

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZAVZETOST PRI DELU IN RAVNOTEŽJE MED DELOM
IN DRUŽINO PRI DELU NA DALJAVO**

Ljubljana, november 2021

LARA BELCIJAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lara Belcijan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Zavzetost pri delu in ravnotežje med delom in družino pri delu na daljavo, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 prek 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: _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNI DEL	3
1.1 Zavzetost zaposlenih	3
1.1.1 Opredelitev zavzetosti zaposlenih	3
1.1.2 Dejavniki in viri zavzetosti zaposlenih.....	4
1.1.3 Merjenje zavzetosti.....	7
1.2 Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino.....	10
1.2.1 Različni konstrukti povezanosti poklicnega in zasebnega življenja.....	10
1.2.2 Glavni dejavniki zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino	12
1.3 Delo na daljavo.....	14
1.3.1 Prednosti in slabosti dela na daljavo	16
1.3.2 Povzetek izvedenih raziskav na področju dela na daljavo	17
1.3.3 Povezava med zavzetostjo in delom na daljavo	18
1.3.4 Zavzetost, delo na daljavo in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino	20
2 RAZISKAVA MED ZAPOSLENIMI V SLOVENIJI.....	21
2.1 Cilji raziskave in hipoteze	22
2.2 Zbiranje podatkov in predstavitev vprašalnika.....	24
2.3 Opis vzorca	25
3 REZULTATI RAZISKAVE	29
3.1 Analiza zbranih podatkov	29
3.2 Preverjanje hipotez.....	41
4 RAZPRAVA	45
4.1 Povzetek rezultatov	45
4.2 Priporočila za prakso.....	47
4.3 Omejitve raziskave in nadaljnje raziskovanje	49
SKLEP	49
LITERATURA IN VIRI	50
PRILOGE.....	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol.....	25
Tabela 2: Starost.....	26
Tabela 3: Čas prevoza na dan.....	26
Tabela 4: Mesečno število dni dela od doma	27
Tabela 5: Število šoloobveznih otrok.....	27
Tabela 6: Zakonski stan.....	27
Tabela 7: Področje dela	28
Tabela 8: Stopnja dokončane izobrazbe.....	28
Tabela 9: Zavzetost zaposlenih pri delu od doma	30
Tabela 10: Zavzetost zaposlenih pri delu fizično iz organizacije	32
Tabela 11: Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma.....	33
Tabela 12: Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu fizično iz organizacije.....	34
Tabela 13: Povprečne vrednosti konstruktov	35
Tabela 14: Značilnosti dela	36
Tabela 15: Trditve respondentov glede dela od doma	38
Tabela 16: Korelacijska matrika	39
Tabela 17: Vpliv stopnje kontrole nad delovnikom na zavzetost pri delu od doma	41
Tabela 18: Vpliv stopnje kontrole nad delovnikom na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma	42
Tabela 19: Vpliv možnosti komunikacije s sodelavci na zavzetost pri delu od doma.....	42
Tabela 20: Vpliv stopnje zaznanega nadzora na zavzetost pri delu od doma	43
Tabela 21: Vpliv stopnje zaznanega nadzora na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino.....	43
Tabela 22: Vpliv števila šoloobveznih otrok na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma	44
Tabela 23: Vpliv števila šoloobveznih otrok na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu fizično iz organizacije.....	44
Tabela 24: Vpliv zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino na zavzetost	45
Tabela 25: Povzetek rezultatov	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Model zavzetosti in zavezanosti zaposlenih.....	5
Slika 2: Model delovnih zahtev in delovnih virov	6

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	1
Priloga 2: Izpis preverjanja hipotez iz programa SPSS	6

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EES – (angl. The Employee Engagement Scale); Lestvica merjenja zavzetosti zaposlenih

GWA – (angl. The Gallup Workplace Audit); Gallupova lestvica merjenja zavzetosti zaposlenih

H – hipoteza

ISA E. Scale – (angl. Intellectual, Social, Affective Engagement Scale); Lestvica merjenja intelektualne, socialne in čustvene komponente zavzetosti

model JD-R – model delovnih zahtev in delovnih virov

UWES – (angl. The Utrecht Work Engagement Scale); Utrechtska lestvica merjenja zavzetosti zaposlenih

ZDA – Združene države Amerike

μ – aritmetična sredina

σ – standardni odklon

UVOD

Delo na daljavo je oblika dela, ki se v literaturi pojavlja od 70. let 20. stoletja (Shipside, 2002). Gre za delo, ki je fizično oddaljeno od poslovnih prostorov organizacije, zaposleni pa med seboj komunicirajo z uporabo različne tehnologije. Zaposleni, ki delajo na daljavo, kot prednosti te oblike dela navajajo manj porabljenega časa za transfer, več svobode in fleksibilnosti, manj motenj iz okolja in manj porabljenega denarja (Mann, Varey & Button, 2000).

Raziskave kažejo, da je v zadnjih letih na svetovni ravni mogoče opaziti naraščanje števila zaposlenih, ki delo opravljajo na daljavo. Že pred razglašeno epidemijo je po nekaterih raziskavah v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) na daljavo delalo 4,7 mio ljudi, kar predstavlja 3,5 % njihove delovne aktivne populacije (Marinova, 2021). V Evropi je v letu 2019 5,4 % zaposlenih občasno delo opravljalo na daljavo. Po razglašeni epidemiji naj bi se glede na preliminarne podatke raziskav delež zaposlenih, ki delo izvajajo izključno na daljavo, povečal na 40 %. (European Commission, 2020a). Zadnji dostopni podatki za Slovenijo kažejo, da je pred epidemijo na daljavo delo opravljalo skoraj 7 % delovne populacije (European Commission, 2020b). Tako kot drugje po svetu pa je ta številka za leto 2020 zaradi razglašene epidemije precej višja. Na svetovni ravni naj bi po nekaterih podatkih v letu 2020 na daljavo delo opravljalo 30 % vseh zaposlenih (Miltz, 2021). Zaradi hitrega poskoka dela na daljavo je pomembno raziskati, kakšne vplive ima to na zaposlene in posledično tudi na organizacije, v katerih zaposleni delajo.

Zavzetost zaposlenih in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino sta koncepta, ki sta med avtorji v zadnjih desetletjih precej priljubljena. Konstrukta je raziskovalo več avtorjev, ne obstaja pa enotna definicija za nobenega od njiju. Zavzetost zaposlenih je v literaturi največkrat opisana kot pozitivno in izpolnjujoče stanje duha zaposlenih. Zavzet zaposleni je predan svojemu delu in organizaciji, energičen ter deluje vzpodbudno in motivacijsko na svoje sodelavce (Bakker & Leiter, 2010b). Zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja pa je povezano s percepcijo posameznika o zmožnosti uspešnega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (Valcour, 2007). Na oba konstrukta ima močan vpliv organizacija v smislu tipa vodenja, razporeditve delovnega časa, spodbujanja komunikacije in ustvarjanja pozitivne organizacijske klime.

Tako zavzetost zaposlenih kot tudi njihovo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino vplivata na boljšo produktivnost in dobičkonosnost organizacije (Kruse, 2012; Kohll, 2018; Soomro, Breitenacker & Shah, 2017), kar pa si želi doseči vsaka organizacija v čim večjem obsegu. Delo na daljavo je specifična oblika dela, ki s svojimi značilnostmi posredno vpliva tudi na zavzetost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino, zato je pomembno, da medsebojne vplive razumemo in znamo izkoristiti prednosti v svoj prid.

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju povezanosti med delom na daljavo, zavzetostjo zaposlenih in njihovim zadovoljstvom z ravnotežjem med delom in družino. Raziskati želimo vpliv dela na daljavo na zaposlene in oba konstrukta (zavzetost ter zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino). Na osnovi pridobljenih rezultatov želimo podati tudi uporabna priporočila podjetjem, na osnovi katerih bodo lahko izboljšala zavzetost svojih zaposlenih in njihovo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino.

V magistrskem delu želimo doseči več ciljev. S pomočjo pregleda obstoječe literature želimo predstaviti izbrane konstrukte in njihove dejavnike. V nadaljevanju je cilj združiti obstoječo literaturo in ugotoviti povezave med konstruktoma in delom na daljavo. Cilj je tudi na osnovi obstoječe literature oblikovati optimalen vprašalnik, s pomočjo katerega bomo lahko preverili postavljene hipoteze. Zadnji cilj pa je ustrezno interpretirati rezultate in podati priporočila za prakso.

V empiričnem delu magistrskega dela preverimo pet hipotez:

- **H1:** Zaposleni, ki imajo večjo stopnjo kontrole nad delovnikom, so a) pri delu na daljavo bolj zavzeti in b) bolj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino.
- **H2:** Več možnosti neformalne komunikacije s sodelavci pozitivno vpliva na zavzetost pri zaposlenih, ki delajo na daljavo.
- **H3:** Večji nadzor nadrejenih negativno vpliva na a) zavzetost zaposlenih in b) njihovo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma.
- **H4:** Zaposleni, ki imajo več šoloobveznih otrok, so pri delu od doma manj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino.
- **H5:** Bolj kot je oseba zadovoljna z ravnotežjem med delom in družino, višja je njena stopnja zavzetosti pri delu.

Teoretični del magistrskega dela temelji na deskriptivni metodi, kjer povzamemo in opišemo strokovno literaturo s področja zavzetosti zaposlenih, zadovoljstva zaposlenih z ravnotežjem med delom in družino in s področja dela na daljavo. Izluščimo najpomembnejše teoretične koncepte, jih analiziramo in poiščemo povezave med njimi. Na osnovi sekundarnih podatkov in prebrane strokovne literature oblikujemo anketni vprašalnik, ki ga posredujemo v pet večjih slovenskih podjetjih iz različnih panog, objavimo pa ga tudi na spletnem portalu LinkedIn. Rezultate anketnih vprašalnikov analiziramo s pomočjo orodja Excel in statističnega orodja SPSS. S pomočjo pridobljenih rezultatov smo preverili zastavljene hipoteze. Uporabimo tudi deduktivno metodo, saj na osnovi prejetih rezultatov in prebrane strokovne teorije podamo priporočila za izboljšavo zavzetosti zaposlenih in njihovega zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino pri delu na daljavo.

Magistrsko delo sestavljajo štiri poglavja. V prvem poglavju so opisani glavni teoretični konstrukti magistrskega dela. Razdeljeno je na tri podpoglavja. V prvem je predstavljen konstrukt zavzetosti zaposlenih, kjer so opisane glavne definicije in povezave med njimi ter glavni dejavniki zavzetosti. Naslednje se nanaša na konstrukt zadovoljstva z ravnotežjem

med delom in družino, kjer so predstavljene različne definicije in glavni dejavniki konstrukta. Poglavje zaključujemo s predstavitvijo dela na daljavo in njegovo povezavo z zavzetostjo zaposlenih in njihovim zadovoljstvom z ravnotežjem med delom in družino. V drugem poglavju je opisana izvedena empirična raziskava skupaj z zastavljenimi hipotezami in deskriptivno statistiko. Analiza zbranih podatkov in preveritev zastavljenih hipotez sta predstavljeni v tretjem poglavju, v zadnjem poglavju pa so podana priporočila za prakso in omejitve raziskave. Sledijo sklep, literatura in viri ter priloge.

1 TEORETIČNI DEL

V teoretičnem delu sta predstavljena konstrukta zavzetosti zaposlenih in zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino ter dosedanje raziskave različnih avtorjev na tem področju. Izluščeni so tudi glavni dejavniki in načini merjenja obeh konstruktov. Na koncu sta predstavljena še delo na daljavo in njegova povezava z obema konstruktoma.

1.1 Zavzetost zaposlenih

Raziskave so pokazale, da je stopnja zavzetosti zaposlenih še vedno zelo nizka. Po nekaterih podatkih naj bi bilo zavzetih le 29 % zaposlenih, nezavzetih kar 54 % zaposlenih, ostalih 17 % pa naj bi bilo aktivno nezavzetih (Ivanuša-Bezjak, 2018). Rezultati bi za podjetja morali biti zaskrbljujoči. Raziskave namreč kažejo, da podjetja z zavzetimi zaposlenimi v povprečju ustvarijo 6 % višji čisti dobiček in kar petkrat višji donos na delnico v obdobju petih let (Kruse, 2012).

1.1.1 Opredelitev zavzetosti zaposlenih

Kahn (1990) je bil eden izmed prvih, ki je opisoval zavzetost v povezavi z delom. Zavzete zaposlene je opisal kot fizično, kognitivno in čustveno navezane na svoja delovna mesta. Kasneje je več avtorjev postavilo svojo definicijo zavzetosti. Te so si med seboj precej podobne. Zavzetost zaposlenih je v literaturi največkrat opisana kot pozitivno in izpolnjujoče stanje duha zaposlenih. Zavzet zaposleni je predan svojemu delu in organizaciji, energičen ter deluje vzpodbudno in motivacijsko na svoje sodelavce (Bakker & Leiter, 2010b).

Več avtorjev je izpostavilo vprašanje, če pri zavzetosti ne gre le za novo poimenovanje že proučevanih konstruktov, kot so pripadnost, zadovoljstvo zaposlenih in vključenost zaposlenih, saj so raziskave pokazale močno povezanost med temi konstrukti in zavzetostjo. Na drugi strani pa je več raziskovalcev izpostavilo, da je zavzetost treba obravnavati kot edinstven konstrukt (Albrecht, 2010). Hallberg in Schaufeli (2006) sta v raziskavi dokazala, da je zavzetost sicer povezana s konstrukti pripadnosti delu in vpetosti v delo, vendar konceptov ne moremo enačiti med seboj. Vsi konstrukti temeljijo na pozitivnem, na delo usmerjenem psihološkem stanju, zato je pričakovano, da so med seboj povezani. Pri tem pa

so dejavniki in posledice zavzetosti drugačni kot pri ostalih konstruktih, zato je tudi zavzetost treba proučevati ločeno (Albrecht, 2010).

Zavzetih zaposlenih ne smemo enačiti z deloholiki, saj med njimi obstaja očitna razlika. Zaposleni, ki je zavzet, uživa tudi v stvareh, ki niso vezane na njegovo delo, in trdo dela, saj mu je to v zabavo (Bakker & Leiter, 2010a). Deloholiki pogosto občutijo izgorelost. Izgorelost je glede na nekatere raziskave na področju zavzetosti nasprotje zavzetosti. Za zavzetost je namreč značilna visoka stopnja energije, medtem ko je glavna značilnost izgorelosti njeno pomanjkanje (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Pojma zavzetosti zaposlenih prav tako ne moremo enačiti s pojmom zadovoljstvo zaposlenih, saj zavzetost zaposlenih vključuje tudi njihovo produktivnost (Ivanuša-Bezjak, 2018). Pri zavzetosti gre za kombinacijo visokega zadovoljstva in visoke delovne uspešnosti oziroma produktivnosti (Gruban, 2005).

Zavzete zaposlene odlikujejo energičnost, globoka povezanost s podjetjem in zaupanje v podjetje ter osebe, ki v njem delujejo. Nezavzeti zaposleni so njihovo popolno nasprotje, saj ne vidijo prek svojih osnovnih zadolžitev. Poleg nezavzetih zaposlenih pa obstajajo tudi aktivno nezavzeti zaposleni, ki nezavzetost in nezadovoljstvo aktivno kažejo in s tem vplivajo tudi na ostale v svoji bližini (Ivanuša-Bezjak, 2018).

Tudi Gallup, Inc. (2006) je zaposlene razdelil v tri skupine glede na stopnjo zavzetosti:

- **zavzeti:** zavzeti zaposleni so vpeti v svoje delo in se navdušujejo nad njim. V svojem delu vidijo smisel in so gonilna sila razvoja organizacije, v kateri delujejo,
- **nezavzeti:** nezavzeti zaposleni niso psihično navezani na svoje delo in organizacijo v kateri delujejo. V delo vlagajo le svoj čas in ne vidijo dela nad svojimi osnovnimi zadolžitvami. Pri delu ne izkazujejo navdušenja in energije.
- **aktivno nezavzeti:** aktivno nezavzeti zaposleni so pri opravljanju svojega dela nesrečni, kar tudi aktivno izkazujejo in s tem negativno vplivajo tudi na ljudi okrog sebe.

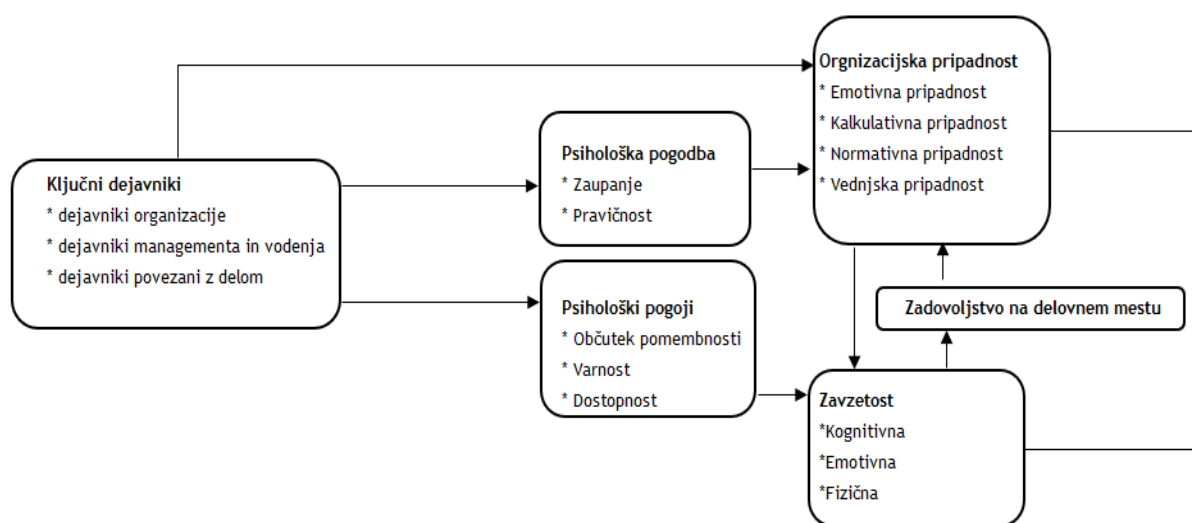
MacLeod (brez datuma) na zavzetost z vidika delodajalca gleda kot na ustvarjanje pogojev, pod katerimi zaposleni lahko delujejo nad svojimi sposobnostmi in potencialom. Za delodajalce je zelo pomembno, da imajo zavzete zaposlene. Nazir in Islam (2017) sta namreč ugotovila pozitivno povezanost zavzetosti z delovno uspešnostjo. Glede na različne raziskave pa zavzetost zaposlenih vpliva tudi na boljšo produktivnost in dobičkonosnost organizacije (Kruse, 2012; Kohll, 2018; Soomro, Breitenecker & Shah, 2017; Thomas, 2009).

1.1.2 Dejavniki in viri zavzetosti zaposlenih

McBain (2007) je razvil model zavzetosti in zavezanosti zaposlenih. Pri tem je definiral tri glavne skupine dejavnikov: dejavnike organizacije, dejavnike managementa in vodenja ter

dejavnike, povezane z delom. Ti dejavniki vplivajo tudi na percepcijo zaupanja in zaznane pravičnosti. Omenjeni dejavniki skupaj ustvarjajo občutek pomembnosti, varnosti in sposobnosti, kar je ključno za doseg zavzetosti. Med dejavnike organizacije spadajo kultura, vrednote in vizija ter ugled organizacije. Dejavniki managementa in vodenja so vezani predvsem na slog vodenja in komunikacijo, dejavniki, povezani z delom, pa so podpora, možnost razvoja, fleksibilnost, ravnotežje med delom in družino ter vpetost v odločanje. Na sliki 1 je podrobneje predstavljen model zavzetosti in zavezanosti zaposlenih.

Slika 1: Model zavzetosti in zavezanosti zaposlenih

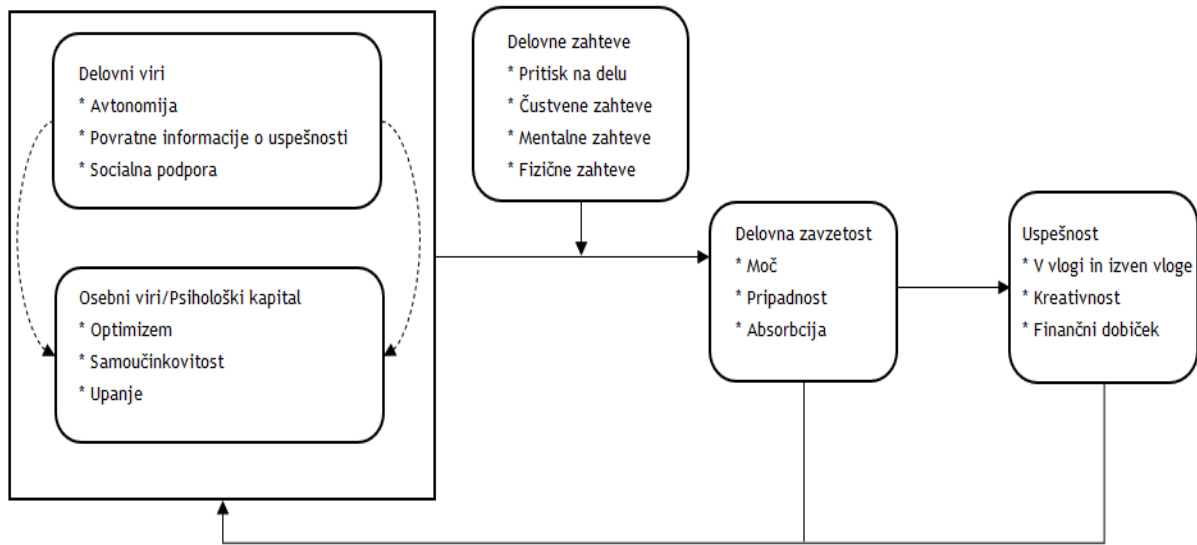


Vir: McBain (2007).

Iz predstavljenega modela je razvidno, da zavezanosti organizaciji, zavzetosti in zadovoljstva na delovnem mestu ne moremo enačiti. Mogoče je namreč, da je zaposleni zavzet, ni pa zavezan organizaciji, in obratno. V splošnem pa višja stopnja zavzetosti pomeni tudi višjo stopnjo pripadnosti, višja stopnja pripadnosti pa pomeni višjo stopnjo zavzetosti. Iz modela je razvidno tudi, da višja stopnja zavzetosti pomeni višjo stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu (McBain, 2007).

Na sliki 2 je predstavljen model delovnih zahtev in delovnih virov, ki sta ga razvila Schaufeli in Bakker (2010). Gre za ključen okvir pri proučevanju zavzetosti zaposlenih. Glede na model je vsako delovno karakteristiko mogoče uvrstiti med delovne vire ali delovne zahteve. Delovne zahteve so vidiki dela, za katere je potreben trajni fizični in psihološki trud. Povezuje se jih z različnimi fiziološkimi in psihološkimi stroški. Če je za izpolnjevanje delovnih zahtev potrebno ogromno truda, se te lahko prelevijo v negativne stresorje na delovnem mestu. Delovni viri predstavljajo vidike dela, ki so funkcionalni za doseganje delovnih ciljev. Ti lahko znižajo delovne zahteve, povezane fiziološke in psihološke stroške ter stimulirajo osebno rast, učenje in razvoj posameznika (Mauno, Kinnunen, Mäkikangas & Feldt, 2010).

Slika 2: Model delovnih zahtev in delovnih virov



Vir: Bakker & Leiter (2010b).

Žarišče modela delovnih zahtev in delovnih virov predstavlja psihološko stanje zavzetosti. Zadovoljstvo z delom in vključenost v delo glede na model z zavzetostjo delita nekaj pomena, ne moremo pa jih med seboj enačiti. V modelu je izpostavljeno tudi, da na zavzetost vplivajo tako delovni kot osebni viri (Schaufelli & Bakker, 2010). Delovne zahteve in delovni viri so negativno povezani, saj visoke delovne zahteve lahko onemogočijo pretok delovnih virov. Visoke delovne zahteve in pomankanje delovnih virov glede na model delovnih zahtev in delovnih virov vodijo v izgorelost in nižjo stopnjo zavzetosti. Po drugi strani pa visoka stopnja delovnih virov v kombinaciji z visoko ali nizko stopnjo delovnih zahtev vodi v višjo stopnjo motivacije in zavzetosti (Hakenen & Roodt, 2010). Tudi Bakker in Leiter (2010a) izpostavljata pomembnost delovnih in osebnih virov pri zavzetosti zaposlenih. Delovni viri so fizični, socialni ali organizacijski vidiki dela. Ti vodijo v doseganje delovnih ciljev ali pa spodbujajo osebno rast. Primeri delovnih virov so: samostojnost, socialna podpora sodelavcev in raznolikost spretnosti. Delovni viri predstavljajo pomembno motivacijsko vlogo, saj izpolnjujejo temeljne človeške potrebe, kot so potreba po samostojnosti, povezanosti in usposobljenosti. Njihova motivacijska vloga se še posebej pokaže v kombinaciji z visokimi delovnimi zahtevami.

Tudi osebni viri so pomembni dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih. Xanthopoulou, Demerouti in Schaufeli (2009) so ugotovili, da so zavzeti zaposleni visoko samoučinkoviti, optimistični in verjamejo, da lahko svoje potrebe izpolnijo z vključenostjo v različne delovne naloge znotraj organizacije. Li, Zhong, Chen, Xie in Mao (2014) pa so ugotovili, da proaktivna osebnost zaposlenih vodi v višjo delovno zavzetost.

Mauno, Kinnunen, Mäkikangas in Feldt (2010) in Bakker (2014) so ugotovili, da na zavzetost zaposlenih v največji meri vplivajo delovni viri, predvsem na delovnih mestih z visokimi delovnimi zahtevami. Kontrola nad delom, podpora, pozitivno organizacijsko okolje in povratne informacije so delovni viri, ki so bili v različnih raziskavah pozitivno povezani z zavzetostjo zaposlenih. Delovni viri zaposlenim omogočajo doseči delovne cilje, zato zaposleni z večjim obsegom delovnih virov kažejo višjo stopnjo zavzetosti od zaposlenih, ki imajo na razpolago manj delovnih virov (Bakker, 2014).

Bedarkar in Pandita (2014) sta v svoji raziskavi izpostavila tri glavne gonilne sile zavzetosti zaposlenih: vodenje, komunikacijo in ravnotežje med delom in družino. Raziskave na področju vodenja kažejo, da je način vodenja prek različnih dejavnikov povezan tudi z zavzetostjo zaposlenih. Zaupanje v vodjo in podpora z njegove strani se smatrata kot komponenti psihološke varnosti, ki pa je pogoj, da je zaposleni lahko zavzet. Za doseg zavzetosti zaposlenih je pomembno, da vodja zaposlenim omogoča, da se poistovetijo s cilji organizacije. Ugotovili so tudi, da so zaposleni, ki so z vodji imeli bolj povezan odnos, kazali višje stopnje zavzetosti.

Segers, De Prins in Brouwers (2010) so v raziskavi primerjali stopnje zavzetosti zaposlenih, ki so imeli transformacijske vodje, s stopnjami zavzetosti zaposlenih, ki so imeli direktivne vodje. Rezultati so pokazali, da transformacijsko vodenje vodi v višjo zavzetost zaposlenih. Za transformacijsko vodenje je namreč značilno medsebojno spoštovanje in zaupanje, kar v zaposlenih spodbudi večji občutek podpore in posledično zavzetost pri delu. Zaposleni, ki so svoje vodje smatrali kot direktivne, pa so kazali nižje stopnje optimizma, zadovoljstva z odnosom z nadrejenim in posledično nižjo stopnjo zavzetosti ter splošnega zadovoljstva.

Bedarkar in Pandita (2014) ugotavljata, da je ravnotežje med delom in družino pomemben gonilnik zavzetosti zaposlenih, saj mora biti zaposleni za doseg zavzetosti zadovoljen in izpopolnjen na vseh področjih. Več različnih raziskav pa je pokazalo tudi, da je komunikacija zelo pomemben gonilnik zavzetosti zaposlenih. Zaposleni prek komunikacije pridobijo občutek pripadnosti organizaciji ter lahko ponotranjijo cilje in vrednote organizacije, kar pa je pogoj, da je zaposleni lahko zavzet (Bedarkar & Pandita, 2014). Tudi Kim (2012), ki je raziskoval zavzetost korejskih zaposlenih, je ugotovil, da imata zaznana organizacijska podpora in skupinska kohezija izreden vpliv na stopnjo zavzetosti posameznika.

1.1.3 Merjenje zavzetosti

Kljub temu da je zavzetost zaposlenih v zadnjem desetletju visoko proučevana, še vedno ostaja odprto vprašanje, kako jo najbolje izmeriti. Shrotryia in Dhanda (2019) v svoji raziskavi opisujeta 10 načinov merjenja zavzetosti:

- Gallupova lestvica merjenja zavzetosti zaposlenih (angl. The Gallup Workplace Audit, v nadaljevanju GWA),

- Utrechtska lestvica merjenja zavzetosti zaposlenih (angl. The Utrecht Work Engagement Scale, v nadaljevanju UWES),
- Lestvica merjenja psihološke zavzetosti (angl. Psychological Engagement Measure).
- Lestvica merjenja delovne in organizacijske zavzetosti (angl. Job and Organizational Engagement Scale),
- Lestvica merjenja delovne zavzetosti (angl. Job Engagement Measure),
- Vprašalnik o zavzetosti zaposlenih (angl. Employee Engagement Survey),
- Globalni vprašalnik o zavzetosti (angl. Global Engagement Survey),
- Lestvica merjenja intelektualne, socialne in čustvene komponente zavzetosti (angl. Intellectual, Social, Affective Engagement Scale, v nadaljevanju ISA E. Scale) in
- Lestvica merjenja zavzetosti zaposlenih (angl. The Employee Engagement Scale, v nadaljevanju EES).

Zelo pogosto uporabljena in citirana je lestvica GWA, ki so jo v svoji raziskavi uporabili Harter, Schmidt in Hayes (2002). Avtorji so zavzetost opisali kot vpetost posameznikov v delo, zadovoljstvo zaposlenih in navdušenje nad delom. Vprašalnik je bil sestavljen iz 13 različnih vprašanj. Od tega je 12 elementov merilo zavzetost, en element pa splošno zadovoljstvo. Uporabljena je bila petstopenjska lestvica. Avtorji so z raziskavo dokazali, da sta tako zadovoljstvo zaposlenih kot njihova zavzetost pozitivno povezana z zadovoljstvom kupcev, lojalnostjo, dobičkonosnostjo in produktivnostjo (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Gallupov pristop k merjenju zavzetosti je osredotočen na proučevanje zavzetosti bolj z vidika raziskovalca kot z vidika konstrukta na posameznikovi ravni (Shrotryia & Dhanda, 2019).

Največkrat citiran in najpogosteje uporabljen način merjenja zavzetosti je lestvica UWES. Njena prednost je, da je v teoriji že uveljavljena in zato v različnih državah z uporabo statističnih metod tudi dokazana (Albrecht, 2010). Schaufeli, Salanova, González-Romá in Bakker (2002) zavzetost opredeljujejo kot pozitivno, izpolnjujoče, na delo vezano stanje, ki je zaznamovano z energičnostjo, vpetostjo v delo in predanostjo. Avtorji so v raziskavi iskali povezavo med izgorelostjo in zavzetostjo. Vprašalnik je bil sestavljen iz 17 različnih vprašanj, za odgovore pa je bila uporabljena sedemstopenjska lestvica. Vprašanja so bila zastavljena tako, da so anketiranci z odgovori ocenjevali stopnjo treh glavnih spremenljivk, ki jih avtorji omenjajo v definiciji – energičnosti, vpetosti v delo in predanosti delu. Avtorji so z raziskavo potrdili, da je izgorelost negativno povezana z zavzetostjo.

May, Gilson in Harter (2004) so v svoji raziskavi izhajali iz Kahnove operacionalizacije pojma zavzetost, pri kateri je izpostavil tri dimenzije zavzetosti zaposlenih: psihološko smiselnost, varnost in sposobnost. Kazalniki psihološke smiselnosti so bili obogatitev dela, odnosi med sodelavci in ujemanje osebe s svojim delovnim mestom. Psihološko varnost so merili s pomočjo odnosov z nadzorniki in sodelavci ter prek norm vedenja, kot determinante psihološke sposobnosti pa so bili definirani viri, samozavedanje in zunanje dejavnosti. Vprašalnik je sestavljalo 13 vprašanj, uporabljena pa je bila petstopenjska Likertova lestvica.

May, Gilson in Harter (2004) so v raziskavi prišli do zaključka, da na psihološko smiselnost pozitivno vplivata obogatitev dela in ujemanje osebe s svojim delovnim mestom. Odkrili so tudi pozitivno povezavo med dobrimi odnosi z nadzorniki in sodelavci ter psihološko varnostjo.

Tudi Saks (2006) je izhajal iz Kahnovih ugotovitev na področju zavzetosti. V raziskavi je zavzetost definiral kot konstrukt, ki ga sestavljajo tri komponente – kognitivna, čustvena in vedenjska. Raziskava je bila zastavljena tako, da je avtor zavzetost razdelil na zavzetost, vezano na celotno organizacijo, in zavzetost, vezano na posameznikovo delovno mesto. Vprašalnik je sestavljalo 11 vprašanj, uporabljena pa je bila petstopenjska Likertova lestvica. Rezultati so pokazali, da je zavzetost, vezana na posameznikovo delovno mesto, odvisna od karakteristik delovnega mesta, zavzetost, vezana na celotno organizacijo, pa od zaznane pravičnosti. Obe vrsti zavzetosti pa sta bili odvisni od zaznane organizacijske podpore.

Kot več drugih avtorjev so tudi Rich, Lepine in Crawford (2010) izhajali iz Kahnove operacionalizacije konstrukta zavzetosti. Vprašalnik je bil sestavljen iz treh sklopov, po šest vprašanj za vsako dimenzijo posebej. Rezultati kažejo, da vse tri spremenljivke, ki so jih avtorji proučevali, pozitivno vplivajo na zavzetost. Če so vrednote in cilji organizacije skladni s posameznikovimi, če posameznik s strani organizacije čuti, da je cenjen, in če je posameznik samozavesten pri svojem delu, se bo to odražalo v višji stopnji zavzetosti.

James, McKechnie in Swanberg (2011) so uporabili Employee Engagement Survey za proučevanje vpliva šestih dimenzij (podpora nadzornikov, avtonomija pri delu, obseg delovnika, fleksibilnost delovnika, možnost napredovanja in percepcija pravičnosti) kakovosti dela na zavzetost. Vprašalnik je sestavljalo osem vprašanj, uporabljena pa je bila petstopenjska Likertova lestvica. Raziskava je pokazala, da je stopnja zavzetosti pomembno različna glede na starostno skupino posameznika. Mlajše osebe so kazale manjšo stopnjo zavzetosti od starejših oseb (Shrotryia & Dhanda, 2019).

Blessing White je zavzetost opredelil kot posameznikov prispevek k uspehu organizacije in osebno zadovoljstvo na delovnem mestu. V raziskavi je definiral pet različnih stopenj zavzetosti, zavzetost pa je proučeval s kombinacijo vprašalnikov in intervjujev. Rezultati raziskave so pokazali, da je manj kot tretjina zaposlenih zavzetih pri svojem delu. Najpomembnejša gonilnika zadovoljstva pri delu sta bila možnost napredovanja in izobraževanja, ni pa bilo ugotovljenih nobenih izstopajočih dejavnikov delovnega prispevka posameznika (Shrotryia & Dhanda, 2019).

Tudi lestvica merjenja intelektualne, socialne in čustvene komponente zavzetosti (angl. ISA Engagement Scale) temelji na Kahnovih raziskovanjih zavzetosti. Soane in drugi (2012) so opredelili tri vrste zavzetosti: intelektualno, socialno in efektivno zavzetost. Vprašalnik je sestavljalo devet vprašanj, uporabljena pa je bila sedemstopenjska Likertova lestvica. Raziskava je pokazala, da obstaja pozitivna povezanost med zavzetostjo zaposlenih in njihovo zaznano uspešnostjo pri opravljanju delovnih zadolžitev.

Tako kot v praksi ni poenotene definicije zavzetosti, se tudi lestvice merjenja zavzetosti med avtorji razlikujejo. Vse omenjene lestvice merjenja zavzetosti imajo tako svoje prednosti kot slabosti, uporaba pa je odvisna predvsem od raziskovalnega problema, ki ga želimo rešiti z raziskavo (Shrotryia & Dhandra, 2019). Bakker, Albrecht in Leiter (2011) izpostavljajo, da je glavna prednost lestvice UWES, da pri vprašanjih upošteva energičnost, vpetost v delo in predanost delu.

1.2 Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino

Zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja je povezano s percepcijo posameznika o zmožnosti uspešnega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (Valcour, 2007). V zadnjih desetletjih usklajevanje dela in družine postaja čedalje bolj aktualna tema. Z razvojem tehnologije so se delovne zahteve povišale, na drugi strani pa je prišlo do demografskih sprememb, kot so staranje prebivalstva, povečanje števila zaposlenih žensk in povečanje števila enostarševskih družin. Vse to je vplivalo na spremembo razmerja med poklicnim in zasebnim življenjem (Adlešič, 2020). Usklajevanje dela in družine se nanaša na zadostno stopnjo zadovoljstva na zasebnem in poslovnem področju, kar je mogoče doseči z aktivno vpetostjo v različne vloge ter z učinkovito razporeditvijo časa (Wood, Oh, Park & Kim, 2020).

Za posameznike je zmožnost usklajevanja dela in družine izrednega pomena. V primeru neuspeha se pri posameznikih to kaže v obliki nezadovoljstva z delom, družino in življenjem, vodi pa lahko tudi v izgorelost (Adlešič, 2020). Posamezniki, ki težje usklajujejo delo in družino, posledično občutijo manj pripadnosti organizaciji in so bolj naklonjeni absentizmu, kar pa pomeni tudi, da so takšni zaposleni nezavzeti ali celo aktivno nezavzeti pri svojem delu. Soomro, Breitenecker in Shah (2017) so ugotovili, da so zaposleni, ki so zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino, bolj uspešni pri opravljanju svojega dela. Vsi delodajalci pa si želijo prav takšne zaposlene.

Raziskovalci, ki proučujejo povezanost poklicnega in zasebnega življenja, uporabljajo štiri različne konstrukte (Adlešič, 2019):

- konflikt med delom in družino,
- obogatitev poklicnega in zasebnega življenja,
- usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja,
- zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja.

1.2.1 Različni konstrukti povezanosti poklicnega in zasebnega življenja

Greenhaus in Beutell (1985) konflikt delo-družina definirata kot obliko internega konflikta znotraj posameznika, ki nastane zaradi nekompatibilnosti med vlogo posameznika na delu in v družini. Sodelovanje v vlogi zaposlenega je zaradi sodelovanja v vlogi družine oteženo in obratno. Greenhaus in Beutell (1985) navajata tri glavne oblike konflikta delo-družina:

- časovni konflikt,
- konflikt obremenitve in
- vedenjski konflikt.

Ljudje na dnevni ravni sodelujemo v različnih vlogah. Zaradi časovne omejenosti pa lahko pride do časovnega konflikta med različnimi vlogami. Časovni konflikt se lahko pojavi v fizični in psihični obliki. Osebe, ki opravijo večje število nador, njihovi delovniki pa so neregularni in nefleksibilni, kažejo višje stopnje konflikta delo-družina. Kljub temu pa ne moremo pričakovati, da bo fleksibilno delo pri vseh zaposlenih pomenilo tudi zmanjšanje konflikta delo-družina (Greenhouse & Beutell, 1985).

Stresorji na delovnem mestu lahko vodijo v simptome napetosti, tesnobe, utrujenosti, depresije in razdražljivosti. Konflikt obremenitve se pojavi, ko preobremenjenost posameznika v eni vlogi vpliva na njegovo delovanje v drugi vlogi. Raziskave kažejo, da nizka raven podpore vodij in slaba interakcija z njimi vodita v višji konflikt delo-družina. Po drugi strani pa konflikt obremenitve lahko nastane tudi znotraj družne, predvsem takrat, ko pride do nestrinjanja in pomanjkanja podpore med partnerjema (Greenhouse & Beutell, 1985).

Določene delovne vloge od posameznika zahtevajo specifične vzorce vedenja, ki pa se lahko razlikujejo od vzorcev vedenja, ki jih od posameznika pričakuje družina. Oseba mora zato biti sposobna svoje vedenje prilagoditi glede na vlogo, v kateri se pojavlja (Greenhouse & Beutell, 1985).

Ballout (2008) navaja, da konflikt delo-družina sestavljata dve komponenti:

- ko dolžnosti na področju družine motijo delo,
- ko delovne dolžnosti motijo vlogo posameznika v družini.

To pomeni, da konflikt delo-družina ni enoznačen in lahko nastane z dveh različnih področij. Več raziskovalcev je področja posamezno bolj podrobno raziskovalo. Mihelič (2013) v raziskavi ugotavlja, da je poklicna zavezanost pozitivno povezana z zaznanim konfliktom delo-družina, med zakonsko zavezanostjo in obema vrstama konflikta delo-družina pa ni statistično značilne povezave.

Koncept obogatitve poklicnega in zasebnega življenja je definiran kot obseg, do katerega izkušnje v eni vlogi pozitivno vplivajo na kakovost življenja v drugi vlogi. Viri, ki so ustvarjeni v eni vlogi, se prenašajo v drugo vlogo, hkrati pa vodijo do pozitivnega razpoloženja in s tem do boljšega opravljanja druge vloge (Adlešič, 2019).

Termin usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja se je pojavil skupaj z gibanjem za nadomeščanje tradicionalnega delavnika s fleksibilnim delovnim časom. Različni avtorji pri opredelitvi konstrukta niso povsem enotni, na splošno pa je definicija povezana z ravnotežjem oziroma harmonijo življenja (Adlešič, 2019)

Če med seboj primerjamo vse štiri najpogosteje uporabljene konstrukte na področju povezanosti poklicnega in zasebnega življenja, lahko opazimo, da se konstrukt zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja od ostalih treh konstruktov razlikuje v tem, da se ne osredotoča na konflikt. Prav tako pa ne enači vpliva družine na delo z vplivom dela na družino.

1.2.2 Glavni dejavniki zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino

Kljub temu da za zelo podoben konstrukt povezanosti med družinskim in poklicnim življenjem obstajajo različne definicije, pa so dejavniki, ki na njih vplivajo, pri vseh zelo podobni. Za namene raziskave smo se usmerili predvsem na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino vplivajo tri različne vrste dejavnikov (Žnidaršič & Marič, 2018):

- dejavniki na ravni posameznika,
- dejavniki na ravni organizacije in
- dejavniki na ravni države.

Glede na različne raziskave na ravni posameznika izstopa spol. V zadnjih letih se v svetu sicer pojavlja trend večje enakosti med spoloma, kljub temu pa raziskave kažejo, da ženske v povprečju še vedno porabijo več ur svojega prostega časa za skrb za otroke in družinska opravila. Očitna razlika je razvidna tudi v Slovenji, kjer moški za gospodinjstvo v povprečju porabijo 14 ur tedensko, ženske pa kar 25 ur tedensko. Kljub višjemu številu porabljenih ur za gospodinjstvo pa si ženske prizadevajo ustvarjati tudi kariero, kar pomeni, da jim na koncu za prosti čas ostane precej manj časa kot moškim. Vse to pa vpliva tudi na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino (Žnidaršič & Marič, 2018).

Greenhouse in Beutell (1985) v svojem članku omenjata raziskavo, ki je pokazala, da na zadovoljstvo v veliki meri vpliva število ur dela njihovih partnerjev, saj se z višanjem števila ur opravljenega dela niža število ur vključenosti moških v družinske obveznosti. Po drugi strani pa raziskave niso pokazale pomembnega znižanja zadovoljstva pri moških, katerih partnerice so na delu porabile večje število ur. Stoilova, Ilieva-Trichova in Bieri (2020) kot dejavnik omenjajo tudi stopnjo izobrazbe. Višja stopnja izobrazbe naj bi, predvsem pri moških, povečevala verjetnost, da je ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem pomembna značilnost, ki jo upoštevajo pri izbiri delovnega mesta.

Tudi zaznana samoučinkovitost posameznika naj bi igrala pomembno vlogo pri zaznavanju ravnotežja med delom in družino. Gre za zaupanje posameznika v svoje sposobnosti, da se uspešno sooči z zahtevami. Posamezniki z višjo stopnjo zaznane samoučinkovitosti kažejo večje prizadevanje in so bolj uspešni pri soočanju z zahtevami. To pa vodi tudi v višje zadovoljstvo pri delu in organizacijsko pripadnost. Na drugi strani pa nizko stopnjo samoučinkovitosti povezujejo z depresijo in tesnobo (Adlešič, 2019). Mušura, Koričan in Krajnović (2013) na vzorcu hrvaških zaposlenih ugotavljajo, da razen samoučinkovitosti

oziroma samospoštovanja nobena od osebnostnih značilnosti posameznika nima statistično značilnega vpliva na zaznano ravnotežje med delom in družino.

Hrobowski-Culbreath (2010) je v svoji raziskavi ugotovila, da imajo pomemben vpliv na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino tudi nekateri drugi dejavniki na ravni posameznika. Zaposleni v starostnem razponu 18–35 in nad 65 let so bili bolj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino kot zaposleni med 36. in 55. letom. Na to najverjetneje vpliva dejstvo, da v povprečju ljudem pred 35. letom in po 65. letu ni treba skrbeti za družine, saj otrok še nimajo ali pa so ti že odrasli. Poročeni zaposleni in zaposleni v zunajzakonski skupnosti pa so glede na izvedeno raziskavo bili bolj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino kot zaposleni, ki so bili samski (Hrobowski-Culbreath, 2010). Tudi Greenhouse in Beutell (1985) v članku izpostavljata pomen zakonskega stanu, števila in starosti otrok za zadovoljstvo posameznika z ravnotežjem med delom in družino. Poročeni posamezniki, posamezniki z večjo družino in posamezniki z mlajšimi otroki naj bi kazali višjo stopnjo nezadovoljstva z ravnotežjem med družino in delom.

Na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino vplivajo tudi dejavniki na ravni organizacije. Več raziskav je izpostavilo pomembnost podpore delovne organizacije, ki se običajno kaže skozi različne programe in ugodnosti zaposlenim, kot so fleksibilni urnik, možnost koriščenja nadur, možnost dela od doma in podobno (Žnidaršič & Marič, 2018). Erdirençelebi (2020) kot zelo pomemben dejavnik na ravni organizacije izpostavlja spoštovanje s strani sodelavcev in občutek cenjenosti s strani celotne organizacije. Hrobowski-Culbreath (2010) je v raziskavi ugotovila, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi tip organizacije. Zaposleni v javni upravi so glede na raziskavo bili bolj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino kot zaposleni v profitnih organizacijah.

Pomemben organizacijski dejavnik predstavlja tudi organizacijska kultura. Zaposleni, ki smatrajo, da jih organizacija podpira in je družini prijazna, zaznavajo višjo stopnjo zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino (Mihelič & Tekavčič, 2014).

Mihelič in Tekavčič (2014) v članku omenjata tudi pozitiven vpliv fleksibilnosti dela in negativen vpliv nizke stopnje podpore vodstva na zaznano ravnotežje med delom in družino. Zelo pomemben dejavnik na ravni organizacije je tudi količina delovnega časa. Več različnih raziskav je pokazalo, da daljši delovniki in višje število opravljenih nadur pomenijo manjše zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Tudi Abendroth in den Dulk (2011) sta ugotovili, da ima podpora zelo pomemben vpliv na zaznano zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Raziskava je tudi pokazala, da fleksibilnost nima nujno pozitivnega vpliva na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Ta je v veliki meri odvisna od stopnje nadzora, ki jo imajo zaposleni pri izbiri delovnega časa in mesta. Podobno so v svoji raziskavi ugotovili tudi Hsu in drugi (2019). Zaposleni, ki so imeli visoko stopnjo avtonomije glede časa opravljanja dela, so bili manj nagnjeni k stresu na delovnem mestu in so imeli krajše delovnike, kar pa je hkrati povezano tudi z višjimi stopnjami zaznanega ravnotežja med delom in družino. Tudi Kelly, Moen in Tranby (2011) so v svoji raziskavi

izpostavili nadzor nad delovnikom kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov zaznanega ravnotežja med delom in družino. Mušura, Koričan in Krajnović (2013) pa so ugotovili, da je delo od doma (oblika fleksibilnega dela) negativno vplivalo na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino.

Carlson, Ferguson, Hunter in Whitten (2012) so v raziskavi iskali povezavo med zlorabo nadzora s strani vodij in zadovoljstvom z ravnotežjem med delom in družino. Primer zlorabe nadzora s strani vodij se lahko kaže kot verbalno nasilje, javna kritika ali nespoštljiv odnos. Avtorji so v svoji raziskavi dokazali, da je zloraba nadzora močno negativno povezana z zaznanim zadovoljstvom posameznika z ravnotežjem med delom in družino. Zloraba nadzora pri zaposlenih povzroči stres, vpliva na nižjo stopnjo optimističnosti in samoučinkovitosti. Za slednji pa je več avtorjev dokazalo, da sta značilni za posameznike, ki so zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino.

Poleg dejavnikov na ravni posameznika in organizacije pa je treba izpostaviti tudi dejavnike na ravni države. Država lahko regulira vrsto zadev, ki imajo neposreden vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z ravnotežjem med delom in družino. V Sloveniji tako država določa minimalno število dni dopusta, ki pripada delavcem, in porodniško odsotnost. Posredno pa ima država tudi vpliv pri zagotavljanju otroškega varstva in njegove cenovne dostopnosti (Žnidaršič & Marič, 2018).

Abendroth in den Dulk (2011) sta v svoji raziskavi proučevali vpliv države ter čustvene podpore s strani organizacije in družine na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino v osmih različnih evropskih državah. Raziskava je pokazala, da zaposleni v južnih državah Evrope (npr. Portugalska) zaznavajo višje stopnje podpore s strani družine, nizka stopnja zaznane stopnje podpore s strani države pa je bila zaznana v Nemčiji. V skandinavskih državah je bila podpora s strani države, organizacije in družine zaznana kot visoka, v Veliki Britaniji pa je presenetljivo zelo nizka zaznana podpora s strani države. Iz rezultatov je razvidno, da sta politika države in njena zgodovina pomembna dejavnika, ki vplivata na zaznano zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino.

Na svetovni ravni je več različnih podjetij znanih kot prijaznih do zaposlenih. Gre za podjetja, ki jim je uspelo ustvariti delovno okolje, ki zaposlene podpira in zadovoljuje njihove potrebe. To je razvidno skozi ponujanje dodatnih ugodnosti, ki jih zaposleni lahko koristijo (Erdirençelebi, 2020).

1.3 Delo na daljavo

Razvoj informacijske tehnologije je zaposlenim omogočil, da svoje delo lahko učinkovito opravljajo tudi na daljavo (Hrobowski-Culbreath, 2010). Trend kaže, da se delež zaposlenih, ki delajo na daljavo, vsako leto povečuje. V letu 2019 je bilo v Sloveniji nekaj manj kot 7 % zaposlenih, ki so delali na daljavo (Eurostat, 2020). V letih 2020 in 2021 pa zaradi razglašene epidemije lahko pričakujemo, da bo delež še višji.

Delo na daljavo je kot oblika dela prisotno že vrsto let, v zadnjih letih pa se je z razmahom razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije začelo v praksi in raziskavah pogosteje pojavljati. V literaturi se je termin pojavil v letu 1973. Sprva je šlo za zamenjavo informacijske tehnologije za potovanja, povezana z delom (Shipside, 2002).

Običajno se delo na daljavo izvaja od doma, lahko pa se izvaja tudi na drugih lokacijah, odvisno od preferenc posameznega zaposlenega (Even, 2020). V praksi se termin delo na daljavo uporablja za vrsto različnih delovnih situacij, zato je težko postaviti enotno definicijo. Večini definicij pa so skupne naslednje tri značilnosti (Mann, Varey & Button, 2000):

- organizacija,
- lokacija in
- tehnologija.

Delo na daljavo zato lahko v splošnem razumemo kot delo, ki se opravlja na lokaciji, ki je oddaljena od poslovnih prostorov organizacije. Zaposleni, ki delajo na daljavo, pa z ostalimi zaposlenimi nimajo osebne stika, temveč z njimi komunicirajo z uporabo različne tehnologije (Mann, Varey & Button, 2000). Felstead in Henseke (2017) delo na daljavo definirata kot delo, ki vključuje obdelavo informacij in njihovo izmenjavo prek telekomunikacijske povezave, ki se v celoti ali delno prenaša izven poslovnih prostorov organizacije.

Telekomunikacijske povezave (e-pošta, telefon, različne aplikacije itd.) so pogoj za delo na daljavo. Z njihovo uporabo se zmanjša osebna komunikacija med zaposlenimi. Prednost telekomunikacijskih orodij je, da z njihovo uporabo nismo več prostorsko in časovno omejeni za komunikacijo, prednost pa pomenijo tudi zaposlenim, ki imajo slabše komunikacijske veščine. Na drugi strani pa se prek različnih orodij izgubijo glasovni toni, kretnje, obrazne mimike, čustva in drugi dejavniki neverbalne komunikacije, ki pogosto prenašajo pomemben del informacij (Mann, Varey & Button, 2000).

Delo na daljavo je bilo do leta 2020 večinoma prostovoljno, v letu 2020 pa se je z razglašeno epidemijo veliko delovnih mest preoblikovalo v delo na daljavo. Zaposleni tako niso imeli možnosti izbire dela na daljavo, temveč jim je bilo to odrejeno, zato ga ne moremo več smatrati kot prostovoljnega. To je odprlo nove možnosti za raziskovanje vpliva dela na daljavo na zaposlene, saj dosedanje raziskave temeljijo predvsem na prostovoljnem delu na daljavo (Wang, Liu, Quian & Parker, 2021).

Pred razglašeno epidemijo veliko delodajalcev ni omogočalo dela na daljavo predvsem zaradi strahu pred padcem produktivnosti in sodelovanja med zaposlenimi. Epidemija je večino delodajalcev prisila, da so zaposlenim omogočili delo od doma, veliko večjih organizacij pa je že izpostavilo, da se je delo od doma izkazalo kot zelo koristno tako za

delodajalce kot delojemalce (Wellinger, 2021). Eno izmed teh podjetij je Twitter, ki je razglasilo, da bo delo od doma zaposlenim omogočalo do nadaljnjega (Earley, 2020).

Za namene izvedene empirične raziskave se bomo usmerili na delo od doma, ki je ena izmed vrst dela na daljavo. Za to smo se odločili predvsem zaradi trenutne epidemije v svetu, ki za velik del zaposlenih pomeni delo od doma.

1.3.1 Prednosti in slabosti dela na daljavo

Delo na daljavo se je v zadnjih dveh desetletjih večkrat pojavilo kot premet proučevanja v različnih raziskavah. Večina raziskav je temeljila na prostovoljnem delu na daljavo, kjer so zaposleni tovrstno delo opravljali po lastni volji. Glede na izvedene raziskave so se zaposleni, ki so opravljali delo od doma pred razglašeno epidemijo, za ta korak odločili predvsem zaradi lažjega doseganja ravnotežja med delom in družino. Z delom na daljavo so zaposleni prihranili čas, ki ga porabijo za prevoz do delovnega mesta, odmora med delovnim časom so lahko porabili za opravljanje hitrih gospodinjskih opravil, delavnik pa so si čez dan lahko prerazporedili po lastni volji (Anderson & Kelliher, 2020). Mann, Varey in Button, (2000) so v svoji raziskavi ugotovili, da zaposleni pri delu na daljavo najbolj cenijo manj porabljenega časa za transfer, več svobode in fleksibilnosti, manj motenj iz okolja in manj porabljenega denarja.

Delo na daljavo je bilo razumljeno kot ena izmed prednosti za doseg ravnotežja med delom in družino, saj so zaposleni imeli kontrolo nad tem, kdaj in kje bodo opravljali delo. V letu 2020 se je to z razglašeno epidemijo spremenilo, saj so zaposleni, ki so imeli za to omogočene pogoje, delo začeli opravljati od doma. Delodajalci v tako kratkem času niso bili pripravljeni zaposlenim omogočiti popolne svobode in fleksibilnosti. Zaposleni, ki so hkrati tudi starši, so v času dela od doma morali skrbeti tudi za otroke in njihove šolske obveznosti, kar pa je vplivalo tudi na percepcijo doživljanja ravnotežja med delom in družino (Anderson & Kelliher, 2020).

Delo na daljavo pa ne predstavlja prednosti le za zaposlene. Zaradi dela na daljavo imajo delodajalci lahko nižje stroške povračil zaposlenim ter stroške, vezane na najem in uporabnino poslovnih prostorov. Pozitiven pa je tudi vpliv na širše okolje. Podatki Statističnega urada Republike Slovenije (2019) kažejo, da v Sloveniji kar 50 % delovno aktivnega prebivalstva na dnevni ravni migrira v drugo občino na delo. Delo od doma tako v veliki meri pomeni manj onesnaževanja in zastojev na cestah (Kylili in drugi, 2020).

Mann, Varey in Button, 2000 so v svoji raziskavi ugotovili, da zaposleni pri delu na daljavo kot največje slabosti izpostavljajo izolacijo, daljši delovnik in pomanjkanje podpore. Pri delu na daljavo se izgubita osebna komunikacija in del notranjih informacij. Prek različnih telekomunikacijskih orodij se izgubijo deli neverbalne komunikacije, zato lahko pride do napačne interpretacije informacij. Zaposleni imajo praviloma manj stika s sodelavci, kar lahko vodi v njihovo izključenost in osamljenost. Lahko pride do strahu, da jih ostali

zaposleni zaznavajo kot manj kompetentne in manj delovne (Even, 2020), ali pa do občutka nezaupanja s strani delodajalcev in prevelikega obsega nadzora z njihove strani (Marivic, 2019). Uporaba telekomunikacijskih naprav in orodij lahko predstavlja zaposlenim, ki niso večji njihove uporabe, tudi težave in do nje razvijejo odpor. Pri delu na daljavo zaposleni tudi težje postavijo mejo med delom in zasebnim življenjem ter so praktično ves čas na razpolago, zato imajo večkrat občutek daljših delovnikov (Mann, Varey & Button, 2000).

Even (2020) na osnovi izvedene raziskave izpostavlja naslednja priporočila delodajalcem, ki lahko odpravijo slabosti, ki se pojavljajo pri delu na daljavo:

- spodbujanje komunikacije prek informacijsko-komunikacijskih orodij: kljub temu da je osebna interakcija zelo pomembna, se zaposleni lahko tudi prek tovrstne tehnologije povežejo in se na ta način počutijo vključene in ne izolirane. Pomembno je, da imajo zaposleni na voljo primerna orodja, prek katerih lahko nemoteno komunicirajo;
- izvedba občasnih osebnih srečanj, posebnih dogodkov in sestankov, ki zaposlenim dajo vedeti, da so del podjetja;
- izobraževanje vodij, ki zaposlene vodijo na daljavo.

Clement (2020) pa v članku predstavlja glavna pravila, ki bi jih zaposleni morali upoštevati pri delu od doma:

- obvladajte upravljanje s časom,
- ustvarite prostor, ki je namenjen samo za delo,
- postavite mejo med delovnim in zasebnim življenjem in
- trudite se biti čim bolj produktivni.

1.3.2 Povzetek izvedenih raziskav na področju dela na daljavo

Delo na daljavo se je v zadnjih dveh desetletjih večkrat pojavilo kot predmet proučevanja v različnih raziskavah. Staples (2001) je v svoji raziskavi proučeval razliko med zaposlenimi, ki delajo na daljavo, in zaposlenimi, ki ne delajo na daljavo, pri tem pa se je osredotočil na primerjavo vpliva stopnje zaupanja na:

- percepcijo splošne produktivnosti,
- zadovoljstvo z delom in
- stres.

Staples (2001) ugotavlja, da med zaposlenimi, ki delajo na daljavo, in zaposlenimi, ki ne delajo na daljavo, ni nobenih statistično značilnih razlik pri vplivu stopnje zaupanja na zgoraj omenjene dejavnike. Zaupanje se je izkazalo za zelo pomemben dejavnik tako pri delavcih na daljavo kot pri drugih. Z izvedeno raziskavo je potrdil, da več komuniciranja med zaposlenimi na daljavo in njihovimi nadrejenimi povečuje stopnjo zaupanja med njimi. Medtem enaka hipoteza za zaposlene, ki ne delajo na daljavo, ni bila potrjena. Iz tega je

mogoče sklepati, da je zaupanje za zaposlene, ki delajo na daljavo, veliko bolj pomembno kot za zaposlene, s katerimi so nadrejeni dnevno v osebni stiku.

White (2018) je raziskoval stopnjo zaznane apreciacije pri zaposlenih, ki delajo na daljavo, in pri zaposlenih, ki delajo fizično znotraj organizacije. Raziskava je pokazala, da zaposleni, ki delajo na daljavo, manj cenijo pisne pohvale, več pa jim pomeni priložnostna neformalna komunikacija (video konference, virtualni sestanki, pogovori itd.). Osebe se počutijo bolj cenjene, če jih občasno povprašamo po počutju in se z njimi pogovorimo tudi o zadevah, ki niso neposredno vezane na delo. Zaposleni, ki delajo na daljavo, imajo manj možnosti občnih neposlovnih pogovorov s sodelavci, zato je pričakovano, da jih v vsakodnevnih interakcijah pogrešajo. Prav zato je pomembno, da so neformalna srečanja in pogovori za zaposlene, ki delajo na daljavo, spodbujani, pa tudi načrtovani.

Več različnih raziskovalcev se je osredotočilo tudi na proučevanje prednosti in slabosti, ki jih delo na daljavo prinese za zaposlene. Najpogosteje omenjena prednost v raziskavah je fleksibilnost, največkrat omenjena slabost pa izolacija zaposlenih (Mann, Varey & Button, 2000; Even, 2020; Anderson & Kelliher, 2020).

Kot že omenjeno, raziskave, ki so izvedene do leta 2020, temeljijo na delu na daljavo, ki ni nujno delo od doma. Hkrati pa so zaposleni od doma delali, ker so se za to odločili sami. Običajno je uveljavljanje dela na daljavo v organizaciji potekalo dlje časa. Organizacije so pri vpeljavi pogosto imele testna obdobja, v katerih so preoblikovale delovna mesta, izobrazile zaposlene in jim zagotovile ustrezne vire, spremenile način nadzora in podobno. Tako so delodajalci lahko zagotovili učinkovito podporo za produktivnost zaposlenih in zagotovili njihovo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà & Toscano, 2021; Busch, Nash & Bell, 2011). Zaradi epidemije pa je v letu 2020 večino dela od doma odredila država. Po nekaterih podatkih se je zaradi epidemije dve petini delovnih mest na hitro preselilo na dom (Cvjetović, 2020). Zaradi hitre vpeljave dela od doma se organizacije niso uspele prilagoditi, tudi zaposleni pa na spremembo niso bili pripravljeni (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà & Toscano, 2021).

1.3.3 Povezava med zavzetostjo in delom na daljavo

McBain (2007) navaja tri glavne skupine dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih:

- dejavniki organizacije,
- dejavniki managementa in vodenja ter
- dejavniki, povezani z delom.

Management in vodenje zaposlenih, ki delajo na daljavo, ne bi smela biti enaka kot za zaposlene, ki delajo fizično znotraj organizacije, saj so njihove potrebe drugačne. Gerke (2006) izpostavlja tri glavne ključne do uspešnega vodenja delavcev na daljavo:

- vzpostavljanje in ohranjanje odnosov,
- ustrezna komunikacija in
- osredotočenost na skupinski uspeh.

Pri osebnih stikih se med sodelavci nezavedno spletejo povezave, saj so osebe v dnevnem stiku, se pogovarjajo tudi o zasebnem življenju in se tako spoznajo na osebni ravni. Za zaposlene, ki delajo na daljavo, je zelo pomembno, da se čutijo povezane s svojimi sodelavci in vodji, to pa je treba doseči na drugačen način, kot to poteka pri zaposlenih, ki fizično delajo skupaj (Gerke, 2006). White (2018) je v svoji raziskavi ugotovil, da zaposleni, ki delajo na daljavo, pri svojih vodjih bolj cenijo, da si za njih vzamejo čas in jih poslušajo. Zaposlenim, ki so fizično v stiku s svojimi vodji, pa več pomeni njihova ustna ali pisna pohvala. Slog vodenja in odnos z nadrejenim sta neposredno povezana z zavzetostjo (dejavnik managementa in vodenja). Vodje se morajo zavedati, da njihov slog managementa in vodenja neposredno vpliva na zavzetost podrejenih. Hkrati se morajo zavedati tudi, da je treba pri zaposlenih, ki delajo na daljavo, uporabiti drugačen pristop, če želijo imeti možnost doseči visoko stopnjo zavzetosti.

Bakker, Albrecht in Leiter (2011) so v svojih raziskavah ugotovili, da je pomemben dejavnik zavzetosti zaposlenih socialna podpora sodelavcev. Pri delu na daljavo so zaposleni ločeni od svojih sodelavcev, zato lahko pričakujemo, da to negativno vpliva na zavzetost zaposlenih. Kljub temu pa je treba upoštevati tudi različne možnosti neosebne komunikacije, ki jo zaposleni lahko koristijo. Z razvojem tehnologije je namreč velik del komunikacije s sodelavci mogoče opraviti tudi virtualno (Palumbo, Manna & Cavallone, 2020). Iz tega je mogoče sklepati, da pri zaposlenih, ki delajo na daljavo, na zavzetost vplivajo tudi to, kakšne možnosti komunikacije imajo s svojimi sodelavci.

Virtualna komunikacija lahko izolacijo zaposlenih nadomesti le do določene mere. Virtualni sestanki in srečanja ne morejo nadomestiti pristnega osebnega stika (Semuels, 2020). Mann, Varey in Button (2000) so v svoji raziskavi ugotovili, da zaposleni kot slabost pri delu na daljavo najpogosteje izpostavljajo izolacijo. Takrat se izgubita osebna komunikacija in del notranjih informacij. Prek različnih telekomunikacijskih orodij se izgubijo deli neverbalne komunikacije, zato lahko pride do napačne interpretacije informacij. Odnosi med zaposlenimi pa niso pomembni zgolj za zavzetost zaposlenih. McFarlin (2019) dobre odnose med zaposlenimi med drugim povezuje z višjo stopnjo zadržanja in produktivnosti zaposlenih.

McBain (2007) med dejavnike zavzetosti, povezane z delom, med drugimi šteje tudi fleksibilnost. V preteklosti je delo na daljavo predstavljalo sinonim za fleksibilnost. Mann, Varey in Button, (2000), Even (2020) ter Anderson in Kelliher (2020) v svojih raziskavah fleksibilnost poudarjajo kot najpomembnejšo prednost dela na daljavo. Iz tega je mogoče sklepati, da delo na daljavo pozitivno vpliva na stopnjo zavzetosti zaposlenih. Pri tem pa je treba upoštevati dejstvo, da delo na daljavo, ki smo mu bili priča v zadnjih dveh letih, zaradi hitrega in nujnega prehoda ni obdržalo fleksibilnosti, ki je bila ena izmed glavnih prednosti

predhodnih študij, opravljenih na to temo (Laker, Godley, Patel & Cobb, 2020). Bradley (2020) kot težavo pri delu na daljavo v obdobju epidemije izpostavlja, da se managerji niso imeli časa prilagoditi in izobraziti za uspešno vodenje zaposlenih na daljavo, kar pa je eden izmed zelo pomembnih dejavnikov za ohranjanje zavzetosti zaposlenih.

Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà in Toscano (2021) v svoji raziskavi izpostavljajo tudi pomembnost delovnega prostora za zavzetost zaposlenih. Zaradi razglašene epidemije ter zahtev po delu in šolanju na daljavo so bili družinski člani primorani deliti svoje delovne prostore. Tako stanovanja niso bila primerna za opravljanje dela vseh družinskih članov hkrati zaradi pomanjkanja prostora, opreme in miru. Delovno okolje je za zaposlene tako postalo moteče, kar pa posledično vodi v njihovo nezadovoljstvo in s tem posredno tudi vpliva na zavzetost.

Iz modela delovnih zahtev in delovnih virov je razvidno, da je za zavzetost zaposlenih pomemben tudi psihološki kapital posameznika oziroma njegovi osebni viri. Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà in Toscano (2021) v svoji raziskavi kot pomemben dejavnik zavzetosti pri delu od doma izpostavljajo sposobnost vodenja samega sebe. Posamezniki, ki so sposobni učinkovito voditi same sebe, učinkovito spremljajo svojo uspešnost in cilje, ki so si jih zastavili, ter s tem uravnavajo svojo motivacijo in zavzetost pri delu.

1.3.4 Zavzetost, delo na daljavo in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino

Delodajalci možnost dela na daljavo velikokrat povezujejo s politiko družini prijaznega podjetja (Felstead, Jewson, Phizacklea & Walters, 2002). Pri proučevanju vpliva dela na daljavo na zaznano zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino so različne raziskave med seboj kontradiktorne. Po eni strani delo na daljavo zaposlenim običajno nudi višjo fleksibilnost in avtonomnost pri delu (Delanoeije, Verbruggen & Germeys, 2019). Byron (2005) je v svoji raziskavi dokazal, da so zaposleni, ki imajo bolj fleksibilen delovni čas, bolj uspešni pri usklajevanju dela in družine. Madsen (2006) pa je v raziskavi potrdil hipotezo, da zaposleni, ki delajo na daljavo, občutijo manj konflikta delo-družina. Pri delu na daljavo oziroma od doma si zaposleni delovne opravke lahko prerazporedijo čez ves dan, hkrati pa ne porabijo časa za prevoz na delo.

Na drugi strani pa je več raziskovalcev ugotovilo, da delo od doma negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z ravnotežjem med delom in družino. Mušura, Koričan in Krajnović (2013) so v svoji raziskavi, ki so jo opravili med hrvaškimi zaposlenimi, ugotovili, da je imelo delo od doma negativen vpliv na zaznano zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Zaposleni pri delu od doma težje ločujejo mejo med delom in zasebnim življenjem, čez dan več razmišljajo o delovnih obveznostih in pogosto delajo dlje časa, kot če bi delo opravljali v pisarni. Pri delu od doma pa se večkrat pojavljajo tudi motnje s strani ostalih družinskih članov (Delanoeije, Verbruggen in Germeys, 2019).

Raziskave pred razglašeno epidemijo so proučevale delo na daljavo kot samostojno izbiro posameznika. Za delo na daljavo je takrat bila značilna fleksibilnost, saj delodajalci običajno niso merili prisotnosti na delovnem času v točno določenem delu dneva, temveč rezultat opravljenega dela. To je pomenilo, da so si zaposleni delovni čas lahko v dnevu razporedili sami ter so zato bili bolj uspešni pri usklajevanju dela in družine (Madsen, 2006).

V letu 2020 pa se zaradi nenadnega premika dela iz pisarn na dom veliko delodajalcev ni imelo časa prilagoditi in izoblikovati »pravil« delo od doma. Zaradi tega so za nadzor zaposlenih uporabljali enaki principe kot prej ali pa so zaposlene začeli nadzirati še bolj poostreno. Določena podjetja so se odločila za nadzor zaposlenih prek videokamer in druge tehnologije, ki so merile dejansko prisotnost zaposlenih pred svojimi računalniki (Laker, Godley, Patel & Cobb, 2020). To je pomenilo, da zaposleni nimajo več možnosti fleksibilnega dela, kar je bila ena izmed velikih prednost dela od doma (Byron, 2005).

Zaradi razglašene epidemije v letu 2020 pa doma niso ostali le zaposleni, temveč tudi njihovi otroci. Zaposleni so zato poleg opravljanja dnevnih obveznosti imeli obveznosti še s pripravo obrokov za družino in pomočjo otokom pri šolskih obveznosti, ki so jih opravljali od doma. Vse to pa lahko vodi v višjo zaznavo konflikta delo-družina (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà & Toscano, 2021). Palumbo (2020) je v svoji raziskavi proučeval vpliv dela od doma na zaznavanje ravnotežja med delom in družino v obdobju epidemije covida-19. Z raziskavo je potrdil hipotezo, da delo od doma negativno vpliva na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Pri delu od doma so ljudje namreč težje ločili med zasebnim in delovnim življenjem. Stalna prisotnost ostalih družinskih članov in njihove zahteve pa so pri zaposlenih povzročile še več stresa.

Različne raziskave so pokazale, da sta zavzetost zaposlenih in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino povezana. Chen in Huang (2016) sta v svoji raziskavi ugotovila, da višja stopnja zavzetosti zaposlenih vodi v višjo stopnjo zaznavanja konflikta delo-družina. Na drugi strani pa so Wood, Oh, Park in Kim, (2020) v svoji raziskavi ugotovili, da je zavzetost predhodnik zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino in obratno. Dejstvo je, da se dejavniki, potrebni za zavzetost zaposlenih, in sposobnost usklajevanja dela in družine v določeni meri prekrivajo, ni pa zadostnih dokazov, v katero smer teče povezava (Wood, Oh, Park & Kim, 2020; Parkes & Langford, 2008).

2 RAZISKAVA MED ZAPOSLENIMI V SLOVENIJI

V nadaljevanju je predstavljena raziskava o zavzetosti pri delu in ravnotežju med delom in družino pri delu na daljavo. S pomočjo zastavljenih in preverjenih petih hipotez smo ugotavljali vpliv različnih dejavnikov dela od doma na zavzetost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino.

2.1 Cilji raziskave in hipoteze

V zelo kratkem času je delo od doma postalo realnost mnogih zaposlenih. Pomembno je, da se zavedamo, da gre za posebno in predvsem drugačno obliko dela. Z izvedeno raziskavo želimo prikazati, kako delo na daljavo vpliva na zaposlene in kakšne posledice ima na zadovoljstvo zaposlenih z ravnotežjem med delom in družino. Hkrati želimo prikazati, kje so največje pomanjkljivosti slovenskih podjetij pri delu na daljavo, in podati uporabne predloge za izboljšave, ki jih podjetja lahko uporabijo za izboljšanje zavzetosti zaposlenih in njihovega zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino. Prispevati želimo tudi na teoretičnem področju, saj dosedanje raziskave temeljijo predvsem na prostovoljnem delu na daljavo, v raziskavo pa so večinoma vključeni zaposleni, ki so zaradi epidemioloških razmer bili »prisiljeni« v delo od doma.

Glavni cilj raziskave je ugotoviti, kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih z ravnotežjem med delom in družino pri delu na daljavo. Ugotoviti želimo tudi medsebojno povezanost dejavnikov zavzetosti in zadovoljstva z delom in družino. Nazadnje pa želimo podati priporočila podjetjem za povišanje zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih z ravnotežjem med delom in družino pri delu na daljavo. Za izpolnitev namena in ciljev raziskave smo postavili pet temeljnih hipotez, ki jih bomo preverili empiričnem delu.

H1: Zaposleni, ki imajo večjo stopnjo kontrole nad delovnikom, so pri delu na daljavo a) bolj zavzeti in b) bolj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino.

Fleksibilnost delovnika v povezavi s stopnjo kontrole zaposlenih oziroma prosto odločitvijo zaposlenih, kdaj bodo opravljali delo, se kot dejavnik pojavlja v različnih raziskavah tako na področju zavzetosti kot na področju zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino. Kelly, Moen in Tranby (2011) v svoji raziskavi ugotavljajo, da je nadzor zaposlenih nad delovnikom pozitivno povezan s stopnjo zaznanega ravnotežja med delom in družino.

Podobno sta ugotovili tudi Abendroth in den Dulk (2011). Njuna raziskava je pokazala, da fleksibilnost dela nima nujno pozitivnega vpliva na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Ta je namreč v veliki meri odvisna od stopnje nadzora, ki jo imajo zaposleni pri izbiri delovnega časa in mesta. Zaposleni z višjo stopnjo avtonomije glede časa opravljanja dela so tudi manj nagnjeni k stresu na delovnem mestu in v povprečju poročajo o krajših delovnikih (Hsu in drugi, 2019).

H2: Več možnosti neformalne komunikacije s sodelavci pozitivno vpliva na zavzetost pri zaposlenih, ki delajo na daljavo.

Komunikacija je ena izmed glavnih gonilnih sil zavzetosti zaposlenih. Zaposleni z njeno pomočjo pridobijo občutek pripadnosti organizaciji in se lahko poistovetijo z organizacijskimi cilji in vrednotami (Bedarkar & Pandita, 2014). To je za zavzetost

zaposlenih izrednega pomena, saj so zavzeti zaposleni predani svojemu delu in organizaciji (Bakker & Leiter, 2010b).

Med običajnim delovnikom v pisarni imajo zaposleni tekom dneva več možnosti neformalne komunikacije. Pri delu na daljavo je ta komunikacija nekoliko otežena, zato je pomembno, da imajo zaposleni na voljo dovolj orodij, prek katerih imajo možnost komuniciranja s svojimi sodelavci. Zaznana organizacijska podpora in skupinska kohezija imata namreč izreden vpliv na stopnjo zavzetosti posameznika (Kim, 2012). Tudi Staples (2001) je potrdil, da več komuniciranja med zaposlenimi, ki delajo na daljavo in njihovimi nadrejenimi povečuje stopnjo zaupanja med njimi. Enaka hipoteza za zaposlene, ki ne delajo na daljavo pa ni bila potrjena.

H3: Večji nadzor nadrejenih negativno vpliva na a) zavzetost zaposlenih in b) njihovo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma.

Glede na model delovnih zahtev in delovnih virov zaposleni, ki so pri delu od doma pod nenehnim pritiskom in nadzorom zaposlenih, nimajo izpolnjenih osnovnih pogojev, da bi pri svojem delu lahko bili zavzeti (Bakker & Leiter, 2010b). Skladno s tem pričakujemo, da bolj kot je zaposleni pod nadzorom, manj bo zavzet pri svojem delu.

Valcour (2007) zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino definira kot percepcijo zmožnosti uspešnega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Nenehen nadzor pa pri zaposlenih lahko povzroči stres in nezmožnost izvajanja vlog v družini.

H4: Zaposleni, ki imajo več šoloobveznih otrok, so pri delu od doma manj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino.

Hrobowski-Culbreath (2010) je v svoji raziskavi ugotovila, da so zaposleni v starostnem razponu 18–35 in nad 65 let bolj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino kot zaposleni med 36. in 55. letom. V povprečju ljudem pred 35. letom in po 65. letu ni treba skrbeti za družino, saj otrok še nimajo ali pa so ti že odrasli. Zaradi razglašene epidemije je več zaposlenih delo opravljalo od doma, hkrati pa so doma ostali tudi šoloobvezni otroci. To je za zaposlene pomenilo, da so v delovnem času morali poskrbeti za delovne obveznosti, hkrati pa so dodatno imeli več zadolžitve, vezanih na osnovne potrebe otrok in njihovo izpolnjevanje šolskih obveznosti. Za te je v običajnih razmerah poskrbljeno v šolah, v času karantene pa so zaposleni tako dobili še dodatne zadolžitve. Zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja je povezano s percepcijo posameznika o zmožnosti uspešnega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (Valcour, 2007). Iz tega sklepamo, da so zaposleni v tem času bili manj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino.

H5: Bolj kot je oseba zadovoljna z ravnotežjem med delom in družino, višja je njena stopnja zavzetosti pri delu.

Večina raziskovalcev v svojih raziskavah ni dokazala, v katero smer teče povezava med zavzetostjo in zadovoljstvom z ravnotežjem med delom in družino pri zaposlenih, vendar pa smo iz prebrane literature ugotovili naslednjo povezanost med konstruktoma. Glede na model delovnih zahtev in delovnih virov je za zavzetost zaposlenih pomemben tudi njihov psihološki kapital (zaznana samoučinkovitost, zaupanje vase, odpornost, optimističnost itd.). Zaposleni, ki niso zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino, običajno nimajo teh dejavnikov (Bakker & Leiter, 2010b). Iz tega lahko sklepamo, da takšni zaposleni običajno tudi niso zavzeti pri svojem delu.

2.2 Zbiranje podatkov in predstavitev vprašalnika

Anketni vprašalniki so bili oblikovani na spletni strani www.1ka.si. Prek e-pošte smo povezavo posredovali v pet različnih večjih slovenskih podjetij z zaposlenimi, ki imajo možnost dela na daljavo. Zaradi zagotavljanja anonimnosti podatkov podjetij ne izpostavljam poimensko, zajeli pa smo podjetja iz različnih panog (avtomobilska, farmacevtska, bančništvo in druge svetovalne panoge). Na ta način smo zbrali približno 65 % odgovorov. Ker pa smo želeli zajeti večji vzorec zaposlenih, in tudi zaposlene, neodvisno od naše subjektivne presoje, smo vprašalnik objavili tudi na spletnem portalu LinkedIn. Tam smo prejeli še preostalih 35 % odgovorov.

Odgovore smo pridobili od 103 zaposlenih. S spletnega portala www.1ka.si smo izvozili odgovore in jih najprej obdelali s pomočjo orodja Excel, nato pa še s pomočjo statističnega programa SPSS. Na osnovi odgovorov smo analizirali postavljene hipoteze in raziskali, kako različni dejavniki vplivajo na zavzetost in sposobnost usklajevanja dela in družine pri zaposlenih, ki delajo od doma. V teoretičnem delu opisana teoretična izhodišča in članki so bili temelj za oblikovanje vprašalnika, s katerim smo želeli potrditi postavljene hipoteze. Celoten vprašalnik je prikazan v prilogi 1.

Magistrsko delo temelji na deduktivnem raziskovalnem pristopu. S pomočjo teoretičnih izhodišč smo oblikovali hipoteze, ki smo jih nato glede na rezultate vprašalnikov potrdili oziroma ovrgli. Vprašalnik je sestavljen iz štirih različnih sklopov vprašanj. Z izjemo demografskih vprašanj je bila pri vseh vprašanjih uporabljena petstopenjska Likertova lestvica.

Prvi sklop vprašanj je namenjen ugotavljanju stopnje zavzetosti in ravnotežja med delom in družino pri posameznikih. V prvem sklopu sta dve vprašanji, vsako izmed njiju pa sestavlja 21 trditve. Od tega je prvo vprašanje namenjeno času, ko zaposleni delajo od doma, drugo pa času, ko zaposleni delajo fizično iz svoje organizacije (pisarne). Trditve, ki se nanašajo na merjenje zavzetosti zaposlenih, smo povzeli po v praksi že uveljavljenem vprašalniku UWES. Trditve zavzemajo vse tri vidike zavzetosti, ki jih omenjajo Schaufeli, Salanova, González-Romá in Bakker (2002). To so energičnost, vpetost v delo in predanost delu. Trditve, ki merijo zadovoljstvo posameznikov z ravnotežjem med delom in družino, pa smo oblikovali na osnovi raziskave avtorjev Carlson, Thompson, Perrewé in Whitten (2011), ki

so raziskovali povezave med zadovoljstvom z delom in družino ter nadzorom s stani nadrejenih.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na ugotavljanje značilnosti dela, ki ga anketiranci opravljajo. Sestavlja ga eno vprašanje z 12 različnimi trditvami, s pomočjo katerih smo določili stopnjo fleksibilnosti dela, ki ga opravljajo zaposleni, možnosti komunikacije pri delu od doma, odnose anketirancev s svojimi sodelavci, stopnjo zaznanega zaupanja s strani zaposlenih in podobno. Fleksibilnost dela je oblika dela, pri kateri imajo zaposleni možnost izbire prihoda in/ali odhoda z delovnega mesta (U.S. Department of Labor, brez datuma). Trditve, ki so proučevale zaznano stopnjo fleksibilnosti in avtonomije pri zaposlenih, so bile oblikovane s pomočjo definicij. Pri oblikovanju trditve smo si pomagali tudi z raziskavo, ki so jo izvedli Wöhrmann, Dilchert in Michael (2021). V svoji raziskavi so ugotavljali povezavo med fleksibilnostjo dela in ravnotežjem med delom in družino. Trditve, ki so proučevale možnosti komunikacije pri delu od doma, smo oblikovali na osnovi lastnih izkušenj ter na osnovi raziskave raziskovalcev Bedarkar in Pandita (2014), ki sta raziskovala različne dejavnike delovne zavzetosti, med drugimi tudi komunikacijo med zaposlenimi. Staples (2001) je v svoji raziskavi proučeval razliko med zaposlenimi, ki delajo na daljavo, in zaposlenimi, ki ne delajo na daljavo, s poudarkom na stopnji zaupanja. S pomočjo njegove raziskave smo oblikovali trditve, ki so merile stopnjo zaznanega zaupanja s strani zaposlenih.

V tretjem sklopu vprašanj smo s pomočjo petih trditve ugotavljali preference anketirancev glede dela od doma. Gre za splošna vprašanja, ki smo jih oblikovali na osnovi lastnih izkušenj in so bile oblikovane zgolj kot kontrolne spremenljivke. Zadnji sklop vprašanj se nanaša na demografska vprašanja o spolu, starosti, številu šoloobveznih otrok, času, porabljenem za prevoz na delo, in zakonskem stanu.

2.3 Opis vzorca

S pomočjo vprašalnikov smo pridobili 103 popolno izpolnjene vprašalnike. Nepopolno izpolnjeni vprašalniki so bili izključeni iz analize, ostale vprašalnike pa smo vsebinsko obdelali s pomočjo orodja Excel.

Prvo demografsko vprašanje se nanaša na spol. Iz tabele 1 je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo 26 % moških in 74 % žensk.

Tabela 1: Spol anketirancev

Spol	Frekvenca	Delež (v %)
Moški	27	26 %
Ženski	76	74 %
Skupaj	103	100 %

Vir: lastno delo.

Drugo demografsko vprašanje se nanaša na starost anketirancev in je odprtega tipa. Glede na zbrane podatke smo starost razvrstili v šest razredov, ki so predstavljeni v tabeli 2. Pri analizi smo ugotovili, da ni nobenega anketiranega, starega do vključno 21 let. Največji del anketiranih (37 %) je uvrščenih v starostni razred med 22 in 29 let. 33 % anketiranih je uvrščenih v starostni rezed od 30 do 37 let, 16 % jih je starih med 38 in 45 let, 12 % pa med 46 in 52 let. Le 3 % anketiranih spada v starostno skupino nad 53 let.

Tabela 2: Starost anketirancev

Starost	Frekvenca	Delež (v %)
do vključno 21 let	0	0 %
od 22 do 29 let	38	37 %
od 30 do 37 let	34	33 %
od 38 do 45 let	16	15 %
od 46 let do 52 let	12	12 %
nad 53 let	3	3 %
Skupaj	103	100 %

Vir: lastno delo.

Tretje vprašanje se nanaša na čas, ki ga anketiranci na dnevni ravni porabijo za prevoz na delo, in je odprtega tipa. Rezultate smo razvrstili v pet skupin. Skupine so prikazane v minutah, čas pa predstavlja prevoz anketirancev v obe smeri. Iz tabele 3 je razvidno, da skoraj polovica anketiranih (42 %) za prevoz na delo dnevno porabi med 21 in 40 minut. 23 % anketiranih za prevoz na delo dnevno porabi manj kot 20 minut, 18 % od 41 do 60 minut, 8 % pa od 61 do 80 minut. Le 9 % dnevno porabi več kot 81 minut.

Tabela 3: Čas prevoza na dan

Čas prevoza/dan	Frekvenca	Delež (v %)
Do 20 min	24	23 %
Od 21 do 40 min	43	42 %
Od 41 do 60 min	19	18 %
Od 61 d 80 min	8	8 %
Nad 81 min	9	9 %
Skupaj	103	100 %

Vir: lastno delo.

Naslednje vprašanje se nanaša na število dni mesečno, ko anketiranci delo opravljajo od doma. Pri tem smo anketirance prosili, da upoštevajo povprečje preteklega leta. Tudi to vprašanje je bilo odprtega tipa, glede na prejete rezultate pa smo odgovore razvrstili v pet skupin. 28 % anketiranih je odgovorilo, da delo od doma mesečno opravljajo do petkrat, 26 % od šest- do 10-krat, 30 % od 11- do 15-krat, 11 % pa od 16- do 20-krat. 5 % zaposlenih je odgovorilo, da delo od doma opravljajo več kot 21-krat mesečno, kar pomeni, da praktično neprestano delajo od doma. Nihče od anketiranih ni odgovoril, da dela od doma ne opravlja

nikoli, saj je bila anketa namenjena zgolj zaposlenim, ki vsaj občasno delajo od doma. Rezultati so predstavljeni v tabeli 4.

Tabela 4: Mesečno število dni dela od doma

Mesečno delo od doma	Frekvenca	Delež (v %)
Do petkrat	29	28 %
Od šest- do 10-krat	27	26 %
Od 11- do 15-krat	31	30 %
Od 16- do 20-krat	11	11 %
Od 21- do 25-krat	5	5 %
Skupaj	103	100 %

Vir: lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju smo anketirance spraševali o številu šoloobveznih otrok. Ugotovili smo, da kar 72 % anketiranih nima šoloobveznih otrok, 12 % anketiranih ima enega šoloobveznega otroka, 15 % jih ima dva šoloobvezna otroka, le 2 % anketiranih pa ima tri šoloobvezne otroke. Rezultati so predstavljeni v tabeli 5.

Tabela 5: Število šoloobveznih otrok

Število šoloobveznih otrok	Frekvenca	Delež (v %)
0	74	72 %
1	12	12 %
2	15	14 %
3	2	2 %
Skupaj	103	100 %

Vir: lastno delo.

Šesto vprašanje se nanaša na zakonski stan anketiranih. Iz tabele 6 je razvidno, da je 26 % anketiranih samskih, 47 % v zvezi in 27 % poročenih. Nihče od anketiranih ni izbral odgovora drugo.

Tabela 6: Zakonski stan

Zakonski stan	Frekvenca	Delež (v %)
Samski	27	26 %
V zvezi	48	47 %
Poročen	28	27 %
Drugo	0	0 %
Skupaj	103	100 %

Vir: lastno delo.

Naslednje vprašanje se nanaša na delovno mesto anketirancev in je odprtega tipa. Glede na prejete odgovore smo delovna mesta razvrstili v devet skupin področij dela, ki so predstavljene v tabeli 7. Največji del anketirancev (38 %) dela na področju financ, računovodstva in revizije, 8 % jih dela na področju administracije, 8 % na področju managementa, 7 % na področju marketinga, 4 % na področju javnega sektorja in 1 % na področju kadrovanja. 25 % anketiranih smo zaradi nejasnosti, razpršenosti ali manjkajočih odgovorov uvrstili v skupino drugo.

Tabela 7: Področje dela

Področje dela	Frekvenca	Delež (v %)
Finance	20	19 %
Računovodstvo in revizija	20	19 %
IT	9	9 %
Administracija	8	8 %
Management	8	8 %
Marketing	7	7 %
Javni sektor	4	4 %
Kadrovanje, HR	1	1 %
Drugo	26	25 %
Skupaj	103	100 %

Vir: lastno delo.

Zadnje vprašanje sklopa demografskih vprašanj se nanaša na stopnjo zaključene izobrazbe anketiranih. Noben anketirani nima končane le osnovne šole, poklicne šole ali gimnazije. 15 % anketiranih ima končano višješolsko izobrazbo, 33 % univerzitetno izobrazbo, 49 % pa podiplomsko izobrazbo. 4 % anketiranih ima doktorsko izobrazbo. Rezultati so predstavljeni v tabeli 8.

Tabela 8: Stopnja dokončane izobrazbe

Stopnja dokončane izobrazbe	Frekvenca	Delež (v %)
Osnovna šola	0	0 %
Poklicna šola oz. gimnazija	0	0 %
Višješolska izobrazba	15	14 %
Univerzitetna izobrazba	34	33 %
Podiplomska izobrazba	50	49 %
Doktorska izobrazba	4	4 %
Skupaj	103	100 %

Vir: lastno delo.

3 REZULTATI RAZISKAVE

V naslednjem poglavju so predstavljeni rezultati izvedene raziskave. Rezultate smo pridobili s pomočjo obdelave podatkov v programih Excel in SPSS.

3.1 Analiza zbranih podatkov

Glavni namen opravljene raziskave je ugotoviti vpliv določenih značilnosti dela od doma na zavzetost zaposlenih in na njihovo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Poleg demografskih vprašanj vprašalnik sestavljajo trije sklopi vprašanj oziroma trditve. Pri vseh sklopih smo najprej posamično izračunali aritmetično sredino (oznaka μ), standardni odklon (oznaka σ) in frekvenčno porazdelitev s pripadajočim deležem v odstotkih. Pri vseh vprašanjih je bila uporabljena Likertova petstopenjska lestvica. Anketirani so na trditve odgovarjali tako, da so svoje strinjanje s trditvijo ocenili s celim številom od 1 do 5, pri čimer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma se strinjam. Pri interpretaciji rezultatov aritmetične sredine smo sledili naslednjim načelom:

- za srednje vrednosti do 1,5 se anketiranci s trditvijo sploh ne strinjajo,
- za srednje vrednosti med 1,5 in 2,5 se anketiranci s trditvijo ne strinjajo,
- za srednje vrednosti med 2,5 in 3,5 se anketiranci s trditvijo delno strinjajo,
- za srednje vrednosti med 3,5 in 4,5 se anketiranci s trditvijo strinjajo,
- za srednje vrednosti nad 4,5 pa se anketiranci s trditvijo popolnoma strinjajo.

Prvi dve vprašanji sodita v prvi sklop, ki je namenjen ugotavljanju zavzetosti in ravnotežja med delom in družino. Vprašanji se razlikujeta le v tem, da pri prvem anketiranci odgovarjajo na trditve za čas dela od doma, pri drugem pa za čas dela fizično iz organizacije (oziroma iz pisarne). Vsako od vprašanj ima 21 enakih trditve, od tega se jih 13 nanaša na ugotavljanje zavzetosti anketiranih, ostalih osem pa na ugotavljanje ravnotežja med delom in družino pri anketiranih. Trditve, ki ugotavljajo zavzetost anketiranih, smo povzeli z lestvice UWES. Trditve zavzemajo vse tri vidike, ki jih omenjajo Schaufeli, Salanova, González-Romá in Bakker (2002); energičnost, vpetost v delo in predanost delu. Na primer prva trditev »Pri delu prekipevam od energije« se nanaša na vidik energičnosti, trditev »V delu, ki ga opravljam, vidim smisel« se nanaša na vidik predanosti delu, na vpetost v delo pa se med drugimi nanaša trditev »Ko delam, čas beži«. Trditve, ki ugotavljajo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino, pa smo povzeli po raziskavi Carlson, Thompson, Perrewé in Whitten (2011).

Iz nabora trditve o zavzetosti se anketirani v največji meri strinjajo s trditvijo »Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi kadar stvari ne gredo dobro«. Za delo od doma je trditev potrjena z aritmetično sredino $\mu = 4,5$ in standardnim odklonom $\sigma = 0,6$, za delo fizično iz organizacije pa z aritmetično sredino $\mu = 4,4$ in standardnim odklonom $\sigma = 0,6$. V povprečju so se anketirani strinjali tudi s trditvami »Ko delam intenzivno, se počutim dobro«,

»Ponosen/-a sem na delo, ki ga opravljam«, »Pri delu sem osredotočen/-a« in »Delo, ki ga opravljam, mi je v izziv«. Tako pri delu od doma kot pri delu fizično iz organizacije imajo vse našete trditve aritmetično sredino $\mu \geq 4$. Najmanj se anketirani strinjajo s trditvama »Pri delu prekipevam od energije« in »Delo, ki ga opravljam, me navdihuje«. Obe trditvi imata namreč povprečne vrednosti le rahlo nad 3. Podrobnejši rezultati so razvidni iz tabel 9 in 10.

V tabeli 9 so prikazani rezultati zavzetosti anketiranih pri delu od doma. Več kot 46 % anketiranih se pri prvi trditvi »Pri delu prekipevam od energije« ni opredelilo, skoraj 46 % pa jih enako ni bilo opredeljenih pri trditvi »Pri delu se počutim močno in odločno«. Pri ostalih dveh trditvah, ki merijo energičen vidik zavzetosti, pa je na trditve »Stežka se pripravim, da se odpravim na delo« pritrdilno (strinjajo ali popolnoma strinjajo) odgovorilo le 16 % anketiranih, več kot 96 % vseh anketiranih pa je pritrdilno odgovorilo na trditve »Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi kadar stvari ne gredo dobro«. Približno 73 % anketiranih se vsaj strinja s trditvama »Ko delam, čas beži« in »Med delom sem zatopljen/-a v svoje delo«, 76 % se vsaj strinja s trditvijo »Pri delu sem osredotočen/-a« in 74 % se jih vsaj strinja s trditvijo »Ko delam intenzivno, se počutim dobro«. Iz tega je mogoče sklepati, da je večina anketiranih pri delu od doma vpetih v svoje delo. Ostale trditve so vezane na vidik predanosti delu. 78 % anketiranih se vsaj strinja, da v svojem delu vidijo smisel, le nekoliko manj kot 4 % anketiranih pa v svojem delu sploh ne vidi smisla. Pri trditvi »Delo, ki ga opravljam, me navdihuje« je le 14,6 % anketiranih odgovorilo, da se ne strinjajo oziroma sploh ne strinjajo s trditvijo. Skoraj 75 % anketiranih se strinja ali popolnoma strinja s trditvijo, da jim je delo, ki ga opravljajo, v izziv. 79 % anketiranih pa se strinja ali popolnoma strinja s trditvijo, da so ponosni na delo, ki ga opravljajo. Glede na to lahko sklepamo je večina anketiranih zavzetih tudi z vidika predanosti.

Tabela 9: Zavzetost zaposlenih pri delu od doma

Trditve – zavzetost pri delu od doma	Odgovori (f/%)						μ	σ
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj		
Pri delu prekipevam od energije.	6	18	48	25	6	103	3,1	0,9
	5,8	17,5	46,6	24,3	5,8	100		
V delu, ki ga opravljam, vidim smisel.	4	8	13	60	18	103	3,8	1
	3,9	7,8	12,6	58,3	17,5	100		
Ko delam, čas beži.	6	6	16	40	35	103	3,9	1,1
	5,8	5,8	15,5	38,8	34	100		
Med delom se počutim močno in odločno.	5	7	47	34	10	103	3,4	0,9
	4,9	6,8	45,6	33	9,7	100		
Delo, ki ga opravljam, me navdihuje.	8	7	35	36	17	103	3,5	1,1
	7,8	6,8	34	35	16,5	100		

se nadaljuje

Tabela 9: Zavzetost zaposlenih pri delu od doma (nad.)

Trditve – zavzetost pri delu od doma	Odgovori (f/%)						μ	σ
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj		
Med delom sem zatopljen/-a v svoje delo.	2	13	12	40	36	103	3,9	1,1
	1,9	12,6	11,7	38,8	35	100		
Delo, ki ga opravljam me navdihuje.	13	3	53	22	12	103	3,2	1,1
	12,6	2,9	51,5	21,4	11,7	100		
Stežka se pripravim, da se odpravim na delo.	35	32	19	6	11	103	2,3*	1,3
	34	31,1	18,4	5,8	10,7	100		
Ko delam intenzivno, se počutim dobro.	0	4	23	44	32	103	4	0,8
	0	3,9	22,3	42,7	31,1	100		
Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam.	1	5	16	49	32	103	4	0,9
	1	4,9	15,5	47,6	31,1	100		
Pri delu sem osredotočen/-a.	4	6	15	36	42	103	4	1,1
	3,9	5,8	14,6	35	40,8	100		
Delo, ki ga opravljam, mi je v izziv.	7	4	15	33	44	103	4	1,2
	6,8	3,9	14,6	32	42,7	100		
Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi kadar stvari ne gredo dobro.	0	0	4	47	52	103	4,5	0,6
	0	0	3,9	45,6	50,5	100		
Povprečje aritmetičnih sredin	3,8							

Prerejeno po Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002).

V tabeli 10 so prikazani rezultati zavzetosti anketiranih pri delu fizično iz organizacije. Za obe stopnji zavzetosti (pri delu od doma in pri delu fizično iz organizacije) smo izračunali povprečje aritmetičnih sredin. *Pri trditvi »Stežka se pripravim, da se odpravim na delo« smo upoštevali aritmetično sredino za obrnjeno vrednosti trditev. Gre namreč za trditve, kjer strinjanje izraža nizko zavzetost, pri ostalih trditvah pa je ravno obratno; torej strinjanje s trditvijo pomeni višjo zavzetost. Obrnjena vrednost je bila izračunana tako, da smo od skupne vrednosti lestvice (1 + 5 = 6) odšteli prvotno vrednost aritmetične sredine (vrednost v tabeli).

Povprečje aritmetičnih sredin za čas dela od doma znaša 3,8, za čas dela fizično iz organizacije pa 3,9. Na prvi pogled tako težko vidimo razliko med skupinama, bolj podrobna analiza pa je razvidna iz testiranja hipotez. V obeh primerih je aritmetična sredina zavzetosti anketiranih višja od 3,5. Iz tega lahko sklepamo, da so anketirani v povprečju, tako pri delu od doma, kot pri delu fizično iz organizacije zavzeti.

Tabela 10: Zavzetost zaposlenih pri delu fizično iz organizacije

Trditve – zavzetost pri delu fizično iz organizacije	Odgovori (f/%)						μ	σ
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj		
Pri delu prekipevam od energije.	7	12	31	37	16	103	3,4	1,1
	6,8	11,7	30,1	35,9	15,5	100		
V delu, ki ga opravljam, vidim smisel.	6	4	10	61	22	103	3,9	1
	5,8	3,9	9,7	59,2	21,4	100		
Ko delam, čas beži.	7	0	13	31	52	103	4,2	1,1
	6,8	0	12,6	30,1	50,5	100		
Med delom se počutim močno in odločno.	5	8	21	42	27	103	3,8	1,1
	4,9	7,8	20,4	40,8	26,2	100		
Delo, ki ga opravljam, me navdušuje.	9	2	36	35	21	103	3,6	1,1
	8,7	1,9	35	34	20,4	100		
Med delom sem zatopljen/-a v svoje delo.	1	5	18	36	43	103	4,1	0,9
	1	4,9	17,5	35	41,7	100		
Delo, ki ga opravljam, me navdihuje.	8	2	36	39	18	103	3,6	1,1
	7,8	1,9	35	37,9	17,5	100		
Stežka se pripravim, da se odpravim na delo.	21	45	15	14	8	103	2,5*	1,2
	20,4	43,7	14,6	13,6	7,8	100		
Ko delam intenzivno, se počutim dobro	0	3	13	45	42	103	4,2	0,8
	0	2,9	12,6	43,7	40,8	100		
Ponosen/-a sem na delo, ki ga opravljam.	1	4	16	50	32	103	4,1	0,8
	1	3,9	15,5	48,5	31,1	100		
Pri delu sem osredotočen/-a.	0	1	18	46	38	103	4,2	0,7
	0	1	17,5	44,7	36,9	100		
Delo, ki ga opravljam, mi je v izziv.	5	3	11	39	45	103	4,1	1
	4,9	2,9	10,7	37,9	43,7	100		
Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi kadar stvari ne gredo dobro.	0	0	7	44	52	103	4,4	0,6
	0	0	6,8	42,7	50,5	100		
Povprečje aritmetičnih sredin							3,9	

Prirejeno po Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002).

Ostalih osem trditvev pri prvih dveh vprašanjih se nanaša na ugotavljanje zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino. Trditve smo oblikovali s pomočjo literature in že izvedenih raziskav na področju proučevanja tega konstrukta.

Iz nabora trditvev o zadovoljstvu z ravnotežjem med delom in družino se anketirani v največji meri strinjajo s trditvijo »Imam družabno življenje zunaj poslovnega življenja«. Za delo od

doma je trditev potrjena z aritmetično sredino $\mu = 3,8$ in standardnim odklonom $\sigma = 1,0$, za delo fizično iz organizacije pa z aritmetično sredino $\mu = 3,6$ in standardnim odklonom $\sigma = 1,1$. Anketirani se v veliki meri strinjajo tudi s trditvijo »Vključen sem v interesne dejavnosti, ki niso povezane s službo«. Za delo od doma je trditev potrjena z aritmetično sredino $\mu = 3,7$ in standardnim odklonom $\sigma = 1,0$, za delo fizično iz organizacije pa z aritmetično sredino $\mu = 3,5$ in standardnim odklonom $\sigma = 1,1$. Pri ostalih trditvah so anketirani v povprečju izkazali nevtralnost odgovorov. Podrobni rezultati so razvidni iz tabel 11 in 12.

V tabeli 11 smo prikazali strinjanje s trditvami, vezanimi na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma. Več kot 73 % anketiranih se vsaj strinja, da imajo zunaj poslovnega življenja tudi družabno življenje, 70 % anketiranih pa se vsaj strinja, da so vključeni v interesne dejavnosti, neodvisne od službe. To kaže na to, da večina anketiranih meni, da jih delo ne ovira pri prostem času. Večina anketiranih (53 %) meni, da družinska opravila ne motijo njihovih službenih dolžnosti, kar kaže na zelo nizko zaznavo konflikta družina-delo.

Tabela 11: Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma

Trditve – ravnotežje med delom in družino pri delu od doma	Odgovori (f/%)						μ	σ
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj		
Vzdržujem dobro ravnotežje med delom in prostim časom.	15	16	22	31	19	103	3,2	1,3
	14,6	15,5	21,4	30,1	18,4	100		
Hkrati lahko uspešno opravljam družinske in delovne zadolžitve.	8	19	18	38	20	103	3,4	1,2
	7,8	18,4	17,5	36,9	19,4	100		
Imam družabno življenje zunaj poslovnega življenja.	2	10	15	52	24	103	3,8	1,0
	1,9	9,7	14,6	50,5	23,3	100		
Vključen sem v interesne dejavnosti, ki niso povezane s službo.	5	9	17	52	20	103	3,7	1,0
	4,9	8,7	16,5	50,5	19,4	100		
S strani družine čutim pritisk glede moje službe.	31	26	22	15	9	103	2,5*	1,3
	30,1	25,2	21,4	14,6	8,7	100		
Moja vključenost v družino me osrečuje in mi pomaga, da bolje opravljam svoje delo.	9	8	44	30	12	103	3,3	1,1
	8,7	7,8	42,7	29,1	11,7	100		
Družinska opravila motijo moje službene dolžnosti.	23	32	24	15	9	103	2,6*	1,2
	22,3	31,1	23,3	14,6	8,7	100		
Zaradi službenih zahtev ne uspem opraviti vseh družinskih opravil.	25	27	20	22	9	103	2,6*	1,3
	24,3	26,2	19,4	21,4	8,7	100		
Povprečje aritmetičnih sredin	3,5							

Prirjeno po Carlson, Thompson, Perrewé & Whitten (2011).

V tabeli 12 smo prikazali strinjanje s trditvami, vezanimi na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu fizično iz organizacije. Več kot 63 % anketiranih se vsaj strinja, da imajo zunaj poslovnega življenja tudi družabno življenje, 65 % anketiranih pa se vsaj strinja, da so vključeni v interesne dejavnosti, neodvisne od službe. To kaže na to, da večina anketiranih meni, da jih delo ne ovira pri prostem času. Večina anketiranih (85 %) meni, da družinska opravila ne motijo njihovih službenih dolžnosti, kar kaže na zelo nizko zaznavo konflikta družina-delo. Je pa na enako vprašanje za čas dela od doma na vprašanje enako odgovorilo le 53 % anketiranih. Rezultati so sicer na podobni ravni kot v tabeli 11, kjer so anketirani na trditve odgovarjali za čas dela od doma.

Tabela 12: Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu fizično iz organizacije

Trditve – ravnotežje med delom in družino pri delu fizično iz organizacije	Odgovori (f/%)						μ	σ
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj		
Vzdržujem dobro ravnotežje med delom in prostim časom.	11	18	21	41	12	103	3,2	1,2
	10,7	17,5	20,4	39,8	11,7	100		
Hkrati lahko uspešno opravljam družinske in delovne zadolžitve.	9	24	22	34	14	103	3,2	1,2
	8,7	23,3	21,4	33,0	13,6	100		
Imam družabno življenje zunaj poslovnega življenja.	3	16	19	44	21	103	3,6	1,1
	2,9	15,5	18,4	42,7	20,4	100		
Vključen sem v interesne dejavnosti, ki niso povezane s službo.	5	19	12	50	17	103	3,5	1,1
	4,9	18,4	11,7	48,5	16,5	100		
S strani družine čutim pritisk glede moje službe.	31	33	19	15	5	103	2,3*	1,2
	30,1	32,0	18,4	14,6	4,9	100		
Moja vključenost v družino me osrečuje in mi pomaga, da bolje opravljam svoje delo.	2	7	50	32	12	103	3,4	0,9
	1,9	6,8	48,5	31,1	11,7	100		
Družinska opravila motijo moje službene dolžnosti.	39	48	7	9	0	103	1,9*	0,9
	37,9	46,6	6,8	8,7	0,0	100		
Zaradi službenih zahtev ne uspem opraviti vseh družinskih opravil.	21	29	13	26	14	103	2,8*	1,4
	20,4	28,2	12,6	25,2	13,6	100		
Povprečje aritmetičnih sredin	3,5							

Prerejeno po Carlson, Thompson, Perrewé & Whitten (2011).

Pri obeh skupinah zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino smo izračunali povprečje aritmetičnih sredin. Za trditve, označene z * (zvezdico), smo pri izračunu povprečja aritmetičnih sredin upoštevali aritmetično sredino za obrnjene vrednosti trditvev. Gre namreč za trditve, kjer strinjanje izraža nizko ravnotežje med delom in družino, pri ostalih trditvah pa je ravno obratno; torej strinjanje s trditvijo pomeni boljše ravnotežje med delom in družino. Obrnjene vrednosti so bile izračunane tako, da smo od skupne vrednosti lestvice (1 + 5 = 6) odšteli prvotno vrednost aritmetične sredine (vrednost v tabeli).

V tabeli 13 prikazujemo povprečne vrednosti zavzetosti pri delu od doma in fizično iz organizacije ter povprečne vrednosti ravnotežja med delom in družino pri delu od doma in pri delu fizično iz organizacije. Zavzetost zaposlenih je tako v primeru dela od doma kot v primeru dela fizično iz organizacije visoka. Povprečne vrednosti obeh namreč znašajo več kot 3,5, kar pomeni, da so anketiranci v povprečju zavzeti. Povprečne vrednosti zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino znašajo 3,5 za delo od doma in delo fizično iz organizacije. To pomeni, da so anketiranci v povprečju zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino.

Glede na podobnost povprečnih vrednosti znotraj posameznih konstruktov bi v splošnem lahko zaključili, da lokacija dela nima pomembnega vpliva na zavzetost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Ker pa gre za rezultate na celotni populaciji, je za temeljito analizo treba upoštevati tudi določene posamezne dejavnike te populacije. Konstrukta sta tako podrobneje analizirana glede na posamezne dejavnike v sklopu testiranja hipotez.

Tabela 13: Povprečne vrednosti konstruktov

Merjeni konstrukti	μ	σ
Zavzetost pri delu od doma	3,8	0,78
Zavzetost pri delu fizično iz organizacije	3,9	0,71
Ravnotežje med delom in družino pri delu od doma	3,5	0,86
Ravnotežje med delom in družino pri delu fizično iz organizacije	3,5	0,82

Vir: lastno delo.

V tabeli 14 je predstavljeno strinjanje s trditvami iz tretjega sklopa vprašalnika. Vprašanja so vezana na značilnosti delovnega mesta oziroma dela, ki ga anketirani opravljajo. Trditve so razdeljene v tri skupine:

- trditve v prvi skupini se nanašajo na fleksibilnost oziroma stopnjo kontrole anketiranih nad svojim delovnikom;
- trditve v drugi skupini se nanašajo na možnost komunikacije s svojimi sodelavci;
- trditve v tretji skupini pa se nanašajo na stopnjo nadzora in zaupanja s strani nadrejenih, ki jo občutijo anketirani.

Tabela 14: Značilnosti dela

Skupina	Trditve – značilnosti dela	Odgovori (f/%)						μ	σ
		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj		
1.	Ko delam od doma, si delo čez dan lahko razporedim po lastni volji.	4	27	28	27	17	103	3,3	1
		3,9	26,2	27,2	26,2	16,5	100		
1.	Smatram, da je moje delo fleksibilno.	3	17	27	36	20	103	3,5	1
		2,9	16,5	26,2	35	19,4	100		
1.	Moj delovnik je dolg in naporen.	6	35	24	29	9	103	3,0*	1
		5,8	34	23,3	28,2	8,7	100		
1.	Imam dovolj prostega časa.	0	19	30	40	14	103	3,5	1
		0	18,4	29,1	38,8	13,6	100		
1.	Ko delam od doma, moram biti ves delovni dan na razpolago.	8	15	28	34	18	103	3,4*	1
		7,8	14,6	27,2	33	17,5	100		
2.	Ko delam od doma, se s sodelavci pogovarjam tudi o zadevah, ki niso neposredno vezane na službo.	2	9	15	39	38	103	4	1
		1,9	8,7	14,6	37,9	36,9	100		
2.	Ko delam od doma, lahko s sodelavci komuniciram prek različnih orodij.	0	0	7	47	49	103	4,4	1
		0	0	6,8	45,6	47,6	100		
2.	Ko delam od doma, pogosto komuniciram s svojimi sodelavci.	0	7	24	39	33	103	4	1
		0	6,8	23,3	37,9	32	100		
2.	S svojimi sodelavci se dobro razumem.	26	32	23	20	2	103	2,4	1
		25,2	31,1	22,3	19,4	1,9	100		
3.	Menim, da mi nadrejeni pri delu na daljavo zaupa.	6	19	38	21	19	103	3,3*	1
		5,8	18,4	36,9	20,4	18,4	100		
3.	Pri delu od doma občutim pritisk in povečan nadzor s strani nadrejenih.	29	44	9	16	5	103	2,3	1
		28,2	42,7	8,7	15,5	4,9	100		
3.	S strani podjetja občutim podporo.	1	0	12	58	32	103	4,2*	1
		1	0	11,7	56,3	31,1	100		
1.	Povprečje aritmetičnih sredin – fleksibilnost							3,2	
2.	Povprečje aritmetičnih sredin – možnost komunikacije							3,7	
3.	Povprečje aritmetičnih sredin – nadzor							2,3	

Vir: lastno delo.

Več kot 93 % anketiranih se strinja ali popolnoma strinja s trditvijo »Ko delam od doma, lahko s sodelavci komuniciram prek različnih orodij«, kar kaže, da so se delodajalci kljub hitri uvedbi dela od doma prilagodili dokaj hitro. Približno 70 % anketiranih pa se vsaj strinja s trditvijo, da pri delu od doma pogosto komunicirajo s sodelavci ter da se s sodelavci pogovarjajo tudi o zadevah, ki niso neposredno vezane na službo, kar kaže, da anketirani dejansko uporabljajo možnosti komunikacije. Presenetljivo je, da se le 21 % anketiranih strinja ali popolnoma strinja, da se s svojimi sodelavci razume dobro. Trditve, vezane na fleksibilnost dela, so precej razdeljene, saj povprečje ne kaže v nobeno smer. To kaže predvsem na to, da se delovna mesta glede fleksibilnosti kljub delu od doma precej razlikujejo, kar pa je ena izmed posledic hitre uvedbe dela od doma. Zavzetost in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino v povezavi s fleksibilnostjo dela smo podrobno analizirali v sklopu hipoteze 1. Skoraj 71 % anketiranih se ne strinja ali se popolnoma ne strinja s trditvijo »Pri delu od doma občutim pritisk in povečan nadzor s strani nadrejenih«, skoraj 40 % pa jih meni, da jim nadrejeni pri delu na daljavo zaupa. Iz tega je razvidno, da delodajalci kljub hitri uvedbi dela na daljavo svojih zaposlenih niso začeli pretirano nadzirati.

Za vse tri skupine značilnosti smo izračunali povprečje aritmetičnih sredin. Za trditve, označene z *, smo pri izračunu povprečja aritmetičnih sredin upoštevali aritmetično sredino za obrnjene vrednosti trditvev (način izračuna je predstavljen zgoraj).

Povprečna aritmetična sredina za fleksibilnost znaša 3,2, anketirani so namreč na vprašanja odgovarjali precej različno. Povprečna aritmetična sredina za možnosti komunikacije znaša 3,7, kar kaže, da imajo anketirani v povprečju na voljo dovolj orodij, prek katerih lahko komunicirajo s svojimi sodelavci. Povprečna aritmetična sredina za zaznano stopnjo nadzora in nezaupanja znaša 2,3, kar kaže na to, da anketirani v povprečju od svojih nadrejenih občutijo zaupanje in se ne počutijo preveč nadzirane.

Tretji del vprašalnika se nanaša na različne preference in značilnosti anketiranih, vezano na njihovo delo od doma. Trditve so prikazane v tabeli 15. 53 % anketiranih se strinja ali popolnoma strinja s trditvijo »Ko delam od doma, lažje opravim vse dnevne zadolžitve«, skoraj 71 % pa se jih vsaj strinja, da imajo doma primeren prostor za opravljanje dela, kar kaže na to, da so se tudi zaposleni v veliki meri pripravili na delo od doma. S trditvijo »Delo raje opravljam od doma kot fizično iz organizacije« se strinja ali popolnoma strinja približno 30% anketiranih, med tem ko se jih s trditvijo 33% ne strinja ali sploh ne strinja. Rezultati kažejo, da so preference glede dela od doma precej razpršene in najverjetneje odvisne od številnih drugih dejavnikov.

Tabela 15: Trditve anketiranih glede dela od doma

Trditve – glede dela od doma	Odgovori (f/%)						μ	σ
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj		
Ko delam od doma, lažje opravim vse dnevne zadolžitve.	7	20	21	30	25	103	3,5	1,2
	6,8	19,4	20,4	29,1	24,3	100		
Pri delu od doma občutim več motečih dejavnikov iz okolja.	15	28	30	14	16	103	2,9	1,3
	14,6	27,2	29,1	13,6	15,5	100		
Ko delam od doma, težje ločim med delom in zasebnim življenjem.	9	26	15	26	27	103	3,4	1,3
	8,7	25,2	14,6	25,2	26,2	100		
Doma imam primeren prostor za opravljanje dela.	5	9	16	37	36	103	3,9	1,1
	4,9	8,7	15,5	35,9	35,0	100		
Delo raje opravljam od doma kot fizično iz organizacije.	18	17	36	21	11	103	2,9	1,2
	17,5	16,5	35,0	20,4	10,7	100		
Povprečje aritmetičnih sredin	3,2							

Vir: lastno delo.

V tabeli 16 prikazujemo korelacijsko matriko med glavnimi spremenljivkami, zavzetostjo pri delu od doma in pri delu fizično iz organizacije ter zadovoljstvom z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma in fizično iz organizacije. Močna pozitivna povezanost pri $p < 0,01$ je razvidna med zavzetostjo pri delu od doma in zavzetostjo pri delu fizično iz organizacije. Z zavzetostjo pri delu fizično iz organizacije sta pozitivno in šibko povezana še fleksibilnost pri $p < 0,05$ in možnost komunikacije pri $p < 0,01$. Negativno in zmerno pa je z zavzetostjo pri delu fizično iz organizacije povezan nadzor. Podobni so rezultati pri povezanosti spremenljivk z zavzetostjo pri delu od doma, le da so povezave nekoliko močnejše. Fleksibilnost je šibko in pozitivno povezana z zavzetostjo pri delu od doma pri $p < 0,05$. Možnost komunikacije (pozitivna povezava) in nadzor (negativna povezava) pa sta z zavzetostjo pri delu od doma zmerno povezani pri $p < 0,01$.

Močna pozitivna povezanost pri $p < 0,01$ je razvidna tudi med zadovoljstvom z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma in delu fizično iz organizacije. Fleksibilnost je šibko in pozitivno povezana z zadovoljstvom z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma in pri delu fizično iz organizacije pri $p < 0,05$. Povezanosti možnosti komunikacije in vpliva nadzora na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pa ne moremo potrditi.

Ugotavljamo tudi zmerno negativno povezanost med spremenljivkama nadzor in možnost komunikacije pri $p < 0,01$. Nismo pa ugotovili statistične povezanosti med zavzetostjo in zadovoljstvom z ravnotežjem med delom in družino.

Tabela 16: Korelacijska matrika

		Zavzetost pri delu fizično iz organizacije	Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu fizično iz organizacije	Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma	Zavzetost pri delu od doma	Fleksibilnost	Možnost komunikacije	Nadzor
Zavzetost pri delu fizično z organizacije	Pearsonova korelacija	1	-0,071	-0,029	0,809**	0,244*	0,385**	-0,457**
	Stopnja zaupanja		0,477	0,773	0	0,013	0	0
	N	103	103	103	103	103	103	103
Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu fizično iz organizacije	Pearsonova korelacija	-0,071	1	0,695**	-0,035	0,260**	0,018	0,299**
	Stopnja zaupanja	0,477		0	0,729	0,008	0,859	0,002
	N	103	103	103	103	103	103	103
Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma	Pearsonova korelacija	-0,029	0,695**	1	0,199*	0,220*	0,162	0,166
	Stopnja zaupanja	0,773	0		0,044	0,025	0,102	0,095
	N	103	103	103	103	103	103	103
Zavzetost pri delu od doma	Pearsonova korelacija	0,809**	-0,035	0,199*	1	0,215*	0,460**	-0,463**
	Stopnja zaupanja	0	0,729	0,044		0,029	0	0
	N	103	103	103	103	103	103	103

se nadaljuje

Tabela 16: Korelacijska matrika (nad.)

		Zavzetost pri delu fizično iz organizacije	Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu fizično iz organizacije	Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma	Zavzetost pri delu od doma	Fleksibilnost	Možnost komunikacije	Nadzor
Fleksibilnost	Pearsonova korelacija	0,244*	0,260**	0,220*	0,215*	1	0,128	-0,138
	Stopnja zaupanja	0,013	0,008	0,025	0,029		0,198	0,166
	N	103	103	103	103	103	103	103
Možnost komunikacije	Pearsonova korelacija	0,385**	0,018	0,162	0,460**	0,128	1	-0,517**
	Stopnja zaupanja	0	0,859	0,102	0	0,198		0
	N	103	103	103	103	103	103	103
Nadzor	Pearsonova korelacija	-0,457**	0,299**	0,166	-0,463**	-0,138	-0,517**	1
	Stopnja zaupanja	0	0,002	0,095	0	0,166	0	
	N	103	103	103	103	103	103	103

**Korelacija je statistično značilna pri stopnji zaupanja 0,01.

*Korelacija je značilna pri stopnji zaupanja 0,05.

Vir: lastno delo.

3.2 Preverjanje hipotez

Kot osnovo magistrskega dela smo postavili pet hipotez, ki smo jih analizirali z orodjem SPSS. Vse postavljene hipoteze smo analizirali s pomočjo linearne regresije, saj so hipoteze postavljene v smislu preverjanja vpliva določenih dejavnikov na zavzetost in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri zaposlenih. Za analizo vpliva različnih dejavnikov na zavzetost in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino smo analizirali vsak dejavnik posebej. S svojimi hipotezami želimo namreč ugotoviti vpliv posameznega dejavnika na omenjena konstrukta, zavedamo pa se, da ti dejavniki niso edini, ki vplivajo na zavzetost in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino.

Pred izvedbo linearnih regresijskih modelov smo s pomočjo funkcij v programu SPSS preverili, ali so izpolnjene vse ključne predpostavke, kar pomeni, da med spremenljivkami obstaja linearna povezanost, da ni prisotna heteroskedastičnost ter da so ostanki približno normalno porazdeljeni. Za vse spremenljivke pa smo preverili tudi multikolinearnost s pomočjo Pearsonovega preizkusa. Med spremenljivkama nadzor in možnosti komunikacije sicer obstaja zmerna negativna povezanost, vendar pa to nima vpliva na preverjanje hipotez, saj v regresijskih modelih ne upoštevamo obeh spremenljivk hkrati. Glede na opravljene preveritve smo zaključili, da so podatki primerni za analizo z linearno regresijo.

- **H1:** Zaposleni, ki imajo večjo stopnjo kontrole nad delovnikom, so pri delu od doma a) bolj zavzeti in b) bolj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino.

Hipotezo smo preverili v programu SPSS s pomočjo linearne regresije v dveh delih (podhipoteze); torej posebej za vpliv stopnje kontrole nad delovnikom na zavzetost in posebej za vpliv stopnje kontrole nad delovnikom na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino.

V prvem delu neodvisno spremenljivko predstavlja fleksibilnost dela, odvisno spremenljivo pa zavzetost zaposlenih pri delu od doma. Iz tabele 17 je razvidno, da p-vrednost znaša 0,029 < 0,05, zato lahko pri 5 % tveganju ovržemo ničelno hipotezo in potrdimo prvi del H1. Zaposleni, ki imajo večjo stopnjo kontrole nad delovnikom, so pri delu od doma bolj zavzeti.

Tabela 17: Vpliv stopnje kontrole nad delovnikom na zavzetost pri delu od doma

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
Regresija	2,824	1	2,824	4,879	0,029 ^b
Ostanek	58,464	101	0,579		
Skupaj	61,289	102			

a. Odvisna spremenljivka: zavzetost pri delu od doma
b. Dejavniki: (konstanta), fleksibilnost dela

Vir: lastno delo.

V drugem delu neodvisno spremenljivko predstavlja fleksibilnost dela, odvisno spremenljivo pa zadovoljstvo zaposlenih z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma. Iz tabele 18 je razvidno, da p-vrednost znaša $0,025 < 0,05$, zato lahko pri 5 % tveganju ovržemo ničelno hipotezo in potrdimo tudi drugi del H1. Zaposleni, ki imajo večjo stopnjo kontrole nad delovnikom, so pri delu od doma bolj zavzeti, hkrati pa tudi bolj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino.

Tabela 18: Vpliv stopnje kontrole nad delovnikom na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
Regresija	3,675	1	3,675	5,159	0,025 ^b
Ostanek	71,939	101	0,712		
Skupaj	75,614	102			

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma
b. Dejavniki: (konstanta), fleksibilnost dela

Vir: lastno delo.

- **H2:** Več možnosti neformalne komunikacije s sodelavci pozitivno vpliva na zavzetost pri delu od doma.

Hipotezo smo preverili v programu SPSS s pomočjo linearne regresije. Odvisno spremenljivko predstavlja zavzetost pri delu od doma, neodvisno spremenljivko pa možnost komunikacije s sodelavci. Iz tabele 19 je razvidno, da p-vrednost znaša, zato lahko pri 5 % tveganju ovržemo ničelno hipotezo in potrdimo H2. Več možnosti neformalne komunikacije s sodelavci pozitivno vpliva na zavzetost pri delu od doma.

Tabela 19: Vpliv možnosti komunikacije s sodelavci na zavzetost pri delu od doma

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
Regresija	12,960	1	12,960	27,084	,000 ^b
Ostanek	48,329	101	0,479		
Skupaj	61,289	102			

a. Odvisna spremenljivka: Zavzetost pri delu od doma
b. Dejavniki: (Konstanta), Možnost komunikacije

Vir: lastno delo.

- **H3:** Večji nadzor nadrejenih negativno vpliva na a) zavzetost zaposlenih in na b) njihovo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma.

Hipoteza 3 je sestavljena iz dveh podhipotez. Testirali smo jo v programu SPSS s pomočjo linearne regresije za vsako podhipotezo posebej; torej posebej za vpliv stopnje nadzora na zavzetost in posebej za vpliv nadzora na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino.

V prvem delu neodvisno spremenljivko predstavlja zaznana stopnja nadzora, odvisno spremenljivo pa zavzetost zaposlenih pri delu od doma. Iz tabele 20 je razvidno, da p-vrednost znaša $0,000 < 0,05$, zato lahko pri 5 % tveganju ovržemo ničelno hipotezo in potrdimo prvi del H3. Večji nadzor nadrejenih negativno vpliva na zavzetost zaposlenih.

Tabela 20: Vpliv stopnje zaznanega nadzora na zavzetost pri delu od doma

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
Regresija	13,166	1	13,166	27,633	0,000 ^b
Ostanek	48,123	101	0,476		
Skupaj	61,289	102			

a. Odvisna spremenljivka: zavzetost pri delu od doma
b. Dejavniki: (Konstanta), nadzor

Vir: lastno delo.

V drugem delu neodvisno spremenljivko predstavlja zaznana stopnja nadzora, odvisno spremenljivo pa zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma. Iz tabele 21 je razvidno, da p-vrednost znaša $0,095 > 0,05$, zato ne moremo ovreči ničelne hipoteze. Ne moremo trditi, da večji nadzor nadrejenih negativno vpliva na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri zaposlenih, ki delajo od doma.

Tabela 21: Vpliv stopnje zaznanega nadzora na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
Regresija	2,075	1	2,075	2,849	0,095 ^b
Ostanek	73,540	101	0,728		
Skupaj	75,614	102			

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma
b. Dejavniki: (Konstanta), nadzor

Vir: lastno delo.

- **H4:** Zaposleni, ki imajo več šoloobveznih otrok, so pri delu od doma manj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino.

Tudi četrto hipotezo smo preverili v programu SPSS s pomočjo linearne regresije. Neodvisno spremenljivko predstavlja število šoloobveznih otrok, odvisno pa zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma. Rezultati so predstavljeni v tabeli 22.

Tabela 22: Vpliv števila šoloobveznih otrok na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
Regresija	4,577	1	4,577	6,507	0,012 ^b
Ostanek	71,037	101	0,703		
Skupaj	75,614	102			

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma
b. Dejavniki: (Konstanta), število šoloobveznih otrok

Vir: lastno delo.

Iz tabele 22 je razvidno, da p-vrednost znaša $0,012 < 0,05$, zato lahko pri 5 % tveganju ovržemo ničelno hipotezo in potrdimo H4. Zaposleni, ki imajo več šoloobveznih otrok, so pri delu od doma manj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino.

Za kontrolo smo enako hipotezo preverili za čas dela iz organizacije. Iz tabele 23 je razvidno, da ista hipoteza za čas dela fizično iz organizacije ni potrjena, kar pomeni, da število šoloobveznih otrok na zaznano ravnotežje med delom in družino pomembno vpliva le pri delu od doma.

Tabela 23: Vpliv števila šoloobveznih otrok na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu fizično iz organizacije

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
Regresija	0,017	1	0,017	0,024	0,876 ^b
Ostanek	68,499	101	0,678		
Skupaj	68,515	102			

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu fizično iz organizacije
b. Dejavniki: (Konstanta), število šoloobveznih otrok

Vir: lastno delo.

– **H5:** Bolj kot je oseba zadovoljna z ravnotežjem med delom in družino, višja je njena stopnja zavzetosti pri delu.

Zadnja hipoteza H5 se nanaša na zavzetost in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino v splošnem pomenu, zato smo s pomočjo orodja SPSS združili spremenljivki zavzetost pri delu od doma in zavzetost pri delu fizično iz organizacije in spremenljivki

zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma in pri delu fizično iz organizacije. S pomočjo linearne regresije smo nato preverili veljavnost H5. Iz tabele 24 je razvidno, da p-vrednost znaša $0,814 > 0,05$, zato ne moremo ovreči ničelne hipoteze. Ne moremo trditi, da bolj kot je oseba zadovoljna z ravnotežjem med delom in družino, višja je njena stopnja zavzetosti pri delu.

Tabela 24: Vpliv zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino na zavzetost

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
Regresija	0,028	1	0,028	0,056	0,814 ^b
Ostanek	51,140	101	0,506		
Skupaj	51,168	102			

a. Odvisna spremenljivka: zavzetost zaposlenih
b. Dejavniki: (Konstanta), zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino

Vir: lastno delo.

4 RAZPRAVA

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kako določeni dejavniki in značilnosti dela vplivajo na zavzetost in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma. Opravljena je bila izključno na slovenskih zaposlenih, ki vsaj občasno delajo od doma, zato je ne moremo posplošiti. Prav tako niso bile upoštevane osebne značilnosti anketiranih, ki lahko pomembno vplivajo na proučevana konstrukta.

4.1 Povzetek rezultatov

V raziskavi so sodelovali 103 zaposleni, od tega 74 % žensk in 26 % moških. Anketirani so bili stari med 22 in 53 let. 37 % anketiranih je iz starostne skupine od 22 do vključno 29 let, 33 % anketiranih pa je iz starostne skupine od 30 do vključno 37 let. Glede na delovna mesta smo anketirane razdelili na devet različnih področij dela. Od tega jih 19 % dela na področju financ, 19 % pa na področju računovodstva in revizije. 72 % anketiranih je odgovorilo, da nimajo šoloobveznih otrok, 12 % jih ima enega šoloobveznega otroka, 15 % dva šoloobvezna otroka, 2 % anketiranih pa ima tri šoloobvezne otroke. 30 % anketiranih je odgovorilo, da v povprečju na mesečni ravni od doma delajo od 11- do 15-krat, kar predstavlja približno polovico mesečnih delovnih dni. 28 % anketiranih od doma dela do 5-krat mesečno, 26 % pa od 6- do 10-krat. Le 5 % anketiranih od doma dela več kot 21-krat mesečno oziroma praktično vsak dan.

Z različnimi trditvami smo proučevali zaznano fleksibilnost dela, nadzora in možnosti komunikacije pri delu od doma. Ugotovili smo, da anketirani v povprečju zaznavajo svoja delovna mesta kot fleksibilna z aritmetično sredino $\mu = 3,2$. Aritmetična sredina možnosti

komunikacije znaša $\mu = 3,7$, kar pomeni, da imajo anketirani na voljo dovolj različnih orodij, prek katerih lahko komunicirajo s svojimi sodelavci pri delu od doma, aritmetična sredina zaznanega nazora pa znaša $\mu = 2,3$, kar pomeni, da anketirani v povprečju ne občutijo povečanega nazora pri delu od doma.

V povprečju so se anketirani zaposleni izkazali za zavzete, in sicer z aritmetično sredino $\mu = 3,9$ pri delu fizično iz organizacije in $\mu = 3,8$ pri delu od doma. Preizkus dveh vzorcev je pokazal, da je zavzetost med skupinama statistično različna, torej so anketirani pri delu od doma manj zavzeti kot zaposleni pri delu fizično iz organizacije.

Aritmetična sredina za zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino znaša $\mu = 3,5$ za zaposlene, ki delajo od doma, in za zaposlene, ki delajo fizično iz organizacije. Analiza ni pokazala statistične pomembnosti pri zadovoljstvu z ravnotežjem med delom in družino glede na to, od kod anketirani opravljajo delo.

Glavni namen magistrskega dela je analizirati pet postavljenih hipotez. S pomočjo statističnega orodja SPSS smo potrdili tri hipoteze, ena hipoteza je bila delno potrjena, eno hipotezo pa smo ovrgli. Rezultati so povzeti v tabeli 25.

Tabela 25: Povzetek rezultatov

	Hipoteza	Rezultat
H1	Zaposleni, ki imajo večjo stopnjo kontrole nad delovnikom so a) pri delu od doma bolj zavzeti in	Potrjena
	b) bolj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino	Potrjena
H2	Več možnosti neformalne komunikacije s sodelavci pozitivno vpliva na zavzetost pri delu od doma.	Potrjena
H3	Večji nadzor nadrejenih negativno vpliva na a) zavzetost zaposlenih in na	Potrjena
	b) njihovo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino	Ovržena
H4	Zaposleni, ki imajo več šoloobveznih otrok, so pri delu od doma manj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino.	Potrjena
H5	Bolj kot je oseba zadovoljna z ravnotežjem med delom in družino, višja je njena stopnja zavzetosti pri delu.	Ovržena

Vir: lastno delo.

Ker je bila H3 delno ovržena, ne moremo trditi, da večji nadzor nadrejenih negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma. Če pogledamo rezultate vprašanj, ki se nanašajo na zaznano raven nadzora pri anketiranih, lahko vidimo, da aritmetična sredina zaznanega nadzora znaša 2,3, kar kaže na to, da anketirani v povprečju od svojih nadrejenih občutijo zaupanje in se ne počutijo preveč nadzirane. V raziskavo je bilo torej vključeno zelo malo anketiranih, ki bi pri delu dejansko občutili preveč nadzora, kar pa je lahko pomembno vplivalo na rezultate statistične analize. Da bi hipotezo

lahko z gotovostjo ovrgli, bi bilo treba raziskavo ponoviti z višjim deležem anketiranih, ki so bolj pod nadzorom. Dodatno pa bi hipotezo lahko preverili glede na demografske značilnosti anketiranih.

Ker je bila H5 ovržena, ne moremo trditi, da bolj kot je oseba zadovoljna z ravnotežjem med delom in družino, višja je njena stopnja zavzetosti pri delu. Povezavo med konstruktoma zavzetosti in zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino je raziskovalo že več različnih raziskovalcev. Kljub temu jasnih rezultatov, prek katerih dejavnikov oziroma v katero smer sta konstrukta povezana, ni bilo, enako pa je pokazala tudi naša raziskava. Za podrobnejšo analizo hipoteze bi v raziskavo morali vključiti še več dejavnikov, pa tudi osebnostne značilnosti posameznikov.

4.2 Priporočila za prakso

V zadnjih letih je zaradi razglašene epidemije delo od doma postalo realnost številnih zaposlenih. Zavzetost in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino sta dejavnika, ki v veliki meri vplivata na uspešnost in kakovost opravljenega dela zaposlenih. Raziskave namreč kažejo, da podjetja z zavzetimi zaposlenimi v povprečju ustvarijo 6 % višji čisti dobiček in kar petkrat višji donos na delnico v obdobju petih let (Kruse, 2012). Soomro, Breitenecker in Shah (2017) pa so ugotovili, da so zaposleni, ki so zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino, bolj uspešni pri opravljanju svojega dela.

Zaradi razglašene epidemije v letu 2020 je bilo delo od doma v vsakdanjik večine zaposlenih uvedeno dokaj hitro. Skladno s tem smo zaznali potrebo po analiziranju vpliva dela od doma na zavzetost in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri zaposlenih. Raziskave, ki so vključevale delo na daljavo, so bile v preteklosti že izvedene v povezavi z obema konstruktoma, delo na daljavo pa je takrat predstavljalo drugačno obliko dela. Delo na daljavo je bilo prostovoljno, delovna mesta pa so bila skrbno načrtovana tako, da so tovrstnemu načinu dela čim bolj ustrezala.

Z izvedeno raziskavo smo potrdili pomembne relacije in odvisnosti določenih značilnosti dela na daljavo z zavzetostjo zaposlenih in njihovim zadovoljstvom z ravnotežjem med delom in družino.

Oblika dela na daljavo je prisotna že več let. V preteklosti je bila fleksibilnost ena izmed njegovih glavnih značilnosti, zaradi hitre uvedbe dela od doma v letu 2020 pa se je ta prednost izgubila (Anderson & Kelliher, 2020). V raziskavi smo potrdili, da fleksibilnost oziroma višja stopnja kontrole nad delovnikom pozitivno in pomembno vpliva tako na zavzetost zaposlenih kot na njihovo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Glede na odgovore anketiranih je mogoče razbrati, da so ti v povprečju mnenja, da je njihovo delo do določene mere fleksibilno. Kljub temu pa ostaja še veliko manevrskega prostora za izboljšave delodajalcev na tem področju. Delodajalcem priporočamo, naj svojim zaposlenim omogočijo čim višjo stopnjo kontrole nad delovnikom, torej prosto izbiro, kdaj v dnevno bodo

opravljali svoje delo. Glede na raziskavo namreč višja stopnja kontrole nad delovnikom pomeni višjo zavzetost pri zaposlenih, posredno pa to pomeni tudi njihovo višjo produktivnost.

Potrdili smo, da razpoložljivost različnih orodij, prek katerih zaposleni pri delu od doma lahko komunicirajo s svojimi sodelavci, pomembno in pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih. Ta informacija je izrednega pomena za vse delodajalce, ki svojim zaposlenim omogočajo delo od doma, saj glede na rezultate lahko zavzetost svojih zaposlenih med drugim spodbujajo tudi tako, da jim omogočajo zadosten nabor teh orodij. Glede na rezultate raziskave se je pokazalo, da so se slovenska podjetja dobro opremila z različno tehnologijo, saj se je več kot 93 % anketiranih strinjalo ali popolnoma strinjalo, da lahko s sodelavci komunicirajo prek različnih orodij. Delodajalcem priporočamo, da svojim zaposlenim omogočijo čim več enostavnih orodij, prek katerih lahko med seboj komunicirajo na dnevni ravni (npr. Skype, MS Teams ipd.). Hkrati priporočamo, da se za zaposlene, ki niso veščiči uporabe teh orodij organizira delavnice. Na drugi strani pa zaposlenim priporočamo, da komunikacijska orodja v največji meri izkoristijo in ostanejo v rednem stiku s svojimi sodelavci.

Z raziskavo smo potrdili tudi hipotezo, da večji nadzor s strani vodje negativno vpliva na zavzetost zaposlenih pri delu od doma. Zaposleni, ki delajo od doma, potrebujejo nekoliko drugačne načine vodenja in nadzora. Pomembno je, da se tega zavedajo vse vodje. Priporočamo, da se vodje vključijo v različna izobraževanja na tem področju in prilagodijo slog vodenja zaposlenih, ki delajo od doma. Hkrati priporočamo, da se v podjetjih oblikuje nov način nadzorovanja zaposlenih pri delu od doma. Ta naj temelji na kvaliteti opravljenega dela, ne na dejanskem merjenju časa prisotnosti zaposlenih. S tem lahko pri zaposlenih vzpostavimo manjši občutek nadzora, kvaliteta opravljenega dela pa bo ostala enaka oziroma se bo celo izboljšala.

Glede na izvedeno raziskavo višje število šoloobveznih otrok negativno vpliva na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Poudariti je treba, da rezultatov ne moremo posploševati, saj v raziskavi niso bile upoštevane osebne značilnosti posameznikov ali druge družinske situacije. Kljub temu pa bi izpostavili, da delo od doma ni primerno za vse zaposlene in da bi se delodajalci v primeru podaljševanja tovrstne oblike dela morali pogovoriti s svojimi zaposlenimi o njihovih preferencah. Kar 34 % zaposlenih je namreč mnenja, da delo raje opravljajo fizično iz organizacije kot od doma. Dodatno je 35 % anketiranih neodločenih, kar bi lahko pomenilo, da jim najbolj ustreza kombinacija dela od doma in dela fizično iz organizacije. Gre za široko področje, kjer je veliko možnosti za nadaljnja raziskovanja. Delodajalcem priporočamo, da se pred uvedbo dela od doma s svojimi zaposlenimi o tej obliki dela pogovorijo in skupaj najdejo najustreznejšo rešitev.

4.3 Omejitve raziskave in nadaljnje raziskovanje

Med izvajanjem raziskave smo ugotovili tudi nekaj pomanjkljivosti in omejitev. Raziskava je bila opravljena v različnih slovenskih podjetjih, ki so v zadnjem letu omogočala delo od doma. Rezultatov zato ne moremo posplošiti na širšo geografsko področje oziroma na vse zaposlene. Podjetje, v katerem je oseba zaposlena, ima namreč lahko velik vpliv na zavzetost in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Kultura, vrednote, vizija in ugled organizacije so namreč pomemben dejavnik zavzetosti. Na oba konstrukta pa lahko vpliva tudi država, v kateri zaposleni živijo in opravljajo delo.

Še ena omejitev raziskave je velikost vzorca. V raziskavo so bili vključeni le 103 zaposleni, kar bi lahko pomenilo napačne zaključke pri preverjanju hipotez. Z večanjem velikosti vzorca se standardna napaka manjša, kar omogoča natančnejše preverjanje hipotez, zato bi za nadaljnje raziskovanje vzorec lahko še povečali. Kot omejitev pa izpostavljamo tudi dejstvo, da je v raziskavi sodelovalo le 26 % moških.

Pri ovrženi hipotezi in ovrženi podhipotezi bi prav tako lahko s povečavo vzorca anketiranih prišli do bolj natančnih zaključkov. V vzorec je bilo namreč vključenih malo zaposlenih, ki se pri delu od doma počutijo nadzirane. Dodatno pa bi hipotezo in podhipotezo lahko testirali glede na različne značilnosti posameznikov (npr. spol, starostni razred...).

V izvedeni raziskavi smo se omejili predvsem na proučevanje različnih vidikov dela od doma. Raziskavo je mogoče v prihodnosti razširiti še z osebnostnimi značilnostmi zaposlenih. Glede na teoretična izhodišča namreč ugotavljamo, da imajo pomemben vpliv na zaznano zavzetost in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri posameznikih. Raziskavo je bolj podrobno mogoče izvesti tudi s pomočjo intervjuja z različnimi zaposlenimi. Tako bi lahko ugotovili še morebitne dodatne dejavnike, ki vplivajo na zavzetost in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pri delu od doma.

SKLEP

V magistrskem delu smo proučevali vpliv dela od doma na zavzetost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Namen je bil ugotoviti, kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih z ravnotežjem med delom in družino pri delu na daljavo. Dodatno pa smo na osnovi rezultatov želeli podjetjem podati uporabna priporočila, s katerimi lahko pri zaposlenih, ki delo odpravljajo od doma, povišajo možnost za njihovo zavzetost in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino.

Za doseganje glavnega cilja magistrskega dela smo najprej pregledali že obstoječo literaturo na področju zavzetosti in zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino. Pregledali smo tudi že izvedene raziskave na področju dela od doma. Ugotovili smo, da že izvedene raziskave na področju dela na daljavo za trenutno stanje v svetu niso povsem relevantne, saj

je bilo delo od doma v preteklosti prostovoljno, delovna mesta pa so bila posebej oblikovana tako, da so bila za to obliko dela čim bolj primerna. V letu 2020 se je z razglašeno epidemijo velik del delovnih mest hitro preoblikoval v delo od doma, večina pa na to spremembo ni bila pripravljena vnaprej. V raziskavi smo zato raziskovali različne značilnosti dela od doma ter njihov vpliv na zavzetost in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino.

Pred izvedeno raziskavo smo na osnovi pregledane literature postavili pet temeljnih hipotez, ki smo jih želeli potrditi.

S pomočjo že izvedenih raziskav smo oblikovali vprašalnik, s katerim smo poskušali potrditi postavljene hipoteze. V raziskavo so bile vključene 103 osebe, ki so v zadnjem letu vsaj občasno delo opravljale od doma.

Pri petodstotnem tveganju smo potrdili, da višja stopnja fleksibilnosti dela pozitivno vpliva na zavzetost in zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Potrdili smo tudi, da so pri delu od doma različna komunikacijska orodja zelo pomembna, saj statistično značilno vplivajo na zavzetost zaposlenih pri delu od doma. Potrdili smo tudi, da povečan nadzor s strani nadrejenih negativno vpliva na zavzetost zaposlenih. Pri petodstotnem tveganju smo potrdili tudi, da so zaposleni, ki imajo več šoloobveznih otrok, pri delu od doma manj zadovoljni z ravnotežjem med delom in družino. Povečan občutek nadzora se je pokazal kot negativen dejavnik pri zavzetosti zaposlenih, statistično pomembnega vpliva na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino pa nismo odkrili.

Rezultati so torej pokazali, da je delo od doma pomemben dejavnik za oba konstrukta. Oba konstrukta sta delovno povezana tudi z višjo produktivnostjo zaposlenih, ki pa si je želijo vsi delodajalci. Vodilnim v podjetjih zato predlagamo, da delo od doma oblikujejo tako, da bodo zaposlenim v največji meri omogočili doseg zavzetosti in zadovoljstva z ravnotežjem med delom in družino. Najvišji doseg obeh je namreč v interesu tako delodajalcev kot zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Abendroth, A. & den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, employment and society*, 25(2), 234–256.
2. Adlešič, R. (2019). *Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov: empirična in teoretična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Albrecht, S. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Avstralija: School of Psychology and Psychiatry, Monach University.
4. Anderson, D. & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management*, 35(7/8), 677–683.

5. Bakker, A. B. (2014). *Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Directions*. Pridobljeno 13. februarja 2021 iz <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>
6. Bakker, A. B., Albrecht, S. & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
7. Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1, 389–411.
8. Bakker, A. B. & Leiter, M. (2010a). *Where to go from here: Integration and future research on work engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*. Hove, East Sussex: Psychology Press.
9. Bakker, A. B. & Leiter, M. (2010b). *Work Engagement: Introduction. A Handbook of Essential Theory and Research*. Hove, East Sussex: Psychology Press.
10. Ballout, H.I. (2008). Work-family conflict and career success: the effects of domain-specific determinants. *Journal of Management Development*, 27(5), 437–466.
11. Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115.
12. Bradley, A. (2020). Maintaining engagement in a world of remote work. *Public Finance*, 5, 44–45.
13. Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198.
14. Busch, E., Nash, J. & Bell, B. S. (2011). *Remote Work: An Examination of Current Trends and Emerging Issues*. Ithaca, N.Y.: Center or Advance Human Resource Studies, Cornell University.
15. Carlson, D., Thompson, M., Perrewé, P. & Whitten, G. (2011). The Fallout From Abusive Supervision: An Examination Of Subordinates And Their Partners. *Personnel Psychology*, 64(4), 937–961.
16. Carlson, D. S., Ferguson, M., Hunter, E. & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849–859.
17. Chen, Y. S. & Huang, S. Y. (2016). A conservation of resources view of personal engagement in the development of innovative behavior and work-family conflict. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 1030–1040.
18. Clement, T. (2020). Remote Work 101: 5 Golden Rules to Set Yourself Up for Success When Working from Home. *Home Business Magazine: The Home-Based Entrepreneur's Magazine*, 27(3), 10–40.
19. Cvjetović, S. (2020, 8.december). *Pisarne ne bodo več tako polne kot pred pandemijo*. Pridobljeno 10. aprila 2021 iz <https://siol.net/digisvet/novice/pisarne-ne-bodo-vec-tako-polne-kot-pred-pandemijo-540824>

20. Delanoëije, J., Verbruggen, M. & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72, 1843–1868.
21. Earley, K. (2020, 13. maj). *Twitter is allowing staff to work remotely 'forever'*. Pridobljeno 18. aprila 2021 iz <https://www.siliconrepublic.com/companies/twitter-remote-work-from-home-forever>
22. Erdirençelebi, M. (2020). *Work–Family Life Balance in the Changing Business World*. Pridobljeno 29. januarja 2020 iz <https://www-emerald-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/in-sight/content/doi/10.1108/978-180043392220201007/full/pdf?title=workfamily-life-balance-in-the-changing-business-world>
23. European Commission. (2020a). *Telework in the EU before and after the COVID where we were, where we head to*. Pridobljeno 2. maja 2021 iz https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf
24. European Commission. (2020b, 24. april). *How usual is it to work from home?* Pridobljeno 10. januarja 2021 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200424-1>
25. Even, A. (2020). *The Evolution of Work: Best Practices for Avoiding Social and Organizational Isolation in Telework Employees*. Pridobljeno 7. februarja 2021 iz <https://ssrn.com/abstract=3543122> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3543122>
26. Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212.
27. Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54–76.
28. 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), 426–432.
29. Gallup, Inc. (2006). *What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?* Pridobljeno 27. aprila 2021 iz <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-285761>
30. Gerke, S. K. (2006). If I cannot see them, how can I lead them. *Industrial and Commercial Training*, 38(2), 102–105.
31. Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
32. Gruban, B. (2005, oktober). *Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?* Pridobljeno 16. januarja 2021 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/>
33. Hakenen, J. J. & Roodt, G. (2010). *Using the job demands-resources model to predict enagement: Analysing a conceptual model*. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Hove, East Sussex: Psychology Press.

34. Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). Same' but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, *11*, 119–127.
35. Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279.
36. Hrobowski-Culbreath, G. (2010). *Flexible work arrangements: An evaluation of job satisfaction and work-life balance* (doktorska disertacija). Mineapolis: Capella University.
37. Hsu, Y. Y., Bai, C. H., Yang, C. M., Huang, Y. C., Lin, T. T. & Lin, C. H. (2019). Long Hours' Effects on Work-Life Balance and Satisfaction. *BioMed Research International*, 1–8.
38. Ivanuša-Bezjak, M. (2018). *Zavzetost zaposlenih v delovnih sredinah*. Pridobljeno 16. januarja 2021 iz <https://vfokusu.si/post/353956/zavzetost-zaposlenih-v-delovnih-sredinah>
39. James, J. B., McKechnie, S. & Swanberg, J. (2011). Predicting Employee Engagement in an Age-Diverse Retail Workforce. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(2), 173–196.
40. Kahn, A. W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management*, *33*, 692–724.
41. Kelly, E. L., Moen, P. & Tranby, E. (2011). Changing workplaces to reduce work-family conflict. *American Sociological Review*, *76*(2), 265–290.
42. Kim, H. M. (2012). *The structural relationships of work engagement with its antecedents and consequences in the Korean business organization context* (doktorska disertacija). Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
43. Kohll, A. (2018, 27.marec). *The Evolving Definition Of Work-Life Balance*. Pridobljeno 29. maja 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/03/27/the-evolving-definition-of-work-life-balance/?sh=5f543d569ed3>
44. Kruse, K. (2012, 22. junij). *What is Employee Engagement*. Pridobljeno 16. januarja 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#2bdc477f3727>
45. Kylili, A., Afxentiou, N., Georgiou, L., Panteli, C., Morsink-Georgalli, P., Panayidou, A., Papouis, C. & Fokaidis, P. (2020). *The role of Remote Working in smart cities: lessons learnt from COVID-19 pandemic, Energy Sources. Part A: Recovery, Utilization, and Environmental Effects*. Pridobljeno 20. januarja 2020 iz <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15567036.2020.1831108?needAccess=true>
46. Laker, B., Godley, W., Patel, C. & Cobb, D. (2020). *How to monitor remote workers ethically*. Pridobljeno 24. januarja 2020 iz <http://centaur.reading.ac.uk/93709/>
47. Li, L., Zhong, J. A., Chen, Y., Xie, Y. & Mao, S. (2014). Moderating effects of proactive personality on factors influencing work engagement based on the job demands-resources model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *42*(1), 7–15.

48. Madsen, S. R. (2006). Work and family conflict: Can home-based teleworking make a difference? *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 9(3), 307–350.
49. MacLeod, D. (brez datuma). *What is Employee Engagement? Engage for Success*. Pridobljeno 16. januarja 2021 iz <https://engageforsuccess.org/what-is-employee-engagement>
50. Mann, S., Varey, R. & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668–690.
51. Marinova, I. (2021, 4. julij). *28 Need-To-Know Remote Work Statistics of 2021* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. maja 2021 iz <https://review42.com/resources/remote-work-statistics/>
52. Marivic, F. (2019). Understanding The Challenges Of Remote Working And It's Impact To Workers. *International Journal of Business Marketing and Management*, 4(11), 40–44.
53. May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
54. Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A. & Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and directions for future research. *New horizons in management*. V S. L. Albrecht (ur.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (str. 111–128). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
55. McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6).
56. McFarlin, K. (2019, 5. februar). *Importance of Relationships in the Workplace*. Pridobljeno 16. januarja 2021 iz <https://smallbusiness.chron.com/importance-relationships-workplace-10380.html>
57. Mihelič, K. K. (2013). Commitment to life roles and work-family conflict among managers in a post-socialist country. *Career Development International*, 19(2), 204–221.
58. Mihelič, K. K. & Tekavčič, M. (2014). Work-Family Conflict: A Review Of Antecedents And Outcomes. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(1), 15–26.
59. Miltz, K. (2021, 30.marec). *Work from home & remote work - Statistics & Facts*. Pridobljeno 10. septembra 2021 iz <https://www.statista.com/topics/6565/work-from-home-and-remote-work/>
60. Mušura, A., Koričan, M. & Krajnović, S. (2013). Work-life and life-work conflicting croatian companies: Some perspectives. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 16(1), 42–67.
61. Nazir, O. & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98–114.

62. Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 3(6), 771–790.
63. Palumbo, R., Manna, R. & Cavallone, M. (2020). *Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services*. Pridobljeno 23. januarja 2020 iz <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0120>
64. Parkes, L. P. & Langford, P. H. (2008). Work–life balance or work–life alignment? *Journal of Management & Organisation*, 14, 267–284.
65. Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
66. Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
67. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
68. Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. Pridobljeno 27. aprila 2021 iz <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/306608>
69. Segers, J., De Prins, P. & Brouwers, S. (2010). Leadership and engagement: A brief review of the literature, a proposed model, and practical implications. New horizons in management. V S. L. Albrecht (ur.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (str. 149–158). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
70. Semuels, A. (2020). Does Remote Work Actually Work? *TIME Magazine*, 195(12/13), 42–47.
71. Shipside, S. (2002). *Flexibe and Virtual Working*. Oxford: Capstone Publishing.
72. Shrotryia, V. K. & Dhanda, U. (2019). Measuring Employee Engagement: Perspectives from Literature. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 26–47.
73. Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. & Gatenby, M. (2012). Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547.
74. Soomro, A. A., Breiteneker, R. J. & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146.
75. Staples, S. D. (2001). A study of remote workers and their differences from non-remote workers. *Journal of End User Computing*, 13(2), 3–15.
76. Statistični urad Republike Slovenije. (2019). *Delovne migracije*. Ljubljana: Statistični urad RS.
77. Stoilova, R., Ilieva-Trichkova, P. & Bieri, F. (2020). Work–life balance in Europe: institutional contexts and individual factors. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(3/4), 366–381.

78. Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
79. U.S. Department of Labor. (brez datuma). *Flexible Schedules*. Pridobljeno 5. oktobra 2021 iz <https://www.dol.gov/general/topic/workhours/flexibleschedules>
80. Valcour, M. (2007). Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work-Family Balance. *The Journal of applied psychology*, 92(6), 1512–1523.
81. Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). *Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective*. Pridobljeno 10. januarja 2020 iz <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
82. Wellinger, C. J. (2021). *Time to Flex: A Case Study of Flexible Work Arrangements in a Post-Pandemic World* (doktorska disertacija). Pennsylvania: Faculty of Robert Morris University.
83. White, P. (2018). Do remote employees prefer different types of appreciation than employees in face-to-face settings? *Emerald Publishing Limited*, 17(3), 137–142.
84. Wood, J., Oh, J., Park, J. & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262.
85. Wöhrmann, A. M., Dilchert, N. & Michel, A. (2021). *Working time flexibility and work-life balance*. Pridobljeno 13. junija 2021 iz <https://link.springer.com/article/10.1007/s41449-020-00230-x>
86. Xanthopoulou, D., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2009). Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.
87. Žnidaršič, J. & Marič, M. (2018). *Usklajevanje dela in družine kot pokazatelj kakovosti življenja*. Pridobljeno 11. aprila 2021 iz https://mediacontent.limen-conference.com/2019/05/%C5%BDnidar%C5%A1i%C4%8D_Mari%C4%8D_USKL_AJEVANJE-DELA-IN-DRU%C5%BDINE-KOT-POKAZATELJ-KAKOVOSTI-%C5%BDIVLJENJA_pp_404-410.pdf

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Vpliv dela od doma na zavzetost zaposlenih in na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino

Pozdravljeni, moje ime je Lara Belcijan in sem študentka zadnjega letnika podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V magistrskem delu raziskujem vpliv dela od doma na zavzetost zaposlenih in na njihovo zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino. Za potrebe izvedbe raziskave potrebujem vaše mnenje, zato vas prosim, da si vzamete nekaj minut in odgovorite na vprašanja spodaj. Vprašalnik je anonimen, odgovori pa bodo uporabljeni izključno za študijske namene. Vnaprej se vam zahvaljujem za pomoč.

Q1 – Na spodnji lestvici označite, v kolikšni meri za vas veljajo spodnje trditve. Pri tem upoštevajte čas, ko delate od doma.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Pri delu prekipevam od energije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V delu, ki ga opravljam, vidim smisel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko delam, čas beži.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med delom se počutim močno in odločno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo, ki ga opravljam, me navdušuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med delom sem zatopljen/-a v svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo, ki ga opravljam, me navdihuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stežka se pripravim, da se odpravim na delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko delam intenzivno, se počutim dobro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri delu sem osredotočen/-a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo, ki ga opravljam, mi je v izziv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi kadar stvari ne gredo dobro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdržujem dobro ravnotežje med delom in prostim časom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hkrati lahko uspešno opravljam družinske in delovne zadolžitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Imam družabno življenje zunaj poslovnega življenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vključen sem v interesne dejavnosti, ki niso povezane s službo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S strani družine čutim pritisk glede moje službe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moja vključenost v družino me osrečuje in mi pomaga, da bolje opravljam svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družinska opravila motijo moje službene dolžnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi službenih zahtev ne uspeam opraviti vseh družinskih opravil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 – Na spodnji lestvici označite, v kolikšni meri za vas veljajo spodnje trditve. Pri tem upoštevajte čas, ko ste fizično prisotni na svojem delovnem mestu v organizaciji.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Pri delu prekipevam od energije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V delu, ki ga opravljam, vidim smisel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko delam, čas beži.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med delom se počutim močno in odločno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo, ki ga opravljam, me navdušuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med delom sem zatopljen/-a v svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo, ki ga opravljam, me navdihuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stežka se pripravim, da se odpravim na delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko delam intenzivno, se počutim dobro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri delu sem osredotočen/-a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo, ki ga opravljam, mi je v izziv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi kadar stvari ne gredo dobro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdržujem dobro ravnotežje med delom in prostim časom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hkrati lahko uspešno opravljam družinske in delovne zadolžitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam družabno življenje zunaj poslovnega življenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vključen sem v interesne dejavnosti, ki niso povezane s službo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S strani družine čutim pritisk glede moje službe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moja vključenost v družino me osrečuje in mi pomaga, da bolje opravljam svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družinska opravila motijo moje službene dolžnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi službenih zahtev ne uspeš opraviti vseh družinskih opravil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 – Na spodnji lestvici označite, v kolikšni meri za delo, ki ga opravljate, veljajo spodnje trditve.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Ko delam od doma, si delo čez dan lahko razporedim po lastni volji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko delam od doma, lahko s sodelavci komuniciram prek različnih orodij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri delu od doma občutim pritisk in povečan nadzor s strani nadrejenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smatram, da je moje delo fleksibilno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko delam od doma, pogosto komuniciram s svojimi sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko delam od doma, se s sodelavci pogovarjam tudi o zadevah, ki niso neposredno vezane na službo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Menim, da mi nadrejeni pri delu na daljavo zaupa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj delovnik je dolg in naporen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam dovolj prostega časa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S strani podjetja občutim podporo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S svojimi sodelavci se dobro razumem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko delam od doma, moram biti ves dan na razpolago.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 – Na spodnji lestvici označite, v kolikšni meri za vas veljajo spodnje trditve.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Ko delam od doma, lažje opravi vse dnevne zadolžitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri delu od doma občutim več motečih dejavnikov iz okolja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko delam od doma, težje ločim med delom in zasebnim življenjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doma imam primeren prostor za opravljanje dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo raje opravljam od doma kot fizično iz organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

XSPOL – spol:

- Moški.
- Ženski.

Q5 – Starost: _____

Q6 – Čas, ki ga na dnevni ravni porabite za prevoz na delo v obe smeri (ko ne delate od doma), v minutah:

Q7 – Kolikokrat mesečno delo opravljate od doma (povprečna ocena preteklega leta) _____

Q8 – Število vaših šoloobveznih otrok: _____

Q9 – Zakonski stan:

Samski.

V zvezi.

Poročen.

Drugo:

Q10 – Vaše delovno mesto:

Q11 – Stopnja dokončane izobrazbe

Osnovna šola.

Poklicna šola ali gimnazija.

Višješolska izobrazba.

Univerzitetna izobrazba.

Podiplomska izobrazba.

Doktorska izobrazba.

Priloga 2: Izpis preverjanja hipotez iz programa SPSS

Hipoteza 1

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	3,7610	,77516	103
FLEKSIBILNOST_DELA	3,1728	,44550	103

Correlations

		ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	FLEKSIBILNOS T_DELA
Pearson Correlation	ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	1,000	,215
	FLEKSIBILNOST_DELA	,215	1,000
Sig. (1-tailed)	ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	.	,015
	FLEKSIBILNOST_DELA	,015	.
N	ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	103	103
	FLEKSIBILNOST_DELA	103	103

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	3,7610	,77516	103
FLEKSIBILNOST_DELA	3,1728	,44550	103

Correlations

		ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	FLEKSIBILNOS T_DELA
Pearson Correlation	ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	1,000	,215
	FLEKSIBILNOST_DELA	,215	1,000
Sig. (1-tailed)	ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	.	,015
	FLEKSIBILNOST_DELA	,015	.
N	ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	103	103
	FLEKSIBILNOST_DELA	103	103

Hipoteza 2

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	3,7610	,77516	103
MOŽNOST_KOMUNIKACIJE	3,6917	,42761	103

Correlations

		ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	MOŽNOST_KOMUNIKACIJE
Pearson Correlation	ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	1,000	,460
	MOŽNOST_KOMUNIKACIJE	,460	1,000
Sig. (1-tailed)	ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	.	,000
	MOŽNOST_KOMUNIKACIJE	,000	.
N	ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	103	103
	MOŽNOST_KOMUNIKACIJE	103	103

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MOŽNOST_KOMUNIKACIJE ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,460 ^a	,211	,204	,69174	,211	27,084

Model Summary^b

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	101	,000

a. Predictors: (Constant), MOŽNOST_KOMUNIKACIJE

b. Dependent Variable: ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,960	1	12,960	27,084	,000 ^b
	Residual	48,329	101	,479		
	Total	61,289	102			

a. Dependent Variable: ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA

b. Predictors: (Constant), MOŽNOST_KOMUNIKACIJE

Hipoteza 3

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	3,7610	,77516	103
NADZOR_DOMA	2,2751	,55900	103

Correlations

		ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	NADZOR_DOM A
Pearson Correlation	ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	1,000	-,463
	NADZOR_DOMA	-,463	1,000
Sig. (1-tailed)	ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	.	,000
	NADZOR_DOMA	,000	.
N	ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA	103	103
	NADZOR_DOMA	103	103

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	NADZOR_DOMA ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,463 ^a	,215	,207	,69026	,215	27,633

Model Summary^b

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	101	,000

a. Predictors: (Constant), NADZOR_DOMA

b. Dependent Variable: ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,166	1	13,166	27,633	,000 ^b
	Residual	48,123	101	,476		
	Total	61,289	102			

a. Dependent Variable: ZAVEZTOST PRI DELU OD DOMA

b. Predictors: (Constant), NADZOR_DOMA

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
WLB_OD_DOMA	3,4733	,86100	103
NADZOR_DOMA	2,2751	,55900	103

Correlations

		WLB_OD_DOMA	NADZOR_DOMA
Pearson Correlation	WLB_OD_DOMA	1,000	,166
	NADZOR_DOMA	,166	1,000
Sig. (1-tailed)	WLB_OD_DOMA	.	,047
	NADZOR_DOMA	,047	.
N	WLB_OD_DOMA	103	103
	NADZOR_DOMA	103	103

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	NADZOR_DOMA ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: WLB_OD_DOMA

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,166 ^a	,027	,018	,85330	,027	2,849

Model Summary^b

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	101	,095

a. Predictors: (Constant), NADZOR_DOMA

b. Dependent Variable: WLB_OD_DOMA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,075	1	2,075	2,849	,095 ^b
	Residual	73,540	101	,728		
	Total	75,614	102			

a. Dependent Variable: WLB_OD_DOMA

b. Predictors: (Constant), NADZOR_DOMA

Hipoteza 4

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
WLB_OD_DOMA	3,4733	,86100	103
ST_OTROK	,47	,814	103

Correlations

		WLB_OD_DOMA	ST_OTROK
Pearson Correlation	WLB_OD_DOMA	1,000	-,246
	ST_OTROK	-,246	1,000
Sig. (1-tailed)	WLB_OD_DOMA	.	,006
	ST_OTROK	,006	.
N	WLB_OD_DOMA	103	103
	ST_OTROK	103	103

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ST_OTROK ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: WLB_OD_DOMA

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,246 ^a	,061	,051	,83865	,061	6,507

Model Summary^b

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	101	,012

a. Predictors: (Constant), ST_OTROK

b. Dependent Variable: WLB_OD_DOMA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,577	1	4,577	6,507	,012 ^b
	Residual	71,037	101	,703		
	Total	75,614	102			

a. Dependent Variable: WLB_OD_DOMA

b. Predictors: (Constant), ST_OTROK

Hipoteza 5

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ZAVZETOST_IJ_ORG	3,9231	,71401	103
WLB_IJ_ORG	3,5012	,81959	103

Correlations

		ZAVZETOST_IJ_ORG	WLB_IJ_ORG
Pearson Correlation	ZAVZETOST_IJ_ORG	1,000	-,071
	WLB_IJ_ORG	-,071	1,000
Sig. (1-tailed)	ZAVZETOST_IJ_ORG	.	,238
	WLB_IJ_ORG	,238	.
N	ZAVZETOST_IJ_ORG	103	103
	WLB_IJ_ORG	103	103

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	WLB_IJ_ORG ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: ZAVZETOST_IJ_ORG

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,071 ^a	,005	-,005	,71573	,005	,510

Model Summary^b

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	101	,477

a. Predictors: (Constant), WLB_IJ_ORG

b. Dependent Variable: ZAVZETOST_IJ_ORG

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,261	1	,261	,510	,477 ^b
	Residual	51,739	101	,512		
	Total	52,000	102			

a. Dependent Variable: ZAVZETOST_IJ_ORG

b. Predictors: (Constant), WLB_IJ_ORG