

Velika ostavka i Tihi otkaz: Provjera uloge kompetentnosti rukovoditelja i rada od kuće u objašnjavanju namjere napuštanja organizacije i radne angažiranosti

Golec, Elena

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:131:494700>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-11**



Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Humanities
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
Odsjek za psihologiju

**VELIKA OSTAVKA I TIHI OTKAZ:
PROVJERA ULOGE KOMPETENTNOSTI RUKOVODITELJA I RADA OD
KUĆE U OBJAŠNJAVANJU NAMJERE NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE I
RADNE ANGAŽIRANOSTI**

Diplomski rad

Elena Golec

Mentor: prof. dr. sc. Zvonimir Galić

Zagreb, 2023.

IZJAVA

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradila samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, 30. lipnja 2023.

Elena Golec

Sadržaj

Uvod	1
<i>Velika ostavka</i>	3
<i>Tihi otkaz</i>	5
<i>Kompetentnost rukovoditelja</i>	6
<i>Rad od kuće</i>	9
<i>Rukovođenje i rad od kuće</i>	11
Cilj, problemi i hipoteze istraživanja	12
Metoda	13
<i>Sudionici</i>	13
<i>Instrumenti</i>	14
<i>Postupak</i>	16
Rezultati	16
<i>Deskriptivna statistika</i>	17
<i>Prvi i drugi istraživački problemi</i>	18
<i>Treći i četvrti istraživački problemi</i>	19
<i>Dodatne analize</i>	20
Rasprava	21
<i>Osvrt na rezultate</i>	21
<i>Metodološka ograničenja i preporuke za buduća istraživanja</i>	25
Zaključak	27
Literatura	29
Prilozi	35

Velika ostavka i Tihi otkaz: Provjera uloge kompetentnosti rukovoditelja i rada od kuće u objašnjavanju namjere napuštanja organizacije i radne angažiranosti
Big Quit and Quiet Quitting: Testing the Role of Managers' Competence and Remote Work in Explaining Turnover Intention and Work Engagement
Elena Golec

Sažetak

„Velika ostavka“ i „Tihi otkaz“ medijski su fenomeni koji opisuju promjene na tržištu rada, a odnose se na učestalije davanje otkaza i pad u radnoj angažiranosti u suvremenim organizacijama. Iako medijski vrlo eksponirani, ovi fenomeni su nedovoljno znanstveno istraženi, pogotovo u Republici Hrvatskoj. Dosadašnja istraživanja sugeriraju postojanje povezanosti između nekih ponašanja podređenih kao što su radna angažiranost i napuštanje organizacija s karakteristikama rukovoditelja. Tako je cilj ovog rada ispitati povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i ponašanja koja odražavaju fenomene Velike ostavke te Tihog otkaza kod njihovih podređenih. Provjerili smo i moderacijski efekt rada od kuće na opisane odnose. Istraživanje je provedeno na 635 zaposlenih osoba ($N=635$) koje su regrutirali njihovi nadređeni. Sudionici su ispunjavali *online* upitnik u kojem su procjenjivali kompetentnost svojih nadređenih te su dali samoprocjene radne angažiranosti, namjere napuštanja organizacije i intenziteta rada od kuće u protekle dvije godine. Rezultati su pokazali značajnu pozitivnu povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i radne angažiranosti zaposlenika te značajnu negativnu povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i namjere napuštanja organizacije kod zaposlenika. Moderacijski efekti rada od kuće nisu se pokazali značajnima, odnosno rezultati sugeriraju da snaga povezanosti između kompetentnosti rukovoditelja i ponašanja koja odražavaju fenomene Velike ostavke te Tihog otkaza ne ovisi o radu od kuće.

Gljučne riječi: velika ostavka, tihi otkaz, kompetencije vođenja, rad od kuće

Abstract

“Big Quit” and “Quiet Quitting” are media-coined terms that describe changes in the labor market, specifically the increase in employee turnover and the decline in work engagement. While these phenomena have garnered significant media attention, their scientific exploration remains inadequate, particularly within the context of the Republic of Croatia. Prior studies indicate a potential link between certain subordinate behaviors, such as work engagement and organizational turnover, and the attributes of managers. Hence, the aim of this study is to investigate the relationship between managerial competence and the behaviors associated with the Big Quit and Quiet Quitting among their subordinates. It also examines the potential moderating effect of remote work on these relationships. The study was conducted on 635 employees ($N=635$), who were recruited by their superiors. The participants filled out an online questionnaire in which they assessed the competence of their superiors and gave self-assessments of work engagement, turnover intention, and intensity of remote working in the past two years. The results showed a significant positive correlation between managers' competence and employees' work engagement and a significant negative correlation between managers' competence and employees' turnover intention. However, the findings did not reveal a significant moderating effect of remote work, suggesting that the strength of the relationships remains consistent regardless of the intensity of remote work.

Keywords: big quit, quiet quitting, managerial competencies, remote work

Uvod

Pandemija koronavirusa, njezini negativni učinci, nagla popularizacija rada od kuće te želja za životnom promjenom uslijed revidiranja životnih prioriteta, profesionalnih karijera i planova za budućnost (Wiles, 2021), doveli su do masovnog dobrovoljnog napuštanja poslova – tzv. *Velike ostavke* (engl. *The Big Quit* ili *Great Resignation*). S obzirom na nejednake mogućnosti za stvarnim napuštanjem poslova, dio zaposlenika odabire alternativni način izražavanja nezadovoljstva na poslu kroz smanjenu radnu angažiranost – tzv. *Tihi otkaz* (engl. *Quiet Quitting*). Navedeni ekonomski trendovi predstavljaju značajnu prijetnju organizacijama kroz povećane troškove, smanjenu kvalitetu usluge, pad u zadovoljstvu klijenata te potencijalno lošu reputaciju na tržištu. S obzirom na navedeno, organizacijama je važno razumjeti prediktore ovih fenomena te znati pravovremeno i adekvatno reagirati kako bi ih spriječili i/ili zaustavili.

Recentna istraživanja navode razne faktore koji pridonose dobrovoljnom napuštanju organizacija i smanjenoj radnoj angažiranosti kod zaposlenika, a neki od njih su osjećaj da ih poslodavci ne cijene dovoljno (Esteveny, 2022; Jones, 2022; Kuzior i sur., 2022; Sull i sur., 2022), veliki obujam posla, narušena ravnoteža između privatnog i poslovnog života te izgaranje na trenutnom poslu (Esteveny, 2022; Kundu i sur., 2022).

Jedan od ključnih faktora koji se pojavljuje u brojnim istraživanjima je i kvaliteta vođenja u organizacijama (Bhattacharya, 2008; Hopkins i Figro, 2021; Jeong i sur., 2022; Jones, 2022; Mahand i Caldwell, 2023; Reina i sur., 2017). Rukovoditelji imaju ključnu funkciju u organizacijama te utječu na različite aspekte uspješnosti i dobrobiti same organizacije i njezinih zaposlenika, pa tako i na njihovu radnu angažiranost (Harter, 2018; Kahn, 1990) i namjeru napuštanja organizacije (Bhattacharya, 2008; Jones, 2022; Reina i sur., 2017). S obzirom na značajnost njihovog utjecaja, neupitno je da je organizacijama od iznimne važnosti znati odabrati kvalitetne nove rukovoditelje i pružiti adekvatan razvoj postojećim rukovoditeljima.

U prošlosti, istraživanja izvršnih i rukovodećih pozicija razilazila su se u temeljnim postavkama što je to što ih čini više ili manje kvalitetnima te su tako postavljeni različiti modeli dobrog rukovođenja. Jedan od modernijih pristupa i okvira za konceptualizaciju dobrog vođenja je model kompetencija koji se usmjerava na identifikaciju ključnih znanja, vještina, sposobnosti i drugih karakteristika potrebnih za

uspješno obavljanje posla (Campion i sur., 2011), odnosno rukovođenje. Jedan od modela kompetencija postavio je istraživački tim projekta Hrvatske zaklade za znanost „Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama“ koji su teorijskim i empirijskim pristupom identificirali ključne rukovoditeljske kompetencije (Palanović i sur., 2023b).

Istraživanja sugeriraju da uvjeti rada na daljinu zahtijevaju višu razinu razvijenosti kompetencija, znanja i sposobnosti kod rukovoditelja (Figaro, 2015), budući da se u opisanim uvjetima rada rukovoditelji susreću s većim izazovima uslijed smanjene socijalne interakcije, poteškoća u praćenju radne uspješnosti i teškoća u uspostavljanju odnosa povjerenja s podređenima (Hopkins i Figaro, 2021; Mello, 2007). Također, učinkovito vodstvo pokazalo se ključnom odrednicom uspjeha virtualnih timova (Bell i Kozlowski, 2002; Hoch i Kozlowski, 2014), kao i važnim faktorom u svladavanju izazova te ostvarivanju potencijalnih prednosti koje rad od kuće sa sobom nosi (Liao, 2017).

S obzirom na navedene nalaze u postojećoj literaturi i nedostatak znanstvenih istraživanja u kontekstu fenomena Velike ostavke i Tihog otkaza, nameće se pitanje je li, i na koji način, kompetentnost rukovoditelja povezana s navedenim fenomenima te kako se navedena potencijalna povezanost mijenja ovisno o intenzitetu rada od kuće. Odgovori na navedena pitanja bit će obrađeni i prezentirani u ovom istraživanju.

Ovdje je važno istaknuti i prostorno-vremenski kontekst u kojem je istraživanje provedeno. Naime, podaci su prikupljeni kroz drugu polovicu 2022. godine, za vrijeme trajanja pandemije COVID-19, odnosno dvije i pol godine nakon njenog početka. Također, istraživanje je provedeno na uzorku zaposlenika Republike Hrvatske, tržišta rada kojeg karakterizira manja dinamičnost u odnosu na SAD i ostale zapadnije zemlje, u kojima je provedena većina dosadašnjih istraživanja fenomena Velike ostavke i Tihog otkaza.

Velika ostavka

Velika ostavka – engl. *Great Resignation*, termin kojeg je uveo Anthony Klotz (Kaplan, 2021) ili *Big Quit*, termin kojeg je uvela Lisa Curtis (Curtis, 2021), ekonomski je trend masovnog dobrovoljnog napuštanja poslova koji je započeo krajem 2020. godine (Kundu i sur., 2022). Uslijed pandemije COVID-19, ljudi širom svijeta bili su potaknuti revidirati životne prioritete te preispitati svoja zvanja, zanimanja, profesionalne karijere i planove za budućnost (Tessema i sur., 2022). U Gartnerovom istraživanju 62% sudionika izjavilo je da ih je pandemija potaknula na želju za većom životnom promjenom (Wiles, 2021). Jedan od životnih aspekata u kojem su veće životne promjene moguće i relativno jednostavne (u odnosu na druge veće promjene kao što je preseljenje), pogotovo u okolnostima snažnih promjena na tržištu rada, je i poslovni život. Tako su se brojni zaposlenici odlučili za promjene u karijeri – Microsoftovo istraživanje (2021) pokazalo je da je te godine 41% svjetske radne snage namjeravalo napustiti svoje trenutne poslove. Također, podaci pokazuju da su nakon početka pandemije COVID-19 zemlje diljem svijeta bilježile rekordne brojeve svojevrijednog napuštanja organizacije (Casselman, 2022; Jeanneau, 2023). Tako je u SAD-u 2021. godine oko 50 milijuna ljudi dalo otkaz, što je gotovo dvostruko više u odnosu na pretpandemijsko razdoblje (Business Psychology Lab, 2022).

Masovno napuštanje poslova ima negativne učinke na poslodavce – smanjuje produktivnost i povećava troškove organizacija (Hom i sur., 2017; Park i Shaw, 2013). Osiguravanje zamjene za radnike koji su napustili poslodavca predstavlja dodatan trošak u vidu financijskih i vremenskih resursa za sami pronalazak, ali i osposobljavanje osobe za rad na traženoj poziciji. Također, odlazak jednog zaposlenika može potaknuti i druge zaposlenike na svojevrijedno napuštanje organizacije uslijed povećanja obujma posla i narušavanja organizacijske klime, a navedeno može negativno djelovati i na samu produktivnost organizacije kroz povećanje vremena za pružanje usluge, smanjenje kvalitete same usluge i pad zadovoljstva klijenata (Tessema i sur., 2022). Dakle, za poslodavce je vrlo važno da budu svjesni ovog trenda, razumiju njegove prediktore, znaju prepoznati one faktore na koje mogu utjecati te da imaju vještine koje će im to i omogućiti.

No, istraživanja pokazuju veliku diskrepanciju između stvarnih razloga napuštanja organizacija kod zaposlenika i percepcije njihovih poslodavaca (Kuzior i sur.,

2022). Tako poslodavci kao primarne razloge napuštanja organizacije svojih podređenih navode kompenzaciju/primanja, ravnotežu između privatnog i poslovnog života te loše psihičko i emocionalno zdravlje, dok zaposlenici ističu osjećaj nedovoljne cijenjenosti koju im iskazuju organizacije i nadređeni te manjak osjećaja pripadanja na poslu (Kuzior i sur., 2022).

Istraživanja iznose nekoliko ključnih faktora koji djeluju na napuštanje posla kod zaposlenika, a generalno se dijele na *potisne* (engl. *push*) i *privlačne* (engl. *pull*) faktore (Raittinen, 2022; Tessema, i sur., 2022), odnosno one koji potaknu ljude da potraže novi posao i one koji privuku zaposlenike na novi posao. Jones (2022) kao glavne potisne faktore ističe osjećaj nedovoljne cijenjenosti koju pokazuje poslodavac, izgaranje na poslu i loše rukovoditelje. Osjećaj nedovoljne cijenjenosti kod zaposlenika, kao dio toksične korporativne kulture, predstavlja važan prediktor napuštanja organizacija i u istraživanju Sulla i suradnika (2022), a visoko mjesto po snazi utjecaja zauzima i u istraživanju Kuziora i suradnika (2022). Jedan od vodećih razloga koji različiti autori navode kao razlog davanju otkaza je i težnja većoj ravnoteži između privatnog i poslovnog života (Kundu i sur., 2022). Budući da su nagla reorganizacija rada i prelazak na rad od kuće sa sobom nerijetko donijeli veći obujam posla, miješanje uloga i rušenje granica između privatnog i poslovnog, navedeno je dovelo do znatnog narušavanja osjećaja ravnoteže privatnog života i poslovnih obaveza kod zaposlenika, a posljedično i do izgaranja na poslu (Kundu i sur., 2022).

Raittinen (2022) navodi četiri faktora koja su važna za zadržavanje zaposlenika – smisao, pripadanje, fleksibilnost i učenje. Dakle, da bi zaposlenici ostali u svojoj organizaciji, trebaju osjećati da posao koji obavljaju ima određeni smisao, trebaju se osjećati prihvaćeno u svojem radnom kolektivu, imati određenu razinu fleksibilnosti u svojem radu te im na poslu treba biti omogućeno učenje novih znanja i vještina. Ključni faktor u osiguravanju navedenog su upravo rukovoditelji pa zabrinjava činjenica da između 65% i 75% zaposlenika navodi svojeg neposredno nadređenog kao najgori aspekt svojeg posla (Hogan i Kaiser, 2005). Istraživanje koje su proveli Hom i suradnici (2017) pokazalo je da zaposlenici koji napuste organizaciju generalno imaju negativniju percepciju o svojim nadređenima u usporedbi sa zaposlenicima koji ostanu u organizaciji, dok je istraživanje na uzorku od 10 000 ljudi koji traže posao pokazalo da je 42% njih napustilo svoje prethodno radno mjesto zbog nezadovoljstva nadređenima (Bhattacharya,

2008). Također, istraživanje koje su proveli Reina i suradnici (2017) potvrđuje hipotezu da zaposlenici pri napuštanju svojih poslova zapravo napuštaju svoje neposredne nadređene odnosno šefove.

Budući da nemaju svi zaposlenici jednake prilike i uvjete za stvarnim odlaskom iz trenutnih organizacija, dio zaposlenika okreće se drugačijem vidu kompenzacije nezadovoljstva – *Tihom otkazu* (engl. *Quiet Quitting*).

Tihi otkaz

Quiet Quitting ili *Tihi otkaz*, u stručnu terminologiju 2009. godine uveo je Mark Boldger (Buscaglia, 2022) kako bi opisao minimalnu posvećenost zaposlenika svojem poslu. Danas je to široko primjenjivan i populariziran termin koji označava obavljanje samo propisanih radnih zadataka, bez ulaganja dodatnog truda i doprinosa (Aydin i Azizoğlu, 2022). Uslijed opisanih promjena na tržištu rada, istraživači i mediji posebnu pažnju pridali su i ovom fenomenu o kojem se danas sve više priča u poslovnom svijetu. Tako je Gallupovo istraživanje pokazalo da je 2022. godine polovica zaposlenika SAD-a pokazivala ponašanje koje se može nazvati Tihim otkazom (Harter, 2022), odnosno smanjenu radnu angažiranost te obavljanje minimalnog posla bez ulaganja dodatnog truda u radne zadatke.

Aydin i Azizoğlu (2022) navode radnu angažiranost kao suprotni pol tihom otkazivanju, odnosno prikazuju tiho otkazivanje kroz prizmu radne neangažiranosti (engl. *work disengagement*) – emocionalno, kognitivno i fizičko distanciranje od posla. Radna angažiranost je pozitivno i ispunjavajuće stanje povezano s poslom koje karakterizira energičnost i predanost (Schaufeli i sur., 2002), a povezana je s nizom pozitivnih indikatora funkcioniranja zaposlenika i organizacije, kao što su odgovorno organizacijsko ponašanje, zadovoljstvo poslom, radna uspješnost i zadovoljstvo klijenata (Bakker i Albrecht, 2018). Dakle, kako bi bili što uspješniji i profitabilniji, imali pozitivnu reputaciju na tržištu rada te privlačili kvalitetne zaposlenike, za organizacije i poslodavce je izrazito važno da imaju zaposlenike koji su radno angažirani. Razina radne angažiranosti razlikuje se od osobe do osobe, a ona može fluktuirati i intrapersonalno, odnosno unutar jedne osobe ovisno o vremenu i situaciji (Bakker i Albrecht, 2018). Tako mnogi čimbenici mogu djelovati na radnu (ne)angažiranost, a poslodavcima je važno

poznavati ih kako bi mogli adekvatno i pravovremeno reagirati te spriječiti Tihi otkaz svojih zaposlenika.

Kao glavne uzroke Tihog otkaza, Esteveny (2022) navodi smanjeni osjećaj svrhe i doživljenog priznanja kod zaposlenika te želju za ravnotežom privatnog i poslovnog života. S obzirom na miješanje uloga i nejasne granice između privatnog i poslovnog koje je rad od kuće sa sobom donio, smanjenje predanosti poslu i prestanak ulaganja dodatnog truda u njega mogu biti mehanizam za obnavljanje izgubljenog balansa, održavanje vlastite dobrobiti te ulaganje vremena i truda u osobno važne aktivnosti (Aydin i Azizoglu, 2022). Također, Gagné (2014) navodi da zaposlenici koji se osjećaju nedovoljno cijenjeno na poslu, uzvraćaju smanjenom predanošću u obavljanju svojih radnih zadataka.

Istovremeno, organizacije koje brinu za svoje zaposlenike te pokazuju predanost njihovoj dobrobiti imaju inovativnije, produktivnije i predanije, odnosno angažiranije zaposlenike (Mahand i Caldwell, 2023). Važan učinak poslodavaca i nadređenih na radnu angažiranost zaposlenika opisuju i nalazi meta-analiza te longitudinalnih istraživanja (Reina i sur., 2017) koji sugeriraju da postupci i ponašanje nadređenih oblikuju percepciju i stavove zaposlenika, čime djeluju na njihovu radnu angažiranost (Kahn, 1990). Nadalje, Zenger i Folkman (2022) navode da je Tihi otkaz obično rezultat neuspjeha organizacije u stvaranju smislenog odnosa sa svojim zaposlenicima. Gallupovo istraživanje pokazalo je da je ključni uzrok pada u angažiranosti zaposlenika upravo neuspjeh rukovoditelja i nadređenih da ih osnaže i inspiriraju (Clifton i Harter, 2019; prema Mahand i Caldwell, 2023), a sugerira i da se čak 70% varijance radne angažiranosti tima može objasniti kvalitetom rukovoditelja (Harter, 2018). Dakle, kako bi spriječili Tihi otkaz kod svojih zaposlenika, organizacijama je važno imati kvalitetne i kompetentne rukovoditelje.

Kompetentnost rukovoditelja

Rukovoditelji imaju važnu funkciju u organizacijama te izravno i neizravno utječu na različite aspekte uspješnosti i dobrobiti, kako na razini organizacije u cjelini, tako i na razini pojedinačnih zaposlenika. Yukl i Lepsinger (2004) ističu da je rukovođenje ključan faktor u objašnjavanju razlike između uspješnih i neuspješnih organizacija, dok Hogan (2007) kao važan faktor u navedenoj distinkciji navodi karakteristike osobe odgovorne za organizaciju. Nadalje, Hogan i Kaiser (2005) navode da loši rukovoditelji uzrokuju

veliku patnju svojim podređenima, pa zabrinjava podatak da je prosječno čak 50% menadžera neuspješno (Hogan i sur., 2011).

Loši rukovoditelji predstavljaju i velik trošak organizacijama – od donošenja loših odluka koje rezultiraju financijskim gubitkom, preko smanjene kvalitete usluge i pada u zadovoljstvu klijenata uslijed smanjene angažiranosti zaposlenika, do fluktuacije nezadovoljnih zaposlenika te financijskih i vremenskih troškova za njihovu, i u konačnici, zamjenu rukovoditelja (Hogan i sur., 2011). S druge strane, uspješni vođe stvaraju okruženje u kojem se podređeni mogu osjećati sigurno i produktivno (Hogan i Kaiser, 2005). Istraživanje Kuoppala i suradnika (2008) pokazalo je da zaposlenici koji imaju bolje rukovoditelje koriste manje bolovanja te da dobro rukovođenje pozitivno utječe na njihovu dobrobit. Rukovođenje ima i direktan utjecaj na kvalitetu interakcija između članova tima te na zadržavanje zaposlenika (Hopkins i Figaro, 2021), a navedeno potvrđuje i istraživanje Lazeara i suradnika (2015) koje pokazuje da su zaposlenici koji imaju bolje rukovoditelje manje podložni napuštanju organizacije.

S obzirom na širinu i značajnost utjecaja koji imaju, organizacijama je važno znati razlikovati dobre rukovoditelje od loših. Tijekom godina istraživanja rukovoditelja, nadređenih i menadžera, mnogi istraživači razilazili su se u mišljenju što je to što ih čini dobrima, odnosno lošima. Jedan okvir za konceptualizaciju dobrog vođenja je model kompetencija. Termin kompetencija uveo je McClelland (1973) koji se u svojim istraživanjima, umjesto dotad popularnog pristupa mjerenja ličnosti i inteligencije, usmjerio na mjerenje konkretnih ponašanja potrebnih za radnu uspješnost. Različiti autori na različite načine definiraju kompetencije (Štimac, 2006), a one se generalno mogu opisati kao skup vidljivih i mjerljivih atributa koji su pojedincima potrebni za učinkovit rad (Wong, 2020), odnosno predstavljaju skup znanja, vještina, sposobnosti i drugih karakteristika potrebnih za uspješno obavljanje posla (Campion i sur., 2011).

Znanstvenici su u prošlosti postavljali različite modele kompetencija, pri čemu su koristili raznolika teorijska uporišta, racionalne i metodološke pristupe (Palanović i sur., 2023a). U dosadašnjoj literaturi, modelima kompetencija generalno su nedostajala prateća znanstvena istraživanja, što je dovelo do nejasne terminologije, već spomenutih višestrukih definicija, nedostatka adekvatne metodologije te upitne psihometrijske kvalitete njihova mjerenja (Palanović i sur., 2023a). Tome su pokušali doskočiti Palanović

i suradnici (2023b), koji su koristeći teorijski i empirijski pristup definirali pet ključnih rukovoditeljskih kompetencija – motiviranje podređenih, razvoj podređenih, upravljanje odnosima, upravljanje timskim radom i donošenje odluka.

Motiviranje podređenih odnosi se na učinkovito komuniciranje vizije organizacije, značenja i svrhe radnih zadataka te postavljanje izazovnih ciljeva kojima se potiče ulaganje truda i rješavanje poslovnih zadataka na predan i kreativan način. Razvoj podređenih odnosi se na aktivno poticanje, usmjeravanje i podržavanje profesionalnog razvoja svojih podređenih koje uključuje stjecanje novih profesionalnih znanja i vještina te jačanje samostalnosti i socijalnih vještina. Upravljanje odnosima podrazumijeva razvijanje pozitivnih odnosa s kolegama, podređenima i nadređenima, građenje povjerenja i prilagodljiv stil komunikacije, dok upravljanje timskim radom obuhvaća stvaranje i održavanje učinkovitih timova unutar organizacije, razvijanje vizije tima, učinkovito upravljanje timskim procesima i koordinacijom aktivnosti članova tima, stvaranje povjerenja i dobrih odnosa unutar tima te rješavanje nastalih sukoba među njegovim članovima. Konačno, kompetencija donošenja odluka odnosi se na prilagodljivost pri prosuđivanju i odlučivanju s obzirom na zahtjeve pojedine situacije – ako situacija zahtijeva brzinu i odlučnost, temeljem dostupnih informacija potrebno je donijeti pravovremenu odluku, dok je u slučaju zahtjevnih odluka važno pažljivo razmotriti argumente te demonstrirati otvorenost za informacije koje su suprotne početnom stavu (Palanović i sur., 2023b).

Sadržaj navedenih kompetencija konceptualno je usklađen s tri šira konstrukta – transformacijskim vodstvom, političkim vještinama i aktivnim otvorenim mišljenjem. Kompetencije motiviranja i razvoja podređenih temelje se na transformacijskom vođenju – transformacijski vođe intelektualno stimuliraju i inspiriraju svoje podređene te im iskazuju individualnu podršku (Bass, 1999), što potiče predani rad i dobrobit kod podređenih (Arnold i sur., 2007). Također, motiviranje i intelektualna stimulacija podređenih povećavaju percipiranu smislenost radnih zadataka i poslova koje obavljaju kao i percipiranu smislenost njihovih uloga u organizaciji, što posljedično povećava radnu angažiranost (Yukl i Tracey, 1992) te smanjuje želju za napuštanjem organizacije (Reina i sur., 2017). Do povećane radne angažiranosti i smanjene želje za napuštanjem organizacije kroz intrinzično nagrađivanje dovodi i usmjerenost na razvoj podređenih (Reina i sur., 2017). Kompetencija upravljanja odnosima temelji se na političkim

vještinama – pojedinci s razvijenim političkim vještinama točno procjenjuju ponašanja i motivaciju drugih ljudi te su autentični i uvjerljivi u socijalnim interakcijama (Ferris i sur., 2005), dok se kompetencija upravljanja timskim radom temelji i na političkim vještinama i na transformacijskom vođenju, budući da ova kompetencija zahtijeva stvaranje vizije za tim, ali i razumijevanje interpersonalne dinamike unutar tima (Palanović i sur., 2023b). Konačno, kompetencija donošenja odluka temelji se na aktivnom otvorenom mišljenju – pojedinci skloniji aktivnom otvorenom mišljenju traže nove informacije i razmatraju nove mogućnosti koje mogu biti suprotne njihovom početnom mišljenju te su skloniji racionalnom razmišljanju (Palanović i sur., 2023b). Budući da se rukovoditelji svakodnevno suočavaju s mnogim odlukama, aktivno traženje informacija i otvoreno razmišljanje ključni su za njihov uspjeh.

Rad od kuće

Svijet je 2020. godine obilježila pandemija COVID-19 s kojom su se pojavili brojni izazovi u svakodnevnom životu – strah od zaraze, različite restrikcije, pravila, preporuke struke – sve navedeno rezultiralo je novom prilagodbom ljudi kroz promjene u različitim aspektima života, pa tako i u radnom okruženju. Kako bi se reducirao fizički kontakt među zaposlenicima te tako preveniralo širenje zaraze koronavirusom, veliki broj kompanija, čija je priroda rada dopuštala određenu prostornu fleksibilnost, odlučila se za *remote work*, odnosno sistem rada na daljinu (Aydin i Azizoğlu, 2022). Termin *rad na daljinu* ili *teleposao* (engl. *telework*, *telecommuting*) u stručnu terminologiju 1973. godine uveo je Jack M. Nilles (Vyas i Butakhieo, 2020), a definirao ga je kao rad koji se obavlja s udaljenosti, koristeći telekomunikacijske tehnologije. Iako ovakav način rada u vrijeme pandemije nije bio potpuno nov i nepoznat (prema podacima Eurostata (2020), 2019. godine je 5.4% zaposlenika u Europskoj uniji učestalo radilo od kuće), 85% zaposlenika u Europskoj uniji do pandemije nije nikada radilo od kuće (European Commission, 2020), dok je nakon pojave pandemije za gotovo 40% zaposlenika iz Europske unije ovo postao uobičajeni način rada (Eurofound, 2020). Tako je pandemija postala facilitator promjene i početka nove ere u radnoj kulturi, u kojoj su se popularizirali novi modeli rada.

Rad od kuće sa sobom nosi određene prednosti za poslodavce i zaposlenike – povećava fleksibilnost rada, smanjuje vremenski i financijski trošak za dnevna putovanja na posao i s posla te omogućava efikasniju organizaciju privatnih i poslovnih obaveza

(Kaushik i Guleria, 2020). Također, neka istraživanja su pokazala da model rada od kuće povećava i samu produktivnost rada (Hopkins i Figaro, 2021).

Budući da rad na daljinu nije niti prije pandemije bio potpuna nepoznanica, istraživanja o njegovim učincima provodila su se i prije njegove popularizacije, pri čemu prva istraživanja sežu čak 40-ak godina u prošlost (npr. Ramsower, 1983; prema Gajendran i Harrison, 2007). Tako Gajendran i Harrison (2007) u pregledu istraživanja provedenih prije početka pandemije potvrđuju pozitivne efekte rada od kuće na percipiranu autonomiju zaposlenika, kao i na njihovo zadovoljstvo poslom te radnu uspješnost. Gajendran i Harrison (2007) navode i da rad od kuće smanjuje konflikt između posla i obitelji, a negativno je povezan i s namjerom napuštanja organizacije te razinom doživljenog stresa kod zaposlenika. Nadalje, istraživanje Mello-a (2007) pokazuje da je rad od kuće povezan s manjim apsentizmom, odnosno propuštanjem radnih obaveza bez opravdanog razloga te većom motiviranošću i većim ukupnim zadovoljstvom poslom kod zaposlenika. U svojem istraživanju, osim navedenih benefita za organizacije i zaposlenike, Mello (2007) navodi i niz pozitivnih učinaka koje rad od kuće ima i na okoliš i društvo. Naime, uz smanjenje vremenskih i financijskih troškova za putovanje s posla i na posao, radom od kuće značajno se smanjuje i zagađivanje zraka te udio automobilskih nesreća.

Unatoč brojnim pozitivnim učincima, rad od kuće sa sobom nosi i niz negativnih posljedica koje pogađaju zaposlenike i organizacije, odnosno poslodavce. Prelaskom na rad od kuće, poslodavcu i nadređenima postaje teže pratiti rad i učinak zaposlenika, održavati odnos povjerenja sa zaposlenicima, pružati im direktne i neposredne povratne informacije te raditi na koheziji tima (Mello, 2007). Također, neki od nalaza pokazuju da rad od kuće narušava granice između privatnog i poslovnog kod zaposlenika te često povećava obujam posla (Baumann i Sander, 2021), što posljedično može dovesti do izgaranja na poslu, manje radne angažiranosti i pojačane namjere napuštanja organizacije (Mello, 2007; Moyo, 2020). Prijašnja istraživanja također sugeriraju da rad od kuće negativno djeluje na zaposlenike kroz potencijalnu anksioznost oko propuštanja „dobrih projekata“ i prilika za napredovanjem (Mello, 2007). Osim učinaka na zaposlenike kao pojedince i njihov privatni život, rad od kuće značajno djeluje i na funkcioniranje radnih timova. Tako uslijed smanjene učestalosti i kvalitete socijalnih interakcija između zaposlenika međusobno te zaposlenika i nadređenih, rad od kuće može negativno

djelovati na odnose među zaposlenicima i s nadređenima – fizička udaljenost može se preliti u psihološku udaljenost (Gajendran i Harrison, 2007). Navedeno se može očitovati kroz smanjeno međusobno povjerenje i otvorenu komunikaciju (Alward i Phelps, 2019), osjećaj usamljenosti i smanjenu podršku od kolega i/ili nadređenog (Bauman i Sander, 2021).

Rukovođenje i rad od kuće

U uvjetima rada na daljinu rukovoditelji se susreću s većim izazovima u odnosu na tradicionalni model rada iz ureda – smanjenom socijalnom interakcijom, poteškoćama u praćenju radne uspješnosti i teškoćama u uspostavljanju odnosa povjerenja (Hopkins i Figaro, 2021; Mello, 2007), zbog čega uvjeti rada na daljinu zahtijevaju višu razvijenost kompetencija, znanja i sposobnosti kod rukovoditelja (Figaro, 2015). Štoviše, Kerr i Jermier (1978; prema Kelloway i sur., 2003) sugerirali su da bi učinkovito vodstvo bilo nemoguće pod uvjetima koji ograničavaju bliske međuljudske kontakte između vođa i sljedbenika, što rad na daljinu sa sobom nosi. Konačno, istraživanja podupiru tezu da je učinkovito vodstvo ključni čimbenik uspjeha virtualnih timova (Bell i Kozlowski, 2002; Hoch i Kozlowski, 2014), kao i važna komponenta u prevladavanju izazova koje je rad na daljinu donio te ostvarivanju njegovih potencijalnih prednosti (Liao, 2017).

Sve veća popularizacija rada od kuće, navedeni nalazi o značajnosti rukovoditelja u tom kontekstu, kao i opisana saznanja o povezanosti između njihove kompetentnosti i niza važnih ishoda za organizacije i zaposlenike pružaju okvir za važna istraživanja u kontekstu tržišta rada, njegovih promjena i trendova koji imaju značajan utjecaj na budućnost svijeta rada. Jedni od trenutno aktualnih trendova su opisani Tihi otkaz i Velika ostavka – medijski fenomeni kreirani za opisivanje promjena koje se događaju na tržištu rada, a koji se odnose na pad u radnoj angažiranosti i učestalije napuštanje organizacija od strane zaposlenika. Iako medijski vrlo istaknuti, ovi fenomeni nedovoljno su znanstveno istraženi, pogotovo u Republici Hrvatskoj, a njihov učinak na tržište rada i budućnost svijeta rada potencijalno je vrlo velik i važan.

S obzirom na navedeno, ovo istraživanje promatrat će upravo odnose među opisanim konstruktima, odnosno povezanost kompetentnosti rukovoditelja s ponašanjima podređenih koja odražavaju fenomene Velike ostavke i Tihog otkaza, odnosno namjeru

napuštanja organizacije i radnu angažiranost. Odnos među navedenim konstruktima bit će promatran i s obzirom na intenzitet rada od kuće.

Cilj, problemi i hipoteze istraživanja

Cilj ovog rada je pružiti znanstveni doprinos istraživanju fenomena Velike ostavke i Tihog otkaza koji predstavljaju trendove na domaćem i međunarodnom tržištu rada. Navedene fenomene istraživat ćemo analizom poznatih psiholoških konstrukata – namjere napuštanja organizacije i radne angažiranosti te ispitati njihov odnos s kompetentnošću rukovoditelja i radom od kuće. U tu svrhu, temeljem pregleda dosadašnjih istraživanja i literature, postavljeni su sljedeći istraživački problemi i hipoteze:

Problem 1: Ispitati postoji li povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i radne angažiranosti njihovih podređenih.

Hipoteza 1: Postojat će pozitivna povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i radne angažiranosti njihovih podređenih. Sudionici koji će imati veći ukupni rezultat na skali procjene kompetentnosti vođenja za svojeg nadređenog prosječno će imati veći rezultat na skali samoprocjene radne angažiranosti.

Problem 2: Ispitati postoji li povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i namjere napuštanja organizacije njihovih podređenih.

Hipoteza 2: Postojat će značajna negativna povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i namjere napuštanja organizacije njihovih podređenih. Sudionici koji će imati veći ukupni rezultat na skali procjene kompetentnosti vođenja za svojeg nadređenog prosječno će imati manji rezultat na skali namjere napuštanja organizacije.

Problem 3: Ispitati moderira li intenzitet rada od kuće kod podređenih povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i radne angažiranosti njihovih podređenih.

Hipoteza 3: Povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i radne angažiranosti njihovih podređenih moderirat će intenzitet rada od kuće. Pozitivna povezanost između procjene kompetentnosti rukovoditelja i samoprocjene radne angažiranosti podređenih bit će snažnija u slučaju većeg intenziteta rada od kuće kod podređenih.

Problem 4: Ispitati moderira li intenzitet rada od kuće kod podređenih povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i namjere napuštanja organizacije njihovih podređenih.

Hipoteza 4: Povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i namjere napuštanja organizacije njihovih podređenih moderirat će intenzitet rada od kuće. Negativna povezanost između procjene kompetentnosti rukovoditelja i namjere napuštanja organizacije podređenih bit će snažnija u slučaju većeg intenziteta rada od kuće kod podređenih.

Metoda

Sudionici

Sudionike ovog istraživanja regrutirali su njihovi rukovoditelji koji su bili sudionici većeg istraživačkog projekta Katedre za psihologiju rada Filozofskog fakulteta u Zagrebu – „Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama“ kojeg je financirala Hrvatska zaklada za znanost (voditelj: Z. Galić). Navedeno krovno istraživanje provedeno je na 238 sudionika – 127 žena (53.4%) i 111 muškaraca (46.6%) na rukovodećim pozicijama. Većina sudionika regrutirana je kontaktiranjem odjela za upravljanje ljudskim potencijalima različitih hrvatskih organizacija, dok je manji dio regrutiran uz pomoć studenata diplomskog studija psihologije koji su sudjelovali kao asistenti u istraživanju. U sklopu tog istraživanja, rukovoditelji su upućeni da, u dogovoru i uz pristanak svojih podređenih, na kraju upišu njihove *mail* adrese na koje je potom istraživački tim slao kratku bateriju upitnika za podređene. Pri tome je kriterij sudjelovanja za podređene bio rad minimalno 6 mjeseci u trenutnoj organizaciji. Tako je 206 rukovoditelja regrutiralo najmanje dvoje svojih neposredno podređenih, čiji rezultati su u fokusu ovog rada. Sudjelovanje u istraživanju bilo je dobrovoljno i anonimno te su sudionici u svakom trenutku mogli odustati od istraživanja.

Ukupan broj podređenih koji je ispunio proslijeđenu bateriju upitnika je 662, od njih 349 žena (52.7%) i 286 muškaraca (43.2%), dok ostalih 27 sudionika (4.1%) nije odgovorilo na pitanje o rodu. Iz ukupnog uzorka je izbačeno 27 sudionika kod kojih je utvrđen veći broj neodgovorenih čestica ili kod kojih su nedostajali odgovori na svim česticama pojedinih skala. Kod ostalih sudionika su neodgovorene čestice zamijenjene aritmetičkom sredinom vrijednosti svih odgovora na toj čestici (ukupno 15 vrijednosti, odnosno 0.14%). Tako je konačan uzorak činilo 635 sudionika, od kojih 285 muškaraca

(44.9%) i 345 žena (54.3%), dok se ostalih 5 sudionika (0.8%) nije izjasnilo po pitanju roda.

Sudionicima nisu postavljena dodatna pitanja o socio-demografskim varijablama kako bi se maksimizirao osjećaj njihove anonimnosti.

Instrumenti

Kompetentnost rukovoditelja

U sklopu projekta „Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama“ razvijen je instrument za mjerenje procjena podređenih o kompetentnosti njihovih rukovoditelja. Instrument je razvijen prema pet kompetencija rukovođenja (motiviranje podređenih, razvoj podređenih, upravljanje odnosima, upravljanje timskim radom i donošenje odluka) te sadrži po 2 čestice za svaku kompetenciju. Primjeri čestica su „Učestalo komunicira svoje zamisli i viziju svojim podređenima kako bi razumjeli smisao i svrhu svog posla“ (motiviranje podređenih), „Potiče i usmjerava razvoj profesionalnih kompetencija i karijere svojih podređenih“ (razvoj podređenih), „Razvija i održava povjerenje i dobre odnose s podređenima i drugim suradnicima u organizaciji“ (upravljanje odnosima), „Održava dobre odnose i povjerenje unutar tima te razrješava konflikte među njegovim članovima“ (upravljanje timskim radom) i „Traži argumente i informacije koji bi mogli biti suprotni njegovim postojećim stavovima i inicijalnim odlukama“ (donošenje odluka). Podređeni su odgovarali na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem). Interkorelacije između pojedinih kompetencija kreću se od .47 do .83. Cronbach α koeficijent unutarnje pouzdanosti dobiven na ovom uzorku za cijelu skalu iznosi .91, dok za pojedine kompetencije vrijednosti variraju od .71 (razvoj podređenih) do .82 (upravljanje timskim radom) s iznimkom nešto niže pouzdanosti kompetencije donošenja odluka ($\alpha = .55$). Tako je kompetentnost rukovoditelja operacionalizirana kao aritmetička sredina rezultata na 10 čestica skale procjena kompetentnosti rukovoditelja s teorijskim rasponom od 1 do 7.

Radna angažiranost

U svrhu mjerenja radne angažiranosti odabrane su tri čestice iz originalne skale radne angažiranosti *The Job Engagement Scale* (Rich i sur., 2010). Temeljem rezultata validacije ovog instrumenta koju su proveli Houle i suradnici (2022), odabrane su tri

čestice – po jedna za bihevioralni, emocionalni i kognitivni aspekt angažiranosti (prema Kahnovoj konceptualizaciji radne angažiranosti, 1990). Odabrane čestice su: „*Dajem sve od sebe kako bih bio uspješan u svom poslu*“ (bihevioralni aspekt), „*Jako sam zainteresiran za svoj posao*“ (emocionalni aspekt) te „*Kada radim, jako sam fokusiran na svoj posao*“ (kognitivni aspekt). Sudionici su na navedene čestice odgovarali na skali procjena od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Cronbach α koeficijent unutarnje pouzdanosti dobiven u ovom istraživanju iznosi $\alpha = .62$. Rezultat sudionika na ovom konstrukt operacionaliziran je kao aritmetička sredina rezultata na navedene tri čestice skale samoprocjene radne angažiranosti podređenih s teorijskim rasponom od 1 do 5.

Namjera napuštanja organizacije

Za mjerenje namjere napuštanja organizacije kod podređenih korištena je Skala namjere napuštanja organizacije (engl. *Turnover Intentions Scale*; Konovsky i Cropanzano, 1991). Ova skala sadrži tri čestice koje ispituju namjeru traženja posla izvan organizacije, planiranje ostanka u organizaciji i razmišljanje o davanju otkaza. Čestice glase: „*U sljedećih godinu dana namjeravam potražiti posao izvan organizacije u kojoj sam trenutno zaposlen/a*“, „*Namjeravam ostati u ovoj organizaciji neodređeno vrijeme*“ i „*Često razmišljam o davanju otkaza*“. Sudionici su odgovarali na skali procjena od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Procijenjeni koeficijent unutarnje konzistencije za ovu skalu iznosi $\alpha = .84$ (Konovsky i Cropanzano, 1991), dok Cronbachov α koeficijent dobiven na ovom uzorku iznosi $\alpha = .87$. Tako je namjera napuštanja organizacije operacionalizirana kao aritmetička sredina rezultata na česticama navedene skale samoprocjene namjere napuštanja organizacije podređenih (uz rekodiranje druge čestice) s teorijskim rasponom od 1 do 5.

Rad od kuće

Intenzitet rada od kuće mjeren je jednim pitanjem: „*Jeste li tijekom protekle dvije godine radili od kuće?*“, pri čemu su podređeni odgovarali na skali od 0 do 5 (0 = ne; 1 = da, prosječno jedan dan tjedno; 2 = da, prosječno dva dana tjedno; 3 = da, prosječno tri dana tjedno; 4 = da, prosječno četiri dana tjedno; 5 = da, cijelo vrijeme sam radio od kuće). Rezultat sudionika na ovom konstrukt operacionaliziran je kao bruto rezultat na čestici rada od kuće s teorijskim rasponom od 0 do 5.

Postupak

Sudionici ovog istraživanja su regrutirani metodom višestrukog uzorkovanja, odnosno metodom uzorkovanja preko hijerarhijske strukture. Dakle, prvo su kontaktirani odjeli ljudskih resursa različitih organizacija, koji su kontaktirali zaposlenike na rukovoditeljskim pozicijama, koji su potom kontaktirali svoje podređene. Sudionici-rukovoditelji su na kraju svojeg upitnika upisali *e-mail* adrese svojih podređenih kojima je potom poziv na istraživanje slao istraživački tim. Tako je sudionicima-podređenima baterija upitnika prosljeđena na njihove *e-mail* adrese, a rješavali su je individualno, u vrijeme koje su sami odabrali. Prije samog prikupljanja podataka, sudionici su upoznati sa svrhom istraživanja i procijenjenim trajanjem ispunjavanja upitnika (5-10 minuta) te im je dana informacija o povjerljivosti njihovih odgovora. Također, sudionici su zbog anonimizacije odgovora bateriju upitnika rješavali pod dodijeljenom šifrom kako se ne bi narušila valjanost njihovih odgovora, a kako bi se i dalje mogli povezati s odgovorima njihovih rukovoditelja (koji su bili u fokusu većeg projekta „Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama“).

Osim opisanih instrumenata, sudionici su davali procjene za svoje nadređene na skalama transformacijskog vođenja, radne uspješnosti, kvalitete odluka i intelektualne poniznosti te su samoprocjenama odgovarali na čestice koje ispituju izgaranje na poslu, zadovoljstvo poslom, samoeфикаsnost, percipiranu organizacijsku podršku i psihološku sigurnost u timu. Navedeni podaci bili su dio krovnog istraživanja te oni nisu obrađivani u ovom radu.

Rezultati

Za statističku obradu podataka korišten je program IBM® SPSS® Statistics, verzija 26. Prije same obrade podataka, proveden je Kolmogorov-Smirnovljevi (K-S) test normaliteta distribucija za sve korištene varijable u istraživanju. Dobiveni rezultati ukazuju na to da raspodjela rezultata na svim varijablama značajno odstupa od normalne distribucije, zbog čega nije preporučljivo koristiti parametrijske testove u daljnjoj analizi. No, Kline (1998) navodi da je opravdano primjenjivati parametrijske postupke na rezultatima koji se ne distribuiraju normalno ako je apsolutna vrijednost indeksa nagnutosti manja od 3, a indeks spljoštenosti manja od 10. Stoga su na podacima provjerene vrijednosti navedenih indeksa te oni ne prelaze granične vrijednosti, zbog čega

su u daljnjim analizama korišteni parametrijski postupci. Rezultati Kolmogorov-Smirnovljevog testa te testiranja nagnutosti i spljoštenosti distribucija nalaze se u Tablici 1.

Tablica 1

Prikaz rezultata Komogorov-Smirnovljevog testa, indeksa nagnutosti i indeksa spljoštenosti distribucija svih varijabli korištenih u istraživanju (N=635)

Varijable	<i>D</i>	γ	κ
Kompetentnost rukovoditelja	.13**	-1.39	2.57
Radna angažiranost	.26**	-1.24	1.43
Namjera napuštanja organizacije	.16**	.72	-.41
Rad od kuće	.19**	.46	-1.03

Legenda: *D* = Kolmogorov-Smirnovljev test; γ = indeks nagnutosti; κ – indeks spljoštenosti; ** = $p < .01$

Deskriptivna statistika

Tablica 2

Pokazatelji deskriptivne statistike pojedinih ljestvica korištenih u istraživanju (N=635)

Varijable	<i>M</i>	<i>SD</i>	Teorijski raspon rezultata
Kompetentnost rukovoditelja	5.88	.89	1-7
Radna angažiranost	4.64	.42	1-5
Namjera napuštanja organizacije	2.05	1.01	1-5
Rad od kuće	1.88	1.66	0-5

Legenda: *M* = aritmetička sredina; *SD* = standardna devijacija

U Tablici 2 prikazani su rezultati deskriptivne statistike za sve varijable korištene u ovom istraživanju. Iz rezultata je vidljivo da su sudionici prosječno relativno visoko procjenjivali kompetentnost svojih rukovoditelja ($M = 5.88$; $SD = .89$) i svoju radnu angažiranost ($M = 4.64$; $SD = .42$), dok su na skali namjere napuštanja organizacije prosječno postigli rezultat koji je niži od teorijskog prosjeka ($M = 2.05$; $SD = 1.01$). Rezultati deskriptivne statistike pokazuju i da su sudionici u protekle dvije godine od kuće radili prosječno 1.88 dana tjedno ($M = 1.88$; $SD = 1.66$). Distribucije rezultata na pojedinim varijablama nalaze se u Prilozima (Prilog A do Prilog D).

Prvi i drugi istraživački problemi

Nakon deskriptivne statistike, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije između svih varijabli korištenih u istraživanju, uključujući i pomoćnu varijablu roda. Rezultati su prikazani u Tablici 3.

Tablica 3

Pearsonovi koeficijenti korelacije između svih varijabli korištenih u istraživanju (N=635)

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Rod	-				
2. Kompetentnost rukovoditelja	-.02	-			
3. Radna angažiranost	-.03	.35**	-		
4. Namjera napuštanja organizacije	-.02	-.32**	-.36**	-	
5. Rad od kuće	.06	.04	-.05	.04	-

Legenda: ** = $p < .01$

Iz prikazanih rezultata vidljivo je da je kompetentnost rukovoditelja u značajnoj umjerenj pozitivnoj korelaciji s radnom angažiranošću podređenih ($r = .35$; $p < .01$), odnosno da su sudionici koji su svoje rukovoditelje procjenjivali kompetentnijima prosječno postigli viši rezultat na samoprocjeni radne angažiranosti, čime je Hipoteza 1 potvrđena.

Također, ustanovljena je statistički značajna umjerenj negativna korelacija između kompetentnosti rukovoditelja i namjere napuštanja organizacije podređenih ($r = -.32$; $p < .01$). Dakle, sudionici koji su svoje rukovoditelje procjenjivali kompetentnijima imaju prosječno manju namjeru napuštanja organizacije. Ovime je potvrđena i Hipoteza 2.

Iz Tablice 3 se može uočiti i statistički značajna umjerenj negativna korelacija između radne angažiranosti i namjere napuštanja organizacije ($r = -.36$; $p < .01$) koja pokazuje da su sudionici koji su postigli viši rezultat na skali samoprocjene radne angažiranosti prosječno pokazali manju namjeru za napuštanje organizacije.

Ostale korelacije između korištenih varijabli nisu se pokazale statistički značajnima.

Treći i četvrti istraživački problemi

Kako bi se odgovorilo na treći i četvrti problem, provedene su moderacijske analize uz pomoć PROCESS macro alata za program IBM® SPSS® Statistics (Hayes, 2013). Varijabla interakcije formirana je množenjem varijabli kompetentnosti rukovoditelja i rada od kuće. Rezultati su prikazani u Tablici 4 i Tablici 5.

Tablica 4

Rezultati moderacijske regresijske analize provedene na varijablama kompetentnosti rukovoditelja i rada od kuće u odnosu na radnu angažiranost kao kriterij (N=635)

Varijable	<i>b</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kompetentnost rukovoditelja	.17	.02	9.44	<.01
Rad od kuće	-.02	.01	-1.74	.08
Interakcija	.01	.01	.79	.43

Legenda: *b* = *b* koeficijent; *se* = standardna pogreška; *t* = *t*-vrijednost; *p* = razina statističke značajnosti

Statističkom analizom pretpostavljenog moderacijskog modela s kompetentnošću rukovoditelja kao prediktorom, radom od kuće kao moderatorom i radnom angažiranošću kao kriterijem dobiven je statistički značajan efekt kompetentnosti rukovoditelja na radnu angažiranost ($b = 0.17$; $p < .01$), statistički neznačajan efekt rada od kuće na radnu angažiranost ($b = -.02$; $p = .08$) i statistički neznačajan interakcijski efekt kompetentnosti rukovoditelja na radnu angažiranost s obzirom na rad od kuće ($b = .01$; $p = .43$). Dakle, snaga pozitivne povezanosti između kompetentnosti rukovoditelja i radne angažiranosti podređenih ne ovisi o intenzitetu rada od kuće, čime *Hipoteza 3* nije potvrđena.

Tablica 5

Rezultati moderacijske regresijske analize provedene na varijablama kompetentnosti rukovoditelja i rada od kuće u odnosu na namjeru napuštanja organizacije kao kriterij (N=635)

Varijable	<i>b</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kompetentnost rukovoditelja	-.37	.04	-8.65	<.01
Rad od kuće	.03	.02	1.34	.18
Interakcija	-.01	.03	-.30	.76

Legenda: *b* = *b* koeficijent; *se* = standardna pogreška; *t* = *t*-vrijednost; *p* = razina statističke značajnosti

Statističkom analizom pretpostavljenog moderacijskog modela s kompetentnošću rukovoditelja kao prediktorom, radom od kuće kao moderatorom i namjerom napuštanja organizacije kao kriterijem dobiven je statistički značajan efekt kompetentnosti rukovoditelja na namjeru napuštanja organizacije ($b = -.37; p < .01$), statistički neznačajan efekt rada od kuće na namjeru napuštanja organizacije ($b = .03; p = .18$) i statistički neznačajan interakcijski efekt kompetentnosti rukovoditelja na namjeru napuštanja organizacije s obzirom na rad od kuće ($b = -.01; p = .76$). Dakle, snaga negativne povezanosti između kompetentnosti rukovoditelja i namjere napuštanja organizacije kod podređenih ne ovisi o intenzitetu rada od kuće. Time nije potvrđena *Hipoteza 4*.

Dodatne analize

Dodatno, izračunali smo korelacije između pojedinih kompetencija rukovoditelja te radne angažiranosti i namjere napuštanja organizacije kod podređenih. Rezultati su prikazani u Tablici 6.

Tablica 6

Pearsonovi koeficijenti korelacije pojedinih kompetencija te radne angažiranosti i namjere napuštanja organizacije (N=635)

	Radna angažiranost	Namjera napuštanja organizacije
Motiviranje podređenih	.32**	-.32**
Razvoj podređenih	.29**	-.30**
Upravljanje odnosima	.29**	-.27**
Upravljanje timskim radom	.28**	-.27**
Donošenje odluka	.26**	-.20**

Legenda: ** = $p < .01$

Iz prikaza rezultata je vidljivo da su sve korelacije između pojedinih kompetencija te radne angažiranosti i namjere napuštanja organizacije statistički značajne uz razinu rizika $p < .01$. Pri tome su pojedine kompetencije rukovoditelja s radnom angažiranošću podređenih u pozitivnoj korelaciji te se kreću od .26 (donošenje odluka) do .32 (motiviranje podređenih), dok su pojedine kompetencije rukovoditelja s namjerom napuštanja organizacije u negativnoj korelaciji te se kreću od -.20 (donošenje odluka) do -.32 (motiviranje podređenih). Dakle, rezultati sugeriraju da su korelacije pojedinih kompetencija i radne angažiranosti vrlo slične, dok je kod namjere napuštanja

organizacije kompetencija donošenja odluka u nešto nižoj korelaciji od ostalih kompetencija.

Nadalje, proveli smo 10 dodatnih moderacijskih analiza s pojedinim kompetencijama kao prediktorima, radnom angažiranošću i namjerom napuštanja organizacije kao kriterijima te radom od kuće kao moderatorom. Svi interakcijski efekti pokazali su se neznačajnima, odnosno rad od kuće nije mijenjao snagu povezanosti između pojedinih kompetencija rukovoditelja te radne angažiranosti i namjere napuštanja organizacije kod podređenih.

Rasprava

Osvrt na rezultate

Cilj ovog rada bio je pružiti znanstveni doprinos istraživanju fenomena Velike ostavke i Tihog otkaza koji su u trenutačno goruća tema na tržištu rada te medijski vrlo istaknuti fenomeni. Pri tome smo Veliku ostavku operacionalizirali kroz mjeru namjere napuštanja organizacije, a Tihi otkaz kroz mjeru radne angažiranosti. U navedeni odnos uveden je rad od kuće kao potencijalni moderator kako bi se ispitalo mijenja li se snaga opisane povezanosti s obzirom na intenzitet rada od kuće kod zaposlenika.

Prva hipoteza pretpostavila je da će postojati pozitivna povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i radne angažiranosti, odnosno da će zaposlenici s kompetentnijim nadređenima biti radno angažiraniji, što je ovim istraživanjem potvrđeno. Također, dodatnom analizom utvrđeno je i da ovaj odnos vrijedi i za svaku pojedinačnu kompetenciju. U dosadašnjim istraživanjima su se kompetentnost rukovoditelja, njihove karakteristike, vještine i ponašanja pokazali kao prediktori niza važnih ishoda za zaposlenike i organizacije, od kojih je jedan i radna angažiranost zaposlenika (Harter, 2018; Mahand i Caldwell, 2023; Reina i sur., 2017). Budući da su kompetentniji rukovoditelji efikasniji u motiviranju svojih podređenih i upravljanju timovima te usmjereniji na njihov razvoj, svojim ponašanjem kod podređenih pospješuju ispunjavanje osnovnih psiholoških potreba za autonomijom, kompetentnošću i povezanošću, što dovodi do njihovog ulaganja dodatnog truda u posao, odnosno povećane radne angažiranosti (Schaufeli, 2021). Imati radno angažirane zaposlenike vrlo je važno za organizacije, budući da je ona povezana s odgovornim organizacijskim ponašanjem, zadovoljstvom poslom, radnom uspješnosti i zadovoljstvom klijenata (Bakker i Albrecht,

2018). Tako su nalazi ovog istraživanja od velikog značaja jer pružaju organizacijama uvid u potencijalna sredstva za povećanje radne angažiranosti svojih zaposlenika kroz selekciju kompetentnijih rukovoditelja.

Također, budući da se kompetentnost rukovoditelja može razvijati (Jeong i sur., 2022), rad s postojećim rukovoditeljima kroz različite edukacije i radionice predstavlja dodatan izvor poboljšanja efikasnosti organizacija. No, literatura sugerira da su postojeći programi za razvoj menadžera generalno neefikasni te se ne fokusiraju na ponašanja koja su dokazano povezana s uspješnosti na menadžerskim pozicijama (Pfeffer, 2015), tako da bi se buduća istraživanja trebala usmjeriti na razvoj efikasnijih pristupa. Također, važno je napomenuti da je ovo istraživanje korelacijsko te kao takvo ne omogućava uzročno-posljedično zaključivanje, stoga se ne smije zanemariti mogućnost obrnute kauzalnosti. Tako je moguće da je radna angažiranost zaposlenika djelovala na njihove više procjene kompetentnosti rukovoditelja. Moguće je da su radno angažiraniji zaposlenici upravo zbog svoje radne angažiranosti uložili dodatan trud u svoje procjene i stvorili širu sliku o svojim nadređenima pri odgovaranju, a moguće je i da su njihovi potencijalno pozitivniji kontakti i odnosi s nadređenima (uslijed njihovog angažiranijeg radnog ponašanja) djelovali na više procjene. U ovom kontekstu je važno napomenuti da je radna angažiranost relativno snažno određena i individualnim osobinama kao što su savjesnost, emocionalna stabilnost i ekstraverzija (Bakker, 2014; Mäkikangas i sur., 2013).

Druga hipoteza u ovom istraživanju pretpostavila je da će postojati negativna povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i namjere napuštanja organizacije, odnosno da će zaposlenici s kompetentnijim nadređenima imati manju namjeru napuštanja organizacije, što je također potvrđeno. Rezultati dodatne analize također su pokazali da i ovaj odnos vrijedi za svaku pojedinačnu kompetenciju. Dosadašnja istraživanja pokazala su da je loše rukovodstvo važan faktor u napuštanju organizacije kod zaposlenika (Jones, 2022). Reina i suradnici (2017) su u svojem istraživanju potvrdili hipotezu da zaposlenici pri napuštanju svojih poslova zapravo napuštaju svoje nadređene, dok je istraživanje koje je proveo Bhattacharya (2008) ukazalo na to da je čak 42% ljudi koji traže posao napustilo svoje prethodno radno mjesto zbog nezadovoljstva nadređenima. Dakle, rezultati ovog istraživanja su u skladu s dosadašnjim istraživanjima i literaturom.

Ovi rezultati imaju važne praktične implikacije jer dobrovoljno napuštanje organizacija od strane zaposlenika dovodi do smanjenja produktivnosti i povećanja troškova organizacija (Hom i sur., 2017; Park i Shaw, 2013). U takvim situacijama organizacije trebaju pronaći i osposobiti zamjene za radnike koji su napustili poslodavca, što predstavlja dodatan trošak u vidu financijskih i vremenskih resursa. Također, odlazak jednog zaposlenika može potaknuti i druge na svojevoljno napuštanje organizacije, što posljedično može dovesti do pada u produktivnosti organizacije kroz povećanje vremena za pružanje usluge, smanjenje kvalitete same usluge i pad u zadovoljstvu klijenata (Tessema i sur., 2022).

Sull i suradnici (2022) kao postupke za zadržavanje zaposlenika navode pružanje prilike za dodatnim učenjem i razvojem, organizaciju zajedničkih aktivnosti kao što je *teambuilding* i osiguravanje veće fleksibilnosti rada kroz pružanje mogućnosti rada od kuće, dok Tessema i suradnici (2022) dodatno navode pružanje podrške zaposlenicima. Predložene aktivnosti se sadržajno preklapaju s faktorima koje Raittinen (2022) navodi kao važne za zadržavanje zaposlenika (smisao, pripadanje, fleksibilnost i učenje), ali i s modelom kompetentnosti rukovoditelja koji je korišten u ovom istraživanju. Dakle, kako bi bili uspješniji u zadržavanju zaposlenika, rukovoditelji trebaju biti kompetentni, odnosno imati razvijene kompetencije vođenja. S obzirom na neosviještenost poslodavaca o stvarnim razlozima napuštanja organizacija kod zaposlenika (Kuzior i sur., 2022), negativan učinak koji navedeno ponašanje ima na organizacije te ulogu razvijenosti rukovoditeljskih kompetencija na zadržavanje zaposlenika, važno je dobivene nalaze iskoristiti za edukaciju i razvoj poslodavaca i rukovoditelja. No, i ovdje treba biti oprezan sa zaključcima jer, unatoč teorijskom uporištu, postoji mogućnost drugačijeg smjera dobivene povezanosti. Tako je moguće da zaposlenici koji su odlučili napustiti organizaciju svoju odluku djelomično racionaliziraju i opravdavaju negativnijom percepcijom o svojim nadređenima. Naravno, izvor povezanosti između navedene dvije varijable može biti i u trećoj varijabli (npr. osobine pojedinca ili nezadovoljstvo pozicijom/opisom posla).

Nadalje, treći i četvrti istraživački problemi ispitivali su moderacijski učinak rada od kuće na dobivenu pozitivnu povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i radne angažiranosti te negativnu povezanost između kompetentnosti rukovoditelja i namjere napuštanja organizacije, pod pretpostavkom da će navedeni odnosi biti snažniji kod

zaposlenika koji više rade kod kuće. Rezultati dobiveni u ovom istraživanju ne potvrđuju treću i četvrtu hipotezu, odnosno upućuju na to da je snaga opisanih povezanosti jednaka bez obzira na intenzitet rada od kuće. Također, rezultati dodatnih moderacijskih analiza pokazali su da ovi nalazi vrijede i za svaku pojedinačnu kompetenciju.

Više je mogućih razloga u podlozi nepotvrđivanja ovih hipoteza. Najprije, moguće je da intenzitet rada od kuće zaista ne mijenja snagu povezanosti između kompetentnosti rukovoditelja te radne angažiranosti i namjere napuštanja organizacije kod zaposlenika, odnosno da su dobiveni rezultati u skladu sa stvarnim stanjem u populaciji. Naime, iako rad od kuće sa sobom nosi otežano održavanje odnosa povjerenja sa zaposlenicima, pružanje efikasne povratne informacije i rad na koheziji tima (Mello, 2007), čime se povećavaju zahtjevi za kompetentnošću rukovoditelja (Figaro, 2015), on sa sobom nosi i generalno smanjenje prilika za kontakte između rukovoditelja i zaposlenika, bili oni pozitivni ili negativni. Tako je moguće da je rad od kuće za neke zaposlenike donio svojevrsno olakšanje i rasterećenje od loših nadređenih i interakcije s njima, dok je istovremeno kroz smanjene prilike za kontaktom prigušio pozitivne učinke kompetentnih rukovoditelja. S obzirom na to, moglo je doći do miješanja i međusobnog poništavanja opisanih efekata s pretpostavljenima, pri čemu bi snage povezanosti kompetentnosti rukovoditelja s radnom angažiranošću i namjerom napuštanja organizacije ostale iste bez obzira na intenzitet rada od kuće.

Nadalje, postoji mogućnost da opisani moderacijski efekti u populaciji postoje, ali ih ovo istraživanje nije uspjelo statistički detektirati. Tome u prilog idu dobiveni vrlo blagi trendovi rezultata provedenih moderacijskih analiza koji se kreću u pretpostavljenom smjeru (grafički prikazi nalaze se u Prilogu E i Prilogu F). Iz grafičkih je prikaza vidljivo preklapanje linija, odnosno sugerirane jače povezanosti između kompetentnosti rukovoditelja te radne angažiranosti i namjere napuštanja organizacije s većim intenzitetom rada od kuće, no navedeno nije statistički značajno. Budući da moderacijske efekte nije statistički lako dobiti (Aguinis i Gottfredson, 2010), vrijedi i ovo razmotriti kao potencijalno objašnjenje. Mogući razlozi za to su smanjeni varijabilitet rezultata u mjerenim konstruktima, budući da su radna angažiranost i namjera napuštanja organizacije mjerene sa samo tri čestice. Također, u istraživanju nisu ispitane socio-demografske varijable osim roda, tako da ostaje nepoznato kakva je dobna, obrazovna i socio-ekonomska struktura uzorka. Tako je moguće da je uzorak bio homogen po nekoj

varijabli, čime bi se također smanjio varijabilitet, kao i reprezentativnost uzorka te valjanost dobivenih rezultata. Restrikciji varijabiliteta mogao je doprinijeti i način prikupljanja sudionika, odnosno uzorkovanje koje je u ovom istraživanju bilo višerazinsko, odnosno hijerarhijsko. Sve navedeno je potencijalno moglo djelovati na nepotvrđivanje treće i četvrte hipoteze, a moguće je da su doprinijeli i ostali metodološki nedostaci ovog istraživanja.

Metodološka ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Ovo istraživanje ima određene metodološke nedostatke. Prvenstveno, kao što je već navedeno, do sudionika se došlo metodom višestrukog uzorkovanja, odnosno uzorkovanja preko hijerarhijske strukture. Većina sudionika regrutirana je tako što su u prvom redu kontaktirani odjeli ljudskih potencijala različitih organizacija u Hrvatskoj, koji su regrutirali zaposlenike na rukovodećim pozicijama, koji su potom regrutirali svoje podređene. Ovako dobiven uzorak dovodi do smanjene nezavisnosti u rezultatima između sudionika i veće restrikcije varijabiliteta u rezultatima. Nadalje, budući da je sudjelovanje u istraživanju bilo dobrovoljno, javljaju se problemi samoselekcije koji također narušavaju mogućnost generalizacije rezultata. Dakle, rukovoditelji (čije kompetencije su bile predmet ispitivanja sudionika ovog istraživanja) su svojevremeno pristali na sudjelovanje u istraživanju te su odabrali u njega uključiti svoje podređene. Ostaje pitanje koliko se i kakvih rukovoditelja nije uključilo (a bilo je obaviješteno). Nadalje, sudjelovanje je i za podređene bilo dobrovoljno te je ovdje važno napomenuti da 43 podređenih kojima su rukovoditelji prosljedili poveznice za istraživanje, njemu nisu i pristupili. Također, budući da su ipak regrutirani od strane svojih nadređenih, kod sudionika se mogla javiti sumnja u povjerljivost njihovih odgovora (iako im je prije pristupanja istraživanju pružena ta informacija), što je moglo narušiti njihovu iskrenost prilikom ispunjavanja upitnika.

Ovdje je također važno naglasiti da su rezultati procjene kompetentnosti rukovoditelja bile vrlo visoke, kao i samoprocjene radne angažiranosti, dok su samoprocjene namjere napuštanja organizacije bile vrlo niske. Iz deskriptivnih podataka i vizualnih prikaza distribucija dobivenih rezultata na pojedinim varijablama vidljivo je da smo u našem uzorku zapravo zahvatili vrlo malo ponašanja zaposlenika koja odražavaju fenomene Velike ostavke i Tihog otkaza. Naime, čak 85.8% sudionika postiglo je rezultat manji ili jednak od teorijskog prosjeka na varijabli namjere napuštanja

organizacije, dok je čak 99.8% sudionika postiglo rezultat veći ili jednak od teorijskog prosjeka na varijabli radne angažiranosti. Također, čak 97.3% sudionika je kompetentnost svojih nadređenih procijenila jednakom ili višom od teorijskog prosjeka za tu varijablu. Uzroci navedenih karakteristika dobivenih rezultata potencijalno su kombinacija već spomenutih učinaka uzorkovanja, samoselekcije i sumnje u povjerljivost odgovaranja kod sudionika, ali i socijalne poželjnosti pri odgovaranju. No, unatoč tome, dobivene su očekivane veze između kompetentnosti rukovoditelja i kriterijskih varijabli te bi one vjerojatno bile i snažnije u slučaju korištenja drugačije metodologije.

Naime, korištene samoprocjene imaju problem subjektivnosti odgovaranja, pri čemu su odgovori sudionika potencijalno namjerno (zbog socijalne poželjnosti) ili nenamjerno (zbog nedostatka uvida u vlastito ponašanje i stavove) iskrivljeni. Također, korištene procjene imaju problem u nedostatku uvida kod procjenjivača, a u tom kontekstu bi za buduća istraživanja bilo korisno kontrolirati intenzitet suradnje između podređenih i nadređenih, što ovo istraživanje nije ispitivalo.

Nadalje, u svrhu ispitivanja rada od kuće, sudionici su pitani koliko su u prosjeku prethodne dvije godine radili od kuće, dok je uvjet za sudjelovanje u istraživanju bio minimalno 6 mjeseci provedenih u trenutnoj organizaciji. Tako je moguće da su se sudionici pri odgovaranju na pitanje o radu od kuće referirali i na vrijeme kada su radili za drugog poslodavca ili kada su imali drugog nadređenog, što je moglo narušiti rezultate. Također, podređeni su upitnik ispunjavali samostalno i *online*, pri čemu se nisu mogli kontrolirati uvjeti prilikom rješavanja, kao ni razjasniti potencijalno nerazumijevanje čestica kod sudionika. Tako je moguće da sudionici nisu bili sami dok su ispunjavali bateriju upitnika, što je također moglo narušiti iskrenost njihovog odgovaranja. Osim toga, budući da je ovo istraživanje bilo dio većeg istraživanja, u njemu su korištene skale s malim brojem čestica te bi preporuka za buduća istraživanja bila koristiti opsežnije instrumente. Još jedan metodološki nedostatak ovog istraživanja leži u već spomenutom odsustvu podataka o uzorku. Budući da znamo samo rodnu strukturu uzorka, preporuka za buduća istraživanja bila bi ispitati i druge socio-demografske varijable kako bi se provjerila heterogenost i reprezentativnost uzorka za populaciju zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Informacije o dobnoj strukturi uzorka u ovom bi istraživanju bile od dodatne važnosti zbog razlika u očekivanjima od poslodavaca te učestalosti i razlozima za

napuštanje organizacija koje pokazuju zaposlenici različitih generacija (Kuzior i sur., 2022).

Osim navedenih preporuka za buduća istraživanja te sprječavanja i kontroliranja opisanih metodoloških nedostataka ovog istraživanja, još jedna preporuka bila bi provesti istraživanje eksperimentalnog nacrtu kako bi se utvrdila uzročnost. Iako su u ovom istraživanju dobivene značajne povezanost kompetentnosti rukovoditelja s radnom angažiranošću i namjerom napuštanja organizacije kod zaposlenika te je kompetentnost rukovoditelja bila značajan prediktor za radnu angažiranost i namjeru napuštanja organizacije u provedenim moderacijskim analizama, ostaje nepotvrđen kauzalni odnos među navedenim varijablama. Budući da se kompetentnost kod rukovoditelja može razvijati, bilo bi zanimljivo provesti (kvazi)eksperimentalno istraživanje kojim bi se istražio potencijalni kauzalni odnos kompetentnosti rukovoditelja na mjerene konstrukte. Tako bi, po inicijalnom ispitivanju kompetentnosti rukovoditelja te radne angažiranosti i namjere napuštanja organizacije, jedna skupina rukovoditelja sudjelovala u treningu razvoja voditeljskih kompetencija, dok bi druga skupina imala kontrolni tretman jednakog intenziteta i trajanja. Nakon određenog vremena i završetka treninga, sudionici bi bili ponovno podvrgnuti ispitivanju navedenih konstrukata, pri čemu bismo kod skupine rukovoditelja koja je prošla trening kompetentnosti očekivali veći porast u rezultatima njihove kompetentnosti te radne angažiranosti i namjere napuštanja organizacije kod njihovih podređenih, u odnosu na skupinu rukovoditelja koja je prošla kontrolni trening. Također, preporuka za buduća istraživanja bila bi i detaljnije ispitivanje moderacijskih učinaka rada od kuće na dobivene povezanosti, uz kontrolu navedenih metodoloških nedostataka.

Zaključak

Cilj ovog rada bio je pružiti znanstveni doprinos istraživanju fenomena Velike ostavke i Tihog otkaza koji su, iako vrlo popularizirani, do sada još nedovoljno istraženi trendovi na tržištu rada. Istraživali smo ih kroz analizu poznatih psiholoških konstrukata – namjeru napuštanja organizacije i radnu angažiranost te tako ispitali njihov odnos s kompetentnošću rukovoditelja i intenzitetom rada od kuće. Rezultati su potvrdili postojanje negativne povezanosti kompetentnosti rukovoditelja s Tihim otkazom i Velikom ostavkom, odnosno sugeriraju da su zaposlenici kompetentnijih rukovoditelja

radno angažiraniji te imaju manju namjeru napuštanja organizacije. Rezultati moderacijskih analiza pokazali su da intenzitet rada od kuće ne mijenja snagu povezanosti između navedenih konstrukata, odnosno da su negativne povezanosti kompetentnosti rukovoditelja s Tihim otkazom i Velikom ostavkom kod zaposlenika jednake bez obzira na intenzitet rada od kuće. Zbog praktičnih implikacija i određenih metodoloških nedostataka ovog istraživanja, preporuke za buduća istraživanja uključuju ispitivanje kauzalnosti u potvrđenim odnosima među konstruktima te detaljnije ispitivanje moderacijskih učinaka rada od kuće na navedene odnose.

Literatura

- Aguinis, H., i Gottfredson, R. K. (2010). Best-practice recommendations for estimating interaction effects using moderated multiple regression. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 776–786. <https://doi.org/10.1002/job.686>
- Alward, E., i Phelps, Y. (2019). Impactful leadership traits of virtual leaders in higher education. *Online Learning*, 23(3). <https://doi.org/10.24059/olj.v23i3.2113>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., i McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Aydın, E., i Azizoglu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting – A selfdetermination perspective. U B. Tunçsiper (Ur.), *V. International Congress on Critical Debates in Social Sciences* (str. 285-295). İzmir Demokrasi Üniversitesi.
- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement. *European Psychologist*, 19(4), 227–236. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>
- Bakker, A. B., i Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/cdi-11-2017-0207>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M. (1999b). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Baumann, O., i Sander, E. L. J. (2021). Psychological impacts of remote working under social distancing restrictions. U D. Wheatley, I. Hardill, i S. Buglass (Ur.), *Handbook of research on remote work and worker well-being in the post-COVID-19 era*, 1-17, IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6754-8.ch001>
- Bell, B. S., i Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Bhattacharya, S. (2008, ožujak). *Why people quit*. Business Today. <https://www.businesstoday.in/magazine/trends/story/why-people-quit-129755-2008-02-18>
- Buscaglia, M. (2022, 4. rujna). *A quick look at the origins and outcomes of a trendy term*. The Chicago Tribune. <https://www.pressreader.com/usa/chicago-tribune-sunday/20220904/282226604550365>
- Business Psychology Lab (2022, 7. srpnja). *Business Psychology Lab i Henda: TEMELJITO ISTRAŽIVANJE BIG QUITA U HRVATSKOJ – Sneak peek prije godišnjeg*. <https://bplab.eu/bpl-hendal-big-quit/>

- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., i Odman, R. B. (2011). DOING COMPETENCIES WELL: BEST PRACTICES IN COMPETENCY MODELING. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Casselmann, B. (2022, 4. siječnja). *More quit jobs than ever, but most turnover is in low-wage work*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2022/01/04/business/economy/job-openings-coronavirus.html>
- Curtis, L. (2021, 30. lipnja). *Why the Big Quit Is Happening and Why Every Boss Should Embrace It*. Forbes, <https://www.forbes.com/sites/lisacurtis/2021/06/30/why-the-big-quit-is-happening-and-why-every-boss-should-embrace-it/>
- Esteveny, L. (2022). Quiet quitting. *Cern Bulletin*, 35-36/2022, 10-11.
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19*, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- European Commission (2020). Science for policy briefs: Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to, Joint Research Centre of the European, Brussels.
- Eurostat (2020, 24. travnja). *How usual is it to work from home*. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., i Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>
- Figaro, K. A. (2015). *Competencies and attributes essential for 21st century virtual team leadership: A Delphi study*. Dallas Baptist University.
- Gagné, M. (Ur.). (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.001.0001>
- Gajendran, R. S., i Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- Harter, J. (2022, 6. rujna). *Is quiet quitting real?* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Harter, J. (2018, 26. kolovoza). *Employee engagement on the rise in the U.S.* Gallup. <https://news.gallup.com/poll/241649/employeeengagement-rise.aspx>

- Hoch, J. E., i Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Hogan, R. (2007). *Personality and the Fate of Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Hogan, J., Hogan, R., i Kaiser, R. B. (2011). Management derailment. U S. Zedeck (Ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (str. 555–575). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-015>
- Hogan, R. E., i Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., i Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hopkins, J. C., i Figaro, K. A. (2021). The Great Resignation: an argument for hybrid leadership. *International Journal of Business & Management Research*, 9(4), 393–400. <https://doi.org/10.37391/ijbmr.090402>
- Houle, S. A., Rich, B. L., Comeau, C., Blais, A., i Morin, A. J. S. (2022). The job Engagement scale: Development and validation of a short form in English and French. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 877–896. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09782-z>
- Jeanneau, L. (2023, 4. srpnja). *Great Resignation or Great Rotation? Finding better work in Europe, after Covid*. Voxeurop. <https://voxeurop.eu/en/great-resignation-great-rotation-finding-better-work-europe-after-covid/>
- Jeong, S., Stawiski, S., Bukin, S., i Champion, H. (2022). Stemming the Great Resignation through Leadership Development. Center for Creative Leadership. <https://doi.org/10.35613/ccl.2022.2051>
- Jones, C. (2022). *The Great Resignation-What? Why? How to Overcome It*. [Doctoral dissertation]. The College of St. Scholastica.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kaplan, J. (2021, 2. listopada). *The Psychologist Who Coined the Phrase “Great Resignation” Reveals How He Saw It Coming and Where He Sees It Going*. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/why-everyone-is-quitting-great-resignation-psychologist-pandemic-rethink-life-2021-10>
- Kaushik, M., i Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 1–10.

- Kelloway, E.K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., i Gatien, B.M. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 163-171. <https://doi.org/10.1108/01437730310469589>
- Kline, P. (1998). *The new psychometrics: Science, psychology, and measurement*. New York: Routledge.
- Konovsky, M. A., i Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698–707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.698>
- Kundu, M. S., Das, M. S., i Nag, M. S. (2022). The Great Resignation: A Quantitative Analysis of the Factors Leading to the Phenomenon. U L. P. L. Cavaliere, A. Ahmad, i R. A. Sardar (Ur.), *4th International CEO and Social Sciences Congress* (str. 534–547). NCM Publishing House.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., i Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904–915. <https://doi.org/10.1097/jom.0b013e31817e918d>
- Kuzior, A., Kettler, K., i Raß, Ł. (2022). Great Resignation – Ethical, Cultural, Relational, and Personal Dimensions of Generation Y and Z Employees' Engagement. *Sustainability*, 14(11), 6764. <https://doi.org/10.3390/su14116764>
- Lazear, E. P., Shaw, K. L., i Stanton, C. T. (2015). The value of bosses. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 823-861. <https://doi.org/10.1086/681097>
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Mahand, T., i Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*. 12(1), 9–19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., i Mauno, S. (2013). Does personality matter? A review of individual differences in occupational well-being. *Advances in positive organizational psychology* (str. 107–143). Emerald Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/s2046-410x\(2013\)0000001008](https://doi.org/10.1108/s2046-410x(2013)0000001008)
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247–261. <https://doi.org/10.1007/s10672-007-9051-1>
- Microsoft (2021, 22. ožujka). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?*. Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Moyo, N. (2020). ANTECEDENTS OF EMPLOYEE DISENGAGEMENT AMID COVID-19 PANDEMIC. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 323–334. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.1.21>

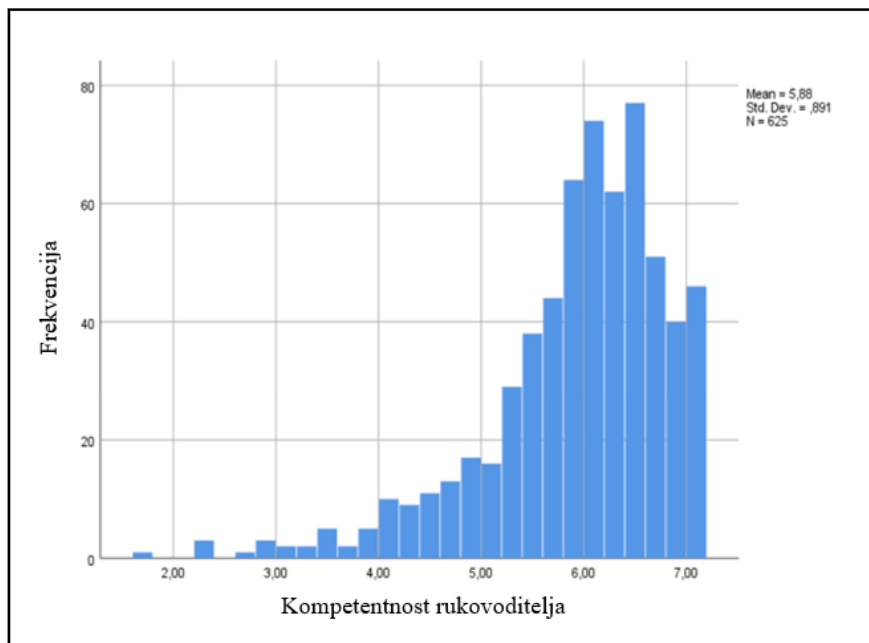
- Palanović, A., Parmač Kovačić, M. i Galić, Z. (2023a). Leadership is the key to good management – Review of the psychological managerial competency models. *Ekonomski pregled*, 74(2), 249–274. <https://doi.org/10.32910/ep.74.2.4>
- Palanović, A., Parmač Kovačić, M, Galić, Z., Erceg, N., i Ružojčić, M. (2023b). *The Good Boss Test: Using Construct-based Approach in Developing Situational Judgment Test for Key Managerial Leadership Competencies*. [Rad u recenzentskom postupku]. Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu.
- Park, T. Y., i Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268–309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*. Harper Business.
- Raittinen, T. (2022). *The Great Retention: From Great Resignation to Great Retention*. [Master's thesis]. Tampere University of Applied Science, International Business Management.
- Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., i Hom, P. W. (2017). Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 5–18. <https://doi.org/10.1177/1548051817709007>
- Rich, B.L., LePine, J.A., i Crawford, E.R. (2010). Job Engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Schaufeli, W.B. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., i Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sull, D., Sull, C., i Zweig, B. (2022, 11. siječnja). *Toxic culture is driving the great resignation*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>
- Štimac, V. (2006). *Kompetencije i njihova primjena u šest većih organizacija*. [Diplomski rad]. Filozofski fakultet u Zagrebu, Odsjek za psihologiju.
- Tessema, M. T., Tesfom, G., Faircloth, M. A., Tesfagiorgis, M., i Teckle, P. (2022). The “Great Resignation”: Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(01), 161–178. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101011>
- Vyas, L., i Butakhieo, N. (2020). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>

- Wiles, J. (2021, 9. prosinca). *Great Resignation or Not, Money Won't Fix All Your Talent Problems*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/articles/great-resignation-or-not-money-won-t-fix-all-your-talent-problems>
- Wong, S. C. P. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i3/8223>
- Yukl, G., i Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing challenges and choices*. Jossey-Bass.
- Yukl, G., i Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525–535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.525>
- Zenger, J., i Folkman, J. (2022, 31. kolovoza). *Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>.

Prilozi

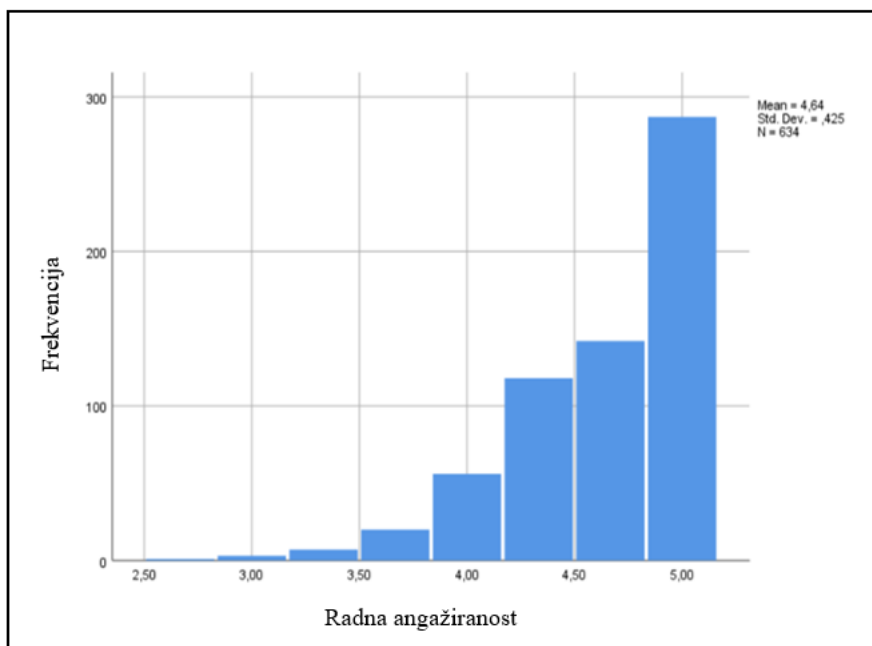
Prilog A

Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na mjeri kompetentnosti rukovoditelja (N=625)



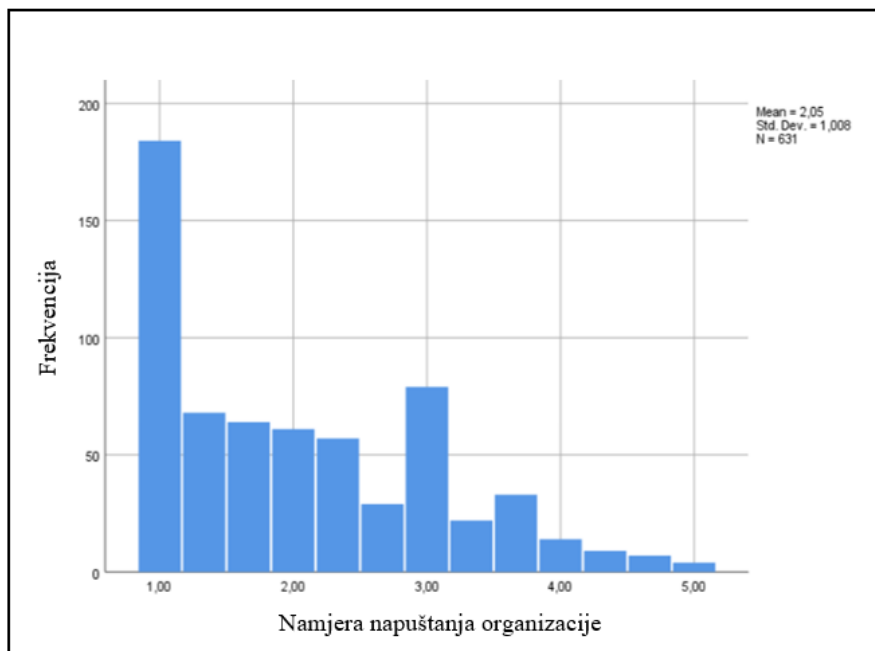
Prilog B

Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na mjeri radne angažiranosti podređenih (N=634)



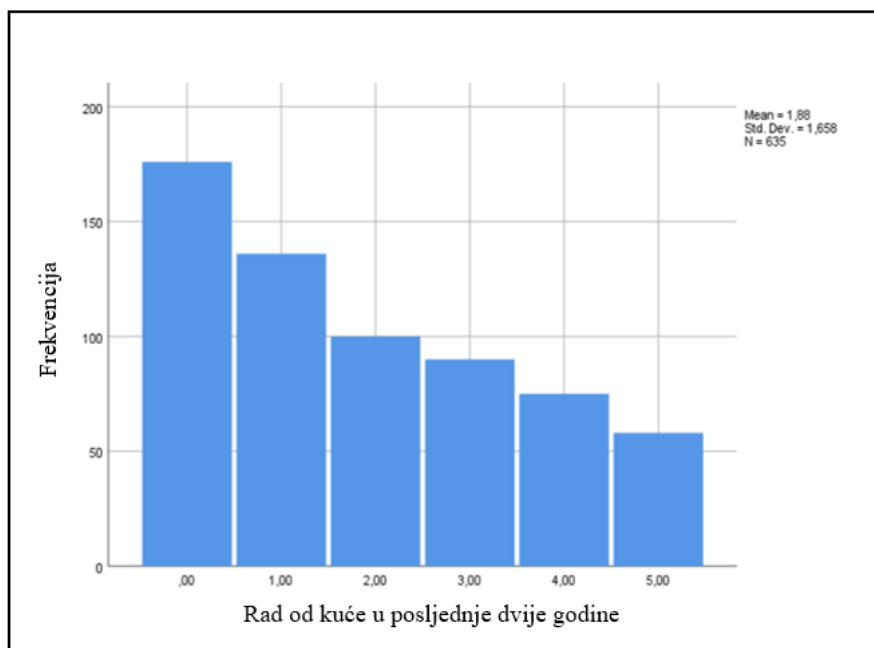
Prilog C

Grafički prikaz distribucija rezultata dobivenih na mjeri namjere napuštanja organizacije podređenih (N=631)



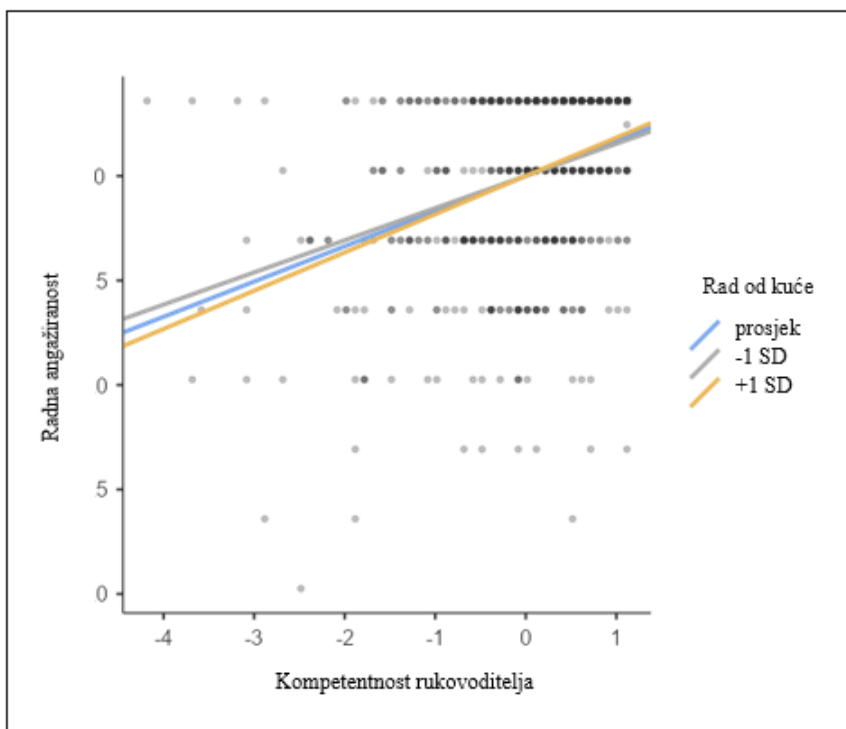
Prilog D

Grafički prikaz distribucija rezultata dobivenih na mjeri rada od kuće u posljednje dvije godine (N=635)



Prilog E

Grafički prikaz moderacijske regresijske analize provedene na varijablama kompetentnosti rukovoditelja i rada od kuće u odnosu na radnu angažiranost kao kriterij (N=635)



Prilog F

Grafički prikaz moderacijske regresijske analize provedene na varijablama kompetentnosti rukovoditelja i rada od kuće u odnosu na namjeru napuštanja organizacije kao kriterij (N=635)

