

Univerzitet u Sarajevu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**IZAZOVI RADA OD KUĆE U VRIJEME PANDEMIJE**

Završni magistarski rad

Studentica:  
Hana Sarajlić

Mentorica:  
Prof. dr. Dženana Husremović

Sarajevo, 2021.

## Sadržaj

Uvod .....	1
<i>Rad od kuće</i> .....	2
<i>Rad od kuće u obrazovnom sektoru</i> .....	4
<i>Karasekov model dobrobiti uposlenika</i> .....	6
<i>Dobrobit</i> .....	9
<i>Motivacija</i> .....	13
Cilj.....	17
Problem .....	17
<i>Hipoteze</i> .....	17
Postupak .....	17
<i>Uzorak</i> .....	17
<i>Instrumentarij</i> .....	19
<i>Procedura</i> .....	22
Rezultati .....	22
Diskusija.....	27
<i>Ograničenja istraživanja i upute za buduća istraživanja</i> .....	38
<i>Praktične implikacije</i> .....	40
Zaključak .....	42
Literatura .....	44

## **Izazovi rada od kuće u vrijeme pandemije**

Hana Sarajlić

Cilj ovog rada bio je istražiti izazove s kojim su se suočili uposlenici u obrazovnom sektoru u Bosni i Hercegovini tokom rada od kuće za vrijeme pandemije. Preciznije, radom se nastojalo ispitati da li postoji, i kakve je prirode, povezanost psihosocijalnih karakteristika posla (zahtjeva posla, kontrole nad poslom, te podrške na radnom mjestu) sa radnom motivacijom i dobrobiti uposlenika. Uzorak su činili uposlenici iz prosvjetnog sektora na svim razinama obrazovanja, te je u istraživanju učestvovalo 345 ispitanika. Instrument upotrijebljen za svrhe ove studije integrirao je niz skala koje su obuhvatale mjere psihosocijalnih faktora na radnom mjestu, radne motivacije, zadovoljstva životom, percipiranih simptoma stresa, te opšteg psihofizičkog funkcionisanja. Provođenjem t-testa utvrđeno je da su osobe koje nisu imale dostupan adekvatan fizički prostor za neometan rad percipirale više zahtjeve posla, nižu kontrolu nad poslom, manje zadovoljstvo životom, više simptoma stresa, te imale nepovoljnije opšte psihofizičko funkcionisanje u odnosu na osobe koje su posjedovale odgovarajući radni prostor. Multipla regresijska analiza pokazala je da su zahtjevi, kontrola, i podrška značajni prediktori stresa i opšteg psihofizičkog funkcionisanja, dok je za zadovoljstvo životom jedini značajan prediktor podrška na radnom mjestu. Kada se radi o motivaciji, značajni prediktori su zahtjevi i podrška, i to na način da s povećanjem kako zahtjeva, tako i socijalne podrške, raste i intrinzična i ekstrinzična radna motivacija. Dobiveni nalazi mogu služiti kao važan temelj za kreiranje preporuka za programe djelovanja u kriznim situacijama na radnom mjestu, te pomoći organizacijama da optimiziraju radne procese, ali i povećaju dobrobit, motivaciju, i sveukupno zdravlje svojih uposlenika. U vremenima izazova poput pandemija, poslodavci trebaju graditi individualnu, ali i organizacijsku rezilijenciju kroz smanjenje zahtjeva posla, te povećanje kontrole i potpore koju uposlenici doživljavaju na radnom mjestu.

**Ključne riječi:** pandemija, dobrobit, motivacija, rad od kuće, psihosocijalni faktori

## Uvod

Pandemija COVID-19 radikalno je promijenila gotovo sve aspekte života, počevši od svjetske ekonomije do socijalnih rituala (Schulten, 2020, prema Mishra i sur., 2020), a sa brzim širenjem zaraze Svjetska Zdravstvena Organizacija proglasila je stanje opasnosti za javno zdravlje međunarodnih dimenzija krajem januara 2020. godine (World Health Organization, 2020).

S rastom broja zaraženih osoba na globalnom nivou, mnoge države su zatvorile svoje granice i proglasile lockdown – potpuno ili djelimično zatvaranje velikog broja javnih i privatnih institucija s ciljem prevencije širenja zaraze. To se, prirodno, odnosilo i na milione radnih mjesta u nizu različitih profesionalnih sfera. Organizacije i poslodavci su na ovakve promjene odgovorili mijenjanjem načina i aranžmana rada kako bi se prilagodili onom što je ubrzo postalo nova stvarnost današnjice, a što je uključivalo i brzu tranziciju ka radu od kuće. Uzimajući u obzir velike ekonomske i socijalne reperkusije pandemije, ova nagla promjena desila se u vrijeme kada su se brojni vitalni organizacijski procesi, kao što su koordinacija, produktivnost, i proces donošenja odluka, već počeli suočavati s poteškoćama (DeFilippis i sur., 2020).

Ovaj nepredvidivi prirodni eksperiment mnoge osobe je po prvi put suočio sa radom od kuće, pri čemu su se morali ne samo brzo, nego i efikasno prilagoditi izmijenjenim obrascima komunikacije kroz primjenu tehnologije, bez obzira na to koliko su zahtjevi njihovih poslovnih zadataka pogodni za takav aranžman. Finansijske i socijalne posljedice ovakve krize predstavljaju opasnost za društvo i poslovanje, no ishod te opasnosti je u velikoj mjeri posredovan načinom na koji organizacije na nju odgovaraju. Kako bi taj odgovor bio što efikasniji i poticajniji za prilagodbu novonastalom okruženju, nužno je istražiti izazove koje ovakva situacija donosi i koji su načini njihovog savladavanja.

Iako su se mnoge studije prije pandemije bavile radom od kuće, generaliziranje iz prethodnih studija sa sobom nosi rizike i izazove, budući da je rad od kuće prije pandemije bio dobrovoljan, manje raširen, te se odvijao pod manje dramatičnim okolnostima (Bloom i sur., 2015; Choudhury i sur., 2019, prema DeFilippis i sur., 2020). Rad od kuće u uslovima pandemije karakterizira neočekivanost i nedovoljna pripremljenost. U ovakvom kontekstu, zahtjevi koji se postavljaju pred uposlenike postaju veći, intenzivniji, i više opterećavajući. Umjesto rada u dobro opremljenom kućnom uredu, neki ljudi rade u spavaćim sobama, na

kuhinjskim stolovima, i sofama, dok partneri, djeca, braća i sestre, cimeri i kućni ljubimci predstavljaju značajnu distrakciju. Neki uposlenici su i sami zaraženi virusom ili se brinu za članove porodice, a već i sama neizvjesnost globalne situacije u psihološkom smislu predstavlja izazov koji utječe na ljudsko funkcionisanje u svakoj životnoj sferi, pa tako i profesionalnoj. Istovremeno, usljed nametnute prirode rada od kuće, kontrola nad generalnim životnim rutinama, pa tako i poslom, drastično se smanjila. Obaveza fizičkog distanciranja nerijetko sa sobom nosi i dimenziju socijalnog udaljavanja od bližnjih, pa je podrška koju uposlenici primaju od osoba oko sebe također doživjela velike promjene. U takvoj konstelaciji životnih (i profesionalnih) dešavanja, neminovno je da njihova dobrobit i motivacija za radom trpe negativne promjene. Stoga, uobičajene prednosti rada od kuće ne moraju biti prisutne i danas (Donnelly i Proctor-Thomson, 2015, prema Ralph i sur., 2020).

Iako postoje profesije čija priroda dopušta lokacijsku fleksibilnost, pandemija je nametnula sistem rada od kuće čak i onim profesijama koje su mu teško prilagodive, primjerice prosvjetnoj djelatnosti. Zbog toga, rezultati dobijeni kroz studije sa ispitanicima koji su imali ustaljen režim rada od kuće (kao što su uposlenici iz polja informacijsko-komunikacijskih tehnologija) se ne mogu, bez zahtjeva za oprežnošću, generalizirati i na druge profesije koje su se sa ovim načinom rada susrele tek u nakon širenja pandemije.

Manji se broj istraživača bavio radom od kuće u vrijeme katastrofa kao što su pandemije, a moderne studije rada od kuće tokom pandemije ovakve magnitude su i dalje rijetke, budući da ona u ovakvom obimu nije ni postojala od vremena razvoja interneta i tehnologija koje omogućavaju rad od kuće. Stoga, poslodavci diljem svijeta suočavaju se sa izazovima i imaju ograničene podatke o tome kako podržati uposlenike tokom ove krize, ali i koje su njene posljedice na rad onakav kakvim ga poznajemo (Ralph i sur., 2020). Posljedično, postavlja se zahtjev za novim istraživanjima različitih aspekata rada od kuće i izazova koje on donosi zajedno sa globalnom zdravstvenom krizom. Još uvijek postoji malo sistematskih dokaza o tome koliko su izmijenjene svakodnevne radne aktivnosti uposlenika kao posljedica ovih nepredvidivih šokova, a naročito je mali broj dokaza o obrascima promjene važnih psiholoških konstrukata u radnom kontekstu, kao što su motivacija i dobrobit uposlenika u ovakvom novom radnom okruženju.

### *Rad od kuće*

Pérez Pérez i suradnici (2004) definiraju rad od kuće kao „organizaciju rada kroz korištenje informacijskih i komunikacijskih tehnologija koje omogućavaju uposlenicima i

menadžerima da pristupe svojim radnim aktivnostima sa udaljenih lokacija“ (str. 280). Dakle, ovakva vrsta rada se odnosi na poslovnu praksu koja ohrabruje profesionalce da rade izvan konvencionalnog uredskog okruženja, a zasnovan je na ideji da ne postoji potreba da se posao obavlja na tačno određenoj lokaciji. Kada se upoređuje sa svakodnevnim odlaskom na radno mjesto, rad od kuće omogućava obavljanje aktivnosti i zadataka, te postizanje radnih ciljeva sa bilo kojeg mjesta (Olson, 1983), što znači da osobe mogu raditi iz svojih domova, kafića, internet klubova, satelitskih ureda ili bilo koje druge, proizvoljne lokacije. Danas postaje sve učestaliji usljed brzog razvoja tehnologije, koja pruža potencijal za izmjenu lokacijske i temporalne definicije velikog broja poslova.

Rad od kuće može pomoći u održavanju kapaciteta za rad i pružanje važnih usluga tokom i nakon katastrofa (Blake i sur., 2010), naročito kada su radna mjesta nedostupna. Iako su se usljed COVID-19 pandemije milioni uposlenika diljem svijeta u spektru različitih profesija našli u situaciji prinudnog rada od kuće, ipak mnogim organizacijama nedostaju prikladni planovi, podrška, resursi i prakse upravljanja za primjenu rada od kuće. U katastrofama kao što su pandemije, kada su javne ustanove zatvorene i od ljudi se zahtijeva i očekuje ostanak kod kuće, njihovo iskustvo i kapacitet za rad mogu biti ograničeni usljed nedostatka prikladnog prostora za rad kod kuće, odgovornosti za brigu o ukućanima, i manjka organizacijskih resursa (Donnelly i Proctor-Thomson, 2015).

Uprkos akumuliranim dokazima decencijskih istraživanja koja pokazuju da rad od kuće ima mnoge prednosti kao što su štednja vremena koje se utroši na putovanje do radnog mjesta i štednja uredskih resursa, fleksibilniji dnevni ritam i stil života, prilika za posvećivanje vremena bavljenju hobijima i zanemarenim, po strane ostavljenim profesionalnim aspiracijama, treba naglasiti da nisu sve profesije jednako prijemčive na primjenu režima rada od kuće. Mnogi uposlenici se u takvom okruženju suočavaju s poteškoćama u organiziranju svog rada, naročito ukoliko to zahtjeva rad s ljudima. Neki od najvećih izazova rada od kuće uključuju poteškoće u koordiniranju poslovnih i porodičnih obaveza, tzv. „multi-tasking uloga“, povećan porodični i poslovni stres, smanjenje produktivnosti i socijalnih kontakata, te nedostatak odgovarajućeg prostora i opreme. Pored toga, postoje i problemi nedovoljne tehnološke pismenosti i iskustva u korištenju digitalnih uređaja, kao i teškoće u prilagođavanju radnih zadataka novonastalom kontekstu. Uprkos potencijalnim prednostima, vremenska fleksibilnost u obavljanju zadataka često može postaviti dodatni teret i preopterećenost pri radu od kuće, rezultirajući čestim prekovremenim radom. Osobe koje rade od kuće često izvještavaju o komunikacijskim problemima zbog

prekida internet veze ili nedostupnosti elektronskih uređaja, izolaciji na radnom mjestu, strahu od tzv. „24/7“ izvještavanja nadređenima i profesionalnog sagorijevanja, previše rada uz prioritiziranje posla, nedostatku ljudske interakcije i usamljenosti, te lošim zdravstvenim navikama. Ovakvi nalazi impliciraju da postoji potreba za pružanjem specifične podrške uposlenicima koji rade od kuće, kako bi bili u mogućnosti da rade efikasnije (Chung i sur., 2020), a prvi korak u njenom organiziranju predstavlja istraživanje najvećih poteškoća s kojima se suočavaju.

### *Rad od kuće u obrazovnom sektoru*

U svjetlu nepredviđenih promjena nastalih usljed širenja pandemije, postavljen je zahtjev za dubokim preispitivanjem, modificiranjem i čak redizajniranjem obrazovnog sistema kroz pedagošku tranziciju iz tradicionalnog podučavanja u učionicama ka digitalnom podučavanju u online kontekstu. Online okolina učenja se odnosi na bilo koje okruženje koje koristi internet kako bi se dostavile različite forme poduke učenicima koji su razdvojeni vremenom i/ili fizičkom udaljenošću (Dempsey i Van Eck, 2002, prema Chen i Jang, 2010). Ekstenzivno zatvaranje škola desilo se tijekom ere koja je oblikovana učestalim i brzim tehnološkim inovacijama i digitalizacijom, što je ostavilo svoj trag i u obrazovnom kontekstu (Selwyn, 2012; McFarlane, 2019, prema König i sur., 2020). Dakle, digitalno obrazovanje nije novost – s brзом ekspanzijom tehnoloških alata, postalo je dio mnogih obrazovnih programa i prije pandemije. Međutim, njegova primjena nikad nije bila globalizirana kao danas, pri čemu su mnogi sudionici obrazovnog sistema na ovaj režim nastave prešli nedobrovoljno i pod prisilom.

Učenici i prosvjetni radnici diljem svijeta suočavali su se, s jedne strane sa prijetnjom vlastitom zdravlju, a s druge sa zahtjevom za prilagodbu novim aktivnostima učenja i podučavanja. Zbog toga, obrazovne ustanove diljem svijeta počele su ohrabrivati primjenu platformi za virtualno učenje. Iako se virtualno učenje u razvijenim zemljama smatra vrlo efektivnom alternativnom tradicionalnom učenju, zemlje u razvoju, usljed ograničenog pristupa internetu i s njim povezanim tehnologijama, i dalje ovakav tip učenja smatraju izazovnim (Zheng i sur., 2020). Nastavno osoblje često nema vještine i znanja potrebna za efikasno korištenje tehnologije u edukativne svrhe, no ipak predstavlja glavnog vođu u implementaciji online učenja, pa stoga mora prilagoditi gotovo sve komponente nastavnog procesa. To uključuje metode poduke, alate i medije koji će se koristiti prilikom podučavanja, načine ispitivanja i provjere znanja učenika, te psihološke i socijalne faktore koji značajno

utječu na motivaciju. Ovakvu prilagodbu dodatno otežava činjenica da prosvjetni radnici imaju zadatke i odgovornosti koje nisu lako prenosive u online kontekst.

Postoje mnoge poteškoće u implementaciji promjene u obrazovnom sistemu, koje su povezane sa novim perspektivama online obrazovanja i njegove tehnološke kompleksnosti. Rad od kuće i online nastava postali su veliki izazov, pa je stoga za uspješnu implementaciju obrazovnih promjena, u ovom slučaju tranzicije od tradicionalnih metoda učenja i podučavanja ka online metodama učenja i podučavanja, potrebno identificirati i adresirati takve novonastale izazove (Mishra i sur., 2020). Kako ga Kramer A. i Kramer K. (2020) nazivaju, veliki „eksperiment rada od kuće“ može u potpunosti izmijeniti profesionalne perspektive na rad od kuće. Istraživanjem izazova i potencijala njegove primjene, organizacije i istraživači mogu bolje razumjeti koje su individualne karakteristike i karakteristike zanimanja povezane sa efikasnim radom od kuće, te bolje odrediti mogućnost prilagodbe različitih zanimanja i pojedinaca istom.

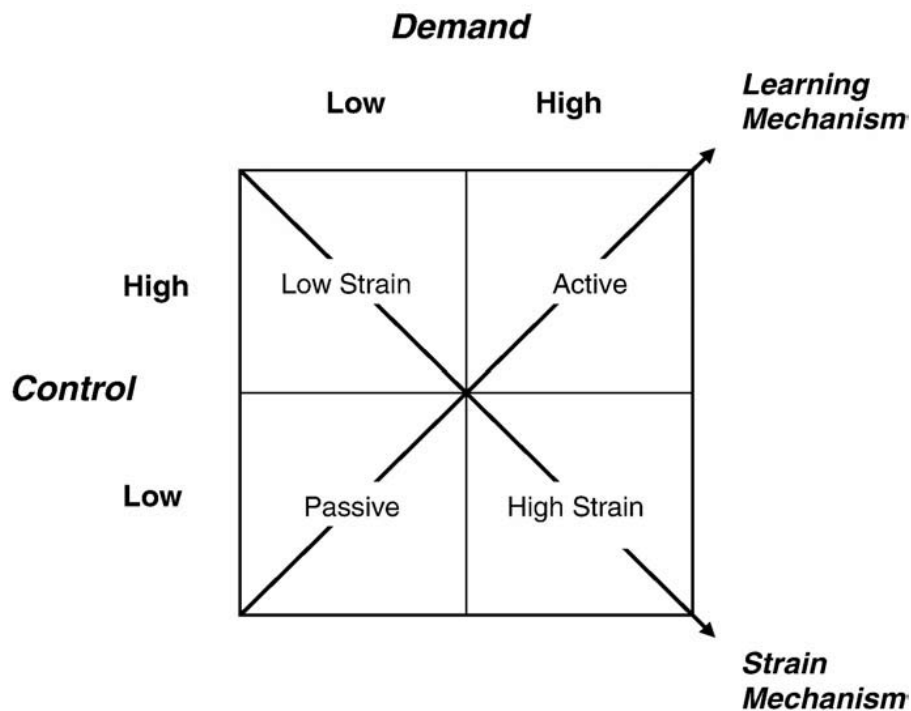
Istraživanja provedena u periodu pandemije COVID-19 impliciraju da postoje i novi izazovi povezani s online podukom, kao što su radna opterećenost, neosiguravanje odgovarajuće infrastrukture za provođenje online nastave, konflikt privatne i poslovne uloge (zanemarivanje vlastite porodice), problemi u provođenju strukovne nastave, gubitak motivacije, pritisci od strane kolega, učenika i roditelja, i niz drugih problema koji su kako tehnološke, tako i pedagoške i ideološke prirode (Boljat, 2020). Tokom online nastave javlja se nedostatak prostora za smislenu interakciju, mehanički način održavanja časova, nemogućnost provođenja praktičnih laboratorijskih vježbi, te nereaktivnost studenata koji imaju mogućnost ugasiti kamere i mikrofone, čime se otežava zaključivanje o njihovoj participaciji u nastavnom procesu. Čak i kada su nastavnici voljni modificirati proces poduke, izvještavaju o teškoćama u interpretiranju izraza lica, raspoloženja i reakcija učenika na način poduke, što ih čini nesigurnim o efektivnosti uvedenih izmjena. Pored toga, činjenica da učenici većinom ne daju neposredne povratne informacije o vlastitom mišljenju o kvaliteti poduke u fazi tranzicije na online učenje, predstavlja značajan demotivacijski faktor za nastavnike (Mishra i sur., 2020). Neizbježne su i poteškoće u održavanju socijalnog kontakta s učenicima i njihovim roditeljima, ali i mnogi drugi izazovi prilagodbe poduke u online okruženju. Nastavnici izražavaju zabrinutost o načinu procjene znanja učenika u situaciji kada je interakcija s njima značajno smanjena ili potpuno odsutna, stoga, online procjena i ispitivanje znanja postala je nužnost, ali i velik izazov (König i sur., 2020).



Dok se većina brige usmjerila na to kako napraviti uspješnu tranziciju aktivnosti učenja iz lice-u-lice ka online nastavi, malo pažnje je posvećeno tome kako edukatori mogu dobiti podršku na ovoj novoj, nepoznatoj teritoriji (Eva 2020, prema Orsini i Rodrigues, 2020). Iako rad od kuće može biti privlačno rješenje za ovu hitnu krizu podučavanja, on ne dolazi bez poteškoća i izazova. Zbog toga, postaje ključno osigurati adekvatnu podršku prilagodbi i psihološkoj dobrobiti edukatora, te pronaći načine za održavanje njihovog inicijalnog nivoa angažmana prije nego što motivacija za rad od kuće počne opadati (Orsini i Rodrigues, 2020). Organizacijske promjene zbog pandemije diljem svijeta mogu utjecati na globalne ekonomske trendove, ali i dobrobit uposlenika unutar organizacija. Zbog toga, prepoznavanje izazova novih oblika rada determinirajuće je i za kreiranje adekvatnih programa podrške. U nastavku rada bit će prikazani neki od najutjecajnijih modela i koji su predstavljali polaznu osnovu za ovo istraživanje, kao i konstrukti od značaja, a to su Model zahtjevi-kontrola (eng. *Job Demand-Control*, ili skraćeno J-DC; Karasek, 1979), te Model zahtjevi-kontrola-podrška (eng. *Job Demand-Control-Support*, ili skraćeno J-DCS; Johnson i Hall, 1988), motivacija, te dobrobit.

#### *Karasekov model dobrobiti uposlenika*

Kao odgovor na sve veće posvećivanje pažnje dobrobiti uposlenika i, s tim u vezi, stresom i izgaranjem na radu, Karasek (1979) je razvio jedan od klasičnih modela stresa na radu, tzv. Model zahtjevi-kontrola, shematski predstavljen na *Figuri 1*. Istražujući organizaciju rada američke i švedske radne snage, utvrdio je da su glavni faktori koji produciraju stres koji može voditi lošem zdravlju radni zahtjevi i kontrola nad radom. Stoga, razvio je model koji objašnjava kako razina radnih zahtjeva i kontrole nad radom može uticati na napor, zadovoljstvo poslom, te učenje. Glavna premisa modela je da se najštetnije reakcije proizvedene psihološkim naporom (nesvjestica, depresija, anksioznost, fizičke bolesti) pojavljuju kada su zahtjevi posla visoki, a stepen odlučivanja nizak. Kako se povećavaju zahtjevi radnog mjesta, a smanjuje stepen odlučivanja, stres na radu raste. Pri tome, u inicijalnom modelu napor je mjereno kroz fiziološke simptome i kardiovaskularne poremećaje.



*Figura 1.* Hipotetizirani mehanizmi i karakteristike posla prema Modelu zahtjevi-kontrola  
(Preuzeto od Karasek, 1979)

Psihološke zahtjeve Karasek je definirao kao psihološke stresore koji su prisutni u radnom okruženju. Konkretno, pod dimenzijom psiholoških zahtjeva referira se na to koliko brzo i naporno uposlenik mora raditi da bi izvršio potrebne zadatke, užurbanu prirodu posla, da li uposlenik ima dovoljno vremena da obavi zadatke, proporciju rada izvedenog pod vremenskim pritiskom, količinu posla, nivo zahtijevane koncentracije, prisustvo oprečnih zahtjeva, težak i mentalno zahtjevan posao (Karasek, 1979). Međutim, radni zahtjevi nisu uvijek negativni, uzimajući u obzir individualne razlike u adaptivnim kapacitetima pojedinaca. Oni postaju štetni tek onda kada pred uposlenika predstavljaju prevelik teret i od njega traže da iskoristi sve svoje adaptivne kapacitete (Broeck i sur., 2008), kada se pretvaraju u stresore (Bakker, Van Veldhoven, i Xanthopoulou, 2010, prema Radošević i sur., 2018).

Kontrola nad poslom sastoji se od dvije komponente: slobode uposlenika da u obavljanju svog posla koristi postojeće vještine i razvija nove (što se odnosi na stepen u kojem posao uključuje učenje novih stvari, repetitivnost, kreativnost, varijacije u zadacima, te razvoj posebnih sposobnosti pojedinca), te autoritet u donošenju odluka (koji se odnosi na slobodu uposlenika da donosi odluke o svom poslu, utiče na radnu grupu, te politike kompanije) (Schechter i sur., 1997; Karasek, 1979). U nekim konceptualizacijama, kontrola se definira kao radni resurs i posmatra kao protuteža radnim zahtjevima, sa istovremenim

doprinosom povećanju radne motivacije. Dakle, radno okruženje koje uposlenicima dopušta željeni stepen kontrole i autonomije nad donošenjem odluka vezanim za radne zadatke i vlastito ponašanje pri obavljanju posla, može djelovati kao faktor koji ublažava psihološki nepovoljne posljedice visokih zahtjeva posla.

Iz postavki modela zahtjevi-kontrola može se derivirati nekoliko pretpostavki. Tako Karasek kategorizira poslove u četiri tipa obzirom na različitu kombinaciju zahtjeva i kontrole. Visoko stresni poslovi su oni u kojima uposlenici doživljavaju visoke zahtjeve i nisku kontrolu. Kada ljudi imaju previše zadataka koje trebaju uraditi, no malo kontrole nad načinom na koji to rade, oni kontinuirano posvećuju visoke razine kognitivnih resursa tim zadacima što rezultira stanjem povišene fiziološke pobuđenosti i povećane tenzije kardiovaskularnog i nervnog sistema. Aktivni poslovi, u kojima postoje visoki zahtjevi i visoka kontrola, oni su u kojima uposlenici imaju više razine zadovoljstva jer postoje intelektualni zahtjevi koji omogućavaju angažiranje u izazovne radne zadatke, povećavaju zadovoljstvo poslom, te potiču kompetentnost, samoefikasnost, razvoj vještina, motivaciju, i lični rast. Ovaj pozitivni aspekt modela je dugo vremena bio ignoriran i zanemaren, no, u posljednjih nekoliko godina privlači sve veću pažnju istraživača (Kain i Jex, 2010). Uposlenici na pasivnim poslovima, koji imaju niske zahtjeve posla i nisku kontrolu nad poslom, doživljavaju posao dosadnim, umanjuju se aktivnosti usmjerene na rješavanje problema, te se javlja nezadovoljstvo usljed činjenice da konstantna repetitivnost zadataka rezultira smanjenim kapacitetom za intelektualne izazove. Posljednji tip posla je onaj koji uključuje niske zahtjeve i visoku kontrolu. Usljed rijetkosti takvih poslova, Karasek nije predstavio hipoteze o njihovom efektu na uposlenike. Sumirano, Karasekov test četiri kategorije poslova pokazao je da visoka kontrola u kombinaciji sa visokim zahtjevima vodi ka većem zadovoljstvu, niski zahtjevi i niska kontrola ka umjerenim fiziološkim simptomima, dok visoki zahtjevi i niska kontrola vode ka izrazito visokom nivou fizioloških simptoma koji su odraz kako fizičkog, tako i psihološkog napora koji se u takvom radnom kontekstu doživljava (Karasek, 1979).

Postoji nekoliko kritika Karasekovog modela koje su sveprisutne u istraživačkoj literaturi. Kritičari dovode u pitanje konceptualizaciju i operacionalizaciju dimenzija modela, te kritikuju njegovu jednostavnost i upućuju na veći broj dimenzija koje je potrebno uključiti u model, kako individualnih, tako i onih vezanih za posao. Model zanemaruje individualne razlike kao što su socioekonomski status, osobine ličnosti, i individualne razlike u doživljaju stresora, ali i dodatne karakteristike posla kao što su sigurnost posla, fizički faktori rizika

(buka, temperatura, štetne materije), te tjelesni napor, koje mogu biti važni prediktori razlika u zdravstvenim ishodima (de Jonge i Kompier, 1997; Kain i Jex, 2010).

Na temelju kritika i novih empirijskih spoznaja, model zahtjevi-kontrola je proširen sa dimenzijom socijalna podrška na radnom mjestu. Koncept socijalne podrške odnosi se na “ukupni stepen korisnih socijalnih interakcija dostupnih na poslu od strane kako radnih kolega, tako i nadređenog“ (Karasek i Theorell, 1990, str. 69, prema Mikelić, 2019). Socijalna podrška nadređenih odnosi se na to koliko nadređeni ohrabruju svoje radnike, dok se radna podrška kolega odnosi na to koliko podršku osoba prima od kolega i koliko su kolege prijateljski nastrojene (Karasek i Theorell, 1990, prema Mikelić, 2019). Dakle, novi model zahtjevi - kontrola - podrška (eng. *demand-control-support*), podrazumijeva da na procjenu stresa na radnom mjestu utječe i stepen dobivene podrške. U ovom proširenom modelu, centralnu ulogu igra interaktivni efekt između psiholoških zahtjeva, stepena odlučivanja, te socijalne podrške. Pri tome, najnepovoljniji efekti se očekuju usljed kombinacije visokih zahtjeva posla, niskog stepena odlučivanja i malo socijalne podrške, a radna motivacija kao i prilike za razvoj naročito su vjerovatne ako su psihološki zahtjevi, stepen odlučivanja i socijalna podrška visoke. Dakle, osoba će smatrati svoj posao izrazito stresnim ukoliko se pred nju postavljaju visoki zahtjevi na poslu, kontrola nad poslom je niska, a uz to istovremeno percipira da ne postoji podrška nadređenog ili kolega na radnom mjestu. U kontrastu, ukoliko je takva podrška prisutna, vjerovatnoća da će osoba doživjeti stres, kao i intenzitet tog stresa, bit će manja.

### *Dobrobit*

Psihološka dobrobit se obično definira u terminima sveukupne efektivnosti psihološkog funkcionisanja pojedinca (Gechman i Weiner, 1975; Jamal i Mitchell, 1980; Martin, 1984; Sekaran, 1985, prema Wright i Cropanzano, 2000). Dodge i suradnici (2012, prema Passey, 2021) su na temelju pregleda postojećih istraživanja pokušali iskristalisati definiciju dobrobiti, te predložili da je ona „tačka ravnoteže između resursa pojedinca i izazova s kojima se on suočava“ (str. 230). Klinički psiholozi su davno prepoznali ulogu dobrobiti kao odrednice niza individualnih ishoda, a u skladu s tim i organizacijski psiholozi i teoretičari su prepoznali velike troškove, i u humanim i finansijskim terminima, koji se mogu pripisati disfunkcionalnoj psihološkoj dobrobiti uposlenika (George, 1992; Quick, Quick, Nelson, i Hurrell, 1997, prema Wright i Cropanzano, 2000). Budući da je dobrobit povezana sa radnim performansom i ishodima rada, postaje jasno da je sticanje dubljih uvida u trendove

njene promjene kod uposlenika kao posljedice suočavanja sa izazovima rada od kuće ključno za osmišljanje programa podrške i potencijalnog redizajniranja načina na koji se danas konceptualizira i realizira rad od kuće.

Prema Svjetskoj Zdravstvenoj Organizaciji, smanjena dobrobit uposlenika je jedan od najdominantnijih uzroka smanjene uključenosti u posao i povećanog absentizma s radnog mjesta (Harnois i Gabriel, 2000, prema Häusser i sur., 2010). Stoga, nije iznenađujuće da je detekcija veze između karakteristika posla i psihološke dobrobiti postala dominantni interes organizacijske psihologije desetljeće unazad, pa tako i danas. U posljednjih 50 godina, niz studija je pokazao da radna okolina može imati velik uticaj na dobrobit uposlenika, pri čemu duga izloženost visokim zahtjevima posla često korelira sa smanjenom dobrobiti. Istraživanja tako pokazuju da preopterećenost poslom, vremenski pritisak, i emocionalni zahtjevi imaju pozitivnu vezu sa profesionalnim sagorijevanjem (Alarcon, 2011; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001, prema Tims i sur., 2013). S druge strane, resursi kao što su kontrola i socijalna podrška imaju pozitivan efekt na radni angažman i zadovoljstvo poslom (Bakker, 2011; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000, prema Tims i sur., 2013).

Obzirom na vezu između zahtjeva i kontrole s jedne, te dobrobiti s druge strane, postoje dvije moguće hipoteze: hipoteza napora (eng. *strain hypothesis*) i hipoteza ublažavanja (eng. *buffer hypothesis*). Hipoteza napora se fokusira na povećanu vjerovatnoću smanjene dobrobiti za pojedince koji rade na prethodno definiranim visoko stresnim poslovima. Važno je naglasiti da smanjena dobrobit u sklopu ove hipoteze može biti rezultat kako aditivnih, tako i interaktivnih efekata zahtjeva i kontrole (Van Vegchel i sur., 2005). S druge strane, hipoteza ublažavanja se odnosi isključivo na interaktivni efekt zahtjeva i kontrole, pri čemu se pretpostavlja da kontrola ublažava negativan efekt zahtjeva posla na dobrobit (Van der Doef i Maes, 1999). Stoga, ove dvije hipoteze se ne isključuju međusobno – štaviše, hipoteza ublažavanja može se posmatrati kao posebna forma hipoteze napora.

Iako Karasek u svojim testiranjima modela nije stavio prevelik naglasak na razlike između ova dva efekta, mnogi drugi istraživači su ih identificirali kao vrlo važne dijelove modela, budući da postoje potpuno različite implikacije za organizaciju rada ukoliko se potvrdi dominantnost jedne ili druge hipoteze. Dominantna potvrda hipoteze ublažavanja značila bi da se dobrobit uposlenika može povećati povećavanjem razine kontrole, dok zahtjevi ne moraju biti smanjeni, dok bi potvrda aditivnih efekata u sklopu hipoteze napora značila da je nužno smanjiti razinu zahtjeva, uprkos visokoj razini kontrole. Distinkcija

između aditivnih i interaktivnih efekata može se primijetiti i u revidiranom modelu zahtjevi-kontrola-podrška, pri čemu se predviđa da radne situacije koje karakteriziraju visoki zahtjevi, niska kontrola, te niska socijalna podrška, najštetniji za dobrobit uposlenika. To može biti rezultat kako aditivnih, tako i interaktivnih efekata ove tri dimenzije posla. Prema hipotezi ublažavanja, socijalna podrška moderira negativne efekte visokog napora (koji predstavlja kombinaciju visokih zahtjeva i niske kontrole), tako eksplicitno predviđajući trosmjernu interakciju karakteristika posla. Desetljećima, istraživači su testirali Karasekov model i dovodili ga u vezu sa nizom psiholoških varijabli važnih za radno ponašanje (Häusser i sur., 2010). Van der Doef i Maes (1999) su pregledom 63 studije objavljene u periodu 1979. do 1997. godine koje su bile usmjerene na testiranje modela zahtjevi-kontrola i zahtjevi-kontrola-podrška u vezi sa psihološkom dobrobiti, zaključili da postoji umjerena podrška za aditivne, no jako slaba za interaktivne efekte dimenzija uključenih u modele. Između ostalog, pregledom literature zaključili su da se rad na visoko stresnim poslovima povezuje sa nižom generalnom psihološkom dobrobiti, smanjenim zadovoljstvom poslom, višom razinom profesionalnog sagorijevanja, te višom razinom psihološkog distresa. Häusser i suradnici (2010) u svom pregledu literature zaključuju da se u istraživanjima konzistentno dokazuje da postoji podrška za aditivni efekt zahtjeva, kontrole, te socijalne podrške na generalnu psihološku dobrobit, koji se gotovo uvijek pronađe ukoliko je veličina uzorka zadovoljavajuća – konkretno, jednaka ili veća od 3000 ispitanika.

Model zahtjevi-kontrola-podrška predstavlja snažan okvir za istraživanje veze između karakteristika radne okoline i dobrobiti uposlenika. Iako je model validiran u nizu različitih radnik konteksta, u polju edukacijske i školske psihologije i dalje je manji broj studija koje su primijenile ovaj model u istraživanju dobrobiti prosvjetnih djelatnika. Ipak, Yin i suradnici (2016) navode niz postojećih istraživanja koja su istraživala mnoge, s dobrobiti povezane konstrukte u kontekstu modela. Tako su Hakanen i suradnici (2006) pokazali da su zahtjevi posla i resursi na poslu (kontrola i podrška) povezani sa profesionalnim sagorijevanjem na načine očekivane prema modelu, što je dalje uticalo na zdravlje uposlenika i njihovu posvećenost poslu. Näring i suradnici (2012, prema Yin i sur., 2016) su također pronašli da su emocionalni zahtjevi posla pozitivni prediktori emocionalne premorenosti. Studija koju su Yin i suradnici (2016) proveli je, u skladu s prethodnim nalazima, pokazala da zahtjevi posla povećavaju emocionalnu premorenost i smanjuju zadovoljstvo poslom. S druge strane, povjerenje u kolege, usko povezano sa podrškom koju pružaju, često je u studijama povezivano sa pozitivnim indikatorima psihološke dobrobiti ili drugim motivacijskim

faktorima kao što su zadovoljstvo poslom (Van Maele i Van Houtte, 2012, prema Yin i sur., 2016), percepcija samoefikasnosti (Yin, Lee, Jin, i Zhang, 2013, prema Yin i sur., 2016), te posvećenost studentima i učenicima (Lee, Zhang, i Yin, 2011, prema Yin i sur., 2016).

Pandemija je donijela izrazito povećanje količine i intenziteta radnih obaveza u nastavničkoj profesiji, koja je već dugo prije novonastale situacije i prelaska na online učenje bila pod izrazito visokim rizikom profesionalnog sagorijevanja. Novi uslovi života i rada dodatno su pojačali stres s kojim se prosvjetni djelatnici suočavaju, zbog čega prepoznavanje i podržavanje njihove dobrobiti treba biti ključni prioritet zemalja svijeta. Dobrobit nastavnika je ne samo sama po sebi važan ishod, nego i sredstvo ključno za niz drugih ishoda kao što su učenje i dobrobit učenika. Collie i suradnici (2016) proveli su studiju koja je uključivala uzorak nastavnika u kojoj su utvrdili da oni koji doživljavaju pozitivnije odnose sa svojim kolegama i učenicima izvještavaju o višoj dobrobiti na poslu, ali i u životu općenito. Alves i suradnici (2020) su u grupi portugalskih prosvjetnih djelatnika pronašli relativno visoke razine zadovoljstva obrazovnim sistemom prije pandemije, no ipak i nalaz da je pandemija reducirala njihovu percepciju vlastite dobrobiti u kontekstu profesije, stvarajući i nove brige vezane za njihovu profesionalnu budućnost.

Garland i suradnici (2020, prema Passey, 2021) su pronašli da su najveći uzroci stresa i smanjene dobrobiti kod nastavnika bili povezani sa radnim opterećenjem, vezama s kolegama, te vezama sa menadžmentom – nadređenima. Passey (2021) navodi nalaz sličan tome, koji je Ured za standarde u obrazovanju (engl. *the Office for Standards in Education*) u Engleskoj elaborirao u svom nedavnom izvještaju iz 2019. o dobrobiti nastavnika u školama i na fakultetima. U njemu se navodi da postoji niz pozitivnih pokretača kod nastavnika, kao što su ljubav prema profesiji, uživanje u podučavanju, te građenje pozitivnih veza sa učenicima i njihovo poticanje na razvoj, no koji su pak u protuteži sa negativnim pokretačima, od kojih se najčešće navodi visoko radno opterećenje, nedostatak balansa privatnog i poslovnog života, percipirani manjak resursa, i percipirani manjak podrške od menadžmenta.

Nalazi poput navedenih vode ka zaključku da je tehnološki napredak koji je omogućio rad od kuće povećao zahtjeve posla, a istovremeno umanjio broj interakcija lice-u-lice s kolegama i nadređenim, čija podrška može biti značajan resurs potreban za stvaranje i održavanje visoke razine dobrobiti. Uposlenici se nalaze u situaciji u kojoj sami moraju inicirati različite oblike komunikacije kako bi pristupili socijalnim resursima na radnom mjestu i održali zadovoljavajući nivo kontrole nad poslom, te stvoriti radnu okolinu koja im

omogućava da postignu i zadovolje kako svoje profesionalne, tako i privatne ciljeve i potrebe. Iz prezentiranih podataka dostupnih u literaturi, jasno je da dobrobit nastavnika nije samo konstrukt koji treba biti dublje istražen, nego i pitanje koje potiče istraživanja koja mogu tragati za načinima da se adresiraju izazovi s kojima se nastavnici suočavaju. Obzirom na uticajnost Karasekovog modela u znanstvenom okruženju, on predstavlja dobar teorijski okvir za nova istraživanja u ovoj sferi. Kako su Kidger i suradnici (2016) zaključili, „intervencije usmjerene na poboljšanje mentalnog zdravlja nastavnika mogu se fokusirati na smanjenje stresa vezanog za posao, te povećanje podrške koja im je dostupna“ (str. 76), što je usko vezano upravo za dimezije unutar Modela zahtjevi-kontrola-podrška.

### *Motivacija*

Kao jedan od najčešće istraživanih konstrukata u polju psihologije, motivacija se općenito definiše kao unutrašnja energija ili poriv koji pokreće ljude na akciju. Predstavlja ponašanje usmjereno ka ciljevima i govori o volji pojedinca da uloži velike količine napora ka postizanju tih ciljeva. Utječe na to zašto ljudi obavljaju neku aktivnost, ali i njihovu izvedbu iste (Pintrich i Schunk, 1996, prema Chowdhury i Shahabuddin, 2007). Najdominantnija teorija motivacije u socijalnoj, edukacijskoj, zdravstvenoj i sportskoj psihologiji je teorija samoodređenja (SDT), koja se brzo izdiže i kao jedna od najčešće pominjanih teorija radne motivacije (Gagné i Deci, 2005). Nudi multidimenzionalni koncept motivacije, što omogućava procjenu ne samo njenog nivoa, nego i različitih tipova. Teorija samoodređenja postulira postojanje kontinuuma koji varira od amotivacije do intrinzične motivacije, između kojih se nalaze četiri tipa ekstrinzične motivacije (vanjska, introjicirana, identificirana i integrirana regulacija). Vanjska regulacija se smatra bližom, i relativno povezanom sa amotivacijom, dok je integrirana regulacija bliža intrinzičnoj motivaciji (*Figura 2*).



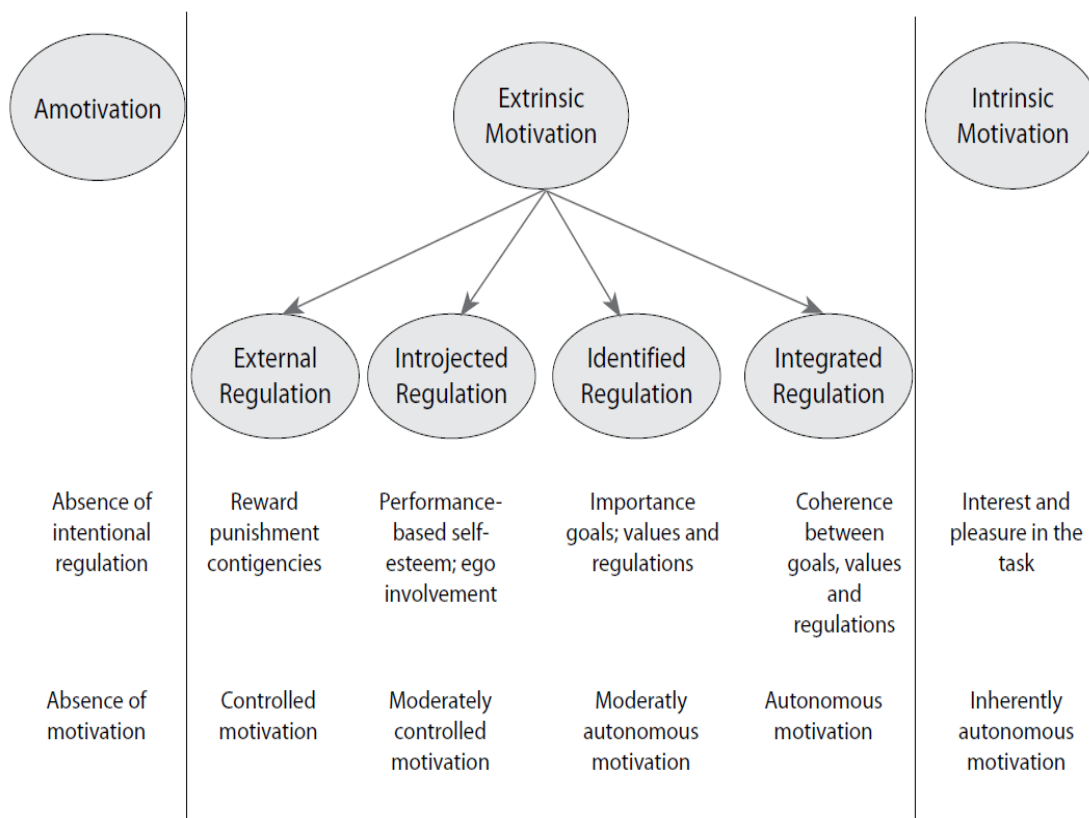


Figura 2. Kontinuum samoodređenja (Gagné i Deci, 2005, str. 336)

Amotivacija se definira kao odsustvo motivacije za neku aktivnost. Naprimjer, uposlenik bi se mogao smatrati amotiviranim ako ne pronalazi značenje svog rada ili poticaj za obavljanje radnih aktivnosti. Amotivirani uposlenici ne znaju zašto rade, te ne pronalaze nikakve beneficije od rada, a sa osjećajem amotivacije povezuje se manjak kompetencije i posvećenosti radnim aktivnostima (Deci i Ryan, 1985, prema Vlachopoulos i sur., 2000). Intrinzična motivacija se definira kao obavljanje aktivnosti jer je zanimljiva i ugodna. Opisuje se kao sklonost širenju svojih sposobnosti, traženju novog i izazovnog, te učenju. Ovaj tip motivacije proizlazi iz izvršavanja aktivnosti zbog njih samih, odnosno zadovoljstva koje proizvode. Dakle, intrinzično motiviran uposlenik je onaj koji naporno radi jer uživa u obavljanju svojih radnih zadataka. U kontrastu, ekstrinzična motivacija vodi pojedinca ka tome da izvodi aktivnost kako bi postigao neki vanjski rezultat. Uključuje obavljanje nečega iz instrumentalnih razloga, koji variraju ovisno od toga koliko je motivacija internalizirana. Drugim riječima, zadovoljstvo proizvodi ne sama aktivnost, nego njen rezultat. Stoga, pojedinac je provodi isključivo kako bi dosegao željeni ishod (Ryan i Deci, 2000, prema Četin i Aškun, 2018). Razlika između intrinzične i ekstrinzične motivacije je priznavanje uloge

vrijednosti koju neko ponašanje ima u određivanju toga da li će biti izvedeno (Deci i Ryan, 1985, prema Chowdhury i Shahabuddin, 2007).

Mitchell (1982, prema Chowdhury i Shahabuddin, 2007) definira radnu motivaciju kao smjer, intenzitet i ustrajnost ponašanja vezanih za posao, koja su poželjna i potaknuta od strane organizacije ili njenih predstavnika. Prepoznavanje i istraživanje različitih tipova motivacije nastavnog kadra u obrazovnom okruženju daje mogućnost za poboljšavanje procesa podučavanja, budući da svaki od tipova ima specifičan efekt na učenje, izvedbu, lična iskustva i dobrobit pojedinca (Ryan i Deci, 2000, prema Koludrović i Reić-Ercegovac, 2010). Pitanje radne motivacije je naročito važno jer tokom kriza kao što je pandemija, ljudi imaju tendenciju da se više fokusiraju na taktički rad – ispunjavanje svakodnevnih aktivnosti i ciljeva – prije nego na strateški rad kojim se ostvaruje prilagodba s ciljem rješavanja većih, novijih problema koji se pojavljuju u radu, kakva je potrebna da bi se ostvarila efikasna adaptacija na novonastale okolnosti (McGregor i Doshi, 2020). Uposlenici koji rade od kuće često izvještavaju o smanjenoj motivaciji usljed usamljenosti i teškoća u koordiniranju aktivnosti s ostatkom radnih kolega (Bloom i sur., 2014), a u odnosu na one koji rade u tradicionalnom okruženju mnogo su manje motivirani, pogotovo kada nemaju pravo izbora na režim rada. Takvo smanjenje motivacije proizlazi, između ostalog, i iz ekonomskih i emocionalnih pritisaka koji se vežu za izazove rada od kuće, naročito u vrijeme pandemije (McGregor i Doshi, 2020).

Istraživanja o motivaciji nastavnog osoblja doživjela su ekspanziju od kasnih 1990-tih, budući da je upravo motivacija ključni faktor usko povezan s nizom varijabli u obrazovanju vezanih kako za nastavnike, tako i učenike. Motivacija igra ključni faktor u osjećaju ispunjenosti, zadovoljstva, i dobrobiti nastavnika (Han i Yin, 2016). Pored pitanja lične dobrobiti profesora, takvi osjećaji zadovoljstva su konzistentno povezani s nižim nivoom organizacijskog apsentizma i fluktuacije (Jesus i Conboy, 2001; Mowday, Koberg, i McArthur, 1984; Porter i Steers, 1973, prema Neves de Jesus i Lens, 2005). Implementacija školovanja od kuće dovela je do značajnih promjena u motivaciji nastavnika, pri čemu su promjene u okolini, uz povećanje broja ljudi zaraženih virusom, izmijenile ne samo stil života nego i entuzijazam za provođenje aktivnosti vezanih za posao. Visoka motivacija profesora tijekom školovanja od kuće je jedan od ključnih faktora za uspješno obavljanje posla, jer kompleksnost prirode instrukcije u ovakvom okruženju zahtijeva od njih da brzo prevazilaze probleme u online učionici. Zbog toga, njihova motivacija treba ostati stabilna u novonastalom dinamičnom okruženju podučavanja.

Ipak, studije konzistentno pokazuju da su prosvjetni radnici manje entuzijastični oko podučavanja od kuće nego podučavanja na tradicionalni način, lice u lice. Budući da ne mogu biti u direktnoj fizičkoj interakciji sa učenicima, nastavnici često imaju poteškoća s uviđanjem nivoa razumijevanja učenika o sadržajima o kojima uče u online sistemu. Ovaj nedostatak fizičke interakcije, zauzvrat, vodi ka padu entuzijazma za poučavanje (Hennessy i sur., 2005; Ruthven i sur., 2004; Strunc, 2020, prema Rasmitadila i sur., 2020). Istraživanje koje je proveo Boljat (2020) o motivaciji za rad učitelja dalo je zanimljive uvide u trendove promjene motivacije nastavnika tijekom rada od kuće zbog pandemije. Pokazalo se da, iako relativno manji broj učitelja često razmišlja o napuštanju učiteljske profesije, zbog iskustva s online nastavom u doba pandemije znatan broj njih intenzivirao je ta razmišljanja, a nekoliko je u komentaru najavilo da će promijeniti zanimanje ako se slična situacija ponovi.

Motivacija je jedan od konstrukata koji se sve češće testira u okviru Karasekovog modela zahtjevi-kontrola-podrška. U vezi s tim, rezultati studija (Van Yperen i Hagedoorn, 2003) sugeriraju da „kako se zahtjevi za poslom povećavaju, potrebna je visoka kontrola posla kako bi se ograničio umor, dok je za povećanje intrinzične radne motivacije potrebna ili velika kontrola nad poslom ili velika socijalna podrška na radnom mjestu“. Spector (1986) je otkrio povezanost visokih razina percipirane kontrole s visokim razinama zadovoljstva poslom, predanosti, uključenosti, performansa i posljedično motivacije, te niskim razinama fizičkih simptoma, emocionalnog distresa, izostajanja s posla, namjere napuštanja posla i stvarnog napuštanja posla.

Desetljeća istraživačkih nalaza poput navedenih impliciraju da su karakteristike posla predložene u Karasekovim modelima, kako originalnom tako i revidiranom, povezane sa nizom konstrukata važnih u organizacijskoj psihologiji. Model usmjeren prvenstveno na istraživanje stresa, postao je teorijsko polazište za ispitivanje i predviđanje niza drugih varijabli. S obzirom na utjecajnost Karasekova modela u području istraživanja stresa na poslu, u ovom se radu odlučilo kao prediktore uključiti Karasekove karakteristike posla. Preciznije, namjera je bila testirati ulogu zahtjeva, kontrole i socijalne podrške u objašnjenju radne motivacije i generalne dobrobiti prosvjetnih djelatnika u bosanskohercegovačkom kontekstu tokom rada od kuće za vrijeme pandemije, pri čemu su pretpostavljeni značajni doprinosi u skladu s glavnim postavkama Karasekova modela.

## **Cilj**

Istraživanje izazova rada u kontekstu globalnih zdravstvenih kriza zauzima sve važnije mjesto u psihologiji rada. Glavni cilj ovog istraživanja je ispitati da li su se osobe koje rade u obrazovnom sektoru u Bosni i Hercegovini prilikom rada od kuće uvjetovanog pandemijom koronavirusa susrele sa povećanim radnim izazovima, i kakva je priroda tih izazova. Tačnije, u skladu sa temeljnim postavkama Karasekovog modela zahtjevi-kontrola-podrška, koji je služio kao teorijska osnova za istraživanje, potrebno je utvrditi razinu dobrobiti i motivacije za rad, a onda i kakva je njihova veza sa psihosocijalnim karakteristikama posla iz Karasekovog modela – zahtjevima posla, kontrolom nad poslom, te podrškom radnih kolega i nadređenih.

## **Problem**

1. Utvrditi motivaciju i razinu dobrobiti prosvjetnih radnika tokom rada od kuće u vrijeme pandemije.
2. Ispitati povezanost psihosocijalnih karakteristika posla za vrijeme pandemije sa motivacijom za rad i dobrobiti.

## *Hipoteze*

1. Očekuje se da će visoki zahtjevi na poslu, manja mogućnost kontrole na poslu, te manja podrška kolega i nadređenih, biti značajno negativno povezani sa dobrobiti nastavnika.
2. Očekuje se da će visoki zahtjevi na poslu, manja mogućnost kontrole na poslu, te manja podrška kolega i nadređenih, biti značajno negativno povezani sa oblicima intrinzične i ekstrinzične motivacije nastavnika.

## **Postupak**

### *Uzorak*

U skladu sa ciljevima istraživanja i postavljenim hipotezama, u istraživanju je inicijalno sudjelovalo 360 prosvjetnih djelatnika uposlenih u ustanovama predškolskog odgoja, osnovnim školama, srednjim školama, te fakultetima i visokoškolskim ustanovama. Nakon što su iz uzorka uklonjeni pojedinci koji su na pitanje “Da li ste u periodu pandemije radili od kuće?” odgovorili sa “ne”, finalni uzorak činilo je 345 ispitanika. Ispitanici su tokom

pandemije radili isključivo online, ili po kombinovanom modelu, koji uključuje i online izvođenje nastave i izvođenje nastave u učionici. Svi ispitanici su državljani Bosne i Hercegovine, koji dolaze iz različitih gradova i dijelova države. Glavne demografske karakteristike uzorka prikazane su u dolje navedenim tabelama, pri čemu *Tablica 1* i *Tablica 2* prikazuju spolnu i dobnu strukturu, *Tablica 3* i *Tablica 4* demografsku analizu prema kriteriju zaposlenja, uključujući instituciju rada i radno mjesto/poziciju, a *Tablica 5* raspodjelu ispitanika obzirom na režim rada tokom pandemije. Iz navedenih podataka, primjetno je da je najveći broj ispitanika u uzorku ovog istraživanja uposlen u osnovnoj školi, i to predominantno na poziciji nastavnika/ice predmetne nastave, kao i da je većina ispitanika u ovom uzorku tokom pandemije prakticirala provođenje nastave u kombinovanom režimu.

*Tablica 1*  
Prikaz spolne strukture ispitanika.

Spol	Frekvencija	Postotak
Muški	47	13.6
Ženski	298	86.4
Ukupno	345	100

*Tablica 2*  
Demografski podaci o dobi ispitanika.

	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Dob	342	20	65	40,7	9.30

*Tablica 3*  
Raspodjela ispitanika obzirom na obrazovnu instituciju u kojoj su uposleni.

Institucija rada	Frekvencija	Postotak
Vrtić	12	3.5
Osnovna škola	195	57
Srednja škola	89	26
Fakultet / visokoškolska ustanova	46	13.5
Ukupno	342	100

Tablica 4

Raspodjela ispitanika obzirom na poziciju koju obnašaju u obrazovnoj ustanovi.		
Radno mjesto	Frekvencija	Postotak
Nastavnik/ca razredne nastave	84	24.6
Nastavnik/ca predmetne nastave	172	50.3
Predškolski/a odgajatelj/ica	10	2.9
Stručni saradnik (pedagozi, psiholozi...)	27	7.8
Posao u upravi (direktor/ica, zamjenik/ca direktora/ice)	5	1.5
Asistent/ica na fakultetu	13	3.8
Nastavnik/ca na fakultetu	31	9.1
Ukupno	342	100

Tablica 5

Raspodjela ispitanika obzirom na način izvođenja nastave tokom pandemije.		
Režim rada	Frekvencija	Postotak
Isključivo online	58	16.9
Kombinovano (online i u učionici)	286	83.1
Ukupno	344	100

### Instrumentarij

Ključne varijable u ovoj studiji mjerene su upitnicima za samoprocjenu. Uvodni dio upitnika uključivao je informacije o istraživanju, uputu, i kontakt detalje o istraživaču. Drugi dio instrumenta uključivao je pitanja kojima se ispituju demografske karakteristike ispitanika poput dobi, spola, te zaposlenja. Ostatak instrumenta činile su skale namijenjene procjeni ključnih varijabli u istraživačkih hipotezama, kroz koje su ispitanici trebali procijeniti učestalost određenog stanja, slaganje sa određenom izjavom, ili koliko se određena izjava odnosi na njih.

U svrhu mjerenja psihosocijalnih faktora na radnom mjestu korišten je Upitnik psiholoških i socijalnih faktora na radnom mjestu (eng. *QPS Nordic General Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work*). Ovaj upitnik je vrlo poznat i često korišten u organizacijskom kontekstu, a razvijen je 2000. godine u nordijskim zemljama od strane autora Dallner i sur. Upitnik se sastoji od pitanja na individualnom, socijalnom, organizacijskom, i

nivou zadatka unutar 9 područja – subskala, pri čemu su za potrebe ovog istraživanja primijenjene subskele *Zahtjevi posla*, i *Kontrola nad poslom*.

*Zahtjevi posla.* Nakon uklanjanja za ovaj predmet istraživanja irelevantnih čestica iz originalne skale, krajnja verzija sadrži 13 čestica koje mjere kvantitativne zahtjeve (4 čestice), zahtjeve za donošenjem odluka (4 čestice), te zahtjeve za učenjem (5 čestica). Svaku tvrdnju, ispitanici procjenjuju na skali Likertovog tipa 1 – 5 (1 = vrlo rijetko ili nikada; 2 = rijetko; 3 = ponekad; 4 = često i 5 = vrlo često ili uvijek). Viši rezultat na skali ukazuje na veći stepen zahtjeva na poslu. Primjer jedne od čestica ove skale izgleda ovako: „Da li je vaše radno opterećenje bilo takvo da vam se posao nagomilavao?“. Cronbach  $\alpha$  za ovu skalu iznosi 0,92.

*Kontrola na radnom mjestu.* Originalna skala se sastoji od 8 čestica, no za potrebe ovog istraživanja jedna od njih je uklonjena. Pri tome, 3 čestice se odnose na kontrolu nad odlučivanjem, a 4 na kontrolu nad ritmom rada. Svaka čestica procjenjuje se na skali Likertovog tipa 1 – 5 (1 = vrlo rijetko ili nikada; 5 = vrlo često ili uvijek). Primjer jedne od čestica ove skale izgleda ovako: „Da li ste mogli birati način kako ćete raditi svoj posao?“. Viši rezultat na skali ukazuje na veći stepen kontrole, odnosno autonomije na poslu. Analiza pouzdanosti pokazala je visok Cronbach  $\alpha$  koeficijent koji iznosi 0,85.

*Socijalna podrška na radnom mjestu.* Za potrebe ispitivanja percipirane socijalne podrške korištene su čestice iz dvije različite skale – Podrška radnih kolega, autora Ducharme i Martin (2000, prema Kopp, 2013), te Podrška nadređenoga na poslu, autora Hammer i sur. (2009, prema Kopp, 2013). Dio čestica je preuzet iz originalnih skala autora, a dio osmišljen za potrebe ovog rada. Skala se sastoji od 11 čestica, gdje se 2 čestice odnose na emocionalnu, 3 čestice na instrumentalnu, 3 čestice na tehničku i tehnološku, te 3 čestice na podršku nadređenog. Svaka čestica procjenjuje se na skali Likertovog tipa 1 – 5 (1 = nimalo se ne slažem; 5 = u potpunosti se slažem). Viši rezultat na skali ukazuje na veću podršku radnih kolega i nadređenog. Primjer jedne od čestica koje se odnose na emocionalnu podršku: „Osjećam bliskost sa svojim kolegama na poslu.“. Primjer jedne od čestica koje se odnose na instrumentalnu podršku: „Moje radne kolege mi daju korisne savjete vezane za probleme na poslu.“. Indeks  $\alpha$  za ovu skalu iznosi 0,90.

*Radna motivacija.* Za potrebe ovog istraživanja korištena je skala Skala motivacije na radnom mjestu (eng. *Multidimensional Work Motivation Scale*, Gagné i sur., 2014). Skala se sastoji od 19 čestica koje predstavljaju 5 konstrukata: amotivacija (3 čestice), ekstrinzična

regulacija – socijalna (3 čestice), ekstrinzična regulacija – socijalna (3 čestice), introjicirana regulacija (4 čestice), te identificirana regulacija (3 čestice). U ovom istraživanju korištena je verzija skale na hrvatskom jeziku, koja je prevedena i validirana od strane Smokrović i suradnika (2018). Analiza pouzdanosti pokazala je da vrijednost  $\alpha$  koeficijenta iznosi 0,87.

*Opaženi stres na radnom mjestu.* Simptomi stresa mjereni su Skalom opaženog stresa koja je pripremljena kao suma odabranih čestica iz tri subskale stresa uključenih u upitnik Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Kristensen i sur., 2005). Skala je sastavljena od ukupno 12 čestica podijeljenih u tri subskale: ponašajni, kognitivni, i somatski stres. Svaku česticu ispitanici su trebali procijeniti na 5-stepenoj skali od 1 (nikada) do 5 (vrlo često ili uvijek). Pri tome, viši rezultat ukazuje na višu razinu stresa. Analiza pouzdanosti je pokazala kako Cronbach  $\alpha$  za ovu skalu iznosi 0.93, što se smatra izvrsnim koeficijentom.

*Opšte psihofizičko funkcionisanje.* Za ispitivanje stanja opšteg psihofizičkog funkcionisanja korištena je skraćena verzija Generalnog upitnika zdravlja (eng. *General health questionnaire*, GHQ-12) kojeg su Goldberg & Williams konstruisali 1988. godine. Upitnik se sastoji od 12 pitanja, a na svakom od njih ispitanici procjenjuju težinu nekog psihološkog problema u tačno određenom proteklom periodu koristeći skalu od 4 stepena. Pri tome, viši rezultat upućuje na lošije stanje. Ovaj upitnik predstavlja jedan od najpopularnijih instrumenata za mjerenje ovog konstrukta na nekliničkim uzorcima. Deriviran je iz originalne verzije upitnika koji ima 60 čestica, a dodatno postoji i u verzijama od 30-, 28-, i 20- čestica (Hystad i Johnsen, 2020). Za svako pitanje, ispitanici određuju učestalost navedenog stanja. Primjer jedne od čestica: „Da li ste osjećali da ste pod pritiskom?“. Analizom pouzdanosti utvrđeno je da  $\alpha$  koeficijent za ovu skalu iznosi 0,83.

*Zadovoljstvo životom.* Za mjerenje zadovoljstva životom korištena je Skala zadovoljstva životom (engl. *Satisfaction With Life Scale*, SWLS) koju su razvili Diener i suradnici (1985). Skala sadrži pet čestica, i dizajnirana je da mjeri generalnu kognitivnu procjenu zadovoljstva životom pojedinca. Ispitanici označavaju koliko se slažu ili ne slažu sa svakom od čestica koristeći 7-stepenu skalu Likertovog tipa koja rangira od 7 – u potpunosti se slažem, do 1 – u potpunosti se ne slažem. Pri tome, viši rezultat na skali upućuje na veće zadovoljstvo životom. Analiza pouzdanosti pokazala je izrazito visoku pouzdanost sa koeficijentom Cronbach  $\alpha = 0.93$ .



## *Procedura*

Prije samog početka istraživanja, kreiran je instrument za ispitivanje veze između varijabli od interesa. Uzimajući u obzir specifičnost konteksta istraživanja, neke skale su preuzete u originalnoj formi, a neke su prilagođene u skladu s predmetom i vremenom istraživanja. Upitnik je primijenjen u online formi. Postojala su tri glavna kriterija koja su ispitanici morali ispuniti kako bi bili odabrani za učešće u ovom istraživanju, a odnose se na sljedeće: da su prosvjetni radnici/radnice, da su u periodu pandemije radili od kuće, te da svoj posao obavljaju unutar Bosne i Hercegovine. Isključivost trećeg kriterija opravdava se činjenicom da će ovaj rad rezultirati odvojenim dokumentom preporuka za poboljšanje nastavnog procesa u izazovnim vremenima, koji će biti prezentiran što većem broju kantonalnih ministarstava koja u svojoj nadležnosti imaju obrazovanje, kao i školama koje su za to tokom učešća u studiji iskazale interes. Uzorak je prikupljen metodom snježne grude, pri čemu su ispitanici upitnik dijelili sa što većim brojem prosvjetnih djelatnika unutar svog radnog kolektiva. Anonimnost učesnika je zagarantovana i rečeno im je da u bilo kojem trenutku mogu odustati od istraživanja. Kao poticaj za učešće u istraživanju, ispitanicima je ponuđena mogućnost da u znak zahvale istraživača učestvuju u izvlačenju za nagradu u vidu poklon bona iz DM prodavnica. Nadalje, ispitanici su imali mogućnost da zahtijevaju povratne informacije o vlastitim rezultatima, koji su im po okončanju istraživanja dostavljeni na e-mail.

## **Rezultati**

Statistička obrada podataka za potrebe ovog istraživanja izvršena je korištenjem programa SPSS ver. 20, odnosno Statističkog paketa za društvene nauke (engl. *Statistical Package for the Social Sciences*). Za potrebe opisivanja uzorka provedena je deskriptivna analiza, pouzdanost primijenjenih skala ispitana je kroz analizu pouzdanosti (Cronbach alpha koeficijenti su prikazani u podnaslovu *Instrumentarij*), a za provjeru postavljenih hipoteza izvršena je multipla regresijska analiza.

Kada je u pitanju dostupnost adekvatnog prostora za neometan rad, što je jedan od najvećih problema potvrđen u dosadašnjim istraživanjima rada od kuće, rezultati pokazuju da se velik dio ispitanika u uzorku ovog istraživanja susreo s tim izazovom (deskriptivni podaci prezentirani u *Tablici 6*).

Tablica 6

Frekvencije i postotci ispitanika obzirom na dostupnost adekvatnog fizičkog prostora za neometan rad od kuće

Dostupnost adekvatnog prostora	Frekvencija	Postotak
Da	202	59.2
Ne	139	40.8
Ukupno	341	100

Analiza rezultata ostvarenih na skalama koje mjere psihosocijalne faktore na poslu impliciraju da su ispitanici doživljavali relativno umjerene zahtjeve na poslu ( $M = 3.36$ ). Kontrola na radnom mjestu može se smatrati nešto nižom, budući da prosječni odgovor ispitanika ( $M = 2.48$ ) implicira da su imali ulogu kontrole i odlučivanja vrlo rijetko do ponekad. Percipirana podrška koju su ispitanici doživljavali na radnom mjestu također se može smatrati umjerenom ( $M = 3.2$ ). Međutim, analiza subskala percipirane podrške pokazuje da, iako su emocionalna ( $M = 3.46$ ), instrumentalna ( $M = 3.53$ ), i podrška nadređenog ( $M = 3.24$ ) bile na sličnom nivou, tehnički i tehnološki aspekt podrške su bili primjetno niži ( $M = 2.66$ ). Što se tiče radne motivacije, rezultati upućuju na to da se općenito može smatrati umjerenom ( $M = 3.8$ ). Preciznije, ekstrinzična motivacija ( $M = 3.9$ ) bila je umjerena, dok je intrinzična bila prilično viša ( $M = 5.46$ ), a amotivacija izrazito niska ( $M = 1.4$ ). Opšte psihofizičko zdravlje ispitanika može se smatrati relativno visokim ( $M = 2.02$ ), budući da na ovoj skali niži rezultat upućuje na manju prisutnost psiholoških i fizičkih poteškoća. Ispitanici su u prosjeku navedene simptome stresa u protekloj školskoj godini od trenutka ispunjavanja upitnika percipirali vrlo rijetko do ponekad ( $M = 2.44$ ), pri čemu su najintenzivniji bili doživljaji emocionalnog ( $M = 2.84$ ), zatim kognitivnog ( $M = 2.44$ ), a najniži somatskog stresa ( $M = 2.15$ ). Zadovoljstvo životom bilo je relativno visoko, budući da su se u prosjeku sa česticama koje upućuju na visoko zadovoljstvo životom ispitanici djelimično slagali ( $M = 4.86$ ).

Tablica 7

Minimalne i maksimalne vrijednosti, aritmetičke sredine i standardne devijacije rezultata na skalama				
Skale	Min.	Max.	M	SD
Zahtjevi na poslu	1	5	3.36	0.80
Kontrola na radnom mjestu	1	5	2.48	0.84
Podrška na radnom mjestu	1	5	3.2	0.88
Radna motivacija	1	5.89	3.8	0.9
Intrinzična motivacija	1	7	5.46	1.5
Ekstrinzična motivacija	1	6.58	3.9	1.05
Amotivacija	1	6	1.4	0.88
Zadovoljstvo životom	1	7	4.86	1.42
Opaženi stres na radnom mjestu	1	5	2.44	0.84
Opšte psihofizičko funkcionisanje	0.59	3.25	2.02	0.45

*Napomena:* Minimalna vrijednost na svim skalama iznosila je 1, a maksimalna vrijednost 5. Izuzetke čine skala Zadovoljstva životom (min. 1, max. 7), Skala radne motivacije (min. 1, max. 7), te Skala opšteg psihofizičkog funkcionisanja (min. 0, max. 3).

Za ispitivanje značajnosti razlika na mjerenim konstruktima između osoba koje jesu i nisu imale adekvatan fizički prostor za neometan rad primijenjen je t-test za nezavisne uzorke. Prvenstveno su testirane normalnosti distribucija i homogenost varijansi kako bi se utvrdilo da su preduslovi za provođenje ovog testa zadovoljeni. Iako je provedba Shapiro-Wilks testa utvrdila da postoje skorovi na nekim od primijenjenih skala koji nisu normalno distribuirani u obje grupe, rezultati testa se ipak mogu smatrati valjanim budući da se radi o velikom uzorku. Pretpostavka homogenosti varijansi zadovoljena je na svim skalama osim skale Zahtjeva posla ( $p = 0.041$ ;  $p < .05$ ) zbog čega je za ispitivanje značajnosti razlika između grupa na ovoj skali primijenjen Welchov t-test za nejednake varijanse, dok je za ostale skale primijenjen Studentov t-test. Tablica 8 prikazuje da je pronađena značajna razlika između grupa na svim skalama, osim na Skali radne motivacije ( $t(339) = -1.28$ ,  $p > .05$ ). Iz prikazanih podataka vidljivo je da su osobe koje nisu posjedovale adekvatan fizički prostor za neometan rad percipirale više zahtjeve na poslu, no istovremeno manju kontrolu i manju podršku na radnom mjestu, niže zadovoljstvo životom, viši opaženi stres na radnom mjestu, te imale lošije opšte psihofizičko funkcionisanje.

Tablica 8

Aritmetičke sredine i standardne devijacije rezultata na skalama kod osoba koje jesu i nisu imale adekvatan radni prostor, te značajnost razlike između ovih grupa

Skale	Postojanje		Nepostojanje		t-test
	adekvatnog prostora		adekvatnog prostora		
	M	SD	M	SD	
Zahtjevi na poslu	3.24	0.84	3.51	0.74	-3.13*
Kontrola na radnom mjestu	2.63	0.86	2.25	0.77	4.17*
Podrška na radnom mjestu	3.31	0.88	3.04	0.88	2.77*
Radna motivacija	3.75	0.9	3.87	0.9	-1.28
Zadovoljstvo životom	5.04	1.35	4.56	1.48	2.99*
Opaženi stres na radnom mjestu	2.32	0.83	2.63	0.84	-3.35*
Opšte psihofizičko funkcionisanje	1.94	0.46	2.13	0.42	-3.82

\*  $p < 0.05$

S ciljem testiranja postavljenih hipoteza, provedena je multipla regresijska analiza kako bi se uvidjelo koliko udjela psihosocijalni faktori na radnom mjestu (kontrola nad poslom, zahtjevi posla, te podrška na radnom mjestu) imaju u objašnjenju radne motivacije i dobrobiti prosvjetnih djelatnika i djelatnica. Pretpostavke koje se smatraju preduslovima za provođenje ove vrste analize su zadovoljene, pri čemu se pokazalo da postoji linearna povezanost između zavisne i nezavisne varijable, da ne postoji multikolinearnost (visoka povezanost između nezavisnih varijabli), te da su uvjeti homoscedasticeta, normalne distribucije i nezavisnosti pogreški ispunjeni.

Tablica 9

Multipli koeficijenti korelacije psihosocijalnih faktora na radnom mjestu u objašnjenju varijanse kriterijskih varijabli

Model	Intrinzična motivacija	Ekstrinzična motivacija	Zadovoljstvo životom	Opaženi stres	Opšte psihofizičko funkcionisanje
	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
Psihosocijalni faktori	0.103	0.149	0.055	0.217	0.196

Tablica 10

Koeficijenti udjela psihosocijalnih faktora na radnom mjestu u objašnjenju varijanse motivacije, zadovoljstva životom, opaženog stresa i opšteg psihofizičkog funkcionisanja

Varijabla	Intrinzična motivacija	Ekstrinzična motivacija	Zadovoljstvo životom	Opaženi stres	Opšte psihofizičko funkcionisanje
	$\beta$	$\beta$	B	$\beta$	$\beta$
Zahtjevi posla	0.13*	0.27*	-0.04	0.39*	0.25*
Kontrola nad poslom	0.07	0.04	0.05	-0.11*	-0.17*
Podrška na radnom mjestu	0.31*	0.33*	0.21*	-0.1*	-0.21*

\*  $p < 0.05$

Rezultati u *Tablici 9* pokazuju da psihosocijalni faktori na radnom mjestu objašnjavaju 10.3% varijance intrinzične radne motivacije ( $F(3,338) = 12.95, p < 0.05$ ), te 14.9% varijance ekstrinzične radne motivacije ( $F(3,339) = 19.73, p < 0.05$ ). Kada se radi o zadovoljstvu životom, ovi faktori su odgovorni za objašnjenje 5.5% varijance ( $F(3,331) = 6.45, p < 0.05$ ). Udio objašnjene varijance bio je najviši za opaženi stres – 21.7% ( $F(3,328) = 30.3, p < 0.05$ ), a zatim za opšte psihofizičko funkcionisanje – 19.6% ( $F(3,333) = 27.12, p < 0.05$ ). Iz prezentiranih podataka vidljivo je da je multipla regresijska analiza pokazala da unutar svakog modela postoji jedan ili više značajnih prediktora za svaku od kriterijskih varijabli.

U *Tablici 10* može se detaljno vidjeti značajnost svakog od prediktora unutar modela u predviđanju rezultata na kriterijskim varijablama. Budući da se prva predstavljena hipoteza oslanja na povezanost psihosocijalnih faktora na radnom mjestu sa faktorima intrinzične i ekstrinzične radne motivacije, za potrebe ove analize iz skale su izbačene čestice koje se odnose na amotivaciju. Rezultati indiciraju da, kada se radi o kako intrinzičnoj, tako i ekstrinzičnoj radnoj motivaciji, nisu svi prediktori uključeni u model značajni. Konkretno, dok su zahtjevi ( $\beta = 0.13, p < 0.05$ ) i podrška ( $\beta = 0.31, p < 0.05$ ) značajno doprinijeli predviđanju intrinzične motivacije, kontrola nije ( $\beta = 0.07, p > 0.05$ ). Prema istom obrascu, ekstrinzičnu radnu motivaciju značajno su predviđali zahtjevi posla ( $\beta = 0.27, p < 0.05$ ) i podrška na radnom mjestu ( $\beta = 0.33, p < 0.05$ ), a kontrola nad poslom nije ( $\beta = 0.04, p > 0.05$ ). Kada se radi o dobrobiti, u regresijskoj analizi je fokus stavljen na konstrukte zadovoljstva životom, opaženog stresa, te opšteg psihofizičkog funkcionisanja. Analizom se

pokazalo da se samo podrška na radnom mjestu ( $\beta = 0.21, p < 0.05$ ) pokazala značajnim prediktorom zadovoljstva životom, dok zahtjevi posla ( $\beta = -0.04, p > 0.05$ ) i kontrola nad poslom ( $\beta = 0.05, p > 0.05$ ) nisu. Kada se radi o opaženom stresu i opštem psihofizičkom funkcionisanju, svi prediktori unutar modela bili su značajni. Preciznije, opaženi stres su značajno predviđali kako zahtjevi posla ( $\beta = 0.39, p < 0.05$ ), tako i kontrola na poslu ( $\beta = -0.11, p < 0.05$ ) i podrška na radnom mjestu ( $\beta = -0.1, p < 0.05$ ). Slično tome, zahtjevi posla ( $\beta = 0.25, p < 0.05$ ), kontrola nad poslom ( $\beta = -0.17, p < 0.05$ ), kao i podrška na radnom mjestu ( $\beta = -0.21, p < 0.05$ ), bili su značajni u predviđanju opšteg psihofizičkog funkcionisanja.

## Diskusija

Istraživanje izazova rada od kuće u vrijeme pandemije dalo je neke važne uvide u načine na koji se svakodnevna radna rutina prosvjetnih djelatnika i djelatnica promijenila u ovom periodu. Budući da je radna rutina i dio životne rutine, jasno je da rezultati ove studije imaju velik značaj u razmatranju načina na koje se uslovi rada u kriznim situacijama mogu poboljšati tako da budu u najboljem interesu kako organizacija, tako i uposlenika, ali i svih onih koji ovise od produkata njihovog rada – što je posebno važno u obrazovnom sektoru. Hipoteze ovog istraživanja postavljene su na temelju dosadašnjih studija, koje su se predominantno bavile istraživanjem povezanosti karakteristika posla iz Karasekovog modela zahtjevi-kontrola-podrška sa nizom ishodišnih varijabli.

Prvi značajni rezultati dobiveni provođenjem *t*-testa ukazuju na to da uposlenici koji tokom rada od kuće nisu imali adekvatan fizički prostor za neometan rad izvještavaju o višim zahtjevima posla, nižoj kontroli nad poslom, slabijoj socijalnoj podršci na radnom mjestu, nižem zadovoljstvu životom, te lošijem sveukupnom psihofizičkom funkcionisanju. Ovakvi nalazi nisu neočekivani, budući da mnogi uposlenici svoj radni prostor tokom rada od kuće dijele s drugima, ili rade u nizu različitih prostora tokom dana – na kuhinjskim pultovima, sofama, krevetima... Povećan stres zbog dijeljenja radnog prostora, loša postura tijela usljed nedostatka adekvatnog prostora za rad, i prolongirani sjedeći položaj mogu zajedno voditi ka pojačanoj nelagodi i boli. Rad na mjestu koje nije dizajnirano za rad, a posebno tranzicija u sjedilački posao (za razliku od rada u učionici koji omogućava i traži više kretanja) može imati nepovoljne efekte na kako fizičku, tako i mentalnu dobrobit, istovremeno smanjujući radni performans (Xiao i sur., 2020).

Nepostojanje adekvatnog prostora za rad kao rastući problem rada u vrijeme pandemije prepoznato je i od strane drugih autora koji su se bavili ovom tematikom u prethodnom periodu. Tako su Xiao i sur. (2020) pronašli da je samo jedna trećina ispitanika u njihovom uzorku imala odvojenu prostoriju za rad u kući, dok je skoro pola ispitanika navelo da svoj radni prostor koriste i u druge svrhe, te da su drugi ljudi prisutni unutar istog, a manje od jedne trećine ispitanika imalo je dobro opremljeno mjesto za rad – što su rezultati približni onima dobijenim i na uzorku ispitanika u ovom istraživanju. Kada se radi o razini stresa, pomenuti autori su pronašli da je ona bila viša kod ispitanika koji su imali praksu rada u uredima prije pandemije usljed činjenice da su morali svoj radni prostor dijeliti s ukućanima, što je u skladu i sa nalazima naše studije, u kojoj je razina opaženog stresa bila značajno viša kod ispitanika koji nisu, u odnosu na one koji jesu imali adekvatan fizički prostor za neometan rad. Pored toga, rezultati dobijeni u ovoj studiji na mjerama opšteg psihofizičkog funkcionisanja koje objedinjuje kako mentalno, tako i fizičko zdravlje, također su poduprti od strane drugih autora. Xiao i suradnici (2020) pokazuju da su ispitanici koji su imali posvećenu sobu za rad i adekvatnu opremu imali manje psiholoških i tjelesnih smetnji, dok je povećano vrijeme rada i radno opterećenje, te manjak znanja o tome kako adekvatno opremiti radni prostor, bilo povezano sa pojačanim fizičkim problemima i nižim rezultatima na mjerama mentalnog zdravlja. Autori navode i druga razmatranja vezana za uticaj fizičkog radnog okruženja na zdravlje tokom rada od kuće. Konkretno, posjedovanje odvojene sobe za rad, ergonomski ispravnog radnog okruženja, te znanje o tome kako prikladno opremiti svoj radni prostor, smanjuju vjerovatnoću doživljavanja novih zdravstvenih problema. Rad u odvojenoj sobi minimizira vjerovatnoću ometanja (Pandey, 2020), te povećava vjerovatnoću da je radna soba namještena adekvatno da podrži rad. Oni koji nemaju posvećen prostor za rad imaju veću vjerovatnoću da potroše dodatne periode vremena na radnom mjestu bez prikladnih prilagodbi, povećavajući šansu fizičkog bola i drugih fizičkih poteškoća (Baradaran Mahdavi i Kelishadi, 2020). Budući da su psihološko i tjelesno zdravlje, kao i stres važan dio sveukupnog zadovoljstva životom, što je i znanstveno utvrđeno nizom istraživanja (Barnes i Lightsey, 2005; Extremera i sur., 2009; Kaya i sur., 2015), značajne razlike između ispitanika i na toj mjeri koje su dobijene u našoj studiji, su očekivane.

Kada se radi o značajnim razlikama između ove dvije grupe ispitanika na mjerama socijalne podrške, treba imati na umu da osobe koje nemaju adekvatan fizički prostor za rad vjerovatno imaju i druga privatna ili porodična opterećenja koja im otežavaju niz radnih procesa, pa tako i interakciju i komunikaciju u poslovnom kontekstu. Pod normalnim

okolnostima – u ovom slučaju, prije pandemije, adekvatna i dovoljna komunikacija sa saradnicima može osigurati njihovu aktivnu participaciju u donošenju odluka (Vander Elst i sur., 2017), obezbijediti priliku za pauzom i odmorom od posla (Tavares, 2017), te može biti izvor socijalne podrške (Olsen i sur., 2018). Poticanje efektivne komunikacije između saradnika može im pomoći da održe bolje stanje mentalnog zdravlja, stoga je prirodno zaključiti da smanjena komunikacija sa saradnicima može biti značajan prediktor smanjene dobrobiti. Intenzivan rad od kuće kakav se pojavio tokom pandemije sa sobom neizbježno nosi veće oslanjanje na informacijske tehnologije za komunikaciju s kolegama, i manje interakcije licem u lice. Dok ovakve tehnologije zaista omogućavaju kako komunikaciju, tako i saradnju, nedostaje im toplina interakcije licem u lice koja je vitalna za razvijanje bližih socijalnih veza. Iako u normalnim okolnostima uposlenici koji rade od kuće imaju veću fleksibilnost i autonomiju od onih koji rade u uredima, oni se ipak osjećaju manje uključenim u radno mjesto, i stoga doživljavaju više nivoe profesionalne izolacije. U kontekstu pandemije, kada se izmijenjeni obrasci komunikacije posmatraju zajedno sa drugim izazovima pred kojim se našla globalna radna snaga, evidentno je da manjak adekvatnog prostora za rad može biti samo još jedan od otežavajućih faktora koji je potaknuo percepcije smanjene socijalne podrške kako od strane kolega, tako i od strane supervizora, što je utvrđeno u našem uzorku. Rezultati studije koju još prije pandemije proveli Keeling i suradnici (2015), pokazuju da što je manje osoba fizički na radnom mjestu, to više ima potrebu da kontrolira ko joj se približava i stupa u interakciju s njom onda kada se nalazi u uredu. To sugerira da će uposlenici koji rade od kuće imati poteškoća sa adaptacijom po povratku u ured, što u kontekstu pandemije može imati značajne, potencijalno štetne implikacije po socijalne interakcije kako s kolegama, tako i nadređenim. Kada se osobe nalaze u uredima, njihov radni prostor podržava interakciju i svijest o kolegama. Suprotno tome, kada uposlenici obavljaju posao u kući, i to u prostoru koji im onemogućava neometan rad, kvalitet socijalnih interakcija, pa time i podrška na radnom mjestu se evidentno smanjuje. Takva pretpostavka je podržana i dobivenim rezultatima, a ovakvi obrasci promjena upućuju na to da će se i po povratku na uobičajeni režim rada uposlenici susresti sa nešto drugačijim, ali i dalje značajnim izazovima u terminima saradnje i komunikacije u poslovnom kontekstu.

Nije iznenađujući ni nalaz koji pokazuje da su ispitanici koji nisu imali adekvatan radni prostor doživljavali više zahtjeve posla i nižu kontrolu nad poslom – što su glavne karakteristike posla predstavljene u Karasekovom inicijalnom modelu. Naime, takav obrazac rezultata može se pripisati i činjenici da osobe koje nemaju adekvatan fizički prostor za



neometan rad unutar vlastitog doma vjerovatno žive s drugima – bilo da su to djeca, supružnik/ca, roditelj/i, cimer/i, ili druge osobe sa kojim moraju dijeliti svoj životni prostor, koji je za vrijeme pandemije postao i radni. Uz takav životni kontekst dolaze i mnoge druge obaveze, a zamagljena granica između privatnog/porodičnog i poslovnog života može djelovati kao faktor koji doprinosi percepciji povećanja radnog opterećenja, istovremeno smanjujući percepciju kontrole nad faktorima vezanim za posao.

Jedini faktor na kojem nije postojala značajna razlika između dvije pomenute grupe ispitanika je radna motivacija. Objašnjenje takvog nalaza može ležati u dokazanoj stabilnosti motivacije kroz vrijeme. Naime, mnoge studije u različitim kontekstima, kako organizacijskom, tako i ne-organizacijskom, pokazale su da je motivacija konstrukt koji ostaje relativno stabilan kroz vrijeme (Gillet i sur., 2017; Kim, 2009; Lounsbury i Hoopes, 1988; Roness i Smith, 2010), pa se tako može pretpostaviti da čak i promjene koje su pratile pandemiju možda nisu bile dovoljno jake ili duge u trenutku ovog istraživanja kako bi izmijenile obrasce motivacije građene kroz godine radnog iskustva. Ispitujući stabilnost motivacije na uzorku medicinskih sestara sa 3 ili manje godina iskustva, Fernet i suradnici (2019) pokazali su da je priroda i struktura motivacijskih profila ostala nepromijenjena tokom perioda od 24 mjeseca. Dakle, čak i u turbulentnosti koja prati početak karijere, osnovne konfiguracije bihevioralnih regulacija u pozadini motivacijskih profila ostale su relativno stabilne.

Ipak, i sami autori naglašavaju da je malo vjerovatno da će se profili radne motivacije promijeniti u odsustvu značajnih promjena u radnom kontekstu. Tako se postavlja pitanje zašto se, u kontekstu velikih promjena u načinu rada, motivacija ispitanika koji su bili manje zadovoljni svojim fizičkim prostorom za rad, a samim tim percipirali i promjene turbulentnijim i nepovoljnijim, nije značajno promijenila u odnosu na one koji takve poteškoće nisu doživljavali. Mamycheva i suradnici (2016), prepoznavajući da je manjak radne motivacije naročito relevantan kada se poslovanje suočava sa krizama, na osnovu postojeće literature predložili su nekoliko mehanizama koji su povećali motivaciju za rad kod ruskih uposlenika za vrijeme globalne ekonomske krize i ruskog poslijekriznog perioda od 2009. do 2014. godine. Neki od tih mehanizama su: zanimljivi i izazovni radni zadaci, javno prepoznavanje i nagrađivanje, periodi slobodnog vremena tokom rada, povratne informacije, otvorenost supervizora i informiranost uposlenika o poslovanju kompanije, uključenost u proces donošenja odluka, povećanje odgovornosti, te individualni pristup koji se ogleda u proslavama rođendana, godišnjica, važnih poslovnih napredaka i slično. Budući da mnogi od

navedenih faktora nisu adresirani u našem istraživanju, moguće je da je upravo njihovo prisustvo doprinijelo neznačajnoj razlici u motivaciji dvije grupe uposlenika u našem uzorku.

Pored toga, razlog za nepostojanje značajnih razlika u motivaciji može ležati i u samoj prirodi učiteljske, nastavničke, i profesorske profesije. Naime, mnoge kompanije, naročito u privatnom sektoru su doživjele značajne materijalne gubitke tokom pandemije i otpustile velik broj svojih radnika. Ipak, prosvjetni sektor u tom kontekstu nešto je drugačiji – stabilnost posla prilično je visoka, a posljedično i ekonomska stabilnost i sigurnost uposlenih pojedinaca i njihovih porodica. Budući da je segment ekonomske stabilnosti visoko povezan sa radnom motivacijom (Klonoski, 2011), čak i u periodu recesije (Chatzopoulou i sur., 2015), možemo pretpostaviti da štetne ekonomske posljedice pandemije u trenutku ovog istraživanja možda nisu bile do te mjere očigledne u prosvjetnom sektoru, kako bi značajno izmijenile obrasce motivacije uposlenika.

Na koncu, kada govorimo o motivaciji u kontekstu rada od kuće, deskriptivni podaci prikazani u *Tablici 7* koji prikazuju rezultate ispitanika na subskalama intrinzične i ekstrinzične motivacije, te amotivacije, ohrabrujući su. Činjenica da je intrinzična motivacija uposlenika bila na visokom nivou, uz to znatno viša u odnosu na ekstrinzičnu, kao i da je amotivacija bila izrazito niska, ipak pokazuje da su načelno prosvjetni djelatnici i dalje posvećeno obavljali svoj posao, postavljajući užitak u poslu i interes za njegovo obavljanje iznad materijalnih i socijalnih nagrada, kao i drugih vrsta vanjskih poticaja. Takav optimizam u interpretaciji ovih rezultata dodatno je poduprt rezultatima koji impliciraju da uposlenici nisu bili amotivirani, te dopušta zaključak da su odgajatelji/ce, učitelji/ce, nastavnici/ice, te profesori/ce i tokom pandemije radili/e u najboljem interesu kako vlastite profesije, tako i onih ka kojima je njihov rad usmjeren - učenicima/cama i studentima/cama. Ipak, ovakva saznanja ne znače da organizacije (obrazovne ustanove) ne trebaju raditi na povećanju socijalne podrške i kontrole, te balansiranju zahtjeva s kojim se uposlenici suočavaju na radnom mjestu. Štaviše, visok rezultat na mjeri intrinzične motivacije samo potvrđuje da su uposlenici motivisani, ohrabreni, zainteresirani, a time i prijemčivi na dodatne intervencije u kontekstu poboljšanja psihosocijalnih karakteristika posla, koje zauzvrat mogu igrati veliku ulogu u poboljšanju njihovog radnog učinka, zadovoljstva poslom, i drugih faktora vezanih za rad.

Ovakva konfiguracija rezultata predstavlja važan znanstveni doprinos ove studije, ali i implicira da, pored zdravstvenih, ponašajnih, i društvenih promjena koje je na globalnom

planu izazvala pandemija, u radnom kontekstu se naglasak treba početi stavljati i na potrebu za adekvatnim prostorom za rad u kućnim uredima. Treba imati na umu da broj istraživanja koja se bave tematikom rada u periodu pandemije raste, no svakodnevno se pojavljuju nove teme i faktori koji zahtijevaju dublje propitivanje. Stoga, i ova studija može biti dobra osnova i uporišna tačka za takav naučno-istraživački rad.

Kada se radi o analizi prve hipoteze, prethodno istaknuti rezultati dobiveni provedenom regresijskom analizom upravo potvrđuju ono što su pokazali i drugi autori, odnosno da su psihosocijalne karakteristike posla unutar Karasekovog modela zahtjevi-kontrola-podrška značajni prediktori kako stresa, tako i opšteg psihofizičkog funkcionisanja, i to u očekivanom smjeru. Drugim riječima, sa povećanjem zahtjeva na radnom mjestu, smanjenjem kontrole nad poslom, te smanjenjem socijalne podrške kako od strane kolega, tako i nadređenih, povećava se razina stresa i pogoršava opšte psihofizičko funkcionisanje. Nadalje, rezultati na ovom uzorku sugerišu da najveći udio u objašnjenju obje kriterijske varijable imaju zahtjevi posla, što je očekivano. Naime, u periodu pandemije, kontekst i način rada se u potpunosti promijenio, a uposlenici su se našli pred povećanim zahtjevima za novim ne samo pedagoškim, nego i tehnološkim pristupom, uporedo balansirajući vlastitu brigu za zdravlje sebe i svojih bližnjih. Budući da su upravo konstrukti stresa i psiholoških i fizičkih problema bili u fokusu Karasekovog modela, nije začuđujuće što su ovakvi nalazi potvrđeni desetljećima znastvenih istraživanja, i u potpunosti očekivani. Generalno, uposlenici koji rade na poslovima visokog napora, koji uključuju kombinaciju visokih zahtjeva, niske kontrole, i niske socijalne podrške, imaju veću šansu razvijanja kardiovaskularnih bolesti (Karasek, 1979; Johnson i Hall, 1988), više simptoma umora (na primjer, psihološki distress, nezadovoljstvo poslom), kao i negativan afektivitet (Dollard i Winefield, 1998). Štaviše, Schnall i suradnici (1994) navode da je između 1981. i 1993. godine objavljeno 36 studija, od kojih je većina pronašla pozitivnu vezu između napora na poslu (koji objedinjuje navedenu konfiguraciju karakteristika posla) i kardiovaskularnih bolesti, mortaliteta, i rizičnih faktora za kardiovaskularne bolesti, kao što je hipertenzija. Nadalje, u jednom istraživanju provedenom za vrijeme pandemije, pored promjena u komunikaciji sa saradnicima (koje su uključivale i veći osjećaj izolacije i nižu percepciju podrške), ispitanici su izvijestili o većem radnom opterećenju i radnom vremenu (zahtjevima posla), a oboje od toga bilo je povezano s novim fizičkim smetnjama. Intenzivan i produžen rad bez adekvatnih pauza i manjak kontrole nad radnom dinamikom i načinom obavljanja rada može biti direktno povezan sa pojačanom muskuloskeletalnom nelagodnom i drugim negativnim fizičkim i psihološkim zdravstvenim

efektima. Iako se fleksibilnost posmatra benefitom tradicionalnog rada od kuće, nagla promjena i drugi faktori vezani za pandemiju pojačali su izazove koji se javljaju i donijeli višestruke stresore u pokušaju adekvatnog obavljanja posla (Tavares, 2017; Xiao i sur., 2020). Iako se u ovoj studiji primjenjivala generalna mjera opšteg psihofizičkog funkcionisanja, indikativno je da nepovoljni rezultati na istoj mogu implicirati buduću pojavu akutnih ili hroničnih zdravstvenih poteškoća, na kakve je fokus stavio i sam Karasek u svom inicijalnom modelu. Dakle, podaci dobijeni našom studijom daju podršku nizu istraživanja koja su povezala visoke zahtjeve posla, nisku kontrolu nad poslom, te nisku socijalnu podršku na radnom mjestu sa lošijim rezultatima na mjerama dobrobiti, uključujući obje od pomenutih ishodišnih varijabli – kako stres, tako i psihofizičko funkcionisanje.

Kada se radi o trećem pokazatelju dobrobiti u našem istraživanju, zadovoljstvu životom, samo se socijalna podrška pokazala značajnim prediktorom. Tačnije, što je socijalna podrška na radnom mjestu bila viša, to je i zadovoljstvo životom bilo veće. Zadovoljstvo životom je u istraživanjima često povezivano sa socijalnom podrškom, a u prilog tome govori i obilje studija koje su se bavile tom tematikom. Prethodna istraživanja pokazala su da socijalna podrška igra važnu ulogu u promoviranju zdravlja i dobrobiti (Kaufmann i Beehr, 1989; Sarason, Sarason, i Pierce, 1990, prema Hombrados-Mendieta i Cosano-Rivas, 2011). To potvrđuju i Hombrados-Mendieta i Cosano-Rivas (2011), koji su pronašli pozitivnu povezanost između podrške na radnom mjestu i zadovoljstva poslom. Važno je naglasiti da su ovi autori pronašli direktnu vezu između podrške na radnom mjestu i zadovoljstvom poslom, i indirektnu vezu između podrške na radnom mjestu i zadovoljstva životom, pri čemu je zadovoljstvo poslom imalo ulogu medijatorskog faktora. Takvi nalazi objašnjavaju kako nezadovoljstvo poslom smanjuje sveukupno zadovoljstvo životom. Kako se podrška na radnom mjestu povećava, povećavaju se zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo životom, a negativni efekti profesionalnog sagorijevanja smanjuju. Budući da postoje dokazi da podrška na poslu samo indirektno utiče na kvalitet života kroz posredništvo zadovoljstva poslom, u istraživanjima u budućnosti korisno bi bilo ispitivati upravo i faktor zadovoljstva poslom kako bi se testirala njegova posrednička uloga u ovom modelu u kontekstu pandemije. Istraživanja u ovom smjeru su važna jer, kada socijalna podrška na radnom mjestu nedostaje, kvaliteta života se smanjuje ne samo na, nego i izvan radnog mjesta. I druge studije su pokazale mnogo nepovoljnih uticaja manjka socijalne podrške na uposlenike. Među njima su Winstead i suradnici (1995) koji su pokazali da je socijalna podrška na poslu prediktor izostajanja s posla, emocionalnog izgaranja (Myung Yong i Harrison, 1998), kao i depresije (Åhlin i sur.,

2018). Zakaria i suradnici (2017) su također analizom faktora zadovoljstva životom pokazali da socijalna podrška jasno predviđa zadovoljstvo životom, i ima značajan uticaj na njega. Stoga, napori usmjereni ka povećavanju socijalne podrške na radnom mjestu trebaju biti aktivni i kontinuirani, osobito u periodu pandemije, što za rezultat treba imati povećanje zadovoljstva poslom i životom, a time i emocionalnu i psihološku dobrobit uposlenika u ovim izazovnim vremenima.

Zaključno, na temelju provedene analize, možemo konstatovati da je prva hipoteza djelimično potvrđena. Naime, faktorima dobrobiti posmatrali su se stres, opšte psihofizičko funkcionisanje, te zadovoljstvo životom. Budući da su za stres i opšte psihofizičko funkcionisanje svi prediktori unutar modela bili značajni u očekivanom smjeru, ali se za zadovoljstvo životom značajnim prediktorom pokazala samo socijalna podrška na radnom mjestu, hipoteza se ne može smatrati potpuno potvrđenom. Ipak, detaljnim pregledom dosadašnje naučne literature na ovu temu možemo zaključiti da su ovakvi rezultati, iako ne u potpunosti u skladu s našim očekivanjima, znanstveno opravdani.

Može se reći da je druga hipoteza, koja je pretpostavljala povezanost između radne motivacije (kako ekstrinzične, tako i intrinzične) kao kriterijske, te zahtjeva posla, kontrole nad poslom, i podrške na radnom mjestu kao prediktorskih varijabli, djelimično potvrđena. Naime, unutar grupe prediktora značajnim su se pokazali zahtjevi posla i podrška na radnom mjestu, dok kontrola nad poslom nije. Međutim, kada se radi o smjeru povezanosti za varijablu zahtjevi posla, dobijeni su rezultati suprotni očekivanjima – rezultati indiciraju da što su zahtjevi posla bili viši, to je i motivacija uposlenika bila veća. Ovakav nalaz jeste iznenađujući u kontekstu postavljenih hipoteza u ovom istraživanju, no i nije tako neočekivan u znanstvenoj literaturi. Pri objašnjenju rezultata koji sugerišu postojanje značajne prediktivne uloge zahtjeva posla u objašnjenju radne motivacije, koja implicira pozitivnu povezanost između istih, treba uzeti u obzir i gledište autora koji pojašnjavaju da i visoki zahtjevi posla u određenim uslovima mogu imati motivirajuću ulogu. Ukoliko se pažljivo obrati pažnja na rezultate regresijske analize, jasno je da svi prediktori unutar modela imaju pozitivan predznak, iako je vrijednost kada se radi o kontroli nad poslom nešto niža i neznčajna. Ipak, upravo ovakav obrazac rezultata dobili su i mnogi drugi istraživači.

Kako je već naglašeno u uvodnom dijelu ovog rada, rezultati studija (Van Yperen i Hagedoorn, 2003) sugeriraju da „kako se zahtjevi za poslom povećavaju, potrebna je visoka kontrola posla kako bi se ograničio umor, dok je za povećanje intrinzične radne motivacije

potrebna ili velika kontrola nad poslom ili velika socijalna podrška na radnom mjestu“. Dakle, zahtjevi posla, iako visoki, ne prelaze adaptivne kapacitete pojedinca jer im velika podrška pomaže da se nose sa novonastalom situacijom – preuzimajući tako ulogu ublaživača. I zaista, u literaturi se navodi da su radna motivacija, kao i prilike za razvoj, naročito vjerovatne ako su psihološki zahtjevi, stepen odlučivanja i socijalna podrška visoke.

Dobijeni rezultati u potpunosti se mogu objasniti kroz Model radnih zahtjeva i resursa (engl. *JD-R model*, Bakker & Demerouti, 2007), koji je nastao kao alternativa postojećem modelu zahtjevi-kontrola, kao i zahtjevi-kontrola-podrška, kritizirajući njihovu ograničenost na uski set prediktorskih varijabli, istovremeno uvodeći širok raspon radnih uvjeta u analizu organizacija i uposlenika. Posljedično, u pomenutoj teoriji resursi se odnose na fizičke, socijalne, ili organizacijske faktore koji uključuju autonomiju, snažne socijalne veze na poslu, prilike za napredak, mentoring, razvoj i učenje, i druge. Ovaj model sugerira da resursi na poslu i zahtjevi posla pokreću dva procesa – jedan motivacijski i jedan stresni (*Figura 3*). U terminima motivacijskih procesa, socijalna podrška služi kao važan radni resurs koji pobuđuje pozitivne intrapersonalne motivacijske reakcije, kao što su radni angažman i autonomna motivacija. Ono što je naročito relevantno za objašnjenje dobivenih rezultata jeste postulacija ovog modela prema kojoj radni resursi naročito utiču na radnu motivaciju ili radni angažman kada su zahtjevi posla visoki. Ova pretpostavka se zasniva na premisama teorije konzervacije resursa (Hobfoll, 2002), prema kojoj su ljudi motivirani da steknu, zadrže, i zaštite svoje resurse, jer su im vrlo vrijedni. Stoga, resursi za pojedinca postaju najvažniji kada postoji prijetnja od njihovog gubitka. To implicira da resursi na poslu dobijaju svoj motivacijski potencijal naročito kada su uposlenici suočeni sa visokim zahtjevima posla. Ovakvo tumačenje naročito je relevantno u kontekstu pandemije, kada je gubitak bilo kojeg resursa predstavljao samo negativan dodatak na već postojeća opterećenja u životima uposlenika u prosvjetnom sektoru.

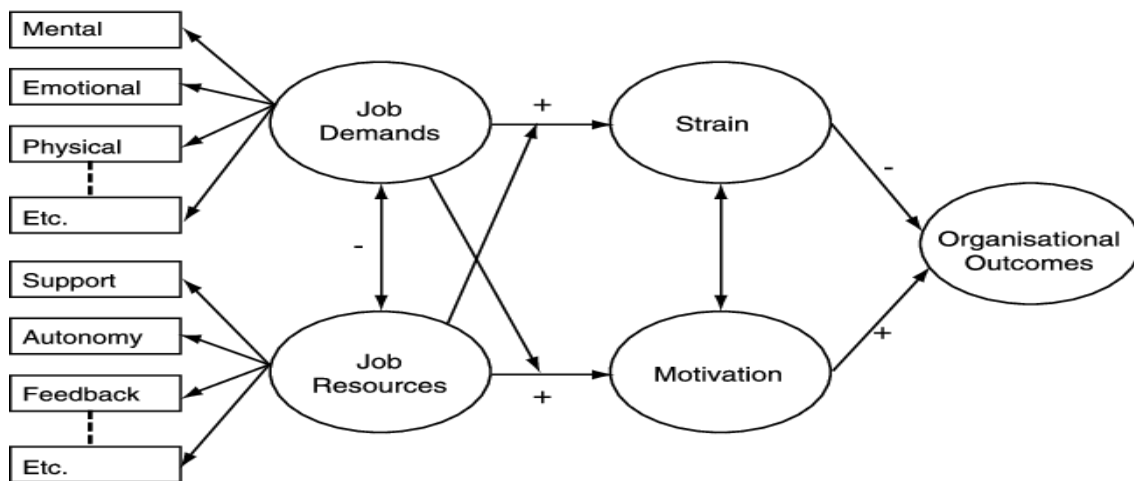


Figura 3. JD-R model (preuzeto od Bakker, Schaufeli, Demerouti, i Euwema, 2007)

Socijalna podrška se u literaturi često posmatra kao ublaživač i svojevrsna odbrana (engl. *buffer*) koja reducira ili blokira fiziološke odgovore na stresne situacije. Ovakva odbrana dešava se kroz cijeli život (Hostinar i sur., 2014). Socijalna podrška se dugo vremena povezuje i s pozitivnim zdravstvenim ishodima, a jedno objašnjenje za takve benefite je da socijalna podrška pojedinca štiti od životnog stresa, te je pokazano da prisustvo iste reducira kako fiziološke, tako i psihološke reakcije na prijetnju. Takvo pojašnjenje u skladu je i sa prethodno pokazanim rezultatima ove studije kada se radi o kriterijskim varijablama opaženi stres i opšte psihofizičko funkcionisanje. Međutim, i iz teorijske i iz praktične perspektive, zanimljivo je pitanje da li socijalna podrška ne samo brani pojedinca od štetnih efekata u poslovima visokog napora, nego može i povećati intrinzičnu motivaciju za njihovo obavljanje. Osjećaj vrednovanja i podrške od strane radnog kolektiva pomaže pojedincima da se osjećaju ugodno i nagrađeno u svojoj radnoj okolini. U visoko stresnim poslovima, kada postoje visoki zahtjevi, najveća briga uposlenika je obično da li će uspjeti obaviti posao. Percipirana dostupnost instrumentalne podrške u tom kontekstu može povećati nivo intrinzične motivacije, jer povećava vjerovanje uposlenika da će posao biti obavljen, i razvija osjećaj povezanosti s drugima. Dakle, prisustvo socijalne podrške može čak i visoko zahtjevne poslove pretvoriti ne samo u manje stresne poslove, nego i poslove koji potiču radnu motivaciju uposlenika (Van Yperen i Hagedoorn, 2003). Imajući u vidu izrazito niske rezultate ispitanika na subskali tehničke i tehnološke podrške, korisna smjernica za organizaciju rada, ali i buduća istraživanja, bila bi upravo adresiranje mogućnosti i potencijala za unapređivanje ove vrste potpore u prosvjetnom sektoru.

Dakle, dok zahtjevi posla povećavaju radni napor, resursi na poslu povećavaju motivaciju pojedinca. Poput Karasekovog modela zahtjevi-kontrola (1979), i JD-R model postulira da kada su zahtjevi za poslom visoki, a resursi posla niski, stres i izgaranje se povećavaju. Nasuprot tome, veliki broj resursa može nadoknaditi negativne učinke visokih zahtjeva posla. Budući da se socijalna podrška smatra važnim radnim resursom, JD-R model je postao dominantan u literaturi koja se bavi proučavanjem uloge socijalne podrške u radnom kontekstu. Tako je pokazano da je podrška radnih kolega naročito važna u ublažavanju negativnih posljedica situacija u kojima su prisutni visoki zahtjevi posla (Turner i sur., 2010, prema Jolly i sur., 2020), kao i da podrška supervizora i saradnika, zajedno s mogućnostima učenja i slobodom odlučivanja, predstavljaju radne resurse koji povećavaju radni angažman uposlenika (Sarti, 2014, prema Jolly i sur., 2020), koncept koji je usko povezan s radnom motivacijom.

Zaključno, i sami Karasek i Theorell (1990) su smatrali da socijalna podrška na radnom mjestu olakšava uspješno nošenje sa poslovima visokog napora, prevenirajući ili smanjujući potencijalno negativne efekte ove vrste poslova. Međutim, iako postoji velik broj studija koje su testirale model zahtjevi-kontrola-podrška, manji broj njih se usmjerio na konkretno propitivanje uloge socijalne podrške kao ublaživača. Nadalje, jasno je da Karasekov (1979) dvofaktorski model, čak i proširen sa socijalnom podrškom, nije dovoljno kompleksan da bi potpuno objasnio motivaciju za rad. U budućim istraživanjima, objašnjenje radne motivacije moglo bi se poboljšati uključivanjem varijabli kao što su orijentiranost ka cilju (VanYperen i Janssen, 2002, prema Van Yperen i Hagedoorn, 2003), percipirana usklađenost posla i sposobnosti za posao (Xie, 1996, prema Van Yperen i Hagedoorn, 2003), samoeфикаsnost (Schaubroeck i Merritt, 1997; VanYperen i Snijders, 2000, prema Van Yperen i Hagedoorn, 2003), percepcija pravičnosti (Janssen, 2001, prema Van Yperen i Hagedoorn, 2003) i proaktivna ličnost (Parker & Sprigg, 1999, prema Van Yperen i Hagedoorn, 2003). Moderirajuća uloga individualnih razlika, zanemarena od strane Karaseka, također može objasniti nedosljedne rezultate prethodnih studija koje su testirale postojeće modele.



## *Ograničenja istraživanja i upute za buduća istraživanja*

Iako je ova studija dala važne uvide i nova saznanja o radu od kuće tokom pandemije, dobijeni empirijski rezultati trebali bi biti posmatrani u svjetlu nekih ograničenja.

U kontekstu demografskih karakteristika ispitanika, ograničenja se ogledaju u spolnoj strukturi uzorka, budući da je u među ispitanicima bilo prisutno mnogo više žena nego muškaraca. Nadalje, kada se radi o instituciji u kojoj su angažovani, uzimajući u obzir prevashodno razinu obrazovanja, postojao je značajan manjak ispitanika koji rade u predškolskim ustanovama. Stoga, otvara se pitanje koliko bi rezultati bili drugačiji da je zastupljenost ove grupe bila veća, i koliko se dobiveni rezultati mogu generalizirati na istu. To može biti zanimljiva tema za buduće istraživače, koji se mogu fokusirati isključivo na ovu grupu s ciljem prikupljanja dodatnih i tačnijih podataka. Potrebno je imati na umu i činjenicu da su rezultati ove studije dobiveni na uzorku prosvjetnih djelatnika/ca iz Bosne i Hercegovine, pri čemu taj uzorak ne reflektira generalnu populaciju i ne može se bez opreza generalizirati na uposlenike iz drugih profesionalnih usmjerenja i oblasti, kao ni drugih država koje su na vlastiti, možda drugačiji način odgovorile na izazove rada od kuće tokom pandemije. U tom kontekstu, buduće studije koje se fokusiraju na druge profesije i sektore mogu biti korisna osnova za usporedbu načina na koji su različiti profesionalni profili, organizacije, i institucije doživjele novi režim rada.

Potrebno je osvrnuti se i na samu metodologiju – konkretno, postupak prikupljanja podataka koji su služili kao osnova za izvođenje zaključaka u ovom istraživanju. Naime, upitnici su ispitanicima dostavljeni u online formi, pri čemu im je data uputa u kojoj je zagarantovana anonimnost i pozvano na iskrenost (*Prilog*). Ipak, postavlja se pitanje koliko su odgovori zaista bili iskreni, uzimajući u obzir da su ispitanici bili svjesni da se njihova e-mail adresa (ukoliko je ostave zbog nagradne igre ili povratne informacije o rezultatima) može povezati s njihovim odgovorima, čime su mogli biti motivisaniji da daju socijalno poželjne odgovore. Pored toga, online priroda ovog istraživanja onemogućila je istraživačici da bude prisutna u anketnoj situaciji, zbog čega ispitanici nisu mogli tokom samog popunjavanja upitnika postaviti pitanja ili razjasniti potencijalne nejasnoće vezane za određene čestice na skalama, a što je također moglo da izmijeni istinitost i kvalitet njihovih odgovora. U vezi s tim, situacijski faktori i distraktori u okolini prisutni tokom popunjavanja upitnika, mogli su također interferirati sa odgovorima. Ne treba zanemariti i jedan važan aspekt samog mjernog instrumenta u ovom istraživanju, a koji se odnosi na dužinu upitnika. Naime, neki ispitanici

dali su povratnu informaciju koja se odnosila na prevelik broj čestica, što implicira da su efekti zamora pri popunjavanju također mogli imati efekat na odgovore ispitanika. Pored toga, uprkos prednostima nagradnih bonova koji su obećani ispitanicima, kao što je prikupljanje velikog uzorka, ipak ostaje otvorena mogućnost da su postojali i ispitanici koji su, motivisani isključivo nagradnom igrom, davali nasumične odgovore samo kako bi zagarantovali svoje učešće u izvlačenju. Kada se radi o skalama uključenim u upitnik, određen broj istih je modificiran kako bi se učinile prikladnijim za kontekst istraživanja. Iako je analiza pouzdanosti pokazala visoke koeficijente pouzdanosti za svaku skalu, ovakva modifikacija može predstavljati prepreku u poređenju rezultata ove studije sa onima koje su koristile originalne, nemodificirane skale ili drugačije mjere ispitivanih konstrukata, kao i sa onima koje su provedene na uzorcima iz drugih kultura.

Što se tiče samih analiza provedenih u istraživanju i zaključaka izvedenih iz njih, važno je naglasiti da je ovo istraživanje korelacijske prirode. Ono što možemo garantovati jeste postojanje značajne povezanosti među varijablama, ali ne možemo govoriti o uzročno-posljedičnim vezama, za šta je potreban drugačiji istraživački pristup. Stoga, iako smo pronašli značajnu povezanost između seta prediktorskih i različitih kriterijskih varijabli, ipak ne možemo, oslanjajući se na rezultate, odrediti koje od njih su uzročne a koje posljedične. Takav zaključak možemo donijeti vodeći se logičkim pretpostavkama, te dosadašnjim teorijama, podacima i istraživačkim nalazima, no oprez u interpretaciji je svakako nužan.

Ne treba zanemariti ni činjenicu da se ova studija oslanjala na prethodna istraživanja provedena prije pandemije, no znanstvena literatura koja obrađuje ovu temu u periodu pandemije i dalje manjka. Takav manjak postojeće literature nije neočekivan, budući da je čest kada se istraživanja fokusiraju na nove, savremene, ili tek razvijajuće probleme poput onih prezentiranih u ovom radu. Budući da se nalazi pregleda literature koriste kao osnova na kojoj istraživač gradi svoj rad, buduća istraživanja ovakvog tipa svakako bi trebalo intenzivirati na području Bosne i Hercegovine. Čini se da štetne posljedice pandemije tek stižu, a samo udruženim naporom znanstvenika i istraživača, mogu se dobiti jasni i koncizni podaci o obrascima promjene koja se desila u ovom izazovnom periodu. Ipak, takva istraživanja trebala bi osigurati veći stepen kontrole kada se radi o prikupljanju podataka, kao i pobrinuti se za približno jednaku raspodijeljenost uzorka prema demografskim karakteristikama. Nadalje, istraživanja ove tematike u budućnosti trebala bi se fokusirati na veći broj poslovnih faktora od onih obuhvaćenih modelima zahtjevi-kontrola, i zahtjevi-kontrola-podrška. Oslanjajući se na novije teorijske konceptualizacije, poput JD-R modela,

moгу se dobiti uvidi u značajne faktore i njihovu snagu u predviđanju promjena koje su se desile u prosvjetnom sektoru za vrijeme rada od kuće, a koje nisu adresirane u ovoj studiji zbog uskog broja faktora u testiranom modelu. Nove perspektive u narednim istraživanjima mogu obogatiti uvide dobijene ovom studijom, a njihovo istovremeno razmatranje može obezbijediti sistematičniji pogled na zdravlje i dobrobit na radnom mjestu. To će pomoći istraživačima, ali i onima u praksi, da pronađu adekvatnija rješenja koja će biti korisna za dobrobit svih uključenih u proces rada od kuće.

### *Praktične implikacije*

Provođenje ove studije rezultiralo je nekim važnim uvidima u izazove koji su se pojavili kod prosvjetnih djelatnika/ca tokom rada od kuće za vrijeme pandemije, a samim tim dalo i korisne smjernice za buduća istraživanja, ali i reforme u ovom području. Prvenstveno, ova studija pokazala je izraženost problema manjka adekvatnog fizičkog prostora za rad tokom rada od kuće. Posljedično, poslodavci bi trebali posvetiti veću pažnju osiguravanju adekvatnog prostora za rad uposlenicima, ponajprije u vidu udobnih radnih stolica, adekvatnih stolova, laptopa/monitora i druge popratne opreme koja može olakšati rad. Ipak, uzimajući u obzir socioekonomske uslove prisutne u bosanskohercegovačkom kontekstu, kao i činjenicu da postoje drugi distraktori prisutni prilikom rada od kuće, praktična korist dobijenih rezultata može se vjerovatnije ogledati u njihovom korištenju kao osnove za kreiranje programa obuke uposlenika o ergonomiji prostora za rad – uključujući način na koji mogu podesiti svjetlost, temperaturu, boje, poziciju za rad, namještaj, te drugu radnu opremu i alate kako bi bili što povoljniji kako za obavljanje posla, tako i osiguravanje njihove tjelesne i psihološke dobrobiti. Takvi edukativni programi mogu biti poticajni za osiguravanje znanja koja su općenito potrebna za rad od kuće (koji je postao globalna pojava i prije pandemije), a nakon nje možda postane još dominantniji kako globalno, tako i lokalno. Pored toga, pružanje znanja o optimalnoj organizaciji radnog prostora tokom rada od kuće neminovno može biti korisno i za buduća stanja kriza koja se potencijalno mogu pojaviti u budućnosti, ponovo zahtijevajući rad od kuće. Naoružane znanjima proizašlim iz istraživanja tokom pandemije, organizacije mogu povećati svoje adaptivne kapacitete za nošenje s budućim krizama u budućnosti, čineći tako uslugu kako svom poslovanju, tako i uposlenicima.

Jedna od očiglednih praktičnih implikacija ove studije proizlazi iz saznanja da su psihosocijalni faktori na radnom mjestu predstavljeni u Karasekovom modelu zahtjevi-kontrola-podrška povezani sa nizom ishodišnih varijabli važnih u radnom kontekstu, kako

motivacijom, tako i dobrobiti uposlenika. Konkretno, zahtjevi posla značajno su povezani sa stresom, psihofizičkim stanjem, i motivacijom; kontrola sa stresom i psihofizičkim stanjem; a podrška na radnom mjestu sa motivacijom, zadovoljstvom životom, stresom, te psihofizičkim funkcionisanjem. Stoga, organizacije bi trebale raditi na povećanju percepcije kontrole uposlenika, istovremeno jačajući sistem socijalne podrške koja je prisutna na radnom mjestu, naročito u situacijama visokih zahtjeva posla koji su se pojavili tokom krize poput pandemije. Budući da je socijalna podrška jedini faktor koji se konzistentno pokazao značajnim u predviđanju svih ishodišnih varijabli – kako motivacije, tako i zadovoljstva životom, stresa, i opšteg psihofizičkog funkcionisanja, ova studija može biti važna polazišna tačka u dodatnoj potvrdi i priznavanju uloge koju socijalna podrška na radnom mjestu ima kako globalno, tako i u bosanskohercegovačkom radnom kontekstu. Vođene time, organizacije bi trebale raditi na jasnoj razradi i osiguravanju programa socijalne podrške, jačati socijalne mreže na radnom mjestu kako u uredu tako i van njega, te imati spremne intervencije za krizne situacije, koje će uposlenicima osigurati potrebnu potporu i u izazovnim vremenima.

Na koncu, jedna od najznačajnijih praktičnih implikacija ove studije jeste izvještaj koji će se na temelju nje kreirati, te biti prezentiran bosanskohercegovačkim ministarstvima koja u svojoj nadležnosti imaju obrazovanje, kao i vrtićima, školama, te visokoškolskim ustanovama koje su za isto izrazile interes tokom učešća. Izvještaj će za cilj imati kreiranje novih politika zaštite mentalnog zdravlja i dobrobiti uposlenika u ovom sektoru, te njihovo predstavljanje nadležnima, koji ih mogu dalje razraditi i implementirati oslanjajući se na stručne timove iz ove oblasti. Na koncu, potvrda postojećih uvida, sticanje nekih novih, ali i otvaranje pitanja za buduća istraživanja ovom studijom, neminovno će doprinijeti priznavanju važnosti mentalnog zdravlja i psihološke dobrobiti u preoblikovanju i poboljšanju poslovne prakse u Bosni i Hercegovini, ne samo u prosvjetnom, nego i drugim profesionalnim sektorima.

## **Zaključak**

Krize su oduvijek bile dio ljudske historije, a iznenađenja u okolini, poput pojave pandemije COVID-19, uvijek će postojati. Intenzivne promjene u stilu života i načinu poslovanja pogodile su cijeli svijet, a organizacije su na takve promjene odgovorile na različite načine. Neke su doživjele redukciju u produktivnosti, neke otpuštale radnike, neke pokušale maksimalno optimizirati rad od kuće, a neke u potpunosti restrukturirale poslovne prakse. Takav odgovor organizacija na krizne situacije iznimno je važan, jer određuje mogućnost prevazilaženja situacijskih prepreka, izgradnje otpornosti i rezilijencije, i nošenja sa neizvjesnošću u okolini. Kada je odgovor organizacija adekvatan i maksimalno optimiziran, uzimajući u obzir očuvanje dobrobiti i motivacije uposlenika, on povećava njihovu sposobnost za stvaranje održivog modela poslovanja koji će opstati na tržištu rada. Da bi se uspješno nosile sa situacijom u kojoj se svijet trenutno nalazi, organizacije se moraju prilagoditi promjenama rada prije, tokom, i nakon krize. Upravo kako bi se konstruisao takav održiv organizacijski model u obrazovnom sektoru, ovaj rad se fokusirao na istraživanje kojim su se prikupili podaci o doživljaju i iskustvu rada od kuće za vrijeme pandemije kod prosvjetnih djelatnika.

Prvi važan rezultat upućuje na činjenicu da su osobe koje nisu imale dostupan fizički prostor za adekvatan rad doživljavale više zahtjeve posla, manju kontrolu nad poslom, nižu socijalnu podršku, veću razinu stresa, te imale lošije opšte psihofizičko funkcionisanje u odnosu na osobe koje su imale adekvatan prostor za rad od kuće. Jedini faktor na kojem se ove dvije grupe ispitanika nisu razlikovale jeste motivacija. Nadalje, sa povećanjem zahtjeva posla, te smanjenjem kontrole i socijalne podrške na radnom mjestu, povećavala se razina stresa, i te pogoršavalo opšte psihofizičko funkcionisanje prosvjetnih radnika. Zadovoljstvo životom značajno je i pozitivno povezano sa socijalnom podrškom, što znači da – što je veća socijalna podrška saradnika i nadređenog, veće je i zadovoljstvo životom. Ipak, u velikom broju studija ova veza se smatra indirektnom, a posredovana je zadovoljstvom poslom, što treba uzeti u obzir prilikom tumačenja rezultata. Također, rezultati impliciraju i da sa povećanjem zahtjeva posla i socijalne podrške na radnom mjestu, raste i intrinzična i ekstrinzična motivacija uposlenika.

Na koncu, može se zaključiti da su Karasekovi modeli, kako inicijalni – zahtjevi-kontrola, tako i revidirani – zahtjevi-kontrola-podrška, u ovoj studiji dobili potvrdu. Za neke ishodišne varijable potvrda je potpuna, a za neke djelimična, no generalno upućuje na to da su

radni resursi na koje je Karasek stavio fokus u predviđanju dobrobiti uposlenika do danas ostali važni u radnom kontekstu, uključujući i rad od kuće tokom kriznih perioda poput pandemije. Dosadašnje studije rada od kuće većinom su bile fokusirane na dobrovoljni rad od kuće s mogućnošću izbora režima rada, no obavezni rad od kuće potpuno je drugačiji – a ovaj rad je jedan od prvih koji su ispitali ovu temu u bosanskohercegovačkom kontekstu. Ipak, dugoročne posljedice socijalne izolacije, fizičkog distanciranja, i izazova u radnoj praksi još uvijek su nepoznate. Stoga, ostaje otvoreno pitanje načina na koji će ovi izazovi uticati na zadovoljstvo poslom, produktivnost, i niz drugih faktora ključnih za uspješno poslovanje na tržištu rada u budućnosti. Uprkos tome, ova studija može služiti kao snažna osnova za razvijanje efikasnih strategija rada od kuće, i staviti naglasak na već iznimno važnu ulogu psihologa u primjeni postojećih znanja iz polja organizacijske psihologije s ciljem pomaganja pojedincima i organizacijama da se nose s izazovima, istovremeno razvijajući i primjenjujući nova rješenja nužna za očuvanje zdravlja i dobrobiti prosvjetnih radnika – agenata promjene koji grade budućnost generacija koje dolaze.

## Literatura

- Alves, R., Lopes, T., & Precioso, J. (2020). Teachers' well-being in times of Covid-19 pandemic: factors that explain professional well-being. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, 15, 203–217. doi: 10.46661/ijeri.5120
- ÅHlin, J. K., Rajaleid, K., Jansson-Fröjmark, M., Westerlund, H., & Magnusson Hanson, L. L. (2018). Job demands, control and social support as predictors of trajectories of depressive symptoms. *Journal of Affective Disorders*, 235, 535–543. doi: 10.1016/j.jad.2018.04.067
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2007). An organisational and social psychological perspective on burnout and work engagement. In M. Hewstone, H. A. W. Schut, J. B. F. De Wit, K. Van Den Bos, & M. S. Stroebe (Eds.), *The scope of social psychology: Theory and applications* (pp. 227–250). Psychology Press.
- Baradaran Mahdavi, S., & Kelishadi, R. (2020). Impact of Sedentary Behavior on Bodily Pain While Staying at Home in COVID-19 Pandemic and Potential Preventive Strategies. *Asian Journal of Sports Medicine*, 11(2). doi: 10.5812/asjasm.103511
- Barnes, P. W., & Lightsey, O. R. (2005). Perceived Racist Discrimination, Coping, Stress, and Life Satisfaction. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 33(1), 48–61. doi: 10.1002/j.2161-1912.2005.tb00004.x
- Blake, K. D., Blendon, R. J., & Viswanath, K. (2010). Employment and Compliance with Pandemic Influenza Mitigation Recommendations. *Emerging Infectious Diseases*, 16(2), 212–218. doi: 10.3201/eid1602.090638
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. doi: 10.1093/qje/qju032
- Boljat, I. (2020). Motivacija za rad i izgaranje učitelja informatike, tehničke kulture i strukovnih predmeta. *Polytechnica: Journal of Technology Education*, 4(2), 7-18. doi: 10.36978/cte.4.2.1.
- Broeck, A. V. den, Vansteenkiste, M., Witte, H. D., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. doi: 10.1080/02678370802393672
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24, 136–145. doi: 10.1016/s2212-5671(15)00633-4

- Chen, K.-C., & Jang, S.-J. (2010). Motivation in online learning: Testing a model of self-determination theory. *Computers in Human Behavior*, 26(4), 741–752. doi: 10.1016/j.chb.2010.01.011
- Chowdhury, M. S. & Shahabuddin, A. M. (2007). Self-Efficacy, Motivation and Their Relationship to Academic Performance of Bangladesh College Students. *College Quarterly*, 10(1) 1-9.
- Chung, H., Seo, H., Forbes, S. & Birkett, H. (2020) *Working from home during the COVID-19 lockdown: Changing preferences and the future of work*. University of Kent. <https://kar.kent.ac.uk/83896/>
- Collie, R. J., Shapka, J. D., Perry, N. E., & Martin, A. J. (2016). Teachers' psychological functioning in the workplace: Exploring the roles of contextual beliefs, need satisfaction, and personal characteristics. *Journal of Educational Psychology*, 108(6), 788–799. doi: 10.1037/edu0000088
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186–201. doi: 10.1108/mrr-03-2017-0062
- de Jonge, J., & Kompier, M. A. (1997). A Critical Examination of the Demand-Control-Support Model from a Work Psychological Perspective. *International Journal of Stress Management*, 4(4), 235–258. doi: 10.1023/b:ijsm.0000008152.85798.90
- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J., & Sadun, R. (2020). Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. doi: 10.3386/w27612
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.
- Dollard, M. F., & Winefield, A. H. (1998). A test of the demand–control/support model of work stress in correctional officers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(3), 243–264. doi: 10.1037/1076-8998.3.3.243
- Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), 47–61. doi: 10.1111/ntwe.12040
- Extremera, N., Durán, A., & Rey, L. (2009). The moderating effect of trait meta-mood and perceived stress on life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 47(2), 116–121. doi: 10.1016/j.paid.2009.02.007
- Fernet, C., Litalien, D., Morin, A. J., Austin, S., Gagné, M., Lavoie-Tremblay, M., & Forest, J. (2019). On the temporal stability of self-determined work motivation profiles: a latent transition analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 49–63. doi: 10.1080/1359432x.2019.1688301



- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. doi: 10.1002/job.322
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
- Gillet, N., Morin, A. J., & Reeve, J. (2017). Stability, change, and implications of students' motivation profiles: A latent transition analysis. *Contemporary Educational Psychology*, 51, 222–239. doi: 10.1016/j.cedpsych.2017.08.006
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3(1), 1217819. doi: 10.1080/2331186x.2016.1217819
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1–35. doi: 10.1080/02678371003683747
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. doi: 10.1037/1089-2680.6.4.307
- Hombrados-Mendieta, I., & Cosano-Rivas, F. (2011). Burnout, workplace support, job satisfaction and life satisfaction among social workers in Spain: A structural equation model. *International Social Work*, 56(2), 228–246. doi: 10.1177/0020872811421620
- Hostinar, C. E., Sullivan, R. M., & Gunnar, M. R. (2014). Psychobiological mechanisms underlying the social buffering of the hypothalamic–pituitary–adrenocortical axis: A review of animal models and human studies across development. *Psychological Bulletin*, 140(1), 256–282. doi: 10.1037/a0032671
- Hystad, S. W., & Johnsen, B. H. (2020). The Dimensionality of the 12-Item General Health Questionnaire (GHQ-12): Comparisons of Factor Structures and Invariance Across Samples and Time. *Frontiers in Psychology*, 11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01300
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342. doi: 10.2105/ajph.78.10.1336
- Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2020). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229–251. doi: 10.1002/job.2485
- Kain, J., & Jex, S. (2010). Karasek's (1979) job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research. *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress*, 237–268. doi: 10.1108/s1479-3555(2010)0000008009

- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285. doi: 10.2307/2392498
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kaya, C., Tansey, T. N., Melekoglu, M., & Çakiroglu, O. (2015). Stress and Life Satisfaction of Turkish College Students. *College Student Journal*, 49(2), 257–261.
- Keeling, T., Clements-Croome, D., & Roesch, E. (2015). The Effect of Agile Workspace and Remote Working on Experiences of Privacy, Crowding and Satisfaction. *Buildings*, 5(3), 880–898. doi: 10.3390/buildings5030880
- Kidger, J., Brockman, R., Tilling, K., Campbell, R., Ford, T., Araya, R., King, M., & Gunnell, D. (2016). Teachers' wellbeing and depressive symptoms, and associated risk factors: A large cross sectional study in English secondary schools. *Journal of Affective Disorders*, 192, 76–82. doi: 10.1016/j.jad.2015.11.054
- Kim, S. Y. (2009). Questioning the Stability of Foreign Language Classroom Anxiety and Motivation Across Different Classroom Contexts. *Foreign Language Annals*, 42(1), 138–157. doi: 10.1111/j.1944-9720.2009.01012.x
- Klonoski, R. (2011). Work Motivation, Culture, And Economic Development: Is Work Motivation Shaped By Its Socio-Economic Context? *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(4), 91. doi: 10.19030/ijmis.v15i4.5805
- Koludrović, M., & Reić Ercegovac, I. (2010). Akademska samoefikasnost i školski uspjeh adolescenata. *Pedagogijska istraživanja*, 7(1), 111-126.
- Kopp, L. R. (2013). *The Effects of Perceived Supervisor Work-Life Support on Employee Work-Life Balance, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior*. Unpublished master thesis. Menomonie: University of Wisconsin.
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103442. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103442
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438–449. doi: 10.5271/sjweh.948
- König, J., Jäger-Biela, D. J., & Glutsch, N. (2020). Adapting to online teaching during COVID-19 school closure: teacher education and teacher competence effects among early career teachers in Germany. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 608-622. doi: 10.1080/02619768.2020.1809650
- Lounsbury, J. W., & Hoopes, L. L. (1988). Five-Year Stability of Leisure Activity and Motivation Factors. *Journal of Leisure Research*, 20(2), 118–134. doi: 10.1080/00222216.1988.11969763

- Mamycheva, D. I., Melnichuk, A. V., Taranova, I. V., Chernykh, A. I., Gadzhieva, E. Y., Ratiev, V. V. (2016). Instrumentation Organizational and Economic Support of Labor Motivation of Employees. *International Review of Management and Marketing*, 6(S1), 142–147. ISSN: 2146-4405
- McGregor, L., & Doshi, N. (2020). *How to Keep Your Team Motivated, Remotely*. <https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely>
- Mikelić, G. (2019). *Stres kod osoba na rukovoditeljskim pozicijama*. Neobjavljeni diplomski rad. Zadar: Odjel za psihologiju Sveučilišta u Zadru.
- Mishra, D. L., Gupta, D. T., & Shree, D. A. (2020). Online Teaching-Learning in Higher Education during Lockdown Period of COVID-19 Pandemic. *International Journal of Educational Research Open*, 100012. doi: 10.1016/j.ijedro.2020.100012
- Myung-Yong, U., & Harrison, D. F. (1998). Role stressors, burnout, mediators, and job satisfaction: A stress-strain outcome model and an empirical test. *Social Work Research*, 22, 100–115.
- Neves de Jesus, S., & Lens, W. (2005). An Integrated Model for the Study of Teacher Motivation. *Applied Psychology*, 54(1), 119–134. doi: 10.1111/j.1464-0597.2005.00199.x
- Olsen, H. M., Brown, W. J., Kolbe-Alexander, T., & Burton, N. W. (2018). Flexible Work. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 60(1), 23–28. doi: 10.1097/jom.0000000000001190
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182–187. doi:10.1145/358061.358068
- Orsini, C., & Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical Teacher*, 1–2. doi: 10.1080/0142159x.2020.1758305
- Pandey, M. (2020). The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, 12, 9–18. doi: 10.7176/ejbm/12-15-02
- Passey, D. (2021). Digital Technologies—And Teacher Wellbeing? *Education Sciences*, 11(3), 117. doi: 10.3390/educsci11030117
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., de Luis Carnicer, P., & José Vela Jiménez, M. (2004). A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 280–291. doi: 10.1108/14601060410565038
- Radošević, V., Matanović, J., Jelić, D., i Popov., B. (2018). Zahtevi posla i resursi na radu kao prediktori izgaranja na radu i radne angažovanosti: glavni i interaktivni efekti. *Primenjena Psihologija*, 11(1), 105-125. doi: 10.19090/pp.2018.1.105-125
- Ralph, P., Baltes, S., Adisaputri, G., Torkar, R., Kovalenko, V., Kalinowski, M., Novielli, N., Yoo, S., Devroey, X., Tan, X., Zhou, M., Turhan, B., Hoda, R., Hata, H., Robles, G.,

- Milani Fard, A., & Alkadhi, R. (2020). Pandemic programming. *Empirical Software Engineering*, 25(6), 4927–4961. doi: 10.1007/s10664-020-09875-y
- Rasmitadila, R., Aliyyah, R. R., Rachmadtullah, R., Samsudin, A., Syaodih, E., Nurtanto, M., & Tambunan, A. R. S. (2020). The Perceptions of Primary School Teachers of Online Learning during the COVID-19 Pandemic Period: A Case Study in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(2), 90. doi: 10.29333/ejecs/388
- Roness, D., & Smith, K. (2010). Stability in motivation during teacher education. *Journal of Education for Teaching*, 36(2), 169–185. doi: 10.1080/02607471003651706
- Schechter, J., Green, L. W., Olsen, L., Kruse, K., & Cargo, M. (1997). Application of Karasek's Demand/Control Model in a Canadian Occupational Setting Including Shift Workers during a Period of Reorganization and Downsizing. *American Journal of Health Promotion*, 11(6), 394–399. doi: 10.4278/0890-1171-11.6.394.
- Schnall, P. L., Landsbergis, P. A., & Baker, D. (1994). Job Strain and Cardiovascular Disease. *Annual Review of Public Health*, 15(1), 381–411. doi: 10.1146/annurev.pu.15.050194.002121
- Smokrović, E., Francl Žvanut, M., Bajan, A., Radić, R., & Žvanut, B. (2018). Translation and validation of the Croatian version of the Multidimensional Work Motivation Scale. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 193–202. doi: 10.30924/mjcmi/2018.23.1.193
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016. doi: 10.1177/001872678603901104
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. doi: 10.5430/ijh.v3n2p30
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. doi: 10.1037/a0032141
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., van den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 59(10), e180–e186. doi: 10.1097/jom.0000000000001132
- Van Vegchel, N., de Jonge, J., & Landsbergis, P. A. (2005). Occupational stress in (inter)action: The interplay between job demands and job resources. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 535–560. doi: 10.1002/job.327
- Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46(3), 339–348. doi: 10.2307/30040627
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87–114. doi: 10.1080/026783799296084

- Vlachopoulos, S. P., Karageorghis, C. I., & Terry, P. C., (2000). Motivation Profiles in Sport: A Self-Determination Theory Perspective. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 71(4), 387–397.
- Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, J. J., & Pilkington, C. (1995). The quality of friend relationships at work and job satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12, 199–215.
- World Health Organization. (2020, January 31). *Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV)*. Who.Int. [https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov))
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. doi: 10.1037/1076-8998.5.1.84
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2020). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(3), 181–190. doi: 10.1097/jom.0000000000002097
- Yin, H., Huang, S., & Wang, W. (2016). Work Environment Characteristics and Teacher Well-Being: The Mediation of Emotion Regulation Strategies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(9), 907. doi: 10.3390/ijerph13090907
- Zakaria, S. M., Ijon, R., Shaharuddin W. Y. W., & Yin, S. S. (2017). Career Satisfaction and Social Support as the Life Satisfaction Indicator of Middle-Aged Career Women in Kelantan. *Man In India*, 97(23), 407–418.
- Zheng, F., Abbas Khan, N., & Hussain, S. (2020). The COVID 19 Pandemic and Digital Higher Education: Exploring the impact of proactive personality on social capital through internet self-efficacy and online interaction quality. *Children and Youth Services Review*, 105694. doi: 10.1016/j.childyouth.2020.105694

## **Prilog**

### **Prvi dio upitnika - uputa i informacije o istraživanju**

Dragi učesnici i učesnice,

Iza nas je vrlo neobična godina u kojoj smo ozbiljno promijenili načine kako smo svoje poslove obavljali do sada. Puno je izazova rada od kuće, a jedan od njih zasigurno je balansiranje između porodice i posla. Nije jednostavno održati motivaciju niti visoki nivo radnog angažmana, pa se ponekada zapitamo jesmo li dovoljno osposobljeni i spremni za ovako dugotrajnu promjenu i koliko trpi moje mentalno zdravlje. Pred Vama se nalazi niz pitanja koja se odnose na izazove rada od kuće u posljednjih godinu dana. Istraživanje provode studentice Hana Sarajlić i Ajla Čelik sa Odsjeka za psihologiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Sarajevu sa svojom profesoricom dr. Dženanom Husremović.

Za popunjavanje upitnika potrebno je 10-15 minuta. Sudjelovanje u ovom istraživanju je u potpunosti dobrovoljno i možete odustati u bilo kojem trenutku. Upitnik je anonimn, te će se prikupljeni podaci obrađivati isključivo na grupnoj razini i koristiti u znanstveno-istraživačke svrhe i definiranje politika zaštite mentalnog zdravlja, stoga Vas molimo da u svojim odgovorima nastojite biti iskreni.

Za učesnike i učesnice smo pripremili i mali znak zahvalnosti. Svi koji ostave svoju mail adresu učestvuju u izvlačenju 5 nagrađenih koji će na svoju adresu dobiti kupon bon od 20KM i 5 nagrađenih koji će dobiti kupon bon od 10KM za DM prodavnice.

Također, ukoliko želite da dobijete povratnu informaciju o vašim rezultatima, možete nam ostaviti svoju mail adresu.

Za sve upite o istraživanju možete nas kontaktirati na e-mail adrese: [hana.sarajlic@hotmail.com](mailto:hana.sarajlic@hotmail.com), [ajlachelik1997@gmail.com](mailto:ajlachelik1997@gmail.com) i [dzenana.husremovic@ff.unsa.ba](mailto:dzenana.husremovic@ff.unsa.ba).

Unaprijed hvala....

1. Spol	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muški</li> <li>2. Ženski</li> <li>1. 3. Drugo</li> </ol>
2. Godina rođenja	=====
3. Grad u kojem živite	=====
4. Gdje radite?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vrtić</li> <li>2. Osnovna škola</li> <li>3. Srednja škola</li> <li>4. Fakultet / visokoškolska ustanova</li> </ol>
5. Koji posao radite?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nastavnik/ca razredne nastave</li> <li>2. Nastavnik/ca predmetne nastave</li> <li>3. Predškolski/a odgajatelj/ica</li> <li>4. Stručni saradnik (pedagozi, psiholozi, socijalni radnici,..)</li> <li>5. Trenutno obavljam posao u upravi (direktor/ica, zamjenik/ca direktora/ice)</li> <li>6. Asistent na fakultetu</li> <li>7. Nastavnik na fakultetu</li> </ol>
6. Da li ste u ovom periodu pandemije radili od kuće?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Da</li> <li>2. Ne</li> </ol>
7. Na koji način ste obavljali svoj posao u ovoj školskoj godini?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Isključivo online</li> <li>2. Isključivo u učionici</li> <li>3. Kombinovano (online i učionica)</li> </ol>
8. Da li ste imali odvojen fizički prostor u kući za neometan rad?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Da</li> <li>2. Ne</li> </ol>

## Skala zahtjeva posla

Ovaj period je bio izuzetno izazovan. U tabeli ispod navedeno je 13 pitanja koja se odnose na zahtjeve posla kojima ste moguće bili izloženi. Molimo vas da procijenite koliko je u toku ove školske godine bilo vaše radno opterećenje. Pažljivo pročitajte svako pitanje i procijenite koliko se ono odnosi na Vas.

	Vrlo rijetko ili nikada	Rijetko	Ponekad	Često	Vrlo često ili uvijek
1. Da li je Vaše radno opterećenje bilo takvo da Vam se posao nagomilavao?	1	2	3	4	5
2. Da li ste morali raditi prekovremeno?	1	2	3	4	5
3. Da li ste morali raditi jako brzo?	1	2	3	4	5
4. Da li ste imali previše posla?	1	2	3	4	5
5. Da li ste morali ponavljati iste zadatke (npr. imati istu nastavu nekoliko puta)?	1	2	3	4	5
6. Da li su radni zadaci bili preteški za Vas?	1	2	3	4	5
7. Da li ste morali brzo donositi odluke?	1	2	3	4	5
8. Da li ste se morali maksimalno koncentrirati kada ste donosili odluke?	1	2	3	4	5
9. Da li ste morali donositi složene odluke (analiziranje velikog broja informacija,..)?	1	2	3	4	5
10. Da li ste morali učiti da biste mogli obavljati svoje zadatke?	1	2	3	4	5
11. Da li ste morali savladati nove vještine kako biste mogli obavljati svoje zadatke?	1	2	3	4	5
12. Da li Vam je učenje i usvajanje novih znanja i vještina bilo naporno?	1	2	3	4	5
13. Da li se od Vas očekivalo da koristite nove tehnologije?	1	2	3	4	5



### Skala kontrole na poslu

U ovom periodu pandemije, neki su manje, a neki više mogli uticati na brzinu i sadržaj svog rada. U tabeli je navedeno 7 pitanja koja se odnose na kontrolu koju imate na poslu. Molimo Vas da pažljivo pročitate svako pitanje i procijenite koliko se ono odnosi na Vas.

	Vrlo rijetko ili nikada	Rijetko	Ponekad	Često	Vrlo često ili uvijek
1. Da li ste mogli birati način kako ćete raditi svoj posao?	1	2	3	4	5
2. Da li ste mogli uticati na količinu posla?	1	2	3	4	5
3. Da li ste mogli uticati na brzinu obavljanja radnih zadataka?	1	2	3	4	5
4. Da li ste mogli određivati kada ćete uzeti pauzu?	1	2	3	4	5
5. Da li ste mogli odrediti sami dužinu svoje pauze?	1	2	3	4	5
6. Da li ste mogli odrediti početak i završetak radnog vremena?	1	2	3	4	5
7. Da li ste mogli uticati na odluke važne za Vaš posao?	1	2	3	4	5

## Skala podrške kolega i nadređenog na poslu

Ovaj period obilježen je fizičkom distancom, ali i socijalnom podrškom. Ispod je navedeno 11 tvrdnji koje se odnose na procjenu podrške radnih kolega i Vašeg direktnog nadređenog (obično je to direktor). Procijenite koliko se slažete sa svakom tvrdnjom.

	Nimalo se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem, niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem
1. Imao/la sam osjećaj da su moje radne kolege bile tu za mene.	1	2	3	4	5
2. Moje radne kolege su mi pružale emocionalnu podršku (npr. pokazivale brigu za moje zdravlje).	1	2	3	4	5
3. Moje radne kolege su bile spremne da me zamijene ukoliko je bilo potrebno.	1	2	3	4	5
4. Moje radne kolege su bile spremne da mi pomognu da završim posao.	1	2	3	4	5
5. Moje radne kolege su mi davale korisne savjete vezane za probleme na poslu.	1	2	3	4	5
6. Dobivao/la sam potrebne informacije o tome kako koristiti online aplikacije za nastavu.	1	2	3	4	5
7. Imao/la sam obezbijedene resurse za podučavanje od kuće (računar, internet...).	1	2	3	4	5
8. Moji troškovi rada od kuće (npr. računi za internet) su finansijski kompenzirani.	1	2	3	4	5
9. Moj nadređeni/a je bio/la voljan/na saslušati moje probleme.	1	2	3	4	5
10. Moj nadređeni/a je sugerirao/la rješenja za moje probleme.	1	2	3	4	5
11. Moj nadređeni/a je bio/la spreman/na da mi pomogne da završim posao.	1	2	3	4	5

## Skala motivacije za rad

Molimo vas da procijenite koliko su vas dolje navedeni faktori motivirali da radite u ovom periodu pandemije, odnosno zbog čega ste ulagali trud na svom trenutnom poslu? Za svaku od navedenih tvrdnji označite odgovor koji najbolje odražava vaš status.

U potpunosti se ne odnosi na mene	Jako malo se odnosi na mene	Malo se odnosi na mene	Donekle se odnosi na mene	Izrazito se odnosi na mene	Izrazito puno se odnosi na mene			U potpunosti se odnosi na mene		
1	2	3	4	5	6			7		
1.	Da bih dobio/la pohvalu od drugih (npr. radnih kolega, nadređenih, porodice, klijenata...)			1	2	3	4	5	6	7
2.	Da bi me drugi više poštovali (npr. nadređeni, kolege, porodica, klijenti...)			1	2	3	4	5	6	7
3.	Da me drugi ne bi kritikovali (npr. nadređeni, kolege, porodica, klijenti...)			1	2	3	4	5	6	7
4.	Zato što će me novčano nagraditi (npr. poslodavac, supervizor...) samo ako se dovoljno trudim			1	2	3	4	5	6	7
5.	Zato što ću biti sigurniji/ja da ću zadržati posao samo ako se dovoljno trudim			1	2	3	4	5	6	7
6.	Jer rizikujem da izgubim posao ukoliko se ne trudim dovoljno			1	2	3	4	5	6	7
7.	Da bih sebi dokazao/la da ja to mogu			1	2	3	4	5	6	7
8.	Da bih bio/la ponosan/na na sebe			1	2	3	4	5	6	7
9.	Jer bih se u protivnom stidio/stidjela samog/same sebe			1	2	3	4	5	6	7
10.	Jer bih se u protivnom osjećao/la loše			1	2	3	4	5	6	7
11.	Jer lično smatram da je važno ulagati trud u ovaj posao			1	2	3	4	5	6	7
12.	Jer je zalaganje na ovom poslu u skladu sa mojim ličnim vrijednostima			1	2	3	4	5	6	7
13.	Jer ulaganje truda u ovaj posao meni lično mnogo znači			1	2	3	4	5	6	7
14.	Jer se zabavljam radeći svoj posao			1	2	3	4	5	6	7
15.	Jer mi je uzbudljivo ono što radim na poslu			1	2	3	4	5	6	7
16.	Jer je posao koji radim zanimljiv			1	2	3	4	5	6	7
17.	Ne trudim se jer osjećam da je moj posao gubitak vremena			1	2	3	4	5	6	7
18.	Radim malo jer mislim da ovaj posao nije vrijedan ulaganja truda			1	2	3	4	5	6	7

19.	Moj posao je besmislen i ne znam zašto ga radim	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

### Generalni upitnik zdravlja

Molimo da odredite kako ste se osjećali u toku ove školske godine.

	Uopšte ne	Ponekada	Često	Vrlo često
1. Koliko ste se mogli koncentrirati na ono što radite?	1	2	3	4
2. Da li ste imali nesanice zbog briga?	1	2	3	4
3. Da li ste osjećali da imate korisnu ulogu u dešavanjima oko Vas?	1	2	3	4
4. Da li ste se osjećali sposobnom da donosite odluke?	1	2	3	4
5. Da li ste osjećali da ste pod pritiskom?	1	2	3	4
Koliko ste osjećali da ne možete prevazići poteškoće?	1	2	3	4
7. Koliko ste bili u stanju da uživate u svojim svakodnevnim aktivnostima?	1	2	3	4
8. Koliko ste bili sposobni da se suočite sa problemima?	1	2	3	4
9. Koliko ste se osjećali nesretno ili depresivno?	1	2	3	4
10. Da li ste gubili samopouzdanje?	1	2	3	4
11. Da li ste mislili o sebi kao o bezvrijednoj osobi?	1	2	3	4
12. Kada se uzme sve u obzir, da li ste bili sretni?	1	2	3	4

## Skala opaženog stresa

Molimo Vas da procijenite koliko ste u toku ove školske godine osjetili ispod navedene simptome.

	Nikada	Vrlo rijetko	Ponekad	Često	Vrlo često ili uvijek
1. Nisam imao/la volje se nositi sa problemima drugih ljudi.	1	2	3	4	5
2. Nisam se mogao/la opustiti i relaksirati, osjećao/la sam se napeto.	1	2	3	4	5
3. Bio /bila sam pomalo osjetljiv/a.	1	2	3	4	5
4. Nedostajalo mi je inicijative.	1	2	3	4	5
5. Imao /la sam stomačne tegobe.	1	2	3	4	5
6. Osjetio/la sam gušenje ili bolove u grudnom košu.	1	2	3	4	5
7. Imao/la sam vrtoglavice.	1	2	3	4	5
8. Osjećao/la sam napetost u mišićima.	1	2	3	4	5
9. Imao/la sam problema sa koncentracijom.	1	2	3	4	5
10. Imao/la sam problema u donošenju odluka, bio sam neodlučan/na.	1	2	3	4	5
11. Imao/la sam poteškoća sa pamćenjem, bio/la sam zaboravljiv/a.	1	2	3	4	5
12. Bilo mi je teško da jasno mislim.	1	2	3	4	5

## Skala zadovoljstva životom

Molimo Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i procijenite koliko se odnosi na Vas.

	Nimalo se ne slažem	U velikoj mjeri se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Niti se slažem, niti se ne slažem	Djelomično se slažem	U velikoj mjeri se slažem	U potpunosti se slažem
1. U većini slučajeva moj život je blizu idealnom.	1	2	3	4	5	6	7
2. Uvjeti mog života su izvrsni.	1	2	3	4	5	6	7
3. Zadovoljan/a sam svojim životom.	1	2	3	4	5	6	7
4. Do sada sam postigao/la najvažnije stvari koje želim u životu.	1	2	3	4	5	6	7
5. Kada bih mogao/la živjeti svoj život ponovno, gotovo ništa ne bih promijenio/la.	1	2	3	4	5	6	7