UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

# VPLIV HIBRIDNEGA DELA NA MENTALNO ZDRAVJE ZAPOSLENIH V DIGITALNEM TRŽENJU

Ljubljana, januar 2025 MAŠA ERČULJ

# IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maša Erčulj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv hibridnega dela na mentalno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju, pripravljenega v sodelovanju s mentorjem red. prof. dr. Matejem Černetom,

I Z J A V L J A M

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 pisnih del UL EF, 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 pisnih del UL EF;

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 Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti 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 preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;

11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 18. 1. 2025 Podpis študentke: 

**POVZETEK**

Namen magistrske naloge je prispevati k razumevanju, kako hibridno delo vpliva na mentalno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju. Cilj raziskave je ugotoviti, kako znotraj organizacije oblikovati način dela in delovno mesto, ki bi pozitivno vplivalo tako na mentalno zdravje kot na zadovoljstvo in uspešnost pri delu zaposlenega. Epidemija koronavirusna 2019 (angl. Coronavirus Disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) je namreč spodbudila raziskovanje pomena oblik dela in delovnih mest ter njihov vpliv na zadovoljstvo in počutje zaposlenega. Z magistrskim delom tako predvsem prispevamo k družbenemu vidiku smernic ESG oziroma zasledujemo trajnostne cilje zdravega in dobrega počutja ter dostojnega dela in gospodarske rasti.

V teoretičnem delu magistrske naloge smo ugotovili, da so se fleksibilne oblike dela razvile kot posledica gospodarskih kriz in tehnoloških napredkov. Digitalizacija po letu 1969 je spremenila naravo zaposlovanja. Sodobna tehnologija omogoča večjo prilagodljivost, lažji dostop do dela in večjo učinkovitost. Hibridno delo združuje delo v pisarni in na daljavo ter omogoča fleksibilne urnike in avtonomijo zaposlenih. Čeprav je bilo prisotno že pred pandemijo COVID-19, ga je ta močno pospešila. V teoretičnem delu je predstavljen tudi pomen duševnega zdravja in njegova trenutno ureditev na delovnem mestu. Dobro duševno zdravje zaposlenih je ključno za učinkovito delovanje posameznikov in hkrati organizacij. Stres, tesnoba in depresija negativno vplivajo na zaposlene ter učinkovitost podjetij. Čeprav zakonodaja predpisuje promocijo zdravja, so ukrepi pogosto odvisni od vodstva. Raziskovanje vpliva novih oblik dela na duševno zdravje je ključno, saj so psihosocialna tveganja eden največjih izzivov na področju varnosti in zdravja pri delu.

Na podlagi obstoječe literature in raziskav smo postavili štiri hipoteze, ki jih testiramo v empiričnem delu magistrske naloge:

- H1: Hibridni način dela bi večina zaposlenih v digitalnem trženju uporabljala tudi v prihodnosti.
- H2: Hibridno delo je pozitivno povezano z duševnim zdravjem zaposlenih v digitalnem trženju.
- H3a: Večina zaposlenih v digitalnem trženju pogreša pravilnik, ki bi začrtal natančna pravila in ure dosegljivosti v primeru dela od doma.
- H3b: Večina zaposlenih v digitalnem trženju meni, da bi pravilnik pozitivno vplival na počutje in duševno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju.

V empiričnem delu smo s kvantitativno metodo zbiranja podatkov (preko anketnega vprašalnika) izvedli raziskavo med zaposlenimi v digitalnem trženju. V vzorec je bilo vključenih 87 udeležencev. Pridobljene podatke smo analizirali in testirali s pomočjo inferenčne statistike.

Raziskava je potrdila H1 – večina zaposlenih v digitalnem trženju želi tudi v prihodnje uporabljati hibridno delo. To je povezano z večjo prilagodljivostjo, kar potrjujejo tudi prejšnje raziskave. V nalogi smo ovrgli H2, kar je presenetljivo glede na dosedanje raziskave. Čeprav zaposleni v digitalnem trženju želijo uporabljati ta načina dela tudi v prihodnosti, hibridno delo nima dokazanega vpliva na njihovo duševno zdravje. Razlogov za odstopanje od drugih raziskav je več in izhajajo predvsem iz omejitve raziskave. Z našo raziskavo ne dokazujemo vpliva, hkrati pa tudi ne dokazujemo, da med duševnim zdravjem ter fleksibilnimi oblikami dela ne obstaja nikakršna povezanost. Raziskava kaže, da so zaposleni zadovoljni s trenutno ureditvijo hibridnega dela v organizaciji, zato ovržemo H3a. Kljub temu pa potrdimo H3b, saj zaposleni pravijo, da bi pravilnik in bolj definirane smernice glede dela na daljavo pozitivno vplivali na njihovo duševno zdravje.

Hibridno delo, priljubljeno med zaposlenimi v digitalnem trženju, prinaša spremembe v načinu in organizaciji dela. Glede na priljubljenost hibridnega dela med zaposlenimi predvidevamo, da bo ta način dela želelo uporabiti čedalje več iskalcev zaposlitve. Vpliv novih oblik dela je treba spremljati, saj je dejstvo, da zamegljuje mejo med poklicnim in zasebnim življenjem. Prosti čas zaposlenega je pomemben dejavnik, ki prispeva k dobremu duševnemu zdravju zaposlenega. Formalizacija pravil glede hibridnega dela bi zato lahko služila kot preventiva pred izgorelostjo in izboljšala organizacijsko podporo za zaposlene. Z jasnimi smernicami, oblikovanimi s strani vodstva, bi zaposlenim zagotovili boljšo organizacijsko podporo, ki bi jim pomagala s soočanjem z delovnimi izzivi, ki jih prinaša hibridno delo. V skladu s tem bi bilo smiselno tudi zaposlene poučiti o tehnikah obvladovanja stresa, ki pripomorejo k preprečevanju izgorelost ter povečati dostopnost do svetovalcev za duševno zdravje, ki bi zaposlenim pomagali z usklajevanjem poklicnega ter zasebnega življenja med hibridnim delom.

**KLJUČNE BESEDE:** hibridno delo, delo na daljavo, digitalno trženje, mentalno zdravje, duševno zdravje

**CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA**



**ABSTRACT**

The purpose of the master's thesis is to contribute to the understanding of how hybrid work affects the mental health of employees in digital marketing. The goal of the research is to find out how to design a way of working and a workplace within the organization, which would have a positive effect on mental health as well as on the employee's job satisfaction and performance. Indeed, the COVID-19 epidemic has stimulated research into the importance of forms of work and jobs and their impact on employee satisfaction and well-being. With the master's work, we thus mainly contribute to the social aspect of the ESG guidelines, i.e. we pursue the sustainable goals of healthy and well-being, decent work and economic growth.

In the theoretical part of the master's thesis, we find that flexible forms of work have developed as a result of economic crises and technological advances. Digitization after 1969 changed the nature of employment. Modern technology enables greater flexibility, easier access to work and greater efficiency. Hybrid work combines work in the office and remotely and enables flexible schedules and employee autonomy. Although it was already present before the COVID-19 pandemic, it has greatly accelerated it. In the theoretical part, we also present the importance of mental health and its current regulation at the workplace. The good mental health of employees is key to the effective functioning of individuals and at the same time of organizations. Stress, anxiety and depression have a negative impact on employees and the efficiency of companies. Although legislation prescribes health promotion, measures often depend on management. Researching the impact of new forms of work on mental health is crucial, as psychosocial risks are one of the biggest challenges in the field of occupational safety and health.

Based on the existing literature and research, we design four hypotheses that we test in the empirical part of the master's thesis:

- H1: The hybrid way of working would be used by the majority of employees in digital marketing in the future as well.
- H2: Hybrid work is positively related to the mental health of digital marketing employees.
- H3a: The majority of employees in digital marketing miss a policy that would outline the exact rules and hours of availability in the case of working from home.
- H3b: The majority of employees in digital marketing are of the opinion that the rulebook would have a positive effect on the well-being and mental health of employees in digital marketing.

In the empirical part, we conduct a survey among employees in digital marketing using a quantitative method of data collection (via a questionnaire). 87 participants were included in the sample. We analyze and test the obtained data with the help of inferential statistics.

The research confirms H1 - most employees in digital marketing want to use hybrid work in the future as well. This is associated with greater flexibility, which is also confirmed by previous research. In the paper, we refute H2, which is surprising given the research to date. Although digital marketing employees want to serve this way of working in the future, hybrid work has no proven effect on their mental health. There are several reasons for deviating from other researches, and they mainly stem from the limitations of the research. With our research, we do not prove an impact, but at the same time we do not prove that there is no connection between mental health and flexible forms of work. The research shows that employees are satisfied with the current arrangement of hybrid work in the organization, so we reject H3a. Nevertheless, we confirm H3b, as employees say that the policy and more defined guidelines regarding teleworking would have a positive effect on their mental health.

Hybrid work, popular among digital marketing employees, brings changes in the way and organization of work. Considering the popularity of hybrid work among employees, we assume that more and more job seekers will want to use this way of working. The impact of new forms of work is necessary because it blurs the line between professional and private life. An employee's free time is an important factor that contributes to an employee's good mental health. Formalizing the rules regarding hybrid work could therefore serve as a prevention against burnout and improve organizational support for employees. With clear guidelines formulated by management, better organizational support would be provided to employees to help employees face the work challenges brought about by hybrid work. In accordance with this, it would also make sense to teach employees about stress management techniques that help prevent burnout and to increase access to mental health counselors who would help employees coordinate their professional and private lives during hybrid work.

**KEY WORDS:** hybrid work, remote work, digital marketing, mental health

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**



# KAZALO


**1 UVOD ..... 1**

**2 POJAV FLEKSIBILNIH OBLIK DELA ..... 2**

**2.1 Pojav fleksibilnih oblik dela v 20. stoletju ..... 2**

**2.2 Vpliv tehnološkega razvoja in digitalizacije na delovna mesta ..... 3**

**2.3 Vpliv epidemije koronavirusa na razvoj novih oblik dela ..... 4**

**3 POJAVNE OBLIKE FLEKSIBILNEGA DELA ..... 7**

**3.1 Delo na daljavo ..... 9**

**3.2 Hibridno delo ..... 13**

**4 MENTALNO ZDRAVJE ..... 16**

**4.1 Opredelitev mentalnega zdravja ..... 16**

**4.2 Ureditev področja mentalnega zdravja ..... 17**

**4.3 Mentalno zdravje in duševne težave na delovnem mestu ..... 18**

**4.4 Vloga vodstva in kadrovske službe na področju duševnih težav ..... 20**

**5 EMPIRIČNA RAZISKAVA ..... 21**

**5.1 Specifičnost dela v digitalnem trženju ..... 21**

**5.2 Namen raziskave in predstavitev hipotez ..... 22**

**5.3 Zasnova raziskave in metodologija ..... 23**

5.3.1 Oblikovanje anketnega vprašalnika ..... 23

5.3.2 Potek izvedbe ankete ..... 23

5.3.3 Predstavitev merskih lestvic ..... 24

5.3.4 Predstavitev vzorca ..... 24

**5.4 Opisna statistika anketnega vprašalnika ..... 25**

**5.5 Preverjanje hipotez ..... 29**

**6 DISKUSIJA ..... 32**

**6.1 Teoretični prispevki ..... 32**

**6.2 Praktični prispevki ..... 33**

**6.3 Omejitve raziskave ..... 34**

**6.4 Priporočila za nadaljnje raziskovanje ..... 35**

**7 SKLEP ..... 35**

**SEZNAM KLJUČNE LITERATURE ..... 37**

**LITERATURA IN VIRI** ..... **38**
**PRILOGA** ..... **45**

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlika v deležih zaposlenih, ki delo opravljajo na daljavo, pred in po COVID-19 ..... 6
Tabela 2: Odstotek delavcev na daljavo v Evropi ..... 11
Tabela 3: Struktura udeležencev glede na izobrazbo ..... 24
Tabela 4: Struktura udeležencev glede na način bivanja ..... 25
Tabela 5: Struktura udeležencev glede na podjetje v katerem so zaposleni ..... 25
Tabela 6: t – test za en vzorec za testiranje hipoteze H1 ..... 30
Tabela 7: ANOVA za testiranje hipoteze H2 ..... 30
Tabela 8: t – test za en vzorec za testiranje hipoteze H3a ..... 31
Tabela 9: t – test za en vzorec za testiranje hipoteze H3b ..... 31

## KAZALO SLIK

Slika 1: Delo od doma med krizo COVID-19, EU27 %: delovna in osebne značilnosti ... 5
Slika 2: Pogostost in razširjenost dela na daljavo po sektorjih v letu 2018 ..... 10
Slika 3: Razširjenost dela na daljavo v državah članicah EU v letih 2009 in 2019 ..... 11
Slika 4: Industrijska struktura zaposlenosti in dela na daljavo ..... 12
Slika 5: Delež zaposlenih, ki delajo od doma po evropskih državah, 2019–2021 ..... 13
Slika 6: Pregled nujnih značilnosti dela za najvišjo delovno uspešnost zaposlenega za vsako obliko dela. ..... 14
Slika 7: Možni pristopi hibridnega načina dela ..... 16
Slika 8: Zastopanost različnih oblik dela pred, med in po epidemiji COVID-19 ..... 26
Slika 9: Duševno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju/oglaševanju ..... 27
Slika 10: Stališča do hibridnega dela zaposlenih v digitalnem trženju/oglaševanju, ki delo opravljajo oz. so ga opravljali hibridno ..... 28
Slika 11: Stališča do organizacije hibridnega dela zaposlenih v digitalnem trženju/oglaševanju, ki delo opravljajo oz. so ga opravljali hibridno ..... 29

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik ..... 1

# SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
**COVID-19** – (angl. Coronavirus Disease 2019), koronavirusna bolezen 2019
**EU** – (angl. European Union), Evropska unija
**IKT** – informacijsko-komunikacijske tehnologije
**ILO** – (angl. International Labour Organization), Mednarodna organizacija dela
**NIJZ** – Nacionalni inštitut za javno zdravje
**OZ** – Obligacijski zakonik
**SURS –** Statistični urad Republike Slovenije
**WHO** – (angl. World Health Organization); Svetovna zdravstvena organizacija
**ZASP** – Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah
**ZDR-1** – Zakon o delovnih razmerjih
**ZZZPB** – Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti

# 1 UVOD

Pandemija ni pustila posledic le v zasebnem življenju, ampak je prinesla velike spremembe tudi v načinu dela. Številni zaposleni, ki so imeli do tedaj nič ali malo izkušenj z delom na daljavo, so bili nenadoma prisiljeni v nenačrtovani eksperiment, ki so se ga udeležila številna podjetja in organizacije (Kovač, 2021).

V Evropski uniji je pred epidemijo covid-19 le 15 % zaposlenih že kdaj delalo na daljavo (Evropska unija, 2020). Kot posledica hitrega prilagajanja ukrepom zajezitve virusa je julija 2020 48 % zaposlenih v Evropski uniji imelo izkušnjo dela od doma (Ahrendt in drugi, 2020). Kljub nekaterim izzivom, ki jih prinaša delo na daljavo in delo od doma, pa 52 % zaposlenih v korporacijah ali vladnih službah izraža željo, da bi v prihodnje svoje delo opravljati na hibridni način (Alexander in drugi, 2021).

Delo na daljavo po eni strani prinaša številne prednosti tako organizacijam kot zaposlenim. Raziskave kažejo, da delo na daljavo pozitivno vpliva na počutje in učinkovitost zaposlenih, obenem pa se zaposleni, ko delajo na daljavo, počutijo bolj neodvisni in samostojni kot v primeru dela na sedežu podjetja. Delo na daljavo pa odpira možnosti tudi za mednarodna povezovanja (Tavares, 2017). Hkrati delo na daljavo prinaša tudi nekatere negativne učinke, ki jih občutijo tako zaposleni kot podjetja. Eden izmed teh je slaba komunikacija v primeru dela na daljavo. 47 % zaposlenih v korporacijah ali vladnih službah navaja, da se zaradi slabe komunikacije o načrtih delovanja organizacije v času po pandemiji soočajo s skrbmi in anksioznostjo (Alexander in drugi, 2021). Kot druge negativne učinke dela na daljavo zaposleni navajajo podaljšan delovni čas, nejasne meje med delom in zasebnim življenjem, višjo raven stresa zaradi občutka izoliranosti ter tudi motnje v komunikaciji (Weber in Vargas Llave, 2021). Raziskava kaže, da bi dobra komunikacija vodstva o postpandemskih načrtih dela in pravilih o delu na daljavo pozitivno vplivala na dobro počutje in produktivnost zaposlenih (Alexander in drugi, 2021).

Namen raziskave je prispevati k razumevanju, kako hibridno delo vpliva na mentalno zdravje zaposlenih v organizaciji. Cilj raziskave je ugotoviti, kako znotraj organizacije oblikovati način dela in delovno mesto, ki bi pozitivno vplivalo na mentalno zdravje kot tudi na zadovoljstvo in uspešnost pri delu zaposlenega. Epidemija COVID-19 je namreč spodbudila raziskovanje pomena oblik dela in delovnih mest ter njihov vpliv na zadovoljstvo in počutje zaposlenega. V magistrski nalogi smo tako preučili razlike med različnimi izidi zaposlenih, ki so izkusili delo na daljavo, delo na fizični lokaciji organizacije in kombinacijo obojega – hibridno delo. S tem prispevamo k boljšemu razumevanju vpliva oblik delovnih mest na mentalno zdravje zaposlenih.

Cilji magistrskega dela so raziskati vpliv hibridnega dela na mentalno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju. Prek empirične raziskave smo ovrgli oziroma potrdili naslednje hipoteze, ki so bile zasnovane na podlagi prebrane literature in virov:

- H1: Hibridni način dela bi večina zaposlenih v digitalnem trženju uporabila tudi v prihodnosti.
- H2: Hibridno delo je pozitivno povezano z duševnim zdravjem zaposlenih v digitalnem trženju.
- H3a: Večina zaposlenih v digitalnem trženju pogreša pravilnik, ki bi začrtal natančna pravila in ure dosegljivosti v primeru dela od doma.
- H3b: Večina zaposlenih v digitalnem trženju meni, da bi pravilnik pozitivno vplival na počutje in duševno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju.

Magistrsko delo vsebuje pet poglavij ter vključuje teoretični in empirični del. Najprej spoznamo vzroke za pojav fleksibilnih oblik dela ter njihov vpliv na družbo. Sledi poglavje s predstavitvijo pojavnih oblik fleksibilnega dela, s poudarkom na opisu dela na daljavo in hibridnega dela. Zatem sledi poglavje o duševnem zdravju, kjer se seznanimo s pomenom mentalnega zdravja in trenutno ureditvijo področja v kontekstu delovnega mesta. Naloga se nadaljuje z empiričnim delom. Raziskavo smo izvedli s kvantitativno metodo zbiranja podatkov. Zbrane podatke smo analizirali in interpretirali ter na podlagi tega potrdili oziroma zavrgli hipoteze. Končni del magistrskega dela sestavlja diskusija, v kateri smo dobljene rezultate primerjali s teoretičnim delom ter podali praktična in teoretična priporočila. Celotno magistrsko delo je povzeto v sklepnem delu.

# 2 POJAV FLEKSIBILNIH OBLIK DELA

## 2.1 Pojav fleksibilnih oblik dela v 20. stoletju

Druga svetovna vojna je prinesla veliko ekonomskih in družbenih sprememb. Prišlo je do preureditve družbe in s tem pojava koncepta polne zaposlenosti. Tako je večina dela sposobnega prebivalstva imelo zaposlitev, posledično pa se je na ta način znižala stopnja brezposelnosti. Nova družba je narekovala tudi nove politično-ekonomsko razmerje, ki je vključevalo delavce. Oblikoval se je model države blaginje, ki je zagotavljal vsaj minimalni življenjski standard za vse družbeno vpletene. Model pa se je začel dokaj hitro izkazovati kot nepopoln, saj ni predvidel, da gospodarska rast ni dolgoročna, hkrati pa vlada in delodajalci niso imeli izkušenj z modelom polne zaposlenosti. Sočasno so delodajalci začeli pri delu uporabljati tudi nove tehnologije (Ignjatović, 2002).

Za 70. leta 20. stoletja sta bila tipična visok delež zaposlenih in oblika zaposlitve za nedoločen čas. Po drugi strani pa je bilo zaradi posledic vojne na trgu manj dotedanjih iskalcev dela moških. Posledično so se na trgu dela začele pojavljati nove delovne skupine, to so ženske in druge socialne skupine (Ignjatović, 2002). Zaradi porasta števila iskalcev dela se je koncept polne zaposlenosti začel krhati. Hkrati sta se v 60. letih standard in poraba države začela višati, posledično pa se je zviševala inflacija. Vse to je prispevalo k ustavljanju gospodarskega napredka in razvoju ekonomske krize.

Stanje v družbi in gospodarstvu je leta 1973 poslabšala še energetska kriza. Čedalje več ljudi je ostajalo brez dela, model polne zaposlenosti pa je tako dokončno začel razpadati. Začele so se oblikovati fleksibilne oblike dela, kot so delo za določen čas in neformalne oblike dela (Ignjatović, 2002). Države so nizko gospodarsko rast in naraščajočo brezposelnost poskušale izboljšati z obvladovanjem inflacije ter finančno podporo brezposelnim, kar pa ni bila trajna rešitev (Mankiw, 1998).

Če je bil pojav brezposelnosti v zgodnjem postindustrijskem nadzirljiv, pa so bile od 70. let naprej razmere čedalje bolj nenadne in nekontrolirane. Trg zaposlovanja je bil tako prisiljen preiti iz varnih oblik zaposlitve (zaposlitev za nedoločen čas) v negotove fleksibilne oblike zaposlitve, ki so podjetjem pomagale pri ohranjanju konkurenčnosti in preživetju na trgu. Zaradi negotovosti, ki jih prinaša sodobno delovno okolje, večina delavcev na trgu dela raje išče zaposlitev za nedoločen čas (Ignjatović, 2002).

## 2.2 Vpliv tehnološkega razvoja in digitalizacije na delovna mesta

Digitalizacija je izraz, ki opisuje pojav širjenja digitalnih tehnologij v gospodarstvu in družbi ter hkrati zajema spremembe v povezljivosti posameznikov, organizacij in objektov (Urbach in Röglinger, 2018).

S pojavom interneta, leta 1969, so se začela delovna okolja močno spreminjati. Zaradi digitalizacije se je začela spreminjati narava zaposlovanja in delovnih mest – pojavile so se nove in prilagodljive možnosti za opravljanje dela, ki imajo različne vplive na vse vpletene na trgu dela (Tičar, 2016). Novi informacijsko-komunikacijski sistemi so temeljito spremenili družbo in način poslovanja. Castells (2010) poudarja, da ključna lastnost brezžične komunikacije ni le mobilnost, ampak stalna povezanost.

Digitalna transformacija delovnih mest je povzročila spremembo ali ukinitev nalog znotraj obstoječe poklicne vloge (ker so avtomatizirane ali niso več potrebne), po drugi strani pa se pojavljajo nove oblike dela. Te zaradi hitrega in učinkovitega posredovanja in izmenjave podatkov, ki jih omogoča internet, prinašajo izjemno priložnost na področju zaposlovanja in življenja na splošno. Sodobne digitalne naprave, kot so prenosnik, telefon ali tablica, omogočajo neprekinjeno dosegljivost, kar omogoča opravljanje dela kadar koli in kjer koli. Posledično pa prav zaradi sodobnih tehnoloških orodij postajata službeno in zasebno življenje čedalje teže ločljiva (Gregory in Milner, 2019). Vse več delavcev delo namreč nadaljuje tudi doma, kjer z uporabo prenosnih digitalnih naprav prenese pisarno iz službe v domače okolje (Tičar, 2016).

Sodobna tehnologija nam ponuja preprostejši dostop do dela ter učinkovito opravljanje dela. Uporaba tehnologije za opravljanje dela daje zaposlenim večjo svobodo pri odločanju glede kraja in časa izpolnjevanja svojih delovnih obveznosti. Hkrati pa ima lahko nenehna dosegljivost zaposlenega delodajalcu negativen vpliv na zasebno življenje zaposlenega (Cijan in drugi, 2019). Sodobna tehnologija je omogočila menjavo lokalnega shranjevanja

datotek na trdem disku enega računalnika ali na intranetu podjetja s shranjevanjem v oblaku od kjer koli, hkrati pa prispeva tudi k stroškovni učinkovitosti podjetij (Marr, 2016).

Digitalizacija lahko vpliva tudi na raven plač na trgu dela. Povečanje skupnega povpraševanja in produktivnosti zaradi sprejetja tehnologije lahko privede do dviga plač. Hkrati pa lahko povečana produktivnost in izguba delovnih mest privedeta do splošnega zmanjšanja plač na nacionalni, regionalni, sektorski ali poklicni ravni. Katera od teh dveh poti se uresniči, je odvisno od tega, kako so dobički porazdeljeni med kapitalom in delom ter od razmerja na trgu dela (ponudba dela in povpraševanje po delovni sili) (Mandl, 2021).

Razvoj informacijske tehnologije je spremenil hitrost opravljanja delovnih nalog, delovne naloge se pogosto opravljajo sočasno, čas, namenjen eni delovni nalogi, pa se krajša. Čeprav tehnologija pripomore k učinkovitosti zaposlenega pri določeni delovni nalogi, pa zaposleni s strani delodajalca lahko občutijo večji pritisk. Velikokrat je namreč pričakovano, da se v primeru uporabe tehnologije delovne naloge hitreje opravijo (Sullivan in Gershuny, 2018).

Digitalna preobrazba delovnih mest in tehnološke inovacije prinašajo pozitivne in hkrati negativne učinke za vse vpletene na delovnem trgu. Čeprav tehnologija omogoča opravljanje dela ne glede na mesto in čas opravljanja dela, je posledica tega čedalje večja zabrisanost ločnic med delovnim in zasebnim življenjem ter težje upravljanje časa, kar ima vpliv na počutje in učinkovitost delavcev (Cijan in drugi, 2019).

## 2.3 Vpliv epidemije koronavirusa na razvoj novih oblik dela

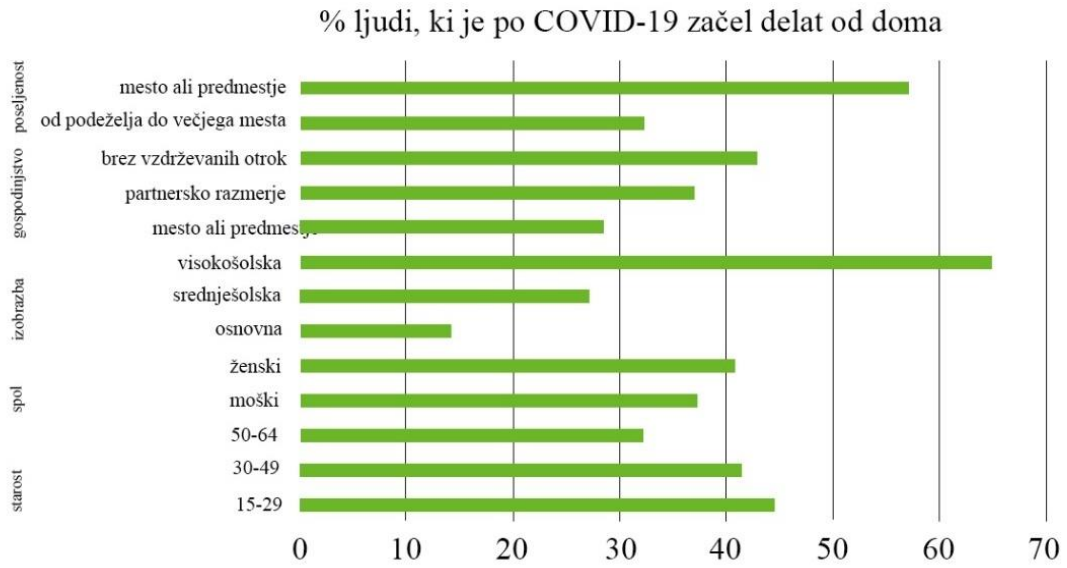
Novi koronavirus je izbruhnil decembra 2019 iz mesta Wuhan v kitajski provinci in se naglo širil po celem svetu. Svetovna zdravstvena organizacija (angl. World Health Organization, v nadaljevanju WHO) je 11. marca 2020 oznanila epidemijo koronavirusa (COVID-19) in kmalu zatem objavila priporočila za zajezitev virusa, med njimi je bila ključna omejitev medsebojnih stikov. Kljub temu se je virus hitro širil in leto dni kasneje je bilo že 123 milijonov potrjenih primerov okužb s COVID-19. Države po svetu so se različno odzvale na epidemijo tako po hitrosti odziva kot tudi rigidnosti omejevanja javnega življenja (Tønnessen in drugi, 2021).

Podjetja in delodajalci so zaradi ukrepov, narekovanih s strani vlade, in odgovornosti do zdravja svojih zaposlenih ter v nekaterih primerih tudi pomanjkanja posla (sploh v storitvenem sektorju) zmanjšali ali celo prenehali delovati na svojih dotedanjih delovnih mestih. Nekateri delavci so lahko relativno enostavno začeli svoje delo opravljati od doma. Pred izbruhom virusa COVID-19 je zgolj 15 % evropskih delavcev že kdaj delalo na daljavo (Evropska unija, 2020, str. 1). Raziskava kaže, da je v Evropski uniji le dobro leto po izbruhu virusa kar 48 % zaposlenih imelo izkušnjo dela na daljavo, od tega jih je 34 % svoje delo v celoti opravljajo na daljavo (Eurofond, 2021). Na mnogih delovnih mestih je izvajanje rednih delovnih dejavnosti od doma nemogoče, kar je privedlo do brezposelnosti oziroma iskanja novih zaposlitev. Med različnimi socialno-ekonomskimi skupinami je prihajalo do

razlik glede možnosti dela na daljavo. Med visoko izobraženimi delavci z visokimi dohodki je bilo delo na daljavo veliko pogostejše kot med manjšinami, delavci z nižjimi dohodki in srednješolsko izobraženimi (Bick in drugi, 2021). Po podatkih Eurofonda je v Sloveniji zaradi COVID-19 delo začasno izgubilo 36,8 % anketirancev (EU: 23,2 %), brez dela pa je ostalo 5,5 % vprašanih (EU: 5,3 %). V povprečju EU je delo od doma začelo opravljati 37 % anketirancev (čez 30 % v večini držav EU). Negotovost glede izgube zaposlitve je bila v Sloveniji manjša kot v povprečju EU (Sodja, 2020).

Raziskave kažejo, da je po izbruhu koronavirusa začelo delati od doma več žensk kot moških (41 % v primerjavi s 37 %), medtem ko je bila pred izbruhom epidemije situacija ravno obratna. 21 % moških je delalo od doma vsaj nekajkrat na mesec, medtem ko je bil delež žensk 18-odstoten. Največje povečanje pojavnosti dela od doma je bilo med mlajšimi zaposlenimi, kar nakazuje na to, da je kriza koronavirusa izenačila dostop in vsaj začasno nevtralizirala dostop do dela na daljavo. S slike 1 je razvidna največja pojavnost dela od doma med mlajšimi zaposlenimi, prav tako pa je razvidno, da je bil največji delež ljudi, ki je začel delati od doma med krizo COVID-19, visoko izobraženih in živečih v mestu oziroma predmestju (Sostero in drugi, 2020).

*Slika 1: Delo od doma med krizo COVID-19, EU27 %: delovne in osebne značilnosti*




*Vir: prirejeno po Sostero in drugi (2020).*

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Eurofond) ocenjuje, da je delo od doma vsaj nekaj v dni v tednu v času pandemije COVID-19 za 50 % zaposlenih v EU postala nova realnost. Pred epidemijo je svoje delo hibridno opravljajo le 12 %. Študije, izvedene v začetni fazi epidemije (marec–maj 2020), pričajo o tem, da je večina anketirancev delo od doma zaznavala kot dobro. Kot razloge so navedli izboljšani odnos med delom in zasebnim življenjem, večjo učinkovitost in manj občutka nadzora nad opravljenim delom s strani delodajalca (Galanti in drugi, 2021). Zaposleni so kot enega izmed večjih izzivov med

epidemijo navajali usklajevanje poklicnih in osebnih zadolžitev. Čeprav bi jim v navadni situaciji delo od doma olajšalo doseganje boljšega razmerja med delom in prostim časom, so bili v času epidemije lahko izpostavljeni izzivom, kot so npr. izzivi s tehnologijo in omrežjem, kratki časovni rok za izvedbo nalog. Delavci so se v času epidemije COVID-19 soočali še z dodatnimi obremenitvami zaradi skrbstvenih odgovornosti in s šolanjem otrok na daljavo (Sodja, 2020).

V Sloveniji je bil delež zaposlenih, ki so za to, da je bilo delo opravljeno, delali tudi v prostem času, višji kot povprečje EU. Aprila 2020 je v Sloveniji znašal 21,4 %, v EU pa 17,5 %. Delež je bil višji pri tistih, ki so delali od doma. Pogosto je bilo izraženo stališče, da bo delo na daljavo obstalo tudi po epidemiji, zato se bo treba spoprijeti z določenimi izzivi, kot je nadurno delo, ki zaradi informacijsko-komunikacijskih tehnologij omogoča delo kadar koli in kjer koli (Sodja, 2020). 47 % zaposlenih v korporacijah ali vladnih službah navaja, da se zaradi slabe komunikacije o načrtih delovanja organizacije v obdobju po pandemiji soočajo s skrbmi in z anksioznostjo. Raziskava kaže, da bi dobra komunikacija vodstva o ukrepih in načrtih dela po obdobju pandemije in pravilih o delu na daljavo pozitivno vplivala na dobro počutje in produktivnost zaposlenih (Alexander in drugi, 2021).

Ozimek (2020) ugotavlja, da je bilo v Ameriki kar 56 % direktorjev in vodij pozitivno presenečenih nad delom na daljavo med epidemijo. Delež vprašanih, ki je izkušnjo dela na daljavo doživljalo slabše, kot so predvidevali, je bil le 10 %. Med največje prednosti dela na daljavo so našteli manj izgubljenega časa zaradi transporta, manj nepotrebnih poslovnih srečanj v živo ter večjo zbranost v primeru dela od doma. Delo na daljavo pa so jim po drugi strani oteževali izzivi s tehnologijo, ki so jih občutili predvsem na začetku epidemije oziroma ob sprejetju ukrepov, motnje s strani družinskih članov, težje vzdrževanje ekipnega duha med zaposlenimi in na splošno slabša komunikacija med zaposlenimi. Kljub temu je 62 % vprašanih prepričanih, da bo delo na daljavo v prihodnosti postalo rednejše. Pred epidemijo COVID-19 je približno polovica anketiranih menedžerjev do neke mere delala z zaposlenimi na daljavo, po COVID-19 pa je ta delež narasel na 94 %. V tabeli 1 je razvidno, da se je po epidemiji COVID-19 močno povečal tudi delež zaposlenih, ki delajo izključno na daljavo, in sicer z 2,3 % na 20 % (Ozimek, 2020). Ocenjuje se, da bo v prihodnje 20–25 % delovne sile v državah z razvito ekonomijo izvajalo delo na daljavo brez padca produktivnosti (Lund in drugi, 2021).

*Tabela 1: Razlika v deležih zaposlenih, ki delo opravljajo na daljavo, pred epidemijo COVID-19 in po njej*

| | Pred COVID-10 | Po COVID-19 |
|---|---|---|
| Brez delavcev na daljavo | 46 % | 6 % |
| V celoti delujoče podjetje na daljavo | 2,3 % | 20 % |
| Delež delavcev na daljavo | 13,2 % | Od 56 % do 74 % |

*Vir: prirejeno po Ozimek (2020).*

# 3 POJAVNE OBLIKE FLEKSIBILNEGA DELA

Medtem ko je standardna pogodba o zaposlitvi sklenjena za nedoločen in poln delovni čas ter se opravlja neposredno za delodajalca in v prostorih delodajalca, z izrazom fleksibilno zaposlovanje označujemo raznovrstne delovno pravne položaje, katerih skupna značilnost je, da delavec izvaja plačano delo zunaj tipičnega delovnega razmerja za nedoločen čas (Bečan in drugi, 2019).

Fleksibilnost trga dela pomeni odzivanje na spremembe trga dela in gospodarstva, kar vpliva tudi na večjo raznolikost kriterijev zaposlovanja in organizacijo dela (Kanjuo Mrčela, 2006). Zaradi novih ekonomskih, organizacijskih, tehnoloških in socialnih zahtev se uveljavljajo številne fleksibilne oblike zaposlitve. Ker so fleksibilne oblike zaposlitve navadno zaznane kot manj varne s strani delavcev, mora Evropa poskrbeti za več in boljša delovna mesta za obvladovanje sprememb in novih socialnih tveganj (European Commission, 2007).

Evropska komisija je junija 2007 objavila dokument o prožni varnosti, ki povzema razprave in zaključke o definiranju in uvajanju smernic prožne varnosti. Koncept prožne varnosti je odgovor na vse višje zahteve globalizacije, konkurenčnosti in potrebe po prilagodljivosti zaposlenih in podjetij. Namen prožne varnosti je izboljšati obstoječe razmere na trgu dela EU in omogočiti večjo udeležbo na trgu dela, lajšati prilagodljivost delavcev in podjetij, zmanjševati visoko brezposelnost (tudi specifičnih skupin), podpirati vstop na trg dela ter lažje in hitrejše prehode med različnimi pogodbami (povečevanje varnosti pri atipičnih zaposlitvah in zaposlitvah za določen čas). Prožna varnost je dinamični mehanizem, ki povezuje fleksibilnost trga dela (zunanja fleksibilnost), organizacijo dela (notranja fleksibilnost) in raznovrstna pogodbena razmerja. Sestavljajo jo štiri komponente: fleksibilne oblike delovnih razmerij, ustrezne aktivne politike zaposlovanja, vseživljenjsko učenje ter modernizacija socialnih sistemov s ciljem doseganja čim višje sinergije in uravnoteženosti med komponentami glede na izhodiščno stanje in značilnosti posamezne države (Zupančič, 2019).

Ločimo štiri tipe fleksibilnosti trga dela:

- **zunanja numerična fleksibilnost**: fluktuacija števila delavcev in različne oblike zaposlitev;
- **notranja numerična fleksibilnost**: razporejanje zaposlenih (delovni čas, nadure ipd.);
- **plačna fleksibilnost**: spreminjanje plač po delovni učinkovitosti in dosežkih zaposlenega ali poslovni uspešnosti podjetja;
- **funkcionalna fleksibilnost**: prilagajanje organizacije dela, zadolžitev in zaposlenih glede na potrebe podjetja (McKay, 2007).

Pod zunanjo numerično fleksibilnost prištevamo še organizacijsko, prostorsko, časovno ter pogodbeno fleksibilnost. Delo od doma in delo na daljavo načeloma spadata pod zunanjo numerično fleksibilnost. Delo na daljavo lahko kategoriziramo tudi kot prostorsko

fleksibilnost, delo od doma pa kot organizacijsko in funkcionalno fleksibilnost (Kresal in drugi, 2007).

Delodajalci čedalje bolj uporabijo fleksibilne tipe delovnih razmerij, ti pa odstopajo od standardne oblike zaposlitve. Prav zato je bil leta 2002 potrjen zakon o delovnih razmerjih (ZDR), ki regulira različne tipe delovnih razmerij (Kresal in drugi, 2007):

- **zaposlitev za določen čas;**
- **zaposlitev s krajšim delovnim časom od polnega;**
- **delo na domu, kamor spada delo na daljavo;**
- **začasno delo preko zaposlitvenih agencij.**
- **pogodbo o zaposlitvi za opravljanje javnih del;**
- **pogodbo o zaposlitvi s poslovodnimi delavci.**

V Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPDVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS, sprejetem 2013, je bilo pod ureditev atipičnih oblik dela dodano **volontersko pripravništvo**. Gre za pogodbo civilnega prava med delodajalcem in pripravnikom, ki se sklene, če v skladu s posebnim zakonom pripravništvo lahko opravlja brez sklenitve pogodbe o zaposlitvi. Problem volonterskega pripravništva je, da gre velikokrat za izkoriščanje brezplačne delovne sile in v veliki večini primerov ne gre za usposabljanje, ampak za delo, ki bi ga sicer opravljal zaposleni s sklenjeno pogodbo o zaposlitvi (Senčur Peček, 2013).

Obligacijski zakonik (OZ), Ur. l. RS, št. 97/07 – uradno prečiščeno besedilo, 64/16 – odl. US in 20/18 – OROZ631, ureja **podjemno pogodbo**. V pogodbi se podjemnik zaveže k opravljanju določenega posla: popraviti ali izdelati stvar, opraviti umsko ali fizično delo, naročnik pa se zaveže, da mu bo za opravljeno delo plačal (OZ, čl. 619). Delo na podlagi podjemne pogodbe je samostojno in ni pod nadzorom, oseba ni vključena v organizirani delovni proces, dela tudi ni nujno opravljati osebno (OZ, čl. 629).

**Avtorska pogodba** je urejena v Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (ZASP), Ur. l. RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15, 63/16 – ZKUASP, 59/19 in 130/22. Avtor se zaveže ustvariti delo, naročnik pa se zaveže, da mu bo za to plačal honorar (ZASP, čl. 99). Predmet avtorske pogodbe je avtorsko delo, to so individualne intelektualne stvaritve s področja književnosti, znanosti in umetnosti, kot so npr. glasbena, gledališka, fotografska dela ... (ZASP, čl. 5).

**Študentsko delo** je v zakonodaji definirano kot začasno in občasno delo dijakov in študentov. Gre za pravno razmerje, v katerem dijak oziroma študent za drugo pravno osebo opravlja delo (Študentska organizacija Slovenije, 2020). V primeru, da gre glede na vrsto in čas dela v resnici za delovno razmerje, je nezakonito (Vrhovno sodišče RS, 2007). V skladu z Zakonom o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB), Ur. l. RS, št.

107/06 – uradno prečiščeno besedilo, 114/06 – ZUTPG, 59/07 – ZŠtip, 51/10 – odl. US, 80/10 – ZUTD in 95/14 – ZUJF-C, lahko dijaki in študenti ter udeleženci izobraževanja odraslih v času izobraževanj in pod pogoji, ki jih navaja zakon, pri delodajalcu opravljajo začasno in občasno delo dijakov in študentov.

Spodbujanje **samozaposlitve** je aktivna oblika zaposlovanja, ki povečuje fleksibilnost trga dela. Aktivna politika Zavoda RS s programom subvencioniranja novih samozaposlenih in obnašanje delodajalcev, ki raje sodelujejo s samostojnimi podjetniki, kot da bi nekoga zaposlili, sta razloga za rast odstotka **samozaposlenih oseb** med delovno aktivnim prebivalcem. Delodajalci se raje odločijo za delo s statusom samostojnega podjetnika, ker v tem pogodbenem razmerju ni nujno upoštevati določbe glede odmora, obveznega izobraževanja, poslovno sodelovanje je laže prekiniti. Problem pri pogodbenem razmerju samozaposlitve nastane, ko gre v resnici za delovno razmerje (SURS, 2011).

Različne fleksibilne oblike zaposlitve imajo različne specifike in funkcije pri dinamiki in funkcioniranju zaposlitvenega trga, kljub temu pa se v večini preučujejo skupaj in primerjajo s standardnim delovnim razmerjem, ki je zaposlitev za nedoločen čas s polnim delovnim časom (Kresal in drugi, 2007). V magistrski nalogi se osredotočamo na dve fleksibilni obliki dela – delo od doma in delo na daljavo ter kombinacijo obojega (hibridno delo), zato v naslednjih dveh poglavjih pobliže spoznamo specifike teh dveh oblik fleksibilnega dela.

## 3.1 Delo na daljavo

Izkoriščanje informacijsko telekomunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT) je ključno za omogočanje dela na daljavo. Ni presenetljivo, da so se prve oblike dela na daljavo v 70. letih 20. stoletja pojavile prav v industriji informacijske tehnologije (ILO, 2020b). Zaznali so, da delo na daljavo optimizira čas, ki bi ga sicer zaposleni porabil za vožnjo na sedež podjetja. Hkrati pa so ugotavljali, da ima delo na daljavo tudi pozitivni vpliv na širšo družbo, okolje in gospodarstvo. Ugotovili so namreč, da če bi vsak sedmi delavec prešel na delo od doma in tako prihranil pri dnevni vožnji, bi se Združene države Amerike lahko izognile uvažanju nafte (Tavares, 2017).

Razvoj dela na daljavo je neposredno povezano s tehnološkim napredkom, zato se je uveljavljalo vzporedno z napredkom tehnologije. Glede na uporabo tehnologije v kontekstu dela na daljavo lahko ločimo tri obdobja (Messenger, 2019):

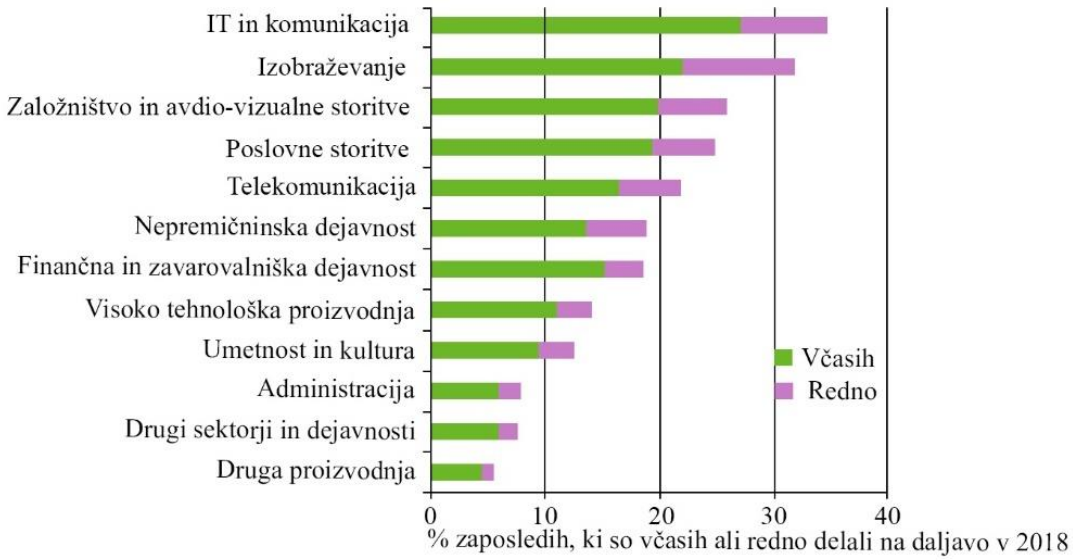
- prvo obdobje – »domača pisarna«: IKT orodja prvega obdobja so bili računalniki in telefoni, ki so zaposlenim omogočili, da so si doma uredili domačo pisarno. Prednost je predstavljala optimizacija časa zaposlenega s prihrankom časa, sicer namenjenega vožnji;
- drugo obdobje – »mobilna pisarna«: na trg so bili lansirani brezžični aparati, ki so zaposlenim omogočali mobilnost in delo od kjer koli;

– tretje obdobje – »virtualna pisarna«: oblačno shranjevanje podatkov in sodobno IKT orodje omogočajo delo od kjer koli in ob katerem koli času.

Delo na daljavo lahko danes, glede na kompleksnost in pogostost uporabe IKT orodij, razvrščamo v tri skupine: visoko mobilno delo na daljavo, občasno delo na daljavo in redno delo od doma (Messenger, in drugi, 2017).

Kljub sodobnim tehnologijam pa delo na daljavo ni mogoče za vsa delovna mesta. Če poklic vključuje pogost osebni stik s stranko ali z drugim zaposlenim, fizično delo, ali gre za poklic, pogojen z drugimi omejitvami, ki preprečujejo delo na daljavo, delo ni primerno za delo na daljavo (Dingel in Neiman, 2020). Če postavimo to dejstvo v kontekst gospodarske in tehnološke razvitosti države, ni presenetljiv podatek, da je delo na daljavo pogostejše v bolj razvitih državah. Pogostost dela na daljavo se razlikuje tudi po omejitvah in zahtevah posameznih sektorjev (ILO, 2020a). Na sliki 2 je razvidno, da je delo najbolj razširjeno v sektorju IT in komunikacije.

*Slika 2: Pogostost in razširjenost dela na daljavo po sektorjih v letu 2018*




*Vir: prirejeno po Sostero (2020).*

Presenetljiva je visoka pojavnost dela od doma v izobraževalnem sektorju, kjer je osebna interakcija med učiteljem in učencem nujna. Smiselno je sklepati, da se je pojavnost dela na daljavo v izobraževanju po zaprtju šol po krizi COVID-19 še povišala. To pa predstavlja dve pomembni vprašanji o delu od doma (Sostero in drugi, 2020):

– Mnoga poklicna področja, celo tista, ki so na prvi pogled odvisna od kraja izvajanja dela, lahko vključujejo tako elemente dela na daljavo kot elemente, ki so enostavno ločljivi in so zato primerni za občasno delo na daljavo.

– Pod pogojem, da mnogi drugi visoko izobraženi delavci v pisarniških poklicih opravljajo nekatere delavne aktivnosti od doma, se zdi, da se obseg, v katerem se to evidentira kot delo na daljavo (namesto kot ‘delo v prostem času’), razlikuje glede na poklic. To je lahko delno povezano s tem, ali se takšno delo zunaj delovnega mesta formalno ali pogodbeno prizna kot del njihovih osnovnih odgovornosti.

V nasprotju z Združenimi državami Amerike se je delo na daljavo oziroma »telework« ustalilo kasneje. Na pragu 21. stoletja je delo na daljavo izvajal le 1 % delavcev, 5 % pa je svoje delo včasih izvajalo na daljavo. Raziskava iz leta 2017 pravi, da je delo od doma opravljajo 3 % delavcev (Eurofond, 2017). Tabela 2 prikazuje države z najvišjim deležem delavcev, ki so delo opravljali na daljavo, to so Danska, Nizozemska, Švedska in Luksemburg (Tavares, 2017).

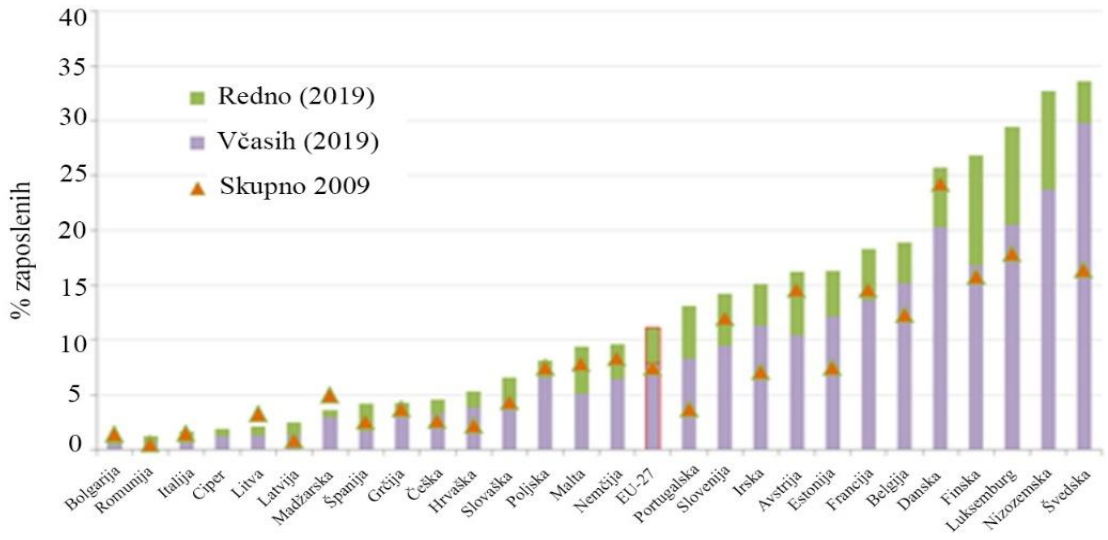
*Tabela 2: Odstotek delavcev na daljavo v Evropi*

| % delovne sile | GB | LU | FI | NL | AT | BE | DK | SE | EE | FR | IE | DE | GR | PR | IT |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vsaj 25 % časa | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| Ves čas | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |

*Vir: prirejeno po Tavares (2017).*

Pred izbruhom COVID-19 je bilo opaziti naraščajoče razlike v pojavnosti dela na daljavo med državami EU. S slike 3 je razvidno, da je leta 2019 delež zaposlenih, ki je svoje delo redno ali vsaj včasih delal od doma, znašal nad 25 % v večini severnoevropskih držav, vključno s Švedsko, Finsko in z Nizozemsko, medtem ko je bil v 15 od 27 članic EU ta delež pod 10 %.

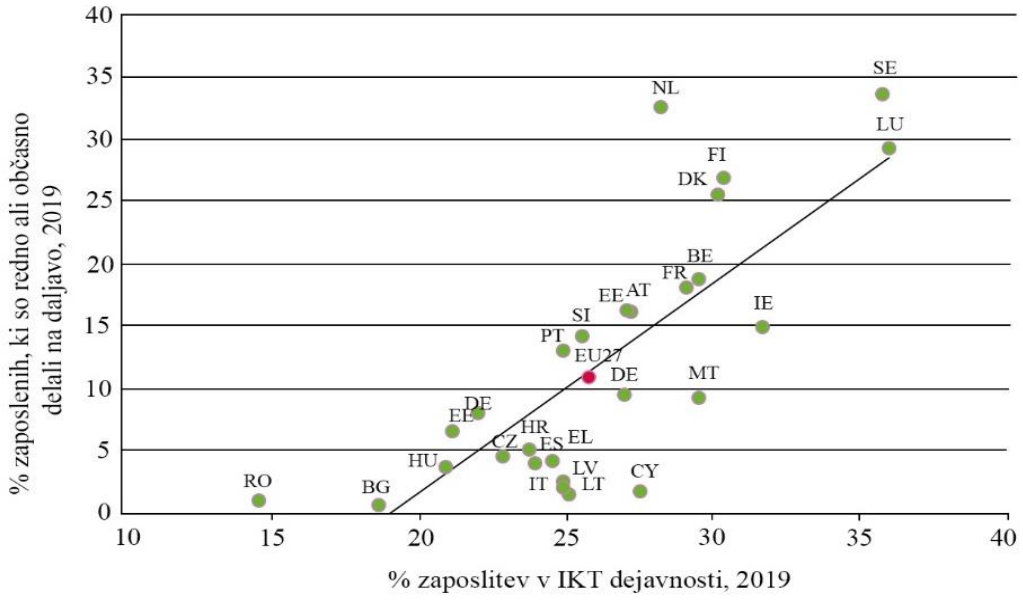
*Slika 3: Razširjenost dela na daljavo v državah članicah EU v letih 2009 in 2019*




*Vir: prirejeno po Sostero in drugi (2020).*

Razlike v strukturi industrije posamezne države so eden od glavnih razlogov, zakaj je bila pojavnost dela na daljavo med članicami EU različna. Slika 4 prikazuje, da imajo države, kot so Švedska, Finska in Nizozemska, večji delež celotne zaposlenosti v sektorjih storitev, ki zahtevajo znanje in informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, in je zato delo na daljavo bolj razširjeno (Sostero in drugi, 2020).

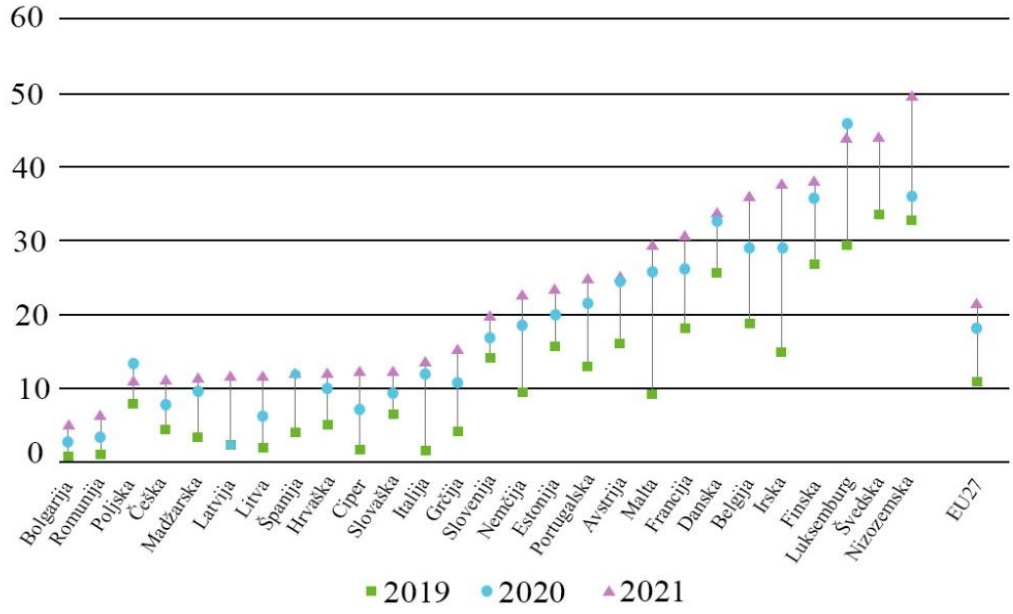
*Slika 4: Industrijska struktura zaposlenosti in dela na daljavo*




*Vir: prirejeno po Sostero in drugi (2020).*

Med pandemijo se je razširjenost dela od doma povečala v vseh državah. Najmanjše povečanje v odstotnih točkah je bilo opaziti v državah, kjer je bila pojavnost dela na daljavo pred epidemijo precej nizka – to sta državi Bolgarija in Romunija. S slike 5 je razvidno, da so bila najvišja povečanja opazna na Malti in Irskem – več kot 20-odstotna povečanja med letoma 2019 in 2021. Zaradi razširitve ukrepov fizičnega distanciranja se je povečanje dela od doma nadaljevalo tudi v letu 2021 (Sostero in drugi, 2020).

*Slika 5: Delež zaposlenih, ki delajo od doma po evropskih državah, 2019–2021*




*Vir: prirejeno po Vargas Llave in drugi (2022).*

Pomembno je poudariti, da podatki nakazujejo, da je geografska razporeditev potenciala in dejanskega dela na daljavo izrazito neenakomerna. Na začetku epidemije sta Dingel in Neiman predlagala merilo potenciala dela na daljavo za posamezna delovna mesta na podlagi vsebine nalog delovnih mest in na tak način razvrstila delovna mesta, ki so ustrezna za delo na daljavo (Dingel in Neiman, 2020). Raziskave nakazujejo na velike razlike v potencialu dela na daljavo med urbanimi in ruralnimi območji (Althoff in drugi, 2022).

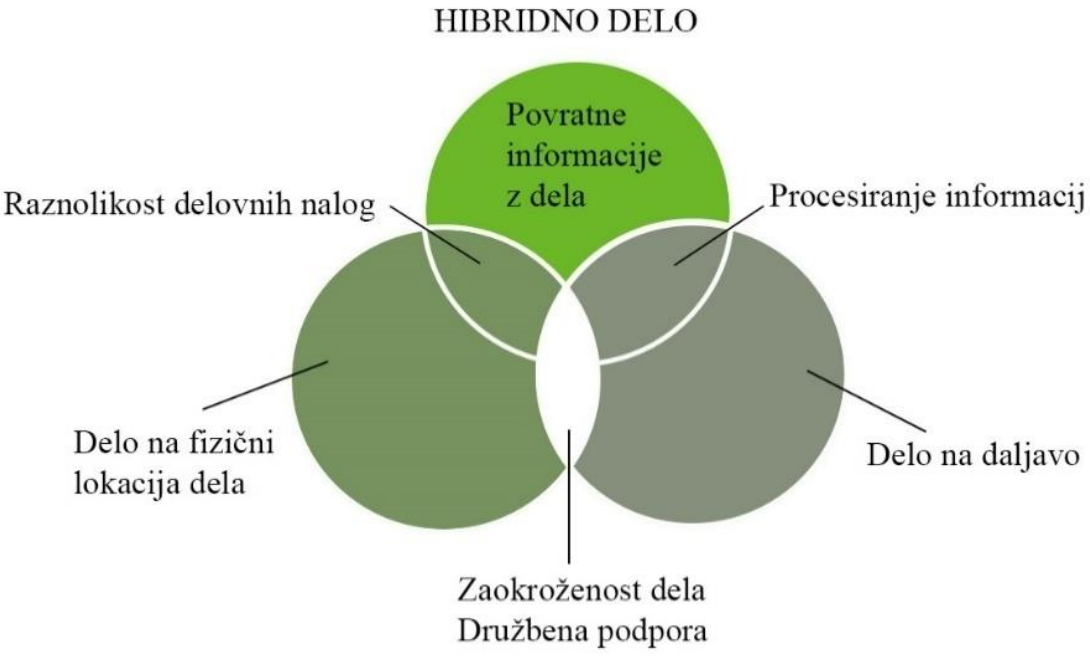
## 3.2 Hibridno delo

Hibridno delo se od izključnega dela na daljavo diferencira v tem, da gre za kombinacijo dela na lokaciji delodajalca in dela od doma oziroma drugi lokaciji, ki ni lokacija delodajalca. Pogostost menjave med delom v pisarni in delom od doma oziroma na daljavo je predvsem odvisna od posamičnih dogovorov med zaposlenim in vodjo oziroma glede na politiko delodajalca. Nekatera podjetja dovolijo menjavanje mesta opravljanja dela, nekatera podjetja pa dovoljujejo, da lahko zaposleni v celoti delo opravlja na daljavo ali z lokacije podjetja. Druga opcija predstavlja prednost za zaposlenega, saj lahko sam ovrednoti, kje svoje naloge opravlja učinkoviteje (Kirkham, 2024). V ameriški raziskavi o razpoloženju, prilagodljivosti in pisarniških povezavah, izvedeni v času epidemije COVID-19, je večina vprašanih raje izbrala hibridni način dela, ki vključuje delo na daljavo in delo na lokaciji podjetja (Harter, 2023). Povpraševanje po fleksibilnih oblikah dela narašča, hkrati pa to sovpada tudi z razvojem tehnologije, poslovnih aplikacij in spletnih kanalov za poslovno komuniciranje (Dua in drugi, 2022).

Epidemija je tako kot drugod po svetu tudi na slovenskem delovnem trgu korenito vplivala na pogostost uporabljanja fleksibilnih oblik dela. Če je bilo pred epidemijo hibridno delo značilno predvsem za IT-sektor in dobro digitalno razvite organizacije, se je med epidemijo in po njej uveljavilo tudi v drugih sektorjih. Slovenska podjetja so prehod na hibridno delo komentirala kot pozitivno spremembo, zato tudi v prihodnosti planirajo opcijo dela od doma v obsegu vsaj 25 % do 30 % delovnega časa. V letu 2021 je bil prevladujoč pristop k hibridni obliki dela na način, da so zaposleni delo opravljali na sedežu delodajalca 2–3-krat tedensko, preostali čas pa so delo opravljali od doma (Madon, 2021).

Slika 6 prikazuje rezultate raziskave iz leta 2022, izvedene v Črni gori, ki kažejo, da sta družbena podpora in zaokroženost dela najpomembnejši značilnosti oblikovanja dela za vse oblike dela (delo na fizični lokaciji, hibridno delo, delo na daljavo). Te značilnosti so pomembne za ustvarjanje občutka pripadnosti in povezanosti, kar je ključno za visoko delovno uspešnost. Medtem ko se je za delo na daljavo izkazala kot ključna še visoka stopnja procesiranja informacij, ki omogoča, da zaposleni učinkovito obdelujejo informacije in sprejemajo odločitve, je za delo na fizični lokaciji pomembna tudi visoka stopnja raznolikosti delovnih nalog, kar pripomore k široki paleti različnih nalog in izzivov, ki ohranjajo delo zanimivo. Slika 6 prikazuje kombinacijo vseh potrebnih značilnosti oblikovanja dela za delo na fizični lokaciji podjetja in dela na daljavo, poleg tega pa je nujna še stopnja povratnih informacij z dela. Kombinacija teh značilnosti omogoča zmožnost zaposlenih za obdelavo informacij, sprejemanje odločitev in občutek povezanosti z delom, kar je temeljno za visoko uspešnost v hibridnem nastavku (Černe in Lamovšek, 2023).

*Slika 6: Pregled nujnih značilnosti dela za najvišjo delovno uspešnost zaposlenega za vsako obliko dela*




*Vir: prirejeno po Černe in Lamovšek (2023).*

Tako kot druge oblike dela ima tudi hibridni model dela svoje prednosti in slabosti. Kot prednosti hibridnega dela se ugotavljajo (Hogarty, 2021; Wronski, 2020):

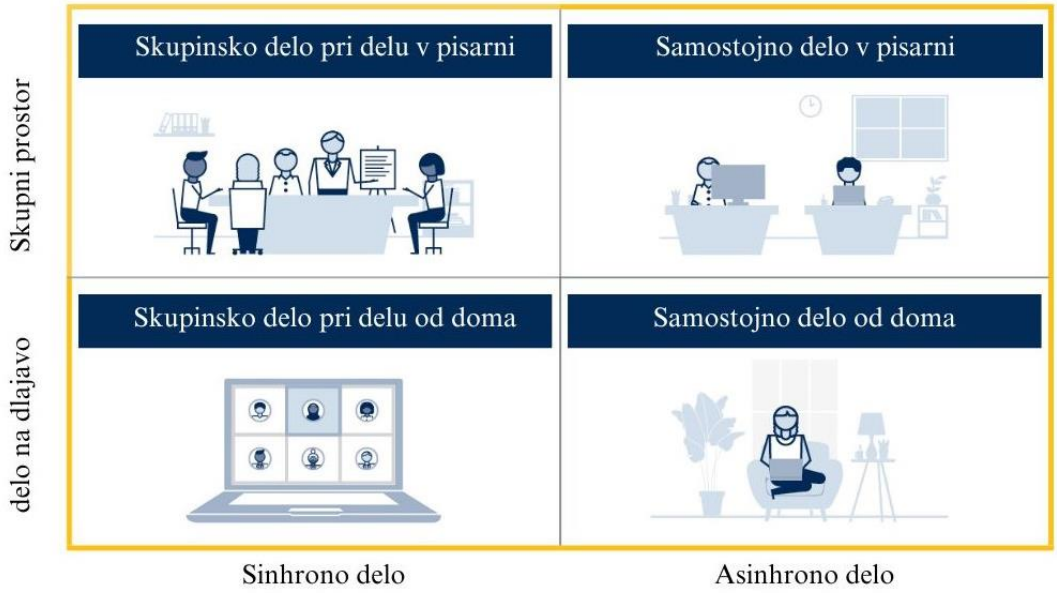
- **Večja produktivnost**: 82 % evropskih podjetij v Microsoftovi študiji o vplivu hibridnega dela med epidemijo COVID-19 ocenjuje, da je bila njihova produktivnost primerljiva s produktivnostjo pred epidemijo. Hibridni način dela zaposlenim omogoča boljše razporejanje svojega časa, več spanca in manj stresa, kar vodi v boljše počutje in učinkovitejše opravljanje delovnih nalog.
- **Boljše počutje**: V raziskavi Survey Monkey je bilo ugotovljeno, da so bili zaposleni, ki so delo izvajali na daljavo, zadovoljnejši kot skupina zaposlenih istega podjetja, ki je delo opravljalo na sedežu podjetja. K temu med drugim prispeva svoboda pri oblačenju, ko zaposleni dela od doma, obkroženost s svojimi bližnjimi, več časa za hobije ter družinske obveznosti.
- **Optimizacija stroškov**: Organizacije, ki uporabljajo hibridni način dela, lahko optimizirajo fiksne stroške poslovanja z najemom manjšega prostora in znižanjem drugih pisarniških ter poslovnih stroškov.

Po drugi strani pa zaposleni občutijo tudi slabosti. Največkrat omenjene so (Hogarty, 2021):

- **Večja izpostavljenost duševnim težavam:** Zaposleni, ki delajo od doma, teže ločujejo med delovnim in prostim časom, opravljajo več nadur ter si teže vzamejo odmor, kar hitreje vodi v izgorelost in težave z duševnim zdravjem. Hkrati se lahko srečujejo tudi z drugimi skrbmi, kot je občutek krivde, ker dela ne opravljajo na sedežu podjetja.
- **Tehnološka pogojenost:** Hibridno delo je pogojeno z uporabo mobilne tehnologije. Podjetja morajo poskrbeti za tehnološko opremo zaposlenega v primeru dela s sedeža podjetja kot tudi v primerum da dela od doma. Pomembna pa je tudi urejenost internih komunikacijskih kanalov podjetja.

Hibridno delo predstavlja tudi določene izzive za delodajalce in samo organizacijo dela. To so izzivi s komunikacijo med zaposlenimi, ki delajo na sedežu podjetjam in zaposlenimi, ki delajo od doma, urejanje pravil o fleksibilnem načinu dela in izzive z vodenjem na daljavo. Podjetje Gartner je leta 2021 definiralo sinhrone in asinhrone pristope k delu. Vodja mora za uspešno hibridno delovno okolje pri organizaciji dela upoštevati vse specifike načinov dela, ki so razvidni na sliki 7. Pri sinhronem delu na daljavo so potrebna digitalna orodja, pri asinhronem delu pa je ključna jasnost in preglednost delovnih nalog (Baker, 2021b).

*Slika 7: Možni pristopi hibridnega načina dela*




*Vir: prirejeno po Baker (2021b).*

Podjetja in organizacije imajo s hibridnim delovnim okoljem dostop do širšega nabora iskalcev dela, navadno boljše izkoriščajo tehnološki potencial in ustvarjajo večje koristi tako za zaposlene kot za vodstvo in lastnike (Kirkham, 2023).

# 4 MENTALNO ZDRAVJE

## 4.1 Opredelitev mentalnega zdravja

Svetovna zdravstvena organizacija opredeljuje zdravje kot stanje popolne telesne, psihološke in socialne dobrobiti posameznika. Duševno zdravje ne pomeni samo odsotnosti duševne motnje oziroma bolezni, ampak pomeni tudi splošno dobro počutje in osebno izpopolnjenost. Zdrav posameznik se je sposoben soočati z dnevnimi izzivi in stresom ter je s svojim delom in udejstvovanjem zmožen aktivno prispevati k družbi in gospodarstvu (WHO, 2022).

Na mentalno zdravje človeka vplivajo različni osebni dejavniki in dejavniki iz okolja: biološki in psihološki, sociološki, ekonomski, politični in kulturni, pomembna je tudi družinska struktura posameznika, medosebni odnosi v njej, odnosi na delu, zaposlitvene možnosti, zdravstveni in socialni sistem idr. (Bajt in drugi, 2015).

Pomembno je omeniti, da stroka ločuje med težavami z duševnim zdravjem in duševnimi boleznimi. Težave z duševnim zdravjem so pogostejše in se navadno sprožijo kot posledica zahtevnejših življenjskih preizkušenj. Medtem ko se težave lahko pojavijo kadar koli v življenju, se večina duševnih motenj oziroma bolezni začne med 18. in 30. letom starosti

(Bajt in drugi, 2015). Četudi so težave z duševnim lažje obvladljive kot bolezni, se je z njimi treba soočiti in zdraviti. V primeru neobravnavanja lahko namreč preidejo v duševne motnje (NIJZ, 2022).

Ključne skupine duševnih motenj so (po klasifikaciji DSM-IV, MKB-10):

- **organske, simptomske duševne motnje,** ki imajo vzroke v možganski bolezni, možganski poškodbi ali drugih stanjih, ki povzročajo motnje v možganski dejavnosti;
- **duševne in vedenjske motnje** zaradi uživanja psihoaktivnih snovi, te motnje so posledica zlorabe alkohola in odvisnosti od njega ter zlorabe drugih psihoaktivnih snovi in odvisnosti od njih;
- **shizofrenija, shizotipske in blodnjave motnje**, ki obsegajo več različnih motenj, ki imajo različne vzroke;
- **razpoloženjske (afektivne) motnje**, pri katerih gre za spremembo v razpoloženju v obliki depresije, anksioznosti, manije, bipolarne motnje, trajnih razpoloženjskih motenj.

Težave v duševnem zdravju drastično vplivajo ne le na zasebno življenje, ampak tudi na opravljanje poklicne vloge. Pri delu pride do slabše učinkovitosti in slabšega prenašanja pritiskov in stresa. Prav slednje pa lahko še dodatno poslabša posameznikovo stanje in v primeru nereševanja težav lahko vodi v razvoj duševnih motenj (LaMontagne in drugi, 2014). Ker izzivi zaposlenih z duševnim zdravjem negativno vplivajo tudi na uspešnost podjetja in posledično na širše gospodarstvo, je treba področje duševnega zdravja nagovarjati ne le v okviru zdravstva, ampak v širšem kontekstu.

Angažiranost podjetij na področju duševnega zdravja zaposlenih je bistveno za učinkovito delovanje posameznika. Čeprav področje duševnega zdravja na delovnem mestu ureja zakonodaja, je še vedno pogosto diskriminirano. Kako aktivno samo podjetje skrbi za duševno zdravje svojih zaposlenih, je v večji meri odvisno od osebnih prepričanj vodstva in vodij oddelkov za upravljanje človeških virov (Aycan in drugi, 2000).

## 4.2 Ureditev področja mentalnega zdravja

Leta 2012 je WHO sprejela resolucijo WHA65.4 o potrebi po celovitem načrtu za krepitev in varovanje duševnega zdravja prebivalstva na globalni ravni. Naslednje leto je WHO s pomočjo posvetovanj z državami članicami, nevladnimi organizacijami in mednarodnimi partnerji izdala »Celovit akcijski načrt za duševno zdravje 2013–2020« (v nadaljevanju Akcijski načrt), ki temelji na celostnem pristopu in poudarja medsektorsko sodelovanje za izboljšanje duševnega zdravja prebivalcev. Akcijski načrt spodbuja dostopnost do zdravstvenih storitev za vse prebivalce, učinkovite prakse za izboljšanje duševnega zdravja, promocijo duševnega zdravja skozi vsa življenjska obdobja, sodelovanje javnih sektorjev držav ter opolnomočenje posameznikov z duševnimi motnjami (WHO, 2021).

S pristopi Akcijski načrt zasleduje štiri cilje (WHO, 2021):

- izboljšanje upravljanja področja duševnega zdravja z vključevanjem vseh javnih sektorjev kot tudi nevladnih organizacij. Vlade držav morajo zagotoviti ustrezno zdravstveno politiko in zakonodajo, ki ureja področje duševnega zdravja;
- razvoj in integracija storitev na področju duševnega zdravja v splošne bolnišnice in primarno zdravstveno oskrbo;
- promocija duševnega zdravja ter prepoznavanje in odkrivanje duševnih težav, zlasti v mladosti, saj se takrat razvije večina duševnih težav. V sklopu tega cilja je ključna urejena zakonodaja proti diskriminaciji, promocija pravic posameznikov z duševnimi motnjami, izobraževalni programi za zdrav življenjski slog in za zmanjšanje tveganja za samomor in samopoškodbeno vedenje;
- boljši informacijski sistem in več študij na področju duševnega zdravja, ki bodo omogočili učinkovite strategije za izboljšanje duševnega zdravja.

Socialni partnerji na ravni EU so leta 2004 podpisali evropski okvirni sporazum o stresu, povezanem z delom, da bi prepoznavali in izboljšali težave, ki so posledica stresa na delovnem mestu. Evropska komisija je leta 2008 sprejela »Evropski pakt za duševno zdravje in dobro počutje« (v nadaljevanju Pakt), ki poudarja pomen zdravja in dobrega počutja. Pakt poudarja ukrepe na petih prednostnih področjih (Evropska unija, 2008):

- preprečevanje depresije in samomora z izobraževanjem stroke, promocijo duševnega zdravja ter zmanjšanjem tveganih dejavnikov za samomor;
- varovanje in izboljšanje duševnega zdravja mladih preko ukrepov v izobraževalnih ustanovah ter usposabljanje stroke za promocijo duševnega zdravja v zgodnjem življenjskem obdobju;
- izboljšanje programov in sistemov v delovnih okoljih, ki bi preprečevali dejavnike, ki ogrožajo duševno zdravje zaposlenih in nudijo podporo zaposlenim za obvladovanje stresa in ohranjanje duševnega zdravja in dobrega počutja;
- promocija duševnega zdravja pri starejših ter aktivno vključevanje starejšega prebivalstva v skupnost, razvoj prilagodljivih shem upokojevanja ter podpora negovalcem;
- destigmatizacija in preprečevanje socialne izključenosti posameznikov z duševnimi težavami in motnjami prek kampanj in aktivnega vključevanja v družbo.

## 4.3 Mentalno zdravje in duševne težave na delovnem mestu

Psihosocialna tveganja in njegove posledice za duševno in telesno zdravje spadajo med najtežje izzive na področju varnosti in zdravja pri delu (VZD). Poleg njihovega škodljivega vpliva na zdravje ljudi lahko negativno vplivajo tudi na učinkovitost organizacij in nacionalnih gospodarstev (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2024).

V Paktu ugotavljajo, da je duševno zdravje in dobro počutje prebivalstva ključno za uspeh EU kot skupnosti in gospodarstva ter doseganja drugih zastavljenih ciljev EU glede delovnih mest, družbene kohezije in trajnostnega razvoja. Sodobna družba narekuje intenzivnejšo naravo delovnega okolja in hitrost dela, kar lahko zaposlene prej vodi do preobremenitve in duševnih stisk. K temu priča naraščajoča številka posameznikov, ki so zboleli z duševnimi motnjami – v letu 2008 se je skoraj 50 milijonov EU državljanov soočalo z duševnimi motnjami. Ukrepe za izboljšanje duševnega zdravja na delovnem mestu pa je smiselno izvajati ne le zaradi vedno večje odsotnosti z dela in nezmožnosti za delo (kot posledica duševnih stisk), ampak tudi zaradi priložnosti izboljšanja produktivnosti (Evropska unija, 2008).

Psihosocialna tveganja za težave v duševnem zdravju zaposlenega izhajajo iz slabega načrtovanja, organizacije in upravljanja dela ter slabih socialnih okoliščin dela. Primeri delovnih pogojev, ki povzročajo psihosocialna tveganja, so (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2024):

- pretirane delovne obremenitve;
- nasprotujoče si zahteve in nejasne vloge;
- izključevanje zaposlenih v sprejemanje odločitev, ki vplivajo nanje;
- pomanjkanje vpliva na način opravljanja dela;
- slabo vodene organizacijske spremembe;
- negotovost zaposlitve;
- neučinkovita komunikacija;
- premajhna podpora vodstva ali sodelavcev;
- psihično in spolno nadlegovanje ter
- težavne stranke, bolniki, učenci itd.

Da bi se izognili naštetim težavam zaposlenih, se mora vodstvo aktivno ukvarjati z vzpostavljanjem kulture in sistema podjetja, ki omogoča zdravo in varno okolje v kontekstu duševnega zdravja. Duševno zdravje predstavlja državni kapital, za katerega je treba skrbeti v kontekstu celotne skupnosti in različnih sektorjev (Ministrstvo za zdravje, 2023).

Leta 2018 je državni zbor Slovenije objavil strateški dokument »Nacionalni program duševnega zdravja 2018–2028« (v nadaljevanju Program MIRA), katerega cilj je vzpostaviti podporno okolje na vseh področjih varovanja duševnega zdravja. Službe in storitve poskuša približati uporabnikom in jih spodbuditi k zgodnjemu iskanju pomoči in tako zmanjšati institucionalizacijo na področju duševnega zdravja. Ocenjujejo, da bo Program MIRA pomagal pri zmanjšanju čustvenih in vedenjskih bolezni otrok in mladih ter znižanju stroškov – v kontekstu bolniških nadomestil, zdravljenja in zdravil ter pravosodja (NIJZ, 2020).

Program MIRA na področju promocije duševnega zdravja, preventive in destigmatizacije duševnih motenj izvaja ukrepe, ki naslavljajo ciljno skupino odraslih na delovnem mestu (Maučec Zakotnik in drugi, 2019):

- izboljšanje programov promocije zdravja na delovnem mestu;
- priprava in implementacija medsektorskih dokumentov za področje duševnega zdravja na delovnem mestu;
- razvoj in vpeljava modulov in programov za promocijo zdravja.

## 4.4 Vloga vodstva in kadrovske službe na področju duševnih težav

Delovne organizacije predstavljajo bistven del globalne ekonomije, saj vplivajo na trgovanje in zaposlovanje. Uspeh teh organizacij je predvsem podvržen posameznikom, ki se ukvarjajo z zaposlenimi in kadrovskim potencialom. Njihovo delovanje je delno povezano z upoštevanjem različnih pravilnikov in aktov, ki urejajo upravljanje znotraj organizacije, velik del pa je odvisen tudi od znanja, izkušenj in ozaveščenosti zaposlenih v kadrovski službi (Ahammad, 2017). Običajno so v večjih delovnih organizacijah HR-procesi in sistemizacija delovnih mest bolj specifični kot v manjših organizacijah. Poleg neposrednih in posrednih nadrejenih imajo pri delu z ljudmi pomembno vlogo tudi vodje kadrovske službe (Storey in drugi, 2010).

Namen HR-procesa je usklajevanje delovnih nalog in delavcev v organizaciji v skladu z doseganjem ciljev in strategije celotne organizacije, ob tem pa tudi doseganje ciljev in zadovoljstvo kadra. Pri tem ima bistveno vlogo vodja HR oddelka, ki povezuje strategijo podjetja s kulturo podjetja in kadrovskimi zadolžitvami. Med glavne aktivnosti kadrovske službe sodijo zaposlovanje in usposabljanje kadra, motiviranje in nagrajevanje, podpora zaposlenim pri razumevanju svoj delovnih vlog ter splošna skrb za dobro počutje zaposlenih. Kadrovska služba ima zato, skupaj z vodstvom, ključno vlogo pri oblikovanju zdravega delovnega okolja, ki vključuje skrb za duševno zdravje in dobro počutje zaposlenih (Ahammad, 2017).

Na kadrovske prakse bistveno vpliva notranja kultura podjetja. Notranja kultura podjetja predstavlja vrednote, prepričanja, navade in norme, ki jih vodstvo in zaposleni sprejemajo in izvajajo v delovnem okolju (Aycan in drugi, 2000). Prepričanja in stališča vodstva bistveno spreminjajo prakso dela z zaposlenimi in ključno oblikujejo delovno okolje (Schein, 2010). Kot posledica vedenja in vrednot vodstva ter politike delovne organizacije se lahko vzpostavi podporno ali nepodporno delovno okolje na področju duševnega zdravja. Podporna organizacijska kultura podjetja je ključna za promocijo in ohranjanje duševnega zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu ter pomembno vpliva na uspeh strategij za izboljšanje duševnega zdravja zaposlenih (Kent in drugi, 2016).

Huetterman in Bruch (2019) izpostavljata, da je za oblikovanje zdravega delovnega okolja temeljna celostna struktura z zdravjem povezanih kadrovskih strategij. Sistem mora

vključevati ohranjanje duševnega zdravja zaposlenih, prav tako pa mora nuditi podporo zaposlenim, ki se soočajo s težavam v duševnem zdravju ali pa so se vrnili na delovno mesto po duševnih težavah. Sistem mora vključevati tako vodstvo kot tudi zaposlene. Vrednote in ravnanja vodstva in vodilnih v kadrovskih službah so namreč bistven dejavnik za uspešno uvedbo prijemov na področju promocije in skrbi za duševno zdravje v delovnem okolju, zaposleni pa morajo imeti priložnost izražati svoje potrebe, na podlagi katerih se prijemi in strategije redno prilagajajo. Zdravo delovno okolje promovira dobro počutje, ohranja motivacijo zaposlenih ter spodbuja pozitivno notranjo kulturo podjetja.

# 5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

## 5.1 Specifičnost dela v digitalnem trženju

Digitalno trženje je plačljiva oblika oglaševanja izdelkov in storitev preko uporabe digitalnega medija. Digitalno trženje je od pojava interneta naprej in globalizacije postajalo vedno pomembnejši element v trženjski strategiji podjetja. Danes so spletne platforme najhitreje rastoči medij za oglaševanje. Čeprav stopnja finančnega vložka v digitalno oglaševanje narašča, pa je celotna poraba razmeroma majhna v primerjavi z drugimi mediji. Ključna razloga za to sta možnost, da z našim oglasnim sporočilom ciljamo na ozko in specifično ciljno skupino ter spremljanje odziva ciljne skupine na oglaševalsko sporočilo in v skladu s tem spreminjanje oglaševalskega sporočila ter tudi kanalov, kamor umeščamo oglaševalsko sporočilo (Anbumani, 2017).

Digitalno oglaševanje torej dopušča spremljanje rezultatov in hitro spreminjanje strategije oglaševanja glede na rezultate. Ravno to narekuje, da je digitalno oglaševanje dinamična panoga, ki zahteva stalno spremljanje rezultatov in sprejemanje hitrih odločitev. Poleg tega pa zaradi konstantnega razvoja in nadgradnje spletnih platform pomeni vedno več možnosti metrik, formatov in strategij. Zaposleni v digitalnem trženju navajajo razloge, podane v nadaljevanju, zaradi katerih so lahko izpostavljeni stresu (Patel, 2019):

- neprestano učenje, spremljanje novosti in prilagajanje spremembam: strokovnjaki morajo biti na tekočem z najnovejšimi orodji, algoritmi in strategijami, zaradi hitrosti razvoja jim je lahko težko slediti in jih dohajati;
- odgovornost za rezultate: digitalni oglaševalci se pogosto soočajo z visoko odgovornostjo za uspeh kampanj; meritve uspešnosti in donosnost se natančno spremljajo in ta odgovornost lahko prispeva k stresu, zlasti v zahtevnih obdobjih;
- konkurenčna pokrajina in nizki proračuni: panoga digitalnega trženja je zelo konkurenčna, obenem pa so velikokrat proračuni naročnikov in strank nizki;
- delo s strankami in deležniki: ukvarjanje s pričakovanji strank, povratnimi informacijami in upravljanjem drugih deležnikov je lahko stresno;

– večopravilnost: digitalno trženje pogosto vključuje opravljanje več nalog hkrati, kot so upravljanje družbenih medijev, vodenje plačanih kampanj, ustvarjanje vsebine in več.

Vseeno pa je pomembno izpostaviti, da se raven stresa razlikuje od osebe do osebe zaradi različne dovzetnosti za stres kot tudi zaradi osebnih preferenc narave dela ter različnih delovnih okolij. Učinkovite strategije za obvladovanje stresa, podporno delovno okolje in dobro organiziran potek dela znatno ublažijo stres v poklicu digitalnega trženja (Singh, 2023).

## 5.2 Namen raziskave in predstavitev hipotez

Namen raziskave je razumeti in podati oceno, kako hibridno delo vpliva na duševno zdravje zaposlenih v organizacijah digitalnega trženja. Cilj raziskave je ugotoviti, kako znotraj organizacije oblikovati način dela in delovno mesto, ki bi pozitivno vplivalo na duševno zdravje kot tudi na zadovoljstvo in uspešnost pri delu zaposlenega. V raziskavi smo preučili razlike med različnimi izidi zaposlenih, ki so izkusili delo na daljavo, delo na fizični lokaciji organizacije in kombinacijo obojega – hibridno delo. S tem prispevamo k boljšemu razumevanju vpliva oblik delovnih mest na duševno zdrave zaposlenih.

Cilj raziskave bo dosežen z zbiranjem podatkov, s katerimi bomo ovrgli oziroma potrdili hipoteze, ki so bile zasnovane na podlagi prebrane literature in virov.

Priložnost za delo na daljavo med epidemijo COVID-19 je vplivala na želje zaposlenih za način opravljanja dela v prihodnosti. Namreč 52 % zaposlenih v korporacijah ali vladnih službah si želi v prihodnosti uporabljati hibridni način dela (Alexander in drugi, 2021).

**H1:** Hibridni način dela bi večina zaposlenih v digitalnem trženju uporabila tudi v prihodnosti.

Več raziskav ugotavlja, da hibridni način dela pozitivno vpliva na duševno zdravje, saj omogoča lažje uravnavanje poklicne vloge in zasebnega življenja ter zmanjšuje stres pri zaposlenih:

– Univerza Harvard je v raziskavi potrdila, da hibridne oblike dela povečujejo produktivnost in zadovoljstvo delavcev, hkrati pa so zaposleni manj utrujeni (Chouhhury in drugi, 2022).
– Študija o organizacijskih okvirih za hibridno delo navaja, da zaposleni v teh modelih poročajo o višji stopnji psihološkega blagostanja zaradi zmanjšanja delovne obremenitve in izboljšanje prilagodljivosti (Dale, 2024).

**H2:** Hibridno delo je pozitivno povezano z duševnim zdravjem zaposlenih v digitalnem trženju.

Raziskava iz Grčije poudarja potrebo po pravilnikih za delo na daljavo z namenom obvladovanja izzivov, kot so nejasna pričakovanja, preobremenjenost in zmanjšana socialna interakcija, ki lahko slabšajo duševno zdravje in nižajo učinkovitost pri opravljanju delovnih nalog. Še posebej je to pomembno za panogo, kot je digitalno trženje, kjer sta fleksibilnost in stalna dosegljivost pogosto pričakovani od zaposlenih (Hanzis in Hallo, 2024).

**H3a:** Večina zaposlenih v digitalnem trženju pogreša pravilnik, ki bi začrtal natančna pravila in ure dosegljivosti v primeru dela od doma.

**H3b:** Večina zaposlenih v digitalnem trženju meni, da bi pravilnik pozitivno vplival na počutje in duševno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju.

## 5.3 Zasnova raziskave in metodologija

### 5.3.1 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Kvantitativna raziskava je temeljila na anketnem vprašalniku, ki smo ga izvedli preko spletne strani »1KA«. Uvod anketnega vprašalnika je vključeval predstavitev in povzetek raziskovalnega področja ter strukturo ankete. Vsebina vprašalnika je bil razdeljena na tri sklope. Prvi sklop so sestavljala demografska vprašanja zaprtega tipa, ki so ugotavljala spol, starost, najvišjo doseženo formalno izobrazbo, stan oziroma način življenja, delovno dobo v letih ter velikost podjetja, v katerem so zaposleni.

Z drugim sklopom smo preverjali odnos zaposlenega do hibridnega dela in njegovega počutja, ko je delo opravljal hibridno (menjava dela na fizični lokaciji podjetja in dela na daljavo) ter na organizacijo hibridnega dela delodajalca. Vprašalnik je bil sestavljen s pomočjo raziskave o hibridnem načinu dela podjetja Deloitte (Kostiviarova in drugi, 2021) in raziskave o duševnem zdravju zaposlenih v Ameriki v organizaciji The Conference Board (2023).

V tretjem sklopu vprašalnika so anketirani ocenjevali pogostost trditev o svojem počutju na delovnem mestu v zadnjih 12 mesecih. Stres na delovnem mestu smo merili z lestvico zaznavnega stresa (angl. Perceived Stress Scale). Lestvica je bila prevedena v slovenščino in adaptirana za meritev stresa v delovnem okolju (Cohen in drugi, 1983). Izgorelost pri anketiranih je bila merjena s prosto dostopnim samoocenjevalnim vprašalnikom za oceno izgorelosti (angl. Burnout Assessment Tool) v slovenščini (Schaufeli in drugi, 2020).

Zaključni del anketnega vprašalnika je vključeval zahvalo anketirancem za sodelovanje pri raziskavi.

### 5.3.2 Potek izvedbe ankete

Anketni vprašalnik smo objavili na spletnem mestu »1KA«. Anketni vprašalnik smo potem

delili na družbenih omrežjih – na Facebooku in na Linkedinu. Na Facebooku smo anketo objavili v zasebni skupini Growth Hacker Slovenija, katere člani večinoma delujejo na področju digitalnega oglaševanja. V objavi smo člane skupine prosili za sodelovanje pri anketnem vprašalniku, ki je razviden v prilogi 1, predstavili namen ankete in njeno problematiko ter zagotovili zaupnost odgovorov. Anketni vprašalnik je bil dostopen med 12. 10. 2024 in 28. 10. 2024. Vprašalnik so sodelujoči v povprečju rešili pod 5 minutami.

### 5.3.3 Predstavitev merskih lestvic

Pred začetkom analize smo za sklop vprašanj, ki je vključeval 10 trditev vprašalnika PSS, izračunali Cronbach alfa koeficient. Vrednost koeficienta je znašala 0,83, kar predstavlja dobro zanesljivost. Na podlagi tega smo lahko upravičeno združili trditve lestvice preko izračuna povprečja, ki pomeni, da smo za vsako osebo, ki je odgovarjala na trditve lestvice, izračunali povprečje ocenjenih vrednosti trditev, ki merijo isti konstrukt zaznanega stresa oz. duševnega zdravja. Anketni vprašalnik smo nato analizirali s pomočjo opisne statistike (frekvence, odstotki, minimalna vrednost, maksimalna vrednost, povprečje, standardni odklon), nadaljevali pa s pomočjo inferenčne statistike, pri čemer smo hipoteze H1, H3a in H3b testirali s pomočjo t-testa za en vzorec, hipotezo H2 pa s pomočjo testa ANOVA in post hoc testom.

### 5.3.4 Predstavitev vzorca

V vzorec je bilo vključenih 87 udeležencev, zaposlenih v digitalnem oglaševanju oz. trženju, ki so anketni vprašalnik izpolnili do konca. V vzorcu je bilo 59 (67,8 %) moških ter 28 (32,2 %) žensk. Udeleženci so bili stari med 20 in 44 let, v povprečju 32,55 leta, s standardnim odklonom 5,77 leta. Udeleženci so se razlikovali v doseženih formalnih izobrazbah, pri čemer jih je največ imelo zaključeno prvo bolonjsko stopnjo (37,9 %) ter drugo bolonjsko stopnjo oz. prejšnjo visokošolsko strokovno ali univerzitetno izobrazbo (35,6 %), kar prikazuje tabela 3.

*Tabela 3: Struktura udeležencev glede na izobrazbo*

| | Frekvenca | Odstotek |
|---|---|---|
| Srednješolska | 16 | 18,4 |
| Višješolska | 3 | 3,4 |
| Prva bolonjska (visokošolski strokovni ali univerzitetni študijski program) | 33 | 37,9 |
| Prejšnja visokošolska strokovna ali univerzitetna (diploma) ali druga bolonjska (magistrski program) | 31 | 35,6 |
| Magisterij znanosti | 4 | 4,6 |
| Skupaj | 87 | 100,0 |

*Vir: lastno delo.*

Vzorec je bil raznolik tudi glede na način življenja, pri čemer je največ udeležencev v času anketiranja živelo v partnerskem razmerju brez otrok oz. z odraslimi otroki (41,4 %), nekoliko manj pa je bilo tistih, ki so bili v partnerskem razmerju in skrbeli za vsaj enega mladoletnega otroka (32,2 %). Nekaj je bilo samskih (17,2 %), nekaj pa jih je bivalo v primarni družini oz. si delilo prebivališče z drugimi odraslimi sostanovalci (9,2 %), kar prikazuje tabela 4.

*Tabela 4: Struktura udeležencev glede na način bivanja*

| | Frekvenca | Odstotek |
|---|---|---|
| Živim samsko življenje brez otrok. | 15 | 17,2 |
| Živim še v primarni družini oziroma prebivališče delim z drugimi odraslimi sostanovalci. | 8 | 9,2 |
| Živim v partnerskem razmerju brez otrok oziroma z odraslimi otroki (18+ let). | 36 | 41,4 |
| Živim v partnerskem razmerju, v katerem skrbim za vsaj enega mladoletnega otroka. | 28 | 32,2 |
| Skupaj | 87 | 100,0 |

*Vir: lastno delo.*

Tabela 5 prikazuje, da je bilo največ udeležencev zaposlenih v mikropodjetjih z do 10 zaposlenimi (34,5 %) ter v majhnih podjetjih z do 50 zaposlenimi (36,8 %). Manj jih je delalo v velikih podjetjih z več kot 250 zaposlenih (18,4 %), najmanj pa v srednje velikih podjetjih z do 250 zaposlenih (10,3 %). Delovna doba udeležencev je nihala med enim in 20 leti, v povprečju pa znašala 6,69 leta s standardnim odklonom 3,66 leta.

*Tabela 5: Struktura udeležencev glede na podjetje, v katerem so zaposleni*

| | Frekvenca | Odstotek |
|---|---|---|
| Mikro (do 10 zaposlenih) | 30 | 34,5 |
| Majhno (do 50 zaposlenih) | 32 | 36,8 |
| Srednje (do 250 zaposlenih) | 9 | 10,3 |
| Veliko (več kot 250 zaposlenih) | 16 | 18,4 |
| Skupaj | 87 | 100,0 |

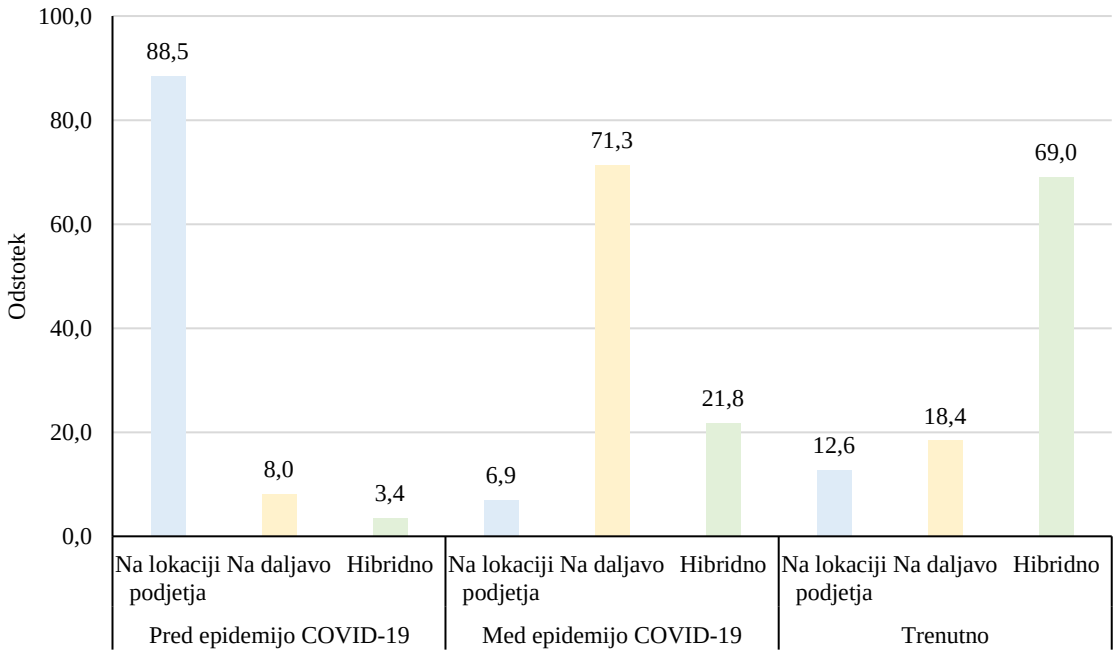
*Vir: lastno delo.*

## 5.4 Opisna statistika anketnega vprašalnika

S slike 8 lahko razberemo, da je zastopanost dela na lokaciji bila najvišja pred epidemijo COVID-19 (88,5 %) in upadla med epidemijo (6,9 %) ter tudi trenutno ostaja nizka (12,6 %). Delo na daljavo pred epidemijo COVID-19 ni bilo pogosto prisotno (8,0 %), povečalo pa se je med epidemijo (71,3 %) ter ponovno upadlo po epidemiji (18,4 %). Hibridnega dela pred epidemijo COVID-19 skoraj ni bilo (3,4 %), nekoliko več ga je bilo med epidemijo (21,8 %),

trenutno pa je ta oblika zastopana v največji meri (69,0 %). Izkušnje s hibridnim delom je vsaj enkrat tako imelo 66 udeležencev, ki predstavljajo 75,9 % celotnega vzorca.

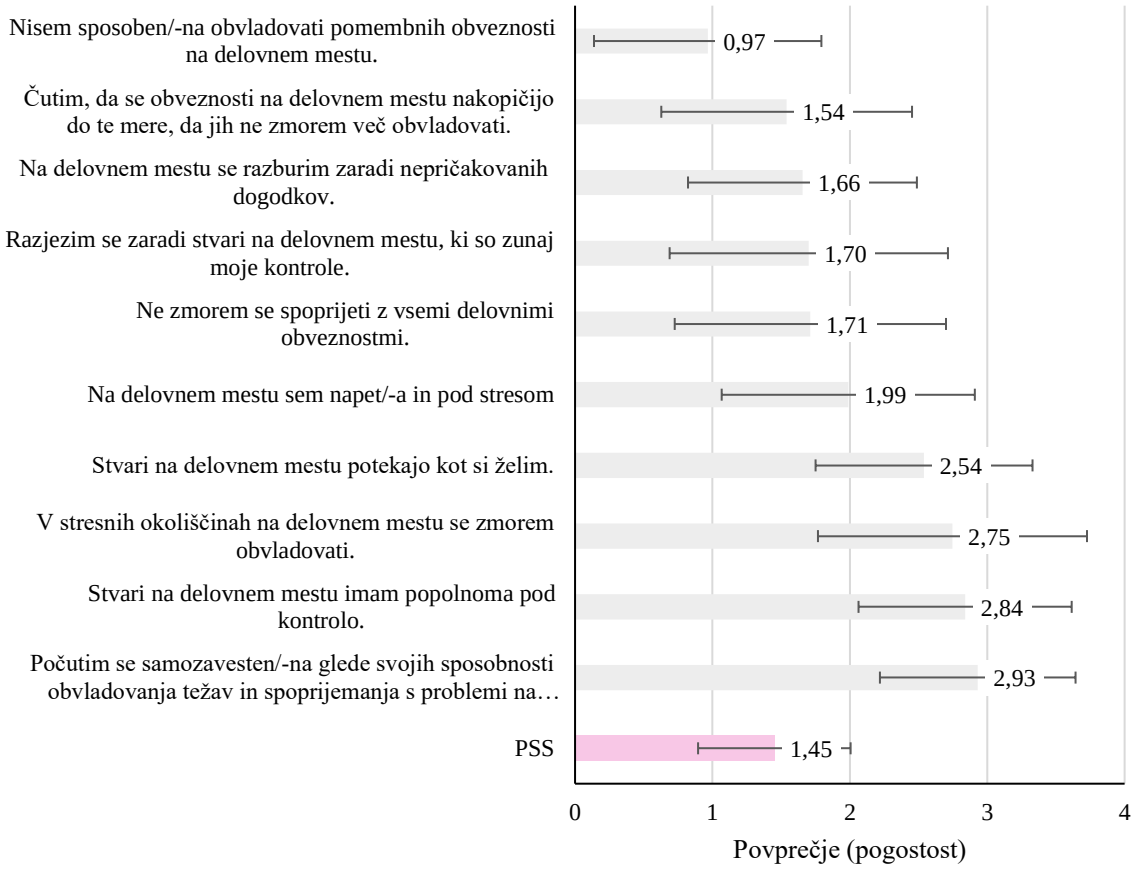
*Slika 8: Zastopanost različnih oblik dela pred epidemijo COVID-19, med njo in po njej*




*Vir: lastno delo.*

Udeleženci so na 5-stopenjski lestvici odgovarjali na sklop trditev, s katerim smo merili njihovo oceno duševnega zdravja, pri čemer je vrednost 0 pomenila nikoli, 1 skoraj nikoli, 2 včasih, 3 precej pogosti ter 4 zelo pogosto. S slike 9 lahko razberemo, da je bilo splošno doživljanje stresa v povprečju ocenjeno kot nizko prisotno (M = 1,45; SD = 0,56). Najpogosteje so udeleženci v povprečju poročali o samozavesti glede sposobnosti obvladovanja njihovih težav (M = 2,93; SD = 0,71), o kontroli stvari na delovnem mestu (M = 2,84; SD = 0,78), obvladovanju v stresnih okoliščinah (M = 2,75; SD = 0,98) ter o poteku stvari glede na njihove želje (M = 2,54; SD = 0,79). V povprečju so poročali o občasnem doživljanju stresa na delovnem mestu (M = 1,99; SD = 0,92), o občasnem neuspešnem spoprijemanju z delovnimi obveznostmi (M = 1,71; SD = 0,99), o občasnem doživljanju jeze ob situacijah zunaj njihove kontrole (M = 1,70; SD = 1,01) ter o občasnem razburjanju zaradi nepričakovanih dogodkov (M = 1,66; SD = 0,83). Skoraj nikoli do občasno so v povprečju poročali o pretiranem nakopičenju obveznosti (M = 1,54; SD = 0,91), medtem ko občutkov, da niso sposobni obvladovati pomembnih obveznosti na delovnem mestu, niso imeli (M = 0,97; SD = 0,83). Povzamemo lahko, da je duševno zdravje udeležencev glede na PSS-lestvico v povprečju bilo v mejah normale.

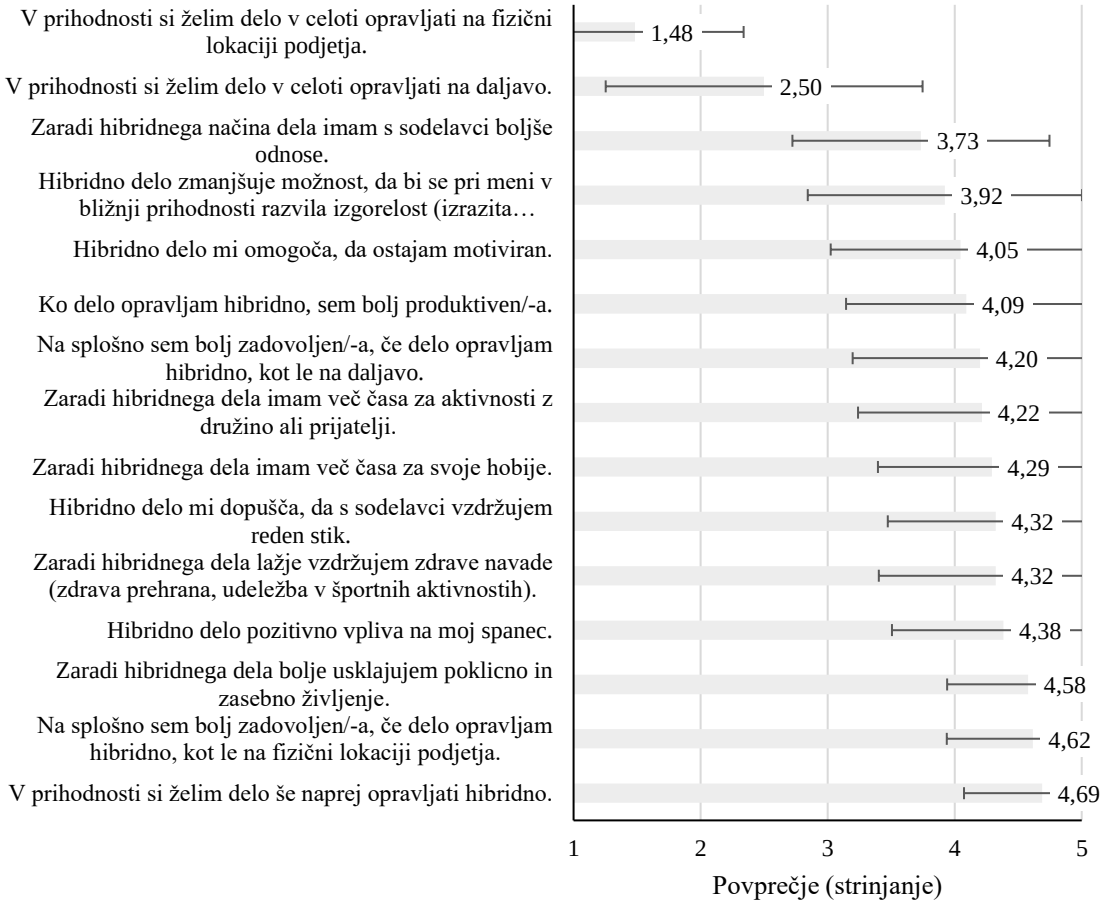
*Slika 9: Duševno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju/oglaševanju*




*Vir: lastno delo.*

Udeleženci, ki so imeli vsaj enkrat izkušnjo s hibridnim delom, so na 5-stopenjski lestvici, pri čemer je 1 pomenila sploh se ne strinjam, 5 pa se popolnoma strinjam, ocenjevali svoja stališča do hibridnega dela. S slike 10 lahko razberemo povprečno visoko izraženo željo po nadaljnjem opravljanju hibridnega dela (M = 4,69; SD = 0,61). V povprečju so se strinjali, da so bolj zadovoljni, če delo opravljajo hibridno v primerjavi z zgolj fizično lokacijo (M = 4,62; SD = 0,68), da zaradi hibridnega dela bolje usklajujejo poklicno in zasebno življenje (M = 4,58; SD = 0,64), boljše spijo (M = 4,38; SD = 0,88) ter vzdržujejo zdrave navade (M = 4,32; SD = 0,92). V povprečju so se strinjali s tem, da jim hibridno delo dopušča, da s sodelavci vzdržujejo redni stik (M = 4,32; SD = 0,85), imajo več časa za svoje hobije (M = 4,29; SD = 0,90) ter več časa za aktivnosti z družino ali s prijatelji (M = 4,22; SD = 0,98). V povprečju so se strinjali tudi s tem, da so zadovoljnejši, če delo opravljajo hibridno kot zgolj na daljavo (M = 4,20; SD = 1,00), da so ob hibridnem delu bolj produktivni (M = 4,09; SD = 0,95), ostajajo motivirani (M = 4,05; SD = 1,02) ter so manj izpostavljeni razvoju izgorelosti (M = 3,92; SD = 1,08). V povprečju so navajali tudi, da imajo zaradi hibridnega načina boljše odnose s sodelavci (M = 3,73; SD = 1,01), v manjši meri pa so izrazili željo, da bi v prihodnosti delo v celoti opravljali na daljavo (M = 2,50; SD = 1,25), še manj pa na fizični lokaciji podjetja (M = 1,48; SD = 0,85).

*Slika 10: Stališča do hibridnega dela zaposlenih v digitalnem trženju/oglaševanju, ki delo opravljajo oz. so ga opravljali hibridno*

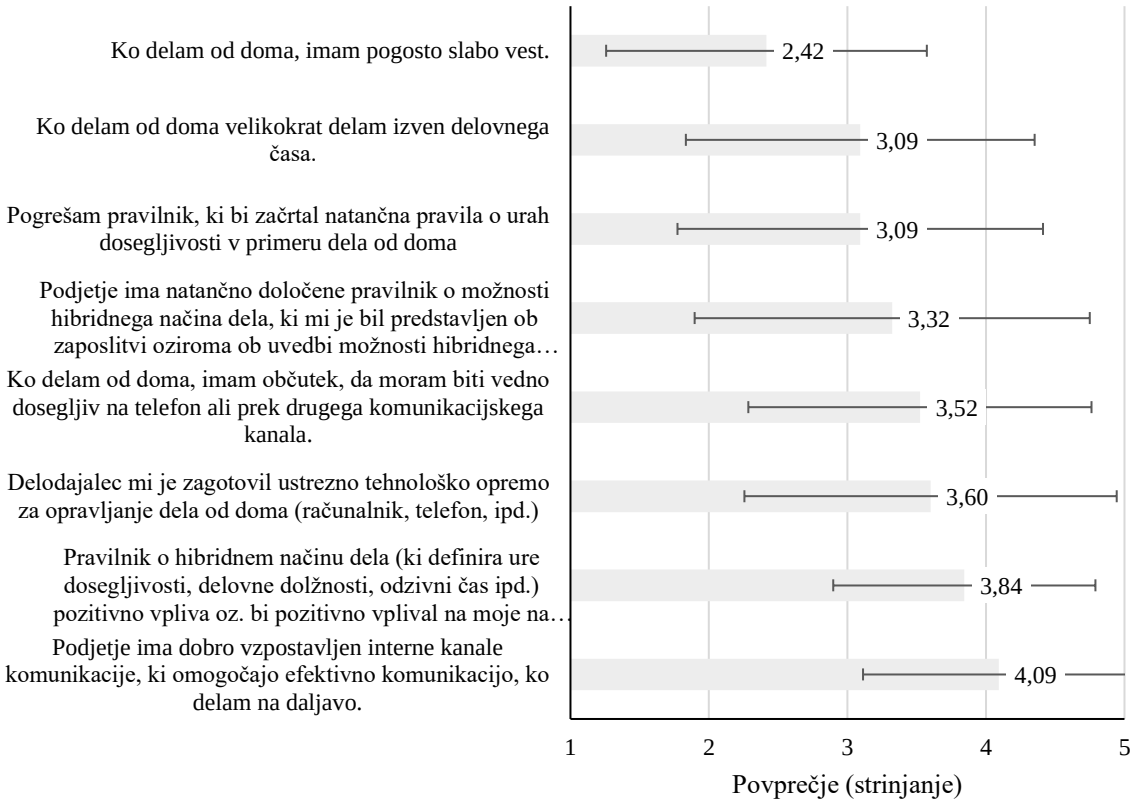



*Vir: lastno delo.*

Udeleženci, ki so imeli vsaj enkrat izkušnjo s hibridnim delom, so na 5-stopenjski lestvici, pri čemer je 1 pomenila sploh se ne strinjam, 5 pa se popolnoma strinjam, ocenjevali tudi organizacijo dela ob hibridnem načinu opravljanja. Slika 11 prikazuje, da so udeleženci v povprečju ocenjevali, da ima podjetje dobro vzpostavljene interne kanale komunikacije, ki omogočajo efektivno komunikacijo ob delu na daljavo (M = 4,09; SD = 0,98) ter se strinjali s tem, da pravilnik o hibridnem načinu dela, ki definira ure dosegljivosti, delovne dolžnosti, odzivni čas ipd. pozitivno vpliva oz. bi pozitivno vplival na njihovo počutje in duševno zdravje (M = 3,84; SD = 0,95). V povprečju so navajali tudi, da jim delodajalec omogoča ustrezno tehnološko opremo za opravljanje dela od doma, kot je npr. računalnik ali telefon (M = 3,69; SD = 1,34), navajali pa so tudi, da imajo ob delu od doma občutek, da morajo biti vedno dosegljivi na telefon ali preko drugega komunikacijskega kanala (M = 3,52; SD = 1,24). V povprečju so se srednje strinjali s tem, da ima podjetje natančno določene pravilnike o možnosti hibridnega dela, ki so predstavljeni ob zaposlitvi oz. uvedbi možnosti hibridnega načina dela (M = 3,32; SD = 1,42), da ob delu od doma srednje pogosto delajo izven delovnega časa (M = 3,09; SD = 1,26) ter navajali, da srednje pogrešajo pravilnik, ki

bi začrtal natančna pravila o urah dosegljivosti v primeru dela od doma (M = 3,09; SD = 1,32). V povprečju pa ob delu od doma niso doživljali slabe vesti (M = 2,42; SD = 1,16).

*Slika 11: Stališča do organizacije hibridnega dela zaposlenih v digitalnem trženju/oglaševanju, ki delo opravljajo oz. so ga opravljali hibridno*




*Vir: lastno delo.*

## 5.5 Preverjanje hipotez

Hipoteze smo testirali s pomočjo inferenčne statistike, pri čemer smo za mero statistične pomembnosti upoštevali 5-odstotno stopnjo tveganja ($p < 0,05$).

**H1:** Hibridni način dela bi večina zaposlenih v digitalnem trženju uporabljala tudi v prihodnosti.

Hipotezo smo testirali s pomočjo t-testa za en vzorec in preverjali, ali se povprečje odgovorov na trditev »*V prihodnosti si želim delo še naprej opravljati hibridno*« statistično pomembno razlikujejo od srednje nevtralne vrednosti 3.

Iz tabele 6 lahko vidimo, da povprečje odgovorov na trditev "*V prihodnosti si želim delo še naprej opravljati hibridno*" (M = 4,69; SD = 0,61) statistično pomembno navzgor odstopa od srednje nevtralne vrednosti 3 ($t(63) = 21,99$; $p = 0,00$). Odgovori statistično pomembno

težijo k strinjanju s trditvijo, zato hipotezo **H1 sprejmemo** in povzamemo, da bi zaposleni v digitalnem oglaševanju/trženju, ki trenutno delajo hibridno oz. so hibridno delali v preteklosti, hibridni način dela uporabili tudi v prihodnosti.

*Tabela 6: T-test za en vzorec za testiranje hipoteze H1*

| | N | Povprečje | Standardni odklon | t | df | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| V prihodnosti si želim delo še naprej opravljati hibridno. | 64 | 4,69 | 0,61 | 21,99 | 63 | 0,00 |

*Vir: lastno delo.*

**H2:** Hibridno delo je pozitivno povezano z duševnim zdravjem zaposlenih v digitalnem trženju.

Hipotezo smo testirali s pomočjo testa ANOVA in preverjali, ali se udeleženci glede na trenutni način opravljanja dela statistično pomembno razlikujejo v doživljanju stresa oz. v duševnem zdravju. Levenov test homogenosti varianc ni bil statistično pomemben ($p = 0,95$), zato je bila uporaba testa ANOVA upravičena.

Iz tabele 7 lahko vidimo, da med skupinami zaposlenih glede na trenutni način opravljanja dela prihaja do statistično pomembnih razlik v doživljanju stresa ($F(2, 84) = 3,85$; $p = 0,03$), pri čemer tisti, ki delajo na daljavo, doživljajo pomembno manj stresa od tistih, ki delajo na lokaciji podjetja ($p = 0,01$), ter od tistih, ki delajo hibridno ($p = 0,02$). Doživljanje stresa med hibridnim delom ter delom na lokaciji podjetja je primerljivo ($p = 0,38$). Hipotezo **H2 zavrnemo** in povzamemo, da se hibridno delo ne povezuje z duševnim zdravjem zaposlenih v digitalnem trženju, medtem ko je duševno zdravje boljše pri posameznikih, ki delajo na daljavo.

*Tabela 7: ANOVA za testiranje hipoteze H2*

| PSS | N | Povprečje | Standardni odklon | F | df1 | df2 | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Na lokaciji podjetja | 11 | 1,65 | 0,46 | 3,85 | 2,00 | 84,00 | 0,03 |
| Na daljavo | 16 | 1,13 | 0,58 | | | | |
| Hibridno | 60 | 1,50 | 0,54 | | | | |

*Vir: lastno delo.*

**H3a:** Večina zaposlenih v digitalnem trženju pogreša pravilnik, ki bi začrtal natančna pravila in ure dosegljivosti v primeru dela od doma.

Hipotezo smo testirali s pomočjo t-testa za en vzorec in preverjali, ali se povprečje odgovorov na trditev »*Pogrešam pravilnik, ki bi začrtal natančna pravila o urah dosegljivosti v primeru dela od doma*« statistično pomembno razlikujejo od srednje nevtralne vrednosti 3.

Iz tabele 8 lahko vidimo, da povprečje odgovorov na trditev "*Pogrešam pravilnik, ki bi začrtal natančna pravila o urah dosegljivosti v primeru dela od doma*" (M = 3,09; SD = 1,32) ni statistično pomembno različno od srednje vrednosti 3 (t(65) = 0,56; p = 0,57). Hipotezo **H3a zavrnemo** in povzamemo, da zaposleni v digitalnem trženju, ki so se kadar koli srečali s hibridnim načinom dela, ne pogrešajo pravilnika, ki bi začrtal natančna pravila o urah dosegljivosti v primeru dela od doma.

*Tabela 8: t – test za en vzorec za testiranje hipoteze H3a*

| | N | Povprečje | Standardni odklon | t | df | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pogrešam pravilnik, ki bi začrtal natančna pravila o urah dosegljivosti v primeru dela od doma | 65 | 3,09 | 1,32 | 0,56 | 64 | 0,57 |

*Vir: lastno delo.*

**H3b:** Večina zaposlenih v digitalnem trženju meni, da bi pravilnik pozitivno vplival na počutje in duševno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju.

Hipotezo smo testirali s pomočjo t-testa za en vzorec in preverjali, ali se povprečje odgovorov na trditev »*Pravilnik o hibridnem načinu dela (ki definira ure dosegljivosti, delovne dolžnosti, odzivni čas ipd.) pozitivno vpliva oz. bi pozitivno vplival na moje počutje in duševno zdravje*« statistično pomembno razlikujejo od srednje nevtralne vrednosti 3.

Iz tabele 9 lahko vidimo, da povprečje odgovorov na trditev »Pravilnik o hibridnem načinu dela (ki definira ure dosegljivosti, delovne dolžnosti, odzivni čas ipd.) pozitivno vpliva oz. bi pozitivno vplival na moje počutje in duševno zdravje« (M = 3,84; SD = 0,95) statistično pomembno navzgor odstopa od srednje nevtralne vrednosti 3 (t(63) = 7,13; p = 0,00). Odgovori pomembno težijo k strinjanju s trditvijo, zato hipotezo **H3b sprejmemo** in povzamemo, da večina zaposlenih v digitalnem trženju, ki delajo oz. so delali hibridno, meni, da bi pravilnik o hibridnem načinu dela pozitivno vplival na počutje in duševno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju.

*Tabela 9: T-test za en vzorec za testiranje hipoteze H3b*

| | N | Povprečje | Standardni odklon | t | df | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pravilnik o hibridnem načinu dela (ki definira ure dosegljivosti, delovne dolžnosti, odzivni čas ipd.) pozitivno vpliva oz. bi pozitivno vplival na moje na počutje in duševno zdravje. | 64 | 3,84 | 0,95 | 7,13 | 63 | 0,00 |

*Vir: lastno delo.*

# 6 DISKUSIJA

## 6.1 Teoretični prispevki

Rezultati raziskave potrjujejo določene ugotovitve iz obstoječe literature, medtem ko pri drugih odstopajo. V nadaljevanju so analizirani posamezni rezultati glede na postavljene hipoteze.

Rezultati analize podpirajo teoretične ugotovitve, da bi hibridni način dela večina zaposlenih v digitalnem trženju uporabljala tudi v prihodnosti. Hibridno delo predstavlja prilagodljivi model dela, ki združuje in podpira ugodnosti dela na daljavo in dela na lokaciji. Visoka želja po nadaljevanju hibridnega dela zaposlenih v digitalnem trženju kaže na to, da izboljšuje zadovoljstvo zaposlenih in omogoča lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Te ugotovitve potrjujejo tudi prejšnje študije, ki so poudarjale koristi hibridnega načina dela, kot so fleksibilnost, višja produktivnost in večje zadovoljstvo zaposlenih. Namreč 52 % zaposlenih v korporacijah ali vladnih službah želi v prihodnosti uporabljati hibridni način dela (Alexander in drugi, 2021).

Rezultati zavračajo hipotezo, da hibridno delo pozitivno vpliva na duševno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju. Glede na prejšnje študije in literaturo je rezultat analize presenetljiv, saj druge študije potrjujejo pozitivno povezavo med duševnim zdravjem in hibridnim načinom dela. Študija o organizacijskih okvirih za hibridno delo navaja, da zaposleni v teh modelih poročajo o višji stopnji psihološkega blagostanja zaradi zmanjšanja delovne obremenitve in izboljšanje prilagodljivosti (Dale, 2024). Razlike in odstopanja od drugih raziskav in teorij so lahko posledica posebnosti in velikost raziskovalnega vzorca. Anketo so izpolnili vsi, ki so zaposleni v digitalnem trženju – v katerem pa obstaja veliko različnih delovnih mest. Ta delovna mesta so različno prilagojena delu na daljavo (na primer vodja projektov ima več stika z ostalimi kot programer). Delovna mesta obsegajo tudi različne delovne naloge ter delovne pogoje, ki lahko posredujejo med vplivom hibridnega dela na duševno zdravje zaposlenih. Možno je, da so več stresa doživljali tisti, ki imajo več stika s sodelavci in so zaradi oblik dela od doma otežni, kot tisti, ki imajo manj stika s sodelavci in delajo bolj samostojno in fleksibilno. Prav tako je možno, da imajo oglaševalske agencije in podjetja različno urejeno hibridno delo, prav tako je možnost, da je vodstvo posameznega podjetja različno naklonjena hibridnemu delu. To vse lahko prispeva k rezultatom naše ankete.

Naša raziskava je pokazala, da večina zaposlenih v digitalnem trženju ne pogreša pravilnika o hibridnem delu, kar kaže, da trenutni pogoji dela od doma zaposlenim omogočajo dovolj avtonomije in jasnosti, kar zmanjšuje potrebo po dodatnih formalnih usmeritvah. Literatura, omenjena v tej nalogi, pravi nasprotno. Raziskava iz Grčije poudarja potrebo po pravilnikih za delo na daljavo z namenom obvladovanja izzivov, kot so nejasna pričakovanja, preobremenjenost in zmanjšana socialna interakcija, ki lahko negativno vplivajo na duševno

zdravje in delovno učinkovitost. Še posebej je to pomembno za panogo, kot je digitalno trženje, kjer sta fleksibilnost in stalna dosegljivost pogosto pričakovani od zaposlenih (Hanzis in Hallo, 2024). Do odstopanja je prišlo zaradi več možnih razlogov: večina anketirancev je zaposlenih v manjših podjetjih, kjer je dvosmerna simetrična komunikacija pogostejša (ta predstavlja značilnost uspešnih komunikacij) kot v večjih podjetjih in korporacijah (Welch in Jackson, 2007). Sicer je bila raziskava v Grčiji izvedena v manjšem podjetju (31 zaposlenih), ki se ukvarja s poslovnim svetovanjem in ne z digitalnem trženjem – to je možni vzrok za odstopanje, kot je možen vzrok za odstopanje tudi v kulturnih razlikah – mogoče je, da v Sloveniji hibridno delo bolje regulirano kot v Grčiji.

Naša raziskava potrjuje, da bi pravilnik pozitivno vplival na počutje in duševno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju. To nakazuje, da bi formalizacija pravil glede hibridnega dela lahko služila kot preventiva pred izgorelostjo in izboljšala organizacijsko podporo za zaposlene. Te ugotovitve so skladne z literaturo, ki poudarja pomembnost jasnih pravil in določb za uspešno izvajanje fleksibilnih delovnih modelov ter zmanjšanja stresa povezanega z delom, kar ima pozitiven vpliv na duševno zdravje in dobro počutje zaposlenih.

## 6.2 Praktični prispevki

Raziskava izpostavlja vpliv hibridnega načina dela na mentalno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju. Ugotovitve pomagajo ozaveščati o problematiki in izpostavljajo bistvenost ureditve hibridnega načina dela. Hibridni način dela prinaša prednosti, kot so večja fleksibilnost in boljše usklajevanje dela z zasebnim življenjem. Čeprav si želi večina zaposlenih v digitalnem trženju tudi v prihodnje opravljati delo na hibridni način, pa ta oblika dela prinaša tudi določene izzive.

Ugotovitve raziskave so uporabne za menedžerje oziroma osebe z menedžersko funkcijo pri izvajanju hibridnega dela in dela na daljavo v oglaševalskih agencijah in drugih organizacijah, ki se ukvarjajo z digitalnem trženjem ter hkrati pri uspešnem obvladovanju stresa na delovnem mestu pri hibridnem načinu dela.

Raziskava pritrjuje temu, da bi pravilnik o hibridnem delu, ki bi vključeval odločbe o delovnih urah, načinih komunikacije, pričakovanj glede dosegljivosti in usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, pozitivno vplival na duševno zdravje zaposlenih, zato bi bila uvedba tega smiselna tako za zaposlene kot tudi za delodajalca. Pri hibridnem delu pogosto prihaja do težjega razmejevanja med delovnim časom in prostim časom, kar lahko vodi v nezadovoljstvo zaposlenih ter slabšega duševnega zdravja. Zaposleni lahko v primeru dela od doma čutijo pritisk, da so vedno dosegljivi, velikokrat pa lahko delo podaljšujejo tudi izven delovnega časa. Zato je potrebno, da delodajalec postavi jasna pričakovanja glede odzivnega časa in dosegljivosti – teh pa se tudi drži in predstavi vsem zaposlenim. Primer dobre prakse je dostopanje do službene elektronske pošte le v času delavnika. Za doseganje ustreznega pravilnika bi bila smiselna nadaljnja raziskava znotraj podjetij, ki bi natančneje osvetlile potrebe zaposlenih, ki bi služile kot podlaga oblikovanim pravilom.

Z jasnimi smernicami bi zaposlenim zagotovili tudi boljšo organizacijsko podporo, ki bi pomagala zaposlenim s soočanjem z delovnimi izzivi, ki jih prinaša hibridno delo. V skladu s tem bi bilo smiselno tudi zaposlene poučiti o tehnikah obvladovanja stresa, ki pripomorejo k preprečevanju izgorelost ter povečati dostopnost do svetovalcev za duševno zdravje, ki bi zaposlenim pomagali z usklajevanjem poklicnega ter zasebnega življenja med hibridnim delom.

Prav tako je uporabna ugotovitev raziskave, da si večina zaposlenih želi svoje delo vsaj delno izvajati na daljavo. Po drugi strani pa raziskava kaže, da trenutno ni pozitivnega vpliva hibridnega načina dela na duševno zdravje zaposlenih, pri čemer je dobro izpostaviti, da to ni nujno odraz dejanskega stanja, saj v raziskavo ni bil vključen popolnoma reprezentativni vzorec vseh zaposlenih v digitalnem trženju v Sloveniji. Ker pa so povezanost predvidele že pretekle raziskave, podjetja in organizacije ne smejo ignorirati pomembnosti oblikovanja delovnega okolja, ki zmanjšuje stres in pozitivno vpliva na duševno zdravje zaposlenih ne glede na mesto opravljanja dela. Predvsem je pomembno definiranje točnih ločnic med delovnim in prostim časom, usklajevanje različnih načinov dela, oblikovanje podporne strukture znotraj organizacije ter jasno komuniciranje pričakovanj s strani vodstvenih delavcev.

## 6.3 Omejitve raziskave

Raziskava ima nekatere omejitve. Zagotovo je najočitnejša omejitev izbira vzorca, ki smo ga zbirali s pomočjo spletne ankete. Spletno anketo smo objavili na spletu in na izbranih družbenih omrežjih z namenom, da anketni vprašalnik reši čim večje število ljudi, ki delajo na področju digitalnega trženja v Sloveniji. V vzorec je bilo končno vključenih 87 udeležencev, kar ne dosega dovoljšnega deleža vseh in omejuje pridobivanje statistično pomembnih rezultatov ter posledično posploševanje na celotno populacijo.

Znotraj področja digitalnega trženja pa obstajajo različna delovna mesta, ki se med seboj razlikujejo po načinu dela (nekatera delovna mesta zahtevajo več komunikacije in medsebojnega stika), odgovornosti in posledično imajo višji potencial izpostavitve stresa, pri čemer smo naleteli na omejitev z vidika anketnega vprašalnika, saj tega ne ločuje. To odpira možnosti, da bi lahko bil anketni vprašalnik v prihodnje bolj specificiran ter ločen po posamičnih delovnih mestih. Predvidevamo, da bi s tem bili rezultati naše raziskave drugačni.

Vsi rezultati temeljijo na samooceni anketirancev, zato obstaja visoka verjetnost pristranskega odgovarjanja anketirancev. To vpliva na zanesljivost rezultatov in pomeni, da pridobljeni rezultati le grobo prikazujejo problematiko vpliva hibridnega dela na duševno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju. Hkrati je pomembno poudariti, da je večina anketirancev delo opravlja zgolj na lokaciji organizacije pred epidemijo, kar pomeni 4 leta ali več nazaj. To posledično spet predstavlja nevarnost pristranskega odgovarjanja na

vprašanja, ki primerjajo različne načine dela: delo na lokaciji, hibridno delo in delo na daljavo.

Poudariti je tudi treba, da smo za ocenjevanje o duševnem zdravju uporabili le lestvico zaznavnega stresa, ki ocenjuje doživljanje stresa. Stres pa predstavlja zgolj enega izmed vidikov duševnega zdravja, ki jih nismo merili, zato so rezultati omejeni tudi s tega vidika. Na duševno zdravje posameznika vpliva več dejavnikov, ne le stres, ampak npr. tudi medsebojni odnosi, okolje, splošno zdravstveno stanje posameznika, osebnostne lastnosti posameznika in drugi. Zato tudi tukaj obstaja možnost, da če bi razširili vprašalnik o duševnem zdravju, bi anketa pokazala drugačne rezultate.

### 6.4 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Za prihodnje raziskovanje problematike smo oblikovali priporočila, ki izhajajo iz omejitev raziskave. Svetujemo raziskavo o povezavi med stresom in načinom opravljanja dela na večjem vzorcu, ki pa je omejen na specifično delovno mesto v digitalnem trženju.

Anketni vprašalnik bi bilo smiselno bolj specificirati in definirati glede na delovna mesta znotraj področja digitalnega trženja, saj se ta znotraj področja digitalnega oglaševanja močno razlikujejo glede na način dela (nekatera delovna mesta zahtevajo več komunikacije in medsebojnih stikov, druga manj) in odgovornost in s tem možnost potencialne izgorelosti in izpostavitve stresu. Priporočamo anketo, ki bi omogočala primerjanje vpliva hibridnega dela na počutje in duševno zdravje glede na delovno mesto, ki ga posameznik opravlja. Nekatera delovna mesta so namreč manj primerna za delo na daljavo in prinašajo večjo odgovornost, nekatera delovna mesta pa so primernejša za delo na daljavo in na področju digitalnega oglaševanja zahtevajo manjšo odgovornost.

Del vprašalnika o duševnem zdravju bi bilo priporočljivo razširiti tudi na druge dejavnike, ki vplivajo na duševno zdravje. To so osebne lastnosti, okoljski in družbeni dejavniki, splošno zdravstveno stanje ter druge razpoloženjske motnje, s katerimi se morda anketiranec sooča. Vsi ti dejavniki enako prispevajo k splošnemu počutju in duševnemu zdravju posameznika, zato bi bilo smiselno narediti obsežnejšo raziskavo, ki bi se dotikala tudi ostalih dejavnikov, ki vplivajo na duševno zdravje.

## 7 SKLEP

V magistrskem delu smo preučili vpliv hibridnega dela na duševno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju. Zanimalo nas je tudi, ali je trenutna urejenost hibridnega dela pomanjkljiva in ali bi izboljšava te prinesla pozitivne spremembe na duševno zdravje zaposlenih.

Gospodarske krize so narekovale razvoj fleksibilnih oblik dela, saj so tako podjetja in organizacije laže ohranjala svojo konkurenčnost na trgu. Digitalizacija je po letu 1969

spremenila naravo zaposlovanja in delovnih mest – nekatera delovna mesta so se začela ukinjati, a z digitalizacijo so se začele ustvarjati nove priložnosti na področju zaposlovanja in življenja na splošno. Sodobna tehnologija omogoča večjo prilagodljivost, preprostejši dostop do dela ter učinkovitost opravljanja dela. Hibridno delo združuje delo v pisarni in od doma oziroma na daljavo, omogoča fleksibilne urnike ter zaposlenim daje avtonomijo pri oblikovanju delovnega tedna v sklad s politiko podjetja. Čeprav je bil trend hibridnega dela prisoten že pred pandemijo COVID-19, ga je ta močno pospešila, saj se je izkazalo, da sodobna tehnologija omogoča zaposlenim, da delo opravijo tudi od doma oziroma izven sedeža organizacije. V Evropski uniji je pred izbruhom COVID-19 le 15 % delavcev imelo izkušnjo dela na daljavo, julija 2020 pa je 48 % delavcev vsaj omejen čas delo opravljalo na daljavo, od tega jih je 34 % delo v celoti opravljalo na daljavo. Epidemija COVID-19 je torej drastično spremenila oblike dela.

Duševno zdravje na delovnem mestu je ključno za optimalno delovanje posameznika in posledično učinkovito delo organizacij, vendar pogosto ostaja stigmatizirano. Psihosocialna tveganja, kot so stres, tesnoba in depresija, negativno vplivajo na zdravje zaposlenih ter posledično vplivajo na učinkovitost podjetij. Aktivno nagovarjanje mentalnega zdravja in mentalnih težav je tako ključno za optimalno delovanje posameznika. Kljub temu da zakonodaja ureja promocijo zdravja na delovnem mestu, je še vedno velik del aktivnosti na področju duševnega zdravja na delovnem mestu precej odvisen od prepričanj vodilnih – tako nadrejenih in širšega vodstva kot vodij kadrovskih služb. Psihosocialna tveganja in njegove posledice za duševno ter telesno zdravje spadajo med najtežje izzive na področju varnosti in zdravja pri delu. Zaradi tega je še posebej pomembno, da raziskujemo vpliv in posledice novih načinov dela na duševno zdravje zaposlenih.

V naši raziskavi smo ugotovili, da bi večina zaposlenih v digitalnem trženju hibridni način dela rada uporabljala tudi v prihodnosti. Tudi sicer, glede na izsledke raziskave, si zaposleni želijo v prihodnosti fleksibilnih oblik dela, kar lahko pripisujemo večji fleksibilnosti dela, boljšemu uravnavanju poklicnega in zasebnega življenja, avtonomiji, povečani produktivnost skrbi zase itd., kar ugotavljajo in izpostavljajo že pretekle številne raziskave.

Presenetljivo v nalogi ugotavljamo, da čeprav si zaposleni želijo uporabljati hibridni načina dela tudi v prihodnosti, ta fleksibilna oblika dela nima dokazanega vpliva na njihovo duševno zdravje. Razlogov za odstopanje od drugih raziskav, ki potrjuje pozitivni vpliv hibridnega dela na duševno zdravje, je več in izhajajo predvsem iz omejitve raziskave – velikost vzorca, premalo specificiran in enak anketni vprašalnik za vsa delovna mesta v digitalnem trženju in pristranskost odgovorov. Z našo raziskavo ne dokazujemo vpliva, hkrati pa tudi ne dokazujemo, da med duševnim zdravjem ter fleksibilnimi oblikami dela ne obstaja nikakršna povezanost.

Raziskava kaže, da so zaposleni zadovoljni s trenutno ureditvijo hibridnega dela v organizaciji, kjer so zaposleni, vendar kljub temu pravijo, da bi pravilnik in bolj definirane smernice glede dela na daljavo pozitivno vplivali na njihovo duševno zdravje. To nakazuje,

da bi formalizacija pravil glede hibridnega dela lahko služila kot preventiva pred izgorelostjo in izboljšala organizacijsko podporo za zaposlene. Z jasnimi smernicami bi zaposlenim zagotovili boljšo organizacijsko podporo, ki bi pomagala zaposlenim s soočanjem z delovnimi izzivi, ki jih prinaša hibridno delo. V skladu s tem bi bilo smiselno tudi zaposlene poučiti o tehnikah obvladovanja stresa, ki pripomorejo k preprečevanju izgorelost ter povečati dostopnost do svetovalcev za duševno zdravje, ki bi zaposlenim pomagali z usklajevanjem poklicnega ter zasebnega življenja med hibridnim delom.

Rezultati raziskave so nam prikazali, da nove oblike načina prinašajo spremembe ne le v načinu dela, ampak imajo posledice tudi v našem zasebnem življenju. Ker se je hibridno delo precej hitro uveljavilo za želeni in pogost način dela tako med zaposlenimi kot delodajalci, je treba njegov vpliv in posledice na zaposlene in organizacijo spremljati in primerno prilagajati. Raziskava odpira več vprašanj v povezavi s hibridnim delom in njegovim vplivom na duševno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju, ki bi jih bilo priporočljivo dalje raziskati. Čeprav magistrsko delo zaključujemo z dejstvom, da je hibridno delo izredno priljubljena oblika dela med zaposlenimi v digitalnem trženju in raziskava kaže, da bo tako ostalo tudi v prihodnosti, pa je treba temu načinu dela zaradi svoje narave, ki zamegljuje mejo med poklicnim in zasebnim življenjem, v prihodnosti nameniti več raziskav v namen ustvarjanja zdravega in spodbudnega okolja, ki bo pozitivno vplivalo na duševno zdravje, učinkovitost in uspešnost zaposlenega.

## SEZNAM KLJUČNE LITERATURE


1. Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A. in Stemberger, J. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic relationships management journal*, *8*(1), 3–12. https://doi.org/10.17708/DRMJ.2019.v08n01a01
2. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. in 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. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236
3. Huettermann, H. in Bruch, H. (2019). Mutual gains? Health-related HRM, collective well-being and organizational performance. *Journal of Management Studies, 56*(6), 1045–1072. https://doi.org/10.1111/joms.12446
4. LaMontagne, A. D., Martin, A., Page, K. M., Reavley, N. J., Noblet, A. J., Milner, A. J., Kegeel, T. in Smith, P. M. (2014). Workplace mental health: developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry, 14,* 1–11. https://doi.org/10.1186/1471-244X-14-131
5. Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st Century - An Evolutionary Perspective*. Edward Elgar Publishing.
6. Sodja, U. (2020). *Vplivi Covid-19 na nekatere vidike kakovosti življenja in družbene blaginje.* Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

7. Tavares, I. A. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare, 3*(2), 30–34. https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30

## LITERATURA IN VIRI

1. Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing, 13*(9), 412–420.
2. Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leončikas, T., Mascherini, R. S. in Sandor, E. (2020). *Living, working and COVID-19*. https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/living-working-and-covid-19
3. Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. in Ravid, D. (2021, 1. april). *What employees are saying about the future of remote work*. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work
4. Althoff, L., Eckert, F., Ganapati, S. in Walsh, C. (2022). The Geography of Remote Work. *Regional Science and Urban Economics, 93,* 103770. https://pdf.sciencedirectassets.com/271675/1-s2.0-S0166046221X00075/1-s2.0-S0166046222000011/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEO%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCqQvVgwjq%2BdCkN8zmn8kvMQ%2FELt5nTplL2dVJ45sHtDAIhALbm8O
5. Anbumani, S. (2017). Digital marketing and its challenges. *Airo International Research Journal, 12,* 12–17.
6. Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. in Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied psychology, 49*(1), 192–221.
7. Bajt, M., Jeriček Klanšček, H. in Britovšek, K. (2015). *Duševno zdravje na delovnem mestu.* https://nijz.si/wp-content/uploads/2022/07/dz_na_delovnem_mestu.pdf
8. Baker, D. (2021a). *The Future of Work is Hybrid: Could Covid be the Catalyst for Organizations to Implement a Hybrid Workplace Model?* https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1573134/FULLTEXT02.pdf
9. Baker, M. (2021b). *4 Modes of Collaboration Are Key to Success in Hybrid Work.* https://www.gartner.com/smarterwithgartner/4-modes-of-collaboration-are-key-to-success-in-hybrid-work
10. Bečan, I., Belopavlovič, N., Korpič Horvat, E., Kresal, B., Kresal Šoltes, K., Mežnar, Š., Polajžar, A., Senčur Peček, D., Šetinc Tekavc, M. in Tancer Verboten, M. (2019). *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) s komentarjem.* GV založba.
11. Bick, A., Blandin, A. in Mertens, K. (2021). *Work from Home After the COVID-19 Outbreak.* Federal Reserve Bank of Dallas.
12. Castells, M. (2010). *The rise of the network society.* Wiley-Blackwell.

13. Chouhhury, P., Tarun, K., Makridis, C. in Schirmann, K. (2022, 24. marec). Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. *Review of Economics and Statistics*, 1–24. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/22-063_639195cc-e7b5-47d3-9281-62d192c5b916.pdf
14. Cohen, S., Karack, T. in Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behaviour, 24*(4), 386–396.
15. Černe, M. in Lamovšek, A. (2023). *Obogateno delo kot ključ do uspešnosti.* https://www.hrm-revija.si/obogateno-delo-kot-kljuc-do-uspesnosti
16. Dale, G. (2024, 4. marec). *Exploring employee wellbeing and remote work. Developing an organisational framework for healthy hybrid work*. https://openjournals.ljmu.ac.uk/BLResearchDay/article/view/2372
17. Dingel, J. I. in Neiman, B. (2020, april). *How many jobs can be done at home?* https://www.nber.org/papers/w26948
18. Dua, A., Ellingrud, K., Kirschner, P., Kwok, A., Luby, R. in Palter, R. (2022, 23. junij). *American are embracing flexible work - and they want more of it.* https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it
19. Eurofond. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey - Overview report (2017 update)*. Publications Office of the European Union.
20. Eurofond. (2021, 6. september). *Telework*. https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/telework
21. European Commission. (2007, 27. junij). *Communicaton from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committe and the Committe of the Regions*. https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0359:FIN:en:PDF
22. Evropska agencija za varnost in *zdravje pri delu.* (2024). *Psihosocialna tveganja in duševno zdravje pri delu.* https://osha.europa.eu/sl/themes/psychosocial-risks-and-mental-health
23. Evropska unija. (2008). *Evropski pakt za duševno zdravje in dobro počutje*. https://nijz.si/wp-content/uploads/2015/03/evropski_pakt_za_dusevno_zdravje.pdf
24. Evropska unija. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/document/download/1ccf7717-ab52-4215-b14a-08d74e9d44fc_en
25. Gregory, A. in Milner, S. (2019). Work-life Balance: A Matter of Choice? *Gender, Work & Organization*, *16*(1), 1–13.
26. Hanzis, A. in Hallo, L. (2024). *The Experiences and Views of Employees on Hybrid Ways of Working.* https://www.mdpi.com/2076-3387/14/10/263
27. Harter, J. (2023, 29. maj). Research: The Flexibility Options Your On-Site Employees Want. *Harvard Business Review.* https://hbr.org/2023/05/research-the-flexibility-options-your-on-site-employees-want

28. Hogarty, S. (2021, 6. april). *We work. Retrieved from Advantages and disadvantages of the hybrid workplace model.* https://www.wework.com/en-GB/ideas/workspace-solutions/hybrid-workplace-advantages-disadvantages
29. Ignjatović, M. (2002). *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile.* FDV.
30. International Labour Organization – ILO. (2020a, 16. julij). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond.* https://www.ilo.org/travail/info/publications/WCMS_751232/lang--en/index.htm
31. International Labour Organization – ILO. (2020b, april). *Working from Home: Estimating the worldwide potential*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743447.pdf
32. Kanjuo Mrčela, A. (2006). *Pomen socialnega partnerstva za uvajanje varne fleksibilnosti*https://strokovniclanki.delavska-participacija.com/priloge/ID060818.doc
33. Kent, K., Goetzel, R. Z., Roemer, E. C., Prasad, A. in Freundlich, N. (2016). Promoting healthy workplaces by building cultures of health and applying strategic communications. *Journal of occupational and environmental medicine, 58*(2), 114–122.
34. Kirkham, A. (2023, 12. september). *What is the value of working in an office?* [objava na blogu]. https://envoy.com/blog/benefits-of-working-in-an-office
35. Kirkham, A. (2024, 3. april). *What is hybrid work ad why do employees want it?* [objava na blogu]. https://envoy.com/blog/what-is-a-hybrid-work-model
36. Kostiviarova, Z., Stieranka, J., Lenčeš, D., Minachin, R. in Mrvova, J. P. (2021). *Hybrid Work Survey.* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sk/Documents/human-capital/Brochure_Hybrid_work_survey.pdf
37. Kovač, A. K. (2021, 21. maj). Delo od doma: Fizično vračanje na delo je "nova" situacija, ki lahko povzroča tudi stiske. *MMC RTV Slovenija.* https://www.rtvslo.si/slovenija/delo-od-doma-fizicno-vracanje-na-delo-je-nova-situacija-ki-lahko-povzroca-tudi-stiske/576430
38. Kresal, B., Kresal Šoltes, K. in Senčur Peček, D. (2007). *Analiza pravne ureditve fleksibilnih oblik zaposlovanja v luči evropskega socialnega modela prožne varnosti (flexicurity).* Inštitut za delo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani.
39. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K. in Robinson, O. (2021). *The future of work after COVID-19.* https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19
40. Madon, M. (2021). CPOEF. *Od blizu in na daleč. Kako hibridni timi oblikujejo prihodnost dela?* https://www.cpoef.si/delo-od-doma
41. Mandl, I. (2021, 15. december). *Employment impact of digitalisation*. https://www.eurofound.europa.eu/en/employment-impact-digitalisation
42. Mankiw, N. G. (1998). *Principles of Economics.* Dryden press.
43. Marr, B. (2016, 18. oktober). Crowdworking: Is Your Job Heading For The Cloud? *Forbes.* https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/10/18/crowdworking-is-your-job-heading-for-the-cloud/?sh=34181de2639d

44. Maučec Zakotnik, J., Švab, V., Anderluh, M., Dernovšek, M. Z., Konec Juričič, N., Dominkuš, D. in Makivić, I. (2019). *MIRA Nacionalni program duševnega zdravja.* https://nijz.si/wp-content/uploads/2022/12/zadnja_mira_resolucija_10_feb_2020_slo_1.pdf
45. McKay, S. (2007, 18. februar). *EU employment report puts the spotlight on "flexicurity"*. https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2007/eu-employment-report-puts-spotlight-flexicurity
46. Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G. in Wilkens, M. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work.* Publications Office of the European Union.
47. Ministrstvo za zdravje. (2023, 3. avgust). *Duševno zdravje*. https://www.gov.si/teme/dusevno-zdravje
48. Nacionalni inštitut za javno zdravje – NIJZ. (2020). *Nacionalni program duševnega zdravja MIRA*. https://www.zadusevnozdravje.si/o-programu/opis-programa/
49. Nacionalni inštitut za javno zdravje – NIJZ. (2022, 14. november). *O duševnem zdravju*. https://nijz.si/zivljenjski-slog/dusevno-zdravje/o-dusevnem-zdravju/
50. Obligacijski zakonik (OZ). *Uradni list RS, št. 97/07 – uradno prečiščeno besedilo, 64/16 – odl. US in 20/18 – OROZ631*.
51. Ozimek, A. (2020). *The Future of Remote Work.* https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3638597
52. Patel, M. (2019, 18. julij). *7 Causes of Stress for Digital Marketers and How to Deal with Them*. https://community.thriveglobal.com/7-causes-of-stress-for-digital-marketers-and-how-to-deal-with-them
53. Schaufeli, W. B., Desart, S. in De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—development, validity, and reliability. *International journal of environmental research and public health*, *17*(24), 9495.
54. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* John Wiley & Sons.
55. Senčur Peček, D. (2013). Zakonite oblike opravljanja dela. *Podjetje in delo, 39*(6–7), 921–943.
56. Singh, S. (2023). *Is digital marketing stressful?* https://www.linkedin.com/pulse/digital-marketing-stressful-sushil-singh-toa4f/
57. Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macías, E. in Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* https://joint-research-centre.ec.europa.eu/document/download/2308ff34-3d51-4459-944b-58882f680383_en?filename=jrc121193.pdf
58. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2011, 24. december). *Kako prožen in varen je trg dela v Sloveniji?* https://www.eracunovodstvo.org/blog/statisticni-podatki/kako-prozen-in-varen-je-trg-dela-v-sloveniji
59. Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K. in Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business*

*Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, *49*(2), 305–329.
60. Sullivan, O. in Gershuny, J. (2018). Speed-up society? Evidence from the UK 2000 and 2015 time use diary surveys. *Sociology, 52*(1), 20–38.
61. Svetlik, I. (1994). Fleksibilne oblike dela in zaposlitve v Sloveniji. V I. Svetlik in S. Pirher (ur.), *Zaposlovanje: približevanje Evropi* (str. 123–138). Fakulteta za družbene vede.
62. Študentska organizacija Slovenije. (2020, julij). *Pravna varnost študentskega dela / elementi delovnega razmerja*. https://www.studentska-org.si/studentski-kazipot/studentsko-delo/pravna-varnsot-studentskega-dela-elementi-delovnega-razmerja
63. The Conference Board. (2023). *Survey: Mental Health Worsens for 34 & of US Workers.* https://www.conference-board.org/press/mental-healthor-worsens-US-workers
64. Tičar, L. (2016). Vpliv digitalizacije na pojav novih oblik dela. *Delavci in delodajalci, 16*(2–3), 241–255.
65. Tønnessen, Ø., Dhir, A. in Flåten, B. T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change, 170*, 120866.
66. Urbach, N. in Röglinger, M. (2018). *Introduction to Digitalization Cases: How Organizations Rethik The Business for the Digital Age*. Springer Internactional Publishing.
67. Vargas Llave, O., Hurley, J., Peruffo, E., Rodriguez Contreras, R., Adascalitei, D., Botey Gaude, L. in Vacas-Soriano, C. (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf
68. Vrhovno sodišče RS. (2007). *Sklep VIII Ips 129/2006.* https://sodnapraksa.si/?q=id:30570&database[SOVS]=SOVS&database[IESP]=IESP&database[VDSS]=VDSS&database[UPRS]=UPRS&_submit=i%C5%A1%C4%8Di&page=0&id=30570
69. Weber, T. in Vargas Llave, O. (2021). *Right to disconnect: Exploring company practices.* https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2021/right-disconnect-exploring-company-practices
70. Welch, M. in Jackson, R. P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications An International Journal, 12*(2), 187–188.
71. World Health Organization – WHO. (2021). *Comprehensive Mental Health Action Plan 2013–2030.* WHO.
72. World Health Organization – WHO. (2022, 17. junij). *Mental Health: Strengthening our response*. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response
73. Wronski, L. (2020). *Workforce Happiness Index: May 2020.* https://www.surveymonkey.com/curiosity/cnbc-workforce-survey-may-2020
74. Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah (ZASP). *Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15, 63/16 – ZKUASP, 59/19 in 130/22*.

75. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPDVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS.*
76. Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB). *Uradni list RS, št. 107/06 – uradno prečiščeno besedilo, 114/06 – ZUTPG, 59/07 – ZŠtip, 51/10 – odl. US, 80/10 – ZUTD in 95/14 – ZUJF-C.*
77. Zupančič, M. (2019). Prožna varnost (flexicurity) kot izziv realnosti. *Androgoška Spoznanja, 15*(1), 25–30.

# PRILOGA

**Priloga 1: Vprašalnik**

**Vpliv hibridnega dela na duševno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju**

Pozdravljeni!

Ime mi je Maša Erčulj in sem študentka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V sklopu magistrskega dela raziskujem vpliv hibridnega dela na duševno zdravje zaposlenih v digitalnem trženju. Anketni vprašalnik je namenjen vsem zaposlenim na področju digitalnega trženja, ki imajo izkušnjo s tremi oblikami dela: z delom na daljavo, delom od doma in hibridnim načinom dela.

Za izpolnitev vprašalnika boste potrebovali 12–15 minut. Prosim, da odgovorite na vsa vprašanja in trditve.

Anketa je anonimna. Vaši odgovori na vprašanja in trditve se shranjujejo v bazo odgovorov in ne shranjujejo nobenih informacij, preko katerih bi vas bilo mogoče identificirati.

Vaše sodelovanje je za raziskavo ključnega pomena, zato se vam za vaš čas vnaprej zahvaljujem.

Maša Erčulj

**Q1 – Ali ste zaposleni v digitalnem oglaševanju/trženju?**

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

**Q2 – Vaš spol**

- ☐ Moški.
- ☐ Ženski.

**Q3 – Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?**

- ☐ Osnovnošolska ali manj.
- ☐ Srednješolska.
- ☐ Višješolska.
- ☐ Prva bolonjska (visokošolski strokovni ali univerzitetni študijski program).
- ☐ Prejšnja visokošolska strokovna ali univerzitetna (diploma) ali druga bolonjska (magistrski program).
- ☐ Magisterij znanosti.
- ☐ Doktorat znanosti.

**Q4 – Vaša starost (v dopolnjenih letih)**

_____

**Q5 – Izberite eno izmed možnosti, ki najbolje opisuje vaš stan oziroma način življenja.**

- Živim samsko življenje brez otrok.
- Živim še v primarni družini oziroma prebivališče delim z drugimi odraslimi sostanovalci.
- Živim v partnerskem razmerju brez otrok oziroma z odraslimi otroki (18+ let).
- Živim v partnerskem razmerju, v katerem skrbim za vsaj enega mladoletnega otroka.
- Živim v enostarševski družini in skrbim za vsaj enega mladoletnega otroka.
- Drugo: _____

**Q6 – Kako veliko je podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni?**

- Mikro (do 10 zaposlenih).
- Majhno (do 50 zaposlenih).
- Srednje (do 250 zaposlenih).
- Veliko (več kot 250 zaposlenih).

**Q7 – Vaša približna delovna doba v digitalnem oglaševanju (v letih):**

_____

**Q8 – Kakšna je bila oblika vašega dela v času pred epidemijo COVIDA-19?**

- Na lokaciji podjetja.
- Na daljavo.
- Hibridno.

**Q9 – Kakšna je bila oblika vašega dela v času med epidemijo COVIDA-19?**

- Na lokaciji podjetja.
- Na daljavo.
- Hibridno.

**Q10 – Kakšna je trenutno oblika vašega dela?**

- Na lokaciji podjetja.
- Na daljavo.
- Hibridno.

**Q11 - Naslednje trditve se nanašajo na vaš odnos do hibridnega načina dela. Prosimo, navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami: (rešujejo samo tisti, ki imajo izkušnjo s hibridnim delom, ostali pojdite na naslednjo stran)**

| | Sploh se ne strinjam | Ne strinjam se | Niti se ne strinjam niti se strinjam | Delno se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|---|---|---|---|---|
| Hibridno delo zmanjšuje možnost, da bi se pri meni v bližnji prihodnosti razvila izgorelost (izrazita izčrpanost in zelo | | | | | |

| | Sploh se ne strinjam | Ne strinjam se | Niti se ne strinjam niti se strinjam | Delno se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|---|---|---|---|---|
| zmanjšana poklicna učinkovitost). | | | | | |
| Ko delo opravljam hibridno, sem bolj produktiven/-a. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Hibridno delo mi omogoča, da ostajam motiviran. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Na splošno sem bolj zadovoljen/-a, če delo opravljam hibridno, kot le na daljavo. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Na splošno sem bolj zadovoljen/-a, če delo opravljam hibridno kot le na fizični lokaciji podjetja. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Zaradi hibridnega dela laže vzdržujem zdrave navade (zdrava prehrana, udeležba v športnih aktivnostih). | □ | □ | □ | □ | □ |
| Hibridno delo pozitivno vpliva na moj spanec. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Zaradi hibridnega dela imam več časa za svoje hobije. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Zaradi hibridnega dela imam več časa za aktivnosti z družino ali prijatelji. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Hibridno delo mi dopušča, da s sodelavci vzdržujem reden stik. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Zaradi hibridnega dela bolje usklajujem poklicno in zasebno življenje. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Zaradi hibridnega načina dela imam s sodelavci boljše odnose. | □ | □ | □ | □ | □ |

| | Sploh se ne strinjam | Ne strinjam se | Niti se ne strinjam niti se strinjam | Delno se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|---|---|---|---|---|
| V prihodnosti si želim delo še naprej opravljati hibridno. | □ | □ | □ | □ | □ |
| V prihodnosti si želim delo v celoti opravljati na fizični lokaciji podjetja. | □ | □ | □ | □ | □ |
| V prihodnosti si želim delo v celoti opravljati na daljavo. | □ | □ | □ | □ | □ |

**Q12 – Naslednje trditve se nanašajo na organizacijo hibridnega dela vašega delodajalca. Prosimo, navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami (sploh se ne strinjam, ne strinjam se, niti se ne strinjam niti se strinjam, delno se strinjam, popolnoma se strinjam): (rešujejo samo tisti, ki imajo izkušnjo s hibridnim delom, ostali pojdite na naslednjo stran)**

| | Sploh se ne strinjam | Ne strinjam se | Niti se ne strinjam niti se strinjam | Delno se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|---|---|---|---|---|
| Podjetje ima natančno določene pravilnik o možnosti hibridnega načina dela, ki mi je bil predstavljen ob zaposlitvi oziroma ob uvedbi možnosti hibridnega načina dela. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Pogrešam pravilnik, ki bi začrtal natančna pravila o urah dosegljivosti v primeru dela od doma. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Ko delam od doma. velikokrat delam izven delovnega časa. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Ko delam od doma, imam občutek, da moram biti vedno dosegljiv na telefon ali preko drugega komunikacijskega kanala. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Podjetje ima dobro vzpostavljen interne | □ | □ | □ | □ | □ |

| | Sploh se ne strinjam | Ne strinjam se | Niti se ne strinjam niti se strinjam | Delno se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|---|---|---|---|---|
| kanale komunikacije, ki omogočajo efektivno komunikacijo, ko delam na daljavo. | | | | | |
| Ko delam od doma, imam pogosto slabo vest. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Delodajalec mi je zagotovil ustrezno tehnološko opremo za opravljanje dela od doma (računalnik, telefon ipd.) | □ | □ | □ | □ | □ |
| Pravilnik o hibridnem načinu dela (ki definira ure dosegljivosti, delovne dolžnosti, odzivni čas ipd.) pozitivno vpliva oz. bi pozitivno vplival na moje na počutje in duševno zdravje. | □ | □ | □ | □ | □ |

**Q13 – Naslednje trditve se nanašajo na vaše občutke in misli v zadnjih 12 mesecih na delovnem mestu. Prosimo, navedite, kako pogosto ste se počutili in razmišljali na določen način:**

| | Nikoli | Skoraj nikoli | Včasih | Precej pogosto | Zelo pogosto |
|---|---|---|---|---|---|
| Na delovnem mestu se razburim zaradi nepričakovanih dogodkov. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Nisem sposoben/-na obvladovati pomembnih obveznosti na delovnem mestu. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Na delovnem mestu sem napet/-a in pod stresom. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Počutim se samozavesten/-na glede svojih sposobnosti obvladovanja težav in spoprijemanja s problemi na delovnem mestu. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Stvari na delovnem mestu potekajo. kot si želim. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Ne zmorem se spoprijeti z vsemi delovnimi obveznostmi. | □ | □ | □ | □ | □ |
| V stresnih okoliščinah na delovnem mestu se zmorem obvladovati. | □ | □ | □ | □ | □ |

| | Nikoli | Skoraj nikoli | Včasih | Precej pogosto | Zelo pogosto |
|---|---|---|---|---|---|
| Stvari na delovnem mestu imam popolnoma pod kontrolo. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Razjezim se zaradi stvari na delovnem mestu, ki so zunaj moje kontrole. | □ | □ | □ | □ | □ |
| Čutim, da se obveznosti na delovnem mestu nakopičijo do te mere, da jih ne zmorem več obvladovati. | □ | □ | □ | □ | □ |