ali ih nedostatak može uzrokovati nezadovoljstvo, kao što su radni uslovi, plata, odnosi sa kolegama i nadređenima (Herzberg *et al.*, 1959).

Hertzberg je tvrdio da su motivacijski faktori ključni za postizanje visokog nivoa motivacije i zadovoljstva zaposlenih, dok higijenski faktori samo sprečavaju nezadovoljstvo, ali ne doprinose motivaciji (Herzberg *et al.*, 1959). Prema ovoj teoriji, organizacije treba da se fokusiraju na unaprjeđenje motivacijskih faktora kako bi povećale angažovanost i produktivnost zaposlenih.

Slika 4. Motivacijski faktori na radu



Izvor: Autor teksta prema podacima Schermerhorn, Jr., J. R. (2008)

Nadalje, Teorija samoodređenja, predložena od strane Richarda M. Ryana i Edwarda L. Deci, fokusira se na ulogu unutrašnje motivacije u određivanju ponašanja i zadovoljstva. Prema ovoj teoriji, ljudi teže ka postizanju ciljeva koji su u skladu sa njihovim unutrašnjim vrednostima i interesima (Ryan i Deci, 2001).

Teorija samoodređenja naglašava da ljudi, osim što teže autonomiji, traže i načine da razviju kompetenciju i pozitivne odnose s drugima. Ova teorija promovira ideju da je unutarnja kontrola nad svojim djelovanjem važnija od vanjskih utjecaja. Ona naglašava važnost

intrinzičnih nagrada koje zaposlenici dobivaju izvodeći poslove koji ih ispunjavaju (Ryan i Deci, 2001).

Iako vanjske nagrade, poput verbalnih pohvala ili povratnih informacija o kompetencijama, mogu pojačati intrinzičnu motivaciju u određenim situacijama, teorija samoodređenja ističe da nagrade i rokovi mogu smanjiti motivaciju ako se percipiraju kao prisilni (Robbins i Judge, 2022).

Studije su pokazale da zaposlenici koji rade iz intrinzičnih razloga obično su zadovoljniji svojim poslovima i ostvaruju bolje rezultate, jer se osjećaju više povezani sa svojom organizacijom (Bono i Judge, 2003). Stoga je važno da poslodavci učine posao zanimljivim, priznaju dostignuća i podrže rast i razvoj svojih zaposlenika (Meyer *et al.*, 2004)

Zaposlenici koji osjećaju kontrolu nad svojim radom i percipiraju ga kao svoj slobodan izbor, vjerojatno će biti motiviraniji i posvećeniji svom poslu (Meyer *et al.*, 2004). Berkery i suradnici (2017) ističu da fleksibilni radni angažmani mogu pomoći zaposlenicima da upravljaju ravnotežom između poslovnog i privatnog života, smanjujući stres, iscrpljenost i izgaranje.

3.3. (Gagné et al., 2015) Skala multidimenzionalne motivacije za rad

Prema teoriji samoodređenja prema Gagnéu i drugima (2015), istraživanja su predložila višedimenzionalnu skalu za mjerenje motivacije za rad. Motivacija za rad može biti u obliku autonomne i kontrolirane motivacije. Autonomna motivacija za rad označava optimalno funkcioniranje zaposlenika i pozitivan je oblik motivacije koji se povezuje s radnim učinkom i dobrobiti pojedinca, dok je kontrolirani oblik manje poželjan. Autonomna motivacija podrazumijeva da pojedinac odabire aktivnosti iz osobnih razloga i bez vanjskih pritisaka, dok se kontrolirana motivacija odnosi na odabir aktivnosti pod utjecajem vanjskih faktora.

Istraživanje je obuhvatilo sedam jezika i devet zemalja te je uključilo 3435 radnika. Postavljeno je pitanje: "Zašto ulažete ili biste ulagali trud u svoj posao?" Na to su ispitanici odgovarali na Likertovoj skali od 1 do 7, pri čemu je 1 označavao "ne slažem se" a 7 "u potpunosti se slažem".

Faktori motivacije uključivali su demotivaciju, ekstrinzičnu socijalnu motivaciju, ekstrinzičnu materijalnu motivaciju, emocionalnu motivaciju, motivaciju poistovjećivanja i intrinzičnu motivaciju. Demotivacija se odnosila na nedostatak motivacije za rad, dok je ekstrinzična socijalna motivacija uključivala trud na poslu radi dobivanja poštovanja drugih. Ekstrinzična materijalna motivacija obuhvaćala je strah od gubitka posla i financijske nagrade kao motivaciju za rad. Emocionalna motivacija odnosila se na dokazivanje sebi da se može, motivacija poistovjećivanja na identifikaciju s poslom, a intrinzična motivacija na užitek i zadovoljstvo koje zaposlenik dobiva obavljajući posao.

Rezultati istraživanja pokazali su da je skala, iako prilagođena jezicima, zadržala istu strukturu faktora motivacije za rad. Također su pokazali da su psihološke potrebe za autonomijom, kompetencijom i povezanošću, kao i teoretski izvedeni prediktori motivacije za rad (npr. vođstvo i dizajn posla), predvidljivo povezani s različitim oblicima motivacije, koji su pak predvidljivo povezani s važnim ishodima rada (npr. dobrobit, predanost, učinkovitost i namjere napuštanja posla). Implicirane su implikacije za razvoj istraživanja u organizacijskoj teoriji temeljenoj na teoriji samoodređenja.

4. ANALIZA VEZE FLEKSIBILNOG RADNOG VREMENA SA MOTIVACIJOM RAZLIČITIH RODNIH I STAROSNIH KATEGORIJA

U savremenom poslovnom kontekstu, fleksibilnost radnog vremena postaje sve značajniji aspekt upravljanja ljudskim resursima, dok je istovremeno motivacija zaposlenika ključna za postizanje visoke produktivnosti i zadovoljstva na radnom mjestu. Međutim, ovo poglavlje će otkriti kako fleksibilnost radnog vremena utječe na motivaciju različitih rodova i starosnih skupina zaposlenika. Analizirat će se veza fleksibilnog radnog vremena sa motivacijom, s posebnim naglaskom na rodne i dobne perspektive.

Fleksibilnost radnog vremena postaje sve prisutnija praksa u savremenim organizacijama, omogućavajući zaposlenicima veću kontrolu nad svojim radnim rasporedom. Ali, kako ova praksa utječe na motivaciju zaposlenika različitog spola i dobnih skupina?

Uz prethodno objašnjeni teorijski dio rada vezan za fleksibilne radne angažmane i motivaciju, u nastavku su izneseni rezultati provedenog istraživanja o povezanosti fleksibilnog radnog vremena i motivacije na radnom mjestu zaposlenika.

4.1. Metodologija istraživanja

Svrha empirijskog istraživanja je bila analizirati vezu između dvije varijable – fleksibilnog radnog vremena i motivacije zaposlenika na radnom mjestu. Metoda istraživanja je bila anketa. Anketni upitnik je mjerio prisutnost i korištenje fleksibilnih radnih angažmana na radnom mjestu te tvrdnje za različite vrste motivacije. Anketni upitnik se nalazi u Prilogu 1 magistarskog rada. Prvi dio upitnika se odnosio na 20 vrsta fleksibilnih radnih angažmana čiju su prisutnost i korištenje ispitanici ocjenjivali na skali od 1 do 5, pri čemu je ocjena 1 označavala „organizacija ne omogućuje“, ocjena 2 „organizacija omogućava ali ne za moju radnu poziciju“, ocjena 3 „nisam siguran“, ocjena 4 „organizacija omogućava za moju radnu poziciju, ali ne koristim“ a ocjena 5 „organizacija omogućava za moju radnu poziciju i koristim“. Pitanja o vrsti fleksibilnog radnog angažmana i njihovom korištenju su preuzeta iz diplomskog rada (Novosel, 2019).

Drugi dio anketnog upitnika odnosio se na motivaciju zaposlenika te su pitanja preuzeta od autora Gagné i ostali (2015). Sadrži devetnaest pitanja koja rangiraju amotivaciju, vanjsku

regulaciju u prvom slučaju socijalnu dok u drugom slučaju materijalnu, introjektovanu regulaciju, identifikovanu regulaciju i intrinzičnu motivaciju. Tvrdnje u anketi koje ispituju razne vrste motivacije na radu se ocjenjuju korištenjem skale od 1 do 5, pri čemu ocjena 1 označava „uopšte se ne slažem“, ocjena 2 „uglavnom se ne slažem“, ocjena 3 „nisam siguran“, ocjena 4 „uglavnom se slažem“ te ocjena 5 „upotpunosti se slažem“, uz pomoć koje ispitanici ocjenjuju svoj stepen slaganja sa svakom pojedinačnom tvrdnjom.

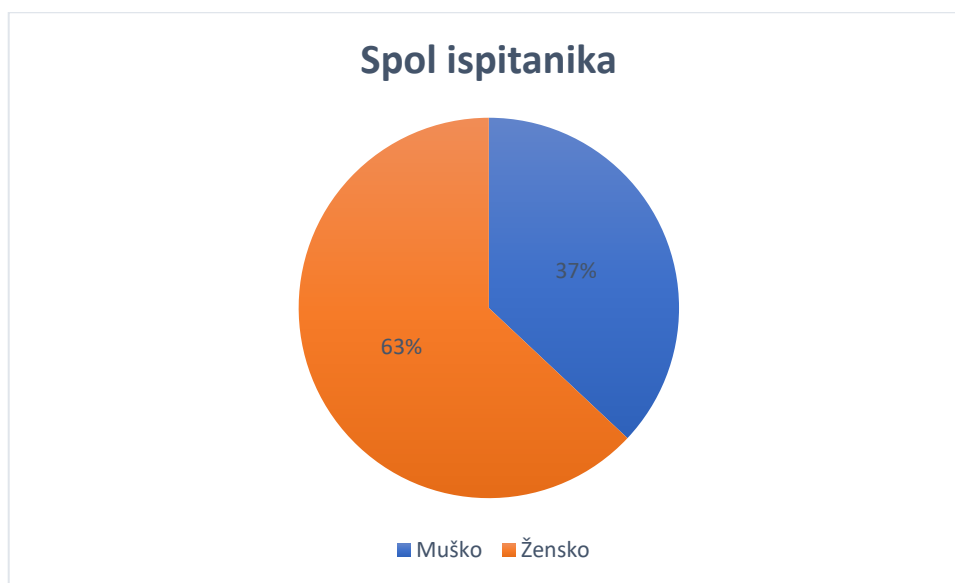
Uz navedene instrumente istraživanja, upitnik je sadržavao pitanja koja su se odnosila na demografska obilježja ispitanika – spol, dob te razinu obrazovanja. Također, u anketnom upitniku ispitanici su morali navesti naziv radnog mjesta na kojem rade. Ovo je služilo kao kontrolno pitanje kako bi se osiguralo da istraživanje obuhvata samo one ispitanike koji rade na standardnim radnim mjestima unutar organizacija, a ne one koji obavljaju studentske poslove. Studentski poslovi nisu uključeni jer u pravilu ne nude fleksibilne radne aranžmane koji se pružaju redovnim zaposlenicima. Istraživanje je provedeno tijekom maja 2024. godine, a ukupno je obuhvaćeno 200 ispitanika, prikupljeni odgovori sukorišteni za analizu. Prije svega će podaci biti predstavljeni grafički i bit će date frekvencije odgovora ispitanika, nakon čega će korištenjem regresione analize u SPSS programu biti testirani različiti modeli koji će pomoći u testiranju prethodno postavljenih istraživačkih hipoteza.

4.2. Rezultati istraživanja

U ovom dijelu će biti predstavljeni rezultati istraživanja nakon čega će biti provedena regresiona analiza u statističkom alatu SPSS kako bi se potvrdile ili odbacile prethodno postavljene hipoteze istraživanja.

Grafik 6. prikazuje distribuciju ispitanika prema spolu.

Grafik 6. Spol ispitanika

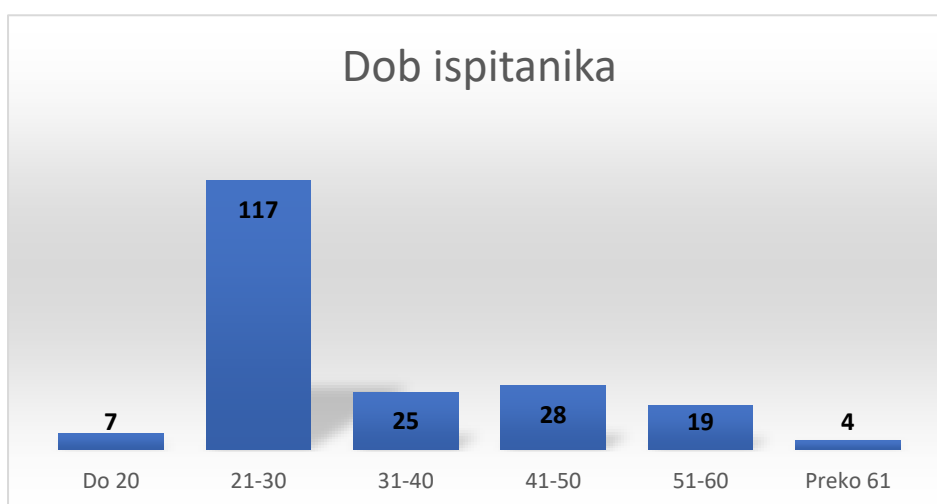


Izvor: Izrada autora

Na osnovu odgovora zaključujemo da je u anketi učestvovalo više osoba ženskog spola. Konkretno, 63% ispitanika, odnosno 126 od ukupno 200, su činile žene, dok je ostalih 74 (37%) ispitanika bilo muškog spola.

Grafik 7. prikazuje distribuciju ispitanika prema starosti. Na osnovu prikupljenih odgovora ispitanici su grupisani u šest dobnih kategorija.

Grafik 7. Dob ispitanika



Izvor: Izrada autora

Na osnovu odgovora zaključujemo da je u anketi učestvovalo najviše osoba koje imaju između 21 i 30 godina, konkretno 117 osoba što je više od polovine svih ispitanika. Pored toga, 7 ispitanika je mlađih od 20 godina, 25 ispitanika između 31 i 40 godina, 28 ispitanika između 41 i 50 godina, 19 ispitanika između 51 i 60 godina i 4 ispitanika koji su stariji od 61 godinu.

Grafik 8. prikazuje distribuciju ispitanika prema razini njihovog obrazovanja.

Grafik 8. Razina obrazovanja ispitanika



Izvor: Izrada autora

Na osnovu odgovora vidimo da je najveći broj ispitanika imao završenu visoku stručnu spremu, konkretno 101 ispitanika što je otprilike polovina svih ispitanika. Nakon toga, bila su 74 ispitanika koji su imali srednju stručnu spremu i 25 ispitanika sa višom stručnom spremom. Nijedan ispitanik nema završenu samo osnovnu školu, odnosno, nižu stručnu spremu.

Nakon toga, uslijedilo je 20 pitanja koja su se odnosila na fleksibilan radni aranžman na koja su ispitanici trebali odgovoriti koristeći Likertovu skalu sa četiri modaliteta.

U tabeli 6. prikazane su frekvencije odgovora ispitanika na svaku od tvrdnji koje se odnose na fleksibilan radni angažman.

Tabela 6. Frekvencije odgovora ispitanika za pitanja vezana za fleksibilnost

Tvrdnja	Organizacija ne omogućava	Organizacija omogućava, ali ne za moju radnu poziciju	Organizacija omogućava za moju radnu poziciju, ali ne koristim	Organizacija omogućava za moju radnu poziciju i koristim	Nisam siguran
Klizno radno vrijeme (fleksibilnost u dolasku i odlasku sa posla)	89	26	13	66	6
Fleksibilno radno vrijeme (samostalno određivanje vremena rada pod uslovom da se zadovolji minimum radnih sati i obavljanja poslovnih zadataka)	118	17	8	44	13
Skraćena radna sedmica (odrađeno puno radno vrijeme, ali u manje od 5 dana sedmično)	149	12	6	16	17
Nepuno radno vrijeme (radna sedmica u kojoj	139	18	6	15	22

zaposlenici rade manje od 40 sati)					
Tranzicijsko radno vrijeme (fleksibilnost u obavljanju posla u slučaju rođenja djeteta ili smrti člana porodice)	51	14	31	81	23
Dijeljenje posla (2 ili više zaposlenika dijele jednu poziciju, npr. radi svaki po 20 sati sedmično)	136	16	10	22	16
Rad na daljinu korištenjem informacijske i komunikacijske tehnologije (uključuje rad od kuće i rad izvan kancelarije na lokacijama s internetskom vezom)	108	17	12	57	6
Rad od kuće bez internetske veze	165	13	5	7	10
Rad vikendom	101	18	18	50	13
Rad u smjenama u dogovoru sa poslodavcem, s obzirom na važne porodične/privatne obaveze	86	23	16	54	21
Preraspodjela radnog vremena na godišnjoj razini (u slučaju intenzivnije potrebe za radom zaposlenici rade dodatne sate koji su kompenzacija za	110	17	11	32	30

onaj dio godine kada je manja potreba za radom)					
Mogućnost mijenjanja lokacija obavljanja posla tokom godine (npr. ako preduzeće ima poslovne prostore na više lokacija)	107	14	28	36	15
Mogućnost izmještenog rada (npr. rad u kafiću, parku, umjesto u zgradi poslodavca)	135	11	16	23	15
Mogućnost kratkog izlaska s posla radi obavljanja privatnih/porodičnih obaveza	38	17	22	110	13
Praćenje sati rada na mjesečnoj i dnevnoj razini (omogućuje obavljanje privatnih/porodičnih/kućnih obaveza u radno vrijeme ukoliko je to potrebno, a nadoknadu mjesečnog fonda sati druge dane u mjesecu)	103	12	13	43	29
Timski rad koji omogućuje fleksibilnost radnog vremena jer članovi tima mogu uskočiti/odraditi dio posla umjesto pojedinca ako on/a ima potrebe za tim	66	23	28	67	16
Pravo na brigu za zavisne članove porodice (stare roditelje, bolesne članove porodice)	58	13	33	44	52

Pravo na više pauza tokom radnog vremena (zbog zdravstvenog stanja zaposlenika)	53	18	34	49	46
Osiguravanje pauzi i mjesta za dojenje za mlade majke	68	9	22	23	78
Pauza u karijeri (omogućuje zaposlenicima da uzmu pauzu tijekom određenog razdoblja, obično od 1 do 5 godina, najčešće neplaćena, nakon čega se vraćaju na isto ili slično radno mjesto)	75	16	21	19	69

Izvor: Izrada autora

Na osnovu odgovora ispitanika imamo uvid da je bilo određenih tvrdnji koje u gotovo svim organizacijama nisu dopuštene. Primjera radi, 165 ispitanika izjavilo je da njihova organizacija ne omogućava rad od kuće bez internetske veze. Osim toga, 149 ispitanika izjavilo je da njihova organizacija ne omogućava skraćenu radnu sedmicu, 139 ih je izjavilo da njihova organizacija ne omogućava nepuno radno vrijeme, 136 ih je izjavilo da organizacija ne omogućava dijeljenje posla, a 135 ih je izjavilo da njihova organizacija ne omogućava mogućnost izmještenog rada. Kada su u pitanju stavke koje organizacija omogućava, najviše ispitanika je istaklo mogućnost kratkog izlaska s posla radi obavljanja privatnih/porodičnih obaveza pri čemu je 110 ispitanika izjavio da njihova organizacija to omogućava i da koriste tu opciju, dok je njih 22 izjavilo da organizacija omogućava, ali da je oni lično ne koriste. Pored toga, 81 ispitanik je rekao da njihova organizacija omogućava tranzicijsko radno vrijeme i da koriste tu opciju, dok njih 31 navodi da organizacija omogućava, ali da oni ne koriste tu opciju. Određen broj ispitanika istakao je timski rad koji omogućuje fleksibilnost radnog vremena jer članovi tima mogu uskočiti/odraditi dio posla umjesto pojedinca ako on/a ima potrebe za tim. Konkretno, 67 ispitanika izjavilo je da organizacija omogućava ovu opciju i da je koriste, dok je njih 28 izjavilo da organizacija omogućava ovu opciju, ali da je oni ne koriste.

Nakon toga uslijedilo je 19 pitanja koja su se odnosila na motivaciju zaposlenika na radu na koja su ispitanici trebali odgovoriti koristeći Likertovu skalu sa sedam modaliteta.

U tabeli 7. prikazane su frekvencije odgovora ispitanika na svaku od tvrdnji koje se odnose na motivaciju zaposlenika.

Tabela 7. Frekvencije odgovora ispitanika na pitanja vezana za motivaciju

Tvrđnja	U potpunosti se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Nisam siguran	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem
Ne trudim se na radnom mjestu, jer stvarno osjećam da gubim vrijeme na poslu.	136	42	4	15	3
Ne trudim se na radnom mjestu, jer stvarno osjećam da gubim vrijeme na poslu.	130	48	7	13	2
Ne znam zašto radim ovaj posao, besmislen je.	134	38	10	13	5
Trudim se da dobijem odobravanje drugih (npr. nadređeni, kolege, porodica, klijenti...).	62	37	28	44	29
Trudim se jer će me drugi više poštovati (npr. nadređeni, kolege, porodica, klijenti...).	30	30	18	73	49
Trudim se jer će me drugi više poštovati (npr. nadređeni, kolege, porodica, klijenti...).	33	34	20	73	40
Trudim se da izbjegnem kritike drugih (npr. nadređeni, kolege, porodica, klijenti...).	47	37	31	47	38

Trudim se jer će me drugi nagraditi finansijski samo ako uložim dovoljno truda u svoj posao (npr. poslodavac, nadređeni...).	46	29	31	50	44
Trudim se jer mi drugi nude veću sigurnost posla ako uložim dovoljno truda u svoj posao (npr. poslodavac, nadređeni...).	55	25	40	43	37
Trudim se jer moram sebi dokazati da mogu.	27	17	22	53	81
Trudim se jer me trud čini ponosnim na sebe.	18	12	17	50	103
Trudim se inače ću se osjećati posramljeno.	31	42	32	42	53
Trudim se inače ću se osjećati loše.	25	35	22	52	66
Trudim se jer smatram važnim ulagati trud u ovaj posao.	20	17	23	52	88
Trudim se jer ulaganje truda u ovaj posao usklađuje se s mojim ličnim vrijednostima.	20	17	22	61	80
Trudim se jer ulaganje truda u ovaj posao ima lično značenje za mene.	22	25	20	58	75

Trudim se jer se zabavljam radeći svoj posao.	21	24	26	62	67
Trudim se jer je ono što radim na poslu uzbudljivo.	19	32	25	54	70
Trudim se jer je posao koji radim zanimljiv.	22	24	21	49	84

Izvor: Izrada autora

Na osnovu odgovora ispitanika vidimo da su mišljenja ispitanika generalno bila podijeljena. Tvrdnje sa kojima se ispitanici većinski nisu slagali bile su prve tri tvrdnje. 136 ispitanika izjavilo je da se u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom da se ne trudi na radnom mjestu jer osjećaju da gube vrijeme na poslu. 130 ispitanika izjavilo je da se u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom da se malo trudi na radnom mjestu jer misli da njihov posao nije vrijedan truda. 134 ispitanika rekli su da se u potpunosti ne slažu sa tvrdnjom da ne znaju zašto rade na trenutnom radnom mjestu. Pored toga, 62 ispitanika izjavilo je da se u potpunosti ne slažu da se trude zbog toga da dobiju odobravanje drugih (npr. nadređeni, kolege, porodica, klijenti...), a 55 ih je izjavilo da se u potpunosti ne slažu sa tvrdnjom da se trude jer im drugi nude veću sigurnost posla ako ulože dovoljno truda u svoj posao (npr. poslodavac, nadređeni...). S druge strane, ispitanici su se u potpunosti slagali sa tvrdnjama kao što su tvrdnja da se trudi jer ih to čini ponosnim na sebe, sa 103 odgovora, tvrdnja da se trude jer im je posao koji rade zanimljiv, sa 84 odgovora, kao i tvrdnja da se ispitanici trude jer ulaganje truda u posao je usklađeno sa njihovim ličnim vrijednostima, sa 80 odgovora.

Nakon predstavljanja odgovora bit će provedena regresiona analiza. Prvi model regresione analize sadrži motivaciju zaposlenih kao zavisnu varijablu i fleksibilno radno vrijeme kao nezavisnu varijablu.

Slika 5. Regresioni model sa motivacijom kao zavisnom varijablom

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.050	.183		16.690	.000	2.690	3.410
	Fleksibilnost	.314	.097	.223	3.223	.001	.122	.506

a. Dependent Variable: Motivacijazaposlenika

Izvor: Izrada autora

Na osnovu regresionog modela vidimo da sa povećanjem fleksibilnosti za jednu jedinicu dolazi u prosjeku do povećanja motivacije zaposlenih za 0,314 jedinice, uz ostale uslove

nepromijenjene. S obzirom na to da p-vrijednost iznosi 0,001, to znači da je ovaj efekat statistički značajan na nivou značajnosti od 5%. Na osnovu ove regresione analize može se napraviti sljedeća jednačina modela:

$$\text{Motivacija} = 3,050 + 0,314 * \text{Fleksibilnost}$$

Nakon toga provedena su dva regresiona modela, pojedinačno za oba spola kako bi se utvrdilo da li postoji statistički značajna razlika u uticaju fleksibilnog rada na motivaciju između žena i muškaraca. Prvi regresioni model procjenjuje ovaj uticaj za muškarce.

Slika 6. Regresioni model sa motivacijom kao zavisnom varijablom za muškarce

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.689	.314		11.741	.000	3.063	4.316
	Fleksibilnost	.071	.159	.053	.448	.655	-.245	.388

a. Dependent Variable: Motivacijazaposlenika

b. Selecting only cases for which Spol = Muško

Izvor: Izrada autora

Na osnovu rezultata, možemo vidjeti da p-vrijednost iznosi 0,655 što znači da uticaj fleksibilnog rada na motivaciju nije statistički značajan na nivou značajnosti od 5% što znači da kod muških osoba fleksibilan rad ne poboljšava motivaciju.

Na sljedećoj slici nalazi se isti ovakav model za ženske osobe.

Slika 7. Regresioni model sa motivacijom kao zavisnom varijablom za žene

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.794	.221		12.615	.000	2.356	3.232
	Fleksibilnost	.401	.122	.283	3.287	.001	.160	.643

a. Dependent Variable: Motivacijazaposlenika

b. Selecting only cases for which Spol = Žensko

Izvor: Izrada autora

Na osnovu rezultata, vidimo da sa povećanjem fleksibilnosti za jednu jedinicu dolazi do povećanja motivacije za 0,401 jedinicu. Ovaj efekat je statistički značajan na nivou značajnosti od 5% jer p-vrijednost iznosi 0,001. To znači da za ženske osobe postoji značajan uticaj fleksibilnosti na motivaciju. Na osnovu ove regresione analize može se napraviti sljedeća jednačina modela:

$$\text{Motivacija} = 2,794 + 0,401 * \text{Fleksibilnost}$$

Na osnovu ovih rezultata vidimo da postoje razlike u uticaju fleksibilnog rada na motivaciju u odnosu na spol zaposlenih.

Nakon toga je testirano da li postoji značajna razlika u uticaju fleksibilnosti na motivaciju u odnosu na različitu starosnu skupinu. Za potrebe istraživanja, ispitanici su podijeljeni u tri grupe na osnovu njihove starosti. Prvu grupu činili su ispitanici mlađi od 30 godina, drugu grupu činili su ispitanici od 31 do 50 godina, dok su u treću grupu uključeni ispitanici stariji od 51 godine.

Na sljedećoj slici prikazan je regresioni model za osobe mlađe od 30 godina.

Slika 8. Regresioni model sa motivacijom kao zavisnom varijablom za osobe ispod 30 godina

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.222	.213		15.117	.000	2.800	3.644
	Fleksibilnost	.295	.107	.242	2.749	.007	.083	.508

a. Dependent Variable: Motivacijazaposlenika

b. Selecting only cases for which Starost = 1

Izvor: Izrada autora

Na osnovu rezultata vidimo da sa povećanjem fleksibilnosti za jednu jedinicu dolazi do povećanja motivacije za 0,295 jedinica. Ovaj efekat je statistički značajan na nivou značajnosti od 5% jer p-vrijednost iznosi 0,007. Na osnovu toga možemo zaključiti da kod osoba mlađih od 30 godina postoji statistički značajan uticaj fleksibilnog radnog vremena na motivaciju. Na osnovu ove regresione analize može se napraviti sljedeća jednačina modela:

$$\text{Motivacija} = 3,222 + 0,295 * \text{Fleksibilnost}$$

Na sljedećoj slici prikazan je regresioni model za osobe između 31 i 50 godina.

Slika 9. Regresioni model sa motivacijom kao zavisnom varijablom za osobe između 31 i 50 godina

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.387	.429		7.899	.000	2.526	4.247
	Fleksibilnost	.041	.234	.025	.176	.861	-.428	.511

a. Dependent Variable: Motivacijazaposlenika

b. Selecting only cases for which Starost = 2

Izvor: Izrada autora

Na osnovu rezultata vidimo da ne postoji statistički značajan uticaj fleksibilnosti na motivaciju jer p-vrijednost iznosi 0,861 što nije statistički značajno. Na osnovu toga možemo zaključiti da za osobe koje imaju između 31 i 50 godina fleksibilno radno vrijeme ne povećava motivaciju.

Na sljedećoj slici prikazan je regresioni model za osobe starije od 51 godinu.

Slika 10. Regresioni model sa motivacijom kao zavisnom varijablom za osobe starije od 51 godinu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.682	.810		4.547	.000	1.998	5.366
	Fleksibilnost	-.526	.633	-.179	-.832	.415	-1.842	.789

a. Dependent Variable: Motivacijazaposlenika

b. Selecting only cases for which Starost = 3

Izvor: Izrada autora

Na osnovu rezultata vidimo da i u ovom slučaju ne postoji statistički značajan uticaj fleksibilnosti na motivaciju jer p-vrijednost iznosi 0,415 što nije statistički značajno. Na osnovu toga možemo zaključiti da za osobe koje su starije od 51 godinu fleksibilno radno vrijeme ne povećava motivaciju.

4.3. Diskusija rezultata u odnosu na prvu hipotezu

U ovom dijelu će biti provedena diskusija rezultata u odnosu na prethodno postavljene hipoteze istraživanja.

Prva hipoteza glasila je: "Fleksibilno radno vrijeme (rad od kuće, dijeljenje posla, skraćeno radno vrijeme, poluvremeni rad u dužem periodu) pozitivno i statistički značajno utječe na motivaciju zaposlenih". Regresioni model je korišten za kvantificiranje uticaja fleksibilnog radnog vremena na motivaciju zaposlenika. U ovom modelu fleksibilnost radnog vremena tretirana je kao nezavisna varijabla, dok je motivacija bila zavisna varijabla.

Na osnovu regresione analize možemo potvrditi prvu hipotezu jer je dokazano da fleksibilno radno vrijeme ima statistički značajan pozitivan uticaj na motivaciju zaposlenih. Konkretno, povećanje fleksibilnosti za jednu jedinicu dovodi do povećanja motivacije za 0,314.

U kontekstu ovog istraživanja, vrijednost 0,314 označava umjeren pozitivan učinak fleksibilnih radnih aranžmana na motivaciju. To implicira da zaposleni koji imaju veću fleksibilnost u svom radnom rasporedu – kao što je mogućnost rada od kuće ili prilagođavanje radnog vremena – imaju tendenciju da se osjećaju više motivisano. Ovo povećanje motivacije može se pripisati faktorima kao što su poboljšana ravnoteža između

posla i privatnog života, smanjenog stresa i veće autonomije. Zbog toga organizacije koje implementiraju ili unapređuju fleksibilne radne aranžmane mogu očekivati povećanje motivacije zaposlenih, što u konačnici može dovesti do poboljšane produktivnosti i zadovoljstva poslom.

4.4. Diskusija rezultata u odnosu na drugu hipotezu

Druga hipoteza glasila je: "Karakteristike veze fleksibilnog radnog vremena (rad od kuće, dijeljenje posla, skraćeno radno vrijeme, poluvremeni rad u dužem periodu) sa motivacijom ovisi od spola zaposlenika". Provedena su dva zasebna regresiona modela, jedan za uticaj fleksibilnog radnog vremena na motivaciju kod osoba muškog pola, a drugi za uticaj fleksibilnog radnog vremena na motivaciju kod osoba ženskog pola.

Na osnovu regresione analize smo zaključili da za ženske osobe postoji statistički značajan uticaj fleksibilnog radnog vremena na motivaciju, dok kod muških osoba to nije bio slučaj. Na osnovu toga možemo prihvatiti i drugu hipotezu i zaključiti da veza fleksibilnog rada sa motivacijom zaista ovisi od spola zaposlenika.

Postoje mnogi razlozi zbog čega bi rezultati mogli biti ovakvi. To može biti zbog work-life balansa. Žene generalno imaju veće obaveze kada su u pitanju domaćinstva zbog čega im fleksibilno radno vrijeme može pomoći da bolje usklade profesionalne i privatne obaveze što u konačnici može pozitivno da se odrazi na njihovo zadovoljstvo poslom i na njihovu motivaciju. S druge strane, muškarci, koji tradicionalno imaju manje obaveza van posla, možda ne percipiraju fleksibilno radno vrijeme kao faktor koji značajno doprinosi njihovoj motivaciji. Muškarci često manje koriste fleksibilne radne aranžmane, što može objasniti zašto ti aranžmani nisu imali značajan uticaj na njihovu motivaciju u ovom istraživanju. Također, moguće je da muškarci ne doživljavaju iste pritiske u vezi s balansiranjem posla i privatnog života kao žene, što može umanjiti važnost fleksibilnosti u njihovom radu. Ova razlika u percepciji i potrebi za fleksibilnošću između spolova ukazuje na potrebu za individualizovanim pristupom prilikom implementacije fleksibilnih radnih aranžmana, uzimajući u obzir specifične potrebe i okolnosti zaposlenih.

To je u skladu sa prethodnim istraživanjima kao što su Shockley i Allen (2007) čiji su zaključci da različiti radnici imaju različite potrebe kad je u pitanju fleksibilnost na radnom mjestu, što ukazuje na važnost prilagođavanja različitim generacijama i spolovima. Na primjeru Litve, istraživanja pokazuju visoku razinu korištenja fleksibilnih radnih aranžmana u organizacijama, s naglaskom na fleksibilni raspored radnog vremena, skraćenu radnu sedmicu, te mogućnosti rada u uredu i kod kuće. Razlike u percepciji benefita fleksibilnosti također se primjećuju između muškaraca i žena, gdje žene često više cijene mogućnosti koordinacije radnih i obiteljskih obaveza.

Istraživanje ovog rada potvrđuje nalaze istraživanja Shockley i Allen (2007) jer pokazuje da žene, koje često imaju veće kućne obaveze, imaju više koristi od fleksibilnih radnih

aranžmana, jer im to pomaže da bolje usklade profesionalne i lične obaveze. Ovo je u skladu sa različitim potrebama za fleksibilnošću.

Laundon i Williams (2018) zaključuju da zaposlenici koji koriste fleksibilne radne aranžmane često manje razumiju i znaju kako pristupiti punom spektru beneficija, mnoge od kojih imaju kratkoročne i dugoročne financijske implikacije. To ima posljedice za dugoročnu financijsku sigurnost žena (kao najčešćih korisnica fleksibilnih radnih aranžmana) i za financijske savjetnike, kako kao zaposlenike u organizacijama u australskoj financijskoj industriji, tako i kao pružatelje savjeta ženama koje rade u tom sektoru. S druge strane muškarci generalno imaju manje obaveza van svojih poslovnih zadataka, zbog čega fleksibilno radno vrijeme možda nema pozitivan uticaj na njihovu motivaciju na radnom mjestu.

Zaključci provedenog istraživanja u skladu su sa zaključcima koje su izveli Laundon i Williams (2018), koji su primijetili da zaposleni koji koriste fleksibilne radne aranžmane možda neće u potpunosti razumjeti ili iskoristiti raspon dostupnih beneficija, što može dovesti do različitih razina uticaja. Istraživanje, koje nije otkrilo značajan uticaj fleksibilnog rada na motivaciju muških zaposlenika, moglo bi sugerirati da muškarci ili ne percipiraju ili ne vrednuju ove prednosti na isti način kao žene, ili da su njihove potrebe za ravnotežom između poslovnog i privatnog života drugačije i manje pod uticajem fleksibilnost radnog mjesta.

4.5. Diskusija rezultata u odnosu na treću hipotezu

Treća hipoteza glasila je: "Karakteristike veze fleksibilnog radnog vremena (rad od kuće, dijeljenje posla, skraćeno radno vrijeme, poluvremeni rad u dužem periodu) sa motivacijom ovisi od starosne dobi zaposlenika." Provedena su tri različita regresiona modela. U prvom su testirane osobe mlađe od 30 godina, u drugom one osobe koje imaju između 31 i 50 godina, a u trećem osobe koje su starije od 50 godina.

Na osnovu regresione analize smo zaključili da fleksibilnost ima statistički značajan uticaj na motivaciju samo kod osoba koje su mlađe od 30 godina. Za osobe starije od te granice nije postojao statistički značajan uticaj fleksibilnog radnog vremena na motivaciju. Na osnovu toga možemo prihvatiti i ovu hipotezu i zaključiti da veza fleksibilnog radnog vremena sa motivacijom zaista ovisi od starosne dobi zaposlenih.

Razlike u uticaju fleksibilnog radnog vremena na motivaciju između mladih i starijih zaposlenika mogu se objasniti različitim životnim prioritetima i fazama karijere. Mlađi zaposlenici često balansiraju više obaveza van radnog mjesta, kao što su fakultetske obaveze, hobiji i putovanja, što ih čini sklonijima da cijene fleksibilnost koja im omogućava da usklade profesionalni i privatni život. S druge strane, stariji zaposlenici često su već formirali rutine i navikli su na tradicionalne radne rasporede, što može umanjiti motivacijski efekat fleksibilnosti. Dodatno, stariji radnici mogu osjećati manje potrebe za fleksibilnošću jer su im profesionalni prioriteti stabilniji, a porodične obaveze manje intenzivne. Osim toga, mlađi

uposlenici su u većini slučajeva bolji sa tehnologijom i ne treba im mnogo vremena da se adaptiraju na fleksibilan rad, dok kod starijih osoba to nije slučaj. Nalazi istraživanja su u skladu sa prethodno provedenim istraživanjima kao što su istraživanja koja su proveli Ciarniene i Vienazindiene (2018) i Rouvroye *et al.* (2022).

Prvo pomenuto istraživanje, Ciarniene i Vienazindiene (2018), provedeno u Litvaniji sa 316 zaposlenih, pokazalo je da različite starosne i polne grupe imaju različita očekivanja i odgovore na fleksibilne radne angažmane. Studija je uočila visoko usvajanje fleksibilnih radnih rasporeda i radnih opterećenja u litvanskim organizacijama, pri čemu je fleksibilnost vremena i opterećenja posebno privlačna zaposlenima. Utvrđeno je da mlađe generacije prijavljuju veće zadovoljstvo opcijama fleksibilnosti koje pružaju njihove organizacije. Ovo istraživanje je usklađeno s nalazima poređenog istraživanja na nekoliko načina, posebno u pogledu različitih utjecaja fleksibilnih radnih aranžmana na različite starosne grupe. Provedeno istraživanje je pokazalo da zaposlenici mlađi od 30 godina imaju više koristi od fleksibilnih radnih aranžmana, što je u skladu sa nalazima poređenog istraživanja, koje zaključuje da su mlađe generacije zadovoljnije takvim aranžmanima. To bi moglo biti zbog veće važnosti koju mlađi zaposlenici pridaju balansiranju posla sa drugim životnim aktivnostima, kao što su obrazovanje, hobiji i putovanja. Uz to, prilagodljivost mlađih zaposlenika novim tehnologijama i netradicionalnim radnim okruženjima odražava nalaze poređenog istraživanja da je fleksibilnost vremena i radnog opterećenja privlačnija od fleksibilnosti samog radnog mjesta.

5. ZAKLJUČAK

Teorijski dio rada obuhvata ključne aspekte analize utjecaja fleksibilnog radnog vremena na motivaciju zaposlenika, s posebnim osvrtom na različite rodne i starosne kategorije. Kroz pregled relevantne literature i teorijskih modela, jasno je da fleksibilni radni aranžmani postaju neizostavan dio modernih poslovnih strategija, s ciljem povećanja zadovoljstva, produktivnosti i ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenika. Teorijski okvir istraživanja definiše različite oblike fleksibilnog radnog vremena, uključujući rad na daljinu, fleksibilne radne sate i komprimiranu radnu sedmicu. Prednosti ovih aranžmana su mnogostruke, uključujući poboljšanje radnog učinka, smanjenje stresa i troškova te povećanje lojalnosti zaposlenika. S druge strane, identificirani su i određeni izazovi, kao što su koordinacija timova, održavanje komunikacije i potencijalna izolacija zaposlenika. Posebna pažnja posvećena je utjecaju fleksibilnog radnog vremena na različite demografske skupine. Istraživanje pokazuje da rodne i starosne razlike igraju značajnu ulogu u percepciji i efektima fleksibilnog rada. Na primjer, mlađi zaposlenici i žene često preferiraju fleksibilne radne aranžmane zbog mogućnosti bolje organizacije privatnog života i obaveza. Istovremeno, stariji zaposlenici mogu imati drugačije preferencije zbog dugogodišnjih radnih navika i potreba za stabilnošću. Teorijska analiza također naglašava važnost prilagodbe organizacijskih politika kako bi se maksimizirao pozitivan učinak fleksibilnih radnih aranžmana. Organizacije koje aktivno prilagođavaju svoje radne modele prema specifičnim potrebama svojih zaposlenika, imaju veću šansu za postizanje boljih rezultata u

smislu radne motivacije i ukupne efikasnosti. Teorijski dio rada jasno pokazuje da fleksibilni radni aranžmani imaju značajan potencijal za unapređenje radne motivacije i zadovoljstva zaposlenika, posebno kada se uzmu u obzir specifične potrebe različitih rodni i starosnih grupa. Kroz pažljivo planiranje i implementaciju, organizacije mogu postići optimalne uvjete rada koji će zadovoljiti sve strane i osigurati dugoročnu održivost i uspjeh.

Na osnovu provedenog istraživanja, u kojem je učestvovalo 200 zaposlenika, provedena je analiza rezultata. Prije svega su predstavljeni rezultati nakon čega je provedena i regresiona analiza. Na osnovu odgovora ispitanika u vezi fleksibilnog rada, određene radne aranžmane organizacije univerzalno ne dozvoljavaju, kao što su rad od kuće bez internet veze, skraćena radna sedmica, rad na pola radnog vremena ili podjela posla. S druge strane, organizacije sve više dozvoljavaju kratke izostanke zbog ličnih ili porodičnih obaveza, rad u tranzicijskom radnom vremenu, te timski rad u kojem ispitanici pokrivaju jedni druge.

Na osnovu odgovora ispitanika u vezi njihove radne motivacije, njihova mišljenja su uglavnom podijeljena. Međutim, većina se nije složila sa tvrdnjom da se ne trude u svom poslu jer smatraju da gube vrijeme, tvrdnjom da se malo trude u svom poslu jer smatraju da njihov posao nije vrijedan truda, te tvrdnjom da ne znaju zašto rade na trenutnom poslu. S druge strane, većina njih se složila sa tvrdnjom da ulažu trud u svoj rad jer ih to čini ponosnim na sebe i jer im je posao zanimljiv. Osim toga, također se većina ispitanika složila sa tvrdnjom da ulažu trud jer je to u skladu sa njihovim ličnim vrijednostima.

Kada je u pitanju testiranje hipoteza, provedeni su različiti regresioni modeli. Na osnovu prvog regresionog modela zaključak je bio da fleksibilno radno vrijeme zaista može da ima pozitivan uticaj na motivaciju zaposlenih čime je potvrđena druga hipoteza. U drugom koraku je poređeno da li postoje razlike u uticaju fleksibilnosti na motivaciju ovisno od spola. Na osnovu regresione analize zaključeno je da zaista postoje razlike u smislu da kod žena postoji značajan uticaj fleksibilnog radnog vremena na motivaciju, dok kod muškaraca to nije slučaj. Time je potvrđena i druga hipoteza.

Nakon toga je poređeno da li postoje statistički značajne razlike u uticaju fleksibilnosti na motivaciju kod zaposlenika u odnosu na godine starosti. Dokazano je da postoji statistički značajan uticaj fleksibilnog radnog vremena na motivaciju samo kod ispitanika koji su mlađi od 30 godina, dok kod ispitanika starijih od 31 godinu nije postojao značajan uticaj fleksibilnosti na motivaciju. Time je potvrđena i treća hipoteza istraživanja.

5.1. Moguće slabosti istraživanja

Jedna potencijalna slabost korištenog istraživačkog dizajna može biti veličina uzorka i njegova reprezentativnost. Iako je studija obuhvatila 200 učesnika, nalazi se možda neće moći generalizovati na širu populaciju. Pored toga, postoji mogućnost pristrasnosti odgovora, jer su učesnici možda dali društveno poželjne odgovore, a ne svoja prava osjećanja, posebno u mjerama motivacije i korištenju fleksibilnih radnih aranžmana.

Još jedna potencijalna slabost leži u oslanjanju na metodu upitnika, koja sa sobom povlači izazove kao što je tačnost podataka o samoprocjeni. Upotreba ponuđenih odgovora, iako korisna za kvantifikaciju stavova i ponašanja, mogla je ograničiti ispitanike da u potpunosti izraze nijanse svojih iskustava uz fleksibilne radne aranžmane i motivaciju.

5.2. Preporuke za buduća istraživanja

Za buduća istraživanja preporučuje se da se istraži raznovrsniji i reprezentativniji uzorak koji uključuje učesnike iz različitih industrija i geografskih lokacija. Ovo bi poboljšalo generalizaciju nalaza i pružilo šire razumijevanje o tome kako fleksibilni radni aranžmani utiču na motivaciju zaposlenih u različitim kontekstima. Osim toga, uključivanje longitudinalnih studija moglo bi pomoći u razumijevanju dugoročnih efekata fleksibilnih uslova rada na motivaciju, kao i kako se ti efekti mogu razvijati tokom vremena kako se zaposleni i radna mjesta prilagođavaju novim radnim aranžmanima.

Druga oblast za buduća istraživanja mogla bi uključiti dublje ispitivanje uloge koju specifični demografski faktori, kao što su spol i starost, igraju u oblikovanju odnosa između fleksibilnih radnih aranžmana i motivacije. S obzirom na nalaze da ovi faktori značajno utiču na ishode, bilo bi korisno detaljnije istražiti razloge koji stoje iza ovih razlika. Ovo bi moglo uključivati kvalitativne metode, kao što su intervjui ili fokus grupe, kako bi se stekao uvid u iskustva i percepcije zaposlenih, koji se ne mogu lako obuhvatiti kvantitativnim istraživanjima. Dodatno, buduća istraživanja mogla bi razmotriti ispitivanje drugih varijabli kao što su kulturna pozadina, organizacijska kultura i priroda samog posla kako bi se pružilo sveobuhvatnije razumijevanje kako fleksibilnost utiče na motivaciju.

REFERENCE

1. Adkins, C. L., i Premeaux, S. F. (2012). Spending time: The impact of hours worked on work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 380–389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.003>
2. Agburu, J. I., Anza, N. C., i Iyortsuun, A. S. (2017). Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale enterprises (SMEs). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 26. <https://doi.org/10.1186/s40497-017-0084-0>
3. Ahmad, Abd. R., Idris, M. T. M., i Hashim, M. H. (2013). A Study of Flexible Working Hours and Motivation. *Asian Social Science*, 9(3), p208. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n3p208>
4. Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., i Shockley, K. M. (2013). Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
5. Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., i Güngör, H. (2022). Task performance and job satisfaction under the effect of remote working: Call center evidence. *Economics i Sociology*, 15(1), 284–296. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-1/18>
6. Austin Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J., i Nwokorie, C. (2020). *Flexible working arrangements and organizational performance: An overview*, *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(5 Series 6), 50-59.
7. Austin-Egole, I.S., Iheriohanma, E.B. and Nwokorie, C.,. (2020). Austin-Egole, I.S., Iheriohanma, E.B. and Nwokorie, C., 2020. Flexible working arrangements and organizational performance: An overview. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(5), pp.50-59. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*.
8. Baer, R. A. (2011). Measuring mindfulness. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 241–261. <https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564842>

9. Bal, P. M., i De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126–154. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>
10. Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., i De Jong, S. B. (2013). How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545–572. <https://doi.org/10.1111/joms.12028>
11. Beigi, M., Shirmohammadi, M., i Stewart, J. (2018). Flexible Work Arrangements and Work–Family Conflict: A Metasynthesis of Qualitative Studies Among Academics. *Human Resource Development Review*, 17(3), 314–336. <https://doi.org/10.1177/1534484318787628>
12. Bono, J. E., i Judge, T. A. (2003). SELF-CONCORDANCE AT WORK: TOWARD UNDERSTANDING THE MOTIVATIONAL EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERS. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571. <https://doi.org/10.2307/30040649>
13. Boone James. (2016). *Employee Preferences for Autonomy and Choice Over Flexible Work Arrangements: A Study by Boone James (2016)*".
14. Casper, W. J., i Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 95–109. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.015>
15. Chandra, V. (2012). Work–life balance: Eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1040–1056. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651339>

16. Chung, H., Birkett, H., Forbes, S., i Seo, H. (2021). Covid-19, Flexible Working, and Implications for Gender Equality in the United Kingdom. *Gender i Society*, 35(2), 218–232. <https://doi.org/10.1177/08912432211001304>
17. Chung, H., i Van Der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
18. Ciarniene, R., i Vienazindiene, M. (2018). Flexible Work Arrangements from Generation and Gender Perspectives: Evidence from Lithuania. *Engineering Economics*, 29(1), 84–92. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.1.19247>
19. De Bruin, A., i Dupuis, A. (2004). *Work-Life Balance? Insight from Non-Standard Work*. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 29(1) 21-37.
20. Deci, E. L., i Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
21. DeRoure, F. (1995). *Reconciliation of Family and Work*. *Workshop Proceeding on the Reconciliation of Family and Work held in the Pantion University, Athens*.
22. Dujanić, M. (2007). *Osnove menadžmenta*.
23. Etzion, D. (2003). Annual vacation: Duration of relief from job stressors and burnout. *Anxiety, Stress i Coping*, 16(2), 213–226. <https://doi.org/10.1080/10615806.2003.10382974>
24. Fynes, N., i Storrie, A. (1998). *Families and Work in the Twenty-first Century: Employer Benefit from Flexible Working*. *Department Of Social and Family Affair*.
25. Gagné, M., i Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

26. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van Den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., i Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
27. Gajendran, R. S., i Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
28. Goguen, K. (2017). *Goguen, Kandice, “Flexible and Fit: Examining the Relationship Between Flexible Work Arrangements and Employee Health” (2017).*
29. Gottlieb, B. H., Kelloway, E. K., i Barham, E. J. (1998). *Flexible work arrangements: Managing the work-family boundary*. Wiley.
30. Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>
31. Hacker, S. K., i Doolen, T. L. (2003). Strategies for living: Moving from the balance paradigm. *Career Development International*, 8(6), 283–290. <https://doi.org/10.1108/13620430310496099>
32. Haddad, H., Khatib, N. E., i Ashaal, A. (2023). The Nexus between Extrinsic Motivation and Employees’ Retention; Do Compensation Packages and Flexible Working Hours Matter? *Open Journal of Business and Management*, 11(02), 530–551. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.112028>

33. Hans, S., Nayeem, A. M., Mikkilineni, S., i Gupta, R. (2023). Exploring the relationship between generational diversity and knowledge sharing: The moderating role of workplace intergenerational climate, boundary-spanning leadership and respect. *Employee Relations: The International Journal*, 45(6), 1437–1454. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2022-0507>
34. Herzberg, F. (1976). One More Time: How Do You Motivate Employees? In M. M. Gruneberg (Ed.), *Job Satisfaction—A Reader* (pp. 17–32). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2
35. Hill, E. J., Ferris, M., i Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
36. Hofstede, G. (1983). Review Article: Geert Hofstede: Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values: 1980, Beverly Hills/London: Sage. 474 pages. *Organization Studies*, 4(4), 390–391. <https://doi.org/10.1177/017084068300400409>
37. Hokke, S., Mason, S., Crawford, S. B., Cooklin, A. R., Giallo, R., i Bennetts, S. K. (2024). Flexible work patterns and experiences of the work–family interface among Australian parents. *Journal of Industrial Relations*, 00221856231221637. <https://doi.org/10.1177/00221856231221637>
38. Holewa, R. (2023). Types of Work Schedules. *Quidlo*.
39. Ifeyinwa Stella, A.-E., E. B. J., I., i J.I., I. (2022). FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS (FWAS) AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN EMPIRICAL COMPARATIVE ANALYSIS OF PRODUCTION COMPANIES. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 4(4), 131–146. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v4i4.341>

40. ILO. (2011). *Working time in the twenty-first century: Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working Time Arrangements 2011 (17-21 October 2011)*. ILO.
41. Ipsen, C., Kirchner, K., i Hansen, J. P. (2020). *Experiences of working from home in times of covid-19 International survey conducted the first months of the national lockdowns March-May, 2020*.
42. Ipsen, C., Van Veldhoven, M., Kirchner, K., i Hansen, J. P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
43. Jones, J. M., i Jetten, J. (2011). Recovering From Strain and Enduring Pain: Multiple Group Memberships Promote Resilience in the Face of Physical Challenges. *Social Psychological and Personality Science*, 2(3), 239–244. <https://doi.org/10.1177/1948550610386806>
44. Kato, T., i Kodama, N. (2017). *Women in the Workplace and Management Practices: Theory and Evidence*.
45. Kelle, N., Simonson, J., i Gordo, L. R. (2017). Is Part-Time Employment after Childbirth a Stepping-Stone into Full-Time Work? A Cohort Study for East and West Germany. *Feminist Economics*, 23(4), 201–224. <https://doi.org/10.1080/13545701.2016.1257143>
46. Klindžić, M., i Marić, M. (2019). Flexible Work Arrangements and Organizational Performance – The Difference between Employee and Employer-Driven Practices. *Drustvena Istrazivanja*. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.05>
47. Kossek, E. E., Hammer, L. B., Thompson, R. J., i Burke, L. B. (2014). *Leveraging workplace flexibility for engagement and productivity*. SHRM Society for Human Resource Management.

48. Kossek, E. E., i Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*. (pp. 535–572). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-017>
49. Kotey, B., i Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753–2770. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102160>
50. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., i Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
51. Latham, G. P., i Locke, E. A. (2007). New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. *European Psychologist*, 12(4), 290–300. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.290>
52. Latham, G. P., i Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
53. Laundon, M., i Williams, P. (2018). Flexible Work: Barrier to Benefits? *Financial Planning Research Journal*, 4(2), 51–68. <https://doi.org/10.2478/fprj-2018-0007>
54. Locke, E. A., i Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
55. Lockwood, N. R. (2003). *Work/Life Balance—Challenges and Solutions*, *Society for Human Resource Management (SHRM) Research Quarterly*, pp. 3-4.

56. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
57. Maslow, A. H. (1954). *Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality.*
58. McGregor. (1960). *The Human Side of Enterprise.* Macat Library. <https://doi.org/10.4324/9781912281053>
59. McNall, L. A., Masuda, A. D., i Nicklin, J. M. (2009). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61–81. <https://doi.org/10.1080/00223980903356073>
60. Meyer, J. P., Becker, T. E., i Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
61. Michael, F. (2004). *Micheal, F. (2004, May). Flexibility at Work. Paper Presented at the Conference on Flexible Working Patterns, French Institute, Athens.*
62. Mladenović, M. (2020). Equilibrium between business and private life of employees and managers: Benefits for balance of life and their effects. *Ekonomski Izazovi*, 9(17), 67–79. <https://doi.org/10.5937/EkoIzazov2017067M>
63. Muchiti, E. M. (2015). INFLUENCE OF WORK LIFE BALANCE ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN KENYA; A CASE OF MILIMANI LAW COURTS NAIROBI. *Strategic Journal of Business i Change Management*, 2(2). <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v2i2.120>
64. Nohria, N., Groysberg, B., i Lee, L.-E. (2008). “Employee Motivation: A Powerful New Model” (*Harvard Business Review*).
65. Novosel, F. (2019). *Novosel, F. (2019). “Povezanost fleksibilnih radnih aranžmana i zadovoljstva zaposlenika na radu”, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu,*

66. Ogueyungbo, O., Maloma, A., Igbino, E., Salau, O., Olokundun, M., i Falola, H. (2019). *A Review of Flexible Work Arrangements Initiatives in the Nigerian Telecommunication Industry*.
67. Ongaki, J. (2019). An examination of the relationship between flexible work arrangements, work-family conflict, organizational commitment, and job performance. *Management*, 23(2), 169–187. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0025>
68. Orishede, F., i Ndudi, E. (2020). *Flexible work arrangement and employee performance: A review*, *Journal of Resources i Economic Development*, 3(1), 86-103.
69. Pinder, C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior* (0 ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
70. Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*.
71. Purcell, J. (2002). *Sustaining The HR and Performance Link in Difficult Times*. CIPD Conference, Harrogate.
72. Rafnsdóttir, G. L., i Heijstra, T. M. (2013). Balancing Work–family Life in Academia: The Power of Time. *Gender, Work i Organization*, 20(3), 283–296. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00571.x>
73. Robbins, S. P., i Judge, T. A. (2022). *Essentials of organizational behavior* (Fifteenth edition, global edition). Pearson.
74. Rood, A. S. (2011). Understanding Generational Diversity in the Workplace: What Resorts Can and are Doing. *Journal of Tourism Insights*, 1(1). <https://doi.org/10.9707/2328-0824.1009>

75. Rothbard, N. P., Phillips, K. W., i Dumas, T. L. (2005). Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243–258. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0124>
76. Rouvroye, L., Van Dalen, H. P., Henkens, K., i Schippers, J. J. (2022). Employers' views on flexible employment contracts for younger workers: Benefits, downsides and societal outlook. *Economic and Industrial Democracy*, 43(4), 1934–1957. <https://doi.org/10.1177/0143831X211053378>
77. Rozlan, N. Z. A., i Subramaniam, G. (2020). The Impact of Flexible Working Arrangements on Millennials: A Conceptual Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11), Pages 938-948. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i11/8152>
78. Rožman, M., Treven, S., i Čančer, V. (2017). Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research Journal*, 8(2), 14–25. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0013>
79. 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), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
80. Ryan, R. M., i Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
81. Sebastiao, G. (2022). *Sebastiao, G., 2022. Procjena uticaja fleksibilnih radnih aranžmana na zadovoljstvo, motivaciju i učinak zaposlenih (doktorska disertacija, Univerzitet u Pretoriji).*
82. Shagvaliyeva, S., i Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 04(01), 20–23. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>

83. Shahbaz Hyder Mughal, i Iram Rani. (2024). *Shahbaz Hyder Mughal and Prof. Dr. Iram Rani (2024) "Work Flexibility and Work-Life Interface: Linking Formal Flexible Arrangements to Employee Job Satisfaction"*, *Research Journal of Social Sciences and Economics Review*, 5(1), pp. 25-35. Doi: 10.36902/rjsser-vol5-iss1-2024(25-35).
84. Shockley, K. M., i Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 479–493. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.006>
85. Skinner, N. (2013). *Work-life balance and family friendly policies: Evidence Base, issue 4, 2013*. <https://doi.org/10.4225/50/558217B4DE473>
86. Sobrino-De Toro, I., Labrador-Fernández, J., i De Nicolás, V. L. (2019). Generational Diversity in the Workplace: Psychological Empowerment and Flexibility in Spanish Companies. *Frontiers in Psychology*, 10, 1953. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01953>
87. Stan De Spiegelare, i Piasna, A. (2019). *Zašto i kako skratiti radno vrijeme*.
88. Stelmokienė, A., Jarašiūnaitė-Fedosejeva, G., i Kravčenko, K. (2023). Relationship between gender equality, employees' perception of distributive justice and wellbeing in EU: The effect of gender and management position. *Economics i Sociology*, 16(1), 138–152. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-1/9>
89. Tauraitė, V., i Aleksandravičienė, A. (2023). The Relationship Between Time Allocation for Work and Personal Life and Happiness. *Social Welfare: Interdisciplinary Approach*, 13, 22–41. <https://doi.org/10.15388/SW.2023.13.12>
90. Tennison, G. M. (1996). *Tennison, G. M. (1996.), The determination of universal variables of job satisfaction through a content analysis, doktorska disertacija, The University of San Francisco, San Francisco*.

91. Timea, N., i Violeta, Z. (2013). The harmonization of business and employees' personal goals. *TIMS. Acta*, 7(2), 77–85. <https://doi.org/10.5937/timsact7-4991>
92. Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., i Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 83–103. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12030>
93. UKEssays. (2018). *UKEssays. November 2018. Effect of Flexible Working Hours on Motivation.*
94. Van Osch, Y., i Schaveling, J. (2020). The Effects of Part-Time Employment and Gender on Organizational Career Growth. *Journal of Career Development*, 47(3), 328–343. <https://doi.org/10.1177/0894845317728359>
95. Van Peppen, L. M., Verkoeijen, P. P. J. L., Heijltjes, A. E. G., Janssen, E. M., i Van Gog, T. (2021). Enhancing students' critical thinking skills: Is comparing correct and erroneous examples beneficial? *Instructional Science*, 49(6), 747–777. <https://doi.org/10.1007/s11251-021-09559-0>
96. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
97. Wahba, M. A., i Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212–240. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6)
98. Wood, W., i Eagly, A. H. (2002). A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, 128(5), 699–727. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.5.699>
99. World at Work. (2015). *World at Work. (2015). Survey on workplace flexibility.* <https://docplayer.net/20610250-Survey-on-workplace-flexibility-2013-research-worldatwork-october-2013.html>

100. Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., Scarparo, S., i Dawson, P. (2015). *The impact of flexible work arrangements on the work-life balance of employees in the public sector. International Journal of Public Sector Management, 28(3), 227-241.*

PRILOZI

Prilog 1. ANKETNI UPITNIK

DEMOGRAFSKI PODACI:

1. Spol:
 - Muško
 - Žensko

2. Dob: _____

3. Razina obrazovanja:
 - NSS - Niža stručna sprema
 - SSS - Srednja stručna sprema
 - VŠS - Viša stručna sprema
 - VSS - Visoka stručna sprema

4. Naziv radnog mjesta: _____

Molim Vas da na sljedeća pitanja vezana uz prisutnost i mogućnost korištenja fleksibilnih radnih angažmana u organizaciji u kojoj ste trenutno zaposleni, odgovorite korištenjem sljedeće skale:

- Organizacija ne omogućava
 - Organizacija omogućava, ali ne za moju radnu poziciju.
 - Nisam siguran
 - Organizacija omogućava za moju radnu poziciju, ali ne koristim.
 - Organizacija omogućava za moju radnu poziciju i koristim.
-
1. Klizno radno vrijeme (fleksibilnost u dolasku i odlasku sa posla).
 2. Fleksibilno radno vrijeme (samostalno određivanje vremena rada pod uslovom da se zadovolji minimum radnih sati i obavljanja poslovnih zadataka).
 3. Skraćena radna sedmica (odrađeno puno radno vrijeme, ali u manje od 5 dana sedmično).
 4. Nepuno radno vrijeme (radna sedmica u kojoj zaposlenici rade manje od 40 sati).
 5. Tranzicijsko radno vrijeme (fleksibilnost u obavljanju posla u slučaju rođenja djeteta ili smrti člana porodice).
 6. Dijeljenje posla (2 ili više zaposlenika dijele jednu poziciju, npr. radi svaki po 20 sati sedmično).
 7. Rad na daljinu korištenjem informacijske i komunikacijske tehnologije (uključuje rad od kuće i rad izvan kancelarije na lokacijama s internetskom vezom).
 8. Rad od kuće bez internetske veze.
 9. Rad vikendom.

10. Rad u smjenama u dogovoru sa poslodavcem, s obzirom na važne porodične/privatne obaveze.
11. Preraspodjela radnog vremena na godišnjoj razini (u slučaju intenzivnije potrebe za radom zaposlenici rade dodatne sate koji su kompenzacija za onaj dio godine kada je manja potreba za radom).
12. Mogućnost mijenjanja lokacija obavljanja posla tokom godine (npr. ako preduzeće ima poslovne prostore na više lokacija).
13. Mogućnost izmještenog rada (npr. rad u kafiću, parku, umjesto u zgradi poslodavca).
14. Mogućnost kratkog izlaska s posla radi obavljanja privatnih/porodičnih obaveza.
15. Praćenje sati rada na mjesečnoj i dnevnoj razini (omogućuje obavljanje privatnih/porodičnih/kućnih obaveza u radno vrijeme ukoliko je to potrebno, a nadoknadu mjesečnog fonda sati druge dane u mjesecu).
16. Timski rad koji omogućuje fleksibilnost radnog vremena jer članovi tima mogu uskočiti/odraditi dio posla umjesto pojedinca ako on/a ima potrebe za tim.
17. Pravo na brigu za zavisne članove porodice (stare roditelje, bolesne članove porodice).
18. Pravo na više pauza tokom radnog vremena (zbog zdravstvenog stanja zaposlenika).
19. Osiguravanje pauzi i mjesta za dojenje za mlade majke.
20. Pauza u karijeri (omogućuje zaposlenicima da uzmu pauzu tijekom određenog razdoblja, obično od 1 do 5 godina, najčešće neplaćena, nakon čega se vraćaju na isto ili slično radno mjesto).

Obilježite koliko se slažete sa sljedećim tvrdnjama.

- U potpunosti se ne slažem
 - Uglavnom se ne slažem
 - Nisam siguran
 - Uglavnom se slažem
 - U potpunosti se slažem
1. Ne trudim se na radnom mjestu, jer stvarno osjećam da gubim vrijeme na poslu.
 2. Malo se trudim na radnom mjestu jer mislim da ovaj posao ne vrijedi truda.
 3. Ne znam zašto radim ovaj posao, besmislen je.
 4. Trudim se da dobijem odobravanje drugih (npr. nadređeni, kolege, porodica, klijenti...).
 5. Trudim se jer će me drugi više poštovati (npr. nadređeni, kolege, porodica, klijenti...).
 6. Trudim se da izbjegnem kritike drugih (npr. nadređeni, kolege, porodica, klijenti...).
 7. Trudim se jer će me drugi nagraditi finansijski samo ako uložim dovoljno truda u svoj posao (npr. poslodavac, nadređeni...).

8. Trudim se jer mi drugi nude veću sigurnost posla ako uložim dovoljno truda u svoj posao (npr. poslodavac, nadređeni...).
9. Trudim se jer rizikujem gubitak posla ako ne uložim dovoljno truda.
10. Trudim se jer moram sebi dokazati da mogu.
11. Trudim se jer me trud čini ponosnim na sebe.
12. Trudim se inače ću se osjećati posramljeno.
13. Trudim se inače ću se osjećati loše.
14. Trudim se jer smatram važnim ulagati trud u ovaj posao.
15. Trudim se jer ulaganje truda u ovaj posao usklađuje se s mojim ličnim vrijednostima.
16. Trudim se jer ulaganje truda u ovaj posao ima lično značenje za mene.
17. Trudim se jer se zabavljam radeći svoj posao.
18. Trudim se jer je ono što radim na poslu uzbudljivo.
19. Trudim se jer je posao koji radim zanimljiv.