

Univerzitet u Sarajevu
Filozofski fakultet
Odsjek za psihologiju

RUKOVOĐENJE I RADNA ANGAŽIRANOST U KONTEKSTU RADA OD KUĆE
Završni magistarski rad

Studentica:
Azra Bašić

Mentorica:
Prof. dr. Dženana Husremović

Sarajevo, 2022.

Sadržaj

1. UVOD	1
1.1. Savremeni stilovi rukovođenja	2
1.1.1. Bihevioralni pristup rukovođenju: orijentacija na zadatak vs. orijentacija na odnose	4
1.2. Izazovi rukovođenja u doba pandemije	6
1.3. Radna angažiranost "na daljinu" i rukovođenje	10
2. CIJ ISTRAŽIVANJA	12
3. HIPOTEZE	13
4. METODOLOGIJA	13
4.1. Kvalitativna analiza	14
4.1.1. Uzorak učesnika	14
4.1.2. Postupak	14
4.1.3. Instrumenti	15
4.1.4. Rezultati.....	15
4.2. Kvantitativna analiza.....	19
4.2.1. Uzorak učesnika	19
4.2.2. Postupak	20
4.2.3. Instrumenti	21
4.2.4. Rezultati.....	22
5. DISKUSIJA I ZAKLJUČCI	25
6. PRAKTIČNE IMPLIKACIJE	27
7. PRILOG	30
8. LITERATURA	36

Rukovođenje i radna angažiranost u kontekstu rada od kuće

Azra Bašić

SAŽETAK

Rad od kuće je praksa koja je postala vrlo uobičajena za mnoge organizacijske sredine na našim prostorima sa početkom svjetske pandemije COVID-19 virusa. Predviđa se da će taj modalitet rada zasigurno ostati ustaljen u mnogim organizacijama, s obzirom na sve veći porast hibridnog modela poslovanja u kojem uposlenici jedan dio radne sedmice provode u kompaniji, a jedan dio svoj posao obavljaju od kuće. S obzirom na fizičku udaljenost uposlenika od svojih radnih mjesta, kompanijskog okruženja i radnih kolega, postavlja se pitanje na koji način mogu održati svoju angažiranost na visokom nivou i u kontekstu rada od kuće. Cilj ovog rada je bio ispitati udio različitih stilova rukovođenja, orijentacije na zadatak i orijentacije na odnose i ljude, u objašnjenju ukupnog nivoa radne angažiranosti kod uposlenika koji su svoj posao obavljali od kuće za vrijeme pandemije COVID-19 virusa u BiH. Nadalje, nastojalo se ispitati koji su to sociodemografski faktori bili značajni prediktori u objašnjenju ukupne varijance nivoa radne angažiranosti uposlenika. Za potrebe ovog istraživanja, korištene su i kvalitativne i kvantitativne metode prikupljanja i obrade podataka. Kvalitativna analiza je pokazala kako je fleksibilnost, razumijevanje i briga za uposlenike pristup rukovoditelja koji je uspio održati nivo motivacije i posvećenosti radu uposlenika tokom pandemije koronavirusa. Sa druge strane, kvantitativnom metodom je utvrđeno da su sociodemografski faktori kao što su spol, broj godina radnog iskustva, te spol direktnog nadređenog, te orijentacija rukovoditelja na zadatak i orijentacija rukovoditelja na odnose varijable koje su zajedno objašnjavale 25% varijance ukupne radne angažiranosti. Pri tome, orijentacija rukovoditelja na odnose i ljude bila je jedini značajan prediktor objašnjenja radne angažiranosti. Ovim modelom regresijske analize je pokazano da sociodemografski faktori kao što su spol, radno iskustvo uposlenika i spol njihovog neposrednog rukovoditelja nisu bili značajni prediktori u objašnjenju ukupnog postotka varijance radne angažiranosti kod uposlenika koji su radili od kuće. Dalja ispitivanja su potrebna kako bi dublje ispitala vezu između stilova rukovođenja i nivoa radne angažiranosti u modelu rada od kuće na većem i heterogenijem uzorku kako bi se omogućila generalizacija rezultata na široj populaciji.

Ključne riječi: radna angažiranost, stilovi rukovođenja, orijentacija na zadatak, orijentacija na odnose, rad od kuće

1. UVOD

Kriza izazvana pandemijom koronavirusa je uticala na mnoge aspekte života čovjeka, a jedan od njih je i kontekst i način obavljanja posla. Rad od kuće je praksa koja je postala vrlo česta, čak i svakodnevno usvojena u mnogim organizacijskim sredinama, kao jedan od načina sprječavanja širenja virusa i redukcije fizičkog kontakta između radnih kolega. Brojna istraživanja su provedena na temu rada od kuće, ispitujući različite aspekte ovog radnog modaliteta, te koji su to psihosocijalni faktori i ključni indikatori radne uspješnosti povezani sa učinkovitom provedbom prakse rada od kuće.

Generalni cilj ovog rada jeste ispitati povezanosti između različitih stilova rukovođenja i nivoa radne angažiranosti u kontekstu rada od kuće, radnog modaliteta koji pravi distinkciju između novih i dosadašnjih saznanja iz ovog područja. S obzirom na to da vidimo sve veći porast hibridnog modela poslovanja (*engl. hybrid workplace model*) u svijetu, ali i na našim prostorima, prema kojem jedan dio radne sedmice uposlenici provode radeći od kuće, a jedan u uredu, za menadžere je iznimno bitno znati na koji način se ponašati kako bi se optimiziralo djelovanje i angažman njihovih uposlenika u vremenu koje provode radeći od kuće. Potrebno je donijeti empirijske dokaze i odgovore na postavljena pitanja, te iskoristiti situaciju u kojoj se nalazimo kao podlogu za donošenje naučnih zaključaka i razmatranja.

Mnogi rukovoditelji su se na početku pandemije susreli sa velikim izazovom, prije svega u prilagodbi na novi način rada, ali i održavanju ključnih indikatora performansi i svoje proizvodnje ili pružanja usluga na istom nivou kako je to bilo prije pandemije. Ovaj rad bi trebao poslužiti kao jedna vrsta priručnika, odnosno pokazatelja ključnih rezultata relevantnih istraživanja, ali i istraživanja provedenog u sklopu izrade ovog rada, o tome koji su stilovi rukovođenja najadekvatniji za određene situacije. Također, ovaj rad bi, kroz spoj rezultata analize kvalitativnih i kvantitativnih podataka koji su prikupljeni tokom izrade, mogao pomoći rukovoditeljima da se u budućnosti, prilikom susretanja sa kriznim i izazovnim situacijama u svojim organizacijskim sredinama ponašaju tako da proizvedu optimalnu atmosferu u kompaniji, te klimu koja će producirati najbolje rezultate u području menadžmenta ljudskih potencijala.

1.1.SAVREMENI STILOVI RUKOVOĐENJA

U stručnoj literaturi u skorije vrijeme su se pojavili savremeni pravci i pristupi vodstvu. Sve više se posvećuje istraživanju njihovih efekata na organizacijsko funkcioniranje, te koji su to pozitivni i negativni efekti koje oni donose. Neki od ovih pristupa vodstvu, koji se definiraju kao različiti stilovi rukovođenja, jesu despotski, autoritativni, transformacijski i transakcijski, karizmatično, autentično ili uslužno vodstvo, te mnogi drugi slični oblici koji dijele konceptualne okvire, ali se razlikuju u pristupu rukovoditelja svojim saradnicima.

Sasvim je jasno da negativni aspekti vodstva i neadekvatno rukovođenje mogu dovesti do brojnih nepovoljnih posljedica za zaposlenike kao pojedince, ali i za cijelu organizaciju. Agresivni, toksični, autoritativni i manipulativni oblici vodstva doprinose većem nivou apsentizma i fluktuacije, povećavaju stopu devijantnih ponašanja na radnom mjestu, stopu emocionalne iscrpljenosti, te dovode do mnogih drugih organizacijskih gubitaka. Pored toga, ovakvi nepoželjni oblici vodstva smanjuju radnu produktivnost, zadovoljstvo poslom, ali i radnu angažiranost (Jabeen & Rahim, 2019). Takozvani despotski tipovi liderstva, odnosno oni koje karakteriziraju niski moralni standardi menadžera, te nemogućnost podsticanja svojih zaposlenika ka ostvarenju ličnih i organizacijskih ciljeva, doprinose mnogim lošim ishodima. Takvi stilovi vodstva su u negativnoj korelaciji sa nivoima angažiranosti uposlenika. Također, bitno je naglasiti da je pronađena i negativna korelacija između despotskog tipa vodstva, radne angažiranosti i nivoa povjerenja zaposlenika u menadžment (Jabeen & Rahim, 2021).

Sa druge strane, pokazano je da su i transakcijski i transformacijski stilovi vodstva vrlo bitni za organizaciju i njeno funkcioniranje, ali da je transformacijsko vodstvo, koje ima za cilj inspirirati zaposlenike da doprinose organizacijskim ciljevima (Sendjaya, 2008) povezano sa većim nivoima radne i organizacijske efikasnosti (Rukmani i sur., 2010). Transakcijski tip vodstva se odnosi na postavljanje objektivnih organizacijskih ciljeva i kontrolu njihovog ispunjenja. Također, interakcija vođe i sljedbenika se dešava gotovo isključivo u situacijama u kojima dolazi do nepravilnosti u izvršavanju zadataka i postavljenih ciljeva ili tek nakon što su pogreške i nepravilnosti napravljene (Antonakis i sur., 2003). Transformacijski tip vođe, sa druge strane, je onaj koji je proaktivan, inspirira zaposlenike da odu korak dalje, što je i jedna od karakteristika angažiranih radnika. Također, transformacijsko vodstvo podrazumijeva dijeljenje vizije sa svojim

sljedbenicima, optimističan stav u postizanju budućih zajedničkih organizacijskih ciljeva, te intelektualnu stimulaciju koja se odnosi na poboljšavanje logičkih i analitičkih razmišljanja zaposlenika kroz omogućavanje prilika za razvijanje kreativnosti, logičkog načina razmišljanja i pronalaženja rješenja za različite vrste problema. Pored navedenih karakteristika, transformacijski vođa je onaj koji obraća pažnju na individualne potrebe svojih zaposlenika, te im pruža personalizirani tretman koji im može pomoći i podržati ih u pokušaju lične samoaktualizacije (Antonakis i sur., 2003).

Jedan od tipova, odnosno vrlo bliskih koncepata transformacijskom vodstvu jeste autentično vodstvo (*engl. „authentic leadership“*). Autentični tip vodstva podrazumijeva promicanje pozitivne moralne perspektive, podizanje svijesti o sebi, te samoregulaciji kao autentičnog svojstva svakog lidera. Usmjereno je ka modeliranju pozitivnog ponašanja vođe, te je fokusirano na razvoj svakog zaposlenika, odnosno sljedbenika ka postizanju važnih ličnih i organizacijskih ciljeva (Sendjaya, 2008). Pozitivan aspekt autentičnog vodstva jeste da su to tipovi lidera koji su vrlo samosvjesni i realistični, te su posebno transparentni sa svojim sljedbenicima i ljudima sa kojima dolaze u interakciju (Walumbwa i sur., 2008), što može biti od krucijalne važnosti prilikom reagiranja u kriznim i neizvjesnim situacijama, kakva je i sama pandemija koja je zadesila svijet. Također, pokazana je i veza između autentičnog tipa vodstva i povjerenja koje zaposlenici imaju prema menadžmentu, kao i povećanja radne angažiranosti (Wong i Cummings, 2009).

Još jedan tip i konceptualizacija savremenih modela vodstva jeste i takozvano uslužno vodstvo (*engl. „servant leadership“*). Uslužno vodstvo dijeli mnoge konceptualne sličnosti sa transformacijskim i autentičnim tipovima vodstva, ali se nadograđuje i nadopunjuje mnogim razlikama koje su esencijalne za pospješivanje radne angažiranosti, posebno u kontekstu rada od kuće. Cilj uslužnog vodstva je, kao i transformacijskog, da poveća motivaciju i profesionalni moral zaposlenika, kao i angažiranost u organizacijskom kontekstu. Međutim, dok je glavni fokus transformacijskog vodstva inspirisanje sljedbenika, uslužne vođe su tu kako bi služile svojim zaposlenicima. To znači da, za njih, saradnici dolaze na prvo mjesto, organizacijski ciljevi na drugo, te vlastiti ciljevi na treće mjesto (Sendjaya, 2008). To su lideri koji prepoznaju da su njihovi zaposlenici, zapravo, najvažniji i najvrjedniji resurs jedne organizacije, te se prema njima odnose sa najvećim poštovanjem, pružajući im priliku za rast i razvoj (Whorton, 2014). Prema svojoj

konceptualizaciji, možemo pretpostaviti da se uslužni tip vodstva proširuje i na izvanposlovni kontekst, fokusira se na lični i profesionalni razvoj svakog zaposlenika, što je vrlo bitno za zaposlenike i cijelu organizacijsku klimu prilikom primjene prakse rada od kuće.

Pored navedenih vrsta liderstva, u novijoj literaturi se spominje i veliki značaj i doprinos inkluzivnog vodstva (*engl. „inclusive leadership“*). Inkluzivno vodstvo podrazumijeva aktivnu uključenost rukovoditelja u profesionalni život svojih zaposlenika, te je karakteristično po tome što rukovoditelj primjećuje i podstiče uspjehe i doprinose radnika. Ovakvi lideri su uvijek otvoreni za nove ideje i inovativna rješenja, uzimaju u obzir različite perspektive i kreativne prijedloge svog tima i zaposlenika. Inkluzivno vodstvo je upravo ono koje proizvodi klimu psihološke sigurnosti, te omogućava siguran prostor zaposlenicima da ispune svoje pune potencijale, te da razviju svoj identitet angažiranog radnika u kompaniji. Jedna od bitnih karakteristika inkluzivnog vodstva jeste otvorenost lidera, što dovodi do osjećaja dostupnosti i pristupačnosti vođe, te se razvija stanje psihološke sigurnosti u timu na radnom mjestu. Inkluzivno vodstvo i otvorenost lidera su, posredstvom ovih faktora, pozitivno povezani sa uključenošću zaposlenika u svakodnevni radni angažman. Dostupnost i pristupačnost lidera i vođe ima direktne pozitivne efekte na participativnost i uključenost zaposlenika (Fjermedal, 2020).

Istraživanja pokazuju da su, još prije same pandemije, u prvim pojavama procesa digitalizacije i vođenja kompanija „na daljinu“, rukovoditelji koristili iste stilove rukovođenja koje bi koristili i tokom tradicionalnih modela poslovanja, odnosno uživo. To bi značilo da, iako su se, povremeno, uvjeti izvođenja posla, modaliteti komunikacije i načini delegiranja zadataka mijenjali, u većini slučajeva su rukovoditelji zadržavali iste stilove rukovođenja, što govori o postojanosti i ukorijenjenosti njihovih pristupa u procesu vođenja ljudi (Hesse, 2018).

1.1.1. Bihevioralni pristup rukovođenju: Orijentacija na zadatak vs. orijentacija na odnose

Jedan od pristupa kojim se objašnjava koncept liderstva ili rukovođenja jeste bihevioralni pristup. Prema ovom konceptu, u fokus se stavlja ponašanje lidera, odnosno ono što on radi i kako se ophodi prema svojim sljedbenicima u različitim kontekstima i u zavisnosti od situacije

(Northouse, 2016). Postoje dva glavna pristupa bihevioralnih teorija liderstva prema kojima se ono može determinirati na osnovu dva moguća procesa: ponašanja vezana za zadatke (*engl. task behavior*) ili ponašanja vezana za odnose (*engl. relationship behavior*). Glavna postavka ove teorije jeste da rukovoditelji koriste kombinacije ova dva pristupa u zavisnosti od zahtjeva situacije. Ponekad se veći akcenat stavlja na uspostavljanje jasne strukture i delegiranje zadataka koji donose ostvarenje različitih ciljeva, a ponekad na uspostavljanje harmoničnih međuljudskih odnosa, pružanje podrške i stvaranje uslova saradnje unutar kompanije, ili, kada to situacija zahtijeva, podjednako i jedan i drugi pristup (Robbins & Judge, 2012; Northouse, 2016).

U toku pandemije rukovoditelji su se našli pred izazovom da ustanove koji je od ova dva pristupa adekvatniji kako bi što više pomogli svojim uposlenicima i motivirali ih da obavljaju svoj posao na efikasan i angažiran način. Potrebno je bilo održati strukturu i organizaciju rada, ali sa druge strane, potrebno je bilo i pokazati empatiju prema uposlenicima i svim poteškoćama kroz koje su prolazili pri prilagođavanju na nove radne uslove. Najpoznatija istraživanja o ovoj temi, provedena na Ohio univerzitetu, ukazuju na to da je, generalno, kombinacija koja je češće dovođila do viših nivoa produktivnosti i višeg stepena zadovoljstva kod radnika ona u kojoj su rukovoditelji bili vrlo visoko na obje dimenzije: i dimenziji orijentacije na zadatak i dimenziji orijentacije na ljude. Međutim, to nije bio rezultat u apsolutno svakom slučaju, te su stručnjaci upozorili da bi se ipak trebali uzeti u obzir i drugi aspekti situacije kao što je, na primjer, priroda posla. Sa druge strane, tzv. Michiganske skupine studija i michiganski istraživači su došli do zaključka da je orijentacija na razumijevanje ljudi i odnosa ipak ona koja dovođi do viših nivoa produktivnosti i zadovoljstva poslom u odnosu na rukovoditelje koji su sumjereni na uspostavljanje strukture i delegiranje zadataka (Robbins & Judge, 2012). Prema Vizenaner (2020), u istraživanju provedenom na uzorku uposlenika američke kompanije koji su radili od kuće za vrijeme pandemije koronavirusa, korišten je LBDQ (*engl. Leadership Behaviour Description Questionnaire*) upitnik, odnosno Upitnik opisa liderskih ponašanja, za ispitivanje orijentacije rukovoditelja, na odnose ili na zadatak. Ovi rezultati su također pokazali kako je usmjerenost rukovoditelja na ljude u organizaciji u značajnijoj mjeri doprinosila objašnjenju zadovoljstvu posla uposlenika u kompaniji.

Još jednom vrijedi ponoviti kako je u mnogim istraživanjima pokazano da je briga za ljude i orijentacije ka odnosima vrlo poželjan faktor za održavanje kompanijskog morala među

uposlenicima na visokom nivou i tokom teških uslova. Međutim, kada bismo izostavili orijentaciju na zadatak, nestalo bi pravila, strukture i jasnog definiranja i delegiranja zaduženja i zadataka, ljudi bi izgubili pojam o tome na koji način se trebaju ponašati u novoj i nepoznatoj situaciji, te bi u periodu krize nastala još veća konfuzija i nesigurnost. Drugim riječima, čak i studije Ohio univerziteta, na kojima počiva teorija o usmjerenosti na zadatak i usmjerenosti na odnose, govori o tome da ove dvije dimenzije ne bismo trebali promatrati kao dvije krajnosti na jednom kontinuumu. Naprotiv, ovo su dvije zasebne i neovisne dimenzije i u zavisnosti od njihove izraženosti na dva kontinuumu, dobivaju se različiti setovi kombinacija. Na primjer, jedan rukovoditelj može biti visoko na dimenziji usmjerenost na zadatak i pri tome visoko ili nisko na dimenziji usmjerenosti na odnose, što će dovesti do različitih kombinacija i pristupa u zavisnosti od situacijskih faktora (Northouse, 2016).

1.2. IZAZOVI RUKOVOĐENJA U DOBA PANDEMIJE

Na samom početku epidemije COVID-19 virusa u Bosni i Hercegovini, u martu 2020. godine, rukovoditelji su se iznenadno našli pred izazovom da omoguće kontinuirano i nesmetano poslovanje svojih kompanija uprkos mnogim nepovoljnim faktorima koji su se pojavili. Zajedno sa odjelima ljudskih resursa, menadžeri svih nivoa su morali efikasno i brzo kreirati kratkoročne i dugoročne strateške planove za očuvanje svog poslovanja, ali i očuvanje fizičkog i mentalnog zdravlja svojih uposlenika. Istraživanja o konceptu vodstva za vrijeme kriza naglašavaju da krizni menadžment podrazumijeva integraciju različitih sposobnosti, vještina i osobina u svrhu planiranja odgovora, ali i učenja iz kriznih perioda (Wooten i James, 2008, prema Dirani i sur. 2020).

Za razumijevanje rukovođenja i izazova koje ono nosi sa sobom, potrebno je ovaj konstrukt, prije svega, definirati. Ono što rukovođenje podrazumijeva se može objasniti na nekoliko različitih načina, te su osnovni pojmovi koji se za ovu tematiku vežu upravo *upravljanje*, te *vođenje*. Upravljanje, često poznato i kao menadžerisanje (*engl. management*) se prema definiciji najčešće opisuje kao strukturiranje, planiranje, kreiranje strategija, formalno organiziranje kompanijske strukture i delegiranje zaduženja. Sa druge strane, termin vođenje, odnosno liderstvo (*engl. leadership*) označava proces u kojem se prenose vizije, inspiriraju sljedbenici, te u kojem vođa posjeduje vještine usklađivanja potencijala ljudi u timu ili grupi, te ih vodi kroz misiju

ostvarenja zajedničkog cilja ili skupine ciljeva (Robbins & Judge, 2012). Ono što je bio jedan od izazova rukovođenja u doba pandemije jeste bilo odrediti koji od ova dva pristupa je adekvatniji u savladavanju krize. Da li je potrebnije bilo posjedovati izražene menadžerske vještine za održavanje strukture, reda i davanje smisla i konkretnih smjernica uposlenicima kako bi se na planski i strateški način ostvarili uspjesi ili je bilo važnije kao lider u doba krize kreirati sigurnu psihološku klimu u kojoj će se osvrutati na potrebe uposlenika, te im pružiti visok nivo inspiracije i podijeliti viziju u savladavanju prepreka i poteškoća kako bi oni bili mentalno otporniji i efikasniji u novim režimima rada?

Možemo reći da se rukovođenje u doba pandemije, konkretno, svelo na pitanje o tome šta je to što uposlenicima treba u doba krize i na koji način im rukovoditelji mogu to pružiti, ispunjavajući istovremeno ekonomske i socijalne organizacijske ciljeve u toku izazovnih vremena. Ono što istraživanja iz perioda pandemije sugeriraju jeste da je jedna od ključnih stvari koja je uposlenicima potrebna u vrijeme krize menadžerska, odnosno supervizijska podrška. Prema Mani & Mishra (2020), tokom kriznih vremena kao što je pandemija, moral kompanije je nizak, tako da je supervizorska podrška nešto što je ključno kako bi se povećali nivoi motivacije, što se postiže kroz vrlo česta upuštanja rukovoditelja u interakcije sa uposlenicima. Pored navedenog, uposlenicima su od izuzetne važnosti pozitivna podrška i jačanje njihovih osjećaja vrijednosti, kao i cijenjenje i uvažavanje njihovog rada. Uposlenike se mora podsjećati kako se njihov rad i doprinos cijeni u vrijeme kritičnih situacija. Rukovoditelj mora stavljati svoje ljude na prvo mjesto – mora im izražavati zahvalnost na njihovoj posvećenosti u radu s obzirom na to da takva ponašanja dovode do kreiranja međusobnog povjerenja i klime psihološke sigurnosti (McGuinness, 2020).

Održavanje komunikacije sa uposlenicima kroz nove digitalne komunikacijske kanale, te digitalizacija skoro svih drugih procesa poslovanja u kompanijama su bili veliki izazov, pogotovo za kompanije koje nisu koristile digitalne alate u svom poslovanju u prije početka pandemije. Kroz istraživanja se pokušavalo utvrditi kako je digitalizacija u kompanijama izmijenila koncept rukovođenja koji se sada odvijao isključivo putem virtualnih interakcija i procesa. U kvalitativnom istraživanju o digitalizaciji i liderstvu koje je proveo Hesse još 2018. godine mogli su se uočiti neki od zaključaka o tome kako lideri kompanija i organizacija percipiraju kontekstualne promjene u liderstvu, prilikom promjene okoline i uvođenja novih digitalnih procesa. Prikupljeni su podaci

iz 29 obavljenih intervjua sa menadžerima različitih kompanija. U rezultatima se pokazuje kako jedna od promjena nastala u samom kontekstu liderstva jeste da su menadžeri izjavljivali kako, zapravo, digitalizacija djeluje kao facilitator vođenja, te se stvara zajednički virtualni prostor u kojem se smanjuje hijerarhijska podjela i razlika između rukovoditelja i saradnika, što ih čini bolje i više povezanim. Nadalje, pokušavalo se odgovoriti na pitanja da li rukovoditelji zadržavaju isti stil liderstva u digitalnom kontekstu kao onaj koji bi ispoljavali u interakcijama i ponašanju u tradicionalnom kontekstu, odnosno uživo. Nalazi su pokazali da je većina menadžera izjavljivalo kako im se komunikacija u znatnoj mjeri promijenila u toku korištenja različitih digitalnih komunikacijskih alata, međutim, njihov stil vodstva je ostao potpuno isti. Zaključno, autor u ovom vrlo zanimljivom i vrijednom istraživanju navodi kako je kroz intervjue sa rukovoditeljima dobio uvid u to da je parcipativno vodstvo ključ za građenje kontekstualnog okvira za uvođenje procesa digitalizacije i rukovođenja kroz digitalne kanale komunikacije. Ono podrazumijeva uključenost uposlenika u procese donošenja odluka koje dovodi do toga da uposlenici smatraju da su oni sami donijeli odluke za poslovne procese kojim će se baviti, što im olakšava prilagodbu na novonastale uvjete i drugačije modalitete rada. Pored toga, uposlenici se osjećaju kao da se njihovo mišljenje uvažava, sluša i poštuje. Smatra se da digitalni komunikacijski kanali facilitiraju participativnost i kreiraju prostor za uključivanje uposlenika i sljedbenika u procese donošenja odluka i poslovanja (Hesse, 2018). Stoga, dolazimo do zaključka da, iako su se lideri našli pred izazovom da kreiraju komunikacijski prostor u doba pandemije, taj izazov im je mogao biti prilika da njihovi uposlenici razviju parcipativni duh, ukoliko su vrednovali transparentnost i autentičnost u komunikaciji sa njima.

Priroda komunikacije koju je rukovoditelj prakticirao u toku rada od kuće je bio drugi ključni uvjet za efikasno savladavanje izazova rukovođenja na daljinu. Istraživanja o rukovođenju na daljinu iz ranijih perioda sugerišu da daljina obično ne utiče značajno na efikasnost komunikacije rukovoditelja u odnosu na nivoe efikasnosti u interakcijama uživo. Međutim, efikasna komunikacija ja bila značajan prediktor za bolje liderske performanse u toku obavljanja posla od kuće. To znači da lideri koji su posmatrani kao dobri komunikatori, obično su procjenjivani i kao vrlo dobri rukovoditelji, što znači da su komunikacijske vještine duboko povezane sa liderskim kompetencijama (Neufeld, 2010). Iznova i iznova se napominje važnost komunikacije kao jednog od najvažnijih faktora koji doprinosi održanju ključnih indikatora radnih performansi, bez obzira na to da li se radi o kriznom periodu ili ne. Ako shvatamo da je adekvatna

i transparentna komunikacija između menadžmenta, odjela ljudskih resursa i zaposlenika ključna za ostvarivanje skoro svih organizacijskih ciljeva, onda zaključujemo koliko se vrijednost ovakve komunikacije i uvezanosti povećava za vrijeme nestabilnosti uzrokovanih različitim krizama u kompanijama. I ova pandemija je pokazala da vođe koje su davale najadekvatnije odgovore i najbolje djelovali u toku krize jesu rukovoditelji koji su komunicirali sa svojim sljedbenicima na iskren i transparentan način, oni koji su ostajali smireni i davali činjenične izvještaje o stanju i progresu, koji su bili jasni i direktni u svojoj komunikaciji, te oni koji su redovno provjeravali emocionalno i zdravstveno stanje svojih uposlenika i izražavali brigu za njih (Bogusky-Halper, 2020).

Takav koncept rukovođenja na daljinu je, pored transparentnosti i autentičnosti, morao podrazumijevati također i sposobnosti kreiranja sigurne psihološke klime za uposlenike, kroz aktiviranje mehanizama dvosmjernog povjerenja. Ukoliko su uposlenici sigurni da njihov rukovoditelj donosi ispravne odluke i ispravno definira koja su to ponašanja socijalno poželjna i nepoželjna u toku kriznog perioda, to će povećati njihovu motivaciju za ponašanjem u skladu sa tim odlukama. Lideri to mogu postići kroz širenje svijesti o zajedničkom socijalnom identitetu koji dijele sa svojim sljedbenicima, u smislu širenja poruke „U ovome smo zajedno“ kojima vođa poručuje uposlenicima da je i on jedan od njih. Nadalje, lider bi trebao komunicirati jasno da vjeruje svojim uposlenicima kako bi kreirao siguran psihološki prostor za njih (Van Bavel i sur., 2020). Kada su lideri posvećeni procesu kreiranja povoljne i sigurne psihološke klime, pogotovo u toku perioda vođenja na daljinu, te u periodima nesigurnosti i novih izazova, to će rezultirati boljim procesima donošenja odluka, višim nivoima organizacijskog povjerenja i kolektivističkog duha na svim organizacijskim nivoima (Clark, 2021).

Naravno, ne smijemo zaboraviti niti ulogu Odjela ljudskih resursa u procesu HR menadžmenta koji igra ogromnu ulogu prilikom davanja podrške menadžmentu, te učestvuje u strateškom kreiraanju novih planova i strategija, osigurava uslove i resurse za neometan i kontinuiran rad uposlenika od kuće, te koordinira komunikacijom između menadžmenta i svih ostalih nivoa kompanije. Stručnjaci iz oblasti menadžmenta ljudskih potencijala, kao produžena ruka i strateški partner menadžmenta, u svakoj organizaciji mogu pomoći prilikom kreiranja individualne i organizacijske rezilijencije, koja će biti postojana i prilikom novih kriznih situacija koje se pojave u budućnosti (Dirani i sur. 2020).

1.3. RADNA ANGAŽIRANOST „NA DALJINU“ I RUKOVOĐENJE

Rad od kuće je sa sobom donio i mnoge izazove kao što su održavanje ključnih indikatora radnih performansi u novonastalim uvjetima rada. Kao jedan od indikatora radne uspješnosti, pogotovo za vrijeme pandemije i u kontekstu rada od kuće, uzima se radna efikasnost i efektivnost (Hu i sur., 2020).

Međutim, sve češće se kao indikator uspješnosti poslovanja i zadovoljstva zaposlenika uzima sasvim drugi konstrukt koji bi mogao biti čak i važniji od radne izvedbe, s obzirom na to da osobu ne možemo svesti na puki produkt njenog djelovanja, a taj konstrukt jeste angažiranost zaposlenika. Radna angažiranost ili posvećenost se definira kao psihološka, emocionalna i fizička prisutnost zaposlenika u poslu, te uključenost, zadovoljstvo i entuzijazam koji pojedinac osjeća prilikom obavljanja svog posla (Kahn, 1990). Brojna istraživanja su pokazala kako radna angažiranost doprinosi uspješnijoj regrutaciji i zadržavanju talenata u radnoj organizaciji, te da je visoka stopa angažiranih zaposlenika u organizaciji povezana sa nižim nivoima apsentizma i fluktuacije, nižim troškovima regrutacije, treninga i razvoja zaposlenih, te višom produktivnošću (Andrew i Sofian, 2012). Osim toga, zabilježena je i niža stopa fizičkih povreda na radu kod zaposlenika koji su pokazivali veći nivo radne angažiranosti (Shuck, 2010). Također, angažiranost i profesionalno sagorijevanje na radnom mjestu su u negativnoj korelaciji, što nam govori mnogo o odsustvu sindroma profesionalnog sagorijevanja (*engl. burnout*), koji u mnogočemu negativno utiče na cijelu organizaciju (Schaufeli & Bakker, 2004). Ono što je ključno jeste da radna angažiranost predstavlja dugoročnu karakteristiku zaposlenika, na osnovu koje se mogu predvidjeti i anticipirati neki kratkoročni indikatori, kao što su zadovoljstvo poslom ili posvećenost u radu (Shuck, 2010).

Prema originalnoj, Khanovoj (1990) definiciji i teoriji radne angažiranosti, smatra se da ona podrazumijeva, pored emocionalne i psihološke, i fizičku prisutnost zaposlenika na radnom mjestu i zadatku. Međutim, u kontekstu rada od kuće, zaposlenik je distanciran, i vremenski i prostorno, od svog svakodnevnog radnog okruženja koje čine fizički aspekti radnog mjesta kao što su zajedničke i kancelarijske prostorije, radne kolege i socijalizacija, te se mnogi radni zadaci i aktivnosti vezane za posao ne mogu provoditi radeći od kuće, što se može povezati sa padom radne angažiranosti zaposlenika. Još važnije, u stanju akutnog stresa i anksioznosti koja je povezana sa

borbom za vlastiti opstanak, zdravstvenu, psihološku i ekonomsku dobrobit sebe i svoje porodice u vrijeme pandemije koronavirusa, zaposlenicima, prije svega, opada motivacija da aktivno i uključeno učestvuju u svom poslu. Također, procesiranje informacija se dešava na drugačiji način pod uticajem akutnog i prolongiranog stresa i zabrinutosti, te se ljudima sužava fokus pažnje, obuhvatajući samo jedan životni aspekt, što često sprječava pojedince da budu angažirani i posvećeni svojim zadacima i aktivnostima na radnom mjestu (Hu i sur., 2020).

Upravo zbog prepreka u obavljanju posla koje se javljaju tokom pandemije, te zbog različitih ograničenja koja donosi koncept rada od kuće za razvoj radne angažiranosti, javlja se u današnje vrijeme potpuno novi konstrukt, a to je, prema Baezu (2020) „radna angažiranost na daljinu“ (*engl. „remote work engagement“*). Stručnjaci u oblasti menadžmenta ljudskih resursa se slažu da je potrebno u potpunosti reevaluirati koji su to postupci za podizanje nivoa radne angažiranosti kod zaposlenika koji rade od kuće.

Česti problemi karakteristični za organizaciju poslovanja od kuće zasigurno jesu smanjena produktivnost, ali i smanjen osjećaj pripadnosti radnoj organizaciji (Bošković i sur., 2021). Uposlenik se može osjećati izolirano, fizički i psihički, kao i distancirano od radnog okruženja, te socijalnih aspekata svoga posla, kao što su socijalni kontakti sa rukovodiocima i drugim radnim kolegama. Također, uposlenici mogu ostati bez nadzora rukovodioca, te mogu ostati i bez pomoći koja im je potrebna kako bi izvršili određeni aspekt posla. Nepovezanost sa drugim kolegama i izoliranost mogu biti izvor stresa i nepovoljnih posljedica po mentalno zdravlje. Zbog toga je uvijek potrebno zaposlenicima obezbijediti načine putem kojih mogu biti u kontaktu sa radnim kolektivom (Jezerčić, 2020).

Ustaljenu komunikaciju je potrebno redefimirati i preoblikovati u onu koja će biti adekvatnija za potrebe zaposlenika koji rade od kuće. Neki od pretpostavljenih načina za postizanje takve komunikacije su, zasigurno, virtualne platforme i portali za komunikaciju koje kompanije danas koriste kako bi se olakšala i uvezala komunikacija zaposlenika koji svoj posao obavljaju sa različitih lokacija. Ključ uspjeha takve komunikacije jeste pokušaj da se ona, na neki način, personalizira, te da ne bude samo jednosmjerna forma kojom se menadžment obraća radnom kolektivu, na generičan i uniforman način (Baez, 2020). Također, pored svih navedenih indikacija, vrlo je poželjno da uposlenici bar jednom sedmično dolaze na radno mjesto, jer je pokazano da su

u tom slučaju uposlenici sretniji i više angažirani u radu (Moss, 2018). Potrebno je uspostaviti balans između rada od kuće i u kancelarijskom prostoru, koliko god to situacija dopušta.

Menadžment je, zapravo, tijelo koje kreira određeni tip i vrstu klime unutar organizacije što nam govori puno o tome da tip i stil vodstva utiču značajno na radnu efektivnost i angažiranost. U jednom kvalitativnom istraživanju koje je provedeno upravo za vrijeme COVID-19 krize sa zaposlenicima koji su posao obavljali od kuće, pokazano je da su im osjećaj podrške od strane menadžera ili supervizora, te transparentnost i učestalost u dijeljenju informacija, kao i adekvatna komunikacija i povjerenje u menadžment, u velikoj mjeri pomogli kako bi održali svoju angažiranost i učinkovitost na nivou. Isti zaposlenici su naveli kako im je za vrijeme rada od kuće u uslovima pandemije pomoglo dijeljenje vizija i bitnih informacija od strane rukovoditelja. Također, ono što im je povećavalo motivaciju za angažiranošću jeste osjećaj da mogu biti saslušani od strane svog rukovoditelja ili supervizora, te percepcija i saznanje o tome kako je njihov rad i angažman bitan ili krucijalan za rad i funkcioniranje cijele kompanije (Adhitama & Riyanto, 2020).

Istraživanja sa naših prostora pokazuju kako su uposlenici promijenili svoj stav prema radu od kuće za vrijeme pandemije koronavirusa, što je rezultiralo povećanom fleksibilnošću i većom otvorenošću za nastavak prakticiranja režima rada od kuće i drugih fleksibilnijih oblika rada (Bošković i sur., 2021). To znači da bi se i nakon perioda pandemije ovakav režim rada mogao početi prakticirati u određenoj mjeri u mnogim kompanijama u kojima vrsta poslovanja to dopušta, te u kojima se ovaj režim pokazao efikasan i adekvatno implementiran i prilagođen. Upravo zbog toga, javlja se potreba da se istražuje o tome na koji način je najefikasnije provoditi praksu rada od kuće, te koji su to faktori rukovoditeljskog ponašanja povezani sa najvećom stopom radne efikasnosti i angažiranosti uposlenika, ali i na koji način otkloniti prepreke i probleme koji se mogu javiti tokom ovog radnog modaliteta.

2. CILJ ISTRAŽIVANJA

Glavni cilj ovog istraživanja bio je ispitati povezanost između nivoa radne angažiranosti i primarne orijentacije rukovoditelja – na ljude ili na zadatke, u kontekstu rada od kuće tokom pandemije koronavirusa u BiH.

Na osnovu cilja istraživanja, definirana su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Da li postoji različit doprinos orijentacije rukovoditelja, na odnose ili na zadatak, u objašnjenju ukupnog nivoa radne angažiranosti kod uposlenika koji su svoj posao obavljali od kuće za vrijeme pandemije COVID-19 virusa u BiH?
2. Koji su to sociodemografski faktori i karakteristike posla i kompanije, kako rukovoditelja, tako uposlenika, povezani sa višim nivoima radne angažiranosti uposlenika za vrijeme obavljanja rada od kuće tokom pandemije koronavirusa u BiH?

3. HIPOTEZE

Na osnovu prezentiranih teorija rukovođenja, istraživačkog cilja i istraživačkih pitanja, postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Orijehtacija rukovoditelja na zadatak i orijentacija rukovoditelja na odnose će imati značajan doprinos u objašnjenju ukupne varijance radne angažiranosti uposlenika koji su tokom pandemije COVID-19 virusa u BiH svoj posao obavljali od kuće.

H2: Sociodemografski faktori kao što su spol i godine radnog iskustva uposlenika, te spol njihovog neposrednog rukovoditelja će biti značajni prediktori u objašnjenju ukupne varijance nivoa radne angažiranosti uposlenika koji su svoj posao obavljali od kuće za vrijeme pandemije COVID-19 virusa u BiH.

4. METODOLOGIJA

Korišten je mješoviti istraživački nacrt u kojem su kombinovane *kvalitativne i kvantitativne metode* prikupljanja podataka, pri čemu je u prvoj fazi kvalitativno istraživanje provedeno kao eksplorativno, dok je u drugoj fazi korišten kvantitativni pristup kao eksplanatorni postupak za dublje razumijevanje povezanosti između varijabli od interesa.

Faza 1: Kvalitativno istraživanje

U prvoj fazi istraživačkog procesa, provedeno je online ispitivanje u cilju boljeg razumijevanja faktora koje su zaposlenici cijenili kod svojih rukovoditelja za vrijeme pandemije. Prije planiranja istraživačkog procesa, neophodno je bilo nadovezati se na neku od dostupnih teorija rukovođenja i smjestiti nacrt u teoretski konceptualni okvir. Na našem području je bio limitiran izbor informacija o faktorima pospješivanja radne angažiranosti, naročito u toku perioda rada od kuće, te nema puno informacija o tome šta uposlenici u BiH vide da su značajni faktori održanja njihove posvećenosti radu. Analiza dobivenih odgovora na online upitniku je omogućila dobivanje uvida u neke od konkretnih karakteristika i ponašanja rukovoditelja koji su pomagali ili sputavali uposlenike da zadrže nivoe angažiranosti na poslu za vrijeme obavljanja rada od kuće.

Faza 2: Kvantitativno istraživanje

Eksploratornom kvalitativnom metodom je usmjereno ispitivanje kvantitativnih razlika između različitih nivoa angažiranosti u radnoj populaciji koje je provedeno u drugom dijelu izrade ovog magistarskog rada. Analiza odgovora u prvoj fazi je omogućila usmjeravanje fokusa na varijable od značaja kako bi se dubinski ispitala povezanost između konstrukata od interesa uz pomoć statističkih metoda obrade kvantitativnih podataka.

4.1. KVALITATIVNA ANALIZA

4.1.1. Uzorak učesnika

U kvalitativnom dijelu istraživačkog procesa je svoje odgovore dalo 65 sudionika. Učešće u online upitniku je bilo dobrovoljno i anonimno, te su na kraju u analizu uvršteni odgovori svih sudionika. Svi ispitanici koji su učestvovali u istraživanju su većinski dio perioda u toku 2020. i 2021. godine proveli radeći od kuće. U navedenom periodu su imali jednog ili više neposrednih supervizora ili menadžera.

4.1.2. Postupak

Za potrebe provođenja kvalitativne analize je tokom aprila 2021. godine putem društvenih mreža (LinkedIn i Facebook) pušten online upitnik koji je bio zatvoren nakon 10 dana. Upitnik se sastojao od dva pitanja otvorenog tipa bez ponuđenih odgovora. Učešće je bilo na dobrovoljnom

nivou i u potpunosti anonimno. Cilj je bio potaći sudionike da navedu ono što su smatrali bitnim za održavanje visokog nivoa efikasnosti u radu u datom periodu rada od kuće, a šta ih je u tome sprječavalo.

4.1.3. Instrumenti

Kvalitativni upitnik pripremljen za potrebe ovog istraživanja se sastojao od dva otvorena pitanja koja su za cilj imala ispitati karakteristike i ponašanja rukovoditelja koja su doprinosila višim nivoima motivacije i angažiranosti uposlenika tokom rada od kuće u 2021. godini.

Prvo pitanje koje je postavljeno ispitanicima u kvalitativnom upitniku je glasilo: „Koji su to postupci i karakteristike vašeg rukovoditelja koje ste cijenili i koji su vam pomogle da održite nivo motivacije za aktivno učestvovanje, entuzijastičnost i polet u radu u toku obavljanja rada od kuće za vrijeme pandemije koronavirusa u BiH?“

Drugo pitanje u kvalitativnom upitniku je glasilo: „Koji su to postupci i karakteristike vašeg rukovoditelja koji su umanjivali vašu angažiranost i sprječavali vas da efikasno i motivirano radite od kuće za vrijeme pandemije koronavirusa u BiH.“

4.1.4. Rezultati

Nakon prikupljanja odgovora na pitanja otvorenog tipa, svi ponuđeni odgovori su pregledani, kodirani i raspoređeni u različite dobivene kategorije na osnovu frekvencije spomenutih tema i tipova odgovora. Kodiranjem odgovora dobiveni su odgovori koji su podijeljeni u po 7 različitih kategorija, na jednom i na drugom postavljenom pitanju. Značajno je spomenuti da su učesnici davali dosta više odgovora, opisa ponašanja i osobina rukovoditelja u prvom pitanju, odnosno u onom u kojem se od njih tražilo da navedu šta im je to pomoglo u održavanju motivacije i angažiranosti u radu u odnosu na drugo pitanje gdje se tražilo da opišu nepoželjne aspekte ponašanja i tipa rukovoditelja.

Analizom odgovora na prvo postavljeno pitanje i njihovim kodiranjem, dobiveno je 7 kategorija odgovora o tome koji su to faktori rukovoditelja koji su bili povezani sa većim nivoima angažiranosti i motivacije u radu učesnika.

a) **Fleksibilnost i razumijevanje** – 24 odgovora; Fleksibilnost i razumijevanje su se odnosili na spremnost rukovoditelja da izmijeni i prilagodi uvjete obavljanja posla i poslovanja prema specifičnim potrebama uposlenika. Neki od takvih ponašanja su uključivali razumijevanje uslova rada kao što su dijeljenje doma sa drugim ukućanima, prisustvo male djece, nedostupnost fizičkih uslova za rad, razumijevanje prilikom bolesti ili pogoršanja zdravstvenog stanja nekoga od ukućana, fleksibilnost u zadavanju rokova za izvršenje zadataka, te pokazivanje empatije za psihička i fizička stanja u kojima su se uposlenici nalazili, kao i stresa i anksioznosti koje su osjećali tokom pandemije.

b) **Efikasna komunikacija i dobra organizacija** – 13 odgovora; Efikasna komunikacija se, prema odgovorima učesnika, ogledala u pravovremenom i redovnom pružanju feedbacka za obavljanje posla i zadataka, čestim konsultacijama i dogovorima, direktnoj i brznoj komunikaciji, ljubaznom i profesionalnom odnosu, dostupnosti rukovoditelja u svakom trenutku, zajedničkom pronalaženju rješenja, spremnosti i želji menadžera da sasluša svoje uposlenike, te efikasnoj i operativnoj organizaciji rada kroz zajedničke komunikacijske kanale i platforme.

c) **Online sastanci i online team building aktivnosti** – 10 odgovora; Online sastanci su u velikoj mjeri pomogli uposlenicima da ostanu povezani sa svojim rukovoditeljima i drugim članovima timova i grupa. Virtuelne kafe i redovni jutarnji online sastanci su doprinijeli osjećaju organizacijske povezanosti.

d) **Izražavanje brige i pružanje podrške/pomoći** – 8 odgovora; Ova pomoć i podrška se ogledala u pristupačnosti, iskazivanju brige za stanje i zdravlje uposlenika, podršci oko realiziranja novih i nepoznatih aktivnosti, brizi za psihološko zdravlje i pitanja u vidu „Da li Vam treba nešto; Kako su Vaši ukućani“ i slično, te provjeravanju da li su zadovoljni balansom između privatnog i poslovnog života.

e) **Redovna plata i izvjesnost ostanka u radnom odnosu** – 5 odgovora; Saznanje uposlenika da neće doći do redukcije plata, kao i izvjesnost o tome da će ostati u radnom odnosu tokom i nakon pandemije je pomagao uposlenicima kako bi imali osjećaj stabilnosti i kako ne bi imali brige o finansijskom opstanku.

f) **Motivacijske poruke, nagrade, pohvale i pokloni** – 4 odgovora; Isplata bonusa za rad, kao i javne pohvale i vrednovanje rada uposlenika je igralo veliku ulogu. Ispitanici su navodili i značenje motivacijskih poruka koje bi dobivali u teškim periodima.

g) **Dostupnost adekvatnih fizičkih uslova i opreme za obavljanje rada** – 4 odgovora; Ispitanici su vrednovali ukoliko im je poslodavac omogućio uslove i opremu za neometano obavljanje rada od kuće kao što su kancelarijski materijal, računar ili laptop, kao i ergonomske stolice koje bi dobivali iz ureda.

Analizom odgovora iz drugog otvorenog pitanja, dobiveni su uvidi u faktore i osobine rukovoditelja koji su u značajnim mjerama uticali na smanjenje motivacije uposlenika da se angažirano bave svojim poslom u toku perioda rada od kuće. Kodiranjem je dobiveno također 7 kategorija odgovora, a one su se odnosile na:

a) **Nemogućnost održavanja balansa između privatnog i poslovnog života** – 10 odgovora; Najveći broj odgovora odnosio se na poteškoće kao što su službeni pozivi i slanje zadataka za rad vikendima ili izvan radnog vremena uposlenika, pa čak, kako su ispitanici navodili, i nepostojanje radnog vremena, odnosno da se brisala granica između poslovnog i privatnog vremena jer su se osjećali kao da su nadređenima morali biti dostupni u svakom trenutku. Nadalje, navodila se kao poteškoća potreba da stalno budu online i da su uvijek imali osjećaj da „moraju još nešto završiti“. Tome je doprinosilo i to da su rukovoditelji često „zakazivali sastanke u nevrjeme“.

b) **Micro-management i stvaranje pritiska** – 9 odgovora; U ovu tematsku grupu spadaju odgovori koji su se odnosili na stvaranje pritiska od strane rukovoditelja za izvršavanje radnih zadatak i postizanje visokih performansi, te sumnja u to da se uposlenici bave poslom u toku rada od kuće uz često omalovažavanje i potcjenjivanje rada. Navode i „brojanje svake radne minute“, isključivu fokusiranost samo na rad, konstantne zahtjeve kao i često previsoka očekivanja u zadavanju zadataka i rokova za izvršenje.

c) **Neadekvatna raspodjela vremena** – 8 odgovora; Ispitanici su navodili kao poteškoću preduge online sastanke, stavljanja akcenta na „nebitne stvari i gubljenje vremena, a premalo vremena posvećeno bitnijm stvarima“, što se ogledalo i u nemogućnosti rukovoditelja da

odredi prioritete, mnogo zakazanih online sastanaka, te premalo vremena za operativne dijelove posla. Također, spominju se i dugotrajnost procesa prilikom donošenja i usklađivanja odluka, te kreiranje manje bitnih i „besmislenih zadataka kako bi se popunilo radno vrijeme“.

d) **Nedostatak fleksibilnosti i razumijevanja** – 7 odgovora; S obzirom na to da je pokazano kako je fleksibilnost bila visoko vrednovana u procesu obavljanja posla, ispitanici su izjavljivali kako im je nedostatak fleksibilnosti igrao otežavajuću ulogu u prilagodbi na nove načine rada. Problem su predstavljala očekivanja rukovoditelja da se postižu isti rezultati, te postavljanje istih kriterija kao u normalnim uslovima rada, nerazumijevanje težine principa rada od kuće i eventualnih poteškoća i prepreka na koje su uposlenici mogli naići.

e) **Odsustvo komunikacije i podrške/pomoći** – 5 odgovora; Nedostatak komunikacije sa supervizorom jedan na jedan je uposlenicima predstavljao problem, kao i nedovoljno objašnjenje i podrška u realizaciji aktivnosti koje su bile nepoznate. Pored toga, ispitanici su navodili i vladanje takozvane klime straha sa delegiranjem zadataka u vidu naredbi i bez mogućnosti adekvatne komunikacije o tome. Odsustvo pomoći i nedostatak online interakcija, druženja i sastanaka timova su također faktori koje su ispitanici navodili.

f) **Nepružanje tehničkih uslova za rad i odsustvo pomoći u savladavanju novih alata i programa u toku digitalizacije procesa** – 5 odgovora; Neposjedovanje adekvatnih tehničkih uslova, te često i internet konekcije, kao i drugih kancelarijskih materijala kod kuće je predstavljalo problem za uposlenike. Također, prepreke su bile i kada sam rukovoditelj nije bio osposobljen koristiti neke od alata i sistema koji bi se koristili pri radu od kuće.

Analizom odgovora učesnika, mogla su se primijetiti dva obrasca ponašanja rukovoditelja. Jedan obrazac ponašanja je bio usmjeren na ljude i odnose u radnoj organizaciji, te u njega spadaju sljedeće kategorije ponašanja: *fleksibilnost i razumijevanje, efikasna komunikacija, izražavanje brige i pružanje podrške/pomoći, te upućivanje motivacijskih poruka, nagrada, pohvala i poklona*. One se odnose na empatiju, fleksibilnost, pružanje pomoći i podrške kroz adekvatnu i transparentnu komunikaciju, kao i obezbjeđivanje svih potrebnih resursa za obavljanje posla od kuće. Pokazivanje ovakvih ponašanja je bilo navođeno kao odgovor na prvo postavljeno pitanje u upitniku, te je samim tim povezano sa većim nivoima radne angažiranosti uposlenika u otku rada

od kuće, dok je odsustvo ovakvih ponašanja uglavnom navedeno kao odgovor na drugo postavljeno pitanje koje se odnosi na nedostatak radne angažiranosti.

Drugi opaženi obrazac ponašanja je ponašanje usmjereno na radne zadatke u organizaciji, te u njega spadaju neke od sljedećih kategorija: *nemogućnost održavanja balansa između privatnog i poslovnog života, micro-management i stvaranje radnog pritiska, te odsustvo komunikacije, podrške i pomoći u radu*. Ova ponašanja se ogledaju u delegiranju zadataka putem naredbi, odsustvo pravovremene komunikacije i povratnih informacija, odsustvo fleksibilnosti i nemogućnost stavljanja u poziciju uposlenika i mico-management, kao i posvećivanje više vremena aspektima posla koji se nisu odnosili na operativni dio i izvršenje rada. Ovakve bihevioralne odgovore rukovoditelja su sudionici uglavnom navodili kao faktore koji su ih sputavali u održavanju nivoa radne angažiranosti u toku rada od kuće.

S obzirom na rezultate prikupljenje kvalitativnom metodom, možemo vidjeti da su sudionici značajno više navodili faktore koji se uklapaju u rukovoditeljski pristup orijentacije na odnose kao one koji su im pomagali da održe svoj nivo motivacije i posvećenosti poslu tokom pandemije koronavirusa u BiH u periodima u kojima su svoj posao obavljali od kuće.

4.2. KVANTITATIVNA ANALIZA

4.2.1. Uzorak učesnika

U kvantitativnoj metodi prikupljanja podataka je učestvovalo 161 ispitanika koji su bili uposlenici kompanija iz računovodstvenog i IT sektora. U finalnu analizu podataka su uvršteni odgovori svih ispitanika. Uzorak je činilo 93 (57,8%) ženskih i 68 (42,2%) muških ispitanika. Gledajući strukturu uzorka prema broju godina radnog iskustva, manje od jedne godine radnog iskustva je imalo 12 (7,5%) ispitanika, od 2-5 godina radnog iskustva je imalo 77 (47,8%) ispitanika, 6-10 godina radnog iskustva je imalo 27 (16,8%) ispitanika, te je 11 i više godina radnog iskustva imalo o 45 (28,0) ispitanika.

Što se tiče varijable spola rukovoditelja, od svih sudionika je bilo traženo da navedu spol svog direktnog nadređenog, odnosno rukovoditelja čiji stil vođenja su procjenjivali u Upitniku

opisa ponašanja rukovoditelja. U procjenu je uključeno 64 (39,8%) rukovoditelja ženskog spola, dok je 97 (60,2%) sudionika procjenjivalo rukovoditelje muškog spola. Struktura uzorka je prikazana u Tabeli 1.

Tabela 1 *Demografske karakteristike uzorka sudionika i njihovih rukovoditelja: spol, godine radnog iskustva i spol rukovoditelja (N=161)*

<i>Varijabla</i>		<i>N</i>	<i>%</i>
Spol	Ženski	93	57,8
	Muški	68	42,2
Godine radnog iskustva	Manje od 1 godine	12	7,5
	2-5 godina	77	47,8
	6-10 godina	27	16,8
	11 i više godina	45	28,0
Spol rukovoditelja	Ženski	64	39,8
	Muški	97	60,2

Više od 70% učesnika je više od 50% perioda u toku posljednje dvije godine, od početka pandemije koronavirusa u BiH, svoj posao obavljalo od kuće.

4.2.2. Postupak

Za potrebe provođenja kvantitativne analize kontaktirano je pet različitih kompanija koje posluju na području Bosne i Hercegovine koje su pristale učestvovati u procesu prikupljanja

podataka u istraživačke svrhe. Dvije kompanije pripadaju računovodstvenom sektoru, dok tri preostale kompanije posluju u oblasti IT sektora. Sve navede kompanije su većinski dio perioda od početka pandemije koronavirusa u BiH do trenutka prikupljanja podataka prakticirale modalitet rada od kuće za svoje uposlenike, pogotovo u periodima pogoršanja epidemiološke situacije u našoj zemlji. HR odjeli kompanija su slali online upitnike konstruirane u Google Formsu uposlenicima na svim nivoima, osim članovima menadžmenta. Svi uposlenici su imali jednog ili više direktnih supervizora, odnosno rukovoditelja. Također, svi uposlenici su mogli dobrovoljno odlučiti da li će učestvovati u procesu prikupljanja podataka ili ne, te im je zagarantovana potpuna anonimnost podataka, kao i njihovih odgovora. Ispitanici su na skali samoprocjene procjenjivali nivo radne angažiranosti, te su procjenjivali svog rukovoditelja kako bi se dobila informacija o njihovoj temeljnoj orijentaciji rukovođenja u modalitetu rada od kuće za vrijeme pandemije koronavirusa u BiH.

4.2.3. Instrumenti

U postupku prikupljanja kvantitativnih podataka su korištena tri upitnika: *Sociodemografski upitnik*, *Utrecht ljestvica radnog angažmana (UWES – Utrecht Work Engagement Scale)*, te *Upitnik opisa ponašanja rukovoditelja (LBDQ – Leadership Behavior Description Questionnaire)*. Svi navedeni upitnici su korišteni u originalnoj verziji, na engleskom jeziku, s obzirom na to da su sve kompanije koje su učestvovala u procesu prikupljanja podataka one u kojima je zvanični jezik kompanije bio engleski.

Sociodemografski upitnik je kreiran za potrebe ovog istraživačkog procesa, te se sastojao od nekoliko različitih pitanja kojima su se nastojale ispitati sociodemografske karakteristike sudionika. Na kraju su u finalnu analizu uvršteni odgovori na pitanja o sljedećim demografskim karakteristikama: spol, broj godina radnog iskustva sudionika, te spol njihovih direktnih rukovoditelja.

Utrecht ljestvica radnog angažmana (Schaufeli & Bakker, 2003), poznata prema skraćenici *UWES (Utrecht Work Engagement Scale)* je skala samoprocjene korištena kako bi se ispitali nivoi radne angažiranosti uposlenika koji su radili od kuće za vrijeme pandemije. Ovo je upitnik koji se sastoji od ukupno 17 itema i tri podskale koje mjere 3 faktora radne angažiranosti: Energija (*engl. Vigor*) kojoj pripada 6 itema, Posvećenost (*engl. Dedication*) kojoj pripada 5 itema

i Apsorpcija (*engl. Absorption*) koja se sastoji od 6 itema. Energija se odnosi na visok nivo produktivne i zdrave energije koju uposlenik posvećuje radu, Posvećenost podrazumijeva osjećaj entuzijazma, poleti i predanosti radnim aktivnostima, te se treća skala, Apsorpcija, odnosi na visok nivo koncentracije i fokusa koju neko zadržava tokom rada (Rojnić, 2019). Originalna uputa za popunjavanje ovog upitnika je korigovana na način da je naznačeno da se od ispitanika traže odgovori u skladu s onim kako su se osjećali i ponašali za vrijeme perioda tokom kojeg su svoj posao obavljali od kuće u protekle dvije godine. Ovaj instrument je u ranijim ispitivanjima pokazivao unutarnju konzistentnost (Cronbach alfa) u rasponu od 0,80 do 0,90 (Duran, Extremera & Rey, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004), dok je u ovom istraživanju na našem uzorku Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti ove skale iznosio 0,93.

Upitnik opisa ponašanja rukovoditelja (Stogdill, 1963) je upitnik korišten za ispitivanje orijentacije rukovoditelja (*LBDQ – Leadership Behavior Description Questionnaire*). Na ovom upitniku su uposlenici procjenjivali svoje neposredne rukovoditelje i označavali frekvencije koliko često su primijetili da se njihov nadređeni upuštao u navedena ponašanja u periodu kada su svoj posao obavljali od kuće za vrijeme pandemije. Upitnik se sastoji od 20 itema i dvije podskale koje mjere dvije različite dimenzije rukovođenja: orijentaciju na odnose i orijentaciju na zadatak. Svaki rukovoditelj se procjenjuje na obje dimenzije i u sklopu rezultata dobivaju se dva skroa. Ove dvije orijentacije nisu dva oprečna kraja iste dimenzije, već predstavljaju dvije nezavisne dimenzije – rukovoditelji mogu biti visoko na obje, na jednoj visoko na drugoj nisko ili nisko na obje dimenzije. Na ovaj način se procjenjuje da li su rezultati rukovoditelja viši na jednoj ili drugoj dimenziji ili koriste kombinaciju podjednako oba pristupa. U našoj studiji Cronbach alfa koeficijent unutrašnje pouzdanosti Skale orijentacije na odnose je iznosio 0,95, dok je za Skalu orijentacije na zadatak iznosio 0,93.

Cijeli upitnik korišten u istraživanju koji se sastojao iz tri dijela zajedno sa uputama je priložen na kraju ovog rada u Prilogu.

1.2.4. Rezultati

Za potrebe statističke obrade podataka korišten je program SPSS. Kolmogorov-Smirnovim testom je ispitana normalnost distribucije za dimenzije radne angažiranosti i stilova rukovođenja, te su dobiveni deskriptivni parametri za navedene skale. U Tabeli 2 prikazani su osnovni

deskriptivni parametri za dimenzije stila rukovođenja, odnosno skala orijentacije rukovoditelja kao i nivoa radne angažiranosti.

Tablica 2 *Osnovni deskriptivni parametri za dimenzije nivoa radne angažiranosti, rukovoditeljske orijentacije na zadatak i orijentacije na odnose (N=161)*

Varijabla	<i>M</i>	<i>sd</i>	<i>K-S test asimetričnosti</i> <i>Skew.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>α</i>
Radna angažiranost	4,75	0,08	-0,85	1,09	0,93
Orijentacija na zadatak	3,94	0,67	-0,81	0,13	0,93
Orijentacija na odnose	4,1	0,69	-1,01	0,24	0,96

Legenda: K-S test normalnosti – Kolmogorov – Smirnov test normalnosti, Skew. – Skewness, Kurt. – Kurtosis

Utvrđeno je da distribucija rezultata na sve tri skale značajno odstupaju od normalne ($p < 0,01$). Indeksi asimetričnosti, odnosno skjunisi za sve tri navedene varijable su negativni (Angažiranost -0,85, Orijehtacija na zadatak -0,81 i Orijehtacija na odnose -1,01), što ukazuje na to da je distribucija rezultata negativno asimetrična, to jeste da se u distribucijama nalazi više rezultata sa višim vrijednostima. Indeksi oblika distribucije, kurtozisi, su za sve tri skale pozitivni (Angažiranost 1,09, Orijehtacija na zadatak 0,13 i Orijehtacija na odnose 0,24), što ukazuje na to da su u sve tri distribucije rezultata grupirani u središtu i da distribucija ima manji broj rezultata prema krajevima. Za potrebe opisa rezultata na skalama, izračunate su aritmetičke sredine i standardne devijacije. S obzirom na to da nismo imali normalne distribucije odgovora na korištenim skalama, u daljim statističkim analizama korišteni su neparametrijski statistički postupci.

Za ispitivanje udjela koji različite orijentacije rukovoditelja imaju u objašnjenju varijance radne angažiranosti, te udjela različitih sociodemografskih faktora u objašnjenju nivoa radne angažiranosti korišten je model regresijske analize. U tabeli 3 prikazani su rezultati regresijske analize gdje su kao prediktivni faktori uzeti spol uposlenika, broj godina radnog iskustva, spol direktnog nadređenog, te rezultati na skalama orijentacije rukovoditelja na zadatak i odnose, dok je kriterijska varijabla bila nivo radne angažiranosti uposlenika.

Tabela 4 *Rezultat regresijske analize za kriterij radne angažiranosti na osnovu prediktora: spol, broj godina radnog iskustva, spol rukovoditelja, rukovoditeljska orijentacija na zadatak i orijentacija na odnose (N=161)*

Prediktori	Kriterij
	Radna angažiranost
	Beta (β)
Spol	-0,126
Godine radnog iskustva	0,045
Spol rukovoditelja	0,100
Orijentacija na zadatak	0,193
Orijentacija na odnose	0,345**
R ²	0,254
Kor. R ²	0,230
F	10,308**

Legenda: Beta (β) - vrijednost standardiziranog regresijskog koeficijenta, R²- ukupni doprinos objašnjenju varijanci, Kor. R² - korigirani ukupni doprinos objašnjenju varijanci, F – vrijednost F omjera, ** $p < 0.01$

Modelom regresijske analize utvrđeno je da spol uposlenika, broj godina radnog iskustva, spol direktnog nadređenog, kao i rukovoditeljska orijentacija na zadatak, te orijentacija na odnose zajedno značajno učestvuju u objašnjenju ukupne varijance radne angažiranosti uposlenika. Zajednički, ove prediktorske varijable objašnjavaju ukupno 25% varijance kriterija. Dobiveni

model je statistički značajan na nivou značajnosti od 0,01. Međutim, orijentacija rukovoditelja na odnose i ljude je bio jedini statistički značajan prediktor nivoa radne angažiranosti, te ova vrsta orijentacije zasebno objašnjava 3,45% varijance kriterijske varijable. Zaključujemo da je rukovoditeljska orijentacija na odnose igrala značajniju ulogu kao prediktor viših nivoa radne angažiranosti u odnosu na orijentaciju na zadatke. Briga o ljudima, njihovim potrebama i motivaciji za obavljanje posla je imala značajniji uticaj i veći doprinos za izgradnju kulture angažiranosti u kompaniji u odnosu na pristup isključivo zadacima, delegiranju i uspostavljanju procesa za izvršenje poslovnih obaveza koji producira orijentacija rukovoditelja usmjerena na zadatke i procese.

Ovim modelom regresijske analize je utvrđeno da sociodemografski faktori kao što su spol, broj godina radnog iskustva i spol rukovoditelja nisu bili značajni prediktori u objašnjenju varijance radne angažiranosti uposlenika koji su svoj posao obavljali od kuće za vrijeme pandemije koronavirusa u BiH. Stoga možemo zaključiti da se na osnovu spola, niti broja godina radnog iskustva ne može predvidjeti koliko će uposlenici biti angažirani u svom radu. Također, zanimljivo je da ni spol direktnog nadređenog ne govori mnogo o tome koliko će njihovi uposlenici biti angažirani u radu za vrijeme krize poput pandemije koronavirusa i rada od kuće u takvim uslovima.

5. DISKUSIJA I ZAKLJUČCI

Na osnovu kvalitativne metode prikupljanja podataka je opaženo da stil vođenja i orijentacija rukovoditelja na različite aspekte ponašanja igra ulogu u doprinošenju različitim nivoima poticaja i motivacije uposlenika da se angažirano bave svojim poslom tokom izvanrednih uvjeta – pandemije COVID-19 virusa i kontinuiranog obavljanja rada od kuće tokom dužeg vremenskog perioda. Orijetacija na ljude i odnose je bio faktor koji su učesnici više vrednovali i navodili kao razlog njihovog aktivnog učešća u poslu tokom rada od kuće. Prema tome, možemo zaključiti da je kvalitativnim putem dobiven potvrđan odgovor na prvo postavljeno istraživačko pitanje koje glas: Da li postoji različit doprinos orijentacije rukovoditelja, na odnose ili na zadatak, u objašnjenju ukupnog nivoa radne angažiranosti kod uposlenika koji su svoj posao obavljali od kuće za vrijeme pandemije COVID-19 virusa u BiH?

U sklopu kvantitativne analize ispitano je koji je doprinos, odnosno postotak varijance ukupne radne angažiranosti uposlenika objašnjen orijentacijom rukovoditelja na odnose naspram orijentacije na zadatak. Orijehtacija na odnose i na zadatak su učestvovala značajno u objašnjenju varijance ukupne radne angažiranosti uposlenika, čime je potvrđena Hipoteza 1 koja je glasila: Orijehtacija rukovoditelja na zadatak i orijentacija rukovoditelja na odnose će imati značajan doprinos u objašnjenju ukupne varijance radne angažiranosti uposlenika koji su tokom pandemije COVID-19 virusa u BiH svoj posao obavljali od kuće.

Ipak, orijentacija rukovoditelja usmjerena na odnose u organizacijskom kontekstu je bila jedini značajan prediktor nivoa radne angažiranosti uposlenika, dok orijentacija na zadatak nije. Potvrđeno je da je uposlenicima zaista bio važniji pristup u kojem su se vrednovala njihove potrebe, odnosi, komunikacija i briga za njihovo stanje i zdravlje u toku obavljanja rada od kuće za vrijeme pandemije od pristupa rukovoditelja usmjerenog na delegiranje zadataka i uspostavljanje struktura i radnih procesa.

Na koncu, bili su ispitani i sociodemografski faktori i njihova prediktivna značajnost za predviđanje rezultata na skali radne angažiranosti. Analizom kvantitativnih podataka je pokazano da su sociodemografski faktori koje smo uvrstili u analizu, spol, godine radnog iskustva i spol neposrednog rukovoditelja, zajedno sa orijentacijom rukovoditelja na zadatak i odnose objašnjavali 25% varijance radne angažiranosti. Međutim, navedeni sociodemografski faktori nisu bili značajni prediktori za nivoa radne angažiranosti. Time nije potvrđena Hipoteza 2 koja je postavljena, a koja je glasila: Sociodemografski faktori kao što su spol, godine radnog iskustva uposlenika, te spol njihovog neposrednog rukovoditelja će biti značajni prediktori u objašnjenju ukupne varijance nivoa radne angažiranosti uposlenika koji su svoj posao obavljali od kuće za vrijeme pandemije COVID-19 virusa u BiH.

I u mnogim drugim istraživanjima i teorijama se može pronaći potpora dobivenih rezultata. Pokazano je kako su izražavanje brige za ljude i nastojanje da im se bude na usluzi bili ključni pristupi za otklanjanje mnogih negativnih efekata u periodima nestabilnosti i neizvjesnosti, kao i za očuvanje mentalnog i fizičkog zdravlja uposlenika (Bogusky-Halper, 2020.; Renjen, 2020.; Roberts, 2020.; Terkamo-Moisio i sur., 2021.). Ono što smo naučili za vrijeme pandemije vezano za orijentaciju na zadatak je da, kako bi se postigli najbolji rezultati za vrijeme kritičnih perioda, potrebno je da vođe budu izvrsni delegatori, da uključe u proces donošenja odluka što više ljudi,

te da pokušavaju donijeti veći broj ključnih manjih odluka koje će vremenom rezultirati velikom promjenom, a koju je na ovaj način lakše kontrolirati (Alexander i sur., 2020).

Nadalje, stručnjaci sugeriraju da je ono što je liderima potrebno u doba pandemije ne predisponirani i iscenirani odgovor koji će moći upotrijebiti u toku svakog kriznog perioda, već upravo stavovi, vještine i ponašanja koja će im pomoći da djeluju što proaktivnije i efikasnije, aktivno vizualizirajući i planirajući buduće ishode. U rutinskim hitnostima i kriznim situacijama, iskustvo i stručnost je nešto što se u najvećoj mjeri cijeni i zahtijeva od lidera, međutim, u situacijama koje su potpuno nove, odnosno nepoznate i izazovne, karakter lidera, stil vođenja, kao i njegove vještine upravljanja i ljudima i zadacima, izlaze na vidjelo kao ključne kompetencije (D'Auria & De Smet, 2020). Lideri ne bi trebali zaboravljati i činjenicu da je i pored donošenja odluka i delegiranja, iskustva i stručnosti, njihova vještina suosjećanja i empatije ključna kako bi dostigli bolje uspjehe. Na taj način rađa se rezilijentan rukovoditelj koji će u svakoj krizi biti spreman da se nosi sa izazovima na najefikasniji način, ali i koji će kreirati klimu rezilijentnih uposlenika spremnih na izazove i brze promjene (Renjen, 2020). Spoj vođenja i menadžerisanja donosi bitne rezultate u kompaniju, ali je potrebno znati u kojim situacijama jedan pristup doprinosi više od drugog. Ovu raspravu potvrđuje i jedan od nalaza sa naših prostora gdje je u studiji o upravljanju promjenama za vrijeme pandemije koronavirusa, sposobnost upravljanja promjena bila u visokoj korelaciji od 0.76 sa transformacijskim stilom vodstva, ali i u poprilično visokoj korelaciji od 0.53 sa transakcijskim stilom vodstva (Grabovac, 2021).

Rezultati ovog istraživanja trebali bi se uzimati u obzir sa oprezom zbog same prirode istraživanja. Istraživanje je provedeno u online kontekstu bez direktnog kontakta sa ispitanicima. Također, za generalizaciju rezultata potrebno je ponoviti istraživanje na većem uzorku, te na drugim populacijama, kao na primjer uposlenicima koji rade u drugih organizacijama, u drugim industrijama, kao i u drugim lokalnim kontekstima, izvan Bosne i Hercegovine.

6. PRAKTIČNE IMPLIKACIJE

Implikacije za buduća istraživanja su mnogobrojne. S obzirom na to da je rad od kuće praksa koja je postala vrlo ustaljena i skoro svakodnevna u mnogim radnim organizacijama širom svijeta,

bitno je istraživati koji su to aspekti koji doprinose njenoj najadekvatnijoj izvedbi. Izvjesno je da će mnoge kompanije koje su do sada spoznale različite benefite rada od kuće, te koje su uspjele adekvatno i strateški provesti ovu praksu u svom poslovanju, nastaviti koristiti rad od kuće, čak i nakon perioda pandemije. To znači da će na dugoročnom planu ovo postati alternativa za način rada zaposlenika zbog uštede vremena, novca i drugih resursa ili će se koristiti kao posebna vrsta benefita za zaposlenike. S obzirom na to da je pokazano kako je radna angažiranost vrlo bitan indikator boljih radnih performansi, ali i većeg zadovoljstva poslom (Schaufeli & Bakker, 2004), vrlo je bitno provoditi istraživanja u ovoj domeni kako bi se tačno identificirali aspekti koji u najvećoj mjeri utiču na povećanje radne efikasnosti u kontekstu rada od kuće. Daljnjim istraživanjima o ovoj temi će se jasno izdvojiti koje su to varijable menadžmenta koje bi dugoročno mogle snažno uticati na promoviranje i pospješivanje radne efikasnosti u istoj mjeri tokom rada od kuće, kao što je to bilo postignuto i prije, u toku rada unutar poslovne organizacije. Menadžeri svih nivoa bi u tom slučaju znali tačno koje vještine i sposobnosti trebaju trenirati i razvijati kod sebe, ali i kod svojih zaposlenika, kako bi se kreirala cijela kultura angažiranih zaposlenika koja neće biti ograničena samo na aspekte poslovanja koji se odvijaju u fizičkim uvjetima rada kada je uposlenik prisutan u radnoj organizaciji i kada je okružen radnim kolegama. Takva bi se kultura i klima proširila i na veći nivo, radna angažiranost bi u tom slučaju bila u potpunosti internaliziran konstrukt koji bi se odnosio na potpunu psihološku prisutnost u poslu i povezanost sa radnim angažmanom čak i u odsustvu kontekstualnih i fizičkih podsjetnika na rad i samu radnu organizaciju.

S obzirom na pregled rezultata dosadašnjih studija u polju rukovođenja, kriznog menadžmenta unutar radnih organizacija i HR menadžmenta provedenih u toku poslovanja za vrijeme pandemije COVID-19 virusa u cijelom svijetu, u ovom radu su doneseni mnogobrojni zaključci o rukovođenju i izazovima rukovođenja za vrijeme pandemije. Posebnu vrijednost i praktičnu implikaciju ovoga rada donosi i kvalitativna studija provedena kako bi se omogućilo duboko i temeljno razumijevanje ljudske percepcije poželjnih efekata liderstva za vrijeme rada od kuće u toku pandemije. Vrlo je rijedak slučaj da se uposlenici otvoreno pitaju koji su to za njih bili motivacijski faktori koji su im pomogli u poslu za vrijeme spomenutog perioda. Rezultati dobiveni ovim istraživanjem mogu služiti kao podloga za dalja ispitivanja spomenutih konstrukata i kreiranje mnogobrojnih istraživačkih nacrta koji bi još detaljnije ispitali vezu između rukovođenja i angažiranosti, posebno u kriznim periodima. Mnogim organizacijama i voditeljima ovi rezultati

moгу pomoći da dublje razumiju koje su to istinske i dubinske potrebe njihovih uposlenika za vrijeme izazovnih i stresnih situacija i implementiranja strategija kriznog menadžmenta. Stoga, velika dodana vrijednost ovog rada leži upravo u kvalitativnoj analizi provedenoj kako bi se bolje razumjele veze između konstrukata u fokusu.

Ono što je veoma bitno napomenuti jeste da prijašnji način rada same kompanije ili organizacije može diktirati i u određenoj mjeri uticati na sposobnost transformacije i prilagođavanja oblika i načina poslovanja za vrijeme krize izazvane pandemijom. Pitanje je koliko je organizacija do trenutka pojave krizne situacije, u ovom slučaju svjetske epidemije virusa, bila u sposobnosti provesti transformacije i prilagodbe, odnosno, da li je vladajuća kultura i klima njegovala vrijednosti kao što su agilnost, prihvatanje promjena, fleksibilnost, organizacijsko povjerenje i posvećenost samih zaposlenika svojoj organizaciji. Ukoliko je kompanija imala izgrađene principe i protokole za postupanje u kriznim situacijama, ukoliko je menadžment i odjel ljudskih resursa i prije znao osluškivati puls kompanije, slušati zaposlenike i odgovarati na njihove potrebe, naravno, u skladu sa socijalnim i ekonomskim ciljevima samog poslovanja kompanije, trebalo bi da je i prilagodba u kriznim vremenima protekla adekvatnije i bezbolnije za sve zaposlenike, ali i menadžment. Strateška suradnja između menadžmenta i HR sektora, kao i menadžmenta i svih drugih zaposlenika, je u tom smislu igrala vrlo bitno ulogu (Dirani i sur., 2020). Ukoliko rukovoditelji njeguju klimu zadovoljnih, odanih, angažiranih i sretnih radnika, te ukoliko nastoje producirati klimu i kulturu u kojoj se zaposlenici ne boje promjena, spremni su na izazove i konstantno i neprekidno usavršavanje i lični i profesionalni rast i razvoj, imat će bolju moć prilagodbe i adekvatniji odgovor u situacijama kada nisu u direktnom kontaktu sa svakodnevnim radnim okruženjem. Rukovođenje i način rukovođenja može u znatnoj mjeri moderirati odnos između zaposlenika, načina i percepcije rada u kontekstu promjena izazvanih pandemijom koronavirusa. Finalni cilj i produkt su zaposlenici koji su u svom psihološkom prostoru posvećeni svom poslu, te pokazuju angažiranost u radu čak i kada u fizičkom prostoru nisu direktno povezani sa radnim okruženjem, kolegama, pa čak i radnim zadacima.

7. PRILOG - Upitnik korišten za prikupljanje podataka i kvantitativnu analizu

LEADERSHIP STYLES AND EMPLOYEE ENGAGEMENT DURING REMOTE WORK PERIOD

Thank you for dedicating your time and attention to participate in this survey. As a participant, you will be contributing to the Faculty of Philosophy, Department of Psychology of the University of Sarajevo and a graduate student to conduct her final Master thesis in the field of Organizational and Work Psychology. Department of Psychology is grateful to Your Company and its employees for accepting this cooperation that we believe will be of mutual benefit.

This survey is 100% secure and anonymous and you are strongly encouraged to participate with honesty and full attention. The high participation rate will enable us to confidently take actions that focus on creating a more favorable employee engagement climate through thorough analysis of managerial behavior during the period of teleworking. This could result in creating a better and more supporting working environment for you and your colleagues during these challenging times as well as in future similar working modalities.

It takes 5 to 10 minutes to complete this questionnaire.

For all additional information and any questions you may have, feel free to contact us:

Student: Azra Bašić - basicazra56@gmail.com

Mentor: Prof. dr. Dženana Husremović - dzenana.husremovic@gmail.com

1. SOCIODEMOGRAPHIC DATA

The following section is dedicated to some socio demographic data about you. It will help us learn about the various identities and backgrounds that make up the workforce. Providing us with those information will assist us to conduct this research in a more effective and inclusive way. Collected demographic data will be used only in aggregate and not linked to you. All your answers are completely anonymous and safe.

1. What is your gender?

Male

Female

Don't want to say

2. What is your age?

18-23 yrs

24-29 yrs

30-39 yrs

40-49 yrs

50-59 yrs

60 and more

3. What is your marital status?

Married

Divorced

Separated

Widowed

Unmarried

Don't want to say

4. Do you have any children?

Yes

No

5. If yes, how many?

1

2

3

4

5

More than 5

6. How many members are there currently in your household, including you?

1

2

3

4

5

More than 5

7. What is the number of your total work experience?

Up to 1 year

2-5 years

6-10 years

11-15 years

More than 16 years

8. How long have you been an employee of the company you work for?

Up to 1 year

2-5 years

6-10 years

11-15 years

More than 16 years

9. What is your current contract type?

Permanent

Fixed-term

Other

10. Since the beginning of the COVID-19 pandemic, from March 2019, how much time have you spent working remotely? (in percentage)

10%

20%

30%

40%

50%

60%

70%

80%

90%

100%

11. Where is your home located? (Country or a city)

12. What is the gender of your direct/immediate supervisor at work?

Male

Female

UWES

The following statements are about how you have been feeling about your work since you started working from home due to COVID-19 pandemic outbreak. Please read each statement carefully and decide if you have ever felt this way about your job during the mentioned period. If you have never had this feeling, choose the '0' (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you felt it by choosing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you felt that way.

0 - Never

1 - Almost never

2 - Rarely

3 - Sometimes

4 - Often

5 - Very often

6 - Always

Please note that all your answers are completely anonymous and will not be shared with others from your company.

1. While doing my work from home I felt bursting with energy.
2. I find that the work I did in this period was full of meaning and purpose.
3. Sometimes while I was working, I felt like time was flying.
4. While doing my job from home I felt strong and vigorous.
5. I was enthusiastic about my job while working remotely.
6. While I was working I used to forget everything around me.

7. My job was inspiring me.
 8. When I got up in the morning I felt like I wanted to start working.
 9. I felt happy when I was working intensely.
 10. I was proud of the work that I did.
 11. I was immersed in my work.
 12. I could continue working for very long periods of time.
 13. To me, my job was challenging.
 14. Sometimes I used to get carried away while working.
 15. While doing my job from home I felt very resilient, mentally.
 16. It was difficult to detach myself from my job.
 17. While doing my work from home I used to always persevere, even when things did not go well.
-

LBDQ

The following statements address the behavior of your direct/immediate supervisor at work. For each item below, on the scale from 1 to 5, indicate the extent to which your direct/immediate supervisor has been engaging in the described behavior since the outbreak of the COVID – 19 pandemic and while you were working remotely. Move through the items quickly and try to be honest as your answers are completely anonymous and will not be shared with others from your company. Do not try to categorize your supervisor in one area or another, just answer the item with the first thought that comes to your mind.

1 - Never

2 - Rarely

3 - Sometimes

4 - Often

5 – Always

During the period of working from home, my direct/immediate supervisor used to:

1. Tell group members what they were supposed to do.
 2. Act friendly with members of the group.
 3. Set standards of performance for group members.
 4. Help others in the group feel comfortable.
 5. Make suggestions about how to solve problems.
 6. Respond favorably to suggestions made by others.
 7. Make his or her perspective clear to others.
 8. Treat others fairly.
 9. Develop a plan of action for the group.
 10. Behave in a predictable manner toward group members.
 11. Define role responsibilities for each group member.
 12. Communicate actively with group members.
 13. Clarify his or her own role within the group.
 14. Show concern for the well-being of others.
 15. Provide a plan for how the work was to be done.
 16. Show flexibility in making decisions.
 17. Provide criteria for what was expected of the group.
 18. Disclose thoughts and feelings to group members.
 19. Encourage group members to do high-quality work.
 20. Help group members get along with each other.
-

8. LITERATURA

Adhitama, J. & Riyanto, S. (2020). Maintaining Employee Engagement and Employee Performance during Covid-19 Pandemic at PT Koexim Mandiri Finance. *Journal of Research in Business and Management*. Vol. 8. (3).

Andrew, C. O. & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 40. 498 – 508.

Antonakis, J. & sur. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*. Vol. 14. 261–295.

Baez, A. (2020). Remote Workers and Employee Engagement. *Bellevue University*.

Bogusky-Halper, K. (2020). Study: Organizations Rising to the Challenge of COVID-19 Communication, but Needs Persist; Leaders Must Address Concerns and Demonstrate Transparency, Clarity and Openness. *Business Wire*.

Bošković & sur. (2021). Rad od kuće tokom pandemije bolesti COVID-19. *Novi Sad: XXVII Skup Trendovi Razvoja: On-Line Nastava Na Univerzitetima*.

Busse, R. & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 41. (4).

Clark, T. (2021). The 4 Stages of Psychological Safety. *Leader Factor*.

D'Auria, G. & De Smet, A. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. *MyKinsey and Company*.

Dirani & sur. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*.

Fjermedal, N. B. (2020). Employee participation in the workplace: The effects of inclusive leadership and team psychological safety. *University of Oslo*.

Grabovac, K. (2021). Uticaj stilova vodstva na upravljanje promjenama. *Pula: Univerzitet Jurja Dobrile*.

Hesse, A. (2018). Digitalization and Leadership - How Experienced Leaders Interpret Daily Realities in a Digital World. *51st Hawaii International Conference on System Sciences*.

Hu, J., He, W. & Zhou, K. (2020). The Mind, the Heart, and the Leader in Times of Crisis: How and When COVID-19-Triggered Mortality Salience Relates to State Anxiety, Job Engagement, and Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. Vol 105. (11). 1218-1233.

Jabeen, R. & Rahim, N. (2021). Exploring the effects of despotic leadership on employee engagement, employee trust and task performance. *Management Science Letters*. Vol. 11. 223–232.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy Manage. J.*, Vol. 33. 692-724.

Koehn, N. (2020). Real Leaders are Forged in Crisis. *Harvard Business Review*.

Mani, S., & Mishra, M. (2020). Non-monetary Levers to Enhance Employee Engagement in organizations–“GREAT” Model of Motivation during the Covid-19 Crisis. *Strategic HR Review*.

McGuinness, J. (2020). 4 COVID-19 Leadership Lessons. *Chief Executive*.

Moss, J. (2018). Helping remote workers avoid loneliness and burnout. *Harvard Business Review*.

Neufel, D. (2010). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decision and Negotiation*. 19: 227-246.

Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications, Inc.

Renjen, P. (2020). The heart of the resilient leadership: Responding to COVID-19. *Deloitte Insights*.

Rukmani, K. & sur. (2010). Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 15. (3).

Robbins, S. & Judge, T. (2012). *Organizacijsko ponašanje*. Mate naklada.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25. 293-315.

Sendjaya, S. & sur. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*. Vol. 45. (2).

Terkamo-Moiso, A. & sur. (2021). Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*.

Van Bavel, J.J., Baicker, K., Boggio, P.S. i sur. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behavior*. (4). 460–471.

Vizentaner, M. (2020). Odnos stila vodstva nadređene osobe te osobina ličnosti i zadovoljstva poslom podređene osobe. *Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.*

Walumbwa, F. & sur. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *University of Nebraska: Management Department Faculty Publications. Vol. 24.*

Whorton, K. P. (2014). Does Servant Leadership Positively Influence Employee Engagement. *Grand Canyon University.*

Wong, C. & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management. Vol. 23. (5). 522-538.*

Wooten, L. & James, E. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources. 10 (3): 352–379.*