

# Prediktori radnog učinka i zadovoljstva poslom u virtualnom radnom okruženju

---

**Dergez, Katarina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:727861>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-19**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



Sveučilište u Rijeci

Filozofski fakultet

Katarina Dergez

**Prediktori radnog učinka i zadovoljstva poslom u virtualnom radnom okruženju**

Diplomski rad

Rijeka, 2024.

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

Katarina Dergez  
JMBAG: 0009081140

**Prediktori radnog učinka i zadovoljstva poslom u virtualnom radnom okruženju**

Diplomski rad  
Diplomski sveučilišni studij Psihologija

Mentor: prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Rijeka, 2024.

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, znanjem stečenim na Odsjeku za psihologiju Filozofskoga fakulteta Sveučilišta u Rijeci, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora prof. dr. sc. Zorana Sušnja.

Rijeka, ožujak, 2024.

## SAŽETAK

Raširena upotreba informacijske i komunikacijske tehnologije dramatično je promijenila način rada u mnogim organizacijama. Rad od kuće donosi brojne koristi za zaposlenike, organizacije i društvo u cjelini. Istraživanja pokazuju da su zaposlenici koji rade od kuće zadovoljniji svojim poslom i postižu veći radni učinak od onih koji rade u uredu. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati povezanost i doprinos virtualnosti, stavova prema virtualnom radu, virtualne radne samoeфикаsnosti, virtualne radne klime i intrinzične motivacije u objašnjenju zadovoljstva poslom i radnog učinka. Osim toga, ispitan je i moderacijski učinak virtualnosti i virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i virtualne radne samoeфикаsnosti kao prediktora te zadovoljstva poslom i radnog učinka kao kriterijskih varijabli. Istraživanje je provedeno na internetu, a u njemu je sudjelovalo 185 zaposlenika (112 muškaraca i 73 žene) IT sektora koji imaju mogućnost, u prosjeku barem jednom tjedno, raditi od kuće. Raspon dobi ispitanika kretao se od 22 do 60 godina. Rezultati su pokazali da virtualna radna samoeфикаsnost i intrinzična motivacija značajno prediциraju radni učinak te da su virtualna radna samoeфикаsnost, intrinzična motivacija i virtualna radna klima značajni prediktori zadovoljstva poslom. Nadalje, dobiven je značajan pozitivan moderacijski učinak virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom kao i značajan negativni moderacijski efekt virtualnosti na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i zadovoljstva poslom. Dakle, kako bi zaposlenici bili zadovoljni svojim poslom kojeg obavljaju izvan ureda i imali veći radni učinak, posebno je važno pratiti i razvijati njihovu intrinzičnu motivaciju, samoeфикаsnost za virtualni rad te stvoriti pogodnu i podržavajuću radnu klimu u virtualnom radnom okruženju.

**Ključne riječi:** rad od kuće, zadovoljstvo poslom, radni učinak, stavovi prema virtualnom radu, virtualna radna samoeфикаsnost, virtualna radna klima, intrinzična motivacija

## **ABSTRACT**

The widespread use of information and communication technology has dramatically changed the way many organizations work. Working from home brings numerous benefits for employees, organizations and society as a whole. Research shows that employees who work from home are more satisfied with their work and achieve higher work performance than those who work in the office. The aim of this research was to examine the connection and contribution of virtuality, attitudes towards virtual work, virtual work self-efficacy, virtual work climate and intrinsic motivation in explaining job satisfaction and work performance. In addition, the moderating effect of virtuality and virtual work climate on the relationship between attitudes towards virtual work and virtual work self-efficacy as predictors and job satisfaction and work performance as criterion variables was also examined. The survey was conducted online and involved 185 employees (112 men and 73 women) of the IT sector who have the opportunity to work from home on average at least once a week. The age range of the respondents ranged from 22 to 60 years. The results showed that virtual work self-efficacy and intrinsic motivation significantly predict work performance and that virtual work self-efficacy, intrinsic motivation and virtual work climate are significant predictors of job satisfaction. Furthermore, a significant positive moderating effect of virtual work climate on the relationship between attitudes towards virtual work and job satisfaction was obtained, as well as a significant negative moderating effect of virtuality on the relationship between virtual work self-efficacy and job satisfaction. Therefore, in order for employees to be satisfied with the work they do outside the office and have a higher work performance, it is especially important to monitor and develop their intrinsic motivation, as well as self-efficacy for virtual work and to create a suitable and supportive work climate in the virtual work environment.

**Keywords:** work from home, job satisfaction, work performance, attitudes towards virtual work, virtual work self-efficacy, virtual work climate, intrinsic motivation

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Rad od kuće.....	1
1.2. Radni učinak.....	2
1.3. Zadovoljstvo poslom.....	3
1.4. Stavovi prema virtualnom radu.....	4
1.5. Intrinzična motivacija.....	5
1.6. Virtualna radna samoeфикаsnost.....	6
1.7. Virtualna radna klima.....	7
1.8. Socijalno kognitivna teorija, teorija polja i teorija kognitivne disonance.....	8
1.9. Cilj istraživanja.....	11
2. PROBLEMI I HIPOTEZE.....	12
2.1. Problem rada.....	12
2.2. Hipoteze.....	12
3. METODA.....	14
3.1. Ispitanici.....	14
3.2. Mjerni instrumenti.....	14
3.2.1. Virtualnost.....	14
3.2.2. Stavovi prema virtualnom radu.....	14
3.2.3. Virtualna radna samoeфикаsnost.....	15
3.2.4. Virtualna radna klima.....	15
3.2.5. Intrinzična motivacija.....	17
3.2.6. Radni učinak.....	17
3.2.7. Zadovoljstvo poslom.....	18
3.3. Postupak.....	19
4. REZULTATI.....	20
4.1. Deskriptivna analiza.....	20
4.2. Povezanost među varijablama.....	21
4.3. Ispitivanje prediktora radnog učinka.....	21
4.4. Ispitivanje prediktora zadovoljstva poslom.....	23
4.5. Ispitivanje moderatorske uloge virtualne radne klime u objašnjenju odnosa između virtualne radne samoeфикаsnosti i radnog učinka te između virtualne radne samoeфикаsnosti i zadovoljstva poslom.....	24
4.6. Ispitivanje moderatorske uloge virtualnosti na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i radnog učinka te na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i zadovoljstva poslom.....	26

4.7. Ispitivanje moderatorske uloge virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka te na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom .....	28
4.8. Ispitivanje moderatorske uloge virtualnosti na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka te na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom .....	31
5. RASPRAVA.....	34
5.1. Povezanost demografskih varijabli, virtualnosti, stavova prema virtualnom radu, virtualne radne samoeфикаsnosti, virtualne radne klime i intrinzične motivacije sa zadovoljstvom poslom i radnim učinkom .....	34
5.2. Prediktori radnog učinka.....	37
5.3. Prediktori zadovoljstva poslom.....	38
5.4. Moderacijski učinak virtualnosti na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i zadovoljstva poslom .....	39
5.5. Moderacijski učinak virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom.....	40
5.6. Doprinosi, nedostaci, implikacije i prijedlozi za buduća istraživanja .....	41
6. ZAKLJUČAK .....	43
7. LITERATURA .....	44
8. PRILOZI.....	1



## 1. UVOD

### 1.1. Rad od kuće

Tijekom posljednjih desetljeća, napredak informacijskih i komunikacijskih tehnologija (engl. „*Information and Communications Technology*“ (ICT)), pouzdane kućne internetske veze, kao i mogućnost korištenja različitih digitalnih medijskih alata, doveli su do značajnih promjena u poslovnom svijetu – omogućili su tzv. virtualni rad. Virtualni rad, kojeg se još naziva i rad od kuće, rad na daljinu ili rad izvan ureda, suvremeni je oblik rada fleksibilnih radnih organizacija u kojem zaposlenici ne putuju na svoje radno mjesto u tvrtku, već posao obavljaju izvan središnjih ureda uz pomoć tehnologija (Bellmann i Hübler, 2020). Dakle, zaposlenici svoj posao mogu obavljati s različitih lokacija uključujući svoje domove, kafiće, javni prijevoz, radne centre itd. Lipnjak (2012) navodi nekoliko oblika rada od kuće: rad od kuće uz puno radno vrijeme (odnosi se na sve poslove koji su bili vezani uz ured, ali se uslijed napretka tehnologije u potpunosti mogu obavljati kod kuće), rad od kuće na dio radnog vremena (zaposlenik provede dio radnog vremena u uredu, a dio kod kuće), honorarni rad kod kuće (obuhvaća organizacije čiji se opseg zaposlenosti periodički mijenja pa se zaposlenici plaćaju za određeno razdoblje rada), rad samozaposlenih, rad novih manjih tvrtki, rad manjih i srednjih poduzeća te rad na izdvojenom radnom mjestu, odnosno na putu.

Predviđanja da će rad na daljinu postati dominantan način rada kreću još iz 1980-ih godina i početaka informacijske revolucije (Toffler, 1980). Poticaji za prakticiranje ovakvog načina rada pojačani su početkom 2020. godine pojavom zarazne bolesti koronavirusa (COVID-19). Kako bi se spriječilo širenje COVID-19 pandemije, organizacije su bile primorane svojim zaposlenicima omogućiti rad na daljinu (Adamovic i sur., 2022). Prve procjene Eurofounda (Ahrendt i sur., 2020) pokazale su da je zbog pandemije približno 50 % Europljana radilo od kuće (barem djelomično), u usporedbi s 12 % prije izvanrednog stanja. Također, podaci Eurofounda iz 2020. za Hrvatsku ukazuju na to da je tijekom pandemije otprilike 20 % hrvatskih ispitanika radilo isključivo na daljinu (Ahrendt i sur., 2020). Naravno, stopa prevalencije rada na daljinu razlikuje se među sektorima i zanimanjima. Ove varijacije proizlaze iz činjenice da se, ovisno o sadržaju posla, neki radni zadaci mogu lako obavljati od kuće (npr. pisanje i objavljivanje članaka), dok se drugi ne mogu ili se teže mogu obaviti od kuće (npr. njega pacijenta, građevinski radovi) (Micaela, 2020; Saludin i Hassan, 2012). Prema tome, rad na daljinu posebno je zastupljen u poslovnim uslugama intenzivnog znanja te područjima informacijske i komunikacijske tehnologije. Tome u prilog govori i podatak

Eurostata iz 2018. godine, gdje se navodi da je više od 40 % zaposlenika kompanija informacijske tehnologije (IT) i drugih komunikacijskih usluga često ili redovito radilo od kuće (Micaela, 2020).

Rad od kuće sve je prihvaćeniji od strane organizacija jer se ovakvim načinom rada očekuje smanjenje troškova rada te povećanje produktivnosti i profitabilnosti. Zbog toga, mnoge organizacije ulažu u informacijsku i komunikacijsku tehnologiju kako bi svojim zaposlenicima omogućile rad od kuće (Bellmann i Hübler, 2020). Rezultati istraživanja koje su proveli Barrero i suradnici (2021) sugeriraju da će se zbog mnogih prednosti rada od kuće, ovakav način rada prakticirati četiri puta više nego što je to bio slučaj prije pandemije. Radeći od kuće, zaposlenici doživljavaju manje stresa (Konradt i sur., 2003; Raghuram i Wiesenfeld, 2004), imaju bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života (Kreiner i sur., 2009; Taskin i Edwards, 2007) te su produktivniji u poslu (Gajendran i Harrison, 2007). Nadalje, rad od kuće zaposlenicima može pružiti više autonomije i fleksibilnosti (Gajendran i Harrison, 2007) zbog čega mogu lakše i učinkovitije organizirati svoj profesionalni i osobni život (Baltes i sur., 1999), a što će u konačnici vjerojatno rezultirati povećanjem njihova zadovoljstva poslom i radnog učinka (Bailey i Kurland, 2002; Bellmann i Hübler, 2020; Maruyama i sur., 2009). Osim prednosti za zaposlenike, rad od kuće ima brojne koristi i za samu organizaciju (npr. niži troškovi poslovnog prostora, veća produktivnost, organizacijska odanost, viši radni učinak zaposlenika (Martins i sur., 2004) i niža stopa izostajanja s posla (Bailey i Kurland, 2002)) te potencijalno i za društvo u cjelini (manje prometa, manje zagađenja okoliša, niži troškovi zdravstvene skrbi kroz smanjen stres i sukob između posla i obitelji) (Adamovic i sur., 2022).

## **1.2. Radni učinak**

Radni učinak središnji je konstrukt organizacijske psihologije (Campbell, 1990; Murphy i Cleveland, 1995), koji se definira kao obavljanje posla, odnosno postizanje željenih rezultata (Kane, 1996). Preciznije, radni učinak odnosi se na radnje i ponašanja zaposlenika koja su povezana s ciljevima organizacije i koja doprinose ostvarenju tih ciljeva (Campbell, 1990). Učinak zaposlenika ključni je čimbenik svake organizacije jer visok radni učinak dovodi do uspjeha organizacije, dok niski radni učinak često rezultira organizacijskim neuspjehom (Khan i sur., 2016). Shodno tome, kako bi povećale svoj uspjeh, organizacije bi se trebale usredotočiti na čimbenike koji poboljšavaju učinak zaposlenika. Aktar i suradnici (2012) navode da radni učinak može ovisiti o radnim uvjetima u organizaciji, politikama organizacije, odnosu između

zaposlenika i poslodavaca, dostupnosti obuke i mogućnosti razvoja zaposlenika. Nalazi istraživanja također sugeriraju da su stavovi zaposlenika prema poslu povezani s radnim učinkom. Točnije, pozitivniji stavovi prema poslu i veća organizacijska predanost povećavaju zadovoljstvo poslom, što zauzvrat poboljšava učinak pojedinca (Khan i sur., 2016; Linz, 2003). Učinak zaposlenika ovisi i o njihovim percepcijama radne klime u organizaciji u kojoj rade. Zaposlenici koji imaju pozitivne percepcije o organizacijskoj klimi, postizati će veći radni učinak, dok će oni s negativnim percepcijama o radnoj klimi imati slabiji radni učinak (Mehralian i sur., 2020; Mutonyi i sur., 2020; Pradoto i sur., 2022). Istraživanja koja su se bavila procjenama radnog učinka u radu od kuće, pokazala su da su zaposlenici koji rade od kuće imali veći radni učinak i veću produktivnost u usporedbi sa zaposlenicima koji su radili u uredu (Gajendran i sur., 2015; Mekonnen, 2013). Smatra se da, radeći od kuće, zaposlenici imaju veći osjećaj slobode i veću mogućnost prilagođavanja vlastitog radnog okruženja, što može dovesti do povećanja njihova zadovoljstva poslom, koje u konačnici dovodi i do povećanja radnog učinka (Gajendran i Harrison, 2007). Nadalje, Caillier (2016) i Susilo (2020) navode da zaposlenici koji češće rade izvan ureda imaju veću razinu radne motivacije u usporedbi s onima koji rjeđe rade izvan ureda te da motiviraniji zaposlenici imaju višu razinu radnog učinka. Između ostalog, meta-analički dokazi ukazuju na to da je radni učinak snažno pozitivno povezan i s percipiranom samoefikasnošću zaposlenika (Stajkovic i Luthans, 1998). Dakle, razumijevanje čimbenika koji utječu na učinak zaposlenika od velike je važnosti jer može pomoći organizacijama da poduzmu odgovarajuće mjere kako bi ga poboljšale.

### **1.3. Zadovoljstvo poslom**

Zadovoljstvo poslom također ima ključnu ulogu u uspjehu svake organizacije te je jedan od najčešće korištenih pokazatelja dobrobiti koji se doživljavaju u kontekstu rada (John i sur., 2020). Zadovoljstvo poslom odnosi se na stavove i osjećaje koji zaposlenici imaju o svom poslu i radnom okruženju. Ono odražava mjeru u kojoj radnici smatraju da su njihova očekivanja ispunjena njihovim radnim iskustvom (Toscano i Zappala, 2020) te se javlja kao rezultat percepcije da posao omogućuje materijalne i psihičke potrebe (Aziri, 2011). Pozitivni i povoljni stavovi prema poslu znak su zadovoljstva poslom, dok negativni i nepovoljni stavovi prema poslu ukazuju na nezadovoljstvo poslom (Armstrong, 2006). Osim cjelokupnog zadovoljstva poslom, zaposlenici također mogu više ili manje biti zadovoljni određenim aspektima posla poput vrste posla koji obavljaju, svojim suradnicima, nadređenima,

podređenima ili samom plaćom (George i Jones, 2008). Postoji nekoliko teorijskih pretpostavki koje objašnjavaju koncept zadovoljstva poslom. Jedna od njih je Herzbergova (1959; prema Dugguh i Dennis, 2014) teorija dva faktora koja navodi da su zaposlenici u svom radnom okruženju pod utjecajem različitih čimbenika – motivatora i higijenika. Motivatori su čimbenici posla zbog kojih ljudi žele raditi te koji uzrokuju zadovoljstvo. To su: mogućnost napredovanja, odgovornost, postignuće, priznanje itd. S druge strane, higijenici uključuju aspekte radnog okruženja kao što su radni uvjeti, međuljudski odnosi, sigurnost posla, plaća itd., koji mogu povećati nezadovoljstvo poslom. Kao što je već spomenuto, zadovoljstvo poslom može se smatrati jednim od glavnih čimbenika kada je riječ o učinkovitosti i djelotvornosti poslovnih organizacija (Aziri, 2011). Radnik koji je zadovoljan svojim poslom, ulagat će više napora i postizati veći radni učinak (Pushpakumari, 2008; Velnampy, 2008). Međutim, vrijedi i obratno – ako je radni učinak zaposlenika visok, zaposlenik će osjećati da doprinosi uspjehu organizacije te će biti zadovoljniji svojim poslom (Khan i sur., 2016). Zadovoljstvo zaposlenika, dakako, ovisi o mnogo faktora i može se postići na više načina. Primjerice, dopuštanje zaposlenicima da sami upravljaju svojim vremenom i osiguravanje autonomije unutar organizacije povećat će zadovoljstvo zaposlenika (Sultana i sur., 2021). Budući da virtualni rad osigurava više autonomije zaposlenicima, ovakav način rada vjerojatno bi doveo i do većeg zadovoljstva poslom kod zaposlenika (Bellmann i Hübler, 2020). Doista, nalazi istraživanja Susila (2020) ukazuju na snažnu korelaciju između rada od kuće i zadovoljstva poslom, što je u skladu i s nekim prijašnjim istraživanjima (Gajendran i Harrison, 2007). Nadalje, radeći od kuće, zaposlenici oblikuju svoje stavove prema ovakvom načinu rada, a pozitivni stavovi prema radu povezani su s većim zadovoljstvom poslom (Crosbie i Moore, 2004). Brojna istraživanja pokazuju pozitivan učinak organizacijske klime (Ahmad i sur., 2018; Pecino i sur., 2019) i radne samoefikasnosti zaposlenika na zadovoljstvo poslom (Judge i Bono 2001). Stoga, svaka bi organizacija trebala nastojati stvoriti zadovoljnu radnu snagu koja će raditi za dobrobit cijele organizacije (Toscano i Zappala, 2020).

#### **1.4. Stavovi prema virtualnom radu**

Pojam „stav“ definiran je kao naučena tendencija pojedinca da određeni predmet ocijeni kao povoljan ili nepovoljan te koja uzrokuje da se pojedinac prema tom predmetu (ili osobi) ponaša na određeni način (Eagly i Chaiken, 1993; Wagner, 2020). Stavovi se sastoje od tri komponente: kognitivne (razmišljanje), afektivne (osjećaj) i ponašajne (namjera) komponente. Kako bi odredile stav pojedinca prema određenom predmetu ili osobi, ove tri komponente rade

zajedno (Gurung, 2007). U radu na daljinu, pojedinci najprije stječu svijest i iskustvo o novoj praksi ili tehnologiji, zatim razvijaju pozitivne ili negativne stavove o njoj te onda donose odluku hoće li je koristiti ili izbjegavati (Oetting, 2010). Istraživanja pokazuju da zaposlenici koji rade na daljinu imaju pozitivnije stavove prema ovakvom načinu rada u usporedbi sa zaposlenicima koji rade isključivo u uredu (Rau i Hyland, 2002). Ovaj nalaz pretpostavlja da, radeći od kuće, zaposlenici mogu iskusiti manje stresnih faktora povezanih s konfliktom radne i obiteljske uloge i zadovoljniji su poslom što dovodi i do nižih stopa fluktuacije (Gurung, 2007). Nadalje, Gurung (2007) navodi da se stavovi prema virtualnom radu povoljno povećavaju tijekom određenog razdoblja. Odnosno, stavovi prema virtualnom radu značajno su se poboljšali kod zaposlenika koji rade znatno veći broj sati tjedno od kuće u usporedbi sa zaposlenicima koji tjedno rade manji broj sati od kuće. Ovaj nalaz autor objašnjava boljom mogućnošću usklađivanja poslovnih i obiteljskih obveza, što dovodi do smanjenja konflikta radne i obiteljske uloge kod zaposlenika koji češće rade od kuće. Suprotno tome, zaposlenici koji tjedno od kuće rade manji broj sati, imaju manje povoljne stavove prema virtualnom radu. Nadalje, Ahmad i suradnici (2010) navode da su zaposlenici koji imaju pozitivne stavove prema radu zadovoljniji svojim poslom u usporedbi s onima koji imaju manje pozitivne stavove prema radu. S obzirom na to da individualni stavovi imaju značajan utjecaj na radno ponašanje i učinak (Gurung, 2007), daljnje proučavanje stavova zaposlenika prema virtualnom radu može koristiti organizacijama da uvedu dodatne metode pomaganja zaposlenicima u nošenju s promjenjivom prirodom posla.

### **1.5. Intrinzična motivacija**

Intrinzična je motivacija želja za obavljanjem aktivnosti s ciljem doživljavanja užitka i zadovoljstva koje je svojstveno toj aktivnosti i ne ovisi o vanjskim nagradama (Bakker i Demerouti, 2007; Warr i sur., 1979). Ona se odnosi na pojedinačne pozitivne reakcije na kvalitete samog zadatka, pri čemu se te reakcije mogu doživjeti kao interes, uključenost, znatiželja, zadovoljstvo ili pozitivan izazov (Amabile, 1993). Dakle, intrinzično motivirani zaposlenici predani su zbog samog zadatka, vlastitog entuzijazma za njegovo izvršenje i želje da ulože napor kako bi postigli ishode izvan samog rada te će doživjeti zadovoljstvo samo ako su provedene aktivnosti postigle rezultat (Amabile, 1993). Intrinzična se motivacija često povezuje s radom na daljinu (Hoorweg i sur., 2016; Peters i Van der Lippe, 2007) jer ovakav oblik rada mijenja inherentne karakteristike posla (Sardeshmukh i sur., 2012), što može dovesti

do većeg zadovoljstva radnika i većeg užitka prilikom obavljanja radnih zadataka. Intrinzična motivacija, nadalje, pospješuje radni napor zaposlenika. Drugim riječima, kada se učinak pojedinaca u organizaciji temelji na intrinzičnoj motivaciji, oni imaju tendenciju da budu visoko angažirani u samom zadatku, a kao rezultat toga, njihov se učinak poboljšava. Yusuf (2021) također navodi da intrinzična motivacija pozitivno utječe na radni učinak. Naime, što su zaposlenici više intrinzično motivirani, to će njihov radni učinak biti veći. Osim na radni učinak, intrinzična motivacija ima značajan pozitivan utjecaj i na zadovoljstvo poslom (Widyaputra i Dewi, 2018; Putra, 2013; Muslih, 2012; sve prema Yusuf, 2021) te su ovakvi rezultati potvrđeni i kod zaposlenika koji rade od kuće (Rupietta i Beckman, 2018; Sultana i sur., 2021).

### **1.6. Virtualna radna samoeфикаsnost**

Samoeфикаsnost je središnji koncept Bandurine (1977) socijalno-kognitivne teorije. Definira se kao „uvjerenje pojedinca u vlastitu sposobnost izvršavanja ponašanja potrebnih za postizanje željenih ishoda“ (Bandura, 1977, str. 193). Socijalno-kognitivna teorija kreće od pretpostavke da takva uvjerenja imaju snažan utjecaj na motivaciju, postignuće i samoregulaciju te da utječu na prilagodbu pojedinca, njegovu individualnu izvedbu i ishode ponašanja (Bandura, 1997). Percepcije o samoeфикаsnosti također određuju koliko će ljudi truda uložiti u zadatak i koliko će dugo ustrajati u njemu. Pojedinci sa snažnim uvjerenjima u vlastitu samoeфикаsnost ulažu veće napore kako bi svladali izazov, dok će oni sa slabim uvjerenjima u vlastitu samoeфикаsnost vjerojatno smanjiti svoje napore ili čak odustati (Bandura i Schunk, 1981; Brown i Inouyne, 1978; Schunk, 1981). Nadalje, samoeфикаsnost se može smatrati resursom koji osobi pomaže da se nosi s izazovnom situacijom i stresom na poslu (Maggiori i sur., 2016). Budući da samoeфикаsnost ima ključnu ulogu u ispitivanju funkcioniranja zaposlenika u organizaciji, izuzetno je važna u kontekstu posla. Pokazalo se da samoeфикаsnost ima prediktivnu ulogu u različitim aspektima profesionalne aktivnosti i zadovoljstva poslom (Stajkovic i Luthans, 1998), ali i opće dobrobiti pojedinca (Bandura, 2006).

Mnogi su autori (primjerice Staples i sur., 1998; Raghuram i sur., 2003) sugerirali da je socijalno-kognitivna teorija posebno prikladna za proučavanje rada na daljinu. Zaposlenici koji rade izvan ureda, obično imaju minimalni nadzor nadređenih, manje jasne procedure i prakse te se uvelike oslanjaju na vlastite sposobnosti i inicijativu u obavljanju svojih radnih zadataka. S obzirom na to da zaposlenici koji prakticiraju virtualne radne aranžmane imaju veću razinu

autonomije u svom poslu, njihova motivacija i uvjerenje u vlastite sposobnosti (odnosno prosudbe o samoeфикаsnosti) mogu imati znatno veći učinak na njihove rezultate u usporedbi sa zaposlenicima koji rade u uredu i čije je ponašanje pod strožim nadzorom. Dakle, u kontekstu rada na daljinu, samoeфикаsnost se definira kao „uvjerenje pojedinca da se uspješno može uključiti u virtualne radne prakse kako bi proizveo željene rezultate rada“ (Adamovic i sur., 2022, str. 8). Zaposlenici s visoko percipiranom samoeфикасношću za virtualni rad osjećaju se sigurnima u svoju sposobnost učinkovitog korištenja informacijske i komunikacijske tehnologije za obavljanje posla izvan tradicionalnih ureda (Schepers i sur., 2011; Wan i sur., 2008). Osim toga, takvi pojedinci vjeruju da su sposobni organizirati i samostalno strukturirati svoj rad, postaviti adekvatne radne ciljeve (Wang i Haggerty, 2011), ali i suočiti se s mogućim problemima povezanim s virtualnim radom kao što su socijalna izolacija i nedostatak timskog rada (Adamovic, 2018; Collins i sur., 2017; Staples i sur., 1998). Nasuprot tome, zaposlenici s niskom virtualnom radnom samoeфикасношću osjećaju se manje ugodno prilikom korištenja nove informacijske i komunikacijske tehnologije te imaju slabija uvjerenja u svoju sposobnost usvajanja virtualnih radnih praksi (Wang i Haggerty, 2011), što smanjuje njihovu želju za ovakvim načinom rada. Nadalje, zaposlenici s niskim percepcijama o vlastitoj virtualnoj radnoj samoeфикаsnosti vjeruju da ne mogu prevladati izazove, poput odvajanja od kolega i nadređenih, koje rad na daljinu nosi (Adamovic 2018; Staples i sur., 1998). Štoviše, Staples i suradnici (1998) pronašli su da su procjene samoeфикаsnosti zaposlenika koji rade od kuće imale ključnu ulogu u utjecaju na njihov radni učinak, percipiranu produktivnost, zadovoljstvo poslom kao i sposobnost suočavanja. Dakle, samoeфикаsnost je bitna dimenzija koju treba pratiti, promicati i razvijati, posebno u kontekstu rada od kuće.

### **1.7. Virtualna radna klima**

Organizacijska klima sve je važniji konstrukt koji se istražuje u kontekstu rada na daljinu, posebno tijekom pandemije COVID-19 (Pradoto i sur., 2022). Meithiana (2017; prema Akmalia i Prihartono, 2023) definira ovaj pojam kao percepciju svakog pojedinca o organizacijskim karakteristikama i situacijama koje utječu na ponašanje osobe u radu, a koje uključuju vrijednosti, norme i politike unutar organizacije. U virtualnom radnom okruženju, organizacijska se klima odnosi na percepcije pojedinca povezanih s organizacijskom podrškom za ovakav način rada. Točnije, virtualna radna klima obuhvaća percepcije zaposlenika o tome kako virtualni način rada utječe na njegovu sposobnost obavljanja svog posla, uzimajući u obzir

dostupne resurse te podršku kolega i nadređenih za ispunjavanje zahtjeva u virtualnom kontekstu. Pri tome, percepcije pojedinca o virtualnoj radnoj klimi uključuju percepcije o dostupnosti podrške i resursa koji omogućavaju virtualne radne prakse, percepcije o posljedicama virtualnog rada na razvoj karijere zaposlenika te percepcije o tome koliko nadređeni i kolege podržavaju i ohrabruju ovakav oblik rada (Adamovic i sur., 2022). Organizacijska klima može utjecati na ponašanje zaposlenika, njihove stavove prema poslu, fluktuaciju i predanost organizaciji (Aarons i Sawitzky, 2006; Drach-Zahavy i Somech, 2013). Osim toga, postoje brojna istraživanja koja podupiru nalaze da radna klima utječe na radni učinak zaposlenika (Mehralian i sur., 2020; Mutonyi i sur., 2020; Pradoto i sur., 2022), ali i na ukupno zadovoljstvo poslom (Ahmad i sur., 2018; Pecino i sur., 2019). Dakle, pozitivna organizacijska klima omogućuje zaposlenicima da razumiju svoje kolege, promiče njihovu sposobnost učenja, povećava ukupnu učinkovitost grupe i poboljšava zadovoljstvo poslom (Pecino i sur., 2019).

### **1.8. Socijalno kognitivna teorija, teorija polja i teorija kognitivne disonance**

Odnos između dosad spomenutih koncepata može se objasniti uz pomoć Bandurine (1977) socijalno-kognitivne teorije, Lewinove (1951) teorije polja i Festingerove (1957) teorije kognitivne disonance. Kao što je navedeno ranije, samoefikasnost je ključni pojam Bandurine (1977) socijalno-kognitivne teorije. Ona pretpostavlja da će zaposlenici koji imaju visoke percepcije o samoefikasnosti biti motiviraniji, predaniji radu, zadovoljniji svojim poslom i imati veći radni učinak, što se može očekivati i u okolnostima virtualnih radnih praksi (Ahmad i sur., 2010; Staples i sur., 1998). Visoka uvjerenja pojedinca u vlastitu sposobnost obavljanja zadataka u virtualnom radu (visoka virtualna radna samoefikasnost) mogu djelovati na oblikovanje pozitivnijih percepcija o virtualnom radu, što u konačnici može rezultirati većim zadovoljstvom poslom i većim radnim učinkom. Nadalje, Lewin (1951) u svojoj teoriji polja, pojam „polje“ definira kao životni prostor pojedinca u kojem on djeluje. Prema toj teoriji, ljudsko je ponašanje temeljno vođeno čimbenicima pojedinca i čimbenicima okoliša. Osim neovisnih čimbenika pojedinca i okoliša, ponašanje i stavovi osobe mogu ovisiti i o njihovim interaktivnim učincima, odnosno o osobnim procjenama okoline. U skladu s teorijom polja, virtualna radna samoefikasnost može se gledati kao čimbenik pojedinca, a virtualna radna klima kao čimbenik okoline. Shodno tome, smatra se da bi interakcija virtualne radne samoefikasnosti i virtualne radne klime mogla imati utjecaj na ponašanje zaposlenika, odnosno



na njihov radni učinak, ali i na zadovoljstvo poslom. Istraživanje Potoskyja i Ramakrishna (2002) na stručnjacima za informacijske sustave pokazalo je pozitivan odnos samoeфикаsnosti i radnog učinka, pri čemu je taj odnos bio jači kada su zaposlenici percipirali da organizacijska klima podržava inovacije i ažuriranje ponašanja u usporedbi sa zaposlenicima s niskim percepcijama klime ažuriranja ponašanja. Percepcije klime ažuriranja odnosile su se na stupanj u kojem nadređeni podržavaju kreativnost i unaprjeđivanje ponašanja i aktivnosti zaposlenika te stupanj u kojem organizacija održava inovativan i najsuvremeniji imidž (Kaufman, 1974; prema Potosky i Ramakrishna, 2002). Nadalje, istraživanje Adamovica i suradnika (2022) pokazuje da virtualna radna klima značajno ublažava odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i prihvaćanja ovakvog oblika rada. Odnosno, njihovi rezultati pokazuju da zaposlenici s niskom virtualnom radnom samoeфикаsnošću više prihvaćaju virtualne radne prakse ako percipiraju da je virtualna radna klima u organizaciji učinkovita. Virtualna radna klima uključuje percepcije pojedinca da organizacija daje adekvatnu podršku i resurse potrebne za virtualne radne aranžmane. Smatra se da bi takva podržavajuća klima u virtualnom radnom okruženju posebno mogla povećati zadovoljstvo poslom i radni učinak kod zaposlenika s niskom virtualnom radnom samoeфикаsnošću. Ove pretpostavke mogu se objasniti time da zaposlenici s niskom virtualnom radnom samoeфикаsnošću imaju slabija uvjerenja u vlastitu sposobnost korištenja nove informacijske i komunikacijske tehnologije, što će dovesti do nižeg radnog učinka i nižeg zadovoljstva poslom. Međutim, ako organizacija zaposlenicima nudi podršku, potrebnu obuku i opremu za virtualni rad, zaposlenici s niskom virtualnom radnom samoeфикаsnošću tako mogu kompenzirati svoj nedostatak vještina te biti motiviraniji za ovakve radne aranžmane, što će u konačnici povećati njihovo zadovoljstvo poslom i radni učinak. Naprotiv, zaposlenici s visokim percepcijama o vlastitoj virtualnoj radnoj samoeфикаsnosti vjeruju da imaju potrebne vještine za učinkovito korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije prilikom virtualnog obavljanja posla (Schepers i sur., 2011; Wan i sur., 2008), osjećaju se ugodno zbog svoje osobne discipline da rade virtualno (Hertel i sur., 2006) i efikasno se mogu suočiti s problemima poput socijalne izolacije ili nedostatka timskog rada, koji su posljedica rada na daljinu (Kurland i Egan, 1999). Prema tome, takvi će zaposlenici vjerojatno manje trebati dodatnu podršku i obuku od strane organizacije.

Na sličan način može se objasniti utjecaj virtualnosti na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i zadovoljstva poslom te na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i radnog učinka. Kao što je dosad navedeno, pojam „polje“ Lewin (1951) definira kao životni prostor u kojem se odvija dinamika ponašanja pojedinca. Budući da, u usporedbi s radom u

uredu, virtualni način rada donosi više autonomije i fleksibilnosti u poslu (Gajendran i Harrison, 2007) kao i manje stresa (Konradt i sur., 2003; Raghuram i Wiesenfeld, 2004), ovakav način rada može utjecati na dinamiku tog polja. Ponašanje pojedinca određeno je čimbenicima pojedinca i okoline te njihovim interakcijama. Dakle, virtualna radna samoeфикаsnost smatra se čimbenikom pojedinca, dok se virtualni način rada smatra čimbenikom okoline. Interakcija ova dva čimbenika može utjecati na ponašanje zaposlenika, odnosno na njihov radni učinak i zadovoljstvo poslom. Navodi se da su zaposlenici koji rade od kuće, zbog veće autonomije u virtualnom okruženju, zadovoljniji svojim poslom (Gajendran i Harrison, 2007) i imaju veći radni učinak. Staples i suradnici (1998) izvješćuju o pozitivnoj povezanosti virtualne radne samoeфикаsnosti sa zadovoljstvom poslom i radnim učinkom. Oslanjajući se na nalaze Staplesa i suradnika (1998), Gajendrana i Harrisona, (2007), Lewinovu (1951) teoriju polja i Bandurinu socijalno-kognitivnu teoriju (1977), smatra se da će zaposlenici s visokom virtualnom radnom samoeфикаsnošću biti još više zadovoljni svojim poslom i postizati veći radni učinak ako im se pruži prilika da veći broj dana tjedno rade od kuće.

Nadalje, budući da su percepcije zaposlenika o virtualnom radu pozitivno povezane s radnim ishodima poput zadovoljstva poslom, radnog učinka (Bailey i Kurland, 2002; Bélanger i sur., 2002; Bellmann i Hübler, 2020; Hill i sur., 2003; Maruyama i sur., 2009), očekuje se da će zaposlenici koji rade virtualno, a imaju negativne stavove prema virtualnom radu, biti manje zadovoljni svojim poslom i postizati niži radni učinak. Međutim, na taj odnos može utjecati njihova percepcija o virtualnoj radnoj klimi. Stavovi se sastoje od afektivne, kognitivne i ponašanje komponente. Kako bi se izbjeglo stanje napetosti, važno je održavati dosljednost između ove tri komponente (Gurung, 2007). Dakle, ako zaposlenik ne voli raditi od kuće (afektivna komponenta), jer ima iskustvo da organizacija ne daje podršku, obuku i resurse za takav način rada (kognitivna komponenta), to može dovesti do smanjenog zadovoljstva poslom i radnog učinka (ponašajna komponenta). Međutim, ako zaposlenici percipiraju da je organizacijska klima za virtualni način rada podržavajuća te da organizacija nudi potrebnu obuku i resurse za ovakav način rada, to može dovesti do napetosti na koju je pojedinac prisiljen djelovati. Tu napetost Festinger (1957) naziva kognitivnom disonancijom. Budući da više vole dosljednost, pojedinci su skloni mijenjati svoje stavove kako bi se smanjio ovaj nesklad. Zaposlenici s negativnim stavovima prema virtualnom radu, bit će zadovoljniji poslom i postizati veći radni učinak ako percipiraju virtualnu radnu klimu kao podržavajuću. S druge strane, zaposlenici koji imaju pozitivne stavove prema virtualnom radu, sami po sebi su

zadovoljniji poslom i postižu veći radni učinak, pa podržavajuća virtualna radna klima vjerojatno neće dodatno jačati ovaj odnos.

Ponovno, na sličan se način može objasniti učinak virtualnosti (broja dana u tjednu koji zaposlenici rade od kuće) na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom te na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka. Crosbie i Moore (2004) navode da, radeći od kuće, zaposlenici oblikuju pozitivnije stavove prema ovakvom načinu rada, što dovodi do povećanja zadovoljstva poslom i radnog učinka. Dakle, ako zaposlenik koji radi u virtualnom okruženju ima pozitivne stavove prema virtualnom radu (afektivna komponenta), jer ima iskustvo da njegova organizacija potiče i odobrava ovakve radne prakse (kognitivna komponenta), to u konačnici može dodatno poboljšati njegov radni učinak i zadovoljstvo poslom (ponašajna komponenta). Drugim riječima, ako zaposlenici više dana tjedno rade od kuće, tada se intenzitet virtualnosti usklađuje s pozitivnim stavovima zaposlenika o virtualnom načinu rada, zbog čega se smanjuje vjerojatnost javljanja kognitivne disonance. Upravo ta usklađenost između pozitivnih stavova i intenziteta virtualnosti, odrazit će se na povećanje radnog učinka zaposlenika te na njihovo zadovoljstvo poslom. Dakle, pretpostavlja se da će zaposlenici koji imaju pozitivne stavove prema virtualnom radu imati veći radni učinak i biti zadovoljniji poslom ako im se pruži prilika da više dana u tjednu rade od kuće.

### **1.9. Cilj istraživanja**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos različitih varijabli u kontekstu rada od kuće. Točnije, istraživanjem se ispitala povezanost i doprinos virtualnosti, stavova prema virtualnom radu, virtualne radne samoefikasnosti, virtualne radne klime i intrinzične motivacije u objašnjenju zadovoljstva poslom i radnog učinka. Osim toga, ispitivao se moderacijski efekt virtualnosti i virtualne radne klime na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i stavova prema virtualnom radu kao prediktorskih varijabli te zadovoljstva poslom i radnog učinka kao kriterija.

## **2. PROBLEMI I HIPOTEZE**

### **2.1. Problem rada**

- (1) Utvrditi stupanj povezanosti virtualnosti, stavova prema virtualnom radu, virtualne radne samoefikasnosti, virtualne radne klime i intrinzične motivacije sa zadovoljstvom poslom i radnim učinkom.
- (2) Ispitati u kojoj mjeri virtualnost, stavovi prema virtualnom radu, virtualna radna samoefikasnost, virtualna radna klima i intrinzična motivacija doprinose objašnjenju varijance zadovoljstva poslom i radnog učinka.
- (3) Ispitati moderacijsku ulogu percipirane virtualne radne klime na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i radnog učinka te između virtualne radne samoefikasnosti i zadovoljstva poslom.
- (4) Ispitati moderacijsku ulogu percipirane virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka te na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom.
- (5) Ispitati moderacijsku ulogu virtualnosti na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i radnog učinka te na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i zadovoljstva poslom.
- (6) Ispitati moderacijsku ulogu virtualnosti na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka te između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom.

### **2.2. Hipoteze**

**H1:** Očekuje se značajna pozitivna povezanost svih prediktorskih varijabli s radnim učinkom i zadovoljstvom poslom.

**H2:** Očekuje se da će prediktorske varijable značajno doprinijeti objašnjenju radnog učinka i zadovoljstva poslom.

**H3:** Očekuje se značajan negativni moderacijski efekt percipirane virtualne radne klime na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i radnog učinka (H3a) te na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i zadovoljstva poslom (H3b). Drugim riječima, virtualna radna klima ublažit će odnos između virtualne radne samoefikasnosti i radnog učinka kao i između virtualne radne samoefikasnosti i zadovoljstva poslom. Dakle, pozitivno percipirana virtualna radna klima, povećat će zadovoljstvo poslom i radni učinak kod zaposlenika s niskim percepcijama o virtualnoj radnoj samoefikasnosti. Međutim, pozitivne percepcije o virtualnoj

radnoj klimi neće rezultirati povećanjem zadovoljstva poslom i radnog učinka kod zaposlenika s visokom virtualnom radnom samoeфикасношću.

**H4:** Očekuje se značajan negativan moderacijski efekt percipirane virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka (H4a) te na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom (H4b). Odnosno, virtualna radna klima ublažit će odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka kao i između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom. Dakle, pozitivno percipirana virtualna radna klima povećat će zadovoljstvo poslom i radni učinak kod zaposlenika s negativnim stavovima prema virtualnom radu, ali neće dodatno povećati zadovoljstvo poslom i radni učinak kod zaposlenika s pozitivnim stavovima prema virtualnom radu.

**H5:** Očekuje se značajan pozitivni moderacijski efekt virtualnosti na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i radnog učinka (H5a) te na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i zadovoljstva poslom (H5b). Pri tome, virtualnost će ojačati odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i radnog učinka kao i između virtualne radne samoeфикаsnosti i zadovoljstva poslom. Zaposlenici s visokom virtualnom radnom samoeфикасношću bit će zadovoljniji poslom i postizati veći radni učinak ako od kuće rade veći broj dana u tjednu.

**H6:** Očekuje se značajan pozitivni moderacijski efekt virtualnosti na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka (H6a) te na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom (H6b). Pri tome, očekuje se da će virtualnost ojačati odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka kao i između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom. Dakle, zadovoljstvo poslom i radni učinak zaposlenika s pozitivnim stavovima prema virtualnom radu dodatno će se povećati ako od kuće rade veći broj dana u tjednu.

### **3. METODA**

#### **3.1. Ispitanici**

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 185 zaposlenika u različitim informatičkim tvrtkama, koji imaju mogućnost raditi izvan ureda, u prosjeku, barem jednom tjedno. Istraživanju je pristupilo 112 muškaraca i 73 žene raspona dobi od 22 do 60 godina ( $M = 31.48$ ;  $SD = 7.34$ ). Većina sudionika ima visoku stručnu spremu ( $N = 109$ ), manji dio ima višu stručnu spremu ( $N = 49$ ), a najmanji broj ispitanika ima srednju stručnu spremu ( $N = 27$ ). Ukupni radni staž ispitanika kretao se od 1 godine do 33 godine ( $M = 7.20$ ;  $SD = 6.69$ ), a radni staž u organizaciji u kojoj ispitanici trenutno rade kretao se između 1 i 23 godina ( $M = 3.14$ ;  $SD = 3.32$ ). Što se tiče broja dana u tjednu koje ispitanici u prosjeku rade izvan ureda, 52 ispitanika označilo je da radi jedan dan tjedno izvan ureda ( $n = 28.1\%$ ), 37 ispitanika radi dva dana tjedno izvan ureda ( $n = 20.0\%$ ), 30 ispitanika radi tri dana tjedno izvan ureda ( $n = 16.2\%$ ), 27 ispitanika je označilo da radi 4 dana tjedno izvan ureda ( $n = 14.6\%$ ), dok 39 ispitanika radi 5 dana tjedno izvan ureda, odnosno nemaju ured ( $n = 21.1\%$ ).

#### **3.2. Mjerni instrumenti**

Upitnikom demografskih podataka ispitani su podaci o spolu, dobi, razini obrazovanja, godinama ukupnog radnog staža te godinama radnog staža u organizaciji u kojoj ispitanici trenutno rade.

##### **3.2.1. Virtualnost**

Na osnovi ranijih istraživanja (Golden i Veiga, 2005; Gurung, 2007; Raghuram i sur., 2001), virtualnost je ispitana jednom česticom kojom se od ispitanika tražilo da označe prosječan broj dana u tjednu (1-5) koji odrade od kuće, odnosno izvan ureda.

##### **3.2.2. Stavovi prema virtualnom radu**

Za ispitivanje stavova prema virtualnom radu, korištena je revidirana verzija Upitnika stavova prema virtualnom radu (Gurung, 2007). Upitnik je jednodimenzionalna mjera te se sastoji od 7 tvrdnji (npr. „*Volim raditi izvan ureda.*“). Od ispitanika se traži da procijene stupanj slaganja sa svakom tvrdnjom na skali Likertovog tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije kreće se od .84 do .90 (Gurung, 2007). Upitnik je za potrebe ovog istraživanja preveden na hrvatski jezik metodom dvostrukog

slijepog prijevoda, te je u tu svrhu provjerena njegova konstruktna valjanost koristeći eksploratornu faktorsku analizu ( $KMO=.86$ ;  $X^2=579.16$ ;  $p<.001$ ). Metodom glavnih osi (PAF), prema Kaiser-Guttman kriteriju i Scree plot testu, potvrđena je jednofaktorska struktura upitnika (49,41 % objašnjene varijance). Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti u ovom istraživanju iznosi  $\alpha=.85$ . Ukupan rezultat izračunat je kao prosjek procjena svih 7 tvrdnji, pri čemu viši rezultat ukazuje na pozitivnije stavove prema virtualnom radu.

### **3.2.3. Virtualna radna samoeфикаsnost**

Virtualna radna samoeфикаsnost mjerena je s pomoću Skale virtualne radne samoeфикаsnosti, koju su konstruirali Wan i suradnici (2008). Skala sadrži 5 tvrdnji kojima se ispituje sklonost zaposlenika radnoj prilagodbi izvan tradicionalnog ureda (npr. „*U virtualnim radnim okolnostima, uvjeren sam da mogu izvršiti svoj zadatak jer mogu izvršiti svoje dnevne prioritetne zadatke*“). Od ispitanika se traži da procijene stupanj slaganja za svaku tvrdnju na skali Likertovog tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). Autori upitnika (Wan i sur., 2008), navode da pouzdanost tipa unutarnje konzistencije iznosi  $\alpha=.95$ . Upitnik je u svrhu ovog istraživanja preveden na hrvatski jezik metodom dvostrukog slijepog prijevoda. Kako bi se provjerila konstruktna valjanost upitnika, provedena je eksploratorna faktorska analiza ( $KMO=.78$ ;  $X^2=286.52$ ;  $p<.001$ ) metodom glavnih osi te je potvrđena jednodimenzionalna struktura skale (45.29 % objašnjene varijance). Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije na ovom uzorku iznosi  $\alpha=.79$ . Prosjek procjena svih 5 čestica korišten je kao ukupan rezultat pri čemu viši rezultat ukazuje na višu razinu percipirane virtualne radne samoeфикаsnosti.

### **3.2.4. Virtualna radna klima**

Za procjenu virtualne radne klime korišten je Upitnik virtualne radne klime kojeg su razvili Adamovic i suradnici (2022). Upitnik se sastoji od 12 tvrdnji koje su raspoređene u 4 dimenzije: (1) percipirano poticanje neposrednog nadređenog na virtualni rad (PNN) (npr. „*Moj nadređeni ima razumijevanja za želje i potrebe zaposlenika da rade virtualno*“), (2) percipirana tehnološka obuka, dostupnost i podrška (ODP) (npr. „*Moja organizacija osigurava opremu i materijale potrebne za rad izvan ureda (npr. računalo, oprema za telekonferencije, softver itd.)*“), (3) percipirana podrška kolega za virtualni rad (PK) (npr. „*Većina zaposlenika u mojoj organizaciji neprestano potiču jedni druge na virtualni rad,*“) i (4) percepcije o karijernim posljedicama virtualnog rada (KP) (npr. „*U ovoj organizaciji, zaposlenici koji rade virtualno smatraju se manje ozbiljnima u pogledu razvoja karijere od onih koji rade u uredu*“).

Svaka dimenzija sadrži po 3 čestice. Zadatak ispitanika bio je da za svaku tvrdnju procijene stupanj slaganja na skali Likertovog tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). Upitnik je za potrebe ovog istraživanja preveden na hrvatski jezik. Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti upitnika na ovom uzorku iznosi  $\alpha=.56$ , što je manje od preporučene najniže vrijednosti Cronbach alfa koeficijenta pouzdanosti od .70 (Field, 2013). U tu svrhu, provedena je analiza pouzdanosti „*If item deleted*“ kojom se primjećuje da se pouzdanost tipa unutarnje konzistencije može povećati s .56 na .67 ako se ukloni čestica „*Moj nadređeni je osjetljiv na preferencije zaposlenika o virtualnom radu*“. Također, analizom korelacija svake čestice iz upitnika s ukupnim rezultatom uočava se niska korelacija  $r<.30$  za pet tvrdnji „*Moj nadređeni je osjetljiv na preferencije zaposlenika o virtualnom radu*“ (PNN), „*Moja organizacija pruža odgovarajuću obuku za korištenje telekomunikacijske tehnologije (npr. telekonferencije, e-pošta) za rad izvan ureda*“ (ODP), „*Većina zaposlenika u mojoj organizaciji neprestano potiču jedni druge na virtualni rad*“ (PK), „*Većina zaposlenika u mojoj organizaciji izričito podržava virtualni rad*“ (PK) te čestica „*Kako bi napredovali u ovoj organizaciji, od zaposlenika se očekuje da rade 40 i više sati tjedno sa svojim suradnicima*“ (KP). Field (2013) navodi da se čestice, koje imaju korelaciju s ukupnim rezultatom nižu od  $r=.30$ , izbace iz analize zbog toga što one nisu dobro povezane s ljestvicom. Stoga, navedene tvrdnje izbačene su iz daljnje analize. Izbacivanjem čestica, pouzdanost tipa unutarnje konzistencije za Upitnik virtualne radne klime povećala se na  $\alpha=.71$ , što se smatra prihvatljivom vrijednošću. Nadalje, kako bi se provjerila konstruktna valjanost upitnika, provedena je eksploratorna faktorska analiza. Bartlettov test sfericiteta je značajan ( $X^2=236.62$ ;  $p<.001$ ), a KMO indeks iznosi .73. Dakle, matrica je prikladna za provedbu faktorske analize. Metodom glavnih osi uz kosokutnu (Oblimin) rotaciju, ekstrahirana su dva faktora koji zajedno objašnjavaju 38.48 % varijance. Scree plot test pokazuje točku infleksije na drugom faktoru, što znači da bi se trebao zadržati jedan faktor. Budući da je u istraživanju sudjelovalo manje od 200 ispitanika, Scree plot test se ne smatra pouzdanim kriterijem za određivanje broja faktora (Field, 2013). Analizirajući matricu obrasca, prvi izlučeni faktor čine sve čestice preostale iz podljestvica percipirano poticanje neposrednog nadređenog na virtualni rad (PNN), percipirana tehnološka obuka, dostupnost i podrška (ODP) te percipirana podrška kolega (PK) za virtualni rad. U drugi faktor smjestile su se dvije preostale čestice iz podljestvice percepcije o karijernim posljedicama virtualnog rada (KP). Međutim, Tabachnick i suradnici (2013) navode da svaki izlučeni faktor treba sadržavati minimalno tri čestice, te da se faktor s dvije čestice može smatrati pouzdanim samo u slučaju da su čestice u visokoj korelaciji ( $r>.70$ ) jedna s drugom. Budući da u ovom slučaju korelacija između dvije čestice koje pripadaju drugom



faktoru iznosi  $r=.53$  ( $p<.001$ ), što je niže od minimalne preporučene vrijednosti, ovaj faktor nije zadržan kao zaseban faktor. Stoga, provedena je faktorska analiza s ograničenjem na jedan izlučeni faktor. Jednofaktorska struktura upitnika objašnjava 27.92 % varijance. Pouzdanost upitnika iznosi  $\alpha=.71$ . Faktorska zasićenja čestica prikazana su u tablici koja se nalazi u *Prilogu 1*. U istraživanju je korišten ukupni rezultat kao prosjek procjena na svim česticama upitnika, pri čemu su vrijednosti negativno formuliranih čestica rekodirane. Viši rezultat na upitniku označava pozitivnije percepcije virtualne radne klime. Korelacija između upitnika sa 7 čestica i izvornog upitnika sa svih 12 čestica iznosi  $r=.86$ .

### **3.2.5. Intrinzična motivacija**

Za mjerenje intrinzične motivacije korištena je Skala intrinzične motivacije koju su konstruirali Tierney i suradnici (1999). Skala se sastoji od 5 tvrdnji kojima se ispituje percipirano uživanje ispitanika u stvaranju novih ideja i aktivnosti (npr. „*Uživam u pronalaženju rješenja za složene probleme*“). Od ispitanika se traži da procijene koliko se slažu sa svakom tvrdnjom na skali Likertovog tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). Viši rezultat ukazuje na višu razinu intrinzične motivacije. U istraživanju Tierneya i suradnika (1999) Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti iznosio je  $\alpha=.74$ , dok je u istraživanju Joo i suradnika (2010) iznosio  $\alpha=.84$ . Skala je za potrebe ovog istraživanja prevedena na hrvatski jezik metodom dvostrukog slijepog prijevoda. Eksploratornom faktorskom analizom ( $KMO=.77$ ;  $X^2=150.77$ ;  $p<.001$ ) potvrđena je jednodimenzionalna struktura skale (33.69 % objašnjene varijance). Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti u ovom istraživanju iznosi  $\alpha=.70$ . Korišten je ukupan rezultat na skali koji je izračunat kao prosjek procjena svih 5 tvrdnji. Viši rezultat ukazuje na viši stupanj intrinzične motivacije.

### **3.2.6. Radni učinak**

Kao mjera radnog učinka korišten je Upitnik radnog učinka (Koopmans i sur., 2014). Upitnik se sastoji od ukupno 18 tvrdnji koje mjere 3 dimenzije: učinkovito izvršavanje zadatka, kontekstualni učinak i kontraproduktivno radno ponašanje. U ovom istraživanju korištene su dvije podljestvice upitnika: učinkovito izvršavanje zadatka (engl. *In-role-job performance*), koja se sastoji od 5 tvrdnji (npr. „*Uspio sam isplanirati svoj posao tako da je bio gotov na vrijeme*“) te kontekstualni učinak (engl. *Extra-role-job performance*), koja sadrži 8 tvrdnji (npr. „*Započeo sam samoinicijativno nekoliko zadataka kad bih završio svoje stare zadatke*“). Učinkovito izvršavanje zadataka odnosi se na radne zadatke koji su dio službenog opisa posla zaposlenika (Williams i Anderson, 1991), dok se kontekstualni učinak odnosi na zadatke koji

zaposlenici odrađuju dobrovoljno i koji nisu dio njihovog službenog opisa posla (Borman i Motowidlo, 1997). Ispitanici su za svaku česticu procijenili koliko se slažu s njom na skali Likertovog tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem), pri čemu su se procjene odnosile na posljednja tri mjeseca njihovog rada. U radu Koopmansa i suradnika (2014) nije naveden podatak o pouzdanosti upitnika, no isti autori navode da je konstruktna valjanost upitnika radnog učinka prihvatljiva, konvergentna valjanost zadovoljavajuća, a diskriminantna valjanost vrlo dobra. Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti podljestvice učinkovito izvršavanje zadataka iznosi .71 dok za podljestvicu kontekstualni učinak pouzdanost iznosi .84. Skalu je na hrvatski jezik preveo i prilagodio Smajo (2022). U ovom se istraživanju kontekstualni učinak i učinkovito izvršavanje zadataka gledaju kao ukupna mjera radnog učinka. Stoga, kako bi se ispitala konstruktna valjanost upitnika radnog učinka, provedena je eksploratorna faktorska analiza (KMO=.84;  $X^2=928.41$ ;  $p<.001$ ) metodom glavnih osi (PAF). Faktorskom analizom ograničenom na ekstrakciju jednog faktora, objašnjeno je ukupno 33.46 % varijance, te je saturacija veća od .30 za sve čestice upitnika radnog učinka. Faktorska zasićenja čestica prikazana su u tablici koja se nalazi u *Prilogu 2*. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije za ukupnu mjeru radnog učinka iznosi  $\alpha=.86$ .

### **3.2.7. Zadovoljstvo poslom**

Upitnik zadovoljstva poslom (Gregson, 1987) sastoji se od ukupno 30 čestica i mjeri 5 dimenzija ovog konstrukta: zadovoljstvo plaćom, poslom, suradnicima, nadređenima te mogućnošću napredovanja. U ovom se istraživanju ispitala samo dimenzija zadovoljstva poslom, koja sadrži 6 čestica (npr. „*Posao kojeg radim me veseli*“). Ispitanici su za svaku česticu procijenili u kojoj se mjeri slažu s istom na skali Likertovog tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). Korišten je ukupan rezultat na skali koji se dobio prosjekom svih procjena s prethodnim rekodiranjem čestica formuliranih u negativnom smjeru. Viši rezultat na skali upućuje na višu razinu zadovoljstva poslom. Gregson (1987) navodi da pouzdanost tipa unutarnje konzistencije iznosi  $\alpha=.92$ , dok u ovom istraživanju iznosi  $\alpha=.77$ . Krapić i suradnici (2006) preveli su upitnik na hrvatski jezik.

### **3.3. Postupak**

Istraživanje je provedeno *online* upitnikom preko platforme Google obrasci. Na početku istraživanja bila je navedena svrha provedbe istog, informacije o traženom uzorku, kao i informacije o tome da je istraživanje u potpunosti anonimno i dobrovoljno, odnosno da ispitanici mogu u bilo kojem trenutku odustati od ispunjavanja. Također, navedeno je da će se prikupljeni podaci analizirati isključivo na grupnoj razini u znanstveno-istraživačke svrhe. Predviđeno vrijeme ispunjavanja upitnika bilo je od 10 do 15 minuta. Na samom kraju upute, navedena je e-mail adresa kako bi se sudionici mogli javiti ako postoje eventualna pitanja ili komentari. Sudionici su se pribavljali metodom snježne grude te preko društvenih mreža. Poveznica s molbom za sudjelovanje u istraživanju prosljeđena je različitim IT tvrtkama koje svojim zaposlenicima nude mogućnost da rade izvan ureda. Tvrdnje većine korištenih upitnika bile su raspoređene slučajnim redoslijedom kroz četiri odjeljka. U dva zasebna odjeljka raspoređene su tvrdnje upitnika sa specifičnom uputom. Podaci su se prikupljali od svibnja do rujna 2023. godine.

## 4. REZULTATI

### 4.1. Deskriptivna analiza

Kako bi se ispitale hipoteze postavljene u ovom istraživanju, prikupljeni su podaci najprije deskriptivno obrađeni s pomoću programa IBM SPSS Statistic 25. Za mjerne instrumente korištene u istraživanju, izračunati su rasponi odgovora ispitanika, aritmetička sredina, standardna devijacija, simetričnost i spljoštenost te pouzdanost tipa unutarnje konzistencije. Dobiveni podaci nalaze se u Tablici 1.

Tablica 1. *Broj čestica, raspon odgovora, aritmetička sredina (M), standardna devijacija (SD), simetričnost, spljoštenost i Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti ( $\alpha$ ) za korištene mjerne instrumente (N=185)*

Mjerni instrument	Broj čestica	Raspon	M	SD	Simetričnost	Spljoštenost	$\alpha$
Stavovi prema virtualnom radu	7	1.00 – 5.00	4.00	0.77	-0.81	0.73	.85
Virtualna radna samoefikasnost	5	2.20 – 5.00	4.43	0.51	-1.04	1.59	.79
Virtualna radna klima	7	2.57 – 5.00	4.34	0.50	-0.99	0.67	.71
Intrinzična motivacija	5	2.40 – 5.00	4.13	0.57	-0.47	-0.13	.70
Zadovoljstvo poslom	6	2.00 – 5.00	3.99	0.60	-0.68	0.35	.77
Ukupni radni učinak	13	2.62 – 5.00	4.14	0.47	-0.38	0.28	.86

Uvidom u podatke koji se nalaze u Tablici 1. može se primijetiti da su simetričnost i spljoštenost svih mjerenih varijabli unutar raspona normalno distribuirane krivulje (simetričnost +/-2, spljoštenost +/-7) (Byrne, 2013; Hair i sur., 2010), što upućuje na to da se može koristiti parametrijska statistika. Nadalje, iz tablice se može zaključiti da je pouzdanost tipa unutarnje konzistencije zadovoljavajuća ( $\geq .70$ ) kod svih mjernih instrumenata.

## 4.2. Povezanost među varijablama

S ciljem ispitivanja povezanosti među svim mjerenim varijablama, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacija, koji daju uvid i u moguću kolinearnost među varijablama zbog preduvjeta računanja multiple linearne regresijske analize.

Tablica 2. *Pearsonovi koeficijenti korelacija među svim mjerenim varijablama*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Spol											
2. Dob	-.01										
3. Ukupni radni staž	.08	.92**									
4. Radni staž u sadašnjoj organizaciji	.03	.54**	.55**								
5. Virtualnost	-.05	-.19**	-.18*	-.14							
6. Stavovi prema virtualnom radu	-.02	-.07	-.08	-.19*	.51**						
7. Virtualna radna samoefikasnost	-.07	-.04	-.05	-.19*	.18*	.36**					
8. Virtualna radna klima	-.09	-.03	-.05	-.18*	.21**	.34**	.38**				
9. Intrinzična motivacija	.03	.01	.02	-.09	.09	.22**	.19**	.07			
10. Zadovoljstvo poslom	-.05	.18*	.19*	.10	-.10	.09	.27**	.22**	.34**		
11. Radni učinak	-.04	.12	.10	-.09	.01	.26**	.48**	.18*	.52**	.34**	

\*\*p<.01; \*p<.05

Iz tablice 2. je vidljivo da je varijabla zadovoljstvo poslom pozitivno povezana s dobi, ukupnim radnim stažom, virtualnom radnom samoefikasnošću, virtualnom radnom klimom, intrinzičnom motivacijom te s radnim učinkom. Radni učinak pozitivno je povezan sa stavovima prema virtualnom radu, virtualnom radnom samoefikasnošću, virtualnom radnom klimom, intrinzičnom motivacijom i zadovoljstvom poslom.

## 4.3. Ispitivanje prediktora radnog učinka

Prije provedbe regresijske analize ispitano je postojanje multikolinearnosti među prediktorskim varijablama. Jedan od načina za otkrivanje multikolinearnosti je provjeravanje matrice korelacija. Visoka korelacija ( $r > .80$ ) između dva ili više prediktora upućuje na postojanje kolinearnosti između tih varijabli (Field, 2013). Pregledom korelacija iz Tablice 2.,

može se uočiti visoka korelacija između varijabli dob i ukupni radni staž ( $r=.92$ ). Također, pregledom matrice korelacija, vidljivo je da varijabla spol statistički značajno ne korelira niti s jednom drugom varijablom. Shodno tome, navedene varijable (dob i spol) neće biti unesene u regresijsku analizu. Nadalje, multikolinearnost među prediktorima moguće je provjeriti s pomoću faktora povećanja varijance (VIF) i tolerancije. Da bi uvjeti za računanje regresijske analize bili zadovoljavajući, VIF vrijednosti ne bi smjele biti više od 10, a tolerancije niže od 0.10. U ovom istraživanju VIF vrijednosti za mjerene varijable kreću se od 1.21 do 1.62, a tolerancija se kreće u rasponu od .62 do .83, što znači da nema multikolinearnosti među prediktorima. Nadalje, Durbin-Watson testom provjereno je postojanje korelacija među rezidualima, odnosno postoji li pogreška u predviđanju modela. Durbin-Watson vrijednost trebala bi iznositi  $d=2$ , pri čemu se značajnijim odstupanjima smatraju vrijednosti manje od 1 ili veće od 3. U ovom slučaju Durbin-Watson test iznosi  $d=1.82$ , što se smatra prihvatljivom vrijednošću (Field, 2013). Osim toga, utvrđeno je da nema značajnih odstupanja dobivenih rezultata od prognoziranih rezultata ( $Cook's\ distance < 1$ ) te su zadovoljeni preduvjeti za provođenje regresijske analize.

S ciljem provjere u kojoj mjeri demografske varijable (ukupni radni staž i radni staž u trenutnoj organizaciji), kao i preostale mjerene varijable (virtualnost, stavovi prema virtualnom radu, intrinzična motivacija, virtualna radna samoefikasnost, virtualna radna klima te zadovoljstvo poslom) doprinose objašnjenju varijance radnog učinka provedena je multipla linearna regresijska analiza. Podaci dobiveni regresijskom analizom prikazani su u Tablici 3.

Tablica 3. *Doprinos prediktora u objašnjenju varijance radnog učinka*

<i>Prediktori</i>	<i>b</i>	<i>SE b</i>	$\beta$	$R^2$	$F_{df=8,176}$
				.46	18.37**
1. Ukupni radni staž	.01	.01	.11		
2. Radni staž u sadašnjoj organizaciji	-.01	.01	-.06		
3. Virtualnost	-.04	.02	-.13		
4. Stavovi prema virtualnom radu	.06	.04	.10		
5. Virtualna radna samoefikasnost	.35	.06	<b>.38**</b>		
6. Virtualna radna klima	-.02	.06	-.02		
7. Intrinzična motivacija	.35	.05	<b>.41**</b>		
8. Zadovoljstvo poslom	.05	.05	.06		

\*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Iz Tablice 3., vidljivo je da prediktori zajedno objašnjavaju 46 % varijance radnog učinka ( $R^2=.46$ ;  $F_{8, 176}=18.37$ ,  $p<.01$ ). Značajni pozitivni prediktori u objašnjenju varijance radnog učinka su virtualna radna samoefikasnost ( $\beta=.38$ ;  $p<.01$ ) te intrinzična motivacija ( $\beta=.41$ ;  $p<.01$ ). Pri tome, intrinzična se motivacija pokazala kao najbolji prediktor u objašnjenju varijance radnog učinka.

#### 4.4. Ispitivanje prediktora zadovoljstva poslom

Kako bi se ispitalo koji prediktori značajno objašnjavaju varijancu zadovoljstva poslom, provedena je multipla linearna regresijska analiza. Prije provedbe regresijske analize utvrđeno je da nema kolinearnosti među prediktorskim varijablama ( $VIF<10$ , tolerancija $>0.10$ ). Durbin-Watson test iznosi  $d=2.17$ , dok je *Cook's distance* $<1$ . Dakle, uvjeti za provođenje multiple linearne regresijske analize su zadovoljeni, a dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 4.

Tablica 4. *Doprinos prediktora u objašnjenju varijance zadovoljstva poslom*

<i>Prediktori</i>	<i>b</i>	<i>SE b</i>	$\beta$	$R^2$	$F_{df=8, 176}$
				.25	7.43**
1. Ukupni radni staž	.01	.01	.09		
2. Radni staž u sadašnjoj organizaciji	.02	.02	.12		
3. Virtualnost	-.06	.03	-.15		
4. Stavovi prema virtualnom radu	-.01	.07	-.02		
5. Virtualna radna samoefikasnost	.19	.10	<b>.16*</b>		
6. Virtualna radna klima	.23	.09	<b>.19*</b>		
7. Intrinzična motivacija	.30	.08	<b>.28**</b>		
8. Radni učinak	.11	.11	.08		

\*\*  $p<.01$ ; \*  $p<.05$

Iz Tablice 4. može se vidjeti da svi prediktori ukupno objašnjavaju 25 % varijance zadovoljstva poslom ( $R^2=.25$ ;  $F_{8,176}=7.43$   $p<.01$ ). Višestrukom linearnom regresijskom analizom dobiveno je da su virtualna radna samoefikasnost ( $\beta=.16$ ;  $p<.05$ ), virtualna radna klima ( $\beta=.19$ ;  $p<.05$ ) i intrinzična motivacija ( $\beta=.28$ ;  $p<.01$ ) značajni pozitivni prediktori u objašnjenju varijance zadovoljstva poslom. Pri tome, intrinzična se motivacija pokazala kao najbolji prediktor u objašnjenju zadovoljstva poslom. Dakle, intrinzično motiviraniji ispitanik ujedno je i zadovoljniji poslom.

#### 4.5. Ispitivanje moderatorske uloge virtualne radne klime u objašnjenju odnosa između virtualne radne samoefikasnosti i radnog učinka te između virtualne radne samoefikasnosti i zadovoljstva poslom

Kako bi se ispitala moderatorska uloga virtualne radne klime na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i radnog učinka te između virtualne radne samoefikasnosti i zadovoljstva poslom, korišten je PROCESS model 1 dodatak, namijenjen kondicionalnom procesnom modeliranju (Hayes, 2013) u programu IBM SPSS Statistics 25. Provedene su dvije regresijske moderacijske analize, pri čemu je virtualna radna samoefikasnost predstavljala prediktor, virtualna radna klima moderator, a radni učinak i zadovoljstvo poslom kriterij. Varijable za koje je izračunata interakcija prethodno su centrirane. Intervali pouzdanosti odnose se na postotak od 95 %. Rezultati dobiveni regresijskom moderacijskom analizom prikazani su u Tablici 5.

Tablica 5. Rezultati analize moderatorskog efekta virtualne radne klime na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i radnog učinka te na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i zadovoljstva poslom

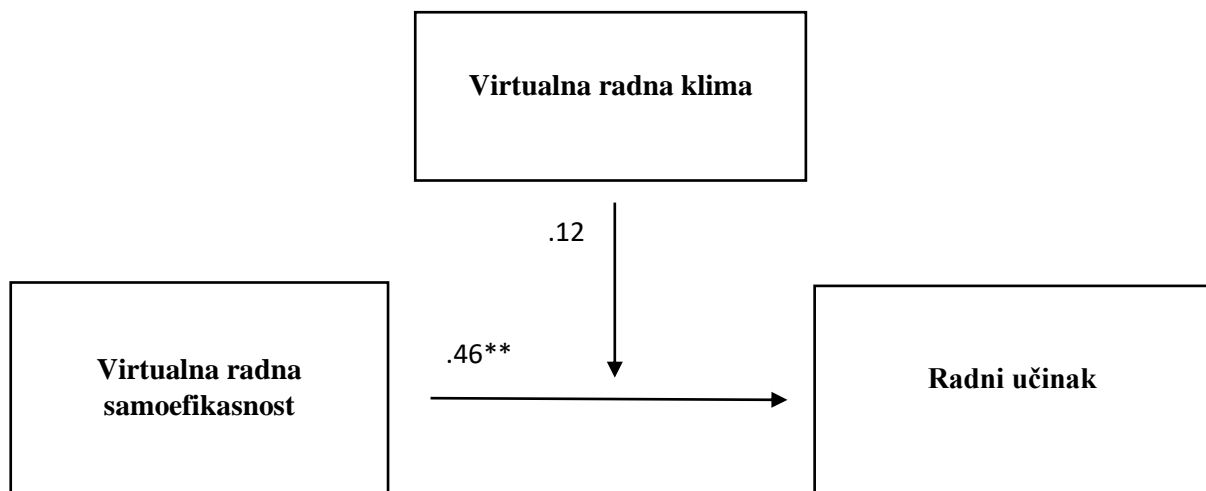
	Radni učinak			Zadovoljstvo poslom		
	b	t	CI	b	t	CI
<b>Virtualna radna samoefikasnost</b>						
<b>Virtualna radna klima</b>	.46**	6.92	0.33, 0.59	.24*	2.57	0.06, 0.42
<b>Interakcijski efekt</b>	.01	0.03	-0.13, 0.13	.17	1.80	-0.02, 0.35
<b>Intercept</b>	.12	1.17	-0.09, 0.33	-.09	-.63	-0.38, 0.20
<b>R<sup>2</sup></b>	4.13			4.00		
<b>F</b>	.24			.09		
	18.61**			6.06**		

Iz Tablice 5., može se vidjeti da su oba modela značajna, pri čemu prvi model značajno objašnjava 24 % radnog učinka ( $R^2=.24$ ;  $F_{3,181}=18.61$ ;  $p<.01$ ), dok drugi model značajno objašnjava 9 % zadovoljstva poslom ( $R^2=.09$ ;  $F_{1,181}=6.06$ ;  $p<.01$ ). Virtualna radna samoefikasnost pokazala se kao značajan prediktor radnog učinka ( $b=.46$ ;  $p<.01$ ) i zadovoljstva poslom ( $b=.24$ ;  $p<.05$ ). Dobiveno je da virtualna radna klima ne predicira značajno radni učinak ( $b=.01$ ;  $p>.05$ ) niti zadovoljstvo poslom ( $b=.17$ ;  $p>.05$ ). Također, nije dobiven značajan



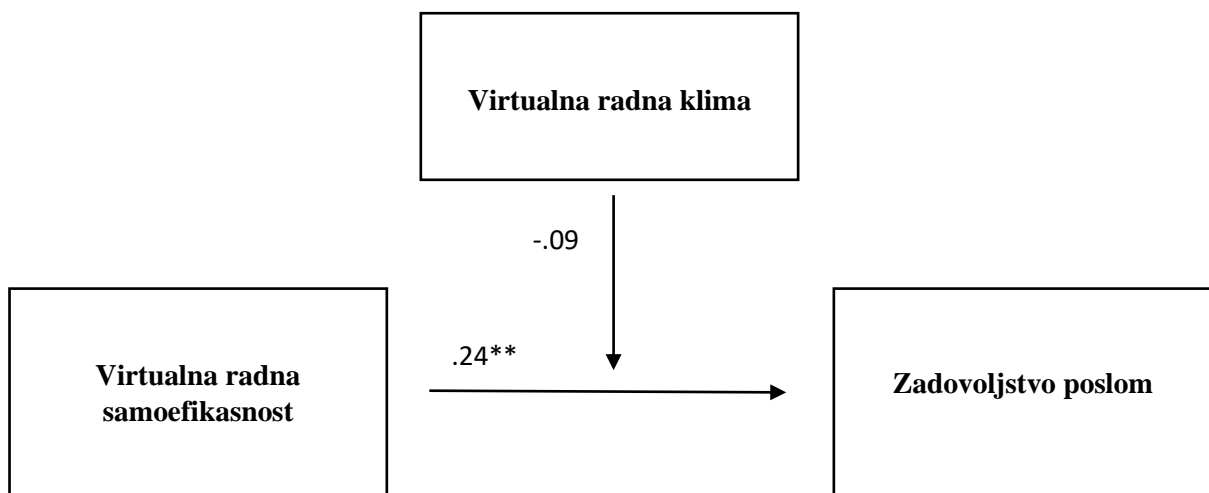
moderacijski efekt virtualne radne klime na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i radnog učinka ( $b=.12$ ;  $p>.05$ ), kao niti na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i zadovoljstva poslom ( $b=-.09$ ;  $p>.05$ ). Prikazi modela s pripadajućim b ponderima nalaze se na Slici 1. i Slici 2.

Slika 1. Prikaz modela virtualne radne klime kao moderatora između virtualne radne samoefikasnosti i radnog učinka



Napomene: \*\* $p<.01$ ; \* $p<.05$

Slika 2. Prikaz modela virtualne radne klime kao moderatora između virtualne radne samoefikasnosti i zadovoljstva poslom



Napomene: \*\* $p<.01$ ; \* $p<.05$

#### 4.6. Ispitivanje moderatorske uloge virtualnosti na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i radnog učinka te na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i zadovoljstva poslom

Provedene su još dvije regresijske analize u kojima se ispituje moderatorska uloga virtualnosti na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i radnog učinka te na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i zadovoljstva poslom. Dobiveni su rezultati prikazani u Tablici 6.

Tablica 6. *Rezultati analiza moderatorskog efekta virtualnosti na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i radnog učinka te na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i zadovoljstva poslom*

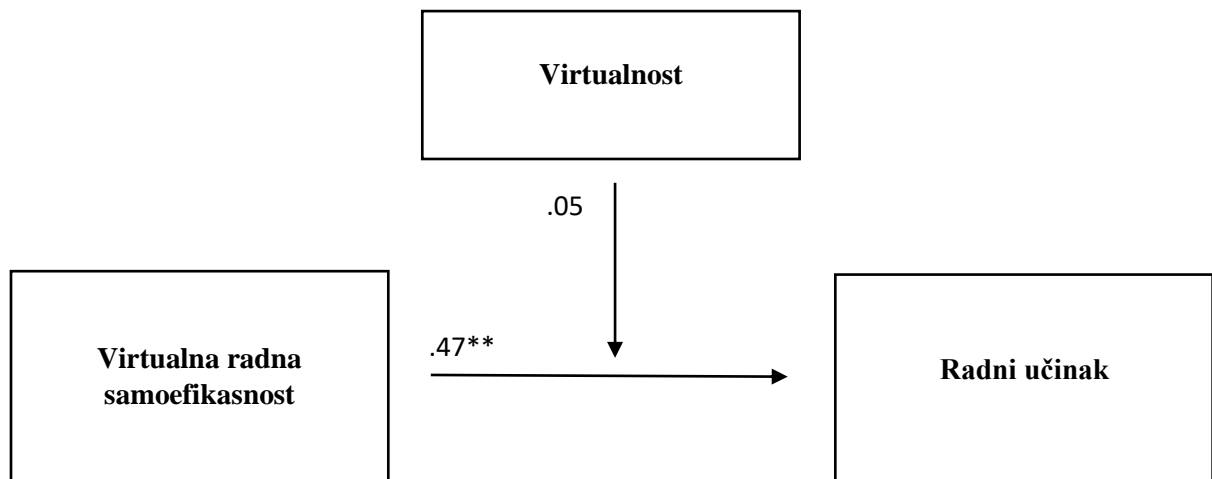
	Radni učinak			Zadovoljstvo poslom		
	b	t	CI	b	t	CI
<b>Virtualna radna samoeфикаsnost</b>						
<b>Virtualnost</b>	.47**	7.59	0.35, 0.60	.30**	3.49	0.13, 0.47
<b>Interakcijski efekt</b>						
<b>Virtualnost</b>	-.03	-1.23	-0.07, 0.02	-.07*	-2.29	-0.12, -0.01
<b>Interakcijski efekt</b>	.05	1.16	-0.03, 0.12	-.12*	-2.23	-0.23, -0.01
<b>Intercept</b>	4.13			4.00		
<b>R<sup>2</sup></b>	.24			.12		
<b>F</b>	19.39**			8.05**		

\*p<.05; \*\*p<.01

Iz tablice 6. može se vidjeti da prvi model značajno objašnjava 24 % varijance radnog učinka ( $R^2=.24$ ;  $F_{3,181}=19.39$ ;  $p<.01$ ), dok drugi model značajno objašnjava 12 % varijance zadovoljstva poslom ( $R^2=.12$ ;  $F_{3,181}=8.05$ ;  $p<.01$ ). Virtualna radna samoeфикаsnost značajan je prediktor radnog učinka ( $b=.47$ ;  $p<.01$ ) i zadovoljstva poslom ( $b=.30$ ;  $p<.01$ ). Dobiveno je da virtualnost nije značajan prediktor radnog učinka ( $b=-.03$ ;  $p>.05$ ), ali je značajno pozitivan prediktor zadovoljstva poslom ( $b=-.07$ ;  $p<.05$ ). Nadalje, nije dobiven značajan interakcijski efekt virtualne radne samoeфикаsnosti i virtualnosti na objašnjenje varijance radnog učinka ( $b=.05$ ;  $p>.05$ ). Međutim, dobiven je značajan interakcijski efekt virtualne radne samoeфикаsnosti i virtualnosti na objašnjenje zadovoljstva poslom ( $b=-.12$ ;  $p<.05$ ). Odnosno, dobiven je značajan negativni moderacijski učinak virtualnosti na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti i zadovoljstva poslom. Zaposlenici koji provode više dana radeći od kuće imaju manje izražen efekt virtualnosti na odnos između virtualne radne samoeфикаsnosti

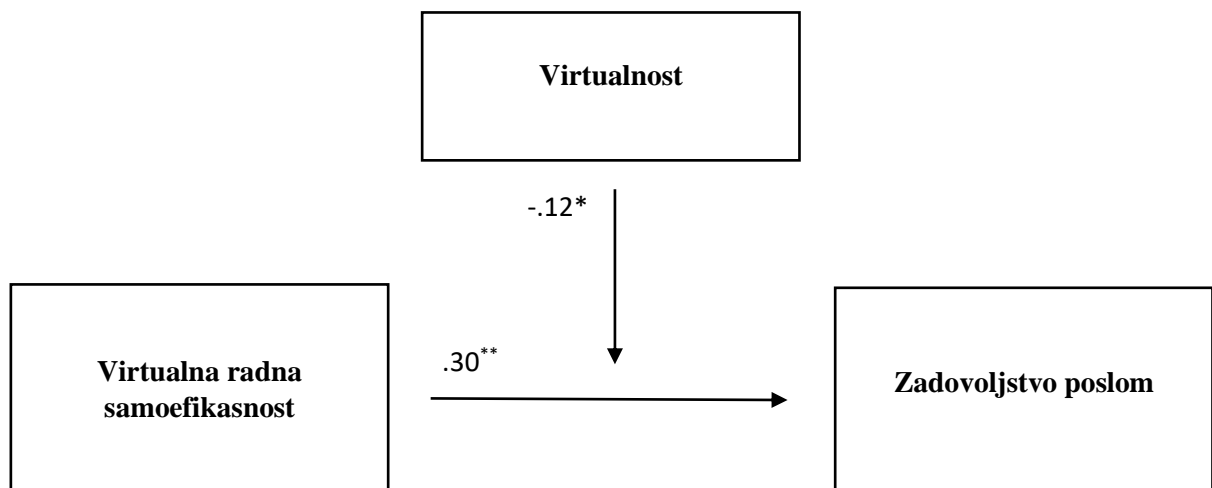
i zadovoljstva poslom. Prikazi modela, kao i pripadajući b ponderi, nalaze se na Slici 3. i Slici 4. Grafički prikaz značajnog moderacijskog efekta virtualnosti na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i zadovoljstva poslom prikazan je na Slici 5.

Slika 3. Prikaz modela virtualnosti kao moderatora između virtualne radne samoefikasnosti i radnog učinka



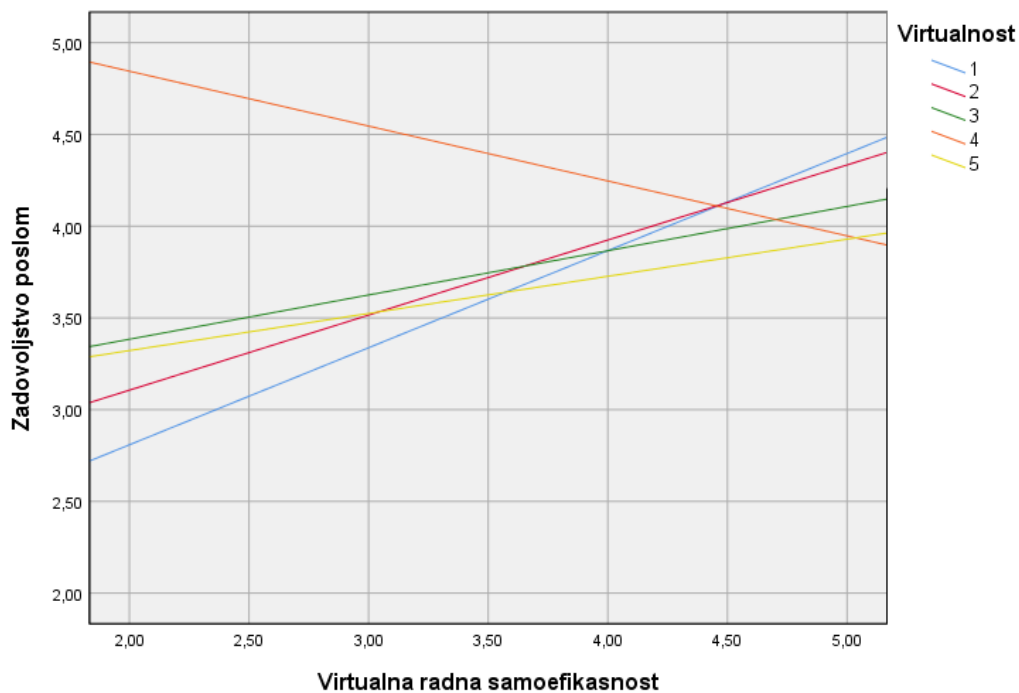
Napomene: \*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$

Slika 4. Prikaz modela virtualnosti kao moderatora između virtualne radne samoefikasnosti i zadovoljstva poslom



Napomene: \*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$

Slika 5. Grafički prikaz značajnog moderacijskog efekta virtualnosti na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i zadovoljstva poslom



#### 4.7. Ispitivanje moderatorske uloge virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka te na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom

S ciljem ispitivanja moderatorske uloge virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka te na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom, provedene su dvije moderacijske regresijske analize. Rezultati dobiveni regresijskom analizom prikazani su u Tablici 7.

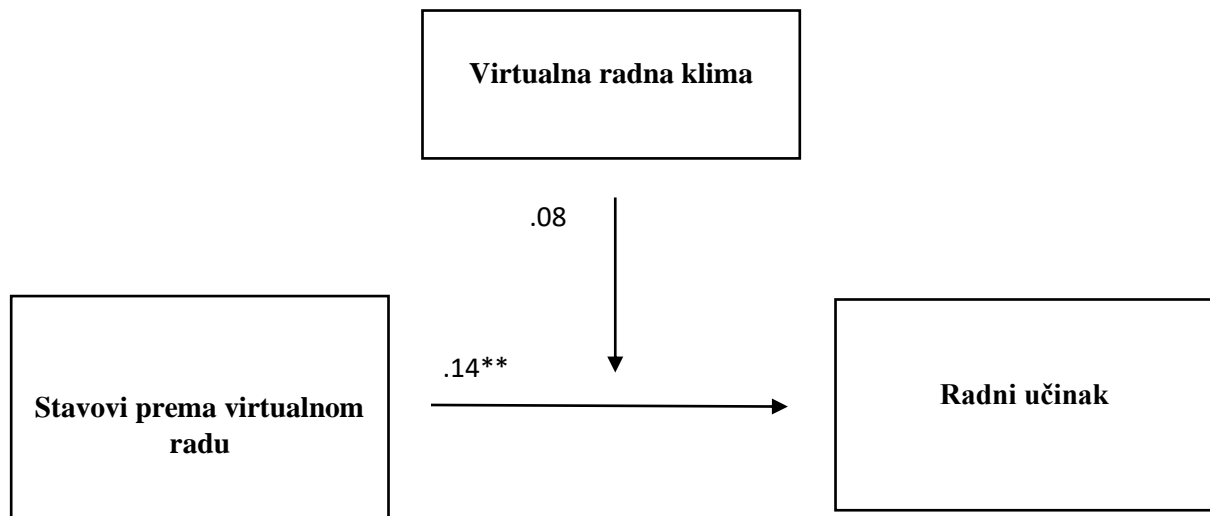
Tablica 7. Rezultati analiza moderatorskog efekta virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka te na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom

	Radni učinak			Zadovoljstvo poslom		
	b	t	CI	b	t	CI
<b>Stavovi prema virtualnom radu</b>	.14**	3.11	0.05, 0.24	.04	0.63	-0.08, 0.16
<b>Virtualna radna klima</b>	.10	1.47	-0.04, 0.25	.28**	3.03	0.10, 0.46
<b>Interakcijski efekt</b>	.08	1.04	-0.07, 0.24	.20*	2.00	0.01, 0.41
<b>Intercept</b>	4.13			3.96		
<b>R<sup>2</sup></b>	.08			.07		
<b>F</b>	5.40**			4.58**		

\*\*p<.01; \*p<.05

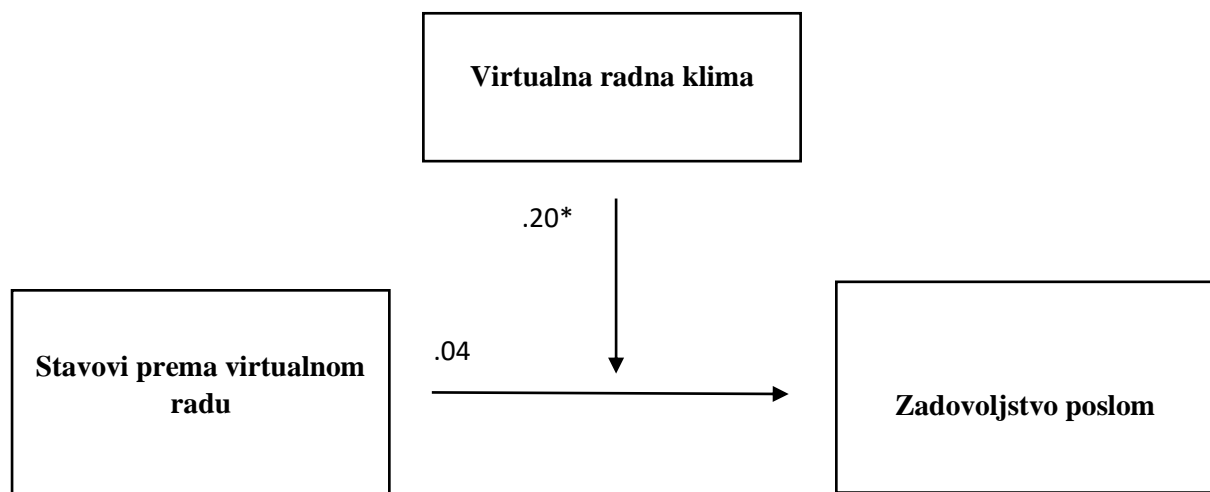
Iz Tablice 7. može se zaključiti da su oba modela značajna pri čemu prvi model značajno objašnjava 8 % varijance radnog učinka ( $R^2=.08$ ;  $F_{3,181}=5.40$ ;  $p<.01$ ), dok drugi model značajno objašnjava 7 % varijance zadovoljstva poslom ( $R^2=.07$ ;  $F_{3,181}=4.58$ ;  $p<.01$ ). Nadalje, stavovi prema virtualnom radu značajan su pozitivan prediktor radnog učinka ( $b=.14$ ;  $p<.01$ ), ali ne i zadovoljstva poslom ( $b=.04$ ;  $p>.05$ ). Virtualna radna klima nije značajan prediktor radnog učinka ( $b=.10$ ;  $p>.05$ ), ali je značajan pozitivan prediktor zadovoljstva poslom ( $b=.28$ ;  $p<.01$ ). Nije dobiven značajan interakcijski efekt stavova prema virtualnom radu i virtualne radne klime na objašnjenje radnog učinka ( $b=.08$ ;  $p>.05$ ). Međutim, dobiven je značajan interakcijski efekt stavova prema virtualnom radu i virtualne radne klime na objašnjenje zadovoljstva poslom ( $b=.20$ ;  $p<.05$ ). Drugim riječima, dobiven je značaj moderacijski učinak virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom, pri čemu virtualna radna klima taj odnos povećava. Dakle, pozitivniji stavovi prema virtualnom radu, uz pozitivnije percipiranu virtualnu radnu klimu, dovode do većeg zadovoljstva poslom. Slikovni prikazi moderacijskog efekta s pripadajućim b ponderima nalaze se na Slici 6. i Slici 7. Grafički prikaz moderacijskog učinka virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom prikazan je na Slici 8.

Slika 6. Prikaz modela virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka

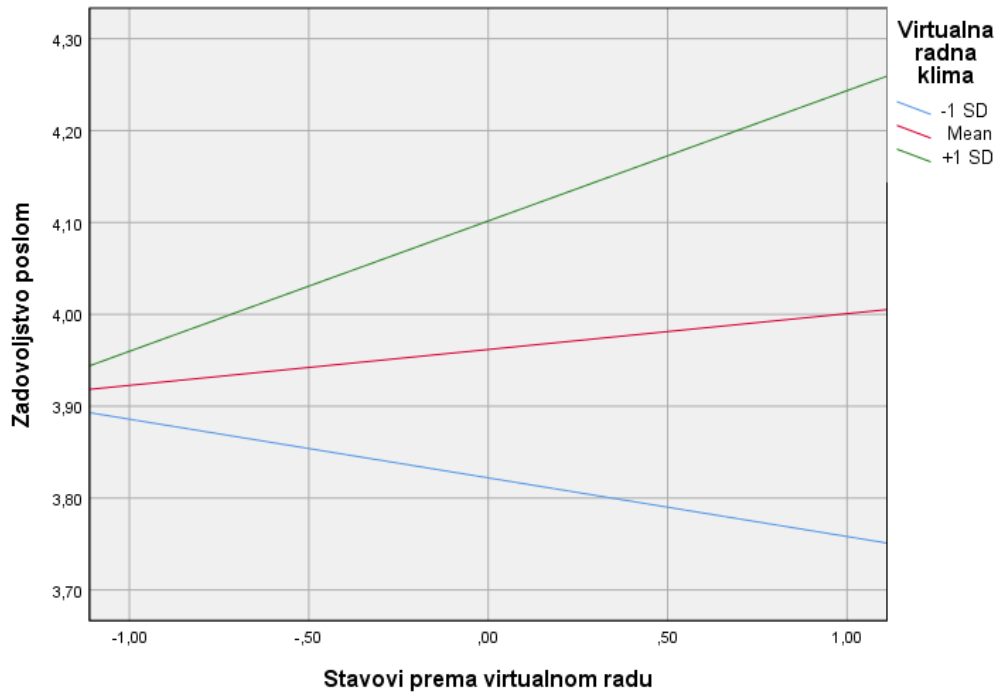


Napomene: \*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$

Slika 7. Prikaz modela virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom



Slika 8. Grafički prikaz moderacijskog efekta virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom



#### 4.8. Ispitivanje moderatorske uloge virtualnosti na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka te na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom

Provedene su posljednje dvije moderacijske regresijske analize, u kojima je ispitan moderacijski učinak virtualnosti na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka te na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 8.

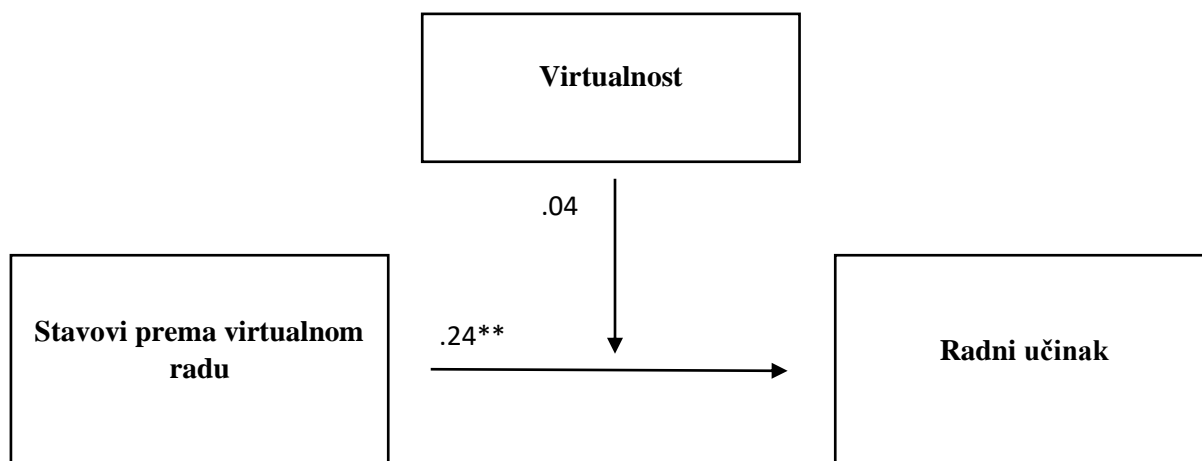
Tablica 8. *Rezultati analiza moderatorskog efekta virtualnosti na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka te na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom*

	Radni učinak			Zadovoljstvo poslom		
	b	t	CI	b	t	CI
<b>Stavovi prema virtualnom radu</b>	.24**	4.46	0.13, 0.35	.19**	2.63	0.05, 0.32
<b>Virtualnost</b>	-.06*	-2.39	-0.11, -0.01	-.09*	-2.53	-0.15, -0.02
<b>Interakcijski efekt</b>	.04	1.30	-0.02, 0.11	.07	1.77	-0.01, 0.16
<b>Intercept</b>	4.11			3.94		
<b>R<sup>2</sup></b>	.10			.05		
<b>F</b>	6.64**			3.18*		

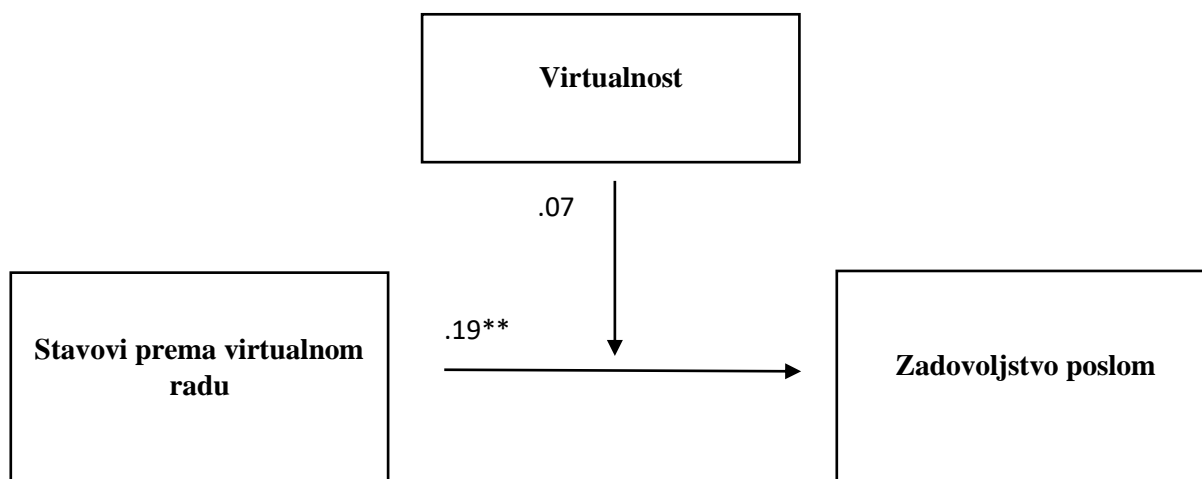
Iz Tablice 8., može se vidjeti da su oba modela statistički značajna, pri čemu prvi model objašnjava 10 % varijance radnog učinka ( $R^2=.10$ ;  $F_{3,181}=6.64$ ;  $p<.01$ ), a drugi model objašnjava 5 % varijance zadovoljstva poslom ( $R^2=.05$ ;  $F_{3,181}=3.18$ ;  $p<.05$ ). Nadalje, dobiveno je da su stavovi prema virtualnom radu značajan pozitivan prediktor radnog učinka ( $b=.24$ ;  $p<.01$ ) i zadovoljstva poslom ( $b=.19$ ;  $p<.01$ ), dok je virtualnost značajno negativan prediktor radnog učinka ( $b=-.06$ ;  $p<.05$ ) i zadovoljstva poslom ( $b=-.09$ ;  $p<.05$ ). Nije dobiven značajan interakcijski efekt stavova prema virtualnom radu i virtualnosti na objašnjenje radnog učinka ( $b=.04$ ;  $p>.05$ ) niti zadovoljstva poslom ( $b=.07$ ;  $p>.05$ ). Slikovni prikazi modela kao i dobiveni b ponderi prikazani su na Slici 9. i Slici 10.



Slika 9. Prikaz modela virtualnosti na odnos između stavova prema virtualnom radu i radnog učinka



Slika 10. Prikaz modela virtualnosti na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom



Napomene: \*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$

## 5. RASPRAVA

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati povezanost virtualnosti, stavova prema virtualnom radu, virtualne radne samoefikasnosti, virtualne radne klime i intrinzične motivacije sa zadovoljstvom poslom i radnim učinkom. Također, ispitivalo se u kojoj mjeri navedene varijable doprinose u objašnjenju zadovoljstva poslom i radnog učinka. Nadalje, ispitivao se moderacijski efekt virtualnosti i virtualne radne klime na objašnjenje odnosa između stavova prema virtualnom radu i virtualne radne samoefikasnosti kao prediktora te zadovoljstva poslom i radnog učinka kao kriterijskih varijabli.

### **5.1. Povezanost demografskih varijabli, virtualnosti, stavova prema virtualnom radu, virtualne radne samoefikasnosti, virtualne radne klime i intrinzične motivacije sa zadovoljstvom poslom i radnim učinkom**

Dobivena je značajna pozitivna povezanost dobi, ukupnog radnog staža, virtualne radne samoefikasnosti, virtualne radne klime, intrinzične motivacije i radnog učinka sa zadovoljstvom poslom. Dakle, stariji zaposlenici, odnosno oni s većim ukupnim radnim stažem, zadovoljniji su svojim poslom. Ovakvi rezultati slažu se s rezultatima Johnsona (2016). Navodi se da stariji zaposlenici steknu veću razinu autonomije u poslu u odnosu na mlađe, što će dovesti do većeg zadovoljstva poslom i prilikom rada od kuće (Truxillo i sur., 2012). Također, provedeno je istraživanje pokazalo da je zadovoljstvo poslom veće kod zaposlenika koji imaju visoke percepcije o vlastitoj virtualnoj radnoj samoefikasnosti, koji pozitivnije percipiraju virtualnu radnu klimu, koji su visoko intrinzično motivirani te koji postižu veći radni učinak. Ovi su nalazi također u skladu s nekim prethodnim istraživanjima. Primjerice, Petcu i suradnici (2021) te Prasad i suradnici (2020) navode da je organizacijska klima pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom radnika koji rade od kuće. Dakle, radna klima koja omogućuje visok stupanj autonomije i njeguje odnose među kolegama, nadređenima i podređenima, rezultira većim zadovoljstvom poslom zaposlenika koji rade od kuće. Što se tiče ostalih korištenih varijabli, istraživanja dosljedno pokazuju pozitivnu povezanost zadovoljstva poslom s radnom samoefikasnošću (Borgogni i sur., 2013; Demir, 2020; Staples i sur., 1998) i intrinzičnom motivacijom (Elias i sur., 2012; Hayati i Caniogo, 2012; Karatepe i Tekinkus, 2006; Rahayu i Wibowo, 2022). Međutim, nalazi o povezanosti zadovoljstva poslom i radnog učinka su mješoviti. Neka istraživanja pokazuju da zadovoljstvo poslom nije značajno povezano s radnim učinkom (Alsafadi i Altahat, 2021; Hünefeld i sur., 2020), dok druga

izvješćuju o pozitivnoj povezanosti između ova dva konstrukta (Idris i sur., 2020; Pushpakumari, 2008; Susanty i sur., 2013; Velnampy, 2008), koja je pronađena i u ovom istraživanju.

Osim sa zadovoljstvom poslom, radni je učinak pozitivno povezan sa stavovima prema virtualnom radu, virtualnom radnom samoeфикасноšću, virtualnom radnom klimom te intrinzičnom motivacijom. Dakle, zaposlenici koji imaju pozitivne stavove prema virtualnom radu, visoke percepcije o vlastitoj virtualnoj radnoj samoeфикаsnosti, koji pozitivno percipiraju radnu klimu u virtualnom okruženju te koji su visoko intrinzično motivirani postižu veći radni učinak. Prethodna istraživanja također pokazuju pozitivnu povezanost radnog učinka sa stavovima prema radu (Riketta, 2008; Inuwa i Abubakar, 2017), virtualnom radnom samoeфикасноšću (Staples i sur., 1998), organizacijskom klimom (Mehralian i sur., 2020; Van Woerkom i Meyers, 2015; Yu i sur., 2022) te intrinzičnom motivacijom (Grant, 2008; Karatepe i Tekinkus, 2006; Shin i sur., 2019; Tierney i sur., 1999).

Prema prvoj hipotezi, očekivala se pozitivna povezanost svih prediktorskih varijabli sa zadovoljstvom poslom i radnim učinkom. Stavovi prema virtualnom radu značajno su pozitivno povezani s radnim učinkom, ali ne i sa zadovoljstvom poslom. Dakle, iz tog se može zaključiti da zaposlenici koji imaju pozitivne stavove prema virtualnom načinu rada i općenito doživljavaju virtualni rad kao dobru stvar, postižu veći radni učinak prilikom rada od kuće, no nisu nužno zadovoljniji poslom kojeg obavljaju. Başol i Çömlekçi (2022) također nisu pronašli značajnu povezanost između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom, što je u skladu s rezultatima ovog istraživanja. Međutim, Ahmad i suradnici (2010) te Linz (2003) navode da pozitivni stavovi prema poslu povećavaju vjerojatnost da će zaposlenik biti zadovoljan poslom kojeg obavlja unutar organizacije. Nadalje, vezano uz radni učinak, Inuwa i Abubakar (2017) te Chin-Wen i suradnici (2012) izvješćuju o pozitivnoj povezanosti stavova prema radu s radnim učinkom zaposlenika, što je također u skladu s rezultatima ovog istraživanja. Štoviše, Gurung (2007) navodi da stavovi prema virtualnom radu postaju pozitivniji s povećanjem količine sati koje zaposlenici rade od kuće. Doista, ovo istraživanje pokazalo je umjereno visoku pozitivnu povezanost stavova prema virtualnom radu s brojem dana u tjednu koje zaposlenici provedu radeći od kuće. Drugim riječima, s porastom razine virtualnosti, stavovi prema ovakvom načinu rada postaju pozitivniji, no vrijedi i obratno.

Nadalje, suprotno očekivanjima, nije dobivena povezanost virtualnosti (broja dana u tjednu koji zaposlenici rade od kuće) s ukupnim radnim učinkom kao niti sa zadovoljstvom poslom.

Ovakvi su nalazi suprotni nalazima nekih prijašnjih istraživanja. Primjerice, Aslan i suradnici (2022), Mekonnen (2013) i Kiburz (2016) izvješćuju o pozitivnoj povezanosti rada od kuće i radnog učinka. Međutim, metaanalitički podaci Gajendrana i Harrisona (2007) pokazuju pozitivan odnos između rada od kuće i radnog učinka kada je radni učinak objektivno procijenjen od strane nadređenih, dok ta povezanost nije dobivena sa samoprocijenjenim radnim učinkom zaposlenika.

Osim radnog učinka, nije dobivena značajna povezanost niti između virtualnosti i zadovoljstva poslom, što je također suprotno rezultatima nekih dosadašnjih istraživanja. Gajendran i Harrison (2007), Hill i suradnici (2003) i Susilo (2020) navode da je rad od kuće pozitivno povezan sa zadovoljstvom poslom i produktivnošću zaposlenika. Spomenuti autori objašnjavaju da zadovoljstvo zaposlenika proizlazi iz veće razine autonomije prilikom rada od kuće. S druge strane, nalazi Jostella i Hemlina (2018) i Russella i suradnika (2009) pokazuju da rad na daljinu smanjuje zadovoljstvo poslom zbog toga što zaposlenici koji rade od kuće češće moraju raditi i tijekom svog slobodnog vremena što povećava sukob između privatnog i poslovnog života. Osim toga, zaposlenici koji rade od kuće vjerojatnije će doživjeti veću razinu stresa u usporedbi sa zaposlenicima koji rade u uredu (Song i Gao, 2020). To može biti rezultat smanjene društvene interakcije zaposlenika koji rade od kuće. Bareket-Bojmel i suradnici (2023) dokumentirali su da rad od kuće povećava osjećaj socijalne izolacije zaposlenika, što u konačnici može smanjiti zadovoljstvo poslom (Toscano i Zappala, 2020).

Izuzev nalaza o linearnom odnosu između rada od kuće i zadovoljstva poslom, postoje i argumenti za krivolinijski odnos između ove dvije varijable, to jest, odnos u obliku obrnutog slova „U“ (Golden, 2006). Drugim riječima, povećanjem broja sati ili dana koji zaposlenik tjedno radi izvan ureda, zadovoljstvo poslom raste samo do određene točke (15.1 sati tjedno) (Golden i Veiga, 2005), dok daljnji porast intenziteta rada od kuće dovodi do smanjenja zadovoljstva poslom (Golden, 2006). Ovakav krivolinijski odnos može biti posljedica smanjene interakcije licem u lice i komunikacije s kolegama, ali i povećane percepcije izolacije koju zaposlenici mogu iskusiti ako od kuće rade veći broj dana u tjednu (Allen i sur., 2015). Nadalje, Bellmann i Hübler (2020) navode da zadovoljstvo poslom može ovisiti o tome temelji li se rad od kuće na detaljnom ugovoru ili ne. Odnosno, rezultati njihova istraživanja upućuju na to da postojanje ugovora o radu od kuće pomaže u izbjegavanju neplaćenog prekovremenog rada te poboljšava zaposlenikovo zadovoljstvo poslom.

## 5.2. Prediktori radnog učinka

Dosadašnji rezultati pokazali su da je radni učinak pozitivno povezan s većinom varijabli korištenim u istraživanju. Osim povezanosti među varijablama, ovim se istraživanjem ispitivalo i koje varijable značajno prediiraju radni učinak. Provedbom multiple linearne regresijske analize dobiveno je da su virtualna radna samoeifikasnost i intrinzična motivacija značajni prediktori radnog učinka, pri čemu obje varijable objašnjavaju relativno visok udio varijance radnog učinka. Dakle, dobiveni rezultati ukazuju na to da će intrinzična motivacija zaposlenika i percepcije o virtualnoj radnoj samoeifikasnosti najbolje prediirati radni učinak zaposlenika koji rade izvan ureda.

Kao što je spomenuto ranije, intrinzična se motivacija definira kao motivacija za obavljanje aktivnosti za sebe, kako bi se iskusilo zadovoljstvo svojstveno toj aktivnosti (Deci i sur., 1989). Dakle, intrinzično motivirani zaposlenici motivirani su samim zadatkom i vlastitim entuzijazmom za zadatak, a ne toliko vanjskim nagradama (Amabile, 1993). Brojna istraživanja također pokazuju da intrinzična motivacija značajno predviđa radni učinak (Christian i sur., 2011; Joo i Park, 2010; Munyua, 2017), što je u skladu s nalazima ovog istraživanja. Takvi su zaposlenici odgovorniji u svojim radnim zadacima (Dysvik i Kuvaas, 2011) te imaju višu razinu radnog angažmana (Rich, 2006) što kroz usredotočenost i diskrecijske napore (Macey i Schneider, 2008) predviđa veći radni učinak (Christian i sur., 2011).

Osim intrinzične motivacije, značajnim prediktorom radnog učinka pokazala se i virtualna radna samoeifikasnost. Drugim riječima, zaposlenici koji imaju visoke percepcije o vlastitoj virtualnoj radnoj samoeifikasnosti, postizati će veći radni učinak prilikom rada od kuće. Kao što je spomenuto ranije, virtualna radna samoeifikasnost definira se kao uvjerenje ili prosudba zaposlenika da može učinkovito obavljati radne zadatke u virtualnom radnom okruženju (Staples i sur., 1998). Pojedinci s visokom virtualnom radnom samoeifikasnošću uvjereni su u svoju sposobnost organiziranja i planiranja rada, postavljanja adekvatnih radnih ciljeva (Wang i Haggerty, 2011) te adekvatnog suočavanja s nepovoljnim učincima virtualnog rada (Adamovic i sur., 2018; Collins i sur., 2017). Brown i suradnici (2011), Judge i Bono (2001) i Stajkovic i Luthans (1998) navode da je samoeifikasnost najjači prediktor radnog učinka. Zaposlenici s većom razinom samoeifikasnosti usmjeravaju se na prilike i izazove umjesto na prepreke, općenito razmišljaju na optimističniji način, postavljaju si više ciljeve, ulažu veći napor, održavaju vlastitu motivaciju i manje su osjetljivi na stres. Zbog svega navedenoga,

takvi zaposlenici imaju veću vjerojatnost postizanja uspješnih rezultata, odnosno radnog učinka (Bandura, 1997). Rezultati ovog istraživanja i skladu su s nalazima Staplesa i suradnika (1998) koji su također pronašli da samoeфикаsnost u radu na daljinu značajno predviđa radni učinak.

### **5.3. Prediktori zadovoljstva poslom**

Druga kriterijska varijabla korištena u istraživanju jest zadovoljstvo poslom. Provedbom multiple linearne regresijske analize ispitano je koje varijable značajno predviđaju zadovoljstvo poslom zaposlenika koji rade izvan ureda. Rezultati regresijske analize pokazali su da su značajni prediktori zadovoljstva poslom također virtualna radna samoeфикаsnost i intrinzična motivacija, ali pored njih i virtualna radna klima. Pri tome, kao najbolji prediktor zadovoljstva poslom zaposlenika pokazala se intrinzična motivacija.

Kao što je navedeno ranije, zadovoljstvo poslom odnosi se na stavove i osjećaje koje ljudi imaju o svom poslu (Aziri, 2011) te je ono veće ako posao može ispuniti ono što zaposlenici očekuju od svog rada (Yusuf, 2021). U skladu s nalazima ovog istraživanja, Rahayu i Wibowo (2022) također navode da intrinzična motivacija značajno predicira zadovoljstvo poslom. Ali i suradnici (2023) su provedbom SEM analize ispitivali učinak intrinzične motivacije na zadovoljstvo poslom u kontekstu rada na daljinu. Njihovi rezultati također pokazuju značajan pozitivan utjecaj intrinzične motivacije na zadovoljstvo poslom zaposlenika koji rade od kuće. Kada zaposlenici koji rade od kuće dožive svoje radne zadatke zanimljivima i uzbudljivima, to dovodi do povećanja njihovog zadovoljstva poslom. Dakle, intrinzično motivirani zaposlenici obavljaju svoje zadatke jer ih smatraju zanimljivima, a ne zato što traže vanjske poticaje za njihovo obavljanje i samim su time zadovoljniji poslom kojeg obavljaju (Ali i sur., 2023).

Virtualna radna klima također se pokazala kao značajan prediktor zadovoljstva poslom. Zaposlenici koji percipiraju da im organizacija nudi podršku i potrebnu obuku za virtualni rad bit će zadovoljniji svojim poslom. Ovi su nalazi u skladu s prijašnjim istraživanjima koja također navode da pozitivna organizacijska klima predviđa zadovoljstvo poslom (Castro i Martins (2010), odnosno da organizacijska klima ima značajan pozitivan učinak na varijable uspješnosti zaposlenika kao i na ukupno zadovoljstvo poslom (Ahmad i sur., 2018; Petcu i sur., 2021). Slične nalaze potvrđuju i Hartman i suradnici (1992) navodeći da je zadovoljstvo radom na daljinu značajno povezano s pozitivnom podrškom i razumijevanjem od strane neposrednih nadređenih. Zaposlenici koji rade od kuće ističu da su razumijevanje, zabrinutost i prihvaćanje

ovakvog načina rada od strane njihovih nadređenih ključni čimbenici koji utječu na to koliko će biti zadovoljni poslom kojeg obavljaju na daljinu (Hartman i sur., 1992).

Treći značajni prediktor zadovoljstva poslom u radu od kuće jest virtualna radna samoefikasnost. Ovakvi su rezultati u skladu s mnogim prijašnjim istraživanjima. Primjerice, Judge i Bono (2001) navode da je samoefikasnost jedan od najjačih prediktora zadovoljstva poslom. Yakin i Erdil (2012) također izvješćuju o tome da je opća samoefikasnost u pozitivnoj korelaciji i značajno predicira zadovoljstvo poslom zaposlenih radnika (Caprara i sur., 2003; Lent i Brown, 2006). U kontekstu virtualnih radnih aranžmana, rezultati Staplesa i suradnika (1998) ukazuju na to da samoefikasnost u radu na daljinu značajno predicira zadovoljstvo poslom zaposlenika. Pojedinci s visokom virtualnom radnom samoefikasnošću osjećaju se sigurno u svoju sposobnost samostalnog obavljanja zadataka dok rade od kuće, učinkovitije postavljaju granice između poslovnog i obiteljskog života i lakše se nose s izazovima koje ovakav oblik rada nosi. Sve navedeno, u konačnici, povećava vjerojatnost da će takvi zaposlenici biti zadovoljniji svojim poslom.

#### **5.4. Moderacijski učinak virtualnosti na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i zadovoljstva poslom**

Kako bi se ispitao moderacijski učinak virtualnosti na odnos između virtualne radne samoefikasnosti i zadovoljstva poslom, provedena je regresijska moderacijska analiza. Rezultati su pokazali značajan negativan moderacijski učinak virtualnosti na odnos između spomenutih varijabli. Drugim riječima, zaposlenici s visokom virtualnom radnom samoefikasnošću zadovoljniji su svojim poslom ako manji broj dana tjedno rade od kuće. Ovi nalazi suprotni su očekivanima te hipoteza (H5b) nije potvrđena. Budući da zaposlenici s visokom virtualnom radnom samoefikasnošću sebe smatraju sposobnima obavljati radne zadatke u virtualnom radnom okruženju, pretpostavili smo da će takvi zaposlenici biti zadovoljniji svojim poslom ako im se omogući da tjedno veći broj dana rade od kuće. Međutim, očito veća razina virtualnosti može smanjiti efekt visoke virtualne radne samoefikasnosti na zadovoljstvo poslom. S obzirom na to da rad od kuće, uz veliki broj prednosti, ima i puno negativnih strana, to može dovesti do ublažavanja odnosa između samoefikasnosti zaposlenika i njihova zadovoljstva poslom. S porastom intenziteta rada od kuće, zaposlenici se češće mogu susresti s izazovima u komunikaciji, osjećajem izolacije ili teškoćama u upravljanju ravnotežom između poslovnog i privatnog života. Pretpostavili smo da će upravo visoka

virtualna radna samoeфикаsnost zaposlenicima pomoći u efikasnijem suočavanju s ovakvim izazovima. Međutim, moguće je da se osobe s visokom virtualnom radnom samoeфикасноšću u početku mogu dobro prilagoditi na učestali rad od kuće, no ako izazovi ovakvog načina rada postanu preveliki, to može dovesti do pritiska koji se u konačnici odražava na zadovoljstvo poslom. Dakle, negativni moderacijski učinak ukazuje na to da će s povećanjem razine rada od kuće, zaposlenici s visokom virtualnom radnom samoeфикасноšću biti manje zadovoljni svojim poslom.

### **5.5. Moderacijski učinak virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom**

Provedbom regresijske moderacijske analize ispitan je moderacijski učinak virtualne radne klime na odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom. Rezultati su pokazali značajan pozitivan moderacijski efekt virtualne radne klime na odnos između spomenutih varijabli. To znači da je odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom poboljšán ili ojačan ako postoji podržavajuća klima u virtualnom radnom okruženju. Ovakvu su rezultati suprotni očekivanima i H4a hipotezi. Oslanjajući se na Lewinovu (1951) teoriju polja i Festingerovu (1957) teoriju kognitivne disonance kao i na prethodna istraživanja (npr. Adamovic i sur., 2022), očekivalo se da će virtualna radna klima ublažiti odnos između stavova prema virtualnom radu i zadovoljstva poslom, odnosno da će pozitivno percipirana virtualna radna klima povećati zadovoljstvo poslom kod zaposlenika koji imaju negativnije stavove prema virtualnom radu. Međutim, istraživanje je pokazalo značajne rezultate u potpuno suprotnom smjeru. Dakle, dobiveno je da su zaposlenici koji imaju pozitivne stavove prema virtualnom radu zadovoljni svojim poslom, no njihovo je zadovoljstvo još izraženije ako virtualnu radnu klimu percipiraju kao pozitivnu i podržavajuću. Dobiveni se rezultati mogu objasniti s pomoću Festingerove (1957) teorije kognitivne disonance, koja pretpostavlja da se kognitivna disonanca manifestira kad se pojavi nesklad između afektivne, kognitivne i ponašajne komponente stava. Dakle, zbog fleksibilnosti radnog vremena i veće autonomije, pojedinac može imati pozitivne stavove prema virtualnom načinu rada i općenito biti zadovoljan svojim poslom. Međutim, virtualna radna klima može djelovati na smjer i snagu ovog odnosa. Ako virtualna radna klima pruža podršku, olakšava suradnju i komunikaciju među kolegama, vjerojatnost javljanja disonance između stavova i ponašanja bit će smanjena. Upravo to smanjenje potencijalne disonance može dovesti do većeg zadovoljstva poslom



zaposlenika. Pozitivna i podržavajuća virtualna radna klima motivira zaposlenike da usklade svoje pozitivne stavove s takvim podržavajućim okruženjem, smanjujući potrebu za rješavanjem kognitivne disonance. Dakle, pozitivan moderacijski učinak virtualne radne klime održava dosljednost između stavova prema virtualnom radu i iskustva rada u virtualnom okruženju te, zbog smanjene vjerojatnosti javljanja kognitivne disonance, doprinosi većem zadovoljstvu poslom zaposlenika koji rade od kuće.

## **5.6. Doprinosi, nedostaci, implikacije i prijedlozi za buduća istraživanja**

Jedan od glavnih doprinosa ovog istraživanja je taj da se istraživanje bavi aktualnom temom današnjice, odnosno radom od kuće. Budući da su organizacije u Hrvatskoj relativno nedavno počele koristiti ovakve radne prakse, rezultati provedenog istraživanja daju puno informacija o tome kako se ovakav način rada može odraziti na zadovoljstvo poslom i radni učinak, koji predstavljaju važne odrednice organizacijskog uspjeha. Nadalje, pregledom postojeće literature nije pronađeno istraživanje koje je u kontekstu virtualnog rada na sličan način ispitivalo odnose između varijabli korištenih u ovom istraživanju.

Osim doprinosa, ovo istraživanje ima i nekoliko nedostataka. Provedeno je *online* putem platforme Google obrasci, zbog čega se čimbenici poput iskrenosti, motivacije i umora, koji mogu utjecati na rezultate, ni na koji način nisu mogli kontrolirati. Također, zbog relativno malog broja ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, upitno je koliko se ovi rezultati mogu generalizirati na opću populaciju. Osim toga, istraživanje se temeljilo isključivo na samoprocjenama ispitanika. Iako je anonimnost bila osigurana, moguće je da su ispitanici davali socijalno poželjne odgovore i time utjecali na cjelokupne rezultate. Nadalje, s obzirom na to da su ispitanici retrospektivno procjenjivali svoj radni učinak u organizaciji koji se odnosi na posljednja tri mjeseca, upitno je koliko su te procjene bile pouzdane. Štoviše, glavnim se nedostatkom ovog istraživanja smatra to što se ispitanike nije pitalo koliko dugo prakticiraju rad od kuće, odnosno koliko imaju radnog iskustva radeći od kuće. Naime, upravo bi zaposlenikovo radno iskustvo u virtualnom radu moglo biti od velikog značaja za njihovu procjenu virtualne radne klime, stavova prema virtualnom radu, virtualne radne samoeфикаsnosti, ali i zadovoljstva poslom. Primjerice, zaposlenici koji imaju malo radnog iskustva u virtualnom načinu rada, mogu imati poteškoće u razvijanju percepcija o virtualnoj radnoj klimi, dok bi oni koji imaju više iskustva u virtualnom radu mogli imati sasvim druga očekivanja i percepcije o radnoj klimi u virtualnom radnom okruženju. Nadalje, uvjerenja o

vlastitoj sposobnosti obavljanja radnih zadataka u virtualnom okruženju (virtualna radna samoeфикаsnost) formiraju se, između ostalog, na temelju iskustva o prethodnim postignućima. Zadovoljstvo poslom i stavovi prema virtualnom radu također se formiraju tijekom vremena na temelju izravnog i neizravnog iskustva. Dakle, moguće je da zaposlenici koji kraće vrijeme rade od kuće nemaju stabilne percepcije o gore navedenim konstruktima. Također, moguće je da se zbog navedenih nedostataka moderacijski efekti nisu pokazali značajnima kao što je bilo očekivano. Stoga bi buduća istraživanja trebala prikupiti veći broj odgovora ispitanika te samo istraživanje provesti metodom papir-olovka umjesto *online* ankete. Na taj bi se način riješili neki od prethodno nabrojanih nedostataka. Nadalje, buduća bi istraživanja trebala koristiti objektivnu mjeru radnog učinka od strane nadređenog te, najvažnije, ispitati radno iskustvo prilikom rada od kuće jer upravo ova varijabla može imati efekt na procjenu drugih čimbenika.

Sve u svemu, dobiveni rezultati ukazuju na to da su intrinzična motivacija i virtualna radna samoeфикаsnost značajno predviđale radni učinak i zadovoljstvo poslom, dok je virtualna radna klima značajno predviđala samo zadovoljstvo poslom zaposlenika koji rade od kuće. Ovi nalazi impliciraju da bi organizacije koje nude ovakve radne aranžmane posebno trebale poticati radnu samoeфикаsnost i intrinzičnu motivaciju zaposlenika, ali i promicati učinkovitu i podržavajuću klimu, kako bi zaposlenici bili zadovoljni svojim poslom i postizali veći radni učinak. Osim toga, upravitelji i menadžeri organizacija koje nude rad od kuće trebaju biti svjesni nedostataka ovakvog oblika rada i truditi se omogućiti zaposlenicima profesionalni razvoj kako bi oni bili zadovoljni te uspješno i učinkovito obavljali svoje radne zadatke.

## 6. ZAKLJUČAK

Zbog ubrzanog razvoja informacijsko komunikacijske tehnologije, ali i zbog pandemije koronavirusa, prevalencija rada od kuće drastično se povećala. Ovo se istraživanje bavilo ispitivanjem prediktora radnog učinka i zadovoljstva poslom kod zaposlenika koji rade od kuće. Hipoteze koje se odnose na povezanost među varijablama kao i predikciju kriterijskih varijabli, djelomično su potvrđene. Pokazalo se da su intrinzična motivacija i virtualna radna samoeфикаsnost značajni prediktori radnog učinka, dok zadovoljstvo poslom značajno prediциraju intrinzična motivacija, virtualna radna klima i virtualna radna samoeфикаsnost. Ovakvi rezultati upućuju na to da se menadžeri i upravitelji organizacija koje nude rad od kuće, posebno moraju usmjeriti na razvoj i poticanje intrinzične motivacije, samoeфикаsnosti u virtualnom radu, ali i virtualne radne klime kako bi zaposlenici bili zadovoljni poslom i postizali veći radni učinak. Nadalje, provedeno je osam moderacijskih analiza, pri čemu su se samo dvije pokazale značajnima, no u suprotnom smjeru od očekivanog. Dakle, niti jedna hipoteza vezana uz moderacijski efekt nije potvrđena. Iako istraživanje ima i nekoliko ograničenja, dobiveni rezultati od velike su važnosti, posebno zbog toga što je rad od kuće u Hrvatskoj relativno novi oblik rada koji se sve više počinje prakticirati. Stoga je nužno da organizacije koje nude ovakve radne prakse uče kako promicati zadovoljstvo kod zaposlenika i povećati njihov radni učinak.

## 7. LITERATURA

- Aarons, G. A., i Sawitzky, A. C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 33, 289-301. <https://doi.org/10.1007/s10488-006-0039-1>
- Adamovic, M. (2018). An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2159-2187. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323227>
- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., i Mendoza, A. (2022). Exploring the adoption of virtual work: the role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(17), 3492-3525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913623>
- Ahmad, H., Ahmad, K., i Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European journal of social sciences*, 18(2), 257-267.
- Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M., i Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: Do employees' personalities matter?. *Management Decision*, 56(2), 421-440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>
- Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leončikas, T., Mascherini, M., ... i Sándor, E. (2020). Living, working and COVID-19. <https://doi.org/10.2806/467608>
- Akmalia, S., i Prihartono, B. (2023). Relationship between remote work, organizational climate, and work stress on employee performance. *International Journal of Social Health*, 2(9), 578-585. <https://doi.org/10.58860/ijsh.v2i9.91>
- Aktar, S., Sachu, M. K., i Ali, M. E. (2012). The impact of rewards on employee performance in commercial banks of Bangladesh: An empirical study. *IOSR Journal of business and Management*, 6(2), 9-15. [10.9734/JEMT/2020/v26i930288](https://doi.org/10.9734/JEMT/2020/v26i930288)
- Ali, A. D., Narine, L. K., Hill, P. A., i Bria, D. C. (2023). Factors affecting remote workers' job satisfaction in Utah: An Exploratory Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(9), 5736. <https://doi.org/10.3390/ijerph20095736>

- Allen, T. D., Golden, T. D., i Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alsafadi, Y., i Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529. doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., i Güngör, H. (2022). Task performance and job satisfaction under the effect of remote working: Call center evidence. *Economics & Sociology*.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, 3(4).
- Bailey, D. E., i Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bakker, A. B., i Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., i Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of applied psychology*, 84(4), 496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on psychological science*, 1(2), 164-180. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x>

- Bandura, A., i Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of personality and social psychology*, 41(3), 586. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.41.3.586>
- Bareket-Bojmel, L., Chernyak-Hai, L., i Margalit, M. (2023). Out of sight but not out of mind: The role of loneliness and hope in remote work and in job engagement. *Personality and Individual Differences*, 202, 111955. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111955>
- Barrero, J. M., Bloom, N., i Davis, S. J. (2021). *Why working from home will stick* (No. w28731). National Bureau of Economic Research. 10.3386/w28731
- Başol, O., i Çömlekçi, M. F. (2022). The effect of remote-work attitude on life satisfaction: investigating the mediating role of job satisfaction. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 77.
- Bélanger, F., Watson-Manheim, M. B., i Jordan, D. H. (2002). Aligning IS research & practice: a research agenda for virtual work. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15(3), 48-70. 10.4018/irmj.2002070104
- Bellmann, L., i Hübler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work–life balance–robust or heterogeneous links?. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>
- Borgogni, L., Russo, S. D., Miraglia, M., i Vecchione, M. (2013). The role of self-efficacy and job satisfaction on absences from work. *European Review of Applied Psychology*, 63(3), 129-136. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2012.08.007>
- Borman, W. C., i Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Brown, I., i Inouye, D. K. (1978). Learned helplessness through modeling: The role of perceived similarity in competence. *Journal of personality and social psychology*, 36(8), 900. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.8.900>
- Brown, S. D., Lent, R. W., Telander, K., i Tramayne, S. (2011). Social cognitive career theory, conscientiousness, and work performance: A meta-analytic path analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 81-90. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.009>

- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. routledge. DOI <https://doi.org/10.4324/9780203807644>
- Caillier, J. G. (2016). Do teleworkers possess higher levels of public service motivation?. *Public Organization Review*, 16, 461-476. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0318-y>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., i Steca, P. (2003). Efficacy beliefs as determinants of teachers' job satisfaction. *Journal of educational psychology*, 95(4), 821. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.4.821>
- Castro, M. L., i Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of industrial psychology*, 36(1), 1-9.
- Chin-Wen, L., Chien-Yu, L., Chuan-Kuei, H., i Ta-Lung, C. (2012). Work values, work attitude and job performance of green energy industry employees in Taiwan. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5299-5318. DOI: 10.5897/AJBM11.1449
- Christian, M. S., Garza, A. S., i Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Collins, N., Chou, Y. M., Warner, M., i Rowley, C. (2017). Human factors in East Asian virtual teamwork: A comparative study of Indonesia, Taiwan and Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(10), 1475-1498. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1089064>
- Crosbie, T., i Moore, J. (2004). Work–life balance and working from home. *Social Policy and Society*, 3(3), 223-233. <https://doi.org/10.1017/S1474746404001733>
- Deci, E. L., Connell, J. P., i Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 205-224.

- Drach-Zahavy, A., i Somech, A. (2013). Linking task and goal interdependence to quality service: The role of the service climate. *Journal of Service Management*, 24(2), 151-169. <https://doi.org/10.1108/09564231311323944>
- Dugguh, S. I., i Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR journal of business and management*, 16(5), 11-18.
- Dysvik, A., i Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European journal of work and organizational psychology*, 20(3), 367-387. <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>
- Eagly, A. H., i Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt brace Jovanovich college publishers.
- Elias, S. M., Smith, W. L., i Barney, C. E. (2012). Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: Work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 31(5), 453-467. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2010.513419>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.
- Gajendran, R. S., i Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., i Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel psychology*, 68(2), 353-393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>
- George, J.M. i Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior (Fifth Edition)*.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 319-340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Golden, T. D., i Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, 31(2), 301-318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>



- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Gregson, T. (1987). Factor analysis of a multiple-choice format for job satisfaction. *Psychological Reports*, 61(3), 747-750. <https://doi.org/10.2466/pr0.1987.61.3.747>
- Gurung, A. (2007). The role of virtuality and work family conflict in forming attitudes towards virtual work. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 2(1), 69-80. <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2007.013882>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., i Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson
- Hartman, R. I., Stoner, C. R., i Arora, R. (1992). Developing successful organizational telecommuting arrangements: Worker perceptions and managerial prescriptions. *SAM Advanced Management Journal*, 57(3), 35.
- Hayati, K., i Caniago, I. (2012). Islamic work ethic: The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 1102-1106. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.148>
- Hayes, A. F. (2013). Mediation, moderation, and conditional process analysis. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, 1, 20.
- Hertel, G., Konradt, U., i Voss, K. (2006). Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of distributed teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 477-504. <https://doi.org/10.1080/13594320600908187>
- Hill, E. J., Ferris, M., i Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of vocational behavior*, 63(2), 220-241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Hoornweg, N., Peters, P., i van der Heijden, B. (2016). *Finding the Optimal Mix between Telework and Office Hours to Enhance Employee Productivity: A Study into the Relationship between Telework Intensity and Individual Productivity, with Mediation of Intrinsic Motivation and*

*Moderation of Office Hours. Advanced Series in Management, 1–28. doi:10.1108/s1877-636120160000016002*

- Hünefeld, L., Gerstenberg, S., i Hüffmeier, J. (2020). Job satisfaction and mental health of temporary agency workers in Europe: a systematic review and research agenda. *Work & Stress, 34*(1), 82-110. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1567619>
- Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., i Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8*(2), 735. DOI:10.9770/jesi.2020.8.2(44)
- Inuwa, M., i Abubakar, F. M. (2017). The moderating effect of physical working environment on job attitude and employee performance. *International Sciences of Management Journal, 3*(3), 1-14.
- John, S. F., Varghese, M. G. M., i Varghese, M. S. (2020). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis of virtual work during the pandemic. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 17*(9), 1503-1510. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/3984>
- Johnson, L. (2016). *Predictors of job satisfaction among telecommuters* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Joo, B.-K. B., Jeung, C.-W., i Yoon, H. J. (2010). *Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. Human Resource Development Quarterly, 21*(4), 353–371. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20053>
- Joo, B. K., i Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(6), 482-500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Jostell, D., i Hemlin, S. (2018). After hours teleworking and boundary management: Effects on work-family conflict. *Work, 60*(3), 475-483. DOI: 10.3233/WOR-182748
- Judge, T. A., i Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and

- job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Kane, J. S. (1996). The conceptualization and representation of total performance effectiveness. *Human resource management review*, 6(2), 123-145. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(96\)90016-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(96)90016-9)
- Karatepe, O. M., i Tekinkus, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 173-193. <https://doi.org/10.1108/02652320610659021>
- Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., i Ijaz, M. (2016). Impact of training and development of employees on employee performance through job satisfaction: A study of telecom sector of Pakistan. *Business Management and Strategy*, 7(1), 29-46. 10.5296/bms.v7i1.9024
- Kiburz, K. M. (2016). *A closer look into remote work: examining resources within remote work arrangements with outcomes of job performance and work-family conflict* (Doctoral dissertation, University of South Florida).
- Konradt, U., Hertel, G., i Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61-79. <https://doi.org/10.1080/13594320344000020>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., i van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331-337. [10.1097/JOM.0000000000000113](https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113)
- Krapić, N., Čoso, B. i Sušanj, Z. (2006). Crte ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji kao prediktori tjelesnih simptoma zaposlenika. *Psihologijske teme*, 15 (1), 81-100. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/11833>
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., i Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of management journal*, 52(4), 704-730. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669916>
- Kurland, N. B., i Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, 10(4), 500-513. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.4.500>

- Lent, R. W., i Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of vocational behavior*, 69(2), 236-247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.006>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.).
- Linz, S. J. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *International journal of manpower*, 24(6), 626-652. <https://doi.org/10.1108/01437720310496139>
- Lipnjak, G. (2012). Rad kod kuće–zakonske odredbe, kategorije, prednosti i nedostaci. *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 54(1), 21-27. <https://hrcak.srce.hr/79186>
- Macey, W. H., i Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Maggiore, C., Johnston, C. S., i Rossier, J. (2016). Contribution of personality, job strain, and occupational self-efficacy to job satisfaction in different occupational contexts. *Journal of Career Development*, 43(3), 244-259. <https://doi.org/10.1177/0894845315597474>
- Martins, L. L., Gilson, L. L., i Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 805-835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., i James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work–life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00219.x>
- Mehralian, G., Peikanpour, M., Rangchian, M., i Aghakhani, H. (2020). *Managerial skills and performance in small businesses: the mediating role of organizational climate*. *Journal of Asia Business Studies*, 14(3), 361–377. doi:10.1108/jabs-02-2019-0041
- Mekonnen, T. (2013). Examining the effect of teleworking on employees' job performance. (Unpublished doctoral dissertation).Walden University, Minneapolis, MN.
- Micaela, B. (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to Headlines. Policy Commons. [20.500.12592/163633](https://doi.org/10.500.12592/163633)

- Munyua, K. M. (2017). *Influence of intrinsic motivation on job performance and organisational commitment among the employees: case of k-Unity, Kiambu County, Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Murphy, K. R., i Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., i Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 175-197. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>
- Oetting, M. (2010). *Ripple effect: How empowered involvement drives word of mouth*. Springer Science & Business Media.
- Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Aguilar-Parra, J. M., Padilla-Góngora, D., i López-Liria, R. (2019). Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1792. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101792>
- Petcu, M. A., Sobolevschi-David, M. I., Anica-Popa, A., Curea, S. C., Motofei, C., i Popescu, A. M. (2021). Multidimensional assessment of job satisfaction in telework conditions. Case study: Romania in the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(16), 8965. <https://doi.org/10.3390/su13168965>
- Peters, P., i van Der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telehomeworking: The Dutch case. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 430-447. <https://doi.org/10.1080/09585190601167730>
- Potosky, D., i Ramakrishna, H. V. (2002). *The Moderating Role of Updating Climate Perceptions in the Relationship Between Goal Orientation, Self-Efficacy, and Job Performance*. *Human Performance*, 15(3), 275–297. doi:10.1207/s15327043hup1503\_03 10.1207/s15327043hup1503\_03
- Pradoto, H., Haryono, S., i Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71(2), 345-355. 10.3233/WOR-210678

- Prasad, K. D. V., Vaidya, R. W., i Mangipudi, M. R. (2020). Effect of occupational stress and remote working on psychological well-being of employees: An empirical analysis during covid-19 pandemic concerning information technology industry in hyderabad. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 11(2), 1-13.
- Pushpakumari, M. D. (2008, January). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. In *City Forum* (Vol. 9, No. 1, pp. 89-105).
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., i Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383-405. <https://doi.org/10.1177/014920630102700309>
- Raghuram, S., i Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(2-3), 259-277. <https://doi.org/10.1002/hrm.20019>
- Raghuram, S., Wiesenfeld, B., i Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 180-198. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00040-X](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00040-X)
- Rahayu, M., i Wibowo, R. (2022, August). Intrinsic Motivation and Job Satisfaction During The Covid-19 Pandemic: The Mediating Role of Innovative Work Behaviour. In *Proceedings of the 3rd International Conference of Business, Accounting, and Economics, ICBAE 2022, 10-11 August 2022, Purwokerto, Central Java, Indonesia*. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.10-8-2022.2320804>
- Rau, B. L., i Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel psychology*, 55(1), 111-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00105.x>
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. University of Florida.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of applied psychology*, 93(2), 472. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>

- Rupietta, K., i Beckmann, M. (2018). Working from home: What is the effect on employees' effort?. *Schmalenbach business review*, 70, 25-55. <https://doi.org/10.1007/s41464-017-0043-x>
- Russell, H., O'Connell, P. J., i McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work–life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73-97. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>
- Saludin, N. A., i Hassan, H. (2012). A conceptual study on working from home in Malaysian construction industry. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 56, 67.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., i Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Schepers, J., Jong, A. D., Ruyter, K. D., i Wetzels, M. (2011). Fields of gold: Perceived efficacy in virtual teams of field service employees. *Journal of Service Research*, 14(3), 372-389. <https://doi.org/10.1177/1094670511412354>
- Schunk, D. H. (1981). Modeling and attributional effects on children's achievement: A self-efficacy analysis. *Journal of educational psychology*, 73(1), 93. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.73.1.93>
- Shin, Y., Hur, W. M., Moon, T. W., i Lee, S. (2019). A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1812. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101812>
- Smajo, J. (2022). *Identifikacija s organizacijom kao čimbenik angažiranosti i radnog učinka prodajnog osoblja*. Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:925218>
- Song, Y., i Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649-2668. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>
- Sultana, U. S., Abdullah, N. E. T. M., Mok, E. T., Hossain, J., Sherief, S. R., Iskandar, M. L., i Andalib, T. W. (2021). Exploring Motivation and commitment on job satisfaction and employee

- performance in Work from Home (WFH) perspective. *Psychology and Education*, 58(3), 2411-2424.
- Susanty, A., Miradipta, R., i Jie, F. (2013). Analysis of the effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction, on employee's job performance. *European journal of business and social sciences*, 1(10), 15-24.
- Susilo, D. (2020). Revealing the effect of work-from-home on job performance during the COVID-19 crisis: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(1), 23-40. covidwho-1070426
- Stajkovic, A. D., i Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Staples, D. S., Hulland, J. S., i Higgins, C. A. (1998). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Journal of computer-mediated communication*, 3(4), JCMC342. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00085.x>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., i Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: pearson.
- Taskin, L., i Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x>
- Tierney, P., Farmer, S. M., i Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Toffler, A. (1980). *The third wave/alvin toffler*. New York: Morrow, 544.
- Toscano, F., i Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of tim
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., i Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340-360. <https://doi.org/10.1177/2041386612454043>



- Van Woerkom, M., i Meyers, M. C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 54(1), 81-103. <https://doi.org/10.1002/hrm.21623>
- Velnampy, T. (2008). Job attitude and employees performance of public sector organizations in Jaffna district, Sri Lanka. *GITAM journal of management*, 6(2), 66-73.
- Wagner, S. H. (2020). Attitude theory and job attitudes: On the value of intersections between basic and applied psychology. In *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (pp. 13-42). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429325755>
- Wan, Z., Wang, Y., i Haggerty, N. (2008). Why people benefit from e-learning differently: The effects of psychological processes on e-learning outcomes. *Information i management*, 45(8), 513-521. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.08.003>
- Wang, Y., i Haggerty, N. (2011). Individual virtual competence and its influence on work outcomes. *Journal of management information systems*, 27(4), 299-334. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270410>
- Warr, P., Cook, J., i Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupational Psychology*, 52(2), 129-148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Williams, L. J., i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Yakin, M., i Erdil, O. (2012). Relationships between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: a survey on certified public accountants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 370-378. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1013>
- Yu, X., He, B., Liu, M., Wang, A., i Yuan, Y. (2022). The effect of distributive justice climate on virtual team performance: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 950581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.950581>
- Yusuf, M. (2021). The effects of the intrinsic motivation and extrinsic motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at pt. Alwi Assegaf Palembang. *MBIA*, 20(1), 18-31. <https://doi.org/10.33557/mbia.v20i1.1221>

## 8. PRILOZI

Prilog 1. *Faktorska zasićenja čestica Upitnika virtualne radne klime primjenom metode glavnih osi.*

	Čestice	Virtualna radna klima
1.	Moj nadređeni ima razumijevanja za želje i potrebe zaposlenika da rade virtualno.	.64
2.	Moj nadređeni prepoznaje i cijeni dobar posao koji se izvodi virtualno.	.63
3.	Moja organizacija osigurava opremu i materijale potrebne za rad izvan ureda (npr. računalo, oprema za telekonferencije, softver itd.).	.33
4.	Moja organizacija pruža tehničku podršku potrebnu za pomoć zaposlenicima u radu izvan ureda (npr. telefonska/ <i>online</i> podrška, upućeni tehničari itd.).	.39
5.	Većina zaposlenika u mojoj organizaciji istinski vjeruje u dobrobit virtualnog rada.	.53
6.	U ovoj organizaciji zaposlenici koji rade virtualni smatraju se manje ozbiljnima u pogledu razvoja karijere od onih koji ne rade u uredu.*	.60
7.	Virtualni rad ozbiljno će naštetiti nečijem napretku u karijeri u ovoj organizaciji.*	.50
	Svojtvene vrijednosti	2.64
	Ukupni % objašnjene varijance	27.92

Prilog 2. *Faktorska zasićenja čestica Upitnika radnog učinka primjenom metode glavnih osi.*

<b>Čestice</b>	<b>Radni učinak</b>
1. Uzimao sam dodatne odgovornosti i zadatke.	.59
2. Započeo sam samoinicijativno nekoliko zadataka kad bih završio svoje stare zadatke.	.52
3. Preuzimao sam izazovne zadatke kad su bili dostupni.	.72
4. Unaprjeđivao sam svoja stručna znanja kako bih ostao u tijeku.	.64
5. Razvijao sam svoje stručne vještine kako bih ostao u tijeku.	.64
6. Pronalazio sam kreativna rješenja za nove izazove i probleme.	.69
7. Aktivno sam tražio nove izazove u svom poslu.	.67
8. Aktivno sam sudjelovao na radnim sastancima.	.46
9. Uspio sam isplanirati svoj posao tako da je bio gotov na vrijeme.	.44
10. Moje planiranje bilo je optimalno.	.57
11. Imao sam u vidu rezultate koje sam trebao postići u svom radu.	.60
12. Uspio sam odvojiti glavna pitanja od sporednih pitanja na poslu.	.53
13. Uspio sam svoj posao izvesti dobro uz minimalni utrošak vremena i truda.	.34
Svojevrsne vrijednosti	4.98
Ukupni postotak objašnjene varijance	33.46