

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV HIBRIDNEGA NAČINA OPRAVLJANJA DELA NA
PRODUKTIVNOST IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Ljubljana, december 2022

DEJAN BEČAJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Dejan Bečaj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv hibridnega načina opravljanja dela na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 20.12.2022

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAZLIČNE OBLIKE OPRAVLJANJA DELA	2
1.1 Oblike opravljanja dela skozi čas	2
1.2 Vpliv razvoja tehnologije in digitalizacije na fleksibilnost dela.....	4
1.3 Razvoj novih oblik dela	5
1.4 Vpliv epidemije koronavirusa na razvoj novih oblik dela	8
2 HIBRIDNI NAČIN DELA	14
2.1 Opredelitev hibridnega dela oziroma hibridnega delovnega mesta	14
2.2 Začetki in razvoj hibridnega dela	18
2.3 Prednosti hibridnega dela.....	19
2.4 Slabosti hibridnega dela	20
2.5 Izzivi hibridnega dela.....	21
3 VPLIV HIBRIDNEGA DELA NA ZADOVOLJSTVO IN PRODUKTIVNOST ZAPOSLENIH.....	23
3.1 Različen odnos do opravljanja hibridnega dela znotraj starostnih skupin in med spoloma	25
3.2 Vpliv družbenega statusa na hibridno delo	27
3.3 Razširjenost hibridnega dela med različnimi vrstami poklicev.....	28
3.4 Razmerje med delom od doma in delom v pisarni.....	30
3.5 Vpliv dviga cen energentov na hibridno delo	32
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	34
4.1 Opredelitev metodologije raziskovanja.....	34
4.2 Načrt raziskave.....	35
4.3 Statistične metode.....	35
4.4 Predstavitev vzorca	35
5 REZULTATI IN DISKUSIJA	38
5.1 Interpretacija rezultatov.....	39
5.1.1 RV1 – različen odnos do opravljanja hibridnega dela znotraj različnih starostnih skupin in med spoloma.....	39
5.1.2 RV2 – vpliv družbenega statusa na hibridno delo.....	45

5.1.3 RV3 – razširjenost hibridnega dela med različnimi vrstami poklicev	54
5.1.4 RV4 – razmerje med delom od doma in delom v pisarni	60
5.1.5 RV5 – vpliv dviga cen energentov na hibridno delo	63
5.2 Omejitve raziskave.....	65
5.3 Priporočila in nadaljnje raziskovanje	66
SKLEP	67
LITERATURA IN VIRI.....	69
PRILOGE	75

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki 1–3 v okviru 15. anketnega vprašanja	49
Tabela 2: Dejavniki 4–6 v okviru 15. anketnega vprašanja	50
Tabela 3: Dejavniki 7–9 v okviru 15. anketnega vprašanja	51
Tabela 4: Vpliv hibridnega dela na športno udejstvovanje glede na družbeni status	53
Tabela 5: Vpliv hibridnega dela na hitre osebne opravke.....	53
Tabela 6: Vpliv hibridnega dela na druženje s prijatelji	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezanost koncepta dela na daljavo in privzetega prostora dela.....	7
Slika 2: Odstotek zaposlenih oseb, starih od 15 do 64 let, ki ponavadi opravljajo delo od doma, v EU-27 po letih.....	12
Slika 3: Prikaz prepletenosti fizičnega in digitalnega delovnega okolja	17
Slika 4: Hibridni način dela glede na presek razpoložljivih oblik dela	17
Slika 5: Razmerje med razpoložljivostjo in dejanskim stanjem opravljanja dela na hibridni način med zaposlenimi po posameznih sektorjih.....	29
Slika 6: Zmožnost opravljanja dela od doma po poklicih v korelaciji z višino plače	30
Slika 7: Preference do dela od doma glede na spol in starost (v %).....	31
Slika 8: Razmerje med dnevi v pisarni in dnevi dela od doma po posameznih sektorjih in velikostih podjetij	32
Slika 9: Starostna struktura anketirancev glede na spol.....	36
Slika 10: Stopnja izobrazbe anketirancev glede na sektor zaposlitve.....	37
Slika 11: Družbeni status glede na spol anketirancev	38
Slika 12: Primerjava pogostosti opravljanja dela od doma v času epidemije covid-19 po spolu.....	39
Slika 13: Čas opravljanja dela na daljavo v primerjavi s klasičnim načinom opravljanja dela	40

Slika 14: Pogostost opravljanja dela od doma v času epidemije covida-19 znotraj različnih starostnih skupin.....	41
Slika 15: Ponazoritev, koliko časa zaposleni porabijo za delo v primeru dela na daljavo v primerjavi s klasičnim načinom dela, po starostnih skupinah.....	42
Slika 16: Kakšno zadovoljstvo prinaša hibridno delo in kako si ga zaposleni želijo opravljati v prihodnje po starostnih skupinah	43
Slika 17: Produktivnost hibridnega dela v primerjavi s klasičnim načinom dela po starostnih skupinah.....	44
Slika 18: Upadanje zadovoljstva in produktivnosti ob opravljanju hibridnega dela po starostnih skupinah.....	44
Slika 19: Pogostost opravljanja dela od doma v času epidemije covida-19 po družbenih statusih.....	46
Slika 20: Pogostost opravljanja dela od doma v času epidemije covida-19 med anketiranci z in brez otrok.....	46
Slika 21: Produktivnost hibridnega dela gleda na družbeni status anketirancev ter pozitiven vpliv hibridnega dela na razmerje med delom in osebnim življenjem.....	47
Slika 22: Poraba časa za delo glede na družbeni status: delo na daljavo v primerjavi s klasičnim delom	48
Slika 23: Vpliv epidemije covida-19 na delo po sektorjih.....	55
Slika 24: Spremembe na delo zaradi epidemije covida-19 po sektorjih	56
Slika 25: Vpliv sprememb na delo zaradi epidemije covida-19 po mesečnih zaslužkih	57
Slika 26: Vpliv mesečnega zaslužka na pogostost opravljanja dela od doma v času epidemije covida-19	58
Slika 27: Področja dela po sektorjih.....	58
Slika 28: Možnost opravljanja dela na daljavo v obdobju po covidu-19 po posameznih področjih dela.....	59
Slika 29: Pogostost opravljanja dela od doma v času epidemije covida-19 po posameznih področjih dela.....	60
Slika 30: Povezava porabljenega časa za delo na daljavo v primerjavi s klasičnim delom in zagotovljeno strojno in programsko opremo s strani delodajalca.....	61
Slika 31: Motivacijski dejavniki za hibridno delo v prihodnje	62
Slika 32: Ustreznost nadomestila po sektorjih	64
Slika 33: Ustreznost nadomestila po plačnih razredih anketirancev	64

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Slikovni prikaz analize odgovorov na anketno vprašanje št. 15.....	8

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CEO – (angl. Chief Executive Officer); generalni direktor(ica)

IKT – informacijsko-komunikacijske tehnologije

ILO – (angl. International Labour Organization); Mednarodna organizacija dela

OECD – (angl. Organisation for Economic Cooperation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

RV – raziskovalno vprašanje

WHO – (angl. World Health Organization); Svetovna zdravstvena organizacija

UVOD

Način opravljanja dela se je skozi zgodovino neprestano spreminjal. V zadnjem obdobju so se spremembe dogajale še hitreje in vplivale na razvoj novih oblik delovnih razmerij. Eno izmed glavnih vlog pri tem je imela epidemija covida-19, ki je v kombinaciji z razvojem informacijsko-komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT) poskrbela, da smo bili izpostavljeni hitrim in obsežnim spremembam, ki so se dogajale ne le kot želen odziv delodajalcev in zaposlenih, temveč tudi kot nujnost za omejevanje širjenja virusa. Epidemija je imela občuten vpliv tako na naše osebno, socialno življenje kot tudi na službeni del življenja praktično vsakega posameznika, ki je bil v času epidemije zaposlen.

Danes, ko širjenje virusa obvladujemo, ko lahko o najrigoroznejših ukrepih za preprečevanje širjenja virusa govorimo v pretekliku, ugotovimo, da se je način opravljanja dela v zadnjih dveh letih spremenil tako močno, da marsikdo o tradicionalni obliki, stalnem opravljanju dela na sedežu, torej v pisarni delodajalca, že govori kot o stari obliki opravljanja dela. Klasično obliko dela danes vse bolj množično zamenjujejo in nadomeščajo nove oblike. Med njimi je tudi model hibridnega dela, ki predstavlja povezavo dela na daljavo in klasičnega dela. Hibridno delo tako v času praktično neomejenih možnosti internetnih povezav in virtualnih okolij še vedno omogoča tradicionalne osebne stike med zaposlenimi. Hibridno delo postaja nova realnost, ki zaposlenim omogoča večjo fleksibilnost, kdaj in kje bodo opravljali svoje delo, ob tem pa dosegajo zadovoljstvo in produktivnost, ki je vsaj primerljiva oziroma boljša v primerjavi s klasičnim delom.

Namen magistrskega dela je z raziskovanjem opisane problematike ugotoviti pozitivne in negativne učinke hibridnega načina opravljanja dela. Zaradi povečanega obsega dela od doma v času epidemije koronavirusa in posledičnega razvoja hibridnega dela bodo rezultati raziskave uporabni tudi za podjetja in organizacije, ki hibridno delo že uporabljajo kot novo realnost delovnih mest. Namen je tudi izboljšanje razumevanja same problematike in pridobitev poglobljenega znanja na področju zadovoljstva in produktivnosti zaposlenih, ki opravljajo svoje delo kot kombinacijo dela od doma in dela na delovnem mestu.

Cilj magistrskega dela je z uporabo domače in tuje strokovne literature ter rezultati empirične raziskave proučiti obravnavano tematiko ter ugotoviti vpliv hibridnega načina opravljanja dela na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih v času epidemije koronavirusa in po njem. Na podlagi oblikovanega teoretičnega okvirja sem izvedel empirično raziskavo v praksi, s pomočjo katere želim ugotoviti, kateri so glavni dejavniki hibridnega dela, ki vplivajo na zadovoljstvo in produktivnost, in kako se ti dejavniki razlikujejo.

Magistrsko delo je razdeljeno na pet temeljnih poglavij, od tega so prva tri poglavja teoretična, medtem ko zadnji dve poglavji predstavljata sklop empirične raziskave. V prvem poglavju sem opisal različne oblike opravljanja dela skozi čas, pri čemer sem iskal

vzporednice med razvojem dela in razvojem IKT, ki so razvoj sodobnega načina dela omogočile. Med sodobnimi oblikami dela sem v magistrskem delu dal poudarek delu na daljavo, pri čemer sem na koncu iz zbrane literature opredelil vpliv epidemije koronavirusa na razvoj novih oblik dela.

Model hibridnega dela sem obsežneje obravnaval v drugem poglavju magistrskega dela, v katerem sem opredelil hibridno delo, opisal začetke ter podrobno opisal prednosti in slabosti ter izzive hibridnega modela dela. Tretje poglavje predstavlja najobširnejši del teoretičnega sklopa, ki se navezuje neposredno na naslov magistrskega dela, saj je v tem poglavju opisan vpliv hibridnega dela na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih glede na različne dejavnike, ki jih opišem v petih podpoglavjih.

V drugem delu magistrskega dela, ki se začne s četrtil poglavjem, sem opredelil metodologijo raziskovanja, ki je v mojem primeru spletni anketni vprašalnik, opisal načrt raziskave s statističnimi metodami in predstavil vzorec anketirancev. V zadnjem, petem poglavju sem se posvetil diskusiji empiričnega dela, ki je razdeljen na pet raziskovalnih vprašanj (v nadaljevanju RV), in sicer:

- RV1 – različen odnos do opravljanja hibridnega dela znotraj različnih starostnih skupin in med spoloma;
- RV2 – vpliv družbenega statusa na hibridno delo;
- RV3 – razširjenost hibridnega dela med različnimi vrstami poklicev;
- RV4 – razmerje med delom od doma in delom v pisarni;
- RV5 – vpliv dviga cen energentov na hibridno delo.

Zbrane odgovore sem analiziral in interpretiral s pomočjo grafov in tabel po posameznih raziskovalnih vprašanjih ter potrdil oziroma ovrgel v teoretičnem delu zastavljene hipoteze. Na koncu poglavja sem opisal omejitve raziskave, vključno s priporočili za nadaljnje raziskovanje. Magistrsko delo sem zaključil s sklepom, seznamom literature in prilogami, v katerih so vprašalnik in povzetki odgovorov nekaterih anketnih vprašanj.

1 RAZLIČNE OBLIKE OPRAVLJANJA DELA

1.1 Oblike opravljanja dela skozi čas

Opravljanje dela predstavlja obsežen del našega življenja. Delu namenimo velik del dnevnega časa, znotraj katerega večina ljudi ustvari najpomembnejši vir dohodka, s katerim lahko zadovoljuje potrebe, ki jih imamo ljudje kot posamezniki. Delovno razmerje med delodajalcem in delavcem se je skozi zgodovino vseskozi spreminjalo. Oblikovale so ga tako različne družbene ureditve, boj za delavske pravice, od konca 20. stoletja pa tudi razmah

razvoja tehnologije in digitalizacije, ki sta predvsem v zadnjem obdobju bistveno vplivala na način opravljanja dela (Tičar, 2016a).

Delo, ki je v zgodovini človeštva sprva predstavljalo preživetveno obliko, se je začelo razvijati iz primitivne oblike, to je lova in nabiranja hrane za preživetje. Agrarni revoluciji in razvoju kmetijstva je v drugi polovici 18. stoletja sledila prva industrijska revolucija, ki je trajala od leta 1760 do leta 1840. Zaznamoval jo je izum parnega stroja, ki je delo rok začel nadomeščati in dopolnjevati z delom stroja. Industrijska revolucija je vplivala na transformacijo ekonomije, politike in kulture. Manufaktura je omogočala proizvodnjo v večjem obsegu, ta pa je v ospredje postavljala postopno standardizacijo in profesionalizacijo delovnih mest, ki so v glavnem še vedno temeljila na fizičnem delu. Koncept dela se je razvijal v smeri oblikovanja zaposlitev, razmerja med upravljavcem dela in delavcem. Delo je imelo velik pomen za življenje zaposlenih. Lastniki strojev so z željo po visokem dobičku delavcem nudili nizke plače, hkrati pa imeli vpliv tudi na to, kje bodo delavci živeli, saj je lokacija dela v tistih časih narekovala lokacija obrata strojev. Delo v prvi industrijski revoluciji je tako imelo bistveno omejitve, to je fizično lokacijo dela (Xu, David & Kim, 2018).

Leta 1914 je Henry Ford začel z izdelavo avtomobilov na tekočem traku. Tekoči trak je postal temelj za glavne principe druge industrijske revolucije – množična proizvodnja, specializacija delovnih postopkov in razdelitev dela po posameznih divizijah podjetja. Učinkovitost dela je s tem dobila večji pomen, kar je povzročilo razvoj managerstva oziroma vodenja in upravljanja podjetij. Podjetja so zaposlenim dodeljevala norme in na podlagi njih ocenjevala, kako uspešno so zaposleni opravili delo. Henry Ford je oblikoval 8-urni delovnik za tekočim trakom, ki je prav zaradi ozke specializacije v mnogih primerih predstavljal enolično, monotono delo. Delavcem je bila skozi rutinsko delo v veliki meri odvzeta odgovornost. Zaposleni so bili podrejeni primarnemu cilju podjetja, to je temu, kako narediti več z nižjimi stroški. V tem obdobju je pomen zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu zastavljen v primerjavi z managerskimi cilji (Harvey, 1989).

Tretja industrijska revolucija se je začela okrog leta 1970 in predstavlja prehod iz industrijskega v informacijsko obdobje oziroma prehod iz strojne proizvodnje v storitveno dejavnost. Če je prvo industrijsko revolucijo z izumom parnega stroja predstavljala mehanizacija, drugo elektrifikacija in motorizacija ter s tem povezan razvoj množične industrije, so tretjo industrijsko revolucijo oblikovali računalnik, internet, vitka proizvodnja in biotehnologija (Olson, 1983). Razvoj računalništva je poskrbel, da je delo rok in stroja začelo nadomeščati delo možganov oziroma znanje. Dostop do tehnologij in informacij je v obdobju tretje industrijske revolucije spremenil socialne okvire življenja, med njimi tudi obliko dela in organizacijske strukture podjetij. Fleksibilnost delovnih mest je postala mogoča prav zaradi razvoja računalniških tehnologij, ki so omogočale razvoj novih oblik opravljanja dela, med njimi tudi delo od doma in hibridno delo (Taalbi, 2019).

Ne glede na različna obdobja v zgodovini delovnih razmerij je ta oblikovala želja po zadovoljstvu in učinkovitosti zaposlenih, ki s svojim delom podjetju prinašajo dodano vrednost. Kot so opredelili Kozbelt, Beghetto in Runco (2010), uspešnost podjetja opredeljujejo štiri oblike kreativnosti oziroma inovativnosti:

- inovativnost poslovnega procesa;
- kreativnost zaposlenih;
- inovativnost produkta;
- kreativnost in inovativnost delovnega mesta.

Šele v zadnjih dveh desetletjih, torej nekje od prehoda v novo tisočletje, se je začelo prepoznavati pomembnost in vpliv delovnega mesta na kreativnost in inovativnost opravljenega dela. Z vstopom v 21. stoletje se je namreč začelo obdobje tako imenovane informacijske družbe oziroma računalniške revolucije. Hiter razvoj IKT je imel velik vpliv na ljudi in njihov način življenja, spreminjati pa je začel tudi medsebojne odnose. Široko razširjena uporaba pametnih naprav, ki so rezultat naprednih računalniških tehnologij, ki omogočajo enostaven dostop do interneta, je velikemu deležu celotne svetovne populacije omogočila elektronsko komuniciranje in delo z večjimi bazami podatkov. To je privedlo do porasta možnosti računalniških analiz, na podlagi katerih so podjetja začela sprejemati poslovne odločitve (Sytnyk & Zinovieva, 2019). Z razvojem socialnih omrežij so se začeli zmanjševati neposredni osebni stiki, ki so jih vse bolj nadomeščali e-stiki. Danes komuniciranje na delovnih mestih v glavnem poteka v elektronski obliki. Ta omogoča lažjo dosegljivost ob nižjih stroških komuniciranja. Razvoj dela v zadnjih letih tako v glavni meri oblikujeta znanje zaposlenih in oprema, s katero zaposleni razpolagajo. Razvoj novih tehnologij ni spremenil le načina in časa za delo, temveč je zmanjšal tudi omejitev lokacije dela (Drobnjak & Jereb, 2007).

1.2 Vpliv razvoja tehnologije in digitalizacije na fleksibilnost dela

Začetki povečanega vpliva razvoja tehnologije in digitalizacije na delovnem mestu pravzaprav segajo že v leto 1969, v čas od odkritja interneta naprej. Digitalizacija v ospredje postavlja vse več do danes nestandardnih oblik zaposlitve in uveljavlja nove, fleksibilnejše možnosti opravljanja dela ter ima različne vplive na udeležence na trgu dela (Tičar, 2016b).

Z razvojem tehnologije in digitalizacije delovnih mest se določena delovna mesta ukinjajo, na drugi strani pa se pojavljajo tudi povsem nove oblike dela, pri katerih nam nova tehnologija v obliki interneta in z njim povezanega brezžičnega omrežja omogoča hitro in učinkovito posredovanje in izmenjavo podatkov. Če imamo prenosni računalnik, pametni telefon ali tablico, smo lahko ves čas dosegljivi in z delom začnemo kadarkoli in kjerkoli, s čimer pa postaja vedno bolj zabrisana meja med delovnim in osebnim, prostim časom (Gregory & Milner, 2009).

Tehnologija nam omogoča lažji dostop do dela in njegovo učinkovitejše opravljanje, vendar pa je lahko dostop do osebnega računalnika, s katerim opravljamo delo tudi doma, dvorezni meč pri razmerju med delom in prostim časom, ki zaposlenim prinaša zadovoljstvo. Zaposleni lahko s pomočjo mobilne tehnologije, ki jo uporabljajo za svoje delo, svobodneje odločajo, kdaj, kje in kako bodo opravljali delo. Hkrati dosegljivost predstavlja tudi razpoložljivost zaposlenih delodajalcu skozi celoten dan, kar ima lahko ob zabrisani meji med osebnim in službenim časom negativne učinke na družinsko življenje zaposlenih (Cijan, Jenič, Lamovšek & Stemberger, 2019). Digitalizacija mnogih delovnih mest, kjer za opravljanje dela uporabljamo računalnik ali druge sodobne digitalne naprave, omogoča, da razdalja med domom in sedežem podjetja ni več tako pomembna, saj imamo ne glede na to, kje se nahajamo, velike možnosti, da lahko opravljamo delo na daljavo, od doma ali v oblaku. S tem se je način komunikacije in izmenjave informacij poenostavil, hkrati pa dviguje stroškovno učinkovitost podjetij (Marr, 2016).

Razvoj tehnologije in digitalizacija delovnih mest sta pospešila način opravljanja dela, zmanjšujeta število odmorov in povečujeta opravljanje več delovnih nalog hkrati. Informacijska tehnologija nam sicer omogoča hitrejšo in enostavnejšo opravljanje aktivnosti, a se hkrati danes število aktivnosti, ki jih ljudje opravljajo hkrati, vedno bolj povečuje. Pri tem se čas, ki ga lahko zaposleni na digitaliziranih delovnih mestih posvetijo enemu delovnemu opravilu, zmanjšuje, posledično pa se povečuje psihološki pritisk na zaposlene (Sullivan & Gershuny, 2018).

Tako na zaposlene kot na delodajalce ima razvoj tehnologije in digitalizacije delovnih mest tako pozitivne kot negativne učinke. Z digitalizacijo smo postali fleksibilnejši, glede na to, od kje lahko delo opravljamo, razvoj digitalnih tehnologij pa je omogočil, da smo na stroškovno učinkovit način dosegljivi ves čas, ne glede na to, kje se nahajamo. Z razvojem tehnologije in digitalizacije delovnih mest je zaposlenim postalo težje upravljati čas, kar ima posledično vpliv na samo zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih.

1.3 Razvoj novih oblik dela

Družbena ureditev tržnega kapitalizma, ki jo poznamo od konca 20. stoletja naprej, temelji na ustvarjanju presežne vrednosti oziroma dobička. Stopnjo dobička povečujemo tudi z zmanjševanjem vhodnih stroškov in z njimi povezanimi stroški dela. K njihovemu zmanjševanju je razvoj tehnologije in digitalizacije močno pripomogel, saj lahko z razvojem informacijske tehnologije delo, ki ga opravljamo na računalniku, izvajamo tudi zunaj tradicionalnega delovnega mesta oziroma nam daje možnost opravljanja dela na daljavo. Z uveljavljanjem fleksibilnosti kraja opravljanja dela se pojavita tudi fleksibilnost delovnega časa in razvoj novih, atipičnih oblik možnosti zaposlitve (Turšič, 2012).

Med atipične oblike dela štejemo:

- zaposlitev za določen čas;
- zaposlitev za krajši delovni čas;
- delo na daljavo.

Zaposlitev za določen čas je v Sloveniji najbolj razširjena oblika atipičnih pogodb o zaposlitvi, še posebej med mladimi, ki brez večletnih izkušenj vstopajo na trg dela. Zaradi problematike veriženja oziroma večkratnega podaljševanja pogodbe za določen čas ta oblika dela delavce večkrat postavlja v negotov položaj glede zaposlitve po poteku pogodbe o zaposlitvi za krajše obdobje.

Manj razširjena oblika atipične oblike zaposlitve je zaposlitev za krajši delovni čas, ki se je v Sloveniji razširila predvsem s prihodom tujih podjetij in njihovih poslovnih modelov. Problem, ki se večkrat kaže pri tej obliki zaposlitve, je ta, da se od zaposlenih pričakuje delo za daljši delovni čas, kot imajo sklenjeno pogodbo.

Med novimi atipičnimi oblikami zaposlitve, na katero ima razvoj tehnologije in digitalizacije največji vpliv, je prav gotovo delo na daljavo. Delo na daljavo vsem tistim, ki za opravljanje svojega dela uporabljajo informacijske tehnologije, omogoča fleksibilno usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja. Svoje delo lahko opravljajo zunaj delodajalčevih prostorov. Tehnologija, ki nam danes omogoča dostop do vseh podatkov in procesov podjetja od koderkoli, je povečala možnost opravljanja dela na daljavo oziroma dela od doma. Delo na daljavo lahko opravljamo ves čas, lahko pa tudi zgolj določene dni v tednu ali mesecu, ko ni potrebna fizična prisotnost na delodajalčevem delovnem mestu (Laporšek, Franca & Arzenšek, 2018).

Mednarodna organizacija dela (angl. International Labour Organization, v nadaljevanju ILO) v svojem vodiču za zbiranje statističnih podatkov definira naslednje oblike dela na daljavo (ILO, 2020):

- delo na daljavo (angl. remote work);
- delo na domu (angl. work at home);
- teledelo (angl. telework);
- na domu temelječe delo (angl. home-based work).

Delo na daljavo sicer nima mednarodne statistične definicije, kljub temu pa ga ILO opredeljuje kot delo, ki je v celoti ali delno opravljeno zunaj privzetega prostora dela. Privzeti prostor dela je prostor oziroma lokacija, kjer se pričakuje, da se bo delo opravljal glede na naravo dela, v splošnem pa je to lokacija, na kateri se nahaja ekonomski subjekt. V večini primerov dela na daljavo so to prostori delodajalca. Delo na daljavo je vsako delo, ki

je izvedeno na vseh drugih lokacijah, kot bi sicer bilo navadno opravljeno, se pa razlikuje glede na to, ali gre za odvisnega ali neodvisnega delavca.

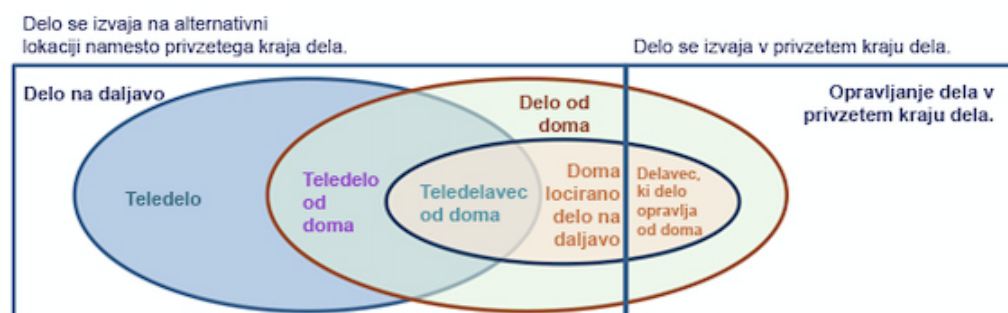
V primeru odvisnega delavca predstavlja delo na daljavo vse tisto delo, ki se ne odvija v prostorih delodajalca (npr. delodajalčeva pisarna) ali na javnem mestu, če je za naravo dela predvideno, da se delo izvaja na javnem mestu. V primeru neodvisnega delavca pa delo na daljavo pomeni, da se opravlja delo na lokaciji, ki ni prostor za namen izvajanja dela, ki si ga lasti neodvisen delavec (npr. dom neodvisnega delavca), ali javno mesto, če narava dela neodvisnega delavca predvideva opravljanje dela na javnem mestu.

Delo na domu se navezuje na delo, ki se v celoti ali delno opravlja na domu zaposlenega. Gre za ožje definirano delo na daljavo, saj se za delo na domu v nasprotju z delom na daljavo šteje izključno delo v prostoru, kjer zaposleni prebiva. Leta 1989 je Kraut delo od doma razdelil v tri skupine (Kraut, 1989):

- samozaposlenost (angl. self-employed);
- nadomestno delo od doma (angl. substitutors);
- dopolnilno delo od doma (angl. supplementers).

Samozaposlenost predstavljajo tisti zaposleni, ki delo opravljajo izključno od doma, medtem ko nadomestno delo od doma opravljajo tisti zaposleni, ki jim narava dela omogoča, da svoje delo opravljajo tako na tradicionalnem delovnem mestu kot na daljavo od doma. Ti zaposleni imajo torej fleksibilno možnost opravljanja dela in delo v večjem ali manjšem obsegu opravljajo od doma. Tretja skupina zaposlenih, ki delo od doma opravlja dopolnilno, pa predstavlja tiste delavce, ki običajno neplačano nadurno delo opravljajo od doma izven tradicionalnega delovnega časa. V osnovi torej delo opravijo na tradicionalnem mestu, dodatno pa delo zaradi prevelikega obsega opravljajo tudi doma zvečer ali ob vikendih. Zadnja, tretja skupina, ki delo od doma opravlja dopolnilno, je v zadnjem času postala podskupina nadomestnega opravljanja dela od doma, saj imamo s sodobnimi IKT dostop do delovnega mesta kjerkoli in kadarkoli. V vseh treh zgoraj naštetih oblikah opravljanja dela od doma pa ima »domača pisarna« drugačen pomen (Kraut, 1989).

Slika 1: Povezanost koncepta dela na daljavo in privzetega prostora dela



Prirejeno po International Labour Organization (2020, str. 7).

Tudi teledelo je ožja definicija dela na daljavo in predstavlja obliko dela, ki je tako kot delo na daljavo v celoti ali delno opravljeno zunaj privzetega prostora dela, hkrati pa za opravljanje delovnih nalog potrebujemo osebne elektronske pripomočke, kot so računalnik, tablica ali mobilni telefon. Teledelo opravljajo zaposleni, ki za svoje delo uporabljajo IKT zunaj privzetega prostora dela. Na domu temelječe delo je oblika dela od doma, ki se večinoma opravlja na domu zaposlenega, od katerega se tudi pričakuje, da svoje delo opravlja doma. Vse štiri različice dela na daljavo so medsebojno bolj ali manj povezane in imajo določeno stopnjo prekrivanja. Teledelo lahko denimo opravljamo na domu, hkrati pa tudi delavec, ki opravlja na domu temelječe delo, za svoje delo uporablja osebne elektronske pripomočke, kar je zajeto v teledelu (ILO, 2020).

Delo na daljavo je sicer le eden izmed elementov, ki oblikuje nov način življenja zaposlenih. Kot opisujeta Drobnjak in Jereb, se je družba na prehodu v novo tisočletje znašla pred novimi izzivi in hitrimi spremembami na področju IKT, ki imajo velik vpliv na sodobnega človeka. Na tako imenovano življenje na daljavo vplivajo številni elementi oziroma medsebojno neposredno povezani dejavniki, med katerimi je IKT izhodišče za izobraževanje na daljavo, storitve na daljavo, informacijsko družbo, virtualno okolje in ne nazadnje v tem magistrskem delu najbolj izpostavljeno delo na daljavo (Drobnjak & Jereb, 2007).

1.4 Vpliv epidemije koronavirusa na razvoj novih oblik dela

Izvor novega koronavirusa sega v december 2019, ko se je začel širiti iz kitajske province Hubej, mesta Vuhan. Po hitrem širjenju med ljudmi po celem svetu je Svetovna zdravstvena organizacija (angl. World Health Organization, v nadaljevanju WHO) 11. marca 2020 razglasila epidemijo novega koronavirusa (covid-19). Zaradi hitrega širjenja virusa med populacijo je WHO narekovala omejevanje vseh nenujnih osebnih stikov med ljudmi. Z novim koronavirusom se je v enem letu, do marca 2021, po vsem svetu okužilo približno 123 milijonov ljudi. Številne države so se že ob samem začetku širjenja epidemije med prebivalstvom odločile za sprejemanje regulativ z željo po obvladovanju in preprečevanju prehitrega širjenja virusa med populacijo. Med ukrepi za zaježitev in zmanjševanje tveganja širjenja novega koronavirusa so po vsem svetu začeli na različne načine omejevati javno življenje (Tønnessen, Dhir & Flåten, 2021).

Epidemija koronavirusa je imela velik vpliv na življenje ljudi, ki se odvija vedno hitreje. Negotovost, strah in panika med ljudmi niso izvirali le iz bojazni pred obolenostjo, temveč je epidemija s svojimi omejevalnimi ukrepi in povečevanjem socialne distance vplivala tudi na psihološke vidike ljudi, kot sta povečana anksioznost in depresija. Z delnimi ali popolnimi zaprtji javnega življenja (angl. lock-down), samoizolacijo okuženih in tistih, ki so bili v neposrednem stiku z okuženim, so ukrepi med drugim narekovali delo od doma vsem tistim, katerih narava dela je to omogočala (Chung, Seo, Forbes & Birkett, 2020).

Ukrepi in omejitve so močno spremenili in zaznamovali tako socialni del osebnega življenja kot tudi način opravljanja službenih obveznosti. Vse od druge svetovne vojne je prav epidemija covida-19 predstavljala razlog za najbolj drastičen in hiter premik na globalni ravni opravljanja dela (Ozimek, 2020). Obseg dela od doma se je leta 2020, v času pandemije novega koronavirusa, močno povečal. Po oceni Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Eurofound) je v času pandemije kar 50 % Evropejcev delo vsaj delno opravljalo od doma, medtem ko je bil odstotek pred pandemijo bistveno nižji, saj je znašal le 12 %. Rezultati raziskav iz zgodnje faze epidemije (marec–maj 2020) kažejo na to, da je večina ljudi delo od doma prepoznala kot pozitivno izkušnjo. Glavne prednosti dela od doma so identificirali kot boljše razmerje med delom in osebnim prostim časom (angl. work-life balance), izboljšano učinkovitostjo in kontrolo nad opravljenim delom, katere je v primeru dela od doma s strani delodajalca manj (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà & Toscano, 2021).

Z zaprtjem vrtcev in šol v času epidemije sta postala čas, namenjen delu, in čas, namenjen družini, veliko bolj prepletena, kot je bilo to pred tem. Delodajalci so morali zaposlenim omogočiti, da lahko svoje delo opravijo tudi zunaj za delo predvidenega delovnega časa, saj so morali zaposleni v času delovne obveznosti poskrbeti za svoje družinske člane in domača delovna opravila (Chung, Jaga & Lambert, 2022). Med epidemijo so delodajalci lahko spoznali, da zaposleni ne morejo motivirano opravljati svojega dela, če nimajo možnosti poskrbeti za svojo družino. Delo od doma pred novim koronavirusom in delo od doma v času epidemije sta se močno razlikovala. Če je bilo za marsikoga v času pred koronavirusom delo od doma učinkovit način opravljanja delovnih nalog, se je v času koronavirusa izkušnja dela od doma močno spremenila, saj je bila v času zaprtja javnega življenja doma vsa družina (Buchanan in drugi, 2021).

Delo od doma v času epidemije je torej poleg opravljanja službenih obveznosti predvsem od staršev mlajših otrok zahtevalo tudi številna druga opravila, da so lahko poskrbeli za svojo družino. Zaprtje vrtcev in šol je privedlo do tega, da so otroci potrebovali pomoč v času službenih obveznosti njihovih staršev, pri tem pa so bile ženske večkrat bolj obremenjene kot moški. S tem je postalo usklajevanje službenih in osebnih, družinskih obveznosti precej težje kot sicer (Couch, O'Sullivan & Malatzky, 2021).

Zaradi izbruha epidemije je bil potreben sorazmerno hiter prehod opravljanja dela iz klasične oblike dela v prostorih delodajalca na opravljanje dela od doma. Pri tem so se tako delodajalci kot zaposleni soočali s številnimi izzivi. Zaposleni so praktično čez noč pri opravljanju svojega dela izgubili socialno interakcijo s svojimi sodelavci, hkrati pa so se soočali z motnjami drugih v svojem domačem okolju. Ob tem so se soočali s pomanjkanjem delovne opreme in pripomočkov, ki sicer zaposlenim olajšujejo delo v delodajalčevih prostorih. V zgodnji fazi epidemije novega koronavirusa so v 29 evropskih državah izvedli študijo, s katero so med več kot pet tisoč visoko izobraženimi zaposlenimi s pomočjo ankete identificirali glavne prednosti in slabosti dela od doma v času covida-19. Kot so ugotovili

Ipsen, van Veldhoven, Kirchner in Hansen (2021, lahko na podlagi analiziranih odgovorov določimo šest glavnih prednosti in slabosti dela od doma v času koronavirusa, pri čemer pa je več kot polovica ljudi izkušnjo opredelila kot pozitivno.

Med glavne prednosti dela od doma so anketiranci uvrstili:

- izboljšano ravnovesje med delom in zasebnim življenjem (angl. work-life balance);
- večjo produktivnost;
- večjo samokontrolo nad opravljanjem dela.

Ker je zaprtje javnega življenja veljalo praktično za vse, so ljudje delo od doma opravljali raje kot sicer, saj so v tem času lahko poskrbeli tudi za otroke, katerih vrtci in šole so bili zaprti, ter svoje službene obveznosti opravljali v domačem okolju. Ob vseh ostalih obveznostih, ki so jih imeli doma, so se zaposleni bolj osredotočali na delovne naloge in bili učinkovitejši kot sicer, da so lahko več preostalega časa preživeli z drugimi družinskimi člani. Zaradi različnih opravil, ki so jih morali zaposleni opraviti tudi doma, so lahko v primeru dela od doma svoj delovni čas samostojneje razporedili prek celega dneva. Ker se ji ni bilo treba voziti na delovno mesto, so prihranili čas vožnje, ki so ga lahko preživeli z družino. Za nekatere ljudi je spremenjeno opravljanje delovnih obveznosti zmanjšalo stres ter posledično izboljšalo duševno zdravje in dobro počutje nasploh. Udeleženci raziskave iz Italije so trdili, da so ob opravljanju dela od doma doživljali manj stresa ob enakem zadovoljstvu, kot če bi delo opravljali na delovnem mestu. Ne glede na to se je njihova produktivnost zmanjšala.

Ozimek je v svoji raziskavi med 1.500 ameriškimi direktorji in managerji ugotovil, da kar 56 % vprašanih meni, da se je delo na daljavo v času epidemije covida-19 izkazalo za boljše, kot so pričakovali. Ob tem je bilo le 10 % takšnih, ki so menili, da je bilo delo na daljavo slabše od pričakovanega. Med glavnimi prednostmi so navedli prihranek časa, ki ga sicer porabijo za vožnjo, manj nepotrebnih sestankov, zmanjšanje distrakcij v pisarni. Med slabosti so na prvo mesto uvrstili tehnološke težave, ki pa so bile tako obsežne zaradi (pre)hitrega in nenačrtovanega prehoda na oddaljeno delo. Tehnološke težave so tiste, ki se lahko v prihodnosti v veliki meri odpravijo. Na drugem mestu slabosti so povečane distrakcije družinskih članov doma, tesno sledita zmanjšana povezanost delovnega tima in pomanjkanje komunikacije. Kljub slabostim kar 62 % anketiranih managerjev meni, da bo delo na daljavo v prihodnje postalo pogostejša oblika zaposlitve (Ozimek, 2020).

Tako kot vsako situacijo ljudje dojemajo različno, je enako tudi pri delu od doma v času epidemije novega koronavirusa. Delo od doma ne predstavlja le pozitivnih učinkov, temveč najdemo med njimi tudi negativne. Med glavnimi negativnimi učinki dela od doma v času epidemije koronavirusa so anketiranci opredelili:

- omejitve domače pisarne;

- težjo motivacijo in težje zaznavanje pomena dela;
- pomanjkanje delovne opreme in pripomočkov.

S hitro spremembo opravljanja dela od doma namesto na delovnem mestu so se kmalu razjasnile tudi omejitve, ki jih prinaša domača pisarna. Pomanjkanje socialne interakcije s sodelavci in vodstvom je otežilo način komuniciranja, ki se je moral še bolj kot sicer iz osebne komunikacije preleviti v komuniciranje prek telefona, e-pošte ali drugih številnih na novo razvitih spletnih platform za lažjo komunikacijo med več vpletenimi hkrati. Med visoko izobraženimi zaposlenimi se je med epidemijo covida-19 izkazalo, da morajo ti zaposleni svoje delo opraviti praktično brez osebnega stika s svojimi sodelavci, ki jim je bil pred epidemijo glavni vir in način deljenja znanja. Deljenje znanja in informacij se je preselilo na digitalne platforme, ki so zaposlenim omogočale, da v realnem času komunicirajo prek spleta. Kmalu po začetku epidemije covida-19 se je razvila vrsta digitalnih platform, med njimi tudi programi za video konference, kot so Zoom, Skype in Google Meet (Tønnessen, Dhir & Flåten, 2021).

Ob pomanjkanju fizične interakcije se določeni zaposleni težje motivirajo in težje zaznajo pomen svojega dela, sploh v primeru, če vodstvo delovnih nalog ne razporeja na način, da lahko zaposleni po opravljenem delu začutijo doprinos svojega dela k rezultatu celotnega podjetja. Med glavnimi negativnimi učinki dela od doma so anketiranci v Ipsenovi raziskavi navedli tudi pomanjkanje delovnega prostora, opreme in pripomočkov, ki jim omogočajo lažje delo v pisarni, doma pa jih nimajo. V primeru, da se bo delo od doma kot možen način opravljanja dela ohranil tudi v času po epidemiji novega koronavirusa, bodo morali delodajalci z zaposlenimi najti ustrezen način, kako zagotoviti vsa potrebna delovna orodja, ki jih zaposleni potrebujejo za produktivno opravljanje dela tudi v primeru dela od doma (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner & Hansen, 2021).

Celo tisti, ki so že pred epidemijo delo v celoti ali delno opravljali od doma, so se ob zaprtju javnega življenja in posledično odrejenega dela in šolanja otrok od doma zaradi omejevanja širjenja koronavirusa soočali z izzivi, ki jih pred tem niso poznali ali pa se niso pojavljali v tako velikem obsegu. Kljub izkušnjam z delom od doma so se v novi situaciji soočali s težavo, kako se v celoti posvetiti opravljanju dela, medtem ko so preostali družinski člani fizično prisotni s svojimi potrebami in uporabo domačih digitalnih pripomočkov. Delo od doma je kar naenkrat postalo opravljanje službenih obveznosti v kombinaciji s skrbjo za preostale člane znotraj gospodinjstva. V tem času so se osebni računalniki in telefoni začeli uporabljati tako za delovne kot za nedelovne obveznosti (Espitia, Mattoo, Rocha, Ruta & Winkler, 2022).

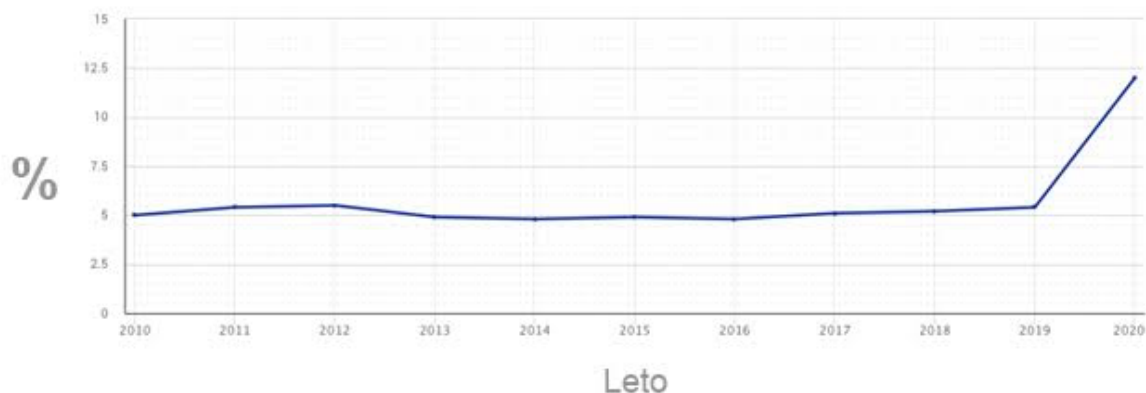
Zaposleni, ki so začeli delo opravljanje od doma, so se začeli soočati z izzivom, ki jih prinaša netradicionalno opravljanje dela, in sicer kako razmejiti čas za delo in čas za neslužbena opravila. Prisilno oziroma odrejeno delo od doma zaradi epidemije covida-19 je poskrbelo za nove izzive in omejitve dela na daljavo. Ameriška raziskava ocenjuje, da je v zgolj nekaj

tednih od razglasitve epidemije kar 16 milijonov Američanov začelo z delom na daljavo (Rudnicka in drugi, 2020).

Aprila 2020 je kar 47 % vseh zaposlenih v Veliki Britaniji delo opravljalo od doma, med njimi kar 86 % zaradi pandemije. Med tistimi, ki so v času zaprtja javnega življenja delali od doma, je bil večji odstotek žensk, čeprav je pred epidemijo delo od doma opravljalo več moških kot žensk. Epidemija covid-19 je pripomogla k temu, da je na določenih področjih močno zabrisala neenakost med spoloma. Izkazalo se je, da so bili v času opravljanja dela od doma zaradi epidemije očetje bolj vključeni v skrb za otroke kot pred epidemijo, saj so morale matere, tako kot tudi oni sami, opravljati svoje službene obveznosti. Kljub temu pa raziskava iz Velike Britanije kaže na to, da so ženske poleg službenih obveznosti tudi v času epidemije novega koronavirusa še vedno opravljale večino opravil znotraj gospodinjstva, a se je ta odstotek nekoliko znižal (Chung, Birkett, Forbes & Seo, 2021).

Podatki Eurostata potrjujejo, da je epidemija covid-19 imela velik vpliv na povečanje obsega dela od doma. Če je bilo še leta 2019 v Evropski uniji med zaposlenimi, starimi od 15 do 64 let, le 5,4 % takšnih, ki so delo ponavadi opravljali od doma, in je bil delež v teh okvirih že od leta 2010 naprej, je ta odstotek leta 2020 poskočil na kar 12 %.

Slika 2: Odstotek zaposlenih oseb, starih od 15 do 64 let, ki ponavadi opravljajo delo od doma, v EU-27 po letih



Prirejeno po Eurostat (2022).

Med državami znotraj Evropske unije je leta 2020 največji delež zaposlenih, ki so delo ponavadi opravljali od doma, imela Finska, kjer je bilo takšnih kar 25,1 %, medtem ko je bil odstotek v letu 2019 bistveno nižji in je znašal 14,1 %. Nad 20 % sta dosegla še Luksemburg (23,1 %) in Irska (21,5 %). Države z najnižjim odstotkom dela od doma v letu 2020 so bile Bolgarija (1,2 %), Romunija (2,5 %) in Severna Makedonija (2,9 %). Slovenija se je uvrstila pod povprečje EU-27, saj je le 7,4 % zaposlenih ljudi v Sloveniji v letu 2020 delo ponavadi opravljalo od doma (Eurostat, 2022).

Raziskava univerze Kent iz Birminghama je leta 2020 proučevala vplive epidemije covid-19 na fleksibilnost opravljanja dela. S pomočjo anketiranih zaposlenih so v raziskavi

ugotovili, da je kar 90 % zaposlenih imelo podporo svojih nadrejenih za opravljanje dela od doma in da so ti postali bolj razumevajoči glede odgovornosti zaposlenih, ki jih imajo zunaj službenega okolja. V raziskavi je 36 % anketirancev menilo, da opravijo delo doma hitreje kot na delovnem mestu. Kar dve tretjini anketiranih, ki so brez otrok, in 52 % anketirancev, ki imajo otroke, je izrazilo, da bi radi delali od doma tudi po odpravi omejitev zaradi novega koronavirusa. Več kot polovica tako mam kot očetov je izrazila željo po zmanjšanju opravljenih ur v službi, da bi lahko imeli več časa za družino. Med negativnimi posledicami dela od doma so socialno interakcijo s sodelavci najbolj pogrešale ženske brez otrok, ki so obdobje zaprtja javnega življenja tudi sicer dojemale bolj stresno kot skupina moških brez otrok.

Starši otrok so se v glavnem spopadali s povečanim obsegom gospodinjskih opravil in varstvom otrok. Predvsem starši šoloobveznih otrok so v času dela od doma zaradi zaprtja šol morali posvetiti več časa učenju z otrokom. Tako si je lahko samo 50 % mater in 58 % očetov znotraj svojega dneva organiziralo fiksen urnik za opravljanje službenih obveznosti in samo 15 % anketiranih mater je lahko jasno razmejilo službene obveznosti od drugih (Chung, Seo, Forbes & Birkett, 2020).

Delo od doma je v ospredje postavilo dejstvo, da je delo opravljeno (angl. task-based), in ne tega, koliko časa zanj porabimo (angl. time-based). Da bi zaposleni dokazali, da delo od doma kljub manku fizičnega stika z nadrejenimi opravljajo enako dobro, se je povečal pritisk nanje, tako da delu posvečajo celo več časa, kot bi ga sicer v pisarni delodajalca. Ob skrbi za ostala gospodinjska opravila se pri delu od doma predvsem ženske soočajo z izzivom iskanja ravnotežja za čas, ki ga namenijo delu in ostalim opravilom. Ob tem se pojavlja paradoks samostojnosti opravljanja dela od doma, ki na eni strani zaposlenim daje večjo svobodo in fleksibilnost pri izbiranju časa znotraj dneva, kdaj bodo delo opravili, hkrati pa se na drugi strani z dosegljivimi sodobnimi komunikacijskimi možnostmi soočajo s stalno dosegljivostjo nadrejenim. Posledično je razdelitev službenih in zasebnih opravil postala še zahtevnejša, še posebej v času epidemije covida-19, ko so bili zaradi zaprtih šol in vrtcev doma tudi otroci (Rudnicka in ostali, 2020).

Zaradi zaznanih prednosti dela od doma v času koronavirusa na eni strani in slabosti na drugi strani se postavlja vprašanje, kakšna je prihodnost dela v prihodnje. Rezultati mnogih raziskav namreč kažejo, da si določen del zaposlenih možnost opravljanja dela od doma želi ohraniti tudi v prihodnje, v obdobju po epidemiji novega koronavirusa. Covid-19 je na trgu dela imel velik vpliv na to, kako se bodo delovna mesta in opravljanje dela znotraj njih oblikovala v prihodnje in kakšne nove oblike dela se nam obetajo. Spremembe, ki se odvijajo in se bodo odvijale v prihodnje, bodo delovna mesta naredile fleksibilnejša, še bolj prilagojena zaposlenim. Hkrati je cilj zagotoviti zdravo, zadovoljno delovno okolje zaposlenim, ki bodo svoje delo opravljali produktivneje kot na klasični način zaposlitve, saj bodo ob tem takšno obliko dela podpirali tudi delodajalci (Thomason & Williams, 2020).

2 HIBRIDNI NAČIN DELA

Epidemija novega koronavirusa je spremenila skoraj vse vidike do tedaj uveljavljenega stanja normalnosti in hitro vplivala na to, kje in kako bodo zaposleni opravljali svoje delo. Veliko ljudi je zaradi sprejetih ukrepov s strani držav in zaradi skrbi za svoje zdravje začelo delo opravljati od doma. Ob opravljanju dela od doma v času epidemije pa se je kmalu začelo pojavljati vprašanje, kako bodo zaposleni opravljali svoje delo v prihodnje. Spremenjene razmere pri načinu opravljanja dela zaradi epidemije novega koronavirusa so prinesle številne izzive in težave, hkrati pa so v ospredje prišle tudi prednosti in priložnosti novih oblik opravljanja dela, to je na daljavo oziroma od doma (Bhatia & Mote, 2021).

Kljub mnogim prednostim dela od doma je kmalu postalo jasno, da prav vseh delovnih procesov brez neposrednih osebnih stikov ni možno opravljati enako učinkovito kot na delovnem mestu delodajalca. Osebni stik sicer lahko v določeni meri nadomestimo s stiki v digitalni obliki, v kakšni meri, pa je odvisno od narave delovnega mesta. Pri določenih poklicih se je izkazalo, da je delo od doma tako za delodajalca kot za zaposlenega učinkovitejša, celo produktivnejša oblika opravljanja dela, ki delodajalcu zmanjšuje stroške, zaposlenemu pa s prilagojenim delovnim časom prinaša večje zadovoljstvo ob opravljanju službenih obveznosti, ki jih lažje usklajuje z družinskim življenjem (Haar, Russo, Suñe & Ollier-Malaterre, 2014).

Na drugi strani imamo delovna mesta, ki samo z delom od doma ne dosegajo želenih rezultatov. Ta delovna mesta so tista, ki v času sodobnih tehnologij lahko novo, boljso možnost najdejo v hibridnem načinu opravljanja dela. To pomeni, da zaposleni del delovnega časa opravi doma, del pa v pisarni delodajalca. Takšen način dela ima v času sodobnih komunikacijskih tehnologij vse večje možnosti, da že danes, še bolj pa v prihodnje, postane nova realnost. Velik delež delovnih mest je namreč takšen, da omogoča opravljanje dela na daljavo, hkrati pa je njihova narava dela takšna, da določen del službenih obveznosti zaposleni lažje in učinkoviteje opravijo na klasičnem delovnem mestu delodajalca. Ob ustrezni podpori delodajalcev pri prehodu iz tradicionalnega pisarniškega okolja na delo na daljavo se vse več delovnih mest razvija v smeri hibridnega načina opravljanja dela. V tem poglavju bom tako opredelil pojem hibridnega dela, opisal, kdaj in kako se je začelo razvijati, ter s prebiranjem rezultatov znanstvenih raziskav opredelil prednosti in slabosti takšnega načina opravljanja dela.

2.1 Opredelitev hibridnega dela oziroma hibridnega delovnega mesta

Ena glavnih izzivov, ki jih prinaša razvoj novih IKT, sta razvoj novih oblik opravljanja dela in posledično spremenjen način opravljanja službenih obveznosti, vodenja in organizacije podjetja. Že pred dvema desetletjema se je začelo kazati, da opravljanje dela ni več enako delovnemu mestu oziroma prostoru, kjer se to opravlja. Delo je postalo aktivnost, ki je lahko opravljena kjerkoli in kadarkoli. Sprva se je z razvojem tehnologij, ki so začele omogočati

opravljanje dela na različnih lokacijah, pojavljalo delo na daljavo, ki se je v največji meri opravljalo od doma. V naslednji fazi je razvoj digitalnih platform zaposlenim omogočil opravljanje delovnih procesov v virtualnih organizacijskih strukturah oziroma v digitalnih oblakih, ki omogočajo delo zaposlenim z malo oziroma praktično nič osebnega stika. Delo na drugi lokaciji in delo prek spletnih platform je na eni strani spremenilo prostor opravljanja dela (relokacija), torej ga je preselilo iz delodajalčevih prostorov v domače prostore zaposlenih, hkrati pa so se medosebni odnosi in stiki preselili oziroma dislocirali iz neposrednega stika v kibernetski, medmrežni prostor. Relokacija in dislokacija opravljanja dela vplivata na medsebojne odnose med zaposlenimi, vodstvom in načinom vodenja delovnih procesov. Veliko zaposlenih na delovnih mestih, ki omogočajo opravljanje dela tudi zunaj prostorov delodajalca, je delo začelo opravljati kombinirano, torej delno od doma in delno v prostorih zaposlitve.

Fleksibilnost delovnih mest je večja v primeru, ko ta za opravljanje delovnih nalog zahtevajo znanje zaposlenih, ki svoje delo sicer opravljajo v pisarniških prostorih. Podjetja, ki za ustvarjanje svoje dodane vrednosti uporabljajo človeški kapital kot glavno konkurenčno prednost, so dovzetnejša za prilagodljiva delovna mesta. V primeru, ko zaposleni opravljajo delo tako od doma kot v delodajalčevih prostorih ob uporabi IKT, ki omogočajo opravljanje dela in komunikacijo, govorimo o hibridnem načinu opravljanja dela (Choudhury, Foroughi & Larson, 2021)

V vse hitrejšem poslovanju, povezanosti in globalizaciji gospodarstva sta za ohranjanje tržne pozicije in iskanje novih trgov potrebna vedno večja inovativnost in kreativnost ne samo podjetij, temveč tudi njihovih zaposlenih. V konkurenčnem in dinamičnem poslovnem okolju je za uspeh podjetja in zadovoljstvo zaposlenih pomembno tudi delovno okolje, ki se z razvojem tehnologij lahko spreminja in prilagaja tako, da zaposlenim omogoča učinkovito opravljanje delovnih nalog v atipičnih oblikah dela. Oblike delovnega okolja razdelimo na (Amigoni, 2021):

- fizično;
- digitalno;
- hibridno.

Fizično delovno okolje je med vsemi tremi naštetimi oblikami najstarejša oblika opravljanja dela, ki temelji na tem, da oblika delovnega okolja oziroma pisarne vpliva na organizacijsko kulturo inovativnosti in kreativnosti. Kozbelt in ostali so opredelili, da zaposleni znotraj fizično opredeljenega okolja najdejo priložnosti za razvoj in neodvisno delo, medtem ko je to podprto in ocenjeno s strani organizacije neposredno na delovnem mestu. Šele z razvojem IKT in digitalizacije poslovanja se je fizično delovno okolje začelo seliti tudi v digitalno obliko (Kozbelt, Beghetto & Runco, 2010).

Današnje socialno in poslovno življenje vedno bolj temelji na razširjeni digitalni poveztljivosti, izboljšanih informacijskih tehnologijah, dostopnosti do ogromnega vira informacij v vsakem trenutku. V tej tako imenovani digitalni dobi imata kreativnost in inovativnost za podjetja še pomembnejšo vlogo pri ustvarjanju dodane vrednosti, kot sta jo imeli v preteklosti. V današnjem poslovnem okolju se razvijajo nove oblike vodenja organizacij, ki temeljijo na poveztljivosti in sodelovanju zaposlenih, pri čemer se je meja med digitalnim in fizičnim delovnim okoljem zameglila oziroma je ni več.

Digitalno poslovanje je odpravilo ovire pri poslovanju znotraj fizičnega delovnega okolja in z omogočanjem praktično neomejenega deljenja informacij in poveztljivosti odprlo nove poslovne priložnosti. Med najpomembnejše elemente digitalnega delovnega okolja spadajo socialna omrežja oziroma platforme in računalništvo v oblaku. Digitalno poslovno okolje in z njim povezana programska orodja so se še posebej hitro razvila ob pojavu epidemije novega koronavirusa v prvi polovici leta 2020. Digitalne platforme, kot so Microsoft Teams, Zoom, Skype in Google Drive, omogočajo zaposlenim opravljanje delovnega procesa na način, da ostali vpleteni vidijo napredek in dodajo svoj doprinos, hkrati pa omogočajo tudi video konference, ki omogočajo stik na daljavo. Video konferenca je oblika digitalne komunikacije, ki je verjetno še najbližje osebnemu stiku, saj udeleženci vidijo drug drugega, njihove kretnje, obrazno in telesno mimiko, kar doprinese k dinamičnosti komuniciranja (Kammer, 2021).

V digitalni obliki delovnega okolja lahko torej zaposleni opravljajo delo in komunicirajo z ostalimi s pomočjo računalnika in ostalih IKT tudi zunaj fizičnega delovnega okolja. Pri tem je pomembnost komunikacije v digitalnem okolju enako pomembna kot znotraj fizičnega okolja. Če v fizičnem okolju z osebnim stikom zaposleni lahko stopijo do sodelavcev ali nadrejenih z vprašanji in obratno z nasveti, je treba v digitalnem, virtualnem okolju to nadomestiti s klepetalniki ali drugimi orodji. V zadnjem desetletju, še posebej po začetku epidemije covida-19, so se začela pojavljati vprašanja o prihodnosti dela. Pred epidemijo je bila pisarna mesto, kjer se je delo opravilo, dandanes pa je pisarna v mnogih primerih le še prostor, iz katerega delo odnesemo domov ali kjer se sestanemo s sodelavci in nadrejenimi. Delo se iz klasičnih pisarn vse pogosteje prenaša v tako imenovane hibridne pisarne, kjer se zaposleni premikajo med pisarno na domu in klasično pisarno v poslovnih prostorih delodajalca (Williamson, Pearce, Dickinson, Weeratunga & Bucknall, 2021).

Hibridno delo torej poteka tako od doma kot v klasičnem, fizičnem okolju delodajalca. Fizično okolje predstavlja kulturno okolje podjetja, ki omogoča potrebne socialne stike, ki jih zaposleni potrebujejo za deljenje informacij, učenje in sodelovanje. Hibridna pisarna predstavlja koncept, ki omogoča hibridne video in/ali avdio konference, na katerih prisostvujejo tako tisti, ki so v danem trenutku v klasični pisarni, kot tisti, ki takrat delo opravljajo na daljavo, na primer od doma. Za uspešno hibridno pisarno je pomembno, da imajo zaposleni na razpolago vse potrebne tehnološke pripomočke (računalnik, telefon, kamero, mikrofons itd.) in so hkrati usposobljeni za njihovo uporabo (Amigoni, 2021).

Slika 3: Prikaz prepletenosti fizičnega in digitalnega delovnega okolja



Vir: lastno delo.

Z razvojem atipičnih oblik opravljanja dela, v zadnjih letih je to predvsem razvoj dela na daljavo, ima tudi to v mnogih primerih še vedno prisotne povezave s klasičnim opravljanjem službenih obveznosti na privzetem prostoru dela, torej v prostorih delodajalca. Tako se klasični način opravljanja dela vse bolj prepleta z novimi oblikami dela na daljavo oziroma od doma. Takšno prepletenost predstavlja hibridno delo, ki ga bom podrobneje raziskal v nadaljevanju z empirično analizo, s katero bom ugotovil, kakšen vpliv ima takšen način opravljanja dela na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih.

Kot prikazuje spodnja slika, hibridno delo predstavlja prepletanje tradicionalnega načina opravljanja delovnih nalog in novih oblik dela, kot sta delo na daljavo in delo v medmrežju s pomočjo spletnih platform, ki omogočajo digitalni prenos informacij in komuniciranje na daljavo namesto klasičnega osebnega stika. Presek tradicionalnega dela, relokacije in dislokacije dela predstavlja hibridno delo.

Slika 4: Hibridni način dela glede na presek razpoložljivih oblik dela



Prيرهjeno po Halford (2005).

Model hibridnega delovnega mesta predstavlja kombinacija delavcev na daljavo in delavcev v pisarni, ki nekaterim ali vsem zaposlenim omogoča prilagodljivost do te mere, da se lahko odločajo, kje in kdaj delajo. Čas, ko delo opravljajo v pisarni, je lahko določen po dnevih, po posameznih skupinah zaposlenih ali pa povsem temelji na odločanju, kdaj je to potrebno.

Vodilo, kdaj in kje je delo opravljeno v hibridnem modelu dela, je večja produktivnost in večje zadovoljstvo zaposlenih (Wiles, 2020).

2.2 Začetki in razvoj hibridnega dela

Eden glavnih učinkov razvoja IKT je prostorska reorganizacija dela, managementa in podjetniške organizacije. Ko je razvoj IKT omogočil, da je delovni proces prerastel lokacijske okvire in omejitve, je postalo pomembneje, da je delo učinkovito opravljeno, in ne več, kje je opravljeno. To, kje je delo opravljeno, je začelo vplivati na različne delovne prakse, načine opravljanja dela, organizacijsko strukturo poslovanja in tudi medsebojne odnose med zaposlenimi in vodstvom podjetja. V začetni fazi razvoja dela na daljavo oziroma dela od doma so IKT omogočale oddaljen dostop do službenega računalnika, v poznejši fazi pa so podobne tehnologije prerasle okvirje oddaljenega dostopa in ga nadgradile z virtualnimi organizacijskimi strukturami. Delo prek spletnih platform je lahko opravljeno kadarkoli in kjerkoli, če le imamo dostop do brezžičnega medmrežja. Komunikacija znotraj podjetja je lahko opravljena brezmejno, kar se tiče lokacije in časa, omejuje jo le dostop do potrebnih tehnologij in podatkovnih baz. Z virtualnim opravljanjem dela prek medmrežja so posamezniki kot zaposleni postali prilagodljivejši in samostojnejši pri opravljanju delovnih nalog ter zmožni opravljati več delovnih opravil hkrati (Halford, 2005).

Relokacija in dislokacija opravljanja dela sta omogočili novo kombinacijo prostorsko in časovno prilagodljivega načina opravljanja dela, to je hibridni način dela. Hibridno delovno mesto ni le relocirano na novo lokacijo ali le dislocirano v delo v medmrežnem oblaku, temveč gre za delo, locirano na multilokacijah. Hibridno delo predstavlja način opravljanja dela, ko zaposleni del svojih delovnih nalog opravijo relocirano na drugih lokacijah in dislocirano na medmrežnih organizacijskih virtualnih platformah in hkrati nadaljujejo z opravljanjem dela v tradicionalnih okvirjih, torej v prostorih delodajalca znotraj ustaljenega službenega delovnika (Halford, 2005).

Vsaka oblika opravljanja dela, tako tradicionalna na delovnem mestu kot nove oblike dela, med njimi tudi hibridni način, imajo prednosti in slabosti. Oblikovanje organizacijske strukture podjetja in njeno prilagajanje pa sta vedno podrejena zagotavljanju čim večje produktivnosti in ustvarjanju dodane vrednosti.

Začetki hibridnega dela segajo že vrsto let nazaj, saj se je to delo začelo razvijati že mnogo pred epidemijo covida-19. Začetek hibridnega dela lahko umestimo v obdobje tretje industrijske revolucije, v 70. leta 20. stoletja, ko so razvoj informacijske tehnologije in družbene razmere nasploh omogočali, da je delo opravljeno tudi zunaj standardnega delovnega okolja. K razmišljanju, da bi delo lahko opravljali tudi v kombinaciji delno v službi in delno od doma, je med drugim pripomogla naftna kriza leta 1973, ko so se ob visokih cenah in pomanjkanju nafte močno povečali potni stroški zaposlenih. Zaradi nastalih

razmer so podjetja zaposlenim dovoljevala, da nekaj časa namesto v pisarnah delo opravljajo doma ali na primer na drugih javnih lokacijah, kot so knjižnice in kavarne. Kljub tej možnosti so podjetja stremela k temu, da del službenih obveznosti zaposleni še vedno opravijo v pisarni, kamor pridejo občasno. V 70. letih 20. stoletja so tako zaposleni prvič v večjem obsegu dobili večji nadzor nad svojim urnikom dela, saj so si lahko delovni čas razporedili glede na svoje ostale opravke, telesno vadbo, kosilo ali denimo prevoz otrok v šolo, ne da bi delodajalci dobili vtis, da se delu izmikajo (Choudhury, 2021).

Zahvaljujoč internetu, množici dostopnim osebnim in prenosnim računalnikom, širokopasovni povezavi, e-poštnim nabiralnikom, mobilnim telefonom, videotelefoniji in delu v oblaku se je delo od doma občutneje povečevalo na začetku 21. stoletja. Kljub temu je hibridno delo doživelo največji razvoj in razširjenost med ljudmi prav zaradi epidemije covid-19. V času epidemije je ogromno ljudi delo opravljalo na daljavo, potem pa so se začeli vračati v klasično delovno okolje, vendar kot vse bolj kaže, le za določen čas oziroma nekaj dni tedensko (SAP, brez datuma).

2.3 Prednosti hibridnega dela

Veliko podjetij zaradi svoje organiziranosti svojim zaposlenim dela ne more dodeljevati le v e-obliki, ki je osnova za delo na daljavo. Veliko organizacij je takšnih, da zanje delo na daljavo v polni obliki ni primerno. Takšna podjetja lahko svoje delo organizirajo na način, ki jim prinaša prednosti v primerjavi z delom na daljavo ali klasičnim opravljanjem dela v pisarni za celotni delovni čas.

Hibridno delo, ki združuje delo v pisarni z delom na daljavo, omogoča večjo fleksibilnost in podporo zaposlenim. Zaposleni so deležni fleksibilnosti v smislu prostora in časa, saj imajo možnost opravljanja dela tako v pisarni delodajalca kot doma. Ko delo opravljajo od doma, lahko s svojim časom upravljajo samostojneje (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021). Hibridni način dela zaposlenim navadno omogoča več avtonomije, saj si lahko v večji meri sami organizirajo dan, znotraj katerega bodo opravili delo in imeli čas tudi za druge obveznosti. Raziskave kažejo na to, da imata delo na daljavo in prilagodljiv delovni čas pozitiven vpliv na kreativnost in učinkovitost (Moll & De Leed, 2016).

To posledično prinaša boljše razmerje med delom in prostim časom, saj v ospredje postavlja pomembnost rezultata dela, ne glede na to, kje je delo opravljeno. Zaposleni so deležni prednosti dela na daljavo, hkrati pa jim hibridni način opravljanja dela omogoča ohranjanje socialnih interakcij znotraj organizacije, kjer so zaposleni. Hibridno delo zaposlenim omogoča, da svoj del življenja, ki ga namenijo delu, lažje in bolje prilagodijo vsakdanjemu življenju. Posledično so zaposleni na primer manj obremenjeni s točno določenimi urami prihoda in odhoda z delovnega mesta, kar je za mnoge kombinacija, ki zmanjšuje stres na eni strani in povečuje produktivnost na drugi strani (Beno, 2021).

Hibridna oblika opravljanja dela zaradi svoje fleksibilnosti najbolj ustreza zaposlenim, ki za svoje delo pretežno uporabljajo računalnik. Ti zaposleni lahko delo opravljajo kjerkoli in ne le s fizično prisotnostjo v klasični pisarni. Uspešen model hibridnega dela zahteva dobro komunikacijo znotraj podjetja, zaupanje, povezljivost, sodelovanje in prepoznavanje dejstva, da smo vsi ljudje individuumi z različnimi navadami in potrebami. Možnost delnega opravljanja dela od doma, ki ga omogoča hibridno delo, delodajalcem povečuje možnost izbora intelektualnega kadra, saj je oddaljenost zaposlenih od delovnega mesta manjša ovira, če mora zaposleni delo v pisarni opravljati le na primer nekajkrat mesečno (Beno, 2021).

Delodajalci z omogočanjem hibridnega načina dela zaposlenim dvigajo produktivnost zaradi boljšega razmerja med delom in prostim časom. Posledično so zaposleni bolj zdravi in imajo manj bolniških odsotnosti. Ob večjem zadovoljstvu zaposlenih se posledično manj ljudi odloča za menjavo delovnega mesta, s čimer podjetja dosegajo nižjo fluktuacijo in lahko gradijo organizacijsko strukturo na izkušnjah zaposlenih. Hibridni model opravljanja dela omogoča vzpostavljanje ravnotežja med zahtevo delodajalca po prisotnosti zaposlenih v pisarni, kjer sodelujejo z vodstvom podjetja in svojimi sodelavci, ter hkrati na drugi strani neodvisnostjo in udobjem dela od doma (Baker, 2021).

Ob razvitem hibridnem modelu, ki ohranjanja ali celo povečuje učinkovitost zaposlenih, podjetja dosegajo nižje stroške dela. Zaposleni preživijo manj časa na delovnem mestu oziroma manj zaposlenih delo opravlja v pisarnah delodajalca, zaradi česar ta potrebuje manj pisarniških prostorov, s čimer porabi manj energije za ogrevanje, razsvetljavo ipd. Zmanjšano število potrebnih pisarniških prostorov lahko podjetju zniža strošek najemnine, če te najema, ali pa lahko odvečnim pisarnam spremeni namembnost in jih uporabi za proizvodne, skladiščne, razstavne ali druge namene, s katerimi denimo poveča proizvodno zmogljivost podjetja (Grzegorzcyk, Mariniello, Nurski & Schraepen, 2021).

Opravljanje dela na način menjavanja delovnih skupin tako, da ena skupina zaposlenih delo opravlja v pisarni, medtem ko druga skupina opravlja delo od doma, v primeru covida-19 zmanjšuje izpostavljenost podjetja. S tem se podjetje ubrani, da bi celoten kader zaposlenih zbolel oziroma bil v karanteni. Hibridni način dela zagotavlja večjo varnost zaposlenih, kar se tiče vzdrževanja socialne distance, saj je manjše število zaposlenih v medsebojni fizični interakciji (SAP, brez datuma).

2.4 Slabosti hibridnega dela

Hibridno delo ima kljub številnim prednostim tudi pomanjkljivosti. Vsi ljudje se pri opravljanju dela od doma ne znajdejo enako dobro. Hibridni model ne predstavlja rutine, ki jo mnogi potrebujejo za vsakdanje opravljanje dela, od zaposlenih terja več prilagodljivosti, ki je od posameznika do posameznika različna. Zaradi pomanjkanja interakcije s sodelavci

in nadrejenimi se lahko ob dnevih, ko zaposleni delo opravljajo od doma, soočajo s pomanjkanjem motivacije za delo.

Hibridno delo ne poganja obrobni dejavnosti v takšni meri kot klasično opravljanje dela. Med takšnimi dejavnostmi je na primer gostinstvo. Zaposleni med službenim časom v primeru dela od doma ne obiskujejo restavracij in lokalov, kot to počnejo, ko delo opravljajo v pisarni delodajalca. Prodaja oblačil je lahko v primeru večjega obsega hibridnega dela na udaru, saj zaposleni potrebujejo manj formalnih oblačil, ker delo v pisarni opravljajo redkeje kot sicer.

Hibridno delo zmanjšuje pretok informacij med zaposlenimi. V primeru slabih komunikacijskih kanalov v času opravljanja dela od doma je pretok informacij omejen in kakovost opravljenega dela je lahko posledično slabša. Ko zaposleni razpolagajo z manj kakovostnimi informacijami, lahko postopoma izgubijo interes pri zasledovanju skupnih ciljev podjetja, njihova pripadnost podjetju pa se zmanjšuje. Pri tem se začne izgubljeni zaupanje nadrejenih v zaposlene, zaradi česar porabijo več časa za nadzor njihovega dela, namesto da bi se ukvarjali z vodstvenimi nalogami, ki so usmerjene k zasledovanju strateških ciljev podjetja.

Zabrisana meja med zasebnim in službenim časom lahko privede do trenj znotraj domačega okolja. Predvsem v neurejenih bivalnih razmerah zaposleni svoje delo v času opravljanja od doma težje opravljajo dobro. Premajhno stanovanje ne omogoča, da bi svoje delo opravljali v miru, denimo stran od vrveža otrok. Med slabosti hibridnega dela lahko štejemo tudi to, da morajo zaposleni investirati denar, da si v okviru domačega prostora uredijo primerno delovno okolje.

2.5 Izzivi hibridnega dela

Hibridno delo lahko poteka na več načinov, pri čemer se postavljajo vprašanja in izzivi, kako organizirati hibridno delo na uspešen in učinkovit način, znotraj katerega bo organizacija dosegala najboljše rezultate, zaposleni pa bili zadovoljni in uspešni. Med izzivi oziroma vprašanji za zagotavljanje uspešnega načina opravljanja dela na hibridni način so (Grzegorzcyk, Mariniello, Nurski & Schraepen, 2021):

- prilagodljivost delovnega mesta;
- prilagodljivost delovnega časa;
- učinkovita razporeditev dela;
- zagotavljanje ustrezne strojne in programske opreme;
- zagotavljanje varnega in zdravega okolja, namenjenega za delo na daljavo;
- zagotavljanje in spoštovanje mej med delovnim in osebnim časom.

Hibridno delo zaposlenim omogoča, da vsaj delno delo opravljajo zunaj tradicionalnih pisarn. Posledično lahko delodajalci prilagodijo delovna mesta, zmanjšajo velikost pisarn in znižajo stroške podjetja. Ker pa delo v večji ali manjši meri še vedno poteka v pisarni, je vprašanje, ki se zastavlja delodajalcem, v kakšnem obsegu lahko zmanjšajo obseg pisarn. Del pisarniških prostorov v lasti podjetja in del pisarniških prostorov, ki jih podjetje najema po potrebi, je lahko ena izmed rešitev. Najmanjše pisarniških prostorov za primer večjega obsega od pričakovanega bo v času po epidemiji covida-19 še bolj razširjeno. Podjetja bodo želela fiksne stroške obratovanja znižati tudi za primer novih nepredvidenih dogodkov, kot je bilo zaprtje oziroma »lockdown« javnega življenja v času epidemije.

Širjenje covida-19 je od delodajalcev zahtevalo, da so zaposlenim zagotovili bolj zdravo delovno okolje – večje in bolj prezračevane prostore oziroma zmanjšano število ljudi v eni pisarni – in/ali oblikovali prostore za sestanke tudi na zunanjih površinah podjetja. V primeru hibridnega dela delodajalec potrebuje manj delovnega prostora, vendar pa je pomembno, da so pisarne dobro opremljene z IKT, ki zaposlenim omogočajo, da v času opravljanja dela v pisarni učinkovito komunicirajo z ostalimi sodelavci, ki delo opravljajo na daljavo. Potrebujejo programsko in strojno opremo za tele- in videokonference ter dostop do omrežja, da lahko tam shranjujejo svoje delo in ga sinhronizirajo z ostalimi.

Pisarniški prostori kljub možnosti opravljanja dela na daljavo ne bodo v celoti izginili. Zaposlenim delovni prostori predstavljajo okolje, v katerem se lahko razvijajo, učijo, sodelujejo in gradijo socialno interakcijo, ki je v primeru dela na daljavo težje izvedljiva. Ker ljudje niso redno v pisarni, se temu lahko prilagodijo tudi prostori delodajalca. PwC je v raziskavi iz leta 2021 ugotovil, da kar polovica vodstvenih delavcev razmišlja o povečanju naložb v skupne pisarniške prostore in nerazdeljene sedeže v pisarni, kar omogoča, da si iste prostore deli več ljudi, ki v različnih časovnih obdobjih delo opravljajo na delovnem mestu (PwC, brez datuma).

Koordinacija delovnega časa je pri hibridnem modelu velikega pomena, saj je kljub veliki fleksibilnosti, kdaj in kje kdo opravlja delo, pomembno, da ne prihaja do zastoja pri opravljanju kolektivnih delovnih nalog znotraj delovnih skupin oziroma oddelkov. Delovni procesi, ki so oblikovani tako, da so zaposleni odvisni od dela drugih zaposlenih, morajo biti v primeru hibridnega dela še bolj organizirani in koordinirani, da lahko delo v pisarni in od doma poteka sinhronizirano (Crompton & Lyonette, 2006).

Izziv hibridnega modela je učinkovita in pravilna razporeditev dela med zaposlenimi, ki delo opravljajo v pisarni, in tistimi, ki delo opravljajo na daljavo. Pomembno je, da so zaposleni, ki delo opravljajo na daljavo, vključeni v delovni proces enakovredno tistim, ki so v pisarni. To pomeni enako možnost dostopa do informacij in s strani vodstva enakopravno interakcijo z zaposlenimi. Prav tako je pomembno, da imajo zaposleni, ki občasno delo opravljajo od doma, vso potrebno strojno in programsko opremo za opravljanje dela, da ga lahko opravljajo enako produktivno kot na delovnem mestu, v pisarni delodajalca.

Delodajalci nosijo odgovornost, da zaposleni opravljajo svoje delo v varnem in zdravem okolju. Pri hibridnem modelu se postavi vprašanje, kako naj delodajalci vplivajo na to, da bodo zaposleni delali v zdravem okolju, tudi ko delo opravljajo od doma. Nimajo namreč vsi enakih pogojev za opravljanje dela od doma. Način, kako lahko delodajalci vplivajo na zdravo delovno okolje na daljavo, je, da zaposlenim plačajo določeno nadomestilo za dneve, ko delo opravljajo od doma, in hkrati od zaposlenih zahtevajo, da si s tem denarjem zagotovijo primerno okolje za opravljanje delovnih nalog (delovno mizo, pisarniški stol, osvetlitev ipd.).

Ena izmed glavnih prednosti hibridnega načina dela je večja prilagodljivost, ki pa je lahko hkrati tudi izziv za zaposlene. Prilagodljivost delovnega časa je namreč hkrati tudi navidezna stalna dosegljivost zaposlenih. Med delodajalcem in zaposlenimi je tako treba organizirati hibridno delo na način, da so meje med službenim in osebnim časom jasne, da se ne zabrišejo in se jih spoštuje. V nasprotnem primeru se razmerje med delovnim in prostim časom poslabša, saj se ljudje tudi v času, ko dela ne opravljajo, ne morejo posvetiti osebnim stvarim v celoti. Na ta način nikoli ne vedo, kdaj bodo nadrejeni od njih želeli, da nekaj naredijo. Če so meje spoštovane, je prilagodljivost delovnega časa v primeru dobre organizacije velika prednost in dviguje zadovoljstvo zaposlenih, saj lahko osebne obveznosti lažje usklajujejo z delovnimi.

3 VPLIV HIBRIDNEGA DELA NA ZADOVOLJSTVO IN PRODUKTIVNOST ZAPOSLENIH

Hibridni način opravljanja dela s svojo prilagodljivostjo in multilokativnostjo v osnovi združuje prednosti tradicionalnega dela in dela na daljavo. Cilj podjetij je, da zaposleni delo opravljajo produktivno, hkrati pa je pomembno, da ob tem zaposleni čutijo zadovoljstvo, ker imajo dovolj časa za osebno, družinsko življenje. Ob tem se v prostem času distancirajo od delovnega stresa in tako ohranjajo zdravo razmerje med delom in osebnim življenjem. Najpomembnejši vpliv načina opravljanja dela delno od doma in delno v pisarni je izboljšanje duševnega zdravja in počutja zaradi boljšega razmerja osebnega in službenega dela življenja, kar zaposlenim dviguje zadovoljstvo ob opravljanju njihovega dela. Hibridni način dela torej zamegljuje meje med fizičnim in virtualnim opravljanjem dela. Potem ko je svet z bolj ali manj ustrezno precepljenostjo prebivalstva in obvladovanjem koronavirusa začel s ponovnim normalnim življenjem, se bo z veliko verjetnostjo obdržal in uveljavil kot nova normalnost delovnega mesta tudi v prihodnje.

Za razliko od hibridnega dela delo od doma za celoten delovni čas preveč zmanjšuje socialne stike, otežuje merjenje učinkovitosti zaposlenih in s tem v določenih primerih prekomerno obremenjuje zaposlene. Opravljanje dela od doma lahko pri različnih ljudeh izzove različne odzive. Nekateri zaposleni pri delu od doma občutijo pozitivne vplive v obliki dodatnega

časa, ki ga lahko preživijo z drugimi družinskimi člani, priložnost za bolj zdrave prehranske navade in življenje nasploh, na drugi strani pa se nekateri pri delu od doma hitreje počutijo osamljene, občutijo več stresa in skrbi zaradi odsotnosti socialnega stika s sodelavci in nadrejenimi (Kumar & Das, 2022).

Teledelo oziroma delo od doma v delni obliki, kot jo omogoča hibridno delo, je v času epidemije covida-19 in tudi v času, ko je koronavirus postal obvladovan, dokazalo, da gre za način dela, ki na določenih delovnih mestih omogoča enako učinkovito opravljanje dela kot klasično delo, brez negativnih učinkov na produktivnost. Še več, delo na daljavo je v mnogih primerih vplivalo na razvoj novih delovnih procesov, ki so produktivnost zaposlenih celo povečali, hkrati pa si zaposleni ob opravljanju dela od doma zmanjšajo nevarnost okužbe s koronavirusom. Pomembno pri tem je, da delodajalci ob vzpostavitvi hibridnega modela zagotovijo vsem zaposlenim enake pogoje in vsem omogočijo enake možnosti za ovrednotenje opravljenega dela in napredovanje (Grzegorzcyk, Mariniello, Nurski & Schraepen, 2021).

Kljub stremljenju k zagotavljanju enakih možnosti se še vedno pojavljajo pomisleki, ali lahko zaposleni, ki delo opravljajo od doma, opravljajo delo enako učinkovito in ob tem doživljajo enako zadovoljstvo kot tisti, ki delo opravljajo na delovnem mestu. Ob prisotnosti na delovnem mestu se med zaposlenimi vzpostavljajo tako imenovane šibke vezi »weak ties«, za katere je že leta 1973 Granovetter trdil, da podcenjujemo njihov vpliv in pomen. Velikokrat ob naključnem stiku, na primer v dvigalu, na hodniku ali med skupnim odhodom na sestanek, stečejo nepredvidene vezi med zaposlenimi. Ti ob teh naključnih srečanjih na bolj ali manj neformalen način lahko pridejo do informacij, do katerih tisti, ki delajo od doma, ne morejo, hkrati pa pripomorejo k premagovanju socialnih mostov med sodelavci (Granovetter, 1973).

Različno dojemanje opravljanja dela na hibridni način je lahko tudi med spoloma. Ženske lahko doživljajo delo od doma bolj stresno od moških, hkrati jim virtualni sestanki prek kamere (kot npr. Zoom, Teams itd.) povzročajo več preglavic kot moškim. V nadaljevanju magistrskega dela bom tako na podlagi do sedaj opravljenih raziskav opredelil odziv različnih skupin zaposlenih na možnost hibridnega načina opravljanja dela glede na starost, spol oziroma družbeni status ter glede na različne vrste poklicev ter ugotovil, kakšno razmerje med delom od doma in delom v pisarni je tisto, ki zaposlenim prinaša največ zadovoljstva in ima najboljši vpliv na njihovo produktivnost pri opravljanju dela. Pozneje bom interpretiral tudi svoje ugotovitve, ki jih bom pridobil z anketnim vprašalnikom in rezultati.

3.1 Različen odnos do opravljanja hibridnega dela znotraj starostnih skupin in med spoloma

Epidemija covid-19 je s svojim nenadnim prihodom zahtevala hitro prilagoditev tako delodajalcev kot njihovih zaposlenih na nove razmere za opravljanje dela, pri čemer je bilo veliko neznank, kako hitro in učinkovito vzpostaviti opravljanje dela vsaj delno od doma oziroma na hibridni način, in to ne glede na starost in spol zaposlenih. Ob hitrih spremembah so se različne starostne skupine ljudi različno odzvale, saj so morali biti ljudje pri tem sorazmerno močno prilagodljivi in pripravljeni na spremembe, ki so se na začetku epidemije dogajale praktično na dnevni ravni. Hibridni način dela, ki je od zaposlenih pričakoval, da delo vsaj delno opravljajo tudi od doma, je imel različen vpliv znotraj posameznih starostnih skupin.

Mlajši zaposleni lažje sprejemajo spremembe kot zaposleni, ki delo opravljajo že vrsto let, hkrati pa imajo v povprečju tudi več znanja in so bolj vešč uporabe IKT kot starejši. Hkrati se mladi na začetku svoje profesionalne poti v primeru dela od doma težje asimilirajo v delovno okolje, saj jim manjka socialna interakcija z ostalimi zaposlenimi. Brez fizične prisotnosti je težje navezati stike, prek katerih bi uspeli graditi tudi neformalne odnose, s pomočjo katerih bi prišli do dodatnih informacij, ki bi pripomogle k njihovem zadovoljstvu pri opravljanju dela in povečevanju produktivnosti.

Evropska fundacija za izboljšanje življenja in delovnih razmer Eurofound je od začetka epidemije, torej od pomladi 2020, izvajala ankete, v katerih je sodelovalo več kot dvesto tisoč anketirancev z območja Evropske unije. Odgovori nakazujejo, da je hibridni način opravljanja dela med starostnimi skupinami različno sprejet in da med njimi prihaja do občutnih razlik. Največ ljudi, ki delo stalno opravlja od doma, je v starostni skupini nad 60 let, teh je kar 16 %, medtem ko je največ tistih, ki delo opravljajo znotraj hibridne oblike dela, v starostni skupini 30–44 let, teh je 23 %.

Dejansko stanje je sicer drugačno od zelenega. Če bi zaposleni lahko sami izbirali način opravljanja dela, je zaznati, da se splošna naklonjenost hibridnemu delu s starostjo znižuje. V zadnji raziskavi, ki je bila izvedena med marcem in majem 2022, je 56 % anketirancev, starih 18–29 let, izkazalo naklonjenost hibridnemu delu, medtem ko je v najstarejši starostni skupini zaposlenih, ki so stari 60 let ali več, ta odstotek nižji in znaša 45 %. Zelo podoben odstotek najmlajši skupini je tudi med zaposlenimi, starimi 30–44 let, in sicer 55 %, kar je bistveno več od dejanskega odstotka, že omenjenih 23 %. Zaposleni, stari 45–59 let, bi hibridno delo izbrali v 49 %. V najstarejši starostni skupini, nad 60 let, je kar 35 % takšnih, ki po svoji izbiri ne bi nikoli opravljali dela od doma, torej več kot dejansko (Ahrendt, Consolini, Mascherini & Sandor, 2022).

Razlike med dejanskimi in zelenimi oblikami dela so torej tudi v času obvladovanega širjenja novega koronavirusa še vedno prisotne oziroma se morda celo povečujejo. Razhajanja med

želeno in dejansko obliko opravljanja dela kažejo na to, da se določen odstotek zaposlenih ni vrnil v pisarne po svoji želji, temveč na željo delodajalcev. Zaposleni, ki so se v času koronavirusa dobro znašli pri opravljanju dela na daljavo, si zaradi njegovih prednosti, ki jih prinaša, vsaj delno želijo to možnost opravljanja dela ohraniti tudi v prihodnosti. Na drugi strani so mnogi delodajalci spoznali, da delo na daljavo od nadrejenih zahteva večje napore za organizacijo dela tako na delovnem mestu kot pri delu od doma.

Iz primerjave med moškimi in ženskami je razvidno, da bi delo opravljal na hibridni način 6 odstotnih točk več žensk kot moških oziroma 55 % žensk v primerjavi z 49 % moških. V večini razvitih kultur primarna vloga skrbi za družinske člane in gospodinjstvo pripada ženskam. Ženske so torej v času, ko delo opravljajo od doma, v primerjavi z moškimi izpostavljene večjemu stresu in konfliktu med opravljanjem dela za službo in/ali družino. Iz tega lahko sklepamo, da imajo ženske večji interes za delo vsaj delno opravljati od doma, saj imajo tako več možnosti za boljše razmerje med opravljanjem dela za službo in preostalimi obveznostmi, hkrati pa je njihova obremenjenost z drugimi gospodinjskimi opravili, ko delo opravljajo od doma, v primerjavi z moškimi večja (Wilson, Vilardo, Fellingner & Dillenbeck, 2014).

Zanimivi so rezultati avstralske mednarodne raziskave, ki je februarja 2021 med 921 anketiranci s področja biomedicine, torej med visoko izobraženimi profili zaposlenih, ugotovila naslednje razlike med spoloma: delež moških, ki je v času epidemije koronavirusa in opravljanja dela od doma skrbel za otroke in jim pomagal pri šolanju na daljavo, je bil manjši od deleža žensk. Le 12 % moških je skrbelo za otroke več kot 3 ure na dan v primerjavi z 22 % takšnih žensk.

Za gospodinjska opravila je razmerje podobno, in sicer se je 8 % moških opredelilo, da gospodinjskim opravilom namenijo več kot 3 ure dnevno, v primerjavi z 12,5 % takšnih žensk. 1–3 ure se je z gospodinjskimi nalogami ukvarjalo 44 % moških in 55 % žensk. Ne glede na še vedno neenakovredno porazdelitev časa, ki ga moški namenijo skrbi za otroke in gospodinjskim opravilom, je to razmerje boljše, kot je bilo pred dvajsetimi ali tridesetimi leti. Danes, ob boljšem razmerju pri opravljanju opravil doma, so torej možnosti za uspešno opravljanje službenih obveznosti na način opravljanja dela od doma oziroma na hibridni način enakovrednejše, kot bi bile pred leti (Frize in drugi, 2021).

Sklepamo lahko, da so mlajši bolj naklonjeni pogostejšemu opravljanju dela od doma, ker na ta način lažje usklajujejo obveznosti, ki jim jih predstavljajo mlade družine, hkrati pa se lažje učijo novih pristopov in načinov komunikacije, saj se razvoju tehnologije hitreje prilagajajo. S skrbmi, ki so povezane z mlajšimi otroki, pa lahko povežemo tudi željo žensk, ki so se v večji meri opredelile za pogostejše opravljanje dela od doma oziroma na daljavo kot moški. Ženske, kot že ugotovljeno, v primerjavi z moškimi v večji meri skrbijo za otroke in pogostejše opravljajo gospodinjska opravila, pri čemer lahko to lažje uskladijo z delovnimi obveznostmi, ko jih opravljajo od doma.

3.2 Vpliv družbenega statusa na hibridno delo

Družbeni status zaposlenih je eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na zmožnost posameznika, kako produktivno lahko opravlja delo znotraj hibridnega modela in ob tem dosega osebno zadovoljstvo. Ljudje brez otrok imajo v času opravljanja dela od doma poleg službe manj obveznosti v primerjavi s tistimi, ki imajo otroke, predvsem mlajše. Posledično se lahko v času opravljanja dela od doma delu posvetijo bolj osredotočeno, mu posvetijo več časa, saj se soočajo z manj motnjami v primerjavi z zaposlenimi, ki imajo otroke (Budhrani, Martin, Malabanan & Espiritu, 2021). Ta razlika je bila še toliko večja v času zaprtja gospodarstev zaradi epidemije covida-19, ko so bili otroci doma in so se šolali na daljavo. Starši predšolskih otrok in otrok nižjih razredov osnovne šole so se takrat znašli v nezavidljivem položaju, ko za svoje otroke niso imeli organiziranega varstva, svojim staršem pa otrok niso mogli poslati v varstvo zaradi nevarnosti okužbe, ki je lahko med starejšo populacijo nevarnejša. Poleg opravljanja službenih nalog so morali dodatno otroku pomagati pri šolanju na daljavo (Daniela, Rubene & Rūdolf, 2021).

Stres, ki ga zaposleni z majhnimi otroki doživljajo ob opravljanju dela od doma, je tako večji od tistega, ki ga doživljajo zaposleni, ki nimajo otrok ali pa so ti starejši. Na drugi strani je lahko hibridno delo tudi način, ki omogoča, da starši več časa preživijo s svojimi otroki. Čas, ki bi ga sicer namenili prevozu v in iz službe, lahko namenijo skupnemu času z družino, na primer za pripravo skupnega zajtrka, ali pa imajo čas otroke pospremiti v šolo, česar ne morejo narediti, ko se morajo odpeljati na delovno mesto. Delo od doma ob različnih situacijah različno vpliva na posameznika. Tako je lahko hibridno delo v času zaprtja šol in vrtcev bistveno drugačno kot takrat, ko delo v šolah in vrtcih poteka nemoteno in je konflikt razmerja med časom za delo in družino lažje obvladovati (Etheridge, Wang & Tang, 2020). Hibridno delo, za katero se odločijo zaposleni, ki doma skrbijo za otroke ali ostarele starše, zanje predstavlja fleksibilnost, saj lahko en dan ali tudi več dni na teden delo prilagodijo ostalim obveznostim.

Bolj kot fleksibilnost je v tem primeru pomembna avtonomija, ki si jo zaposleni želijo. Fleksibilnost sicer daje možnost, da delo opravljajo tako na delovnem mestu delodajalca kot tudi od doma, vendar je avtonomija tista, ki zagotavlja zadovoljstvo pri samih zaposlenih. Velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih predstavlja namreč možnost, da soodločajo o tem, kdaj bodo delo opravljali od doma in kdaj v pisarni. Na ta način se lahko lažje prilagodijo obveznostim v zasebnem življenju (Sewell & Taskin, 2015).

Vpliv družbenega statusa na hibridno delo lahko povežemo tudi s premoženjskim statusom posameznikov. V ZDA so leta 2020 ugotovili, da so delovna mesta, ki omogočajo opravljanje dela od doma, v povprečju bolj plačana od tistih delovnih mest, ki dela od doma ne omogočajo. To potrjujejo ugotovitve, da je 37 % delovnih mest, ki omogočajo delo na daljavo, le-ta pa zajemajo 46 % celotne mase plač v ZDA. Še večji odstotek delovnih mest, ki se lahko opravljajo na daljavo, je, če v vzorec vzamemo le večja mesta.

V Washingtonu in San Franciscu je takšnih delovnih mest več kot 45 %. Delavci, ki imajo slabše možnosti za opravljanje dela od doma oziroma ne morejo sodelovati v hibridnem modelu zaposlitve, pogosteje opravljajo fizično intenzivnejša dela za manjše plačilo, so nižje izobraženi, pogosteje najemniki in ne lastniki svojih domov, so nebele rase in s strani delodajalca nimajo urejenega zdravstvenega zavarovanja (Dingel & Neiman, 2020).

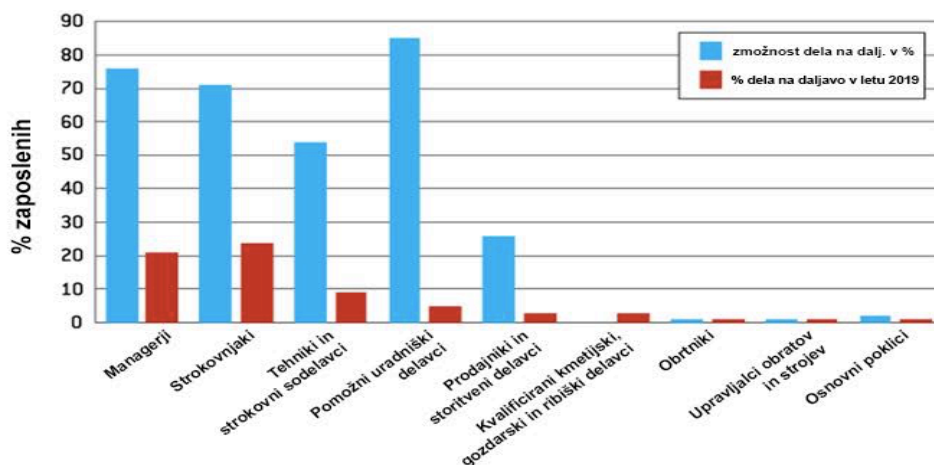
3.3 Razširjenost hibridnega dela med različnimi vrstami poklicev

Delo na daljavo se je v času epidemije covida-19 prelevilo iz redke prakse v nujno obliko opravljanja dela, ki je preprečevala širjenje okužbe med zaposlenimi in hkrati zagotavljala obstoj podjetij. Po epidemiji je jasno, da delo na daljavo deluje ter s svojimi prednostmi in slabostmi zagotavlja, da je delo opravljeno na primerljivo učinkovit način kot klasično delo s fizično prisotnostjo v pisarni. Zaposleni po vsem svetu dandanes postavljajo most med včerajšnjim klasičnim opravljanjem dela in delom na daljavo, ki bo ostalo trajna rešitev tudi v prihodnje. Hibridno delo na ta način v mnogih poklicih postaja učinkovita vmesna pot, ki predstavlja prilagodljivo, digitalno in namensko obliko opravljanja dela (Hilberath in drugi, 2020).

Razširjenost hibridnega dela je v nekaterih poklicih večja od drugih, pri določenih pa hibridno delo sploh ni možno. Določeni poklici namreč ne morejo biti opravljeni drugače kot na samem delovnem mestu. Tukaj gre predvsem za zaposlene, ki imajo neposredni stik s strankami ali pa svoje delo opravljajo na primer na proizvodnih linijah, kjer tehnične zahteve delovnega mesta ne omogočajo, da bi se delo lahko opravljalo drugače oziroma drugače kot s fizično prisotnostjo na delovnem mestu in uporabo orodij in strojev, ki jih zaposleni ne morejo imeti doma (Thériault, Villeneuve, Vandermissen & Des Rosiers, 2005).

V času pred epidemijo covida-19 je bila zmožnost opravljanja dela na daljavo ob razvoju telekomunikacijskih zmožnosti že na precej visoki ravni. Kljub temu je bilo hibridno delo manj pogosto kot med njo. Slika 5 prikazuje, kakšna je bila zmožnost opravljanja dela na daljavo po posameznih poklicnih skupinah v primerjavi z dejansko izkoriščenostjo te možnosti leta 2019. Opazimo lahko, da je razlika med zmožnostjo in izkoriščenostjo večja pri pomožnih, običajnih delavcih in manjša v bolj izobraženih skupinah managerjev in strokovnjakov. To kaže na tako imenovani učinek hierarhije, da je dostop do dela na daljavo bolj odvisen od tega, kako visoko v hierarhiji se nahajajo zaposleni, ki imajo ob tem privilegij občasnega dela na daljavo (Sostero, Milasi, Hurley, Fernandez-Macias & Bisello, 2020).

Slika 5: Razmerje med razpoložljivostjo in dejanskim stanjem opravljanja dela na hibridni način med zaposlenimi po posameznih sektorjih

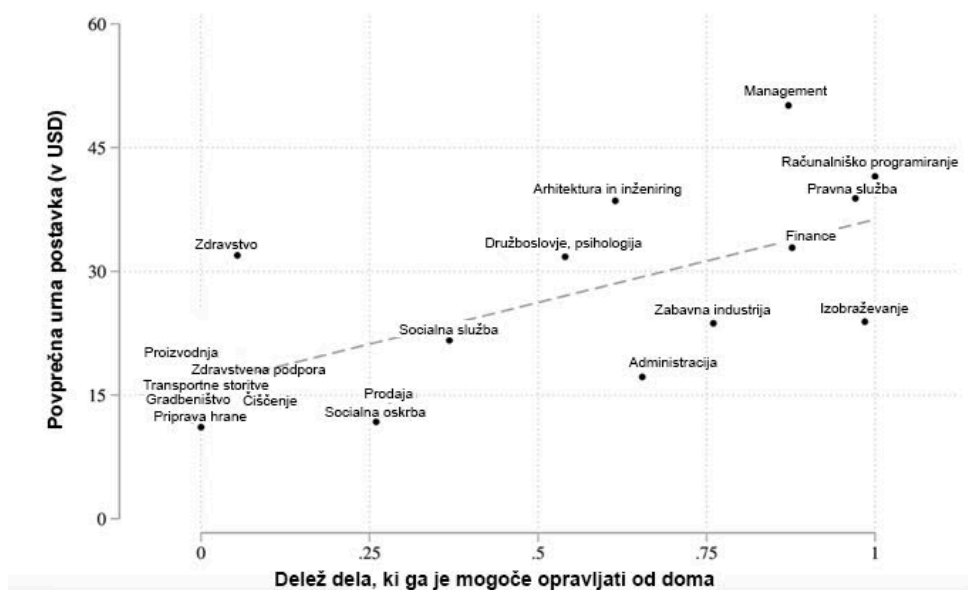


Prirjeno po Sostero, Milasi, Hurley, Fernandez-Macias & Bisello (2020).

Kljub razvidnim razlikam med potencialnimi možnostmi in izkoriščenostjo opravljanja dela na hibridni način v letu 2019 se je že leta 2020 situacija popolnoma spremenila. Ko danes po epidemiji gledamo nazaj, lahko razumemo, da je bila izkoriščenost možnosti pred epidemijo prenizka, v času koronavirusa pa je razširjenost dela na daljavo postala v nekaterih primerih celo previsoka. Prevelik odstotek opravljanja dela na daljavo ima zaradi pomanjkanja neposredne komunikacije in sodelovanja med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi negativen vpliv na zadovoljstvo in produktivnost (Akbar, Nurliawati, Muchtar & Ramdhani, 2021).

Če primerjamo višino plače na eni strani in delež dela, ki se lahko opravlja od doma oziroma v kombinaciji s fizično prisotnostjo na delovnem mestu, lahko opazimo pozitivno korelacijo, kar v nadaljevanju prikazuje slika 6. Višje plačana delovna mesta so lahko hibridna delovna mesta v večji meri. Delovna mesta, ki se ukvarjajo z računalniškim programiranjem, so lahko praktično v 100 % izvedena od doma in hkrati spadajo med boljše plačana delovna mesta. Med podobnimi so tudi poklici managerjev, finančnikov in arhitektov. Na drugi strani so delovna mesta, ki ne omogočajo dela na daljavo, hkrati pa so plačana podpovprečno. To so poklici na področju kmetijstva, priprave hrane, čiščenja, proizvodnje, prevoznih storitev in gradbeništva. Tako na eni kot na drugi strani korelacijske krivulje pa najdemo poklice, ki od krivulje odstopajo. Na eni strani so to zdravstveni delavci, na drugi pa zaposleni v izobraževalnem sektorju. Zdravstveni delavci so med tistimi, ki dela na daljavo skoraj ne morejo opravljati, kljub temu pa je njihova plača višja od povprečja. Na drugi strani so zaposleni v izobraževalnem sektorju, ki lahko v primeru organiziranega šolanja na daljavo delo v zelo velikem odstotku opravljajo na daljavo, a so hkrati plačani slabše od povprečja (Dingel & Neiman, 2020).

Slika 6: Zmožnost opravljanja dela od doma po poklicih v korelaciji z višino plače



Prirejeno po Dingel & Neiman (2020).

Global Workplace Analytics je v raziskavi iz leta 2021 ugotovil, da ima v ZDA 56 % zaposlenih delo, ki bi ga lahko vsaj delno opravljali od doma. Med temi, ki vsaj delno delajo na oddaljen način, se jih je kar 82 % opredelilo, da si želijo delo opravljati na hibridni način tudi takrat, ko bo pandemija končana (Lister, brez datuma).

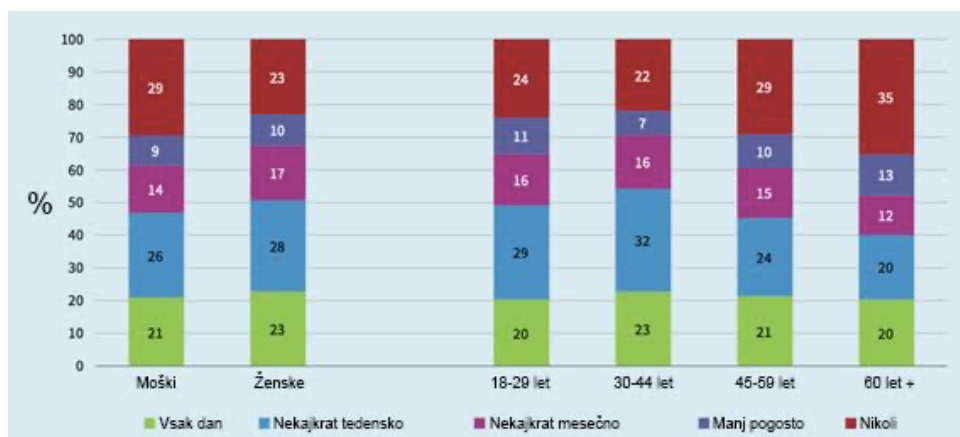
3.4 Razmerje med delom od doma in delom v pisarni

Ob uveljavljanju hibridnega načina dela naletimo na različne možnosti, koliko časa naj bi delo potekalo od doma in koliko ob prisotnosti v pisarni na delovnem mestu. Hibridni model, za katerega se odločita delodajalec in zaposleni, je lahko različen glede na naravo dela. Lahko gre za prisotnost na delovnem mestu nekaj dni tedensko ali zgolj manjše število dni na mesečni ravni (Gratton, 2021). V obdobju, ko se epidemija covida-19 preveša v zaključno fazo in se ukrepi v povezavi z njo rahljajo, se zaposleni vračajo v pisarne in tam oddelajo več delovnega časa kot v začetni fazi epidemije. CEO podjetja Google Sundar Pichai je s svojimi zaposlenimi oblikoval dogovor, da so prisotni na delovnem mestu 3 dni na teden, medtem ko 2 dni delajo v okolju, kjer najbolje opravljajo svoje delo (Thibodeau, brez datuma).

Eurofoundova raziskava, ki je potekala od marca do maja 2022, ugotavlja, da je med tistimi, ki si želijo delo opravljati po hibridnem modelu, največ takšnih, ki si želijo delo opravljati od doma nekaj dni na teden, skoraj polovico manj je takšnih, ki bi si želeli delo od doma opravljati le nekajkrat na mesec, še manj pa je zaposlenih, ki bi delo od doma opravljali še redkeje. Največji odstotek takšnih, ki želijo delo opravljati od doma nekajkrat tedensko, je med mladimi, v najmlajši starostni skupini, to je 18–29 let, in še več v starostni skupini 30–

44 let. Prav nasprotno je v najstarejši starostni skupini največ takšnih, ki si želijo delo od doma opravljati le izjemoma. Dodatno je raziskava pokazala, da si ženske želijo opravljati delo od doma pogosteje kot moški. Predstavljene ugotovitve prikazuje slika 7 (Ahrend, Consolini, Mascherini & Sándor, 2022).

Slika 7: Preference do dela od doma glede na spol in starost (v %)



Prirajeno po Ahrend, Consolini, Mascherini & Sandor (2022).

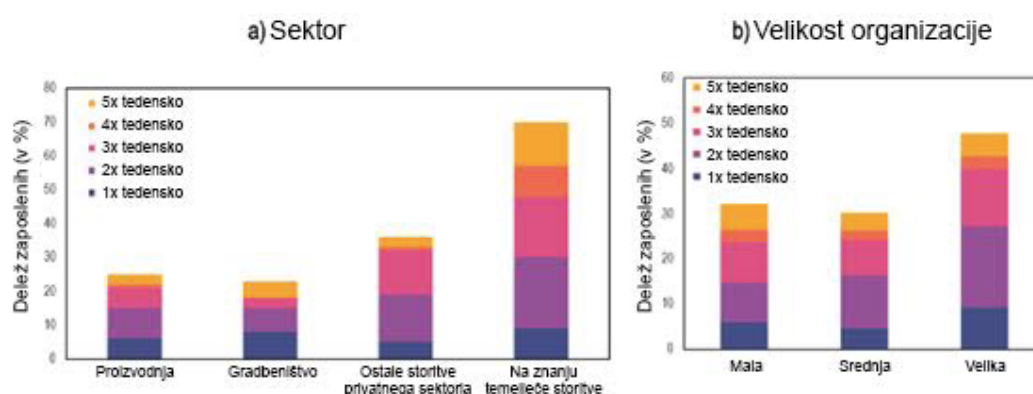
Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) je decembra 2021 izvedla anketo med managerji in delavci iz 25 evropskih držav na temo vpliva hibridnega dela na produktivnost med in po epidemiji covida-19. Želeli so ugotoviti, kakšna so bila pričakovanja in izkušnje z novo obliko opravljanja dela ter kako je to vplivalo na njihovo produktivnost in zadovoljstvo. Na podlagi prejetih odgovorov je bilo ugotovljeno, da tako managerji kot delavci v možnosti opravljanja hibridnega dela najdejo pozitivne učinke tako na ravni učinkovitosti podjetja kot na osebni ravni v obliki večjega zadovoljstva. Posledično si želijo po epidemiji covida-19 povečati obseg hibridnega dela v primerjavi s predkoronskim obdobjem. Anketiranci v povprečju menijo, da je idealna pogostost dela na daljavo 2–3 dni na teden, saj to razmerje uravnoteži koristi (npr. manj vožnje na delovno mesto) in slabosti (npr. slabša komunikacija med zaposlenimi) dela na daljavo. Raziskava ugotavlja, da je za razvoj hibridnega dela potrebno dodatno vlaganje v IKT ter dodatno izobraževanje in usmerjanje vodstvenega kadra, ki bo usklajevalo delo na daljavo na način, da bo vključeval dovolj osebne interakcije z zaposlenimi. Visoki vložki, ki so jih med epidemijo podjetja vložila v razvoj hibridnega modela dela, bodo poskrbeli, da se bo ta način opravljanja dela ohranil tudi v času po epidemiji (Criscuolo, Gal, Leidecker, Losma & Nicoletti, 2021).

Kot je razvidno iz slike 8, si največ vprašanih želi opravljati delo po hibridnem modelu na način, da delo opravljajo na daljavo 2–3 dni na teden. Ti dve možnosti sta v grafu obarvani z vijolično oziroma rožnato barvo. Največji delež ljudi, ki si želijo opravljati delo na daljavo, je v sektorju storitev, ki temeljijo na znanju. Prav tako je v tem sektorju največ takšnih, ki si

želijo delo opravljati od doma vseh 5 dni na teden. Takšnih je kar 13 %, kar je bistveno več od drugih sektorjev, kjer je ta odstotek nižji od 5, v proizvodnem sektorju celo manjši od 3.

Drugi graf prikazuje, da postaja hibridno delo nova oblika rednega opravljanja dela pogostejše v večjih organizacijah, kjer je ta odstotek za skoraj 20 % višji kot v malih oziroma srednje velikih podjetjih.

Slika 8: Razmerje med dnevi v pisarni in dnevi dela od doma po posameznih sektorjih in velikostih podjetij



Prirejeno po Criscuolo, Gal, Leidecker, Losma & Nicoletti (2021).

3.5 Vpliv dviga cen energentov na hibridno delo

Ko se je 24. februarja 2022 začela ruska invazija na Ukrajino, so se kaj kmalu začele kazati posledice vojne za naša življenja. Med glavne negativne finančne posledice konflikta med Rusijo in Ukrajino za svetovno gospodarstvo spadajo višje cene energije in hrane ter zmanjšano zaupanje v mednarodne finančne trge, ki so jih stroge mednarodne sankcije proti Rusiji še okrepile. Čeprav Rusija in Ukrajina v svetovnem merilu proizvedeta majhen delež svetovnega BDP (Rusija 1,6 % in Ukrajina 0,2 %), imata ti dve gospodarstvi velik vpliv na nekaterih ključnih področjih, še posebej na področju energije in hrane. Rusija in Ukrajina predstavljata četrtno svetovne proizvodnje pšenice, petino proizvodnje koruze in kar 80 % svetovne proizvodnje sončničnega olja. Mednarodne sankcije in motene dobave povzročajo dvige cen žita, kar povzroča inflacijske pritiske na svetovno gospodarstvo (Liadze, Macchiarelli, Morimer-Lee & Juanino, 2022).

Če cene hrane nimajo neposrednega vpliva na to, ali bodo zaposleni zaradi podražitev delo v večji ali manjši opravljali od doma, pa ga ima dvig cen energentov zagotovo. Gibanje cene nafte na svetovnem trgu je trenutno na bistveno višji ravni kot ob začetku epidemije covida-19. Vrednost nafte Brent je denimo na začetku leta 2020 znašala 66 dolarjev za sodček, ob začetku epidemije covida-19 pa je cena strmoglavila vse do 20 dolarjev za sodček (konec aprila 2020). Cena se je nato vztrajno višala in je ob začetku invazije Rusije na Ukrajino znašala 99 dolarjev za sodček. Na začetku marca 2022 je cena narasla vse do 128 dolarjev

in se tej vrednosti junija 2022 še nekajkrat približala (Insider, Inc., brez datuma). V zadnjem času se sicer kaže umirjanje cen na svetovnem trgu nafte, kljub temu pa so se cene distribucije tako nafte kot elektrike močno povišale in pred ogrevalno sezono 2022/23 predstavljajo veliko grožnjo tako za gospodarstvo kot za posamezna gospodinjstva.

Višje cene energentov na strani zaposlenih povečujejo željo po opravljanju dela od doma, saj se ob višjih cenah goriva dvigujejo njihovi stroški prevoza na delo. Na strani delodajalcev imajo velik vpliv cene elektrike in drugih energentov, ki služijo na primer za ogrevanje pisarn. Prostor za zagotavljanje dela v pisarni tako postaja vse dražji. Zaradi inflacijskih pritiskov se dvigajo cene najemnin pisarn, stroški razsvetljave in ogrevanja, torej gre vsesplošni porast stroškov na strani podjetij.

Od podjetij lahko pričakujemo, da bodo v prihodnje ob vsesplošnem porastu cen energentov postala še bolj naklonjena opravljanju dela njihovih zaposlenih od doma. S tem bodo poskušala ublažiti posledice dviga cen in ostati konkurenčna. Na drugi strani bodo zaposleni najverjetneje zahtevali od delodajalcev drugačno obravnavo dela od doma in ustrezno visoka nadomestila. Čeprav delo od doma zaposlenim prinaša zadovoljstvo, ker lahko več časa preživijo doma, z družino, hkrati prevzemajo del stroška, ki ga sicer nosijo delodajalci (ogrevanje, razsvetljava delovnega prostora itd.). Ob uveljavitvi nadomestil za delo od doma bodo podjetja primorana investirati v zaposlene, hkrati pa se bodo lahko ob dobri organizaciji hibridnega dela odločila za zmanjšanje obsega pisarniških prostorov in s tem prihranila.

Porast obsega hibridnega dela na račun dviga cen energentov bo imela na podjetja pozitiven vpliv, kar se tiče stroškov energije. Če bo zaradi energetske krize vedno več ljudi delo opravljalo od doma, bo potreba po najemu pisarn vedno manjša in že zgrajene poslovne nepremičnine bodo izgubile svojo vrednost, povpraševanje po njih pa se bo zaradi večjega obsega hibridnega dela zmanjšalo. Presežne kapacitete poslovnih nepremičnin se bodo oddajale po nižji ceni, ponudba prostih pisarniških prostorov, ob razvoju dela od doma, bo postala večja od povpraševanja (Haag, 2021).

Na trgu bivalnih nepremičnin lahko povečan obseg hibridnega dela v prihodnje privede do tega, da bodo ljudje začeli iskati večja stanovanja ali hiše, saj si bodo morali ustrezno organizirati lasten prostor za delo (Sako, 2021). Če je bilo delo od doma do zdaj za večino ljudi zgolj občasna rešitev, lahko v prihodnje postane stalna. Delo na »jedilni« mizi tako ne bo več rešitev, ki bo zaposlenim na dolgi rok prinašala zadovoljstvo in možnost produktivnega dela. Večje bivalne površine so dražje in ob trenutnem dvigu obrestnih mer težje dosegljive za vedno širši krog ljudi. Delo na daljavo lahko v prihodnje ob povečanem obsegu privede tudi do spremembe samih mestnih središč. Najdražje nepremičnine so v največjih mestih, v njih pa navadno živijo ljudje, ki lahko danes delo opravljajo na daljavo in lahko živijo kjerkoli. Središča velikih mest, v katerih so pisarne za strokovnjake, ki opravljajo predvsem informacijsko intenzivne poklice, so tako lahko pred velikimi

spremembami, ko bodo ti zaposleni poiskali bivališča na obrobju mest, v bolj zdravem okolju, ki je bližje naravi. Posledično bodo danes dražje lokacije za bivanje ostale brez ljudi, ki v povprečju zaslužijo več denarja, kar lahko privede do znižanja cen nepremičnin v večjih mestih (Althoff, Eckert, Ganapati & Walsh, 2020)

Pogostejše delo od doma na eni strani razbremenjuje podjetja, a hkrati strošek opravljanja dela prelaga na zaposlene, ki bodo lahko v prihodnje ob tem začeli izgubljati zadovoljstvo ob opravljanju dela. Če se bo znižala produktivnost zaposlenih, podjetja ne bodo dosegala zelenih rezultatov. Če bodo podjetja želela ostati uspešna, bodo slej kot prej morala del prihranka stroškov na strani manjših prostorov nameniti zaposlenim, da jih bodo z novimi oblikami nadomestil motivirala. Prihodnost torej prinaša zanimivo spremembo pri odnosu med delodajalci in delavci. Kljub zmanjševanju osebnega stika in opravljanju dela na daljavo bodo morali delodajalci najti prijeme za ustrezno vlaganje v zaposlene in ohranjanje njihove motivacije za delo. Le takšna podjetja bodo lahko uspešno poslovala tudi v prihodnje.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Opredelitev metodologije raziskovanja

Na podlagi pregleda izbrane domače in tuje strokovne literature sem v teoretičnem delu magistrskega dela določil glavne teoretske koncepte na področju vpliva hibridnega dela na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih ter iz obstoječih, predvsem tujih raziskav iskal vplive različnih starostnih skupin, spola in družbenega statusa na opravljanje hibridnega dela, znotraj katerih poklicev je hibridno delo pogostejše in kakšno je najboljše razmerje med opravljanjem dela od doma in v pisarni.

Empiričnemu delu raziskave osnovo predstavlja anketni vprašalnik, ki sem ga oblikoval in sestavil po proučevanju teoretičnem delu magistrskega dela ter z njegovo pomočjo pojasnil kontekst proučevane tematike. Anketni vprašalnik, ki je v prilogi 1, sem sestavil s pomočjo že obstoječih vprašalnikov znotraj navedenih virov in literature ter z lastnimi vprašanji, s pomočjo katerih bom lahko potrdil oziroma zavrnil zastavljene hipoteze. Vprašalnik sem sestavil na spletni strani www.1ka.si. 1KA je odprtokodna aplikacija, ki omogoča storitev spletnega anketiranja in združuje oblikovanje spletnega vprašalnika, izvedbo spletne ankete ter urejanje in analizo pridobljenih podatkov.

Na začetku spletnega anketnega vprašalnika sem nagovoril anketirance, se jim na kratko predstavil ter opredelil namen in cilj raziskave. Zagotovil sem anonimnost prejetih odgovorov in njihovo uporabo zgolj za pripravo magistrskega dela. V prvem delu anketnega vprašalnika (vprašanja 1–4) sem se osredotočil na demografska vprašanja (spol, starost, družbeni status, stopnja izobrazbe). V drugem delu vprašalnika sem želel ugotoviti, koliko let delovnih izkušenj ima anketiranec, ali je zaposlen v državnem/javnem ali zasebnem

sektorju, kateri poklic opravlja in kakšna je višina njegove plače. V naslednjem, tretjem delu sem oblikoval vprašanja, ki se navezujejo na obravnavano tematiko magistrskega dela, in sicer sem z vprašanji 9–13 želel spoznati vpliv epidemije covid-19 na opravljanje dela in na to, ali je njihovo delovno mesto med tistimi, ki omogočajo delo na daljavo. V četrtem delu vprašalnika sem se osredotočil na vprašanja, ki se navezujejo na obravnavano obliko dela – hibridno delo. V tem delu sem s pomočjo Likertove lestvice z ocenami od 1 do 5 želel oceniti vpliv posameznih navedb na počutje pri opravljanju dela od doma. V zadnjem delu vprašalnika sem od anketirancev želel izvedeti, ali so zadovoljni z načinom, na katerega delodajalci omogočajo opravljanje dela na hibridni način, in kateri so tisti dejavniki, ki bi jih dodatno motivirali k večjemu obsegu hibridnega dela.

4.2 Načrt raziskave

Pred samo aktivacijo ankete sem poslal spletni vprašalnik v predogled oziroma v testno izpolnjevanje, s čimer sem testiral ustreznost in razumljivost vprašalnika. V pilotni vzorec je bilo vključenih 5 anketirancev. Z nekaj manjšimi popravki sem anketo aktiviral in začel iskati anketirance. V največji meri sem se posluževal neposrednega pošiljanja ankete prek e-pošte, s čimer sem zasledoval neposredne klike na povezavo. Znotraj zasebnega sektorja sem uporabil svoje obstoječe povezave, pri čemer sem v nagovoru prosil naslovnike, da anketni vprašalnik posredujejo naprej svojim prijateljem oziroma sodelavcem. Anketiranje javnega sektorja sem opravil s pomočjo javno objavljenih stikov posameznih državnih institucij (ministrstva, lokalne samouprave itd.). S tem načinom sem želel kontrolirano zajeti vzorec ljudi, ki imajo možnost opravljanja dela tudi od doma. Spletni vprašalnik je dosegel zaposlene na različnih področjih dela znotraj javnega in zasebnega sektorja. Zastavljen cilj je bil pridobiti 80 veljavnih vprašalnikov, pri čemer je bil s 118 izpolnjenimi vprašalniki presežen.

4.3 Statistične metode

Opisne statistike sem pridobil s pomočjo spletnega orodja 1KA. Izvožene podatke sem uporabil za nadaljnjo analizo podatkov, ki sem jo izvedel v Excelu. Rezultate in potrditev raziskovalnih vprašanj oziroma hipotez bom prikazal v petem poglavju magistrskega dela.

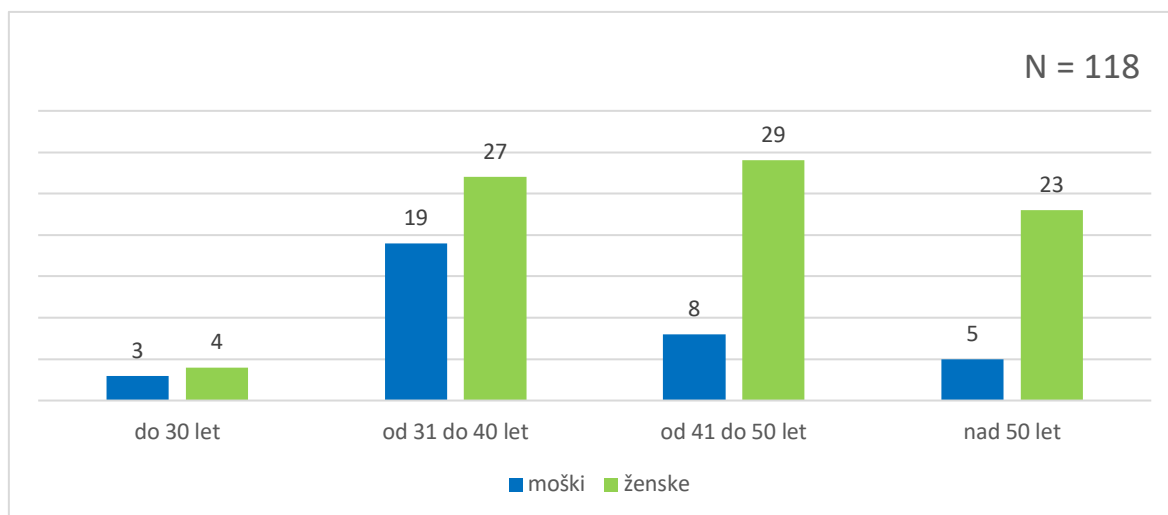
4.4 Predstavitev vzorca

Anketni vprašalnik s 26 vprašanji je bil aktiviran 22. 9. 2022. V 10 dneh je na nagovor oziroma začetno stran ankete kliknilo 164 anketirancev. Skupaj je bilo ustreznih odgovorov 118, kar predstavlja N raziskave.

Na anketni vprašalnik se je odzvalo 35 moških in 83 žensk. Največjo frekvenco predstavlja starostna skupina 31–40 let. V tej skupini je bilo 46 (39,0 %) anketirancev. Sledita jim

starostna skupina 41–50 let, v kateri je 37 (31,4 %) anketirancev, in starostna skupina nad 50 let z 28 (23,7 %) sodelujočimi. Najmanj anketirancev spada v skupino mlajših od 30 let, teh je zgolj 7 (5,9 %). Starostno strukturo anketirancev glede na spol predstavlja slika 9.

Slika 9: Starostna struktura anketirancev glede na spol



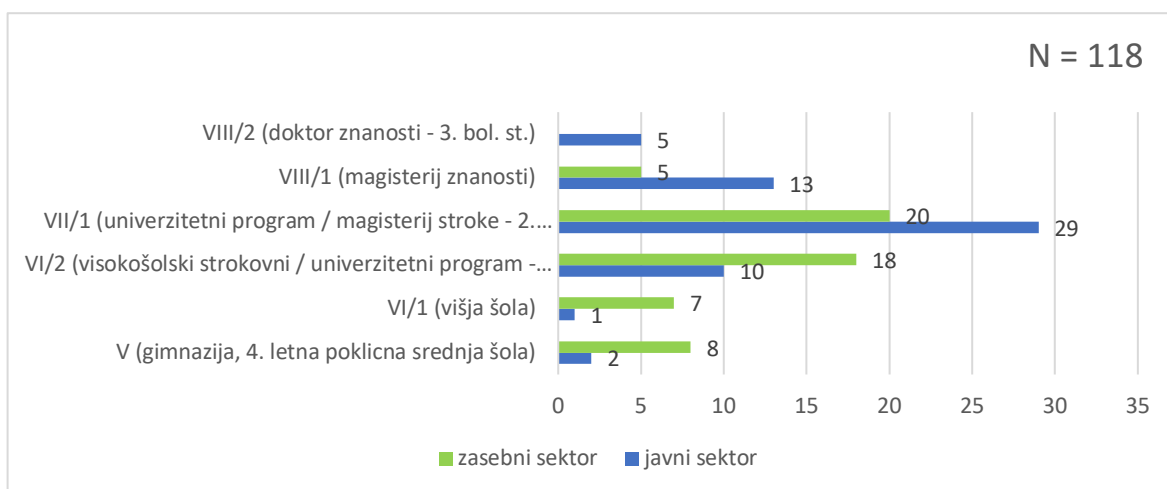
Vir: lastno delo.

Glede na vzorec, v katerem je iz zgornjega grafa razvidno, da večino predstavljajo zaposleni, stari 31–50 let, ne preseneča rezultat odgovorov na vprašanje o številu let delovnih izkušenj. Med anketiranci največji delež predstavljajo zaposleni, ki imajo 11–20 let delovne dobe. Teh je 46 oziroma 39 %. Sledijo zaposleni, ki imajo več kot 20 let delovne dobe (36 %). Manjši delež predstavljajo anketiranci, ki so zaposleni 4–10 let (23 %), zgolj 2 % je takšnih, ki imajo do 3 leta delovnih izkušenj.

Med anketiranci so prevladovali dobro izobraženi. Glavnino vzorca predstavljajo anketiranci s stopnjo izobrazbe med VI/2 in VIII/1. Ti predstavljajo kar 81 % celotnega vzorca, med njimi prevladujejo sodelujoči s stopnjo izobrazbe VII/1, to je zaključen stari univerzitetni program oziroma strokovni magisterij 2. bolonjske stopnje. Teh je 49 oziroma 42 % celotnega vzorca. Manjšino predstavljajo anketiranci s V. oziroma VI/1. stopnjo izobrazbe (skupaj 15 % celotnega vzorca) ter najbolj izobraženi z VIII/2. stopnjo izobrazbe, teh je zgolj 5 oziroma 4 %.

Razporejenost vzorca po sektorjih je skoraj popolnoma uravnotežena. 60 (51 %) anketirancev je zaposlenih v državnem oziroma javnem sektorju, medtem ko jih 49 % delo opravlja v zasebnem sektorju. Stopnjo izobrazbe anketiranih sem primerjal glede na sektor zaposlitve, kot je prikazano v nadaljevanju, na sliki 10.

Slika 10: Stopnja izobrazbe anketirance glede na sektor zaposlitve

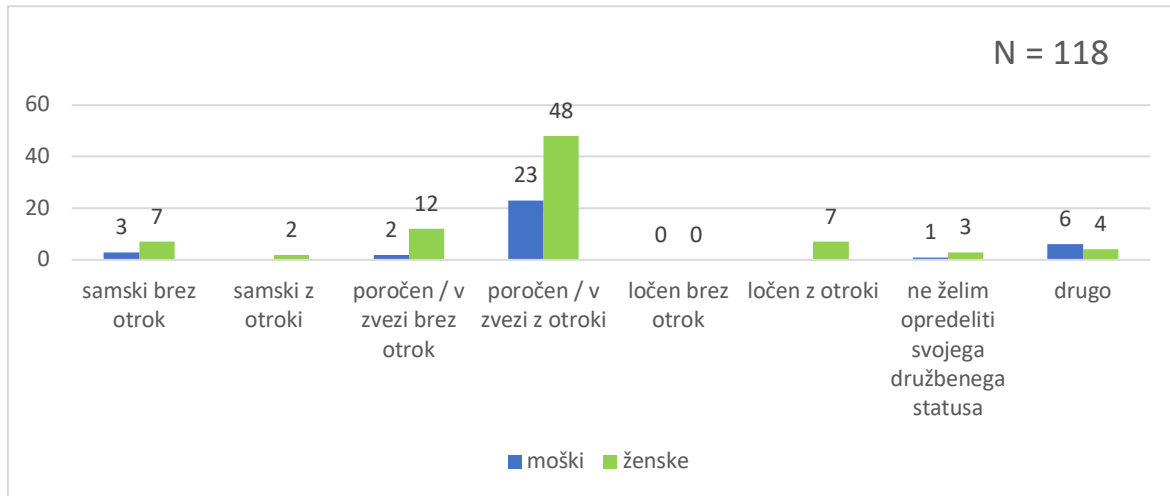


Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz zgornje slike, med najvišje izobraženimi anketiranci prevladujejo zaposleni v javnem sektorju, medtem ko je razmerje med javnim in zasebnim sektorjem znotraj najpogostejših stopenj izobrazbe (VI/2 in VII/1) skoraj enakomerno – 39 v javnem sektorju in 38 v zasebnem. Sodelujočih z izobrazbo nižjo od V. stopnje ni bilo, kar sicer ne predstavlja realnega razmerja med zaposlenimi v Sloveniji, temveč prikazuje usmerjenost poslanih vprašalnikov zaposlenim, ki svoje delo opravljajo v pisarni in imajo zaradi svoje narave poklica boljše možnosti za opravljanje dela od doma kot tisti, ki delo opravljajo v fizično intenzivnih poklicih.

Z vprašalnikom sem želel opredeliti tudi družbeni status anketirancev, s katerim bom lahko v naslednjem poglavju potrdil oziroma ovrgel hipotezo, da so ljudje, ki si v času dela od doma prostor delijo z ostalimi družinskimi člani, pod večjim stresom kot samski, ki imajo več prostora in miru za svoje delo ter lažje upravljajo s svojim časom, saj se jim ni treba prilagajati vsakodnevnim obveznostim ostalih družinskih članov. Slika 11 prikazuje frekvenco družbenega statusa med anketiranci po spolu. Tako med moškimi kot med ženskami največji delež predstavljajo poročeni oziroma v partnerskem razmerju z otroki, teh je kar 67 % med moškimi in 58 % med ženskami, skupno 61 %.

Slika 11: Družbeni status glede na spol anketirancev



Vir: lastno delo.

Med sodelujočimi v anketi jih je 80 (68 %) z otroki in 24 (20 %) brez otrok. Razliko do celote, 12 % oziroma 14 anketirancev, predstavljajo tisti, ki svojega družbenega statusa niso razkrili oziroma so ga opredelili kot drugo obliko, ki ni navedena v vprašalniku. Če teh 8 % iz izračuna odstranimo, dobimo razmerje 77 % anketirancev z otroki in 23 % brez otrok.

Med sodelujočimi v anketi največji delež glede na mesečni zaslužek predstavlja plačni razred od 1.501 do 2.000 EUR neto. Znotraj tega razreda je 47 (40 %) anketirancev. Razporeditev znotraj razreda 1.001–1.500 EUR neto (32 anketirancev) in razreda 2.001–3.000 EUR neto (35 anketirancev) je sorazmerno podobna, medtem ko lahko opazimo, da je najmanjši delež znotraj skrajnih skupin mesečnega zaslužka, in sicer zgolj 1 z manj kot 1.000 EUR neto plače in 3 z več kot 3.000 EUR. Iz analize vzorca anketirancev glede na mesečni zaslužek lahko ugotovim, da ima večina vprašanih glede na slovensko povprečje nadpovprečni mesečni neto dohodek, ki za julij 2022 znaša 1.304,01 EUR neto (Statistični urad Republike Slovenije, 2022).

5 REZULTATI IN DISKUSIJA

V tretjem poglavju magistrskega dela sem predstavil teoretični okvir o tem, kako hibridno delo vpliva na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih. S pomočjo obravnavanih gradiv sem postavil pet raziskovalnih vprašanj, ki sem jih podkrepil s hipotezami. Raziskovalno vprašanje 1 je namenjeno ugotovitvi, kako je hibridni način opravljanja dela različno sprejet med spoloma in starostnimi skupinami. Sledi raziskovalno vprašanje, s katerim raziskujem, kakšen vpliv ima družbeni status na hibridno delo. Vprašanje, med katerimi poklici je hibridno delo najbolj razširjeno, je obravnavano v raziskovalnem vprašanju 3, raziskovalno vprašanje 4 pa zajema raziskavo o tem, katero razmerje med opravljanjem dela od doma in v pisarni je tisto, ki na zaposlene deluje na način, da pri svojem delu dosegajo največje

zadovoljstvo in produktivnost. Z raziskovanim vprašanjem 5 obravnavam vpliv dviga cen energentov na hibridno delo.

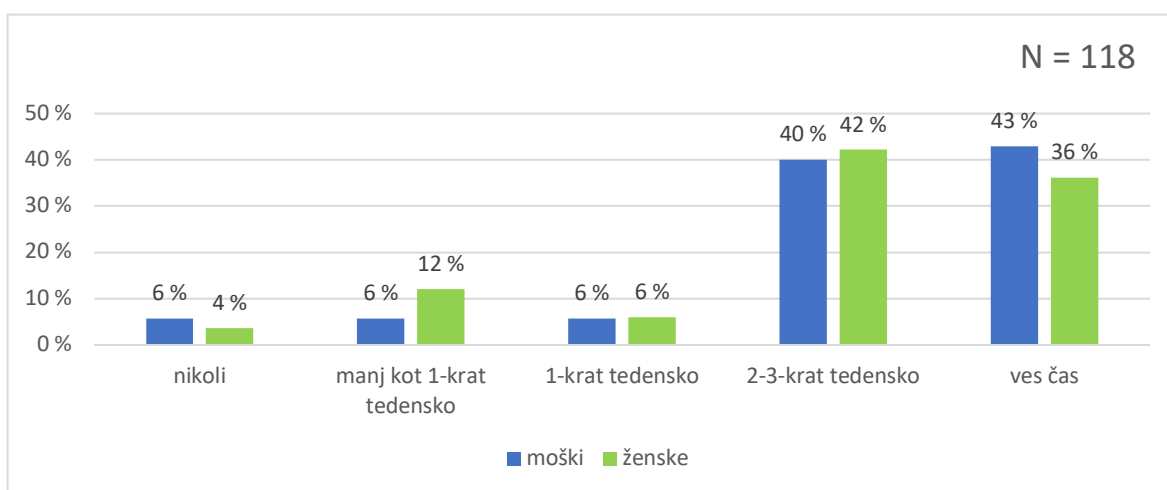
Teoretični del sem podkrepil z raziskavo v obliki anketnega vprašalnika, s pomočjo katerega bom hipoteze svojih petih raziskovalnih vprašanj potrdil oziroma ovrgel v naslednjem poglavju, kjer sledi interpretacija rezultatov ankete.

5.1 Interpretacija rezultatov

5.1.1 RV1 – različen odnos do opravljanja hibridnega dela znotraj različnih starostnih skupin in med spoloma

Epidemija covida-19 je v kratkem času tako od delodajalcev kot od zaposlenih zahtevala hitro prilagoditev na nove razmere. Ob zapiranju gospodarstva in zmanjševanju socialnih stikov je obdobje epidemije poskrbelo, da je od doma delalo bistveno več ljudi kot pred tem. Kot je razvidno iz slike 12, spol na to, kolikokrat tedensko so zaposleni v času epidemije delo opravljali od doma, ni imel bistvenega vpliva, saj so razlike dokaj majhne. Velika večina anketiranih je v času epidemije delo od doma opravljala vsaj 2-krat tedensko in več. Teh je bilo približno 80 % tako med moškimi kot med ženskami. Večje razlike med spoloma v tem primeru ni, saj je bilo delo od doma organizirano za največje možno število ljudi.

Slika 12: Primerjava pogostosti opravljanja dela od doma v času epidemije covida-19 po spolu

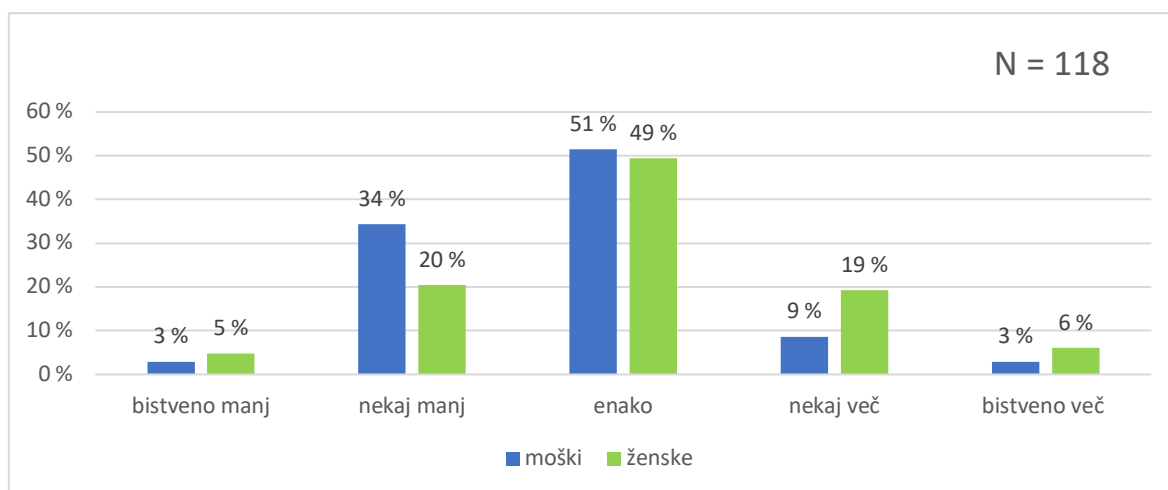


Vir: lastno delo.

Glede na izkušnje, ki so jih anketiranci pridobili med opravljanjem dela od doma v času epidemije covida-19, so se pokazale razlike med spoloma pri mnenju o tem, kako produktivno je hibridno delo. Med vsemi anketiranci je zgolj 15 % takšnih, ki menijo, da je hibridno delo manj produktivno od klasičnega načina. 42 % vseh anketirancev meni, da je

hibridno delo enako produktivno, praktično enak odstotek pa je takšnih, ki menijo, da je produktivnejše. Da je hibridno delo produktivnejše, meni več moških kot žensk, in sicer 54 % moških in 37 % žensk. 47 % žensk in 31 % moških meni, da je hibridno delo enako produktivno, le 16 % žensk in 14 % moških pa je mnenja, da je hibridno delo manj produktivno od klasične oblike dela. Iz tega izvira večji odstotek med moškimi, ki menijo, da hibridno delo prinaša boljše razmerje med delom in prostim časom oziroma osebnim življenjem. Med anketiranimi je takšnega mnenja 77 % moških in 71 % žensk. Da je hibridno delo produktivnejše v večjem odstotku med moškimi, lahko obrazložim z analizo odgovora na vprašanje, koliko časa za delo porabijo pri delu od doma v primerjavi s klasičnim delom.

Slika 13: Čas opravljanja dela na daljavo v primerjavi s klasičnim načinom opravljanja dela



Vir: lastno delo.

Iz slike 13 je razvidno, da polovica moških in žensk službenim obveznostim namenja enako časa, je pa večji odstotek med moškimi, ki menijo, da lahko v primeru dela na daljavo za službo porabijo manj časa, kot če delo opravljajo na klasični način. 34 % moških namreč delo na daljavo opravlja 1–2 uri dnevno manj, kot če delo opravljajo v pisarni, medtem ko je med ženskami ta odstotek precej nižji in znaša 20 %. Skoraj enak odstotek (19 %) je med ženskami, ki v primeru dela na daljavo službi namenijo 1–2 uri dnevno več, kot če bi delo opravljale v prostorih delodajalca. Med moškimi je takšnih le 9 %. Takšnih, ki v primeru dela na daljavo službi namenijo bistveno več ali bistveno manj časa (to je več kot 2 uri razlike), je malo, 6 % moških in 11 % žensk.

Višji odstotek moških v primerjavi z ženskami je tudi pri tem, koliko anketirancev si želi delo opravljati na hibridni način tudi v prihodnje. Takšnih je 83 % anketiranih moških in 81 % žensk. Odstotek v korist moških je tudi pri zadovoljstvu v primeru opravljanja dela na hibridni način. Med moškimi je 74 % takšnih, ki hibridno delo dojemajo kot način dela, ki prinaša večje zadovoljstvo od klasičnega dela. Med ženskami je takšnih nekoliko manj, ob

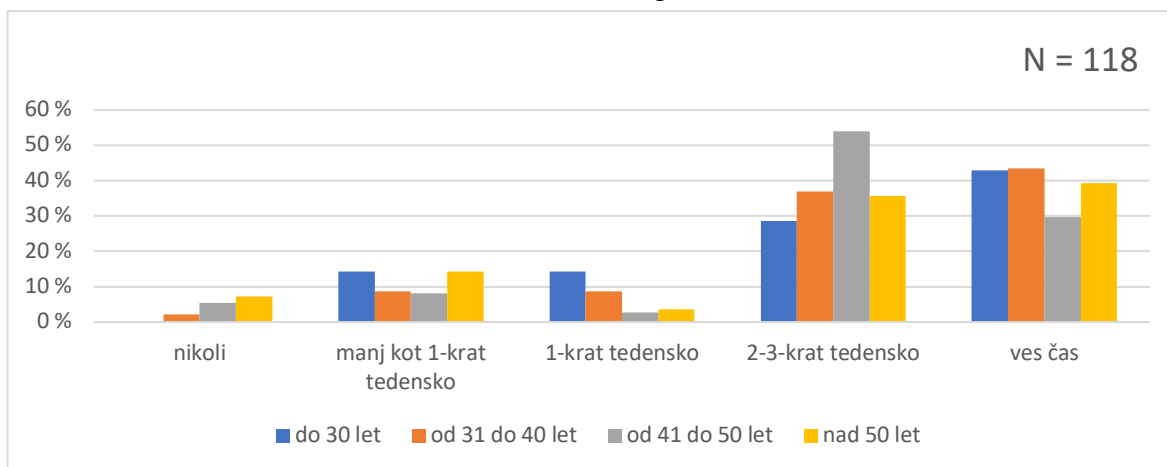
hibridnem delu je bolj zadovoljnih 69 % anketiranih žensk. Enako zadovoljnih je 18 % žensk in 11 % moških, preostalih 13 % žensk oziroma 14 % moških pa s hibridnim načinom dela ne dosega večjega zadovoljstva.

Ugotovitev raziskave, da večji delež moških hibridno delo v primerjavi s klasičnim delom vidi kot način dela, ki prinaša večje zadovoljstvo, ni povsem v skladu z ugotovitvami, ki jih lahko razberemo v raziskavi Eurofounda. Kot je razvidno iz slike 7 na strani 30, se je 55 % žensk v primerjavi z 49 % moških opredelilo, da bi v prihodnje rade delo opravljale na hibridni način. Še več, 23 % žensk v primerjavi z 29 % moških ne bi nikoli delalo od doma (Ahrendt et al., 2022).

Tako kot je razlika minimalna med spoloma, je bilo iz enakih razlogov, torej nujnosti dela od doma v največji možni meri zaradi nevarnosti okužbe v času epidemije covida-19, podobno tudi znotraj različnih starostnih skupin. Iz slike 14 je razvidno, da je znotraj vseh starostnih skupin največji delež anketirancev delo v času epidemije covida-19 opravljal od doma vsaj 2-krat tedensko, znotraj starostnih skupin do 30 let in 31–40 let je delež tistih, ki so delo od doma opravljali ves čas, znašal celo več kot 40 %.

Glede na pridobljene analizirane rezultate lahko potrdim, da ima hibridno delo različen vpliv na zaposlene glede na spol. V času epidemije covida-19 je sicer delo opravljala večina, tako moških kot žensk, opazim pa lahko občutno razliko pri tem, kako produktivno je hibridno delo glede na spol. Med moškimi je večji delež tistih, ki hibridno delo opravljajo produktivneje kot ženske, saj zanj porabijo v primerjavi s klasičnim delom manj časa kot ženske. Razloge za to lahko poiščem v tem, da ženske v primerjavi z moškimi težje razmejijo čas za delo od časa za preostala gospodinjstva opravila, ko delo opravljajo od doma. Delo težje opravljajo osredotočeno in posledično je delež žensk, ki ob hibridnem modelu dosegajo zadovoljstvo, za 5 odstotnih točk nižji od deleža moških.

Slika 14: Pogostost opravljanja dela od doma v času epidemije covida-19 znotraj različnih starostnih skupin

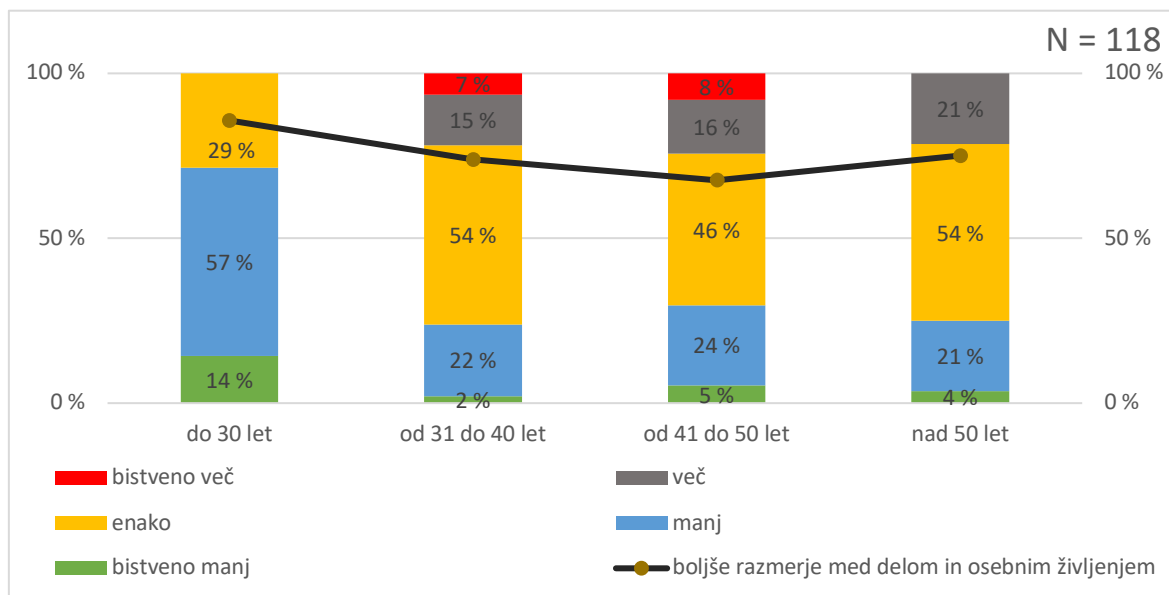


Vir: lastno delo.

Pri analizi razporejenih odgovorov po starostnih skupinah lahko ugotovim, da vse starostne skupine smatrajo hibridno delo kot način dela, ki v življenje vnaša boljše razmerje med delom in časom za osebne stvari. Največji odstotek je znotraj najmlajše skupine, to je do 30 let, med katerimi je kar 86 % takšnih, ki menijo, da je »work-life balance« v primeru hibridnega dela boljši. Najmanjši, a še vedno visok, je delež v starostni skupini 41–50 let, kjer znaša 68 %. V preostalih dveh starostnih skupinah je tri četrtine vprašanih odgovorilo, da jim hibridno delo prinaša boljše možnosti upravljanja časa. Črna črta na sliki 15 prikazuje, kolikšen odstotek vprašanih po starostnih skupinah je mnenja, da hibridno delo omogoča boljše upravljanje časa.

Boljše razmerje med delom in osebnim življenjem, ki ga omogoča hibridno delo, potrjuje tudi analiza odgovorov na vprašanje, koliko časa porabijo zaposleni za delo, ko delo opravljajo od doma, v primerjavi z dnevi, ko delo opravljajo v pisarni na klasični način. Kot je razvidno iz slike 15, je največji delež tistih, ki za delo na daljavo porabijo manj ali bistveno manj časa, kot če delo opravljajo na klasični način, med mladimi. Tako se je opredelilo kar 71 % anketirancev, starih do 30 let. Med preostalimi starostnimi skupinami je ta odstotek podoben in znaša 24 % v skupini 31–40 let, 29 % v skupini 41–50 let in 25 % v skupini nad 50 let. V vseh starostnih skupinah, razen skupini najmlajših, je večina vprašanih (približno polovica) mnenja, da za delo na daljavo porabijo enako časa, kot če delo opravljajo v pisarni delodajalca.

Slika 15: Ponazoritev, koliko časa zaposleni porabijo za delo v primeru dela na daljavo v primerjavi s klasičnim načinom dela, po starostnih skupinah



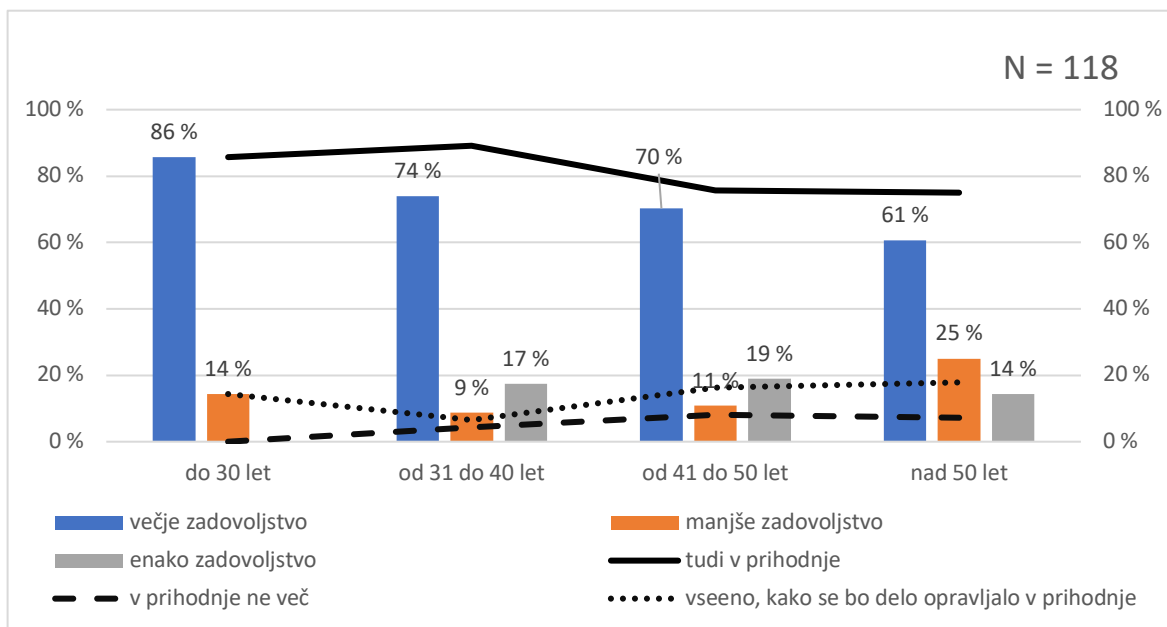
Vir: lastno delo.

Vpliv hibridnega dela na zadovoljstvo zaposlenih glede na starostno skupino, v kateri se nahajajo, prikazuje slika 16, iz katere je razvidno, da zadovoljstvo s starostjo upada. Največji

delež zaposlenih, ki ob možnosti opravljanja dela na hibridni način dosega večje zadovoljstvo, je v starostni skupini do 30 let, v njej je takšnih kar 86 %. V starostni skupini nad 50 let znaša le še 61 %. V obratnem razmerju se dvigujejo odstotki po starostnih skupinah med zaposlenimi, ki v opravljanju dela na hibridni način ne vidijo povečanega zadovoljstva oziroma čutijo manjše zadovoljstvo. Takšnih je med mlajšimi manj kot med starejšimi. Najmanj, 9 %, jih je v starostni skupini 41–50 let, največ pa med starimi nad 50 let, kjer je takšnih 25 %.

Podobno, a ne povsem enako, s starostnimi skupinami upada tudi želja po možnosti opravljanja hibridnega dela v prihodnje, kar prikazuje zelena črta na sliki 16. V primerjavi z najstarejšima starostnima skupinama je med najmlajšima skupinama višji delež tistih, ki si želijo opravljati hibridno delo tudi v prihodnosti, in sicer za nekaj več kot 10 odstotnih točk. V vseh starostnih skupinah najmanjši delež predstavljajo vprašani, ki si hibridnega dela v prihodnosti ne želijo opravljati. Ta odstotek je najnižji med starimi do 30 let, kjer znaša celo 0 %, in najvišji med starimi 41–50 let, kjer znaša 8 %. Za to, da je vseeno, kako se bo delo opravljal v prihodnje, se je opredelilo 15 vprašanih, kar predstavlja 13 % celotnega vzorca, po starostnih skupinah pa se ta odstotek nekoliko spreminja, in sicer znaša najmanj, to je 7 %, med starimi 31–40 let in največ med starimi nad 50 let, kjer znaša 18 %.

Slika 16: Kakšno zadovoljstvo prinaša hibridno delo in kako si ga zaposleni želijo opravljati v prihodnje po starostnih skupinah

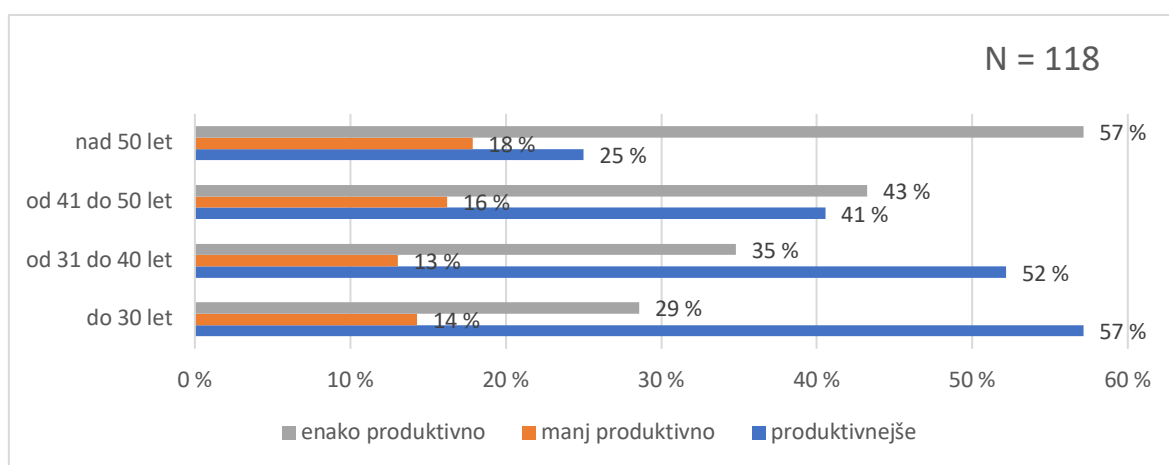


Vir: lastno delo.

Poleg vpliva starosti na zadovoljstvo ob opravljanju hibridnega dela lahko najdem vzporednice tudi pri produktivnosti ob hibridnem načinu dela po starostnih skupinah, kar prikazujeta sliki 17 in 18, iz katerih je razvidno, da je med vprašanimi največji delež tistih,

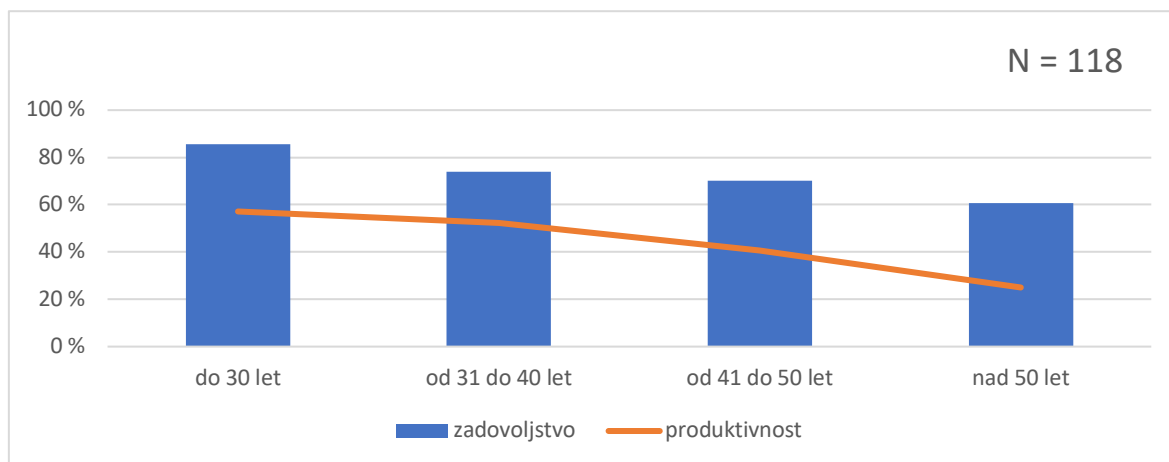
ki menijo, da je hibridno delo produktivnejše od klasičnega, znotraj najmlajše starostne skupine (57 %) in najmanjši v najstarejši starostni skupini (25 %). Znotraj vseh starostnih skupin se je manj kot petina (13–18 %) anketirancev opredelila, da je hibridno delo manj produktivno od klasičnega. Na podlagi analiziranih podatkov lahko ugotovim, da ima poleg spola na dožemanje hibridnega načina dela vpliv tudi starost. Tako zadovoljstvo kot produktivnost znotraj hibridnega dela z leti upada. Mladi so prilagodljivejši, imajo več znanja za uporabo sodobnih IKT, zaradi česar je tudi delež tistih, ki si želijo v prihodnosti delo opravljati hibridno, večji med mlajšimi.

Slika 17: Produktivnost hibridnega dela v primerjavi s klasičnim načinom dela po starostnih skupinah



Vir: lastno delo.

Slika 18: Upadanje zadovoljstva in produktivnosti ob opravljanju hibridnega dela po starostnih skupinah



Vir: lastno delo.

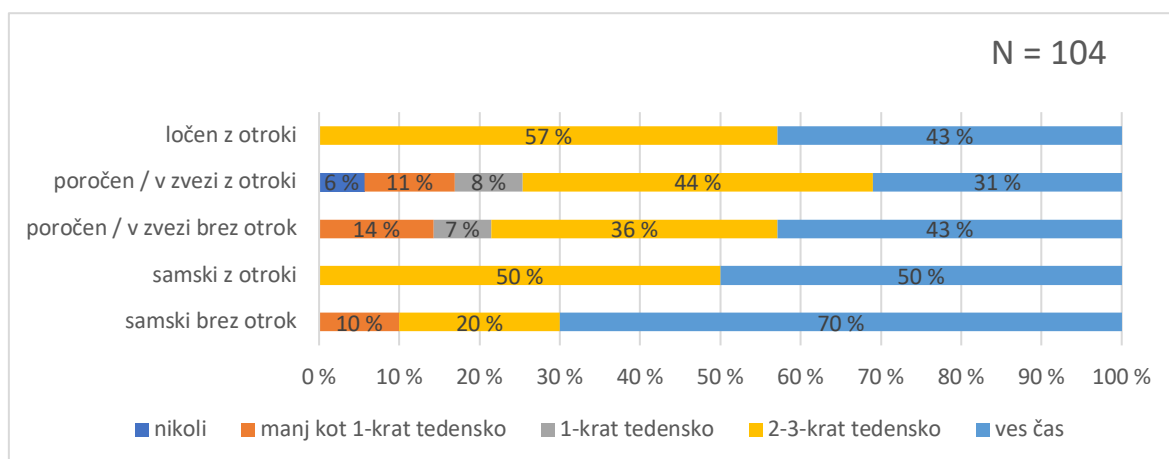
Ugotovitev, da zadovoljstvo in produktivnost ob opravljanju dela na hibridni način s starostjo upadata, se ujema tudi z ugotovitvami Ahrendta in drugih v Eurofoundovi raziskavi iz leta 2022, ki sem jih obravnaval v teoretičnem delu magistrskega dela. Če je v raziskavi magistrskega dela v najmlajši starostni skupini do 30 let 57 % anketirancev mnenja, da je hibridno delo produktivnejša oblika dela v primerjavi s klasičnim delom in je med njimi kar 86 % takšnih, ki so ob opravljanju hibridnega dela zadovoljni, lahko vzporednico najdem v Eurofoundovi raziskavi. Ta ugotavlja, da bi se po lastni izbiri 56 % mladih do 29 let starosti odločilo za hibridno delo tudi v prihodnje. V najstarejši skupini raziskave tega magistrskega dela je le 25 % takšnih, ki hibridno delo vidijo kot produktivnejše, in zgolj 61 % jih ob možnosti hibridnega dela čuti zadovoljstvo. Eurofoundova raziskava to dejstvo potrjuje, saj bi le 45 % vprašanih nad 60 let delo v prihodnje opravljal na hibridni način oziroma je kar 35 % takšnih, ki ne bi nikoli delali od doma (Ahrendt, Consolini, Mascherini & Sándor, 2022).

5.1.2 RV2 – vpliv družbenega statusa na hibridno delo

Kot je razvidno iz podpoglavja 4.4, v katerem je predstavljen vzorec raziskovalne ankete, je med anketiranci največ takšnih, ki so svoj status opredelili kot poročen oziroma v zvezi z otroki. Teh je med 118 anketiranci 71 oziroma 60 %. Iz opredeljenega družbenega statusa je v vzorec zajetih 80 anketirancev z otroki, 24 anketirancev brez otrok in 14 anketirancev, ki svojega družbenega statusa niso želeli opredeliti oziroma so ga opredelili kot drugo. V primeru raziskovalnega vprašanja o vplivu družbenega statusa na hibridno delo bom izločil odgovore tistih, ki na vprašanje o družbenem statusu niso podali odgovora. S tem je N raziskovalnega vprašanja 2 namesto siceršnjih 118 znižan za 14, torej N = 104.

Kot je razvidno iz slike 19, je največji delež tistih, ki so delo v času epidemije covida-19 opravljali od doma ves čas, v skupini samskih brez otrok. Rezultat je nekoliko presenetljiv, saj sem pričakoval, da bo največji delež med tistimi, ki imajo otroke, ki so v času epidemije šolo opravljali na daljavo. Za opravljanje dela od doma 2–3-krat tedensko, torej za hibridni način dela, so se najpogosteje odločali ločeni z otroki in samski z otroki, in sicer v kar 57 % oziroma 50 %. Razvidno je, da je modra črta, ki prikazuje stalno opravljanje dela od doma v času epidemije, najkrajša pri poročenih/v zvezi z otroki, s čimer lahko potrdim domnevo, da zaposleni, ki delo opravljajo znotraj veččlanskega gospodinjstva, težje razmejijo čas za delo od časa, ki ga delijo z drugimi družinskimi člani.

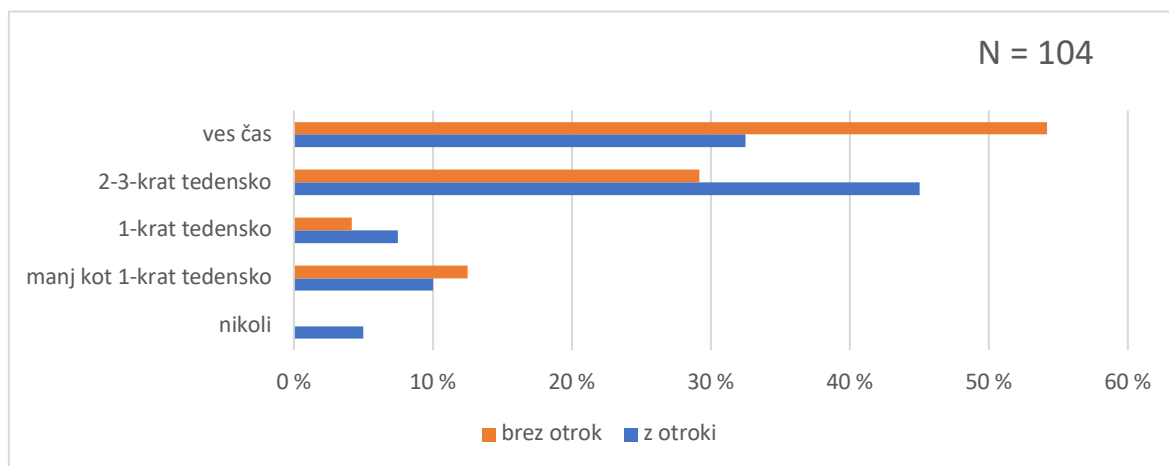
Slika 19: Pogostost opravljanja dela od doma v času epidemije covida-19 po družbenih statusih



Vir: lastno delo.

Nadaljnje združevanje anketirancev v dve skupini (z in brez otrok) prikazuje slika 20, iz katere je razvidno, da je kar 54 % tistih brez otrok v času epidemije delo opravljalo od doma ves čas, medtem ko je bilo takšnih med anketiranci z otroki manj, 33 %. V skupini tistih, ki so delo opravljali od doma 2–3-krat tedensko, je večji delež sodelujočih z otroki (45 %) v primerjavi s tistimi brez otrok (29 %). Sklepam lahko, da je razporejanje osebnega časa s časom za delo težje, ko so doma tudi otroci, zato je med tistimi, ki so delo od doma opravljali ves čas, manjši delež med zaposlenimi z otroki. Starši otrok so želeli za otroke poskrbeti v največji možni obliki, zato so delo pogosto opravljali od doma (2–3-krat tedensko), zaradi nekaterih neodločljivih obveznosti ob skrbi za otroke pa dela na daljavo niso mogli opravljati stalno. Zaposleni z otroki so v času epidemije še bolj kot ostali potrebovali socialni stik s svojimi sodelavci tudi zunaj domačega okolja, kjer je bilo zaradi izredne situacije življenje drugačno in napornejše kot v ustaljenih časih.

Slika 20: Pogostost opravljanja dela od doma v času epidemije covida-19 med anketiranci z in brez otrok



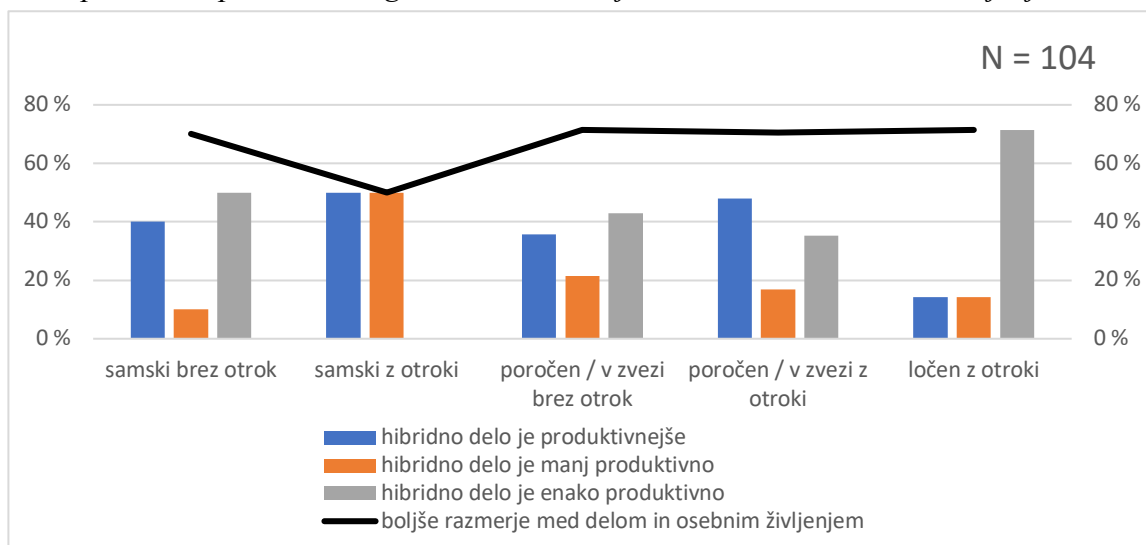
Vir: lastno delo.

Med anketiranci, ki so opredelili svoj družbeni status, je 45 (43 %) takšnih, ki menijo, da je hibridno delo produktivnejše od klasične oblike dela, dodatnih 41 (39 %) pa je takšnih, ki menijo, da je produktivnost v primeru opravljanja dela na hibridni način enaka oziroma primerljiva. Le 18 (17 %) vprašanih je mnenja, da je hibridno delo z vidika produktivnosti slabše.

Po posameznih skupinah glede na družbeni status lahko ugotovim, da je najvišji odstotek tistih, ki menijo, da je hibridno delo produktivnejše od klasičnega, v dveh skupinah, in sicer največ, to je 50 %, v skupini samskih z otroki in 48 % v skupini poročenih/v zvezi z otroki. Ker je skupina samskih z otroki zelo majhna, znotraj nje sta le 2 anketiranca, lahko povzamem, da je hibridno delo z vidika produktivnosti najboljše za zaposlene, ki so v partnerski zvezi z otroki. Če izvzamem skupino samskih z otroki zaradi majhnosti vzorca, lahko iz slike 21 ugotovim, da je znotraj vseh skupin hibridno delo opredeljeno kot bolj ali vsaj enako produktivno kot klasično delo. Razlike niso velike, kljub temu pa lahko opazim, da je z nekaj malega prednosti hibridno delo produktivnejša oblika dela za zaposlene z otroki. Gre za pričakovan rezultat, saj zaposleni z otroki s hibridnim načinom dela lažje usklajujejo delo z ostalimi družinskimi obveznostmi.

Ob analizi vprašanja o produktivnosti hibridnega dela glede na družbeni status sem dodal še spremenljivko iz vprašanja, ali hibridno delo prinaša boljše razmerje med delom in osebnim življenjem. Črna črta na sliki 21 prikazuje odstotek anketirancev glede na družbeni status, ki menijo, da jim hibridno delo omogoča boljše razmerje med delom in osebnim življenjem. Ugotovim lahko, da je praktično ne glede na družbeni status približno 70 % zaposlenih, ki znotraj hibridnega modela svoje osebno življenje lažje usklajujejo s službenimi obveznostmi. Hibridno delo tako pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ne glede na družbeni status.

Slika 21: Produktivnost hibridnega dela glede na družbeni status anketirancev ter pozitiven vpliv hibridnega dela na razmerje med delom in osebnim življenjem

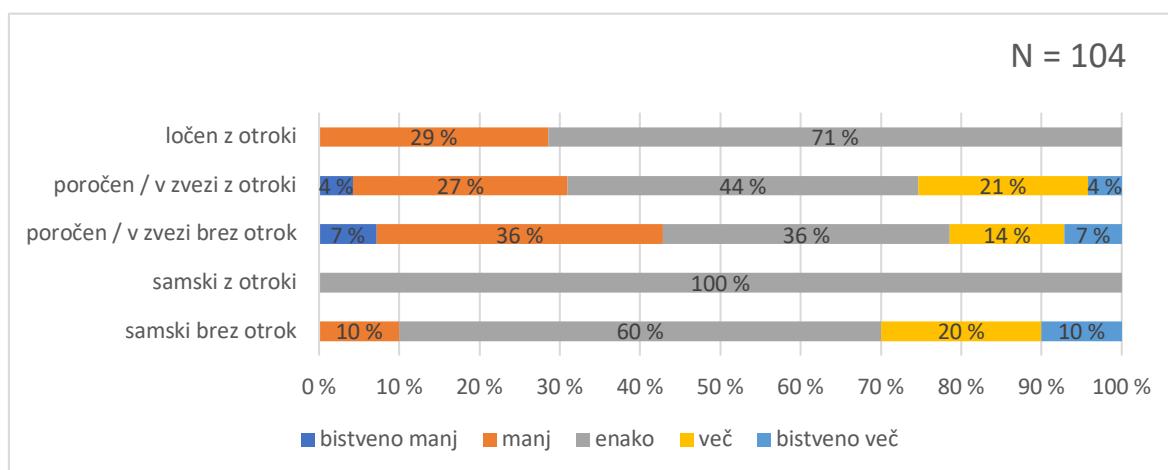


Vir: lastno delo.

Za doseganje enake ali boljše produktivnosti v primeru hibridnega dela bi težko pričakoval, da zaposleni pri delu od doma za opravljanja službenih obveznosti porabijo bistveno manj časa. Med odgovori, koliko časa anketiranci porabijo za delo od doma v primerjavi z delom v pisarni, sta skrajni možnosti bistveno več oziroma bistveno manj časa opredeljeni kot več kot 2 uri razlike.

Iz slike 22 je razvidno, da med vsemi skupinami največji odstotek anketirancev delo na daljavo opravlja enako dolgo kot klasično delo. Oranžni del prikazuje odstotek zaposlenih, ki jim delo na daljavo vzame manj časa kot klasično delo. Najvišji odstotek takšnih je med tistimi, ki so v partnerski zvezi brez otrok (36 %) in najnižji med samskimi brez otrok (10 %). Rezultat je razumljiv in pričakovan, saj zaposleni brez otrok svoj čas v primeru dela od doma lažje posvetijo le delu, ker imajo okrog sebe manj motečih dejavnikov.

Slika 22: Poraba časa za delo glede na družbeni status: delo na daljavo v primerjavi s klasičnim delom



Vir: lastno delo.

V okviru vprašanja 15 sem s pomočjo Likertove lestvice ovrednotil, kako močno na počutje anketirancev glede na družbeni status ob opravljanju dela od doma v času epidemije covid-19 vplivajo posamezni dejavniki. Opredelil sem devet vplivov oziroma dejavnikov, ki jih bom opisal v nadaljevanju. Zaradi obsežnosti vprašanja bom v tem primeru odgovore glede na frekvenco in razmerje znotraj posameznega družbenega statusa združil v naslednjih tabelah, pripadajoče slike oziroma grafe pa dodal v prilogo 2. Za lažjo preglednost je devet dejavnikov v okviru anketnega vprašanja 15 razdeljenih v tri tabele, znotraj katerih so krepko označeni najvišji deleži znotraj posamezne skupine anketirancev glede na družbeni status.

Iz tabele 1 in slike 1 v prilogi 2 je razviden vpliv prilagodljivosti delovnega časa na počutje zaposlenih ob opravljanju dela od doma v času covid-19 po posameznih družbenih statusih. Kot lahko ugotovim, ima prilagodljivost delovnega časa najbolj pozitiven vpliv na skupino samskih z otroki. Glede na primerljive rezultate preostalih skupin lahko sklepamo, da je

prilagodljivost delovnega časa pozitiven dejavnik med večino anketirancev, in to ne glede na družbeni status. Še najbolj izstopa skupina ločenih z otroki, ki so se v 43 % opredelili, da prilagodljiv delovni čas nima zaznavnega vpliva.

Podobno kot prilagodljivost delovnega časa je imela tudi učinkovita razporeditev dela v glavnem pozitiven vpliv na počutje ob opravljanju dela v času epidemije covida-19. Podobno so odstotki med posameznimi družbenimi statusi najvišji pri najbolj pozitivnem vplivu, a so vendarle nekoliko nižji v primerjavi s prilagodljivostjo delovnega časa, kar pomeni, da je dejavnik učinkovite razporeditve dela imel manj izrazit pozitiven učinek na zadovoljstvo, kar prikazujeta tabela 1 in slika 2 v prilogi 2.

V okviru vprašanja 15 je tretji dejavnik skrb za otroke. Tabela 1 s sliko 3 v prilogi 2 prikazuje, kakšen vpliv je imela skrb za otroke po posameznih družbenih statusih v času epidemije covida-19. Znotraj tega vprašanja sem izločil skupine brez otrok, saj sem tako med seboj primerjal le tiste skupine vprašanih, ki imajo otroke in posledično otroci lahko imajo vpliv nanje. Iz rezultatov je razvidno, da je med vsemi skupinami delo od doma v času covida-19 z vidika skrbi za otroke najbolj pozitivno vplivalo na skupino samskih z otroki, kar lahko razumemo, saj so se samski z otroki soočali s šolanjem na daljavo, ki je velikokrat potekalo prav v času opravljanja službenih obveznosti. To je doprineslo k temu, da so se morali starši ukvarjati z otroki in so si težje rezervirali čas za službo. Kot samski si te skrbi niso mogli deliti z drugim partnerjem.

Tabela 1: Dejavniki 1–3 v okviru 15. anketnega vprašanja

Q15/1 Prilagodljivost delovnega časa	Družbeni status	Negativen vpliv	2	Nezaznaven vpliv	4	Pozitiven vpliv	Skupaj
	Samski brez otrok				4	6	10
	Samski brez otrok v %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	40,0 %	60,0 %	100,0 %
	Samski z otroki					2	2
	Samski z otroki v %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi brez otrok	1		1	4	8	14
	Poročen / v zvezi brez otrok v %	7,1 %	0,0 %	7,1 %	28,6 %	57,1 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi z otroki	2	3	10	14	42	71
	Poročen / v zvezi z otroki v %	2,8 %	4,2 %	14,1 %	19,7 %	59,2 %	100,0 %
	Ločen z otroki			3	2	2	7
	Ločen z otroki v %	0,0 %	0,0 %	42,9 %	28,6 %	28,6 %	100,0 %
	Skupaj	3	3	14	24	60	104
	Skupaj v %	2,9 %	2,9 %	13,5 %	23,1 %	57,7 %	100,0 %
Q15/2 Učinkovita razporeditev dela	Družbeni status	Negativen vpliv	2	Nezaznaven vpliv	4	Pozitiven vpliv	Skupaj
	Samski brez otrok	1		2	2	5	10
	Samski brez otrok v %	10,0 %	0,0 %	20,0 %	20,0 %	50,0 %	100,0 %
	Samski z otroki					2	2
	Samski z otroki v %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi brez otrok	1	1	4	2	6	14
	Poročen / v zvezi brez otrok v %	7,1 %	7,1 %	28,6 %	14,3 %	42,9 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi z otroki	6	5	12	16	32	71
	Poročen / v zvezi z otroki v %	8,5 %	7,0 %	16,9 %	22,5 %	45,1 %	100,0 %
	Ločen z otroki		1	2	4		7
	Ločen z otroki v %	0,0 %	14,3 %	28,6 %	57,1 %	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	8	7	20	24	45	104
	Skupaj v %	7,7 %	6,7 %	19,2 %	23,1 %	43,3 %	100,0 %
Q15/3 Skrb za otroke	Družbeni status	Negativen vpliv	2	Nezaznaven vpliv	4	Pozitiven vpliv	Skupaj
	Samski z otroki			1		1	2
	Samski z otroki v %	0,0 %	0,0 %	50,0 %	0,0 %	50,0 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi z otroki	8	11	16	7	29	71
	Poročen / v zvezi z otroki v %	11,3 %	15,5 %	22,5 %	9,9 %	40,8 %	100,0 %
	Ločen z otroki			3	2	2	7
	Ločen z otroki v %	0,0 %	0,0 %	42,9 %	28,6 %	28,6 %	100,0 %
	Skupaj	8	11	20	9	32	80
	Skupaj v %	10,0 %	13,8 %	25,0 %	11,3 %	40,0 %	100,0 %

Vir: lastno delo.

S četrto navedbo vprašanja 15 sem analiziral kakšen vpliv na počutje zaposlenih so glede na družbeni status imeli v času epidemije covida-19 videokonferenčni sestanki, ki so nadomestili klasične. Kot je razvidno iz tabele 2 in slike 4 v prilogi 2, je med vsemi anketiranci skoraj polovica (49 %) označila, da so videokonferenčni sestanki imeli pozitiven vpliv, medtem ko jih je zgolj dobra četrtina (26,9 %) označila odgovor z negativnim vplivom, torej z oceno 1 oziroma 2. Z najvišjo oceno, torej 5, so v najvišjem odstotku odgovorili samski brez otrok (50 %), medtem ko je med ostalimi družbenimi statusi odstotek podoben, to je 20–30 %. Z najnižjo oceno prednjačijo samski brez otrok, kar 20 % v primerjavi s 7 % med poročenimi.

Analiza pete navedbe v okviru vprašanja 15 prikazuje, kako so se v času covida-19 zaposleni, ki so delo opravljali od doma, soočali z razmejevanjem delovnega in osebnega časa. Kot je razvidno iz tabele 2 in slike 5 v prilogi 2, jih je med vsemi anketiranci skoraj dve tretjini izbralo odgovor 1 oziroma 2, torej da so pri delu od doma težje razmejevali delovni čas od osebnega. Zgolj ena petina je odgovorila z oceno 4 ali 5. Če seštejemo negativno označen vpliv z oceno 1 ali 2, ugotovim, da je glede na družbeni status relativno največ negativnega vpliva med samskimi brez otrok (70 %), sledijo jim zaposleni, ki so v partnerski zvezi z otroki (66,2 %). Najmanjši delež je med samskimi z otroki, to je 50 %.

Tabela 2: Dejavniki 4–6 v okviru 15. anketnega vprašanja

Q15/4 Videokonferenčni sestanki namesto klasičnih sestankov	Družbeni status	Negativen vpliv	2	Nezaznaven vpliv	4	Pozitiven vpliv	Skupaj
	Samski brez otrok	2			6	2	10
	Samski brez otrok v %	20,0 %	0,0 %	0,0 %	60,0 %	20,0 %	100,0 %
	Samski z otroki			1		1	2
	Samski z otroki v %	0,0 %	0,0 %	50,0 %	0,0 %	50,0 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi brez otrok	1	5	2	2	4	14
	Poročen / v zvezi brez otrok v %	7,1 %	35,7 %	14,3 %	14,3 %	28,6 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi z otroki	5	14	20	11	21	71
	Poročen / v zvezi z otroki v %	7,0 %	19,7 %	28,2 %	15,5 %	29,6 %	100,0 %
	Ločen z otroki		1	2	2	2	7
	Ločen z otroki v %	0,0 %	14,3 %	28,6 %	28,6 %	28,6 %	100,0 %
	Skupaj	8	20	25	21	30	104
	Skupaj v %	7,7 %	19,2 %	24,0 %	20,2 %	28,8 %	100,0 %
Q15/5 Ločevanje med delovnim in osebnim časom	Družbeni status	Negativen vpliv	2	Nezaznaven vpliv	4	Pozitiven vpliv	Skupaj
	Samski brez otrok	4	3	2		1	10
	Samski brez otrok v %	40,0 %	30,0 %	20,0 %	0,0 %	10,0 %	100,0 %
	Samski z otroki	1		1			2
	Samski z otroki v %	50,0 %	0,0 %	50,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi brez otrok	3	5	3	1	2	14
	Poročen / v zvezi brez otrok v %	21,4 %	35,7 %	21,4 %	7,1 %	14,3 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi z otroki	28	19	9	9	6	71
	Poročen / v zvezi z otroki v %	39,4 %	26,8 %	12,7 %	12,7 %	8,5 %	100,0 %
	Ločen z otroki	2	2	1	1	1	7
	Ločen z otroki v %	28,6 %	28,6 %	14,3 %	14,3 %	14,3 %	100,0 %
	Skupaj	38	29	16	11	10	104
	Skupaj v %	36,5 %	27,9 %	15,4 %	10,6 %	9,6 %	100,0 %
Q15/6 Odstotnost socialnih stikov s sodelavci in nadrejenimi	Družbeni status	Negativen vpliv	2	Nezaznaven vpliv	4	Pozitiven vpliv	Skupaj
	Samski brez otrok	4	4		1	1	10
	Samski brez otrok v %	40,0 %	40,0 %	0,0 %	10,0 %	10,0 %	100,0 %
	Samski z otroki	2					2
	Samski z otroki v %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi brez otrok	3	8	2		1	14
	Poročen / v zvezi brez otrok v %	21,4 %	57,1 %	14,3 %	0,0 %	7,1 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi z otroki	27	18	23	2	1	71
	Poročen / v zvezi z otroki v %	38,0 %	25,4 %	32,4 %	2,8 %	1,4 %	100,0 %
	Ločen z otroki	3	4				7
	Ločen z otroki v %	42,9 %	57,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	39	34	25	3	3	104
	Skupaj v %	37,5 %	32,7 %	24,0 %	2,9 %	2,9 %	100,0 %

Vir: lastno delo.

Pri analizi šestega dejavnika v okviru 15. vprašanja sem preučil vpliv odsotnosti socialnih stikov s sodelavci in nadrejenimi na počutje zaposlenih ob opravljanju dela od doma v času epidemije covid-19. Po pričakovanjih je odsotnost socialnih stikov ne glede na družbeni status med vsemi anketiranci velika večina označila kot negativen vpliv. Zgolj 3 % vseh anketirancev je odsotnost socialnih stikov označilo z oceno 5, torej kot zelo pozitiven vpliv, medtem ko je odgovor z oceno 1, torej kot zelo negativen vpliv, označilo kar 37,5 % vseh vprašanih, med njimi 100 % samskih z otroki in 43 % ločenih z otroki. Najmanjši delež v okviru ocene 1 je med poročenimi/v zvezi brez otrok, teh je 21,4 %.

Sedmo trditev, vpliv dela od doma v času epidemije covid-19 kot odziv na zmanjševanja osebnih stikov in manjšo verjetnost okužbe, je kar 56 % vseh anketirancev označilo kot pozitiven vpliv, to je z oceno 4 ali 5. Med njimi kar 100 % samskih z otroki, a znotraj te skupine sta bila le 2 anketiranca. Med ostalimi družbenimi statusi je odstotek precej podoben in znaša od 50 % med samskimi brez otrok do 64 % med poročenimi/v zvezi brez otrok. V tem primeru bi lahko pričakovali, da bo največji odstotek med tistimi z otroki, ki so z delom od doma zmanjšali tveganje za okužbo s covidom-19 tako zase kot za svoje otroke, a kot kažejo rezultati, otroci pri tem nimajo bistvenega vpliva. Deleži med vsemi družbenimi statusi se ne razlikujejo zelo.

Tabela 3: Dejavniki 7–9 v okviru 15. anketnega vprašanja

Q15/7 Zmanjševanje osebnih stikov in manjša verjetnost okužbe s COVID-19	Družbeni status	Negativen vpliv	2	Nezaznaven vpliv	4	Pozitiven vpliv	Skupaj
	Samski brez otrok	3		2	1	4	10
	Samski brez otrok v %	30,0 %	0,0 %	20,0 %	10,0 %	40,0 %	100,0 %
	Samski z otroki				2		2
	Samski z otroki v %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi brez otrok		3	2	2	7	14
	Poročen / v zvezi brez otrok v %	0,0 %	21,4 %	14,3 %	14,3 %	50,0 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi z otroki	8	7	18	20	18	71
	Poročen / v zvezi z otroki v %	11,3 %	9,9 %	25,4 %	28,2 %	25,4 %	100,0 %
	Ločen z otroki	1		2	2	2	7
	Ločen z otroki v %	14,3 %	0,0 %	28,6 %	28,6 %	28,6 %	100,0 %
	Skupaj	12	10	24	27	31	104
	Skupaj v %	11,5 %	9,6 %	23,1 %	26,0 %	29,8 %	100,0 %
Q15/8 Skrb za gospodinjstva opravila	Družbeni status	Negativen vpliv	2	Nezaznaven vpliv	4	Pozitiven vpliv	Skupaj
	Samski brez otrok			4	3	3	10
	Samski brez otrok v %	0,0 %	0,0 %	40,0 %	30,0 %	30,0 %	100,0 %
	Samski z otroki			2			2
	Samski z otroki v %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi brez otrok	1		3	5	5	14
	Poročen / v zvezi brez otrok v %	7,1 %	0,0 %	21,4 %	35,7 %	35,7 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi z otroki	7	10	25	15	14	71
	Poročen / v zvezi z otroki v %	9,9 %	14,1 %	35,2 %	21,1 %	19,7 %	100,0 %
	Ločen z otroki		1	4		2	7
	Ločen z otroki v %	0,0 %	14,3 %	57,1 %	0,0 %	28,6 %	100,0 %
	Skupaj	8	11	38	23	24	104
	Skupaj v %	7,7 %	10,6 %	36,5 %	22,1 %	23,1 %	100,0 %
Q15/9 Velikost vašega bivalnega prostora	Družbeni status	Negativen vpliv	2	Nezaznaven vpliv	4	Pozitiven vpliv	Skupaj
	Samski brez otrok		1	2	2	5	10
	Samski brez otrok v %	0,0 %	10,0 %	20,0 %	20,0 %	50,0 %	100,0 %
	Samski z otroki	1		1			2
	Samski z otroki v %	50,0 %	0,0 %	50,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi brez otrok	2	4	5	1	2	14
	Poročen / v zvezi brez otrok v %	14,3 %	28,6 %	35,7 %	7,1 %	14,3 %	100,0 %
	Poročen / v zvezi z otroki	3	9	37	9	13	71
	Poročen / v zvezi z otroki v %	4,2 %	12,7 %	52,1 %	12,7 %	18,3 %	100,0 %
	Ločen z otroki	1		5		1	7
	Ločen z otroki v %	14,3 %	0,0 %	71,4 %	0,0 %	14,3 %	100,0 %
	Skupaj	7	14	50	12	21	104
	Skupaj v %	6,7 %	13,5 %	48,1 %	11,5 %	20,2 %	100,0 %

Vir: lastno delo.

Ali so zaposleni ob opravljanju dela od doma v času epidemije covida-19 lažje skrbeli za gospodinjska opravila, prikazujejo rezultati osme navedbe vprašanja 15. Iz tabele 3 in slike 8 v prilogi 2 je razvidno, da ima med vsemi družbenimi statusi največji delež odgovor z oceno 3. Zaradi dela od doma zaposleni niso bistveno lažje ali bistveno težje skrbeli za gospodinjska opravila, saj so največjokrat izbrali nevtralno možnost, to je nezaznaven vpliv. Izjema so le poročeni oziroma v zvezi brez otrok, ki so najpogosteje izbrali pozitiven vpliv, in sicer z ocenama 4 in 5.

Pri zadnji navedbi vprašanja 15 analiza odgovorov prikazuje vpliv velikosti bivalnega prostora na počutje ob opravljanju dela od doma v času epidemije covida-19 glede na družbeni status. Kot je razvidno iz tabele 3 in slike 9 v prilogi 2, je skoraj polovica vseh anketirancev izbrala odgovor 3, ki predstavlja nezaznaven vpliv. To je najpogosteje izbran odgovor med vsemi družbenimi statusi, razen samskih brez otrok. Negativen vpliv z ocenama 1 in 2 je obkrožil največji delež samskih z otroki (50 %) in poročenih oziroma v zvezi brez otrok (42,9 %). Na drugi strani je pozitiven vpliv z ocenama 4 in 5 obkrožil največji delež samskih brez otrok (70 %) in poročenih oziroma v zvezi z otroki (31 %).

S pomočjo anketnega vprašalnika sem z vprašanjem 21 opredelil vpliv hibridnega dela na osebno življenje anketirancev. S pomočjo Likertove lestvice z ocenami od 1 do 5 so zbrani odgovori urejeni v skupine posameznih družbenih statusov. Odgovor 1 predstavlja negativen, 3 nezaznaven in 5 pozitiven vpliv. Zbrani odgovori prikazujejo vpliv hibridnega dela na športno udejstvovanje, hitre osebne opravke, kot so obiski zdravnika, pošte in banke ter manjši nakupi v službenem času, ter druženje s prijatelji. V vseh treh primerih, torej v primeru pozitivnega vpliva, hibridno delo povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Tudi v okviru tega vprašanja so izločeni odgovore tistih, ki družbenega statusa niso opredelili, tako da je N vprašanja 21 enak 104.

Kot je razvidno iz tabele 4, ima hibridno delo močen pozitiven vpliv na športno udejstvovanje zaposlenih. Z možnostjo opravljanja dela od doma nekaj dni v tednu lahko zaposleni čas, ki ga sicer namenijo za prevoz na delo, porabijo za športne aktivnosti. Zgolj 2 izmed vseh anketirancev sta za odgovor izbrala negativen vpliv z oceno 1 in le še dodatna 2 sta obkrožila odgovor 2. Skoraj 60 % vseh anketirancev je mnenja, da hibridno delo pozitivno vpliva na športno udejstvovanje, saj so ti izbrali odgovora 4 in 5. Glede na družbeni status zbrani podatki prikazujejo, da je ocena 5 najpogostejša znotraj skupin brez otrok – 70 % v skupini samskih brez otrok, 42,9 % znotraj skupine poročenih/v zvezi brez otrok. V skupinah z otroki je v vseh primerih manj kot 30 % anketiranih izbralo odgovor 5. Predpostavljam lahko, da zaposleni brez otrok na račun hibridnega modela dela prihranijo več časa kot tisti z otroki, ki se morajo v primeru dela od doma posvečati skrbi za otroke. Četudi sami ne porabijo časa za prevoz na delo, ga namenijo spremstvu oziroma prevozu otrok v vrtec ali šolo, v popoldanskem času pa na interesne dejavnosti, ki se jih otroci udeležujejo.

Tabela 4: Vpliv hibridnega dela na športno udejstvovanje glede na družbeni status

Družbeni status	Negativen vpliv	2	Nezaznaven vpliv	4	Pozitiven vpliv	Skupaj
Samski brez otrok				3	7	10
Samski brez otrok %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	30,0 %	70,0 %	100,0 %
Samski z otroki			2			2
Samski z otroki %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Poročen / v zvezi brez otrok	1		2	5	6	14
Poročen / v zvezi brez otrok %	7,1 %	0,0 %	14,3 %	35,7 %	42,9 %	100,0 %
Poročen / v zvezi z otroki	1	2	35	13	20	71
Poročen / v zvezi z otroki %	1,4 %	2,8 %	49,3 %	18,3 %	28,2 %	100,0 %
Ločen z otroki			2	3	2	7
Ločen z otroki %	0,0 %	0,0 %	28,6 %	42,9 %	28,6 %	100,0 %
Skupaj	2	2	41	24	35	104
Skupaj v %	1,9 %	1,9 %	39,4 %	23,1 %	33,7 %	100,0 %

Vir: lastno delo.

Vpliv hibridnega dela na možnost opravljanja hitrih osebnih opravkov prikazuje analiza drugega dejavnika v okviru vprašanja 21. Zaposleni se ob današnjih delovnih časih, ki zasedejo večino dneva, večkrat znajdemo v stiski, kdaj opraviti sicer hitre, manjše osebne opravke, kot so obiski zdravnika, pošte in banke, manjše nakupe in podobno. Hibridno delo nam v dnevih, ko delo opravljamo od doma, omogoča, da te opravke opravimo lažje, saj si lahko delo bolj samostojno organiziramo znotraj celotnega dneva. To potrjujejo tudi odgovori anketirancev, ki so prikazani v tabeli 5. V veliki večini so odgovori usmerjeni k pozitivnemu vplivu. Zgolj 2 % vseh anketirancev je obkrožilo negativen vpliv v obliki odgovorov 1 in 2, medtem ko jih je kar 71 % obkrožilo pozitiven vpliv, torej odgovora 4 in 5. Bistvenega odstopanja glede na družbeni status ni.

Tabela 5: Vpliv hibridnega dela na hitre osebne opravke

Družbeni status	Negativen vpliv	2	Nezaznaven vpliv	4	Pozitiven vpliv	Skupaj
Samski brez otrok				2	8	10
Samski brez otrok %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	20,0 %	80,0 %	100,0 %
Samski z otroki			1	1		2
Samski z otroki %	0,0 %	0,0 %	50,0 %	50,0 %	0,0 %	100,0 %
Poročen / v zvezi brez otrok		1	1	5	7	14
Poročen / v zvezi brez otrok %	0,0 %	7,1 %	7,1 %	35,7 %	50,0 %	100,0 %
Poročen / v zvezi z otroki	1		23	21	26	71
Poročen / v zvezi z otroki %	1,4 %	0,0 %	32,4 %	29,6 %	36,6 %	100,0 %
Ločen z otroki			3	2	2	7
Ločen z otroki %	0,0 %	0,0 %	42,9 %	28,6 %	28,6 %	100,0 %
Skupaj	1	1	28	31	43	104
Skupaj v %	1,0 %	1,0 %	26,9 %	29,8 %	41,3 %	100,0 %

Vir: lastno delo.

Kot zadnji dejavnik v okviru vprašanja 21 sem analiziral vpliv hibridnega dela na druženje s prijatelji. Iz tabele 6 je razvidno, da je skoraj 60 % vseh anketirancev izbralo odgovor 3, ki predstavlja nezaznaven vpliv. Le 26 % anketirancev je mnenja, da hibridno delo pozitivno vpliva na druženje s prijatelji (odgovora 4 in 5), največ znotraj skupine samskih brez otrok (70 %) in ločenih z otroki (42,9 %).

Tabela 6: Vpliv hibridnega dela na druženje s prijatelji

Družbeni status	Negativni vpliv	2	Nezaznaven vpliv	4	Pozitiven vpliv	Skupaj
Samski brez otrok			3	1	6	10
Samski brez otrok v %	0,0%	0,0%	30,0%	10,0%	60,0%	100,0%
Samski z otroki	1		1			2
Samski z otroki v %	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Poročen / v zvezi brez otrok	1	3	5	3	2	14
Poročen / v zvezi brez otrok v %	7,1%	21,4%	35,7%	21,4%	14,3%	100,0%
Poročen / v zvezi z otroki	4	3	52	8	4	71
Poročen / v zvezi z otroki v %	5,6%	4,2%	73,2%	11,3%	5,6%	100,0%
Ločen z otroki	1	2	1	2	1	7
Ločen z otroki v %	14,3%	28,6%	14,3%	28,6%	14,3%	100,0%
Skupaj	7	8	62	14	13	104
Skupaj v %	6,7%	7,7%	59,6%	13,5%	12,5%	100,0%

Vir: lastno delo.

V okviru drugega raziskovalnega vprašanja o vplivu družbenega statusa na zadovoljstvo in produktivnost znotraj hibridnega dela sem pričakoval večje razlike, kot jih prikazujejo rezultati ankete. Kot sem pojasnil že v teoretičnem delu magistrskega dela, kjer sem povzel Etheridgea in druge, hibridno delo predstavlja fleksibilnost, ki bi jo po mojih pričakovanjih tisti z otroki izkoriščali sebi v prid izraziteje, kot na to kažejo rezultati odgovorov na anketna vprašanja tega magistrskega dela. Menim, da lahko razlog za to iščemo v tem, da je stres pri opravljanju dela od doma pri tistih zaposlenih, ki si svoje gospodinjstvo delijo z drugimi družinskimi člani (starši, partnerji in/ali otroci), drugačen kot pri tistih, ki živijo sami. Kot pravi raziskava Daniela in drugih iz leta 2021, starši ob opravljanju dela od doma doživljajo večji stres. Hibridno delo je tako za starše priročna oblika dela, ki jim omogoča, da z otroki preživijo več časa, a jim to na drugi strani predstavlja dodaten stres, zaradi katerega niso vsi izrazito naklonjeni stalnemu delu od doma. Ugotovljeni rezultati so primerljivi tudi z rezultati raziskave univerze Kent iz Birminghama, ki je ugotovila, da 36 % zaposlenih ob hibridnem delu porabi manj časa za delo kot sicer.

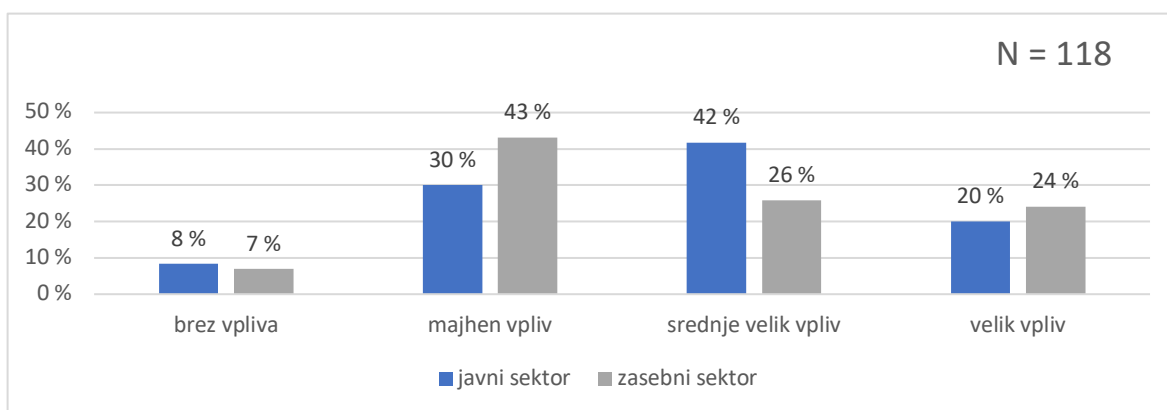
5.1.3 RV3 – razširjenost hibridnega dela med različnimi vrstami poklicev

V okviru tretjega raziskovalnega vprašanja sem z analizo prejetih odgovorov ugotovil, kako razširjeno je hibridno delo med različnimi vrstami poklicev. Raziskal sem vzporednice, ali je med javnim in zasebnim sektorjem bistvena razlika z vidika vpliva epidemije covida-19 ter ali bolj izobraženi anketiranci hibridno delo opravljajo pogosteje. Ob tem sem lahko ugotovil tudi, ali je med anketiranci pozitivna korelacija med njihovim mesečnim zaslužkom in izobrazbo, na katerih področjih delovnih mest je imela epidemija covida-19 največji vpliv na delo in ali posamezno delovno mesto omogoča opravljanje dela na daljavo tudi v obdobju po epidemiji.

Pri anketnem vprašanju, kakšen vpliv je imela epidemija covida-19 na vaše delo, je iz odgovorov razvidno, da je med vsemi vprašanji le 8 % takšnih, na katere epidemija ni imela vpliva, več kot polovica (56 %) pa se jih je opredelila, da je imela srednje velik

oziroma velik vpliv na njihovo delo. Prejete odgovore sem razdelil po sektorjih, pri čemer lahko ugotovim, da je imela epidemija covid-19 večji vpliv znotraj javnega sektorja. V primerjavi z zasebnim sektorjem, kjer je srednje velik oziroma velik vpliv označilo 50 % vprašanih, je v javnem sektorju takšnih 62 %, kar prikazuje slika 23. Odstotek tistih, na katere epidemija covid-19 ni imela nikakršnega vpliva, je v obeh sektorjih nizek, in sicer 7 % v javnem oziroma 8 % v zasebnem sektorju. Med vsemi zaposlenimi je zgolj 18 % takšnih, ki so se od začetka epidemije covid-19 prezaposlili na novo delovno mesto.

Slika 23: Vpliv epidemije covid-19 na delo po sektorjih



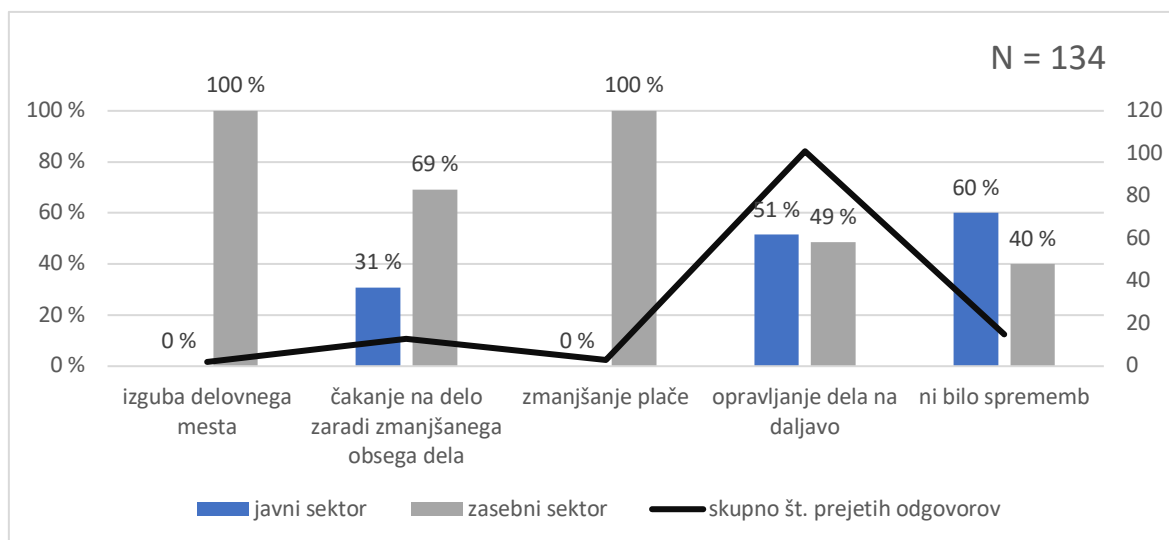
Vir: lastno delo.

Naprej lahko s pomočjo analize odgovorov na vprašanje, na kakšen način se je delo na začetku epidemije covid-19 spremenilo, ugotovim, da med anketiranci iz javnega sektorja ni bilo nikogar, ki bi zaradi epidemije izgubil službo, medtem ko sta bila znotraj zasebnega sektorja dva. V tem primeru gre za največji negativen vpliv, ki ga je imela epidemija covid-19 na zaposlene. Zgolj dva, ki sta med vprašanimi ostala brez službe, ne predstavljata pravega razmerja med vsemi zaposlenimi, saj je ta večji, če bi bili v anketo vključeni tudi zaposleni, ki svoje delo opravljajo na primer v proizvodnji, gostinstvu, turizmu oziroma v panogah, ki so bile ob zaprtju gospodarstva zaradi preprečevanja širjenja virusa najbolj na udaru.

Iz nadaljnje analize odgovorov lahko ugotovim, da je imela epidemija covid-19 na javni sektor manjši vpliv kot na zasebni sektor. Podobno kot ni nihče izmed vprašanih iz javnega sektorja izgubil službe zaradi epidemije covid-19, tudi ni doživel zmanjšanja plač. Na ta odgovor so pritrdilno odgovorili trije iz zasebnega sektorja. Prav tako je manjši odstotek znotraj javnega sektorja tistih, ki so bili napoteni na čakanje na delo, na drugi strani pa je višji odstotek tistih, ki so se znotraj javnega sektorja opredelili z odgovorom, da jim epidemija covid-19 ni prinesla sprememb za njihovo delo. Vpliv epidemije, ki je povzročil odziv v obliki opravljanja dela na daljavo, je znotraj obeh sektorjev praktično enak. Prejete odgovore prikazuje slika 24. Vprašanje je imelo več možnih odgovorov, zato je število odgovorov večje od števila anketirancev, N = 134. 65 (49 %) odgovorov predstavlja javni

sektor, 69 (51 %) pa zasebni sektor. Ker je praktično povsem enakomerna porazdelitev med sektorjema, sem si v tem primeru dovolil primerjati število prejetih posameznih odgovorov glede na sektor.

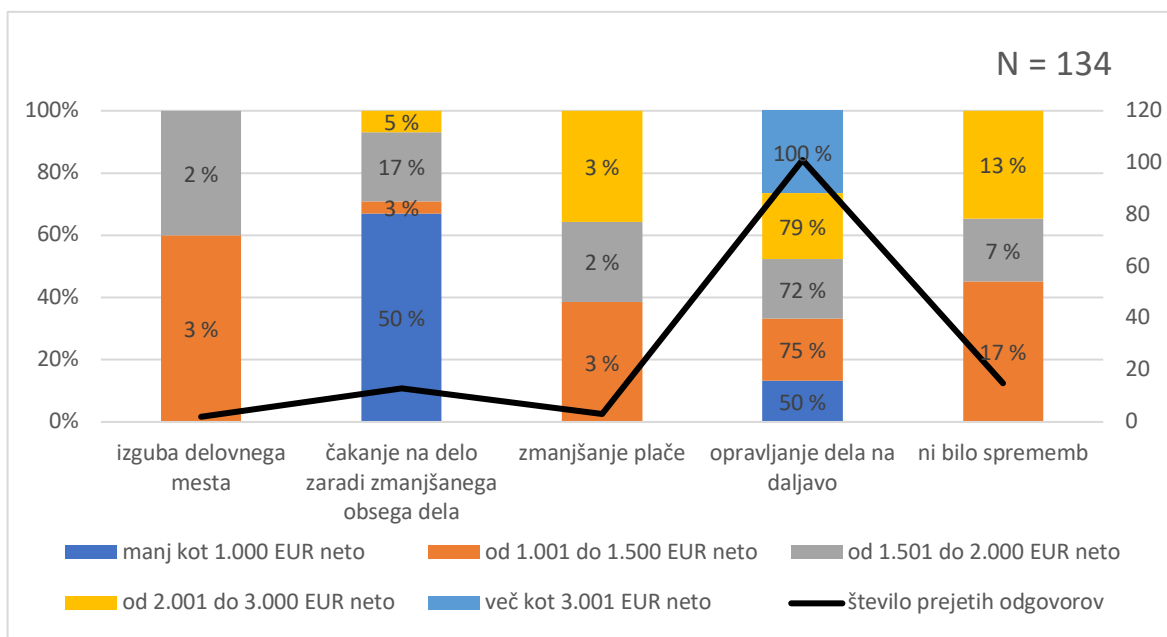
Slika 24: Spremembe na delo zaradi epidemije covida-19 po sektorjih



Vir: lastno delo.

Vpliv epidemije covida-19 sem primerjal tudi glede na mesečni zaslužek anketirancev. Razporeditev posameznih sprememb na delo glede na plačni razred prikazuje slika 25, ki prikazuje tako razmerje znotraj posameznega odgovora kot tudi razmerja (ki so še posebej označena z odstotkom) med odgovori znotraj enega plačnega razreda. Opazim lahko, da najboljše plačani, to so tisti, ki zaslužijo več kot 3.000 EUR neto mesečno, zaradi epidemije covida-19 niso doživeli negativnih vplivov epidemije v obliki izgube delovnega mesta, čakanja na delo ali zmanjšanja plače, temveč je bila edina sprememba oblika opravljanja dela, torej dela na daljavo. Znotraj skupine najmanj plačanih, torej tistih z manj kot 1.000 EUR neto mesečnega zaslužka, polovica odgovorov predstavlja napotitev na čakanje na delo zaradi zmanjšane obsega dela, polovica pa opravljanje dela na daljavo. Ob primerjanju razmerij znotraj posameznega odgovora, je razvidno, da je izguba delovnega mesta najpogostejša v plačnem razredu 1.001–1.500 EUR neto, čakanje na delo pa med najmanj plačanimi. Zmanjšanje plače je najpogostejše znotraj razreda 1.001–1.500 EUR neto mesečnega zaslužka. S tem lahko potrdim, da je imela epidemija covida-19 negativne vplive v večji meri znotraj slabše plačanih.

Slika 25: Vpliv sprememb na delo zaradi epidemije covid-19 po mesečnih zasluških

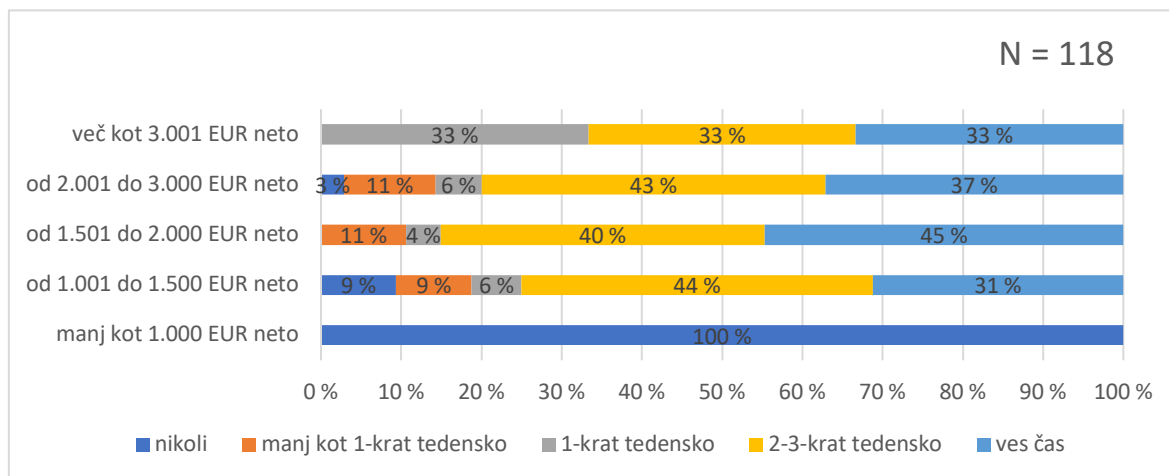


Vir: lastno delo.

Če se osredotočim na spremembo z vidika opravljanja dela, torej z dejavnikom, ki ga je epidemija covid-19 med anketiranci povzročila največkrat, lahko ugotovim, da so anketiranci delo od doma v obdobju po epidemiji opravljali različno pogosto. Med vsemi vprašanimi je zgolj 5 (4 %) anketirancev odgovorilo, da dela od doma v času epidemije niso opravljali nikoli. Le dodatnih 19 (16 %) vprašanih je delo od doma v času epidemije opravljal 1-krat tedensko ali redkeje. Ugotovim lahko, da je torej večina sodelujočih v anketi delo od doma v času epidemije covid-19 opravljal vsaj 2–3-krat tedensko ali pogosteje. Teh je kar 94 (80 %).

Na sliki 26 je prikazano razmerje med posameznimi plačnimi razredi. Ker je med vprašanimi zgolj en sodelujoči znotraj najnižje kategorije mesečnega zasluga, iz tega izhaja, da ima praktično celoten vzorec anketirancev možnost opravljanja dela na daljavo. Rumena barva prikazuje, da je med vsemi plačnimi razredi največji delež tistih, ki so v času epidemije covid-19 delo na daljavo opravljali 2–3-krat tedensko oziroma ves čas, kar prikazuje modra barva na grafu. Med plačnimi razredi tako ni bistvenih razlik v pogostosti opravljanja dela na daljavo. Na podlagi tega lahko sklepam, da mesečni zaslužek ni dejavnik, ki močno vpliva na možnost opravljanja dela na hibridni način.

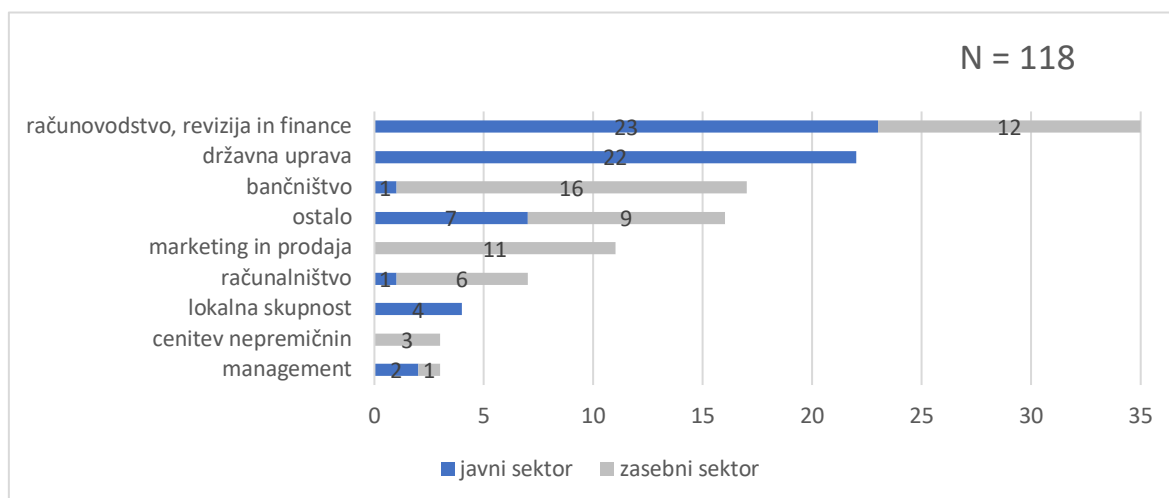
Slika 26: Vpliv mesečnega zaslužka na pogostost opravljanja dela od doma v času epidemije covid-19



Vir: lastno delo.

Da bi ugotovil, na katerem področju dela je hibridno delo najpogostejše oziroma se delo na daljavo izvaja v največji meri, sem od anketirancev pridobil podatek, na katerem področju se nahaja njihovo delovno mesto. Možni odgovori niso bili podani, zato sem številne prejete odgovore združil v devet smiselnih skupin oziroma delovnih področij, med katerimi sem v skupino »ostalo« združil tista področja dela, za katera sta bila med anketiranci prejeta le dva ali zgolj en odgovor. Združeno kategorijo »ostalo« tako sestavljajo področja administracije, kadrovske službe, nabava, pravo, proizvodnja, raziskave in razvoj ter založništvo. Skupaj predstavljajo 14 % vzorca, kar je 16 anketirancev. Frekvenco posameznih področij dela po sektorjih znotraj vprašanih prikazuje slika 27.

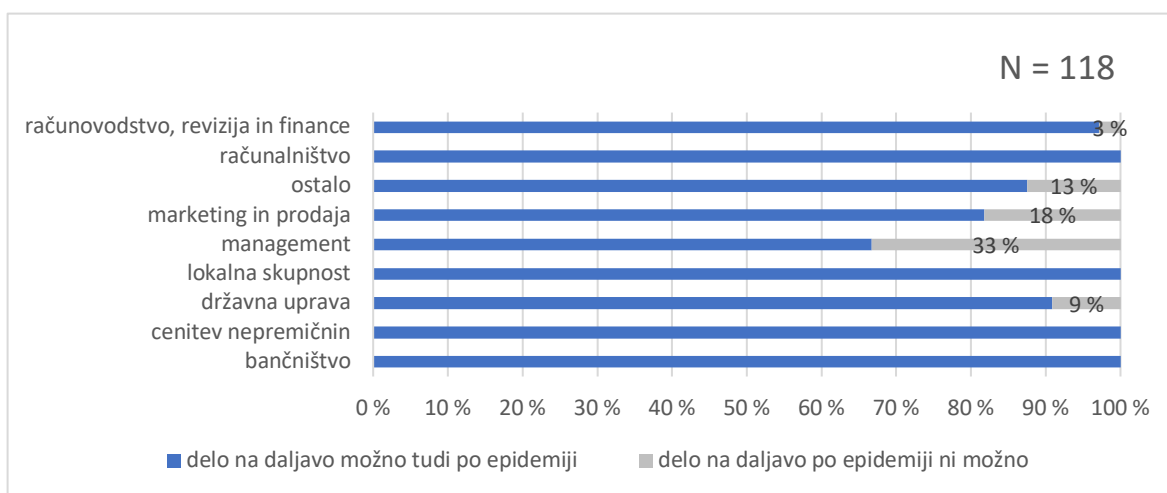
Slika 27: Področja dela po sektorjih



Vir: lastno delo.

Med vsemi anketiranci je kar 93 % takšnih, ki so mnenja, da njihovo delovno mesto omogoča opravljanje dela na daljavo tudi v obdobju po epidemiji covid-19. Kot je razvidno iz slike 28, vsa področja dela anketirancev v večini omogočajo opravljanje dela na daljavo oziroma na hibridni način tudi v prihodnje. Najnižji odstotek je znotraj managementa in marketinga, dveh področij, za kateri predpostavljam, da je socialni stik z ostalimi zaposlenimi oziroma kupci nujnejši, kot na primer v primeru računovodstva in financ.

Slika 28: Možnost opravljanja dela na daljavo v obdobju po covidu-19 po posameznih področjih dela



Vir: lastno delo.

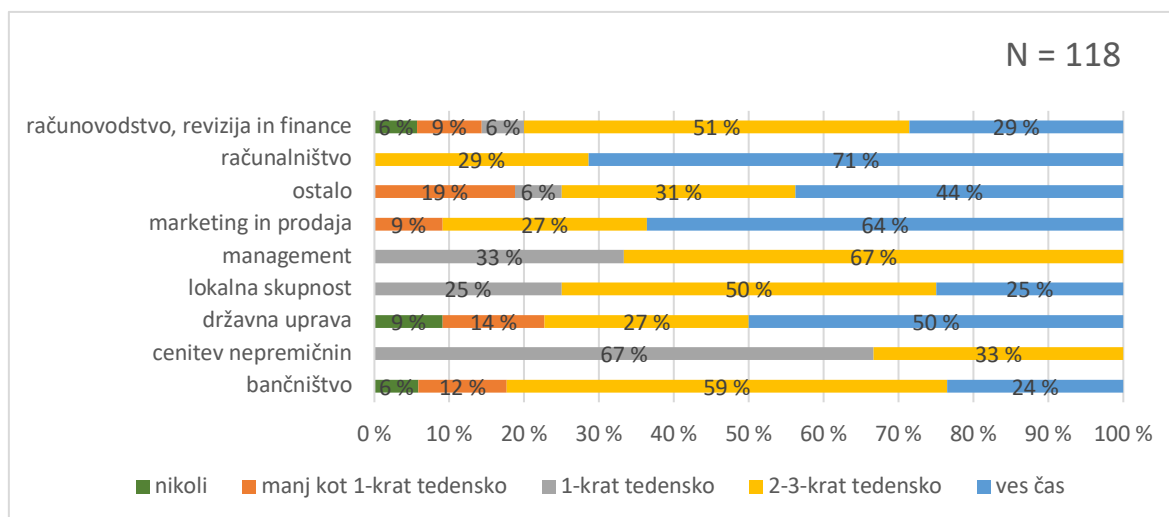
Znotraj bančništva sem pričakoval drugačno razmerje, kot prikazuje slika 28, iz katere je razvidno, da vsi zaposleni v bančništvu svoje delo lahko opravljajo na daljavo oziroma na hibridni način tudi po epidemiji covid-19. Predpostavljam lahko, da so bili med vprašanimi s področja bančništva tisti, ki svoje delo opravljajo v zalednih sektorjih, ki niso neposredno povezani s strankami, predvsem prebivalstvom, katerih pretežni del storitev se opravi na bančnih okencih. Poslovanje s podjetji še danes ostaja pretežno na daljavo, sestanki s pravnimi osebami se večinoma odvijajo »on-line«.

S pomočjo prejetih odgovorov sem ugotovil, znotraj katerih področij dela je bilo delo od doma v času epidemije covid-19 najpogostejše. Iz slike 29 je razvidno, da je največji delež tistih, ki so delo od doma opravljali ves čas znotraj računalniškega področja dela, kar 71 %, medtem ko so 2–3-krat tedensko delo od doma v največji meri opravljali znotraj skupin managementa (67 %), bančništva (59 %) ter računovodstva, revizije in financ (51 %).

Na podlagi prejetih odgovorov lahko ugotovim, da največje deleže znotraj praktično vseh področij dela predstavljata rumena in modra barva, kar pomeni, da so se na vseh področjih dela anketirancev v času epidemije covid-19 v veliki meri posluževali možnosti dela od doma v kombinaciji s klasičnim modelom dela. Kljub temu pa je možno razbrati, da sta dve

delovni področji, znotraj katerih se ni nihče izmed vprašanih opredelil, da je delo od doma v času epidemije opravljal ves čas. To sta management in cenitev nepremičnin.

Slika 29: Pogostost opravljanja dela od doma v času epidemije covida-19 po posameznih področjih dela



Vir: lastno delo.

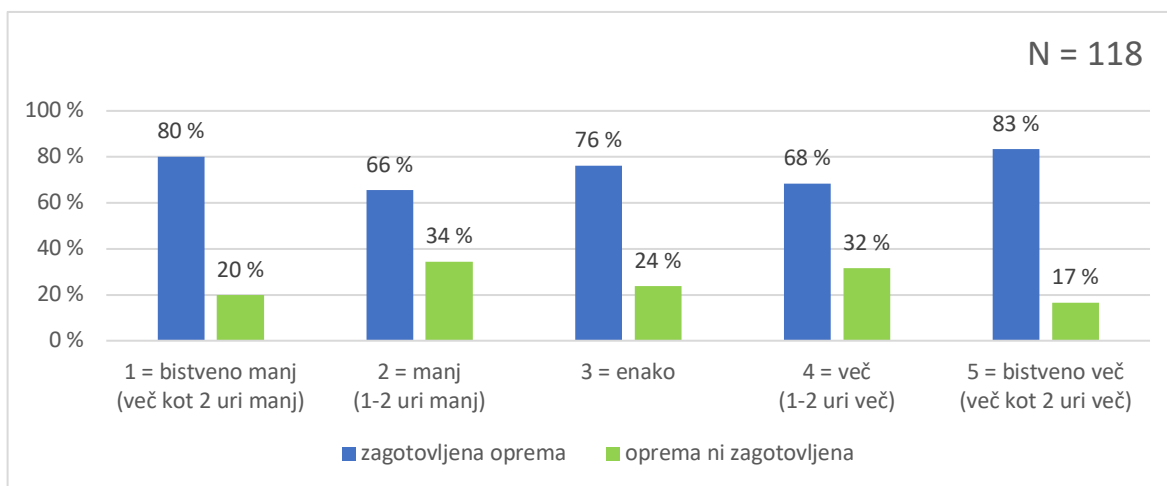
Iz analize prejetih odgovorov ugotavljam, da mesečni zaslužek ni dejavnik, ki bi odločilno vplival na pogostost opravljanja dela od doma, saj je na drugi strani pomembnejši dejavnik samo področje dela, ki zaposlenim v večji ali manjši meri omogoča opravljanje dela na hibridni način. Potrdim lahko, da je na področjih dela, kjer je neposredni stik s sodelavci in/ali strankami pogostejši, delo od doma redkejšo oziroma se opravlja manjši odstotek delovnega časa. Kot je ugotovil Sostero z ostalimi v raziskavi iz leta 2020, da delo od doma kot posledica epidemije covida-19 predstavlja ugodnost bolje plačanih, so ugotovitve moje raziskave podobne. Najbolj negativne spremembe, ki so jih anketiranci doživeli pri svojem delu zaradi epidemije covida-19, so med slabše plačanimi. Prav tako se ugotovitve moje raziskave ujemajo z Dinglom in Neimanom, ki pravita, da je hibridno delo pogostejše med bolje plačanimi poklici.

5.1.4 RV4 – razmerje med delom od doma in delom v pisarni

Tako med moškimi kot ženskami je opaziti, da za delo na daljavo v večini porabijo enako ali manj časa (skupaj 93 (98 %) vprašanih) v primerjavi z dnevi, ko delo opravljajo v pisarni, zato lahko sklepamo, da je hibridno delo oblika zaposlitve, ki je in bo tudi v prihodnje prisotna na trgu dela. Da je hibridni model dela možen, je pomembno tudi to, da delodajalci zaposlenim omogočijo primerno strojno in programsko opremo za opravljanje dela tako na delovnem mestu v pisarni kot tudi na daljavo. To je v današnjih časih, ko je dostop do medmrežja mogoč praktično na vsakem koraku, lažje, kot bi bilo pred leti.

Na anketno vprašanje, ali je delodajalec priskrbel potrebno strojno in programsko opremo za opravljanje dela od doma, je 86 oziroma 73 % anketirancev odgovorilo z da in le približno vsak četrti z ne (32 oziroma 27 %). Odstotek tistih, ki imajo na razpolago potrebno strojno in programsko opremo, je podoben odstotku tistih, ki za delo na daljavo porabijo enako ali manj časa kot v primeru klasičnega dela, to je 79 %. Preveril sem, ali obstaja korelacija med krajšim delovnim časom dela na daljavo s primerno strojno opremo. Na sliki 30 je prikazana povezava po posameznih skupinah, ki kaže na to, da ni povezave med krajšim delovnim časom in zagotovljeno opremo za delo na daljavo. V vseh primerih je namreč odstotek tistih, ki imajo na razpolago vso potrebno opremo, relativno visok.

Slika 30: Povezava porabljenega časa za delo na daljavo v primerjavi s klasičnim delom in zagotovljeno strojno in programsko opremo s strani delodajalca

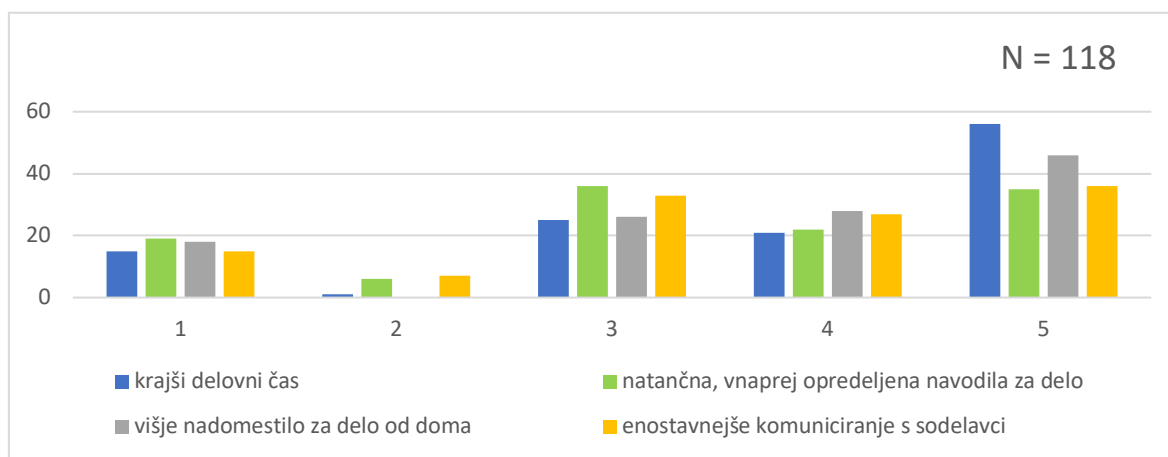


Vir: lastno delo.

Med dejavniki, ki vplivajo na razmerje med delom od doma in delom v pisarni, je tudi čas, ki ga v primeru klasičnega opravljanja dela namenimo prevozu na delo. Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov, tako da je 118 anketirancev podalo 129 odgovorov, kar predstavlja N dotičnega vprašanja. Iz analiziranih odgovorov raziskave na vprašanje, ali čas, namenjen prevozu, pomembno vpliva na to, da delo raje opravljajo od doma, je 68 oziroma 53 % anketirancev odgovorilo z da, saj za prevoz na delo porabijo več kot 15 minut v eno smer. Od tega je 14 oziroma 11 % odgovorov, da za prevoz v službo porabijo celo več kot eno uro v eno smer, kar predstavlja več kot dve izgubljeni uri dnevno. 44 oziroma 34 % odgovorov je bilo, da prevoz na delo ne predstavlja odločujočega dejavnika, ki bi podkrepil željo po hibridnem delu, saj imajo delovno mesto blizu doma. 17 oziroma 13 % odgovorov je bilo pritrdilnih, torej da prevoz vpliva na odločitev o hibridnem načinu dela tudi zaradi stroška prevoza, ki s strani delodajalca ni ustrezno plačan.

Pri vprašanju, kaj bi zaposlene v prihodnje dodatno motiviralo k hibridnemu pristopu opravljanja dela, so anketiranci posamezne dejavnike ocenili od 1 (ne motivira) do 5 (zelo motivira). Med vsemi dejavniki je bil dejavnik krajšega delovnega časa največkrat izbran kot dejavnik, ki zelo motivira. Sledi mu višje nadomestilo za delo od doma, preostala dva dejavnika pa sta praktično izenačena, in sicer za največjo obliko motivacije je 35 % oziroma 36 anketirancev izbralo natančna navodila oziroma enostavnejše komuniciranje s sodelavci. Iz slike 31 so razvidni dokaj enakomerno porazdeljeni motivacijski dejavniki po ocenah od 1 do 5.

Slika 31: Motivacijski dejavniki za hibridno delo v prihodnje



Vir: lastno delo.

Predstavljeni dejavniki so torej tisti, ki vplivajo na to, kako in v kakšni meri si želijo zaposleni opravljati delo na daljavo. Bolj kot različni dejavniki pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih za delo od doma, več časa si želijo zaposleni opravljati delo od doma oziroma na daljavo. Kljub temu pa je glede na omejitve, ki jih prinaša delo od doma, razumljivo, da je hibridni način dela tisti, ki zaposlenim omogoča, da izkoristijo prednosti tako dela od doma kot dela v pisarni. Odgovor na vprašanje, v kakšnem razmerju dela od doma in dela v pisarni bi si anketiranci želeli opravljati delo, povedo rezultati, da se je največ anketirancev opredelilo, da bi po lastni izbiri delo od doma opravljali 2-krat tedensko. Takšnih je bilo 36 %, medtem ko bi jih četrtina izbrala možnost dela od doma 3-krat tedensko. Sledi možnost opravljanja dela od doma 1-krat tedensko z 21 %. 8 % bi delo od doma opravljalo 4-krat tedensko, 9 % pa celo pogosteje.

Kot zanimivost sem k želenemu razmerju dodal spol anketirancev. Tako med moškimi kot med ženskami je v praktično enakem odstotku najbolj želeno razmerje opravljanja dela 2-krat tedensko od doma. Opazim lahko, da je manj žensk naklonjenih pogostemu delu od doma. S povečevanjem števila dni opravljanja dela od doma naklonjenost žensk do dela od doma v primerjavi z moškimi upada.

Na podlagi analiziranih podatkov sem ugotovil dejavnike, ki pozitivno vplivajo na željo zaposlenih, da delo opravljajo na hibridni način. Ker se anketni vprašalnik nanaša predvsem na zaposlene, ki že opravljajo delo delno tudi na daljavo, sem želel od anketirancev izvedeti, kakšno razmerje med delom od doma in delom v pisarni je tisto, ki bi ga določili sami. Hipotezo iz teoretičnega dela, da je najprimerneje opravljati delo na daljavo 2–3-krat tedensko, pridobljeni rezultati potrjujejo, saj je takšnih skupaj kar 61 %, torej skoraj dve tretjini vprašanih. Ugotovitev moje raziskave se ujema z raziskavo Criscuola in ostalih iz leta 2021, v kateri so se anketirani managerji v večini opredelili, da delo od doma 2–3-krat tedensko predstavlja najbolj optimalno kombinacijo hibridnega dela, ki najbolje uravnoteži prednosti in slabosti dela od doma in klasičnega dela.

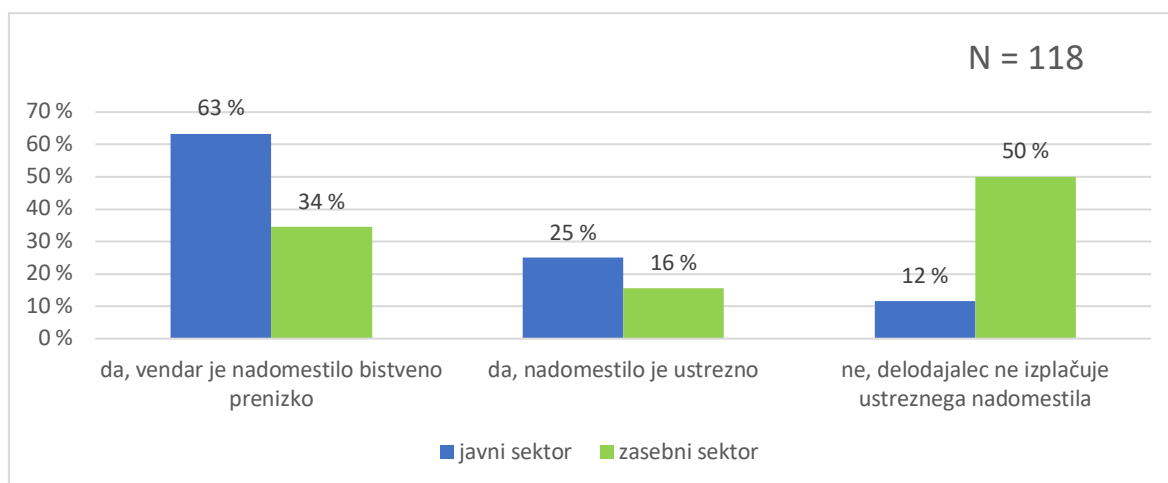
5.1.5 RV5 – vpliv dviga cen energentov na hibridno delo

Med dejavniki, ki bi lahko v prihodnje vplivali na delo od doma, so tudi cene energentov, ki so v porastu, predvsem pa so energenti zaradi globalnih pretresov in špekulacij trenutno nepredvidljivi tudi glede dobavljivosti. Ob višanju stroškov energije se poraja vprašanje, ali zaposleni s strani delodajalcev dobivajo ustrezno nadomestilo za opravljanje dela od doma. Z višanjem stroškov energije namreč zaposleni v primeru dela od doma strošek razsvetljave, ogrevanja in obrabe opreme, potrebne za delo, na svoj račun sprejemajo večje finančno breme.

Ustreznost nadomestila sem primerjal po sektorju zaposlitve anketirancev. Ker je bilo med anketiranci razmerje med javnim in zasebnim sektorjem skoraj povsem enakovredno (60 proti 58), so pridobljeni rezultati merodajni in prikazujejo razmerje, prikazano na sliki 32. Razvidno je, da je nadomestilo za delo od doma v večjem odstotku izplačano v javnem sektorju, medtem ko je v zasebnem sektorju kar 50 % anketirancev, ki nadomestila za delo od doma sploh ne prejemajo. Znotraj javnega sektorja je takšnih zgolj 12 % vprašanih.

Tako v javnem kot v zasebnem sektorju je malo tistih, ki so z nadomestilom zadovoljni, in sicer 25 % anketirancev iz javnega in 16 % anketirancev iz zasebnega sektorja. Vse to kaže na to, da bodo zaposleni znotraj zasebnega sektorja tudi v primeru povečanja cen energentov večji del stroškov dela od doma nosili sami, saj njihovi delodajalci zgolj v 16 % izplačujejo ustrezna nadomestila. V tem primeru gre pričakovati, da bo v času visokih cen energije odstotek zaposlenih, ki delo opravljajo od doma, v javnem sektorju rasel hitreje kot v zasebnem.

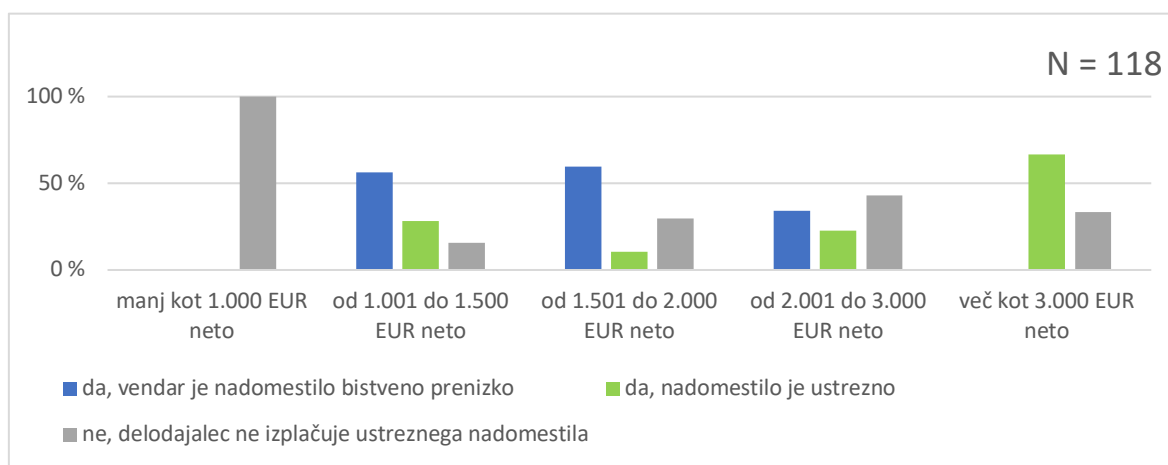
Slika 32: Ustreznost nadomestila po sektorjih



Vir: lastno delo.

Med 118 vprašanimi je kar 30 % takšnih, ki jim delodajalec nadomestila sploh ne plačuje, kar polovica vprašanih pa je mnenja, da je nadomestilo, ki ga prejmejo, bistveno prenizko, da bi pokrivali stroške, ki jih prinaša delo od doma. Zgolj 20 % anketirancev je zadovoljnih z višino nadomestila, ki ga prejmejo za opravljanje dela v lastnih prostorih. Želel sem preveriti, ali je višina nadomestila sorazmerno višja pri zaposlenih, ki prejmejo višjo plačo, kar povzema in delno potrjuje slika 33. Odstotek tistih, ki so s svojim nadomestilom za opravljanje dela od doma zadovoljni, je največji prav v najbolj plačani skupini anketirancev.

Slika 33: Ustreznost nadomestila po plačnih razredih anketirancev



Vir: lastno delo.

Pri vprašanju, ali podražitve energentov, ki smo jim priča v zadnjem obdobju, vplivajo na način opravljanja dela, ugotavljam, da cene energentov občutnega vpliva na način opravljanja dela (še) nimajo. Kar 96 % oziroma 113 vprašanih je namreč mnenja, da se

razmerje med delom od doma in v pisarni zaradi višjih stroškov energije ni spremenilo. Le v enem primeru je anketiranec odgovoril, da delodajalec zaradi višjih cen energije pogosteje odreja delo od doma, štirje pričakujejo, da bo delo od doma v povečanem obsegu v zimskem času, ko bo vpliv višjih cen za ogrevanje izrazitejši.

Podani odgovori bi se verjetno v primeru izvajanja ankete nekaj mesecev pozneje, po predvidenih visokih stroških ogrevanja, že delno spremenili. V času izvajanja ankete povečanih stroškov energentov tako delodajalci kot tudi zaposleni v večji meri pravzaprav še niso občutili. Kljub temu lahko ugotovim, da cene energentov na opravljanje hibridnega dela nimajo primerljivo velikega vpliva, kot ga je imela denimo epidemija covida-19.

Analizirani rezultati raziskovalnega vprašanja 5 prave primerjave s teoretičnimi dognanji, predstavljenimi v podpoglavju 3.5, ne omogočajo. Gre namreč za aktualno tematiko, ki v času pisanja magistrskega dela še ni doživela svojih pravih okvirjev. Anketa je bila izpolnjena v času, ko podražitev energentov razen pri ceni goriva še ni doživela obetajočih negativnih razsežnosti.

5.2 Omejitve raziskave

Empirična raziskava je bila izvedena s pomočjo spletne ankete. Glavna omejitev raziskovalnega dela je anketno vzorčenje. V vzorec je sicer zajetih 118 anket, vendar se je zaradi omejenega vpliva na to, kdo vse bo izpolnil anketo, zgodilo, da sta bila znotraj posamezne skupine le eden ali dva anketiranca, kar je privedlo do relativnih odstopanj ob primerjanju deležev znotraj posamezne skupine vprašanih. V primeru večjega vzorca bi znotraj vseh skupin anketirancev zajel večje število odgovorov, kar bi pripomoglo k zanesljivejšim in trdnejšim rezultatom, ki bi prikazali veljavnejše vrednosti.

Neenakomerno je tudi število anketirancev moškega in ženskega spola. V anketnem vzorcu prevladujejo ženske, teh je kar 70 %, zato lahko rečemo, da so rezultati pristranski, saj prevladuje ženski vidik nad moškim. Ob spoznanju, da je v raziskavi manjši delež moških, bi lahko v prihodnjih raziskavah večji poudarek namenil moškemu spolu in zagotovil, da bi raziskava imela uravnotežen vzorec glede na spol. S tem bi pridobil zanesljivejše rezultate, ko primerjamo posamezne dejavnike glede na spol.

Naslednja omejitev empiričnega dela je raziskovalno orodje, ki ga v mojem primeru predstavlja spletni vprašalnik. Na podlagi teoretične obravnave tematike zaključnega dela sem s pomočjo predelane strokovne in znanstvene literature oblikoval anketo s 26 vprašanji, znotraj katerih je bilo 46 spremenljivk. Ker sem vprašalnik v glavnem pošiljal prek osebnega spletnega poštne predala osebam, ki so lahko ta vprašalnik nenadzorovano posredovale v izpolnjevanje komurkoli, obstaja možnost neskladja pri oceni veljavnosti in zanesljivosti spletnega vprašalnika. Kljub tej možnosti menim, da vprašalnik ustreza zahtevam

magistrskega dela, čeprav obstaja verjetnost, da bi z drugače zastavljenimi vprašanji prišel do drugačnih rezultatov.

Omejitev v okviru petega raziskovalnega vprašanja, ki obravnava problematiko podražitev energentov, je v tem, da se je pisanje magistrskega dela odvijalo v času občutnih podražitev energentov, ki pa svojega pravega vpliva še niso imele, saj se hladno obdobje leta in posledično obdobje višjih stroškov za ogrevanje še ni začelo. Rezultati so zato manj zanesljivi, kot bi bili po preživeti »dragi« zimi.

5.3 Priporočila in nadaljnje raziskovanje

Raziskava v magistrskem delu je bila izvedena s ciljem, da ugotovim vpliv in pomembnost hibridnega dela na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih glede na starost in spol, družbeni status, vrste poklicev, razmerja med delom doma in v prostorih delodajalca ter vpliv visokih cen energentov.

V prihodnje bi se v okviru raziskave bolj posvetil oblikovanju in preizkušanju ustreznega raziskovalnega vprašalnika. Oblikoval bi nekoliko bolj jedrnat vprašalnik, ki bi imel še krajše, preprostejše in nedvoumne možne odgovore, s čimer bi zbrane rezultate celoviteje predstavil. Obseg v tem magistrskem delu obravnavanega vprašalnika je nekoliko prevelik, saj skoraj 30 % potencialnih anketirancev vprašalnika ni zaključilo. V prihodnje bi anketni vprašalnik usmeril bolj ozko, manj splošno in bi cilj na še večjo populacijo. Anketa je bila v okviru magistrskega dela objavljena le na spletu in je bila časovno omejena. V prihodnje bo zanimivo opazovati vpliv hibridnega dela na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih po določenem obdobju ter primerjati pridobljene rezultate z rezultati, prikazanimi v tem magistrskem delu. Hibridno delo je namreč v veliko primerih še v začetni fazi in šele po nekaj letih se bo videl dejanski vpliv tako na produktivnost kot zadovoljstvo zaposlenih na dolgi rok. Trenutno je velika večina zaposlenih, ki so s hibridno obliko dela začeli po tem, ko so že imeli izkušnje s klasičnim delom. Po nekaj letih bo med zaposlenimi vedno večji delež mladih, ki v svoji poklicni karieri ne bodo poznali še danes klasične oblike opravljanja dela. Prav tako se bo na dolgi rok pokazal vpliv hibridnega dela na prenos znanja iz nadrejenih na podrejene ter iz izkušenih na novozaposlene. V primeru hibridnega dela je manj osebnega stika med sodelavci, kar lahko na dolgi rok prinese negativne vplive na prenos znanja med zaposlenimi. Manj osebnega stika lahko na mlade vpliva drugače kot na starejše, prav tako znotraj različnih vrst poklicev in družbenega statusa.

Mark Zuckerberg, ustanovitelj družbenega omrežja Facebook, je nedavno, v času epidemije covida-19, ko se je delo na daljavo izrazito povečalo, zatrdil, da bo do leta 2030 najmanj polovica zaposlenih na Facebooku delo opravljalo od doma. Ob zadnjih podatkih poleg opravljanja dela od doma Facebook celo znižuje število zaposlenih z odpuščanji. Gre za zanimivo dognanje oziroma odnos do zaposlenih. Če so v zadnjih dveh desetletjih prav Facebooku podobna visoko tehnološka podjetja stremela k temu, da zaposleni v pisarni

preživijo čim več časa, je epidemija covida-19 privedla do spoznanja, da so lahko zaposleni vsaj tako produktivni, v nekaterih primerih pa celo bolj, če delo opravljajo od doma. Vodstvo v tradicionalnih panogah je medtem ugotovilo, da namesto zapravljanja časa za vožnjo na delovne sestanke lahko le-te na lažji in cenejši način enako učinkovito izpeljejo tudi prek spletnih orodij za virtualne sestanke. Ob zmanjšanem obsegu klasične oblike dela se lahko vprašamo, kakšna usoda čaka ogromne prostore za delo, za katere so podjetja v zadnjih letih namenila velike vsote denarja, že čez nekaj let pa jih morda ne bodo več potrebovala. Kot na primer, kaj bo storil Apple, ki je v zgradbo sedeža podjetja vložil 5 milijard ameriških dolarjev (Johnson & Suskewicz, 2020).

V prihodnjih raziskavah bi bilo tako smiselno v vzorec zajeti nekaj podjetij, znotraj katerih bi skozi leta spremljali obseg hibridnega dela med zaposlenimi. S predpostavko, da se bo obseg dela na daljavo povečeval, bi primerjali stroške, ki jih podjetje namenja za svoje pisarniške prostore, ter ugotavljali, ali se podjetja ob zmanjšanih potrebah po pisarnah uspešno prilagajajo novemu načinu dela in lastniške prostore prodajajo, dajejo v najem ali spreminjajo njihovo namembnost.

Prihodnost hibridnega dela lahko ob danes znanih dejstvih predvidevamo na različne načine ob različnih predpostavkah. Še vedno je veliko dejavnikov, za katere ne poznamo dolgoročnih učinkov in jih bomo spoznali v celoti šele s spremljanjem skozi leta. Kakšne vplive na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih bo imelo hibridno delo na daljši rok, lahko povzamemo z izjavo Donalda Rumsfelda, ki je kot ameriški sekretar za obrambo leta 2002 dejal, da so stvari, za katere vemo, da jih vemo (*angl. known-knowns*), poleg njih pa obstajajo znane neznanke (*angl. known-unknowns*), torej stvari, za katere danes vemo, da jih ne vemo. Tu pa so tudi neznane neznanke (*angl. unknown-unknowns*), stvari, za katere danes še niti ne vemo, da jih ne vemo (Logan, 2009).

SKLEP

Namen magistrskega dela je bil s teoretičnim in empiričnim raziskovanjem hibridnega dela ugotoviti pozitivne in negativne vplive tega načina opravljanja dela na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih.

Glede na v uvodu zastavljena raziskovalna vprašanja sem v magistrskem delu obravnaval in podrobno raziskal:

- RV1 – različen odnos do opravljanja hibridnega dela znotraj različnih starostnih skupin in med spoloma;
- RV2 – vpliv družbenega statusa na hibridno delo;
- RV3 – razširjenost hibridnega dela med različnimi vrstami poklicev;
- RV4 – razmerje med delom od doma in delom v pisarni;

- RV5 – vpliv dviga cen energentov na hibridno delo.

V okviru raziskovalnega vprašanja 1 sem potrdil v teoretičnem delu zastavljeno hipotezo, da pozitiven vpliv hibridnega dela na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih s starostjo upada. Glede na spol je bila v teoretičnem delu magistrskega dela zastavljena hipoteza, da so ženske tiste, ki hibridno delo vidijo kot produktivnejše v večji meri kot moški, zavrnjena. V okviru empiričnega dela je bilo namreč ugotovljeno, da več moških hibridno delo obravnava kot produktivnejše v primerjavi s klasičnim načinom dela.

Drugo raziskovalno vprašanje delno potrjuje hipotezo, da je hibridno delo s svojo prilagodljivostjo dober način za opravljanje dela zaposlenih, ki imajo otroke. Analize odgovorov ne prikazujejo pričakovanih bistvenih odstopanj med zaposlenimi z in brez otrok. Čeprav je hibridno delo prilagodljivejši način opravljanja dela, hkrati prinaša staršem težje usklajevanje osebnega življenja in dela ter posledično povečuje stres.

Tretje raziskovalno vprašanje potrjuje hipotezo, da je hibridno delo med različnimi vrstami poklicev različno razširjeno, in hkrati ugotavlja, da sta bila do zdaj hibridno delo in možnost opravljanja dela na daljavo privilegij bolj plačanih poklicev.

Četrto raziskovalno vprašanje potrjuje v teoretičnem delu zastavljeno hipotezo, da je hibridno delo najučinkovitejše in da zaposlenim predstavlja največje zadovoljstvo, če delo opravljajo od doma 2–3-krat tedensko.

V okviru petega raziskovalnega vprašanja, znotraj katerega sem obravnaval vpliv dviga cen energentov na hibridno delo, bo možno hipotezo, da dvig cen energentov spodbuja hibridno obliko dela, potrditi v naslednjih mesecih, ko se bodo morda stroški obratovanja, ogrevanja in razsvetljave bistveno spremenili.

Raziskovanje vpliva hibridnega načina opravljanja dela na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih ima pomembno vlogo pri razumevanju razvoja novih oblik dela v prihodnosti. Glede na nepredvidljivo in vnaprej težko določljivo delovno okolje in razmere je težko zanesljivo napovedati razvoj hibridnega dela v prihodnje. Ob upoštevanju dejstva, da ima ta oblika dela ob hitrem razvoju IKT primerno osnovo za razvoj, lahko sklepamo, da ima velike možnosti, da postane ena izmed novih »klasičnih« oblik dela v prihodnje. S svojimi prednostmi tako dela v pisarni kot dela na daljavo lahko hibridno delo postane oblika dela, ki bo podjetjem omogočala večjo produktivnost, pri čemer bodo zaposleni občutili večje zadovoljstvo kot v primeru stalnega dela v pisarni ali stalnega dela na daljavo.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahrendt, D., Consolini, M., Mascherini, M. & Sándor, E. (2022). *Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty*. Dublin: Eurofound.
2. Akbar, G. G., Nurliawati, N., Muchtar, M. & Ramdhani, A. (2021). Retrospective analysis of work from home for civil servants during the Covid-19 pandemic. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(2), 183-204.
3. Althoff, L., Eckert, F., Ganapati, S. & Walsh, C. (2020). *The city paradox: Skilled services and remote work*. CESifo Working Paper No. 8734. Dostopno na SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3744597> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3744597>.
4. Amigoni, G. (2021). Physical, Digital, and Hybrid Workspaces: From the Process of Creation to the Process of Use. V *Dynamic Capabilities and Relationships* (str. 127-143). Cham: Springer.
5. Baker, D. (2021). *The Future of Work is Hybrid: Could Covid be the Catalyst for Organizations to Implement a Hybrid Workplace Model?* (magistrsko delo). Stockholm: Real Estate and Construction Management.
6. Beno, M. (2021). On-Site and Hybrid Workplace Culture of Positivity and Effectiveness: Case Study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331.
7. Bhatia D. & Mote, A. (2021). Work from Home (WHF): The New Normal?. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 14(1), 1905-1916.
8. Buchanan, N. D., Aslaner, D. M., Adelstein, J., MacKenzie, D. M., Wold, L. E. & Gorr, M. W. (2021). Remote work during the COVID-19 pandemic: Making the best of it. *Physiology*, 36(1), 2-4.
9. Budhrani, K., Martin, F., Malabanan, O. & Espiritu, J. L. (2021). How did parents balance it all? Work-from-home parents' engagement in academic and support roles during remote learning. *Journal of Online Learning Research*, 7(2), 153-184.
10. Choudhury, P. R. (2021). Our Work-From-Anywhere Future. *Defense AR Journal*, 28(3), 350-350.
11. Choudhury, P., Foroughi, C. & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.
12. Chung, H., Birkett, H., Forbes, S. & Seo, H. (2021). Covid-19, flexible working, and implications for Gender equality in the United Kingdom. *Gender & Society*, 35(2), 218-232.
13. Chung, H., Jaga, A. & Lambert S. (2022). Possibilities for change and new frontiers: introduction to the Work and Family Researchers Network special issue on advancing equality at work and home. *Community, Work & Family*, 25(1), 1-12.

14. Chung, H., Seo, H., Forbes, S. & Birkett, H. (2020). *Working from home during the COVID-19 lockdown: Changing preferences and the future of work* (Project report). Canterbury: University of Kent.
15. Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A. & Stemberger, J. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic relationships management journal*, 8(1), 3-12.
16. Couch, D. L., O'Sullivan, B. & Malatzky, C. (2021). What COVID-19 could mean for the future of »work from home«: The provocations of three women in the academy. *Gender, Work & Organization*, 28, 266-275.
17. Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F. & Nicoletti, G. (2021). *The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers* (OECD Productivity Working Papers 31). Pariz: OECD Publishing.
18. Crompton, R. & Lyonette, C. (2006). Work-life 'balance' in Europe. *Acta sociologica*, 49(4), 379-393.
19. Daniela, L., Rubene, Z. & Rūdolfā, A. (2021). Parents' perspectives on remote learning in the pandemic context. *Sustainability*, 13(7), 3640.
20. Dingel, J. I. & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home?. *Journal of Public Economics*, 189, 104235.
21. Drobnjak, S. & Jereb, E. (2007). Ali nas čaka življenje na daljavo. *Organizacija*, 40(1), 54-64.
22. Espitia, A., Mattoo, A., Rocha, N., Ruta, M. & Winkler, D. (2022). Pandemic trade: COVID-19, remote work and global value chains. *The World Economy*, 45(2), 561-589.
23. Etheridge, B., Wang, Y. & Tang, L. (2020). *Worker productivity during lockdown and working from home: Evidence from self-reports* (No. 2020-12). ISER Working Paper Series.
24. Eurostat. (2022). *Pidobljeno 31. maja 2022 iz* <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>
25. Frize, M., Lhotska, L., Marcu, L. G., Stoeva, M., Barabino, G., Ibrahim, F., ... Bezak, E. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on gender-related work from home in STEM fields. Report of the WiMPBME Task Group. *Gender, Work & Organization*, 28, 378-396.
26. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426.
27. Granovetter, M. (1973). »The Strength of Weak Ties«. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
28. Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 66-74.
29. Gregory, A. & Milner, S. (2009). Editorial: Work-life Balance: A Matter of Choice? *University of Salford Manchester*, 16(1), 1-13.

30. Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L. & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work, *Policy Contribution*, 14, 1-22.
31. Haag, M. (2021). Remote work is here to stay. Manhattan may never be the same. *The New York Times*. Pridobljeno 11. septembra 2022 iz <https://www.nytimes.com/2021/03/29/nyregion/remote-work-coronavirus-pandemic.html>
32. Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A. & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of vocational behavior*, 85(3), 361-373.
33. Halford, S. (2005). »Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management.« *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
34. Harvey, D. (1989). *The condition of postmodernity: An enquiry into the origins of cultural change*. Wiley-Blackwell.
35. Hilberath, C., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A, Beck, S., ... Woolsey, K. (2020). *Hybrid work is the new remote work*. Boston: Boston consulting group.
36. Insider, Inc. (brez datuma). *Oil (Brent) price*. Pridobljeno 11. septembra 2022 iz <https://markets.businessinsider.com/commodities/oil-price>
37. International Labour Organization. (2020, 5. junij). *COVID-19: Guidance for labour statistics data collection*. Pridobljeno 8. maja 2022 iz https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf
38. Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. & Hansen, J.P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826.
39. Johnson, M. W. & Suskewicz, J. (2020). Does your company have a long-term plan for remote work. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 11. septembra 2022 iz <https://hbr.org/2020/07/does-your-company-have-a-long-term-plan-for-remote-work>
40. Kozbelt, A., Beghetto, R. A. & Runco, M. A. (2010). Theories of creativity. V J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (ur.), *The Cambridge handbook of creativity* (str. 20-47). Cambridge: Cambridge University Press.
41. Kraut, R. E. (1989). »Telecommuting: the trade-offs of home work.« *Journal of Communication*, 39(3), 19-47.
42. Kumar, A. S. & Das, J. B. (2022). The impact of 'Hybrid -work-model' on job satisfaction. Pridobljeno 1. septembra 2022 iz https://www.academia.edu/82441511/THE_IMPACT_OF_HYBRID_WORK_MODEL_ON_JOB_SATISFACTION?from=cover_page
43. Laporšek, S., Franca, V. & Arzenšek, A. (2018). Kako dostojne so nove oblike dela v Sloveniji?. *Economic and Business Review*, 20, 129-145.
44. Liadze, I., Macchiarelli, C., Morimer-Lee, P. & Juanino, P. S. (2022). The economic costs of the Russia-Ukraine conflict. *NIESR Policy Paper*, 32.

45. Lister, K. (brez datuma). Work-at-Home After Covid-19 – Our Forecast. *Global Workplace Analytics*. Pridobljeno 8. septembra 2022 iz <https://globalworkplaceanalytics.com/work-at-home-after-covid-19-our-forecast>
46. Logan, D. C. (2009). Known knowns, known unknowns, unknown unknowns and the propagation of scientific enquiry. *Journal of experimental botany*, 60(3), 712-714.
47. Marr, B. (2016). Crowdfunding: Is Your Job Heading For The Cloud?. *Forbes*. Pridobljeno 11. septembra 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/10/18/crowdfunding-is-your-job-heading-for-the-cloud/?sh=6cf6b063639d>
48. Moll, F. & De Leed, J. (2016). Fostering innovation: The influence of new ways of working on innovative work behavior. *New Ways of Working Practices*. Emerald Group Publishing Limited.
49. Olson, M. H. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187.
50. Ozimek, A. (2020). The future of remote work. Pridobljeno 25. septembra iz https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3638597
51. PwC. (brez datuma). *Productivity has risen with remote/hybrid working, but workers trust may pose a larger challenge: PWC survey*. Pridobljeno 23. septembra 2022 iz <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2021/pwc-future-of-work-survey-2021.html>
52. Rudnicka, A., Newbold, J. W., Cook, D., Cecchinato, M. E., Gould, S. & Cox, A. L. (2020). Eworklife: Developing effective strategies for remote working during the COVID-19 pandemic. *The New Future of Work Symposium Online*.
53. Sako, M. (2021). From remote work to working from anywhere. *Communications of the ACM*, 64(4), 20-22.
54. SAP. (brez datuma). *What is a hybrid workplace model and how does it work?*. Pridobljeno 14. junija 2022 iz <https://www.sap.com/insights/what-is-a-hybrid-workplace-model.html>
55. Sewell, G. & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization studies*, 36(11), 1507-1529.
56. Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macias, E. & Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* (No. 2020/05). JRC working papers series on labour, education and technology.
57. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma). *Plače in stroški dela*. Pridobljeno 16. oktobra 2022 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/15>
58. Sullivan, O. & Gershuny, J. (2018). Speed-Up Society? Evidence from the UK 2000 and 2015 Time Use Diary Surveys. *Sociology*, 52(1), 20–38.
59. Sytnyk, N. & Zinovieva, I. (2019). Evolution of the concept of database organization in the context of the digitalization of society. *Conference: 2nd National Conference on Digital Economy* (str. 150-153). Kijev: Kyiv National Economic University.

60. Taalbi, J. (2019). Origins and pathways of innovation in the third industrial revolution. *Industrial and corporate change*, 28(5), 1125-1148.
61. Thériault, M., Villeneuve, P. Y., Vandersmissen, M. H. & Des Rosiers, F. (2005). Homeworking, telecommuting and journey to workplaces-Are differences among genders and professions varying over space?. *ERSA conference papers ersa05p141*. European Regional Science Association.
62. Thibodeau, P. (brez datuma). The Hybrid Workplace May be Settling on 3 Days in Office. *Techtarget*. Pridobljeno 4. septembra 2022 iz <https://searchitoperations.techtarget.com/intelvPro/The-Hybrid-Workplace-May-be-Settling-on-3-Days-in-Office>
63. Thomason, B. & Williams, H., (2020). What will work-life balance look like after the pandemic. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 4. septembra 2022 iz <https://hbr.org/2020/04/what-will-work-life-balance-look-like-after-the-pandemic>
64. Tičar, L. (2016a). Digitalizacija in vpliv na delovna razmerja. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 2(5), 26-29.
65. Tičar, L (2016b). Vpliv digitalizacije na pojav novih oblik dela. *Delavci in delodajalci*, 2-3/2016/XVI, 241-255. ›
66. Tønnessen, Ø., Dhir, A. & Flåtén, B. T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120866.
67. Turšič, M (2012). Prekerno delo – nova prevladujoča oblika dela na trgu dela. *Socialna pedagogika*, 16(2), 175-198.
68. Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.
69. Wiles, J. (2020, 3. november). Hybrid Workforce Models Speed Digital Transformation. *Gartner*. pridobljeno 31. maja 2022 iz <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/hybrid-workforce-models-speed-digital-transformation>
70. Williamson, S., Pearce, A., Dickinson, H., Weeratunga, V. & Bucknall, F. (2021). *Future of work literature review: Emerging trends and issues*. Public Service Research Group (UNSW)
71. Wilson, A., Vilardo, M., Fellingner, R. & Dillenbeck, T. (2014). Work-life balance satisfaction: An analysis of gender differences and contributing factors. *New York Journal of Student Affairs*, 14(2), 3-17.
72. Xu, M., David, J. M. & Kim, S. H. (2018). The fourth industrial revolution: Opportunities and challenges. *International journal of financial research*, 9(2), 90-95.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Vpliv hibridnega načina opravljanja dela na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih

Vprašalnik

Kratko ime ankete: Hibridno delo, 4. 10. 2022

Število vprašanj: 26

Število spremenljivk: 46

Status: aktivna od: 22. 9. 2022
aktivna do: 26. 10. 2022

Avtor: Dejan Bečaj, 4. 10. 2022

Spreminjal: Dejan Bečaj, 23. 10. 2022

Pozdravljeni,

sem Dejan Bečaj, študent Ekonomske fakultete v Ljubljani, in pripravljam magistrsko delo z naslovom »Vpliv hibridnega načina opravljanja dela na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih«.

Namen raziskave je ugotoviti, kako se različne skupine zaposlenih odzivajo na novo obliko dela, ki je tudi po zaslugi izzivov epidemije covid-19 marsikje postala nova realnost. To je hibridno delo, ki zaposlenim omogoča, da svoje delovne obveznosti opravljajo tako v klasični obliki (v pisarni) kot na daljavo (npr. od doma).

S pomočjo vaših odgovorov bom lahko ugotovil, kako prilagodljivost opravljanja dela vpliva na življenja posameznikov znotraj različnih skupin in ali po zaslugi novih možnosti zaposleni delo opravljajo produktivneje in so ob tem bolj zadovoljni.

Anketa je anonimna, za njeno izpolnjevanje boste potrebovali približno 5 minut časa. Zaupno obravnavani podatki bodo analizirani in uporabljeni izključno za pripravo magistrskega dela.

Prosim, če s klikom na gumb »Naslednja stran« začnete z izpolnjevanjem ankete.

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

Dejan

Q1 – Spol:

- ☐ moški
- ☐ ženski

Q2 – V katero starostno skupino spadate?

- ☐ Do 30 let.
- ☐ Od 31 do 40 let.
- ☐ Od 41 do 50 let.
- ☐ Nad 51 let.

Q3 – Kakšen je vaš družbeni status?

- ☐ Samski, brez otrok.
- ☐ Samski, z otroki.
- ☐ Poročen/v zvezi, brez otrok.
- ☐ Poročen/v zvezi, z otroki.
- ☐ Ločen, brez otrok.

- ☐ Ločen, z otroki.
- ☐ Ne želim opredeliti svojega družbenega statusa.
- ☐ Drugo.

Q4 – Stopnja vaše izobrazbe:

- ☐ I – nedokončana osnovna šola
- ☐ II – osnovna šola
- ☐ III – nižje poklicno izobraževanje – 2-letno
- ☐ IV – srednje poklicno izobraževanje – 3-letno
- ☐ V – gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje
- ☐ VI/1 – višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program
- ☐ VI/2 – visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st.)
- ☐ VII/1 – specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program/magisterij stroke (2. bol. st.)
- ☐ VIII/1 – specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti
- ☐ VIII/2 – doktorat znanosti (3. bol. st.)

Q5 – Leta delovnih izkušenj:

- ☐ do 3 leta
- ☐ od 4 do 10 let
- ☐ od 11 do 20 let
- ☐ več kot 20 let

Q6 – V katerem sektorju ste zaposleni?

- ☐ Javnem.
- ☐ Zasebnem.

Q7 – Na katerem področju znotraj sektorja se nahaja vaše delovno mesto (bančništvo, zavarovalništvo, izobraževanje, finance, marketing, proizvodnja itd.)?

Prosim, navedite vaš odgovor:

Q8 – Kakšen je vaš mesečni zaslužek?

- ☐ Manj kot 1.000 EUR neto.
- ☐ Od 1.001 do 1.500 EUR neto.
- ☐ Od 1.501 do 2.000 EUR neto.
- ☐ Od 2.001 do 3.000 EUR neto.
- ☐ Več kot 3.001 EUR neto.

Q9 - Kakšen vpliv je imela epidemija COVIDA-19 na vaše delo?

- ☐ Ni imela vpliva.
- ☐ Majhen vpliv.
- ☐ Srednje velik vpliv.
- ☐ Velik vpliv.

Q10 – Na kakšen način se je vaše delo ob začetku epidemije spremenilo?

Možnih je več odgovorov.

- ☐ Izguba delovnega mesta.
- ☐ Čakanje na delo zaradi zmanjšanega obsega dela.
- ☐ Zmanjšanje plače.
- ☐ Opravljanje dela na daljavo.
- ☐ Ni bilo sprememb.

Q11 – Ali danes opravljate enako delo, kot ste ga pred epidemijo covid-19?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

Q12 – Ali vaše delovno mesto omogoča opravljanje dela na daljavo tudi v obdobju po epidemiji covid-19?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

Q13 – Kako pogosto ste v času epidemije covid-19 opravljali delo od doma?

- ☐ Nikoli.
- ☐ Manj kot 1-krat tedensko.
- ☐ 1-krat tedensko.
- ☐ 2–3-krat tedensko.
- ☐ Ves čas.

Q14 – Ali ocenjujete, da je vaše delo znotraj hibridnega modela produktivnejše od klasičnega opravljanja dela?

- ☐ Hibridno delo je produktivnejše.
- ☐ Hibridno delo je manj produktivno.
- ☐ Hibridno delo je enako produktivno.

Q15 – Med naslednjimi navedbami opredelite, kako močno so vplivale na vaše počutje ob opravljanju dela od doma v času covid-19.

	1 (negativen vpliv)	2	3 (nezaznaven vpliv)	4	5 (pozitiven vpliv)
Prilagodljivost delovnega časa	☐	☐	☐	☐	☐
Učinkovita razporeditev dela	☐	☐	☐	☐	☐

Skrb za otroke	☐	☐	☐	☐	☐
Videokonferenčni i sestanki namesto klasičnih sestankov	☐	☐	☐	☐	☐
Ločevanje mej med delovnim in osebnim časom	☐	☐	☐	☐	☐
Odsotnost socialnih stikov s sodelavci in nadrejenimi	☐	☐	☐	☐	☐
Zmanjševanje osebnih stikov in manjša verjetnost okužbe s covidom-19	☐	☐	☐	☐	☐
Skrb za gospodinjska opravila	☐	☐	☐	☐	☐
Velikost vašega bivalnega prostora	☐	☐	☐	☐	☐

Q16 – Koliko časa porabite za službene obveznosti v primeru opravljanja dela na daljavo v primerjavi s klasično obliko dela?

- ☐ Bistveno manj (več kot 2 uri manj).
☐ Manj (1–2 uri manj).
☐ Enako.
☐ Več (1–2 uri več).
☐ Bistveno več (več kot 2 uri več).

Q17 – Ali po vašem mnenju hibridno delo prinaša boljše razmerje med delom in osebnim življenjem?

- ☐ Da.
☐ Ne.

Q18 – Ali je čas, ki ga v primeru dela od doma prihranite na račun prevoza na delo, med pomembnimi dejavniki, ki vplivajo na vašo odločitev o hibridnem načinu dela?

Možnih je več odgovorov.

- ☐ Da, ker se na delo vozim več kot 1 uro v eno smer.

- ☐ Da, ker se na delo vozim manj kot 1 uro, a več kot 15 minut v eno smer.
- ☐ Da, ker strošek prevoza na delo ni ustrezno povrnjen s strani delodajalca.
- ☐ Ne, ker imam delovno mesto blizu.

Q19 – Ali si želite možnost opravljanja dela na hibridni način ohraniti tudi v prihodnje?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.
- ☐ Mi je vseeno.

Q20 – Ali je opravljanje dela na hibridni način s svojimi prednostmi in slabostmi tisto, ki prinaša večje osebno zadovoljstvo kot klasični način dela?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.
- ☐ Enako.

Q21 – Kakšen vpliv ima hibridno delo na vaše osebno življenje?

	1 (negativen vpliv)	2	3 (nima vpliva)	4	5 (pozitiven vpliv)
Športno udejstvovanje	☐	☐	☐	☐	☐
Hitri osebni opravki (obisk zdravnika, pošte, banke, manjši nakupi)	☐	☐	☐	☐	☐
Druženje s prijatelji	☐	☐	☐	☐	☐

Q22 – Ali je delodajalec priskrbel potrebno strojno in programsko opremo, ki omogoča opravljanje dela od doma?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

Q23 – Ali vam delodajalec plačuje nadomestilo za uporabo lastnega prostora za opravljanje dela od doma in uporabo lastnih sredstev (razsvetljava, ogrevanje, računalnik, pisarniški pripomočki)?

- ☐ Da, vendar je nadomestilo bistveno prenizko.
- ☐ Da, nadomestilo je ustrezno.
- ☐ Ne, delodajalec ne izplačuje ustreznega nadomestila.

Q24 – Ali podražitve energentov, ki smo jim priča v zadnjem času, vplivajo na način opravljanja vašega dela?

- ☐ Da, delodajalec pogosteje odreja delo od doma.
- ☐ Ne, razmerje med delom od doma in v pisarni se na račun stroškov energije ni spremenilo.
- ☐ Zaradi višanja cen energentov delodajalec napoveduje povečan obseg dela od doma v zimskem času.

Q25 – Kaj in v kakšni meri bi vas v prihodnje dodatno motiviralo k hibridnemu načinu dela?

	1 (ne motivira)	2	3	4	5 (zelo motivira)
Krajši delovni čas.	☐	☐	☐	☐	☐
Natančna, vnaprej opredeljena navodila za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Višje nadomestilo za delo od doma	☐	☐	☐	☐	☐
Enostavnejše komuniciranje s sodelavci (vzpostavitev novih platform za hitra vprašanja v primeru dela od doma)	☐	☐	☐	☐	☐

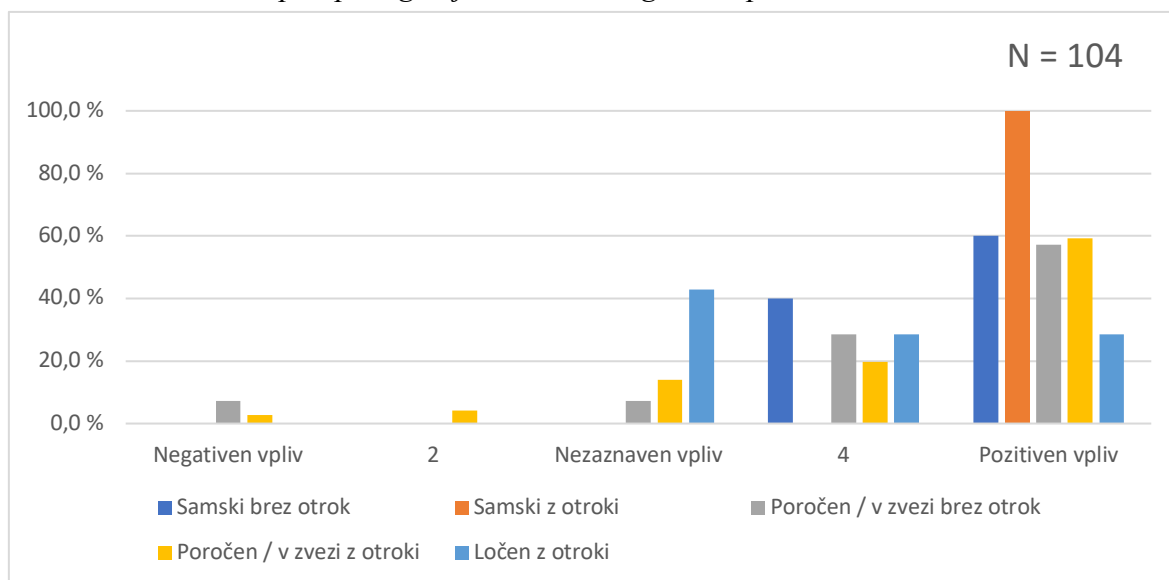
Q26 – Če bi sami izbirali, kako pogosto bi opravljali delo od doma znotraj hibridnega modela dela?

- ☐ 1-krat tedensko.
- ☐ 2-krat tedensko.
- ☐ 3-krat tedensko.
- ☐ 4-krat tedensko.
- ☐ V pisarno bi prišel le izjemoma, manj kot 1-krat tedensko.

Priloga 2: Slikovni prikaz analize odgovorov na anketno vprašanje št. 15

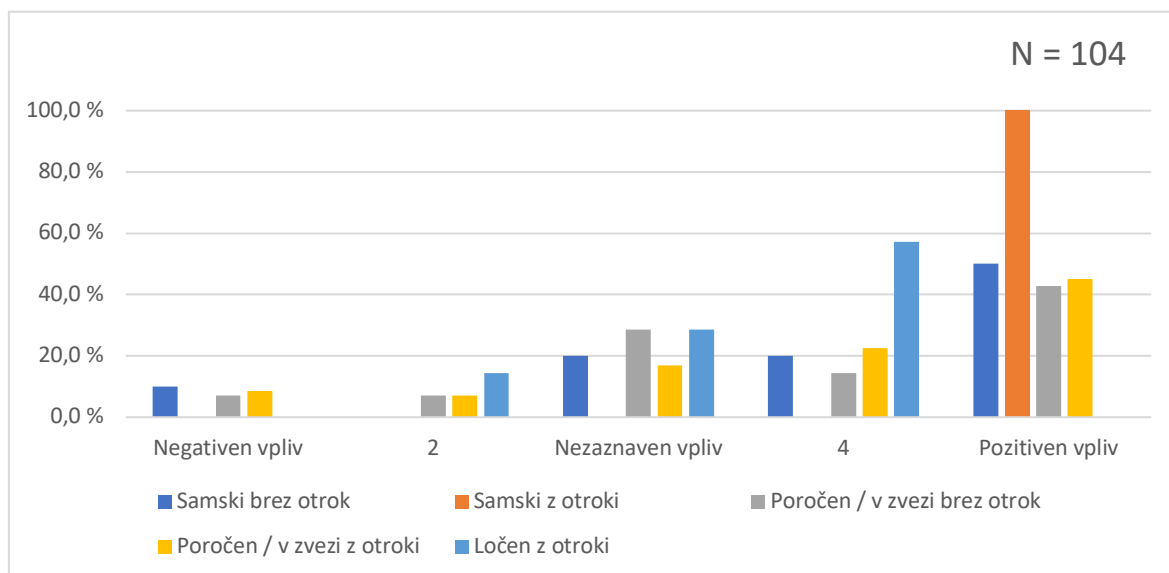
Q15 – Med naslednjimi navedbami opredelite, kako močno so vplivale na vaše počutje ob opravljanju dela od doma v času epidemije covida-19.

Slika 1: Vpliv prilagodljivosti delovnega časa po družbenem statusu



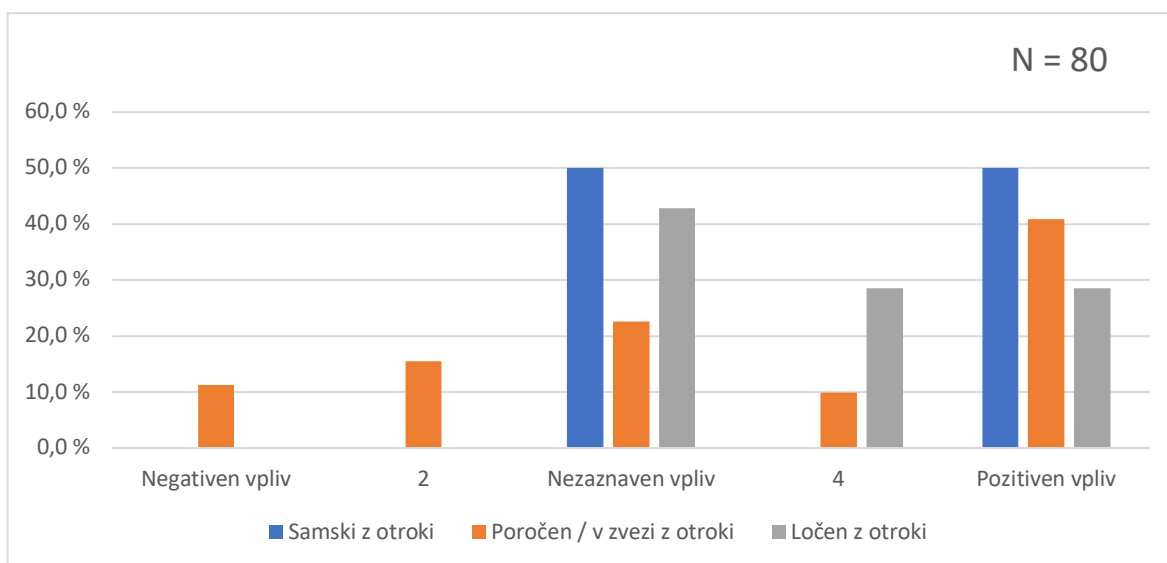
Vir: lastno delo.

Slika 2: Vpliv učinkovite razporeditve dela po družbenem statusu



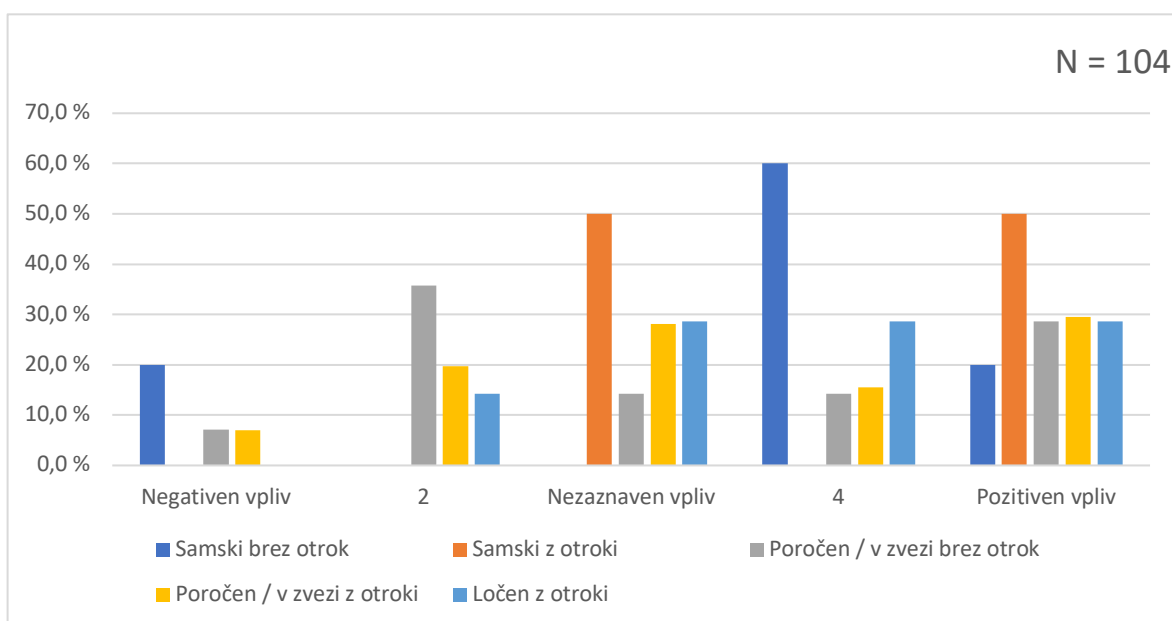
Vir: lastno delo.

Slika 3: Vpliv skrbi za otroke po družbenem statusu



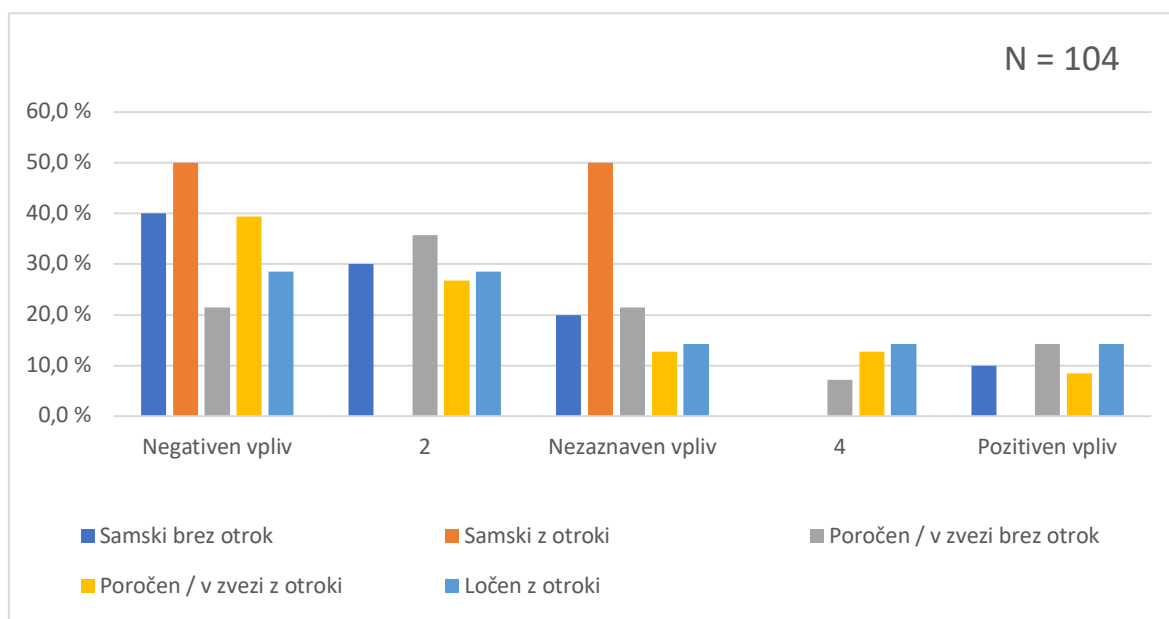
Vir: lastno delo.

Slika 4: Vpliv nadomestitve klasičnih sestankov z video klici glede na družbeni status



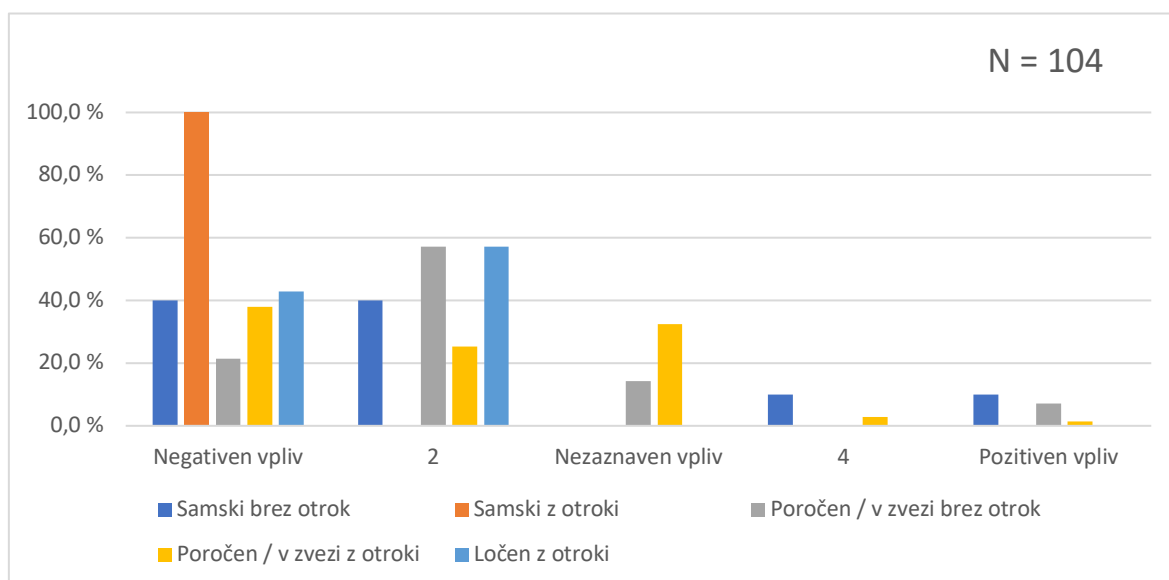
Vir: lastno delo.

Slika 5: Vpliv ločevanja mej med delovnim in osebnim časom glede na družbeni status



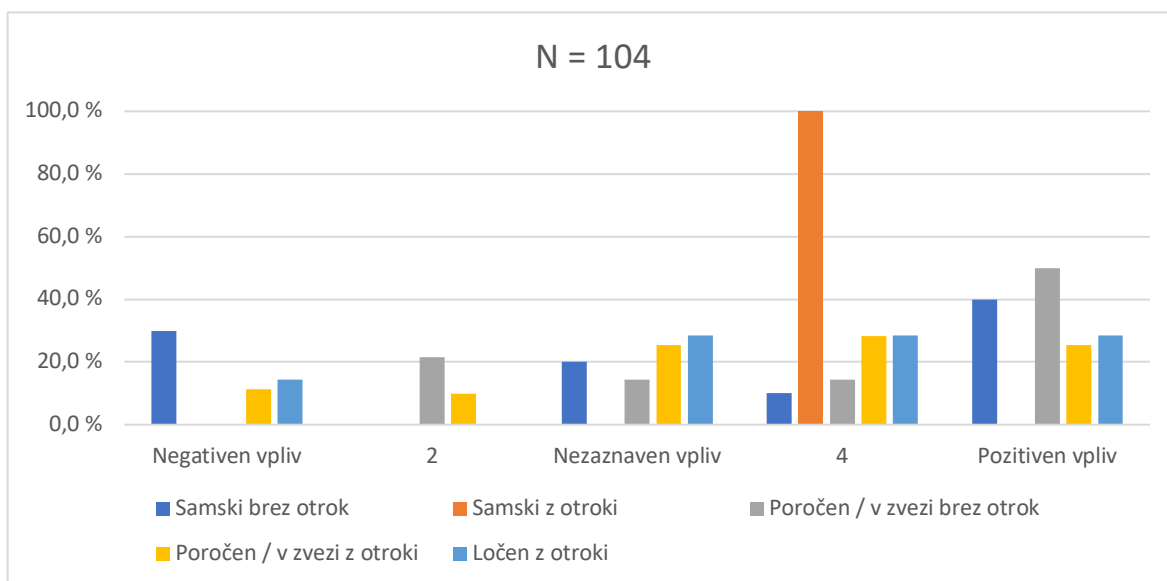
Vir: lastno delo.

Slika 6: Vpliv odsotnosti socialnih stikov s sodelavci in nadrejenimi glede na družbeni status



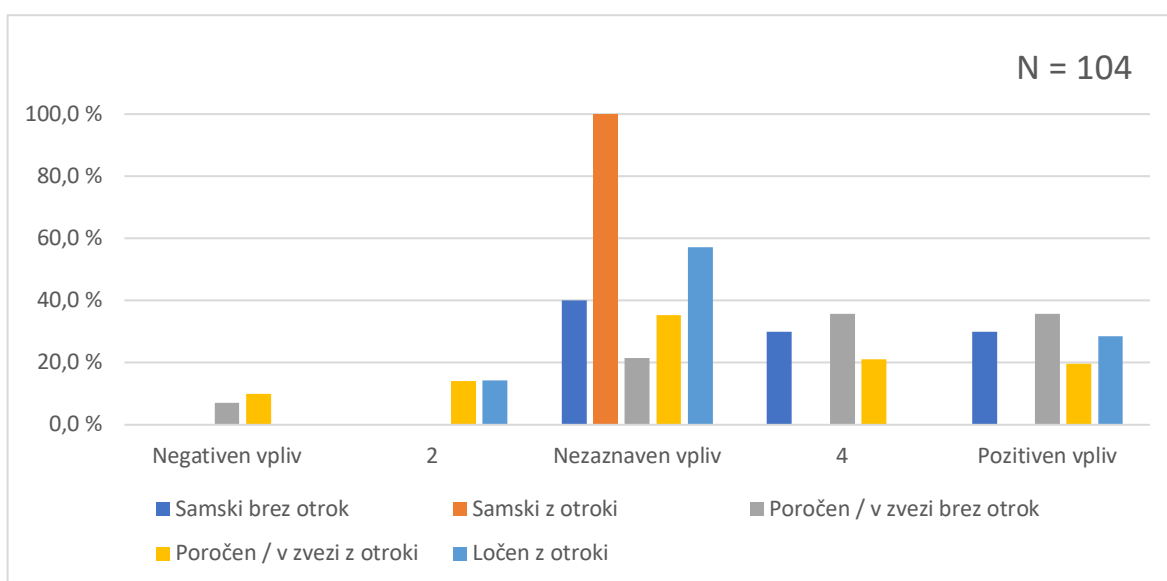
Vir: lastno delo.

Slika 7: Vpliv zmanjševanja osebnih stikov in manjše verjetnosti okužbe s covidom-19 glede na družbeni status



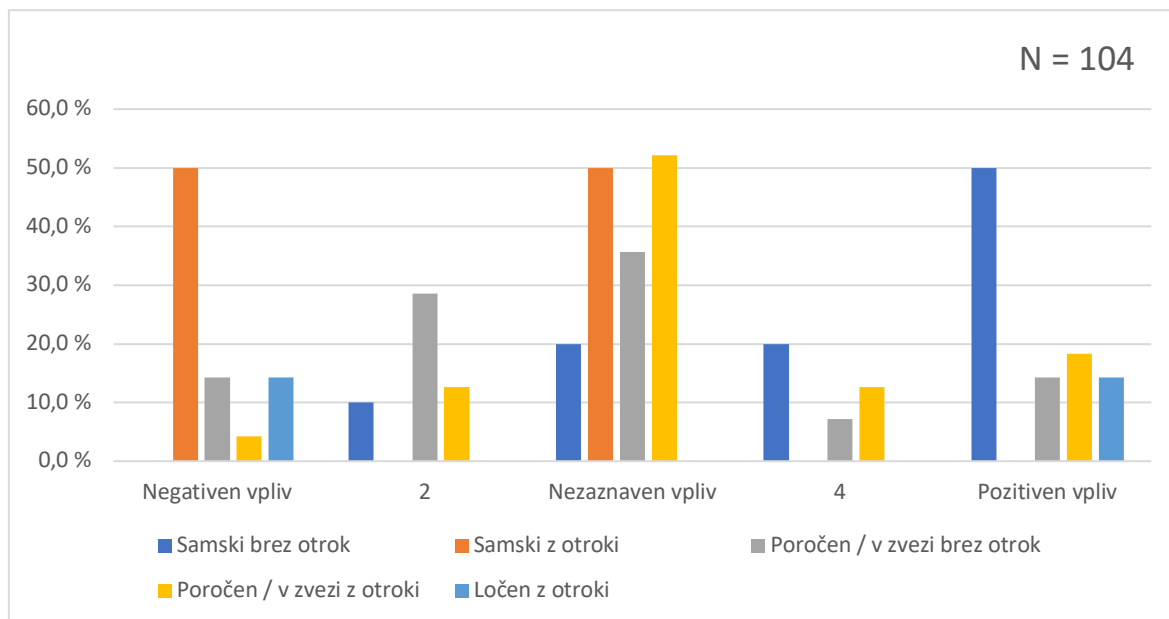
Vir: lastno delo.

Slika 8: Vpliv skrbi za gospodinjstva opravila glede na družbeni status



Vir: lastno delo.

Slika 9: Vpliv velikosti bivalnega prostora glede na družbeni status



Vir: lastno delo.