

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SUBJEKTIVNO VREDNOTENJE MOŽNOSTI FLEKSIBILNEGA
DELA**

Ljubljana, marec 2023

ERIK FABIJAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Erik Fabijan, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Subjektivno vrednotenje možnosti fleksibilnega dela, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Robertom Kašetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 FLEKSIBILNO DELO KOT ELEMENT SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V ŠIRŠEM SMISLU.....	3
1.1 Fleksibilnost na delovnem mestu.....	4
1.1.1 Lokacijska fleksibilnost.....	5
1.1.2 Časovna fleksibilnost.....	8
1.2 Prednosti fleksibilnih oblik dela	9
1.3 Izzivi fleksibilnih oblik dela	10
1.4 Ugodnosti na delovnem mestu in preference različnih generacij zaposlenih	12
2 SUBJEKTIVNO VREDNOTENJE DELOVNIH POGOJEV IN UGODNOSTI NA DELOVNEM MESTU	13
2.1 Kognitivni proces sprejemanja odločitev	13
2.2 Teorija obetov	17
2.3 Teorija izmenjave daril	21
2.4 Teorija mejne koristnosti	23
2.5 Opredelitev hipotez.....	24
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	25
3.1 Metodologija.....	25
3.1.1 Predstavitev raziskovalnega instrumenta.....	26
3.1.2 Predstavitev panela respondentov in vzorca.....	33
4 REZULTATI.....	35
4.1 Dojemanje pomembnosti ugodnosti na delovnem mestu	35
4.1.1 Razporeditev preferenc ugodnosti glede na spol.....	36
4.1.2 Razporeditev preferenc ugodnosti glede na dohodek.....	38
4.1.3 Razporeditev preferenc ugodnosti glede na starost	40
4.2 Dojemanje vrednosti časovne fleksibilnosti.....	42
4.3 Dojemanje vrednosti lokacijske fleksibilnosti	44
4.4 Dojemanje vrednosti kombinacije lokacijske in časovne fleksibilnosti	48
4.5 Dojemanje vrednosti dodatnih dni dopusta na delovnem mestu	51
5 DISKUSIJA.....	54
5.1 Glavne ugotovitve in teoretične implikacije	54

5.2	Praktične implikacije	56
5.3	Omejitve in možnosti za nadaljnje raziskovanje	58
	SKLEP.....	59
	LITERATURA IN VIRI.....	60
	PRILOGE	70

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz porazdelitve preferenc ugodnosti z vrednostmi po generacijskih skupinah	42
Tabela 2: Zbirna tabela odgovorov na vprašanje o izbiri delovnega mesta glede časovne fleksibilnosti	43
Tabela 3: Pregled povprečnih premij ob izgubi ugodnosti fleksibilnosti delovnega časa po mnenju sodelujočih	43
Tabela 4: Pregled statistično značilnih razlik glede pomena fleksibilnosti časa ob različnih oddaljenostih od delovnega mesta.....	44
Tabela 5: Zbirna tabela odgovorov na vprašanje o izbiri delovnega mesta glede lokacijske fleksibilnosti	44
Tabela 6: Pregled povprečnih premij ob izgubi ugodnosti fleksibilnosti lokacije opravljanja dela po mnenju sodelujočih.....	45
Tabela 7: Pregled statistično značilnih razlik v primerjavi fleksibilnosti lokacije ob enakih oddaljenostih od delovnega mesta.....	46
Tabela 8: Zbirna tabela odgovorov na vprašanje o izbiri delovnega mesta glede lokacijske in časovne fleksibilnosti	48
Tabela 9: Pregled povprečnih premij ob izgubi ugodnosti časovne in lokacijske fleksibilnosti opravljanja dela po mnenju sodelujočih.....	49
Tabela 10: Pregled statistično značilnih razlik v primerjavi fleksibilnosti lokacije ob enakih oddaljenostih od delovnega mesta.....	49
Tabela 11: Pregled povprečnih premij ob izgubi posamezne ugodnosti na delovnem mestu po mnenju sodelujočih	50
Tabela 12: Pregled povprečnega povišanja plač, ki jih sodelujoči želijo zaradi odvetja stalnega delovnega prostora na delovnem mestu	51
Tabela 13: Pregled povprečnih premij ob izgubi dodatnih dni dopusta nad ponujeno osnovo po mnenju sodelujočih	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Glavni kognitivni procesi v procesu sprejemanja odločitev	15
Slika 2: Prikaz procesa odločanja med alternativami.....	16

Slika 3: Grafični prikaz funkcije teorije obetov	19
Slika 4: Grafični prikaz funkcije utežene verjetnosti	20
Slika 5: Grafični prikaz situacije Q2 z drevesom odločanja	28
Slika 6: Grafični prikaz situacije Q3 z drevesom odločanja	30
Slika 7: Grafični prikaz situacije Q4 z drevesom odločanja	32
Slika 8: Starostna porazdelitev sodelujočih v raziskavi	34
Slika 9: Porazdelitev povprečnih neto dohodkov sodelujočih v raziskavi	35
Slika 10: Prikaz izbire najpomembnejših ugodnosti pri potencialnih delodajalcih po mnenju sodelujočih.....	36
Slika 11: Razporeditev izbire in preferenc ugodnosti glede na spol sodelujočih.....	37
Slika 12: Razporeditev preferenc ugodnosti glede na povprečni neto dohodek.....	39
Slika 13: Razporeditev preferenc ugodnosti glede na letnice rojstva.....	41
Slika 14: Vrednost dodatnega dneva dopusta pri različnih osnovah dni dopusta v primeru izgube dneva dopusta.....	52
Slika 15: Vrednost dodatnega dneva dopusta pri različnih osnovah dni dopusta ob pridobitvi dopusta.....	53

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pregled statistično značilnih razlik pri pomenu fleksibilnosti lokacije ob različnih oddaljenostih od delovnega mesta	1
Priloga 2: Pregled statistično značilnih razlik v primerjavi različnih razredov dni dopusta .	1
Priloga 3: Prikaz porazdelitve ugodnosti in preferenc z vrednostmi	2
Priloga 4: Pregled deleža posameznikov z ujemajočimi razdaljami med delovnim mestom in krajem bivanja	3
Priloga 5: Rezultati analize ANOVA za analizo varianc med skupinami posamezne oddaljenosti.....	3
Priloga 6: Pregled preference ugodnosti na delovnem mestu.....	3

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

LRMB – (angl. Layered Reference Model of the Brain); Večplastni referenčni model možganov

OAR – (angl. OAR model); Model »objekt-lastnost-razmerje«

UVOD

Fleksibilne oblike dela so definirane kot alternativne oblike dela, ki koristijo tako delodajalcu kot zaposlenemu. V času pandemije (2020–2022) so se fleksibilne oblike dela zelo razširile. Bila so obdobja, ko so bile fizično odprte le ključne dejavnosti, vsi ostali pa so morali delati od doma. Delodajalci so zaradi takšne ureditve morali množično uvesti različne oblike fleksibilnega dela, kjer pa je prihajalo do pomanjkljive organizacije dela, kar je pomenilo zmanjšanje produktivnosti na veliko področjih (ViewSonic, 2021; Thier, 2022; WTW, 2021). Čeprav se s sproščanjem ukrepov vedno bolj približujemo ureditvi načinov dela, kot so veljali v preteklosti, si zaposleni še vedno želijo ohraniti nekatere izmed oblik dela, ki so veljale v času strožjih ukrepov (Proctor, 2021).

Konceptualni temelj magistrskega dela je model sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu (angl. total compensation), za katerega velja, da zaposlenim potencialne nagrade ne predstavlja le monetarno plačilo, ampak tudi dodatne ugodnosti in plačila, ki jih zaposleni pridobijo z zaposlitvijo, kot sta lokacijska in časovna fleksibilnost, dodatni dnevi dopusta ipd. (Kohont in drugi, 2021). Delodajalci bodo v prihodnosti ostali konkurenčni le pod pogojem, da bodo svojim zaposlenim ponujali vsaj nekatere izmed elementov fleksibilnega dela (FacilityExecutive, 2021; Hashmi, Ghaithi & Sartawi, 2021).

Fleksibilnost na delovnem mestu se deli na funkcijsko in kvantitativno. Funkcijska fleksibilnost zajema predvsem zmožnost razporejanja zaporedja opravljanja nalog in opravljanja različnih nalog, kvantitativna fleksibilnost pa zajema spremembe glede opravljenih ur, plačil ipd. Pri proučevanju povezanosti z zadovoljstvom so ugotovili pozitivno povezanost med funkcijsko fleksibilnostjo in zadovoljstvom, pri kvantitativnih oblikah fleksibilnosti pa povezanosti ni bilo ali pa je bila negativna. Na podlagi tega sklepajo, da so zaposlenim pri plačilu pomembni nedenarni elementi paketov celovitega sistema plač in nagrajevanja na delovnem mestu. Dodatno so ugotovili tudi, da bodo ob enakem plačilu bolj zadovoljni tisti zaposleni, ki bodo imeli vpliv na to, kako kreativno in na kakšen način bodo svoje delovne naloge opravili (Origo & Pagani, 2008).

Preference glede ugodnosti in nagrad na delovnem mestu se razlikujejo glede na starost, spol, dohodek itd. Fobian in Maloa (2020) sta ugotovila, da imajo zaposleni ne glede na demografske značilnosti v povprečju najraje lokacijsko in časovno fleksibilnost na delovnem mestu, kasneje pa preference razdelijo med finančne nagrade, možnosti za osebni razvoj, dobro razmerje med zasebnim in poslovnim življenjem in druge. Dodatno velja tudi, da imajo mlajše generacije, ki sedaj prihajajo na trg dela, v povprečju raje možnosti za osebni in strokovni razvoj na delovnem mestu kot pa finančne motivatorje, ki jih ne postavljajo več na najvišje mesto.

Podjetja so v času pandemije lahko opazila, kako uspešne so različne oblike fleksibilnega dela, ugotovila pa so tudi, da jih lahko uporabljajo brez padca produktivnosti. Veliko raziskav je celo pokazalo, da fleksibilne oblike dela vodijo k višji kvaliteti dela, zmanjšujejo

absentizem na delovnem mestu in znižujejo obratovalne stroške (Proctor, 2021; Katsnelson & Oberholzer-Gee, 2021; Dilmaghani, 2020; Weideman & Hofmeyr, 2020). Podjetja se odločajo tudi za implementacijo fleksibilnih oblik dela zaradi ohranjanja konkurenčnosti na trgu dela (Weideman & Hofmeyr, 2020).

Glavni koristi, ki jih imajo podjetja zaradi fleksibilnega dela, sta večja vključenost in motiviranost zaposlenih ter posledično višja produktivnost zaposlenih. Dodatno sta se v povprečju zvišala tudi morala zaposlenih in pripadnost podjetju, v katerem opravljajo svoje delo, po mnenju zaposlenih pa so imeli z uporabo omenjenih ugodnosti na delovnem mestu večje in boljše razmerje med poslovnim in zasebnim življenjem (Weideman & Hofmeyr, 2020). Negativne posledice uvedbe oblik fleksibilnega dela v organizacijo so predvsem zmanjšanje socialnih stikov med zaposlenimi, visok strošek velikih tehnoloških investicij v delovanje opreme na daljavo in zagotovitev potrebne varnosti podatkov pri delu. Nekatere organizacije beležijo tudi težave pri spremljanju produktivnosti in dela zaposlenih (Proctor, 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020).

Namen raziskave je pomagati pri oblikovanju čim boljših paketov sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu (v nadaljevanju »plačni paket«) za zaposlene, dodatno pa zagotoviti posameznikom kvalitetne informacije glede možnosti fleksibilnega dela, ki so na voljo. Cilj raziskave je z uporabo teorije in rezultatov vprašalnika ugotoviti, katere ugodnosti na delovnem mestu so zaposlenim najpomembnejše. Cilj je tudi ovrednotiti, kako posamezniki denarno vrednotijo elemente oblik fleksibilnega dela, s poudarkom na lokacijski in časovni fleksibilnosti.

Problem, ki ga v magistrskem delu naslavljam, je, katere ugodnosti na delovnem mestu so najpomembnejše in kako za posamezno skupino zaposlenih oblikovati pakete ugodnosti, da bi bili optimizirani in odražali njihove žeje. Denarno sem ovrednotil tudi premije, ki jih zaposleni na delovnem mestu pričakujejo ob izgubi posamezne ugodnosti na delovnem mestu, in jih med seboj primerjal.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem delu predstavim teorijo o ugodnostih na delovnem mestu s poudarkom na oblikah fleksibilnega dela in drugih možnih ugodnostih na delovnem mestu. V naslednjem delu opišem glavne teorije, ki so pomembne za razumevanje vsebine in ozadja magistrskega dela. Najprej opišem, kako poteka kognitivni proces sprejemanja odločitev, sledita mu predstavitev teorije obetov in teorije izmenjave daril, zadnja izmed opisanih teorij pa je teorija mejne koristnosti. Na koncu poglavja opredelim tudi glavne raziskovalne hipoteze. S tretjim delom se začne empirični del, kjer najprej predstavim metodologijo. V četrtem poglavju opišem raziskave in diskutiram o sprejetju ali zavrnitvi preučevanih hipotez. Nato izpostavim glavne ugotovitve raziskave, opišem teoretične in praktične implikacije magistrskega dela ter omejitve in možnosti za nadaljnje raziskave.

1 FLEKSIBILNO DELO KOT ELEMENT SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V ŠIRŠEM SMISLU

Plačni paket poleg osnovne plače zajema še več drugih pomembnih elementov. Vključuje tudi ugodnosti, kot so zdravstveno zavarovanje, pokojninsko zavarovanje, dodatni dnevi dopusta, življenjska zavarovanja, plačilo nadur, udeležbo v delitvi dobička, razdelitev delnic ali lastniških deležev, razne oblike variabilnega dela plačila na delovnem mestu itn. (Groysberg, Abbott, Marino & Aksov, 2021). Največkrat uporabljeni elementi na področju Evrope so v obravnavanem plačnem paketu prodajne provizije, možnost udeležbe pri dobičku podjetja, dodatni dnevi dopusta, fleksibilen urnik dela, delo od doma, plačevanje članarin v fitnessih in podobno (Kohont in drugi, 2021; Groen, Triest, Coers & Wtenweerde, 2018).

V primeru, ko podjetja posameznikom ponudijo več kot le osnovno plačilo, se lahko preference zaposlenih spremenijo. Poleg vsega naštetega kot sestavni del plač in nagrajevanja v širšem smislu delodajalci ponujajo tudi zagotavljanje in omogočanje različnih oblik fleksibilnega dela (Kohont in drugi, 2021; Birt, 2020). Čeprav obstajajo najpogostejši elementi, ki jih podjetja ponujajo, pa za vsako organizacijo obstaja unikatni najboljši model nagrajevanja (He, Neumark & Weng, 2021). Ključno je, da vodilni v organizacijah poiščejo tiste elemente, ki bodo za njihove zaposlene najboljši in jih nenehno prilagajajo trenutnemu stanju ter preferencam (Philips, 2022).

Glavne štiri dimenzije, na podlagi katerih se lahko sistemi nagrajevanja prilagajajo, so **variabilno – fiksno** nagrajevanje, kjer se podjetja odločajo predvsem o tem, kako bodo nagrajevala svoje zaposlene. Lahko se odločajo med vnaprej določenimi nagradami ali pa prilagojenimi formulami za variabilno nagrajevanje posameznikov. V glavnem se fiksno nagrajevanje uporablja pri zaposlenih na nevodilnih položajih, z večanjem odgovornosti pa se pojavlja vedno večji delež variabilnega nagrajevanja (Groysberg, Abbott, Marino & Aksov, 2021; Philips, 2022). Predvsem direktorji in glavni odločevalci lahko dosega variabilni delež plače tudi v višini do 80 % osnovne plače (Philips, 2022).

Naslednja izmed dimenzij nagrajevanja je **kratkoročno – dolgoročno**, kjer je opredeljeno obdobje, v katerem bo nagrada ali ugodnost izplačana. Kratkoročne oblike zajemajo predvsem denarne nagrade, medtem ko med dolgoročne sodijo možnosti pridobitve delnic podjetij, pridobitve opcij in podobno. Primernost vsake izmed dimenzij je odvisna od namena, ki ga želimo z nagrado doseči, in se mora prilagajati ter uskladiti z ostalimi elementi sistemov nagrajevanja (Groysberg, Abbott, Marino & Aksov, 2021). Tretja delitev je **denarno – nedenarno** nagrajevanje, kjer je v glavnem način nagrajevanja odvisen od tipa podjetja (Groysberg, Abbott, Marino & Aksov, 2021). Mlajša podjetja se v povprečju večkrat odločijo za nedenarno nagrajevanje, saj imajo velikokrat omejena denarna sredstva, medtem ko se zrelejša podjetja v povprečju večkrat odločijo za denarno. Odločitev je odvisna tudi od namena, ki ga želimo z nagrado doseči. Kadar želijo podjetja podpirati

dolgoročno dobro delo in sodelovanje, se večinoma odločijo za nedenarno nagrajevanje, za kratkoročne ter situacijske nagrade pa denarno (Sharma, 2022).

Zadnja izmed delitev se oblikuje na **individualni – skupinski** ravni, kjer je pomembno, ali bodo zaposleni za svoje nagrajevanje odvisni sami od sebe ali pa bodo nanje vplivali tudi drugi (Groysberg, Abbott, Marino & Aksov, 2021). Izbira nagrajevanja je odvisna predvsem od organizacijske kulture in vrednot, saj lahko z izbiro nagrajevanja močno vplivajo na odnos, ki ga imajo zaposleni do opravljenega dela. Z individualnim nagrajevanjem obstaja možnost za preveliko poudarjanje samostojnega dela in oblikovanja silosov v organizaciji, medtem ko lahko skupinsko nagrajevanje, v primeru, ko je preveč poudarjeno, nekatere nagrade manj, kot bi bilo primerno, nekatere pa bolj, kot bi si zaslužili kot posamezniki (Applegate, brez datuma; Groysberg, Abbott, Marino & Aksov, 2021).

Pomembna je tudi prilagoditev plačnih paketov in ugodnosti po meri zaposlenega. V HR Blindspot poročilu (2021) so zapisali, da 91 % zaposlenih verjame v personalizacijo paketov ugodnosti na delovnem mestu. Tisti, ki so jih deležni, pa so lahko tudi do 40 % bolj produktivni v primerjavi z ostalimi zaposlenimi. Oblikovanje prilagojenih paketov ugodnosti na delovnih mestih zajema več kot osnovne stvari, ki jih zaposleni pričakujejo od delodajalcev. Zaradi drugačnih preferenc posameznih generacij je pomembno, da se organizacije posvetijo analizi tega, kaj je pri posamezni starostni skupini bolj zaželeno od povprečnih ugodnosti (Brower, 2020; Glassdoor, 2019; Sa, 2021). 85 % anketirancev pravi (Barclays, 2022), da njihovi paketi ugodnosti ne zajemajo relevantnih ugodnosti zanje in ne vplivajo pozitivno na njihovo zagnanost na delovnem mestu.

Poleg razlik v generacijskih navadah in preferencah so pomemben razlog za zagotavljanje dobrih paketov ugodnosti tudi mnenja v najnovejših anketah, v katerih so sodelujoči izrazili, da današnji zaposleni vse pogosteje doživljajo stres in se počutijo izgorele (Deloitte, 2022; Robin, 2022). Zaradi takšnega načina življenja je pomembno, da se organizacije svojim zaposlenim prilagodijo in jim omogočijo boljše pogoje za delo in življenje (Barclays, 2022).

1.1 Fleksibilnost na delovnem mestu

Fleksibilne oblike dela so definirane kot alternativne oblike dela, ki koristijo tako delodajalcu kot zaposlenemu. Opisane so kot samonadzorovane prakse, ki dajo zaposlenim nadzor nad tem, kako in čemu namenijo svoj čas, pozornost in energijo (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013). Omenjene oblike dela vsebinsko sodijo v model sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu (angl. total compensation), za katerega velja, da zaposlenim potencialne nagrade ne predstavlja le monetarno plačilo, ampak tudi dodatne ugodnosti in plačila, ki jih zaposleni pridobijo z zaposlitvijo (Kohont in drugi, 2021; Kotey, 2019).

Literatura fleksibilne oblike dela deli v dve večji skupini. Prva izmed njiju je iregularna fleksibilnost, ki zaposlenim omogoča opravljanje neobičajno veliko ali malo količino dela

(Casper & Harris, 2008). Druga skupina je vsakdanja fleksibilnost, s katero lahko posameznik vpliva na svoj urnik dela, lokacijo in način dela (Bal & De Lange, 2014). Najpogostejši obliki fleksibilnega dela sta **prilagodljiv delovni čas** in **lokacija opravljanja dela**, ki zaposlenim dajeta veliko avtonomnosti pri organizaciji vsakodnevnih opravil (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013). Courtney (2021) je v svoji raziskavi, izvedeni v Evropi, ugotovila, da si 58 % anketiranih zaposlenih želi hibriden model dela, 39 % pa možnost popolnega dela od doma. Barrero, Bloom, Jose Maria in Davis (2021) so podobno raziskavo izvedli med letoma 2020 in 2022 (podatke so sproti dopolnjevali) med Američani, kjer so ugotovili, da je bilo približno 36 % takšnih posameznikov, ki so delali popolnoma od doma junija 2022.

Glavni dejavnik, zaradi katerega se podjetja odločijo za uvedbo fleksibilnih oblik dela, je predvsem ohranjanje konkurenčnosti na trgu dela (Weirdeman & Hofmeyr, 2020; Chen & Fulmer, 2018; Reynolads, 2021). Prav zato podjetja menijo, da so prisiljena slediti takšnim praksam, če želijo biti in ostati konkurenčna. Nekatere organizacije so kot pomemben razlog navedle tudi zmanjševanje operativnih stroškov, kot tretji najpogostejši razlog pa so izpostavile spremembe v načinu poslovanja in prilagajanju mlajši generaciji posameznikov (Weirdeman & Hofmeyr, 2020), ki vstopajo na trg dela, saj imajo ti drugačne preference kot predstavniki trenutne, zrele generacije (Lyons, Kuron, Urick & Schewitzer, 2014).

Čeprav so se fleksibilne oblike dela močneje razširile šele v zadnjem času, jih v gospodarstvu uporabljajo že več kot 50 let. Prvič so bile uporabljene okoli leta 1970 v ameriških uradniških službah in v Nemčiji, in sicer zaradi premagovanja problema izgube časa prevoza na delo in domov (Dilmaghani, 2020). V zadnjih letih se je takšen način dela zelo razširil med organizacijami, saj predstavlja signal, da so zaposlovalci razumevali do potrebe zaposlenih in da podpirajo zdravo razmerje med poslovnim in zasebnim življenjem, kar jim pomaga pri privabljanju in zaposlovanju najuspešnejših posameznikov in skupin ljudi (Thompson, Payne & Taylor, 2015; Hashmi, Ghaithi & Sartawi, 2021). Leta 2021 je približno 89 % organizacij po celem svetu svojim zaposlenim ponujalo vsaj katero izmed oblik fleksibilnega dela (International Labour Organization, 2022).

1.1.1 Lokacijska fleksibilnost

Lokacijska fleksibilnost zaposlenim omogoča, da svoje delo opravljajo izven primarnih pisarn, ki jih zagotavlja delodajalec (SHRM, brez datuma). Pri implementaciji lokacijske fleksibilnosti je pomembno, da delodajalec zagotovi tako možnost dela izven pisarn kot tudi prostore za skupno sodelovanje in delovanje zaposlenih v dodeljenih pisarnah (Wellable, 2021). Omogočanje dela s poljubnih lokacij je za nekatere organizacije lahko zelo zahtevno, saj morajo urediti svoje pravilnike glede pisarn, pravnih postopkov, internetne varnosti in protokolov, obstoječih načinov dela ter komunikacije (Lindzon, 2022). To predstavlja tudi razlog, da več kot 80 % vodilnih na kadrovskem področju opisuje spremembe teh procesov kot dolgotrajne in zahtevne (Caminiti, 2022).

Implementacija fleksibilnosti lahko zahteva velik časovni vložek. Največji delež porabljenega časa predstavlja zagotavljanje ustrezne infrastrukture za fleksibilno delo, sama organizacija fleksibilnih oblik dela pa ob potrebni infrastrukturi predstavlja manjši odstotek. Za večji odstotek uspešnih fleksibilno oddelanih ur sta pomembna dva glavna dejavnika – jasno zastavljeni cilji in zaupanje v zaposlene (Nauman, 2021; Rowell, 2019a). V omenjenem načinu dela vedno več podjetij opušča uporabo merjenja produktivnosti na uro, ampak meri produktivnost glede na pravočasnost opravljenosti delovnih nalog (Lindzon, 2022; Caminiti, 2022). Čeprav se prehod zdi enostaven, je veliko organizacij do sedaj svoje sisteme za zagotavljanje kakovosti organiziralo na podlagi neposrednega nadzora srednjega managementa (Lindzon, 2022), kar v hibridnem ali popolnoma fleksibilnem modelu dela ni več mogoče. Največji izzivi organizacij so in bodo v prihodnosti zagotavljanje takšne oblike dela, da se bo nadzor premaknil na nadziranje končnih izdelkov in ne načina, kako ga zaposleni dosežejo (Camniti, 2022; Munsch, 2016).

FlexJob (2021) je med marcem in aprilom 2021 anketiral približno 2200 sodelujočih v Združenih državah Amerike, izmed katerih je kar 58 % sodelujočih lokacijsko fleksibilnost izpostavilo kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov privlačnosti delovnega mesta. Podobne rezultate so dobili tudi približno leto kasneje (med februarjem in marcem 2022), ko je ista organizacija ugotovila, da se je delež povečal na 77 % (Pelta, 2022).

V nadaljevanju predstavljam nekatere izmed pogostejših oblik lokacijske fleksibilnosti dela, ki so prisotne v organizacijah. Prva in najpogostejše uporabljena oblika lokacijske fleksibilnosti je **delo na daljavo**, ki zajema uporabo računalnikov, komunikacijske tehnologije in ostalih pripomočkov za opravljanje vsakodnevnih delovnih nalog. V večini dejavnosti je fizična prisotnost v zadnjih letih postala manj pomembna kot uspešnost opravljanja vsakodnevnih nalog (Caminiti, 2022). Delo na daljavo je najprimernejše za delovna mesta, ki zajemajo veliko neodvisnega dela brez interakcij med zaposlenimi. Najbolj optimalno je, da so delovne naloge ovrednotene z učinkovitostjo narejenega, saj je v njej že skrit časovni element (SHRM, brez datuma).

Takšna oblika dela je vsako leto bolj sprejeta, zato je večina organizacij, ki se odloči zanjo, prisiljena uvesti kazalnike za spremljanje produktivnosti in ekonomičnosti takšne ureditve. Delo na daljavo se glede na pogostost deli na tri glavne kategorije (Flexjobs, 2022):

- Vsakodnevno (polno) delo na daljavo, kjer zaposleni večino svojega delovnega časa preživi izven pisarn, ki jih zagotavlja delodajalec.
- Občasno delo na daljavo, ki vključuje npr. pripravo poročil, razpredelnic in podobnih delovnih nalog in je narejeno izven normalnih delovnih ur.
- Nujno delo na daljavo, ki je potrebno za zagotavljanje normalnega obratovanja podjetja v primeru naravnih nesreč in ostalih dogodkov, ki bi ogrozili poslovanje, kot smo lahko opazili npr. v času najostrejših protikoronskih ukrepov.

Podjetja, ki svojim zaposlenim omogočajo polno delo na daljavo, poročajo o večji produktivnosti zaposlenih, nižjih obratovalnih stroških, boljšem počutju zaposlenih in več možnostih za privabljanje in zadržanje kvalitetnega kadra (Mckinsey, 2022).

Poleg naštetih pozitivnih vplivov dela od doma se v povezavi s takšno obliko dela pojavlja tudi veliko izzivov za podjetja in zaposlene. Zaradi pomanjkanja osebne komunikacije je treba posvetiti veliko pozornosti ohranjanju ustreznega pretoka in kvalitete informacij (Cisco, 2022), prav tako pa je za podjetja zelo zahtevno vprašanje, kako ohraniti visoko raven motivacije in vključenosti zaposlenih, ki večine svojega časa ne preživijo v pisarnah (Mckinsey, 2022). Dodatno ugotavljajo tudi, da so v povprečju delovne naloge, ki zahtevajo veliko koncentracije in natančnosti, opravljene manj natančno od doma, če obstajajo motilni dejavniki v okolju zaposlenega. Prav tako pa obstaja možnost, da se od zaposlenih zahteva dosegljivost izven tipičnih delovnih ur.

Hibridno delo se je v organizacijah v zadnjih letih pojavilo predvsem zaradi dela od doma v času strožjih ukrepov, povezanih z zadnjo pandemijo. Možnost dela od doma je zaposlenim postala tako pomembna, da se temu ne želijo odpovedati, zato je veliko podjetij prešlo na sisteme, kjer zaposleni lahko določeno število dni na teden, največkrat od 1 do 3 dni, delajo od doma, preostale dni pa v pisarnah podjetja. Golden (2021) ugotavlja, da si v popandemičnem obdobju 87 % zaposlenih želi več fleksibilnosti, večina pa si želi uporabo hibridnega modela.

Ugotovljeno je bilo tudi, da namerava 70 % anketiranih podjetij, med katerimi so bolj znana Adobe, Salesforce, Spotify, Twitter in Microsoft, v svoje delovno okolje uvesti hibridne modele (Golden, 2021). 66 % organizacij tudi aktivno spreminja svoje delovne procese in organizacijo dela z namenom, da bodo v naslednjih letih lahko prešla na popolnoma hibriden način delovanja (Golden, 2021). Cisco (2022) je v svojem letnem kadrovskem poročilu o hibridnem delu zapisal, da 71 % njihovih zaposlenih verjame v pozitivne vplive hibridnega dela na njihovo vsakdanje počutje in produktivnost na delovnem mestu.

Tako kot pri delu na daljavo je tudi v hibridnem modelu pomembno, da se osredotočimo na vodenje zaposlenih in ne samo na izpolnjevanje delovnih nalog (Evropska komisija, 2021). V povezavi s hibridnim delom ugotavljajo podobne izzive kot pri popolnem delu od doma. Dodatno ugotavljajo tudi več izzivov pri optimizaciji pisarniškega prostora, saj zaposleni prihajajo in odhajajo iz pisarn ob različnih dneh. To za organizacije predstavlja pomemben izziv, saj morajo poskrbeti, da nikoli ne bo premalo prostora, če pa ga ostaja preveč, to predstavlja nepotrebne stroške za podjetje. Veliko organizacij je začelo uporabljati aplikacije in portale za organiziranje prostora, kjer si zaposleni rezervirajo svoj prostor v pisarni, vedno pa imajo vsi pregled nad stopnjo zasedenosti prostorov. Vse pogosteje se uporablja takšna organizacija delovnih prostorov, kjer je zaposlenim namenjen le začasen prostor za delo in ne več stalno dodeljene pisarne (angl. hot desking) (Cisco, 2022).

1.1.2 Časovna fleksibilnost

V teoriji z vidika zaposlenih obstajajo tri glavne oblike časovne fleksibilnosti, ki predstavljajo ugodnost za zaposlene (Janza, 2020). Pomembno je, da se organizacije zavedajo primernosti teh posameznih oblik za njihovo trenutno ureditev, saj vse oblike niso primerne za vsako delovno okolje in vsako delovno mesto. Obstajajo dejavnosti, ki so bolj prilagojene za časovno fleksibilnost (razvijalci programske opreme, ponudniki poslovnih svetovanj itd.), medtem ko je v nekaterih dejavnostih časovno fleksibilnost težje uspešno uvesti (proizvodna podjetja, trgovci itd.) V primerjavi z lokacijsko fleksibilnostjo si več posameznikov želi časovne fleksibilnosti (Bindley & Cutter, 2022).

Premakljiv delovni čas predstavlja način dela, ki zaposlenim omogoča delno avtonomijo pri organizaciji vsakdanjega dela (Barney & Elias, 2010; Allen, 2013). Fleksibilen delovni čas se je pojavil že leta 1967 v Nemčiji, ko so z njim reševali probleme prevoza na delo in domov (Pierce & Newstorm, 1980). Kmalu zatem se je ta oblika začela širiti po Evropi in po ostalih kontinentih. V največ primerih se od zaposlenih pričakuje, da del svojih ur opravijo po vnaprej dogovorjenem urniku, preostali del pa si lahko prilagodijo, kot jim najbolj ustreza, glede na njihove urnike in zadolžitve. Primer omenjene časovne fleksibilnosti je premakljiv delovni čas, kjer imajo zaposleni možnost na delovno mesto priti med 7:00 in 10:00, in sicer glede na to, kaj jim bolj ustreza (Janha, 2020). Enakemu modelu sledijo tudi prosti časovni okviri za malico, odhode z delovnih mest itd. Takšna oblika prilagojenega dela nima nobenih vplivov na odgovornosti, cilje in zadolžitve ter število opravljenih ur na delovnem mestu (Janha, 2020).

Stisnjeni tedni (angl. compressed workweek) so oblika zaposlitve, kjer imajo zaposleni možnost, da običajnih 40 ur delovnega tedna oddelajo v manj kot petih dneh ali desetih dneh v obdobju dveh povprečnih tednov. Za nekatere to predstavlja večjo svobodo pri organizaciji prostočasnih aktivnosti, saj imajo na voljo več prostih dni v zameno za daljše delovne dni med tednom. Najpogostejši pristop k stisnjenim tednom je 9/80 sistem, kjer v devetih dneh zaposleni oddelajo 80 ur z dodatnim prostim dnevom na dva tedna (Duke Human Resources, brez datuma). Tak sistem je priljubljen predvsem pri tistih, ki so od delovnega mesta bolj oddaljeni in bi v nasprotnem primeru več časa namenili prevozu na delo in nazaj (Campaner, Heywood & Jirjahn, 2021). Podjetje Perpetrual Guardian iz Nove Zelandije je stisnjene tedne testno že uvedlo v svoj delavnik, pri tem pa so ugotovili, da so enake rezultate kot s 40-urnim delavnikom dosegali tudi s 4-dnevnim tednom, v katerem je ostala plača zaposlenih enaka, pri čemer so zmanjšali količino dejavnosti, ki so znane kot zamudne (Goff-Dupont, 2022). Enak način dela so novembra 2022 v več kot 100 podjetjih poskusno uvedli v Veliki Britaniji (Jolly, 2022). 95 % anketiranih podjetij je zapisalo, da zmanjšanje delovnih ur na produktivnost ni vplivalo negativno ali pa se je produktivnost povišala. Joe Ryle, ki je pobudnik kampanje za skrajšani delovni teden, si želi, da bi večina organizacij do leta 2030 delovne tedne skrajšala v 32-urne.

Smiselnost uvedbe stisnjenih tednov je lahko zelo odvisna od panoge, v kateri deluje podjetje, saj organizacije oz. delovna mesta, ki se ukvarjajo npr. s podporo kupcem, težje uvedejo takšne oblike organizacije dela (Goff-Dupont, 2022). Opozarjajo tudi, da so smiselni le v primeru, ko se dodaten čas izkoristi za dejavnosti, ki bi bile drugače težje izvedljive (npr. prostočasne aktivnosti, izleti, druženje ...), saj lahko v nasprotnem primeru takšen način dela vodi v hitrejšo izgorelost zaposlenih (Duke Human Resources, brez datuma). Zaradi daljših delavnikov v tistih dneh, ko zaposleni delajo 10 ur, lahko prihaja tudi do težje organizacije rutinskih stvari, kot so druženje, skrb za najbližje, regeneracija posameznika itd. (Morrison, 2022).

Deljeno delo (angl. job sharing) je bolj prisotno v tujini (npr. Poljska, Združeno kraljestvo, Združene države Amerike, Avstralija), predstavlja pa obliko polovične zaposlitve, kjer si dva posameznika delita zadolžitve in odgovornosti enega delovnega mesta (Evans, 2022). Za organizacije je deljeno delo zaželeno predvsem z vidika zadržanja talenta, saj lahko s takšno obliko dela zaposlenim ponudijo zaposlitev tudi, če nimajo kapacitet za obdržanje dveh polnih zaposlitev (Gallo, 2013). To zaposlenim nudi tudi možnost zasledovanja več ciljev in kariernih poti, saj se lahko udeležujejo na več strokovnih področjih (Pataki & Kapusy, 2021). Prednost predstavlja tudi v primeru odsotnosti zaposlenih (zaradi zdravstvenih razlogov ali dopusta), saj odgovornosti enega delovnega mesta prevzemajo v solidarnem odnosu (Evans, 2022). V primeru velikih odstopanj lahko prihaja do razhajanj med tem, kako kvalitetno je opravljeno delo (Evans, 2022; Gallo, 2013). Velik izziv pri implementaciji takšne fleksibilne oblike dela je tudi sledljivost odgovornostim in nalogam, saj je težko zagotavljati nenehno transparentnost pri vsakdanjem delu (Janha, 2020).

1.2 Prednosti fleksibilnih oblik dela

Chen in Fulmer (2018) sta ugotovila pozitivno povezanost med fleksibilnimi oblikami dela in organizacijsko pripadnostjo. Časovna in lokacijska fleksibilnost sta najpogostejša dejavnika, ki sta vplivala na večjo pripadnost. Čeprav sta v raziskavi ugotovila, da ni statistično značilnih razlik v organizacijski pripadnosti med tistimi, ki aktivno uporabljajo fleksibilne oblike dela, in med tistimi, ki jih imajo na voljo in jih ne izkoriščajo, menita, da imajo organizacije, ki ponujajo omenjene oblike dela, pripadnejše zaposlene zaradi načina vsakdanjega delovanja. V današnjem času, ko je na trgu več prostih delovnih mest kot pa primernih iskalcev zaposlitev, so fleksibilne oblike dela odlična ugodnost za privabljanje novih zaposlenih (Nasrudin, 2022; McKinsey, 2022).

V skladu s teorijo delovnih virov so Cooper-Thomas, Xu in Saks (2018) ugotovili, da tisti viri, ki pri zaposlenih spodbudijo čustva veselja in skrbnosti, dosežejo večjo zavzetost zaposlenih pri delovnih nalogah. Beigi, Shirmohammadi in Stewart (2018) so v svojem delu ugotovili, da so fleksibilne oblike dela razlog za spodbujanje omenjenih čustev pri zaposlenih, zato sklepajo, da so pozitivne za posameznike in koristne za organizacije. Trditve sta potrdila tudi Chen in Fulmer (2018), ki pravita, da delo s fleksibilnih lokacij ne

nujno zvišuje zadovoljstva pri delu, temveč pri zaposlenih povečuje občutek zaupanja v delodajalca, kar jih bolj motivira, da svoje delo opravljajo boljše v zameno za višjo stopnjo zaupanja. Burbach in Day (2014) sta ugotovila, da se pozitivne posledice uvedbe fleksibilnih oblik dela kažejo tudi v zmanjšanju odsotnosti z delovnega mesta, večji predanosti organizacije in višji stopnji zadržanja posameznikov.

V primerjavi z denarnimi ugodnostmi, ki jih delodajalci ponujajo svojim zaposlenim (npr. nagrade za uspešnost, deljenje dobička ...), so nedenarne ugodnosti, med katere sodijo tudi fleksibilne oblike dela, bolj učinkovite pri obvladovanju vsakodnevnih izzivov na delovnem mestu in v zasebnem življenju (Zheng, Zhu, Zhao & Zhang, 2015). Ugotovili so tudi, da so zaposleni, ki imajo na voljo katero izmed fleksibilnih oblik dela, sposobni bolj uspešno usklajevati obveznosti, povezane z družinskim življenjem in njihovim življenjskim stilom (Skinner & Chapman, 2013; Belli, 2019). Prav tako so zaposleni, ki uživajo omenjene ugodnosti, manj nagnjeni k temu, da bi zamenjali delodajalca, posledično pa takšne organizacije dosegajo manjše stopnje fluktuacije zaposlenih (Casper & Harris, 2008).

Za raven fluktuacije je vse bolj pomembno tudi razmerje med zasebnim in poslovnim življenjem, saj mlajša generacija, tj. generacija Y, rojena v obdobju 1980–1995 (Burke & Ng, 2006), le-temu daje večji pomen kot predhodne generacije (Lyons, Kuron, Urick & Schewitzer, 2014). Dries, Pepermans in De Kerpel (2008) ugotavljajo, da je pomembnost tega dejavnika posledica vedno večjega števila odpuščanj in finančnih kriz, ki so jih milenijci v obdobju odraščanja opazili pri svojih starših in kako je to vplivalo nanje.

Fleksibilne oblike dela pozitivno vplivajo na razmerje med zasebnim in poslovnim življenjem v primerih večje oddaljenosti od delovnega mesta. Zaposleni lahko zaradi fleksibilnosti več časa namenijo ostalim aktivnostim in ne prevozu na delo, ki lahko v nekaterih primerih predstavlja več ur dnevno (Healthfield, 2021). Nekaj virov navaja tudi povečano produktivnost v domačem okolju, pod pogojem, da imajo zaposleni primerno delovno okolje (Cisco, 2022; McKinsey, 2022; Nasrudin, 2022; Rowell, 2019b). Z nekaterimi oblikami fleksibilnega dela lahko zaposleni prilagajajo delovne aktivnosti tudi svojemu naravnemu bioritmu in naloge opravijo takrat, ko se počutijo produktivnejši (Enterpriseleague, 2021).

1.3 Izzivi fleksibilnih oblik dela

Uvedba fleksibilnih oblik dela pa ni samo pozitiven dejavnik, saj lahko organizacije z omogočanjem fleksibilnosti svojim bodočim zaposlenim sporočajo, da od njih pričakujejo nadpovprečno dosegljivost in aktivnost izven načrtovanega delovnega časa (Thebaud & Pedulla, 2016). Raziskave omenjajo tudi, da si posamezniki velikokrat ne želijo poizvedovati o možnostih fleksibilnega dela, saj to odstopa od »idealnega« zaposlenega (nekdo, ki je ves čas prisoten v pisarnah) (Thier, 2022; Kobie, 2021). Omenjeni pojav je večinoma prisoten predvsem pri moških iskalcih zaposlitve (Thebaud & Pedulla, 2016). Poleg napisanega

avtorji kot negativne dejavnike pri fleksibilnem delu izpostavljajo tudi pomanjkanje socializacije in posledično manjšo povezanost znotraj delovnih skupin.

Čeprav imajo fleksibilne oblike dela veliko pozitivnih vplivov na zaposlene in organizacije, so študije prikazale tudi veliko izzivov, povezanih s takšno ureditvijo (Wu in drugi, 2021; Forsey, 2022; Chen & Fulmer, 2018). Ugotovili so, da opažajo v nekaterih primerih povečano stopnjo konfliktov v razmerjih med zasebnim in poslovnim življenjem, saj morajo zaposleni zaradi fleksibilnih oblik dela sami prilagajati in organizirati vsakodnevne aktivnosti (Wu in drugi, 2021). Forsey v svoji raziskavi fleksibilnih urnikov omenja, da je to prisotno predvsem pri tistih posameznikih, ki nimajo visoke stopnje samodiscipline in osredotočenosti (Forsey, 2022). Raziskovalci poudarjajo tudi vedno večje splošno nezadovoljstvo posameznikov zaradi manjše stopnje pripadnosti organizaciji (Chen, Chevalier, Rossi & Oehlsen, 2019).

Manjša pripadnost organizaciji je lahko tudi posledica nižje stopnje socializacije, ki je prisotna zaradi oblik dela, ki zaposlenim omogočajo opravljanje dela izven točno določenih pisarn (Heathfield, 2021). Prav tako lahko ob pomanjkanju določenih dni, ko so v pisarnah vsi zaposleni, trpi timsko delo, če je narava dela skupinska, še bolj pa trpita tudi komunikacija in delo med različnimi timi, saj je usklajevanje tako še težje (WTWCO, 2022). Problem odsotnosti nekaterih zaposlenih je lahko kritičen tudi pri oblikovanju povezanosti v delovnih skupinah (Forsey, 2022). Predvsem v začetni fazi spoznavanja novih zaposlenih je ključno, da so prisotni vsi zaposleni, saj le tako lahko ustvarijo dolgoročno kvalitetne povezave (Erkic, 2022). Z manjšo prisotnostjo zaposlenih na delovnem mestu je povezana tudi oblika časovne fleksibilnosti, ki sem jo omenil – **stisnjeni tedni**, saj lahko zaradi odsotnosti zaposlenih na določene dni v tednu povzročimo nesoglasja s strankami zaradi neujemanja urnika dela (Heathfield, 2021).

Tudi nadzorovanje napredka in dela zaposlenih je lahko, kot sem že omenil, v nekaterih organizacijah zelo težko. Predvsem to velja za tiste organizacije, ki nimajo potrebne infrastrukture za spremembe spremljanja uspešnosti dela od preživetih ur na delovnem mestu k spremljanju končnih rezultatov, z implementacijo takšnih sistemov pa imajo lahko veliko stroškov. Dodatni stroški nastajajo tudi z zagotavljanjem potrebne varnosti pri delu s podatki in tehnologijo za delo s poljubnih lokacij (Lindzon, 2022; Camniti, 2022). V raziskavi je Cisco (2022) ugotovil, da se samo ena izmed štirih anketiranih organizacij počuti dovolj pripravljeno za popoln prehod na hibridno delo. Čeprav je to za večino organizacij velik izziv, ga vidijo kot priložnost za uspeh tistih, ki bi znali ponujeno priložnost pravilno izkoristiti.

Cisco (2022) je kot eno izmed glavnih pomanjkljivosti fleksibilnih oblik dela izpostavil mnenje zaposlenih, da bodo tisti zaposleni, ki delajo manj v pisarnah, težje napredovali. V omenjeni raziskavi je bilo 57 % takšnih, ki so menili, da bo njihov karierni uspeh manjši zaradi hibridnega dela. Pomembno je, da podjetja omogočijo enako vrednotenje uspeha tistim, ki delajo hibridno in fizično na lokaciji (Cisco, 2022).

1.4 Ugodnosti na delovnem mestu in preference različnih generacij zaposlenih

Ugodnosti na delovnem mestu zajemajo vse elemente, ki zaposlenim omogočajo lažje in bolj prilagojeno opravljanje delovnih nalog (Brower, 2022). V današnjih organizacijah se velikokrat pojavljajo veliki starostni razponi med zaposlenimi. Pomembno je, da se podjetja tega zavedajo in svoje pakete ugodnosti prilagajajo posameznikom, saj lahko le tako najbolj motivirajo vsakega izmed zaposlenih (Sackett, 2021). Brower (2022) je v svoji raziskavi ugotovila, da 89 % zaposlenih na raznolikost generacij v organizacijah gleda s pozitivnega vidika in so željni medgeneracijskega izmenjevanja znanja. Pomemben vidik medgeneracijske izmenjave je tudi hitrejšo učenje mladih generacij in boljše predajanje znanja (Gensing-Pophal, 2020). V isti raziskavi je bilo ugotovljeno, da lahko medgeneracijske razlike vplivajo na organizacijsko klimo tudi negativno – 78 % vprašanih je videlo potencialne negativne posledice takšnega sodelovanja. Ravno zaradi tega je pomembno obvladovanje paketov ugodnosti za vsako izmed skupin zaposlenih (Sackett, 2021; Brower, 2022).

Z menjavo generacij so se začele spreminjati tudi prioritete posameznikov, saj so mlajše generacije vedno bolj nagnjene k poudarjanju mentalnega zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu (Deloitte, 2022). Prav tako mlajše generacije v primerjavi s starejšimi generacijami zagovarjajo bolj odprte pogovore o svojih težavah in od delodajalcev želijo pomoč pri iskanju rešitev (Howington, brez datuma). V prihodnosti bo zato po mnenju avtorjev še toliko bolj pomembno, da se organizacije posvetijo tudi podporni vlogi svojim zaposlenim (Mearian, 2022; Deloitte, 2022; Howington, brez datuma).

Pripadniki generacije, rojeni v obdobju 1946–1964 (angl. baby boomers), si želijo predvsem višje plače, dodatno zdravstveno zavarovanje in pokojninsko zavarovanje (Glassdoor, 2021). Želijo si tudi ugodnosti fleksibilnega dela (Deloitte, 2022; Caboodle, 2022). Opazno je, da si generacija želi več ugodnosti, ki so prilagojene tistim, ki bodo kmalu upokojeni.

Generacija X predstavlja večino najproduktivnejših delavcev, rojenih med letoma 1965 in 1980, ki imajo v veliko primerih svoje družine. Na portalu Obsidianhr (2021) so izpostavili, da ima omenjena generacija raje predvsem pokojninsko zavarovanje, časovno fleksibilnost pri opravljanju dela, tako z vidika lokacije kot časa, prav tako pa to izpostavlja tudi raziskava Weforuma (Obsidianhr, 2021; Weforum, 2021). Ena izmed bolj zaželenih ugodnosti omenjene generacije so tudi dodatni dnevi dopusta, in sicer zaradi organizacije počitnic in dopusta s svojimi družinami (Caboodle, 2022).

Milenijci (angl. millennials) so rojeni med letoma 1981 in 1995, danes pa številčno še ne predstavljajo večine delovne sile, bodo pa jo v nekaj letih. V prejšnjih letih so te generacije dajale prednost dodatnim dnevom dopusta, z večjo starostjo pa tudi njih vedno bolj zanimajo programi, ki zagotavljajo podporo za starše in njihove otroke kot tudi za njihovo lastno zdravje (Mearian, 2022; Caboodle, 2022). Ducharme (2019) je v svoji raziskavi ugotovil, da trenutna generacija milenijcev premalo pozornosti posveča svojemu zdravju, zato

predvideva, da bo želja po zdravstvenih storitvah zanje v prihodnosti pomembnejša. Vedno bolj so osredotočeni tudi na fleksibilnost glede urnika dela in lokacije opravljanja dela (Tatlow, 2021), na možnosti izobraževanja na delovnem mestu in možnosti večjega ravnovesja med zasebnim in poslovnim življenjem (Mearian, 2022; Caboodle, 2022; Obsidianhr, 2021). Povezano s tem je opazna tudi vedno večja želja po nasvetih za karierno rast in razvoj (Obsidianhr, 2021).

Generacija Z (1996–2012) je najmlajša generacija, ki počasi vstopa na trg delovne sile. Po napovedih World Economic Forum (Weforum, 2021) bo omenjena generacija predstavljala 27 % delovne sile do leta 2025. Dodatno je 91 % generacije usmerjene k pogosti menjavi delovnih mest, če jim nova omogočajo boljše ugodnosti in priložnosti za delo (Personal Capital, 2021). Nekateri izmed njih so prve zaposlitve dobili šele v obdobju, ko so veljali strožji protikoronski ukrepi, zato so navajeni na fleksibilen urnik in lokacijo dela (Tatlow, 2021; Personal Capital, 2021; Obsidianhr, 2021). Pomemben element ugodnosti na delovnem mestu so tudi izobraževanja in karierna napredovanja, predvsem pa tudi vrednote, ki podpirajo vključenost in raznolikost zaposlenih na delovnem mestu (Personal Capital, 2021, Obsidianhr, 2021). Veliko virov navaja tudi vedno večjo željo po zagotavljanju pomoči in svetovanja za vzdrževanje dobrega mentalnega zdravja med zaposlenimi (Caboodle, 2022; Koop, 2021; Tatlow, 2021; Mearian, 2022).

2 SUBJEKTIVNO VREDNOTENJE DELOVNIH POGOJEV IN UGODNOSTI NA DELOVNEM MESTU

V tem poglavju predstavljam ključne teorije, ki so potrebne za razumevanje procesa odločanja med posameznimi alternativami paketov ugodnosti na delovnem mestu, kjer opisujem, skozi katere faze odločanja gre vsak posameznik v procesu vrednotenja različnih alternativ. Dodatno izpostavljam tudi teorijo obetov, ki govori o tem, kako posamezniki vrednotijo elemente v plačnih sistemih in kako se njihova vrednost spreminja, če jih pridobijo ali izgubijo. Vsi omenjeni koncepti sodelujejo pri oblikovanju prioritet in lestvice ugodnosti na delovnem mestu, ki sem jih opisoval v prvem poglavju magistrskega dela.

2.1 Kognitivni proces sprejemanja odločitev

Sprejemanje odločitev je proces, s katerim posamezniki izbirajo med ponujenimi alternativami, in sicer na podlagi vnaprej določenih kriterijev in preferenc (Wilson & Keil, 2001). Sprejemanje odločitev je proces, ki so ga do danes raziskovali v informatiki, psihologiji, managementu, ekonomiji, sociologiji, statistiki itd. (Wang & Ruhe, 2007). Vsaka izmed omenjenih znanstvenih disciplin je posvetila več pozornosti posameznemu vidiku sprejemanja odločitev glede na specifične discipline. Poleg teh specifičnih vpogledov v odločanje pa obstajajo tudi splošni modeli za opisovanje sprejemanja odločitev med alternativami, enega izmed njih pa opisujem v nadaljevanju.

Teorije o sprejemanju odločitev se delijo na dve veji – **deskriptivne** in **normativne** teorije (Weller, 2017). Deskriptivne teorije se osredotočajo predvsem na empirično opazovanje in eksperimentalne študije v okviru preučevanja odločitvenih procesov (Mockute, 2019). Normativne študije se v večini primerov osredotočajo na glavnega akterja, za katerega predpostavijo, da sprejema racionalne odločitve in sledi vnaprej določenim preferencam, kot bi po vnaprej določenem modelu za odločanje (Mockute, 2019).

Trije glavni elementi vsake odločitve so: 1) **cilji posamezne odločitve**, 2) **prisotnost enakovrednih alternativ** in 3) **vnaprej določeni kriteriji za odločanje**. Lipshutz (1967), avtor teorije, v takšni situaciji postavlja v ospredje osebo, ki sprejema odločitev in je sama zadolžena za razplet odločitev, končen rezultat pa temelji samo na njej. V primeru, da obstajajo vsi trije zgoraj navedeni elementi odločitve, je v veliko primerih za odločitev možno uporabiti tudi vnaprej pripravljene algoritme.

Proces sprejemanja odločitve je odvisen od strategije, ki jo izbere odločevalec. Očitno je, da različne strategije zahtevajo drugačne vloške in drugačne načine odločanja, zato obstajajo tudi različni pristopi k sprejemanju »pravilne« odločitve. Poznamo štiri različne klasifikacije za določanje tipa odločitev in pripadajočih strategij: intuitivne, empirične, hevristične in racionalne (Wang & Ruhe, 2007).

Intuitivne strategije zajemajo predvsem spontano sprejemanje odločitev, ne da bi uporabili orodja in obsežnejše procese razmišljanja, mednje pa sodijo najbolj vsakdanje odločitve (Wang & Ruhe, 2007). Empirične predstavljajo tiste odločitve, ki jih sprejmemo na podlagi zbranih podatkov. Takšen način sprejemanja odločitev se uporablja predvsem z namenom boljšega vpogleda v problem in uporabljanja objektivnih dejstev za odločitev (Wang & Ruhe, 2007). Hevristične odločitve temeljijo na preteklih izkušnjah, z njimi pa smo ljudje sposobni sprejeti odločitve, četudi ne upoštevamo vseh dejstev, ki so na voljo. Koristno je predvsem v situacijah, ko nimamo na voljo veliko časa za sprejetje odločitve, zaradi tega pa lahko pri njih velikokrat pride do napačnih odločitev (Wang & Ruhe, 2007; Cheal, 1988). Zadnja kategorija, torej racionalne odločitve, predstavlja tiste odločitve, za katere moramo uporabiti veliko logičnega razmišljanja in pazljivega preučevanja dejstev. Najpogosteje se začnejo z definicijo cilja odločitve, analiziranjem informacij, primerjavo različnih rezultatov in izbiro alternative, ki je najboljša za tistega, ki se odloča. Od empiričnih odločitev se razlikuje predvsem v tem, da zahteva veliko več logičnega mišljenja, medtem ko empirične odločitve uporabljajo že zbrane podatke (Wang & Ruhe, 2007).

Večplastni referenčni model možganov (angl. Layered Reference Model of the Brain, v nadaljevanju LRMB) je pokazal, da se v naših možganih vedno dogaja 37 kognitivnih procesov sočasno (Wang & Ruhe, 2007). Proces sprejemanja odločitev je eden izmed glavnih kognitivnih procesov z več podprocesih. Najpomembnejše izmed njih za sprejemanje odločitev sem prikazal na sliki 1. Sprejemanje odločitev deluje kot agregirana funkcija spodnjih petih glavnih procesov in služi kot orodje za nadaljnje reševanje problemov.

Slika 1: Glavni kognitivni procesi v procesu sprejemanja odločitev



Prيرهjeno po Wilson & Keil (2007).

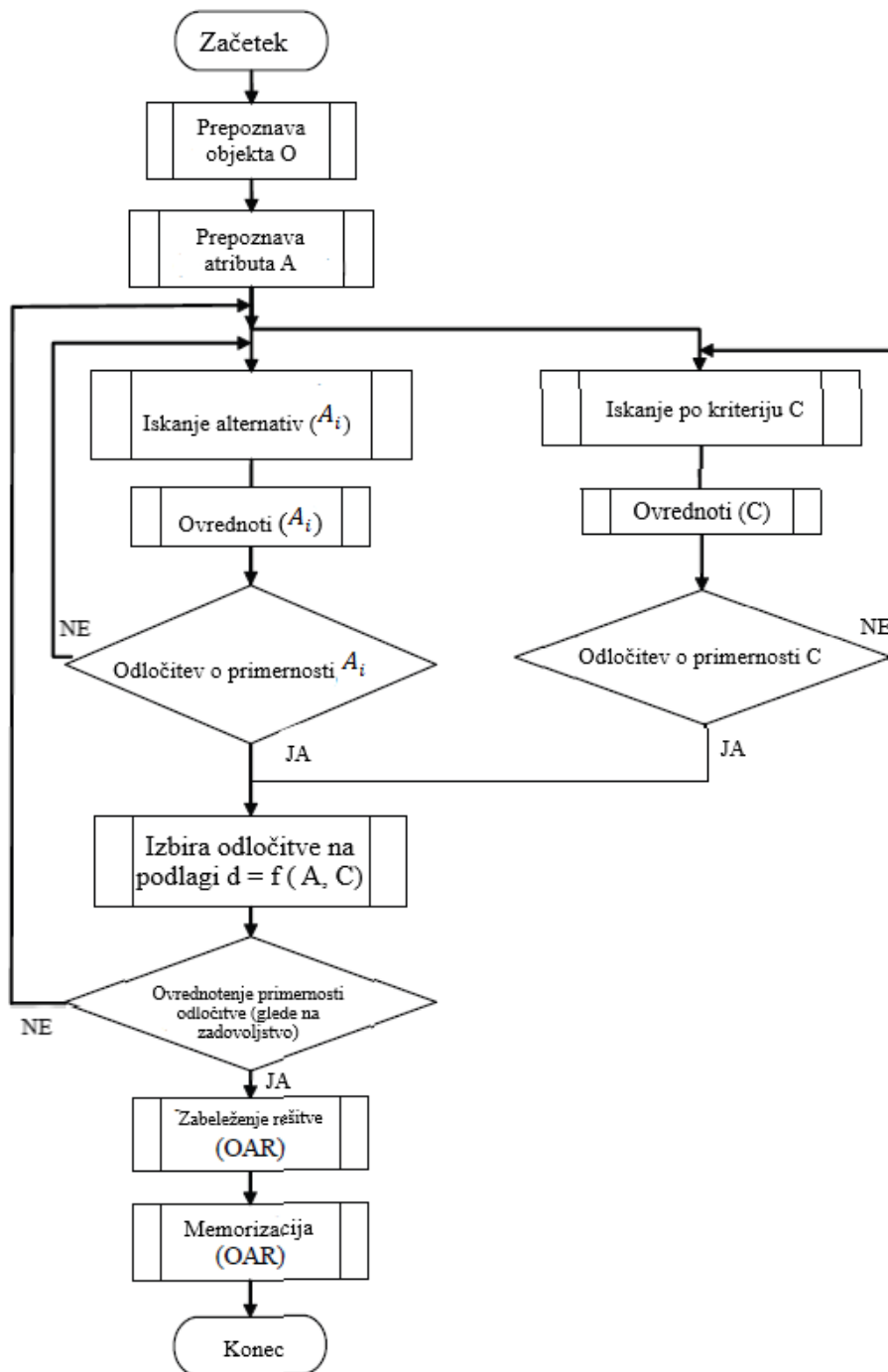
Za razumevanje procesa odločitev je treba uvesti še model »objekt-lastnost-razmerje« (angl. Object-Attribute-Relation, v nadaljevanju OAR), ki služi za pomnjenje elementov v našem spominu. O predstavlja objekt, ki ga preučujemo, A predstavlja attribute oziroma lastnosti, ki določajo, kako bomo posamezen objekt definirali in ločili od drugih, R pa razmerja med preučevanim objektom in drugimi objekti. Na podlagi kombinacije LRMB in OAR modelov je sestavljen skupen model odločanja, ki poteka po naslednjih korakih (Wilson & Keil, 2007):

- prvi korak: razumevanje in interpretacija problema odločitve med več alternativami, kjer identificiramo cilje odločitve z lastnostmi O in A;
- drugi korak: iskanje možnih alternativ (A_i) ob upoštevanju kriterijev za odločanje med alternativami (C);
- tretji korak: ovrednotenje trenutno najboljše rešitve in kriterijev ter odločitev, ali naj se iskanje nadaljuje;
- četrti korak: oblikujemo zbirko več različnih odločitev na podlagi prej ugotovljenih kriterijev in cilja odločitev;
- peti korak: ovrednotimo in izberemo najoptimalnejšo določitev na podlagi preferenc in maksimiranja zadovoljstva;
- šesti korak: rešitev zabeležimo in predstavimo odločitev;
- sedmi korak: rešitev si zapomnimo in uporabimo v nadaljnjih odločanjih ter iskanju preteklih izkušenj.

Proces odločitve je grafično prikazan tudi na sliki 2. V primeru odločanja med posameznimi alternativami v eksperimentalnem okvirju se vsak izmed sodelujočih giba po vseh omenjenih

korakih in na podlagi tega sprejme končno odločitev, ki jo uporabi v nadaljnjem postopku odločanja, tudi kot eno izmed preteklih izkušenj.

Slika 2: Prikaz procesa odločanja med alternativami



Prirejeno po Wang & Ruhe (2007).

Omenjeni model odločanja med alternativami je relevanten za magistrsko delo, saj se zaposleni v organizacijah odločajo na podoben način, kot je opisano zgoraj. V študiji, ki sem jo izvedel, da so morali udeleženci ravno tako pri vsakem vprašanju izbrati eno izmed

ponujenih možnosti. Kot prvo so najprej prepoznali relevanten objekt in njegove lastnosti, kar je v primeru mojega eksperimentalnega pogoja bil paket ugodnosti s svojimi lastnostmi. Na podlagi svojih preferenc in premisleka so iskali možnost, ki je bila zanje boljša. Med ponujenimi alternativami paketov ugodnosti so izbrali tistega, v katerem so se atributi bolje prilegali njihovi optimalni kombinaciji. V nadaljevanju opisujem teorijo obetov, ki je ključna za razumevanje vrednotenja ugodnosti na delovnem mestu v kontekstu magistrskega dela.

2.2 Teorija obetov

Teorija obetov (angl. prospect theory) je nastala leta 1979, ko sta izraelska psihologa, Kahneman in Tversky, objavila znanstveni članek, v katerem sta razložila, kako posamezniki vrednotijo tveganje in sprejemajo finančne odločitve v tveganih in negotovih pogojih. Od nastanka je bila do danes prenesena tudi na druga področja, kot so znanost, politika, razlage vedenja potrošnikov, zavarovalništvo in podobna področja (Barberis, 2013). Še danes ostaja množično najbolj uporabljena teorija za raziskovanje vedenja posameznikov v eksperimentalnih okoljih, avtorja pa sta leta 2002 za razvoj teorije nagrajena tudi z Nobelovo nagrado na področju vedenjske ekonomije. Čeprav je teorija ena izmed najboljših za opisovanje situacij v eksperimentalnih situacijah, se zelo redko uporablja za razlago praktičnih pojavov in analiz, saj je njena uporaba zelo omejena in kompleksna (Barberis, 2013).

Zgodnje teorije odločanja v ekonomiji so posameznika obravnavale kot racionalnega in sebičnega; nekoga, ki stremi k maksimiranju svojega premoženja in koristi, njegove preference pa ostajajo vedno iste (Barberis, 2013). O tem je govorila tudi predhodnica teorije obetov oz. teorija pričakovane koristnosti (angl. expected utility theory), s katero so razlagali obnašanje v tveganih situacijah. Vse odločitve naj bi temeljile na presojanju končne koristnosti posameznega izida in ne na absolutni vrednosti odločitev (Barberis, 2013).

Model teorije obetov se je skozi leta spreminjal, saj je prva različica opisovala le situacije, ki vključujejo največ dva neničelna izida pri vsakem možnem dogodku. Leta 1992 sta avtorja model razširila in ga poimenovala *kumulativna teorija obetov*. Ta model je rešil večje probleme prvotne teorije. Novejši model, ki se še danes uporablja v ekonomskih analizah, predstavljam spodaj.

Če si predstavljamo situacijo, ki je opisana z enačbo (1):

$$(x_{-m}, P_{-m}; x_{-m+1}, P_{-m+1}; \dots; X_0, P_0; \dots; X_{n-1}, P_{n-1}; X_n, P_n) \quad (1)$$

se dogodek prebere kot »možnost, da dobimo x_{-m} z verjetnostjo P_{-m} «, »možnost, da dobimo x_{-m+1} z verjetnostjo P_{-m+1} « itd., kjer so vsi možni zaključki urejeni po naraščajočem vrstnem redu, tako da je $X_i < X_j$ v primerih ko $i < j$ in kjer je $X_0 = 0$. Primer takšnega dogodka

bi bila stava, kjer obstaja 50 : 50 možnost, da izgubimo 100 € ali pa dobimo 200 €, dogodek pa bi zapisali na način $(-100 \text{ €}, \frac{1}{2} ; 200 \text{ €}, \frac{1}{2})$.

Z uporabo predhodnih ekonomskih teorij odločanja bi vrednotenje stave nekoga definirali z enačbo (2):

$$\sum_{i=-m}^n p_i U(W + x_i) \quad (2)$$

kjer W predstavlja trenutno bogastvo oz. finančno stanje nekoga, $U(.)$ pa predstavlja naraščajo konvavno funkcijo koristi (Kahneman & Tversky, 1992). V prenovljenem modelu kumulativne teorije obetov bi se enaka stava zapisala, kot je razvidno iz enačbe (3):

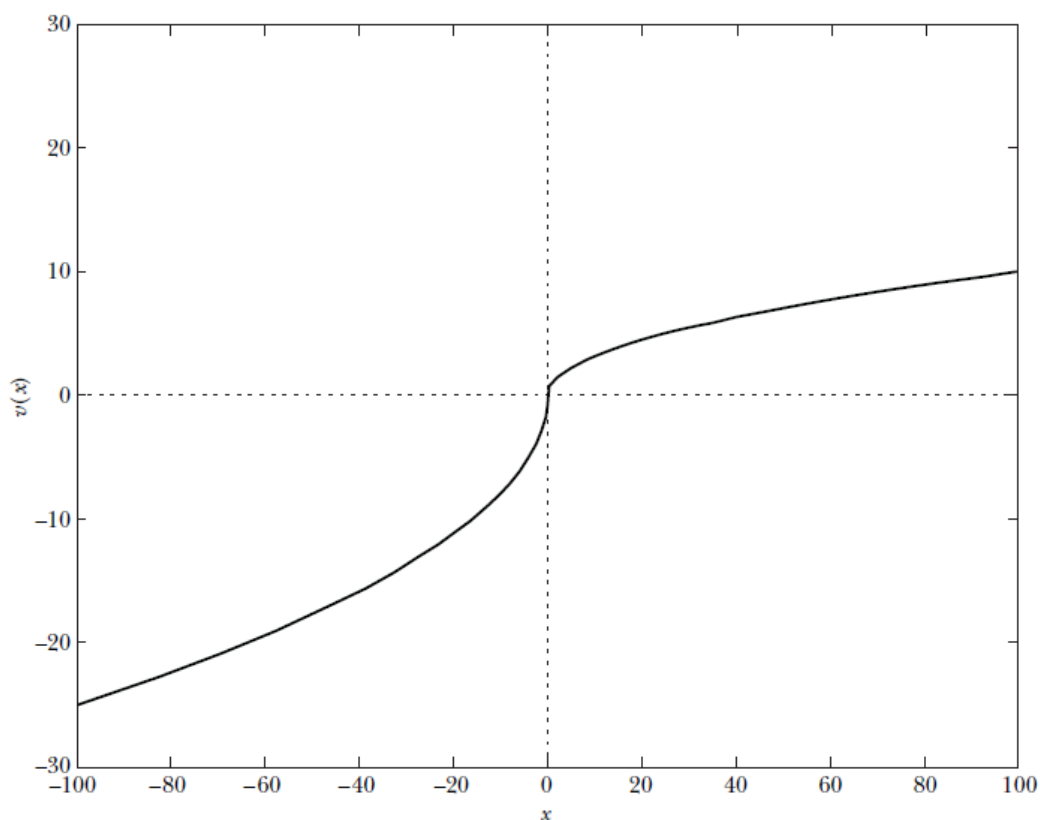
$$\sum_{i=-m}^n \pi_i v(x_i) \quad (3)$$

kjer $v(.)$ predstavlja naraščajočo funkcijo vrednosti, za katero velja $v(0) = 0$, π_i pa utež posamezne odločitve (Kahneman & Tversky, 1992). Omenjena enačba jasno izpostavi štiri glavne elemente teorije obetov (Kahneman & Tversky, 1992):

- relativnost vrednotenja dogodkov;
- odpor do izgube;
- pojemajoča občutljivost (pojav, ko gledamo na razlike pri večjih zneskih z manjšo subjektivno vrednostjo [relativna razlika med 50 € in 100 € je večja kot pa med 950 € in 1000 €]);
- uteženost dogodkov z njihovo verjetnostjo.

Relativnost vrednotenja dogodkov je pomembna zaradi izvora teorije, ki opisuje odnos med dobičkom in izgubo posameznika in je ovrednoten z relativno vrednostjo, ne pa z absolutnimi vrednostmi premoženja posameznika (sprememba iz računanja funkcije $(W + x_i)$ v $v(x_i)$). **Drugi element teorije** obetov opisuje naše odpore do izgube (angl. loss aversion), ki pravi, da smo posamezniki občutljivejši na izgube kot pa na zaslužke v enaki vrednosti (Kahneman & Tversky, 1992). Ta pojav predstavlja tudi osrednji mehanizem določanja dobička oz. izgube na sliki 3. Vrednosti na osi X predstavljajo dobiček/izgubo (v \$), os Y pa višino vrednosti posameznega dogodka za posameznika v primeru dobička ali izgube. Na grafu je razvidno, da se pri vrednosti dobička ($x = 100$) subjektivna vrednost za posameznika $v(x)$ giblje okoli 10, pri izgubi ($x = -100$) pa je le-ta približno 25, kar pomeni, da izguba posamezniku v povprečju predstavlja približno 2,5-krat večjo vrednost kot pa pridobitev nečesa (Kahneman & Tversky, 1992).

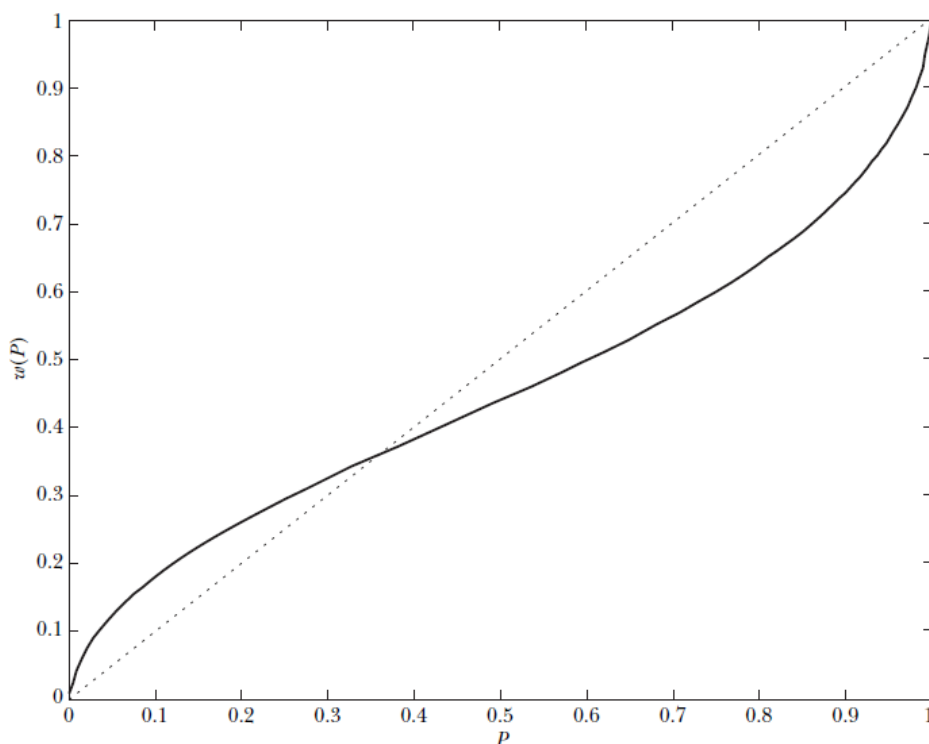
Slika 3: Grafični prikaz funkcije teorije obetov



Vir: Barberis (2013).

Na podlagi omenjene teorije je tudi Rabin (2000) v svoji raziskavi potrdil pojav zavrnitve stave z lastnostmi $(-100 \$, \frac{1}{2} ; 110 \$, \frac{1}{2})$ pri večini udeležениh posameznikov. Nekdo, ki je zelo nagnjen k tveganju in potencialni izgubi, bo stavo sprejel, tisti, ki niso, pa ne, saj negativni občutki ob potencialni izgubi pretehtajo potencialni zaslužek. S slike 3 je tudi razvidno razmerje med konkavnostjo in konveksnostjo funkcije. Odnos je zelo tesno povezan s **tretjim elementom teorije**, ki opisuje situacijo, kjer v primeru, ko nadomestimo dobiček v višini 100 € z 200 €, to predstavlja veliko relativno vrednost glede na prvotno vrednost (Kahneman & Tversky, 1992). V primeru povečanja prvotne vrednosti na 1100 € bo povečanje do 1200 € imelo manjšo relativno težo in manjši vpliv na našo odločitev. **Četrty in zadnji element** teorije govori o dojemljanju verjetnosti za vsakega izmed obravnavanih dogodkov v situaciji. Funkcija, ki opisuje odnos med dejansko verjetnostjo za posamezen dogodek (os x) in verjetnostjo, ki jo dojemajo posamezniki (os y), je prikazana na sliki 4.

Slika 4: Grafični prikaz funkcije utežene verjetnosti



Vir: Kahneman & Tversky (1992).

Kumulativna teorija obetov obravnava verjetnosti kot kumulativno verjetnosti za posamezen dogodek (npr. verjetnost, da posameznik dobi vsaj 100 €, ali pa verjetnost, da izgubi vsaj 50 € ali več). Premica pod kotom 45 stopinj prikazuje, kakšna bi bila dejanska in zaznana verjetnost brez dodane subjektivnosti glede vrednotenja verjetnosti za posamezen dogodek. Iz grafa funkcije je razvidno, da posamezniki izidom z majhno verjetnostjo pripisujejo nadpovprečno veliko verjetnost, dogodkom z večjo verjetnostjo pa podpovprečno verjetnost izida. Povezano s tem je tudi veliko zanimanje za loterijo – ljudje imajo raje 0,1-odstotno možnost, da dobijo 5000 €, kot pa 100-odstotno možnost, da dobijo 5 € (Kahneman & Tversky, 1992). V povezavi s teorijo obetov to pomeni, da ljudje vrednotijo verjetnost pridobitve 5000 € kot bolj verjetno od realne verjetnosti in obratno za manjše zneske, katerih verjetnost podcenijo. Gonzales in Wu (1999) sta v svojem eksperimentu teorijo potrdila, saj sta ugotovila, da povprečen posameznik enako vrednoti 10 \$ z zagotovljeno 100-odstotno verjetnostjo in 100 \$ z verjetnostjo 5 %, prav tako pa enako vrednoti gotovih 63 \$ in 100 \$ z verjetnostjo 90 %. Omenjeni eksperiment je potrdil teorijo o pripisovanju večje verjetnosti oz. teže tistim dogodkom, ki imajo manjše verjetnosti in obratno za večje verjetnosti, oz. nekdo, ki ima verjetnost 0,1 % za dobiček 5000 €, točno pozna definicijo 0,1-odstotne verjetnosti, vendar v procesu ocenjevanja naključnega dogodka svoji verjetnosti pripiše višjo (subjektivno) vrednost.

Razumevanje teorije obetov je pomembno pri interpretaciji eksperimentalne situacije, v katero so bili postavljeni posamezniki, ki so sodelovali v raziskavi, izvedeni v okviru

magistrskega dela in je opisana v naslednjem poglavju. Za bralca je najpomembnejše upoštevanje dejstva, da ima za posameznika izguba nečesa približno 2,5-kratno vrednost pridobitve iste stvari ali ugodnosti.

2.3 Teorija izmenjave daril

Izmenjavo daril lahko opišemo s socialnega, kulturnega in ekonomskega vidika, saj predstavlja materialno ali socialno izmenjavo, ki jo vse civilizacije uporabljajo za ohranjanje dobrih socialnih stikov in izražanje čustev (Camerer, 1988; Joy, 2001). Proces izmenjave daril je bil skozi leta preučevan v več znanstvenih disciplinah. Na podlagi pregleda raziskav na to temo sta Mayet in Pine (2010) ugotovila, da ima vsaka izmenjava daril vsaj enega izmed spodaj naštetih elementov:

- obveza do podarjanja daril,
- obveza do sprejemanja daril,
- obveza do vračanja vrednosti daril.

Prvi vidik – dolžnost do podarjanja daril – je velikokrat ukoreninjena v kulturne in verske poglede in prepričanja, saj so skozi leta ljudje z njimi ohranjali mirne in pozitivne odnose med različnimi skupinami ljudi (Camerer, 1988). Motivi za podarjanje daril so lahko različni in ne odražajo vedno notranje volje do podarjanja daril, ampak so velikokrat tudi pričakovana ob določenih dogodkih ali običajih (rojstnodnevne zabave, poroke ...). V večini kultur velja, da je sprejemanje daril enako obvezujoče kot podarjanje, zato zavračanje ali izogibanje darilom velikokrat ni primerno, lahko pa je celo sovražno do tistega, ki ga podarja (Mayet & Pine, 2010). Ob vsakem sprejetju darila se v ljudeh ustvari podzavestna nuja po poplačanju oz. vračanju darila, ki se sprostijo šele po izvedeni akciji. V primeru, da se darilo ne poplača ali vrne v podobni vrednosti (tako v večji kot manjši), lahko to med posamezniki ustvari dodatne napetosti. Z vračilom darila se zaključi (recipročni) cikel podarjanja daril, v teoriji pa ga opisujejo kot »uravnotežena recipročnost«, saj se med tistim, ki je prvotno darilo podaril, in prejemnikom ustvari uravnoteženo razmerje (Camerer, 1988; Mayet & Pine, 2010).

Večina izmenjav daril je namenjenih ohranjanju socialnih vezi, zgodi pa se v situacijah, ki vključujejo znane rituale, kot so rojstni dnevi ali praznovanja praznikov. Upoštevanje navad ob omenjenih običajih je pomembno za ohranjanje dolgoročno kvalitetnih odnosov med posamezniki ali večjimi skupinami ljudi (Roberts, 1990). Z rednimi izmenjavami daril se med skupinami ljudi vzpostavi nenehen odnos, v katerem si redno podarjajo darila zaradi obveznosti enega do drugega (Mayet & Pine, 2010).

V organizacijskem kontekstu je izmenjava daril pomembna, saj lahko podjetja z njo močno vplivajo na mnenje svojih potencialnih kupcev, trenutnih partnerjev ali zaposlenih. Za 80 % potencialnih kupcev velja približno 80-odstotna večja verjetnost sklepanja posla ali nakupa storitve oz. izdelka v primeru, ko jim podjetje nudi osebno prilagojeno darilo (Barclays,

2022). Trenutnim kupcem organizacije lahko s poslovnimi darili organizacije sporočijo, da so cenjeni in da so zadovoljni s trenutnim sodelovanjem. Za svoje zaposlene lahko podjetja pripravijo darila v različnih oblikah, kot so posamezniku prilagojena darila, poslovni dogodki, zabave in večerje ali posebne nagrade za prepoznano dobro delo v organizaciji (Sendoso, brez datuma).

Velikokrat je težko ohranjati recipročen odnos podarjanja daril, zato so novejša teorije definirale recipročnost kot uravnoteženo, saj v daljših obdobjih ohrani enako razmerje med dobljenimi in podarjenimi darili (Mayet & Pine, 2010). Za doseganje največjega zadovoljstva med dvema entitetama je Sherry (1983) definiral »popolno« darilo za določeno osebo/organizacijo in priložnost. Darilo naj bi imelo naslednje značilnosti:

- namen darila je izražanje pozornosti,
- darilo vzbudi pozitivna čustva,
- darilo odraža primerno vrednost,
- darilo je primerno za situacijo,
- prejemnik darila je nad darilom presenečen,
- darilo zadovolji pričakovanja prejemnika.

Vsako uspešno grajenje odnosa podarjanja daril med dvema entitetama lahko opišemo s štirimi elementi, ki definirajo primernost in zadostnost daril (Sherry, 1983):

- Obstajati mora smiselno razmerje med tistim, ki darila podarja, in tistim, ki jih sprejema. Od definicije posameznega odnosa je odvisno, kakšni so motivi za podarjanje in kako bosta obe strani interpretirali darilo.
- Drugi element je kontekst, v katerem se zgodi proces podarjanja darila. Lahko se zgodi v uradnih situacijah ali ob dogodkih, kot so rojstni dnevi, lahko pa se zgodijo naključno, kot so npr. spontana obdarovanja med prijatelji. Udeleženi v procesu izmenjave daril in način predajanja lahko še dodatno definirata uradnost ali neuradnost posameznega dogodka.
- Vrednost darila je pomembna pri opredelitvi razmerja, saj lahko predstavlja ekonomsko vrednost, namišljeno vrednost, socialno ali drugo vrednost. Vrednost ni vedno objektivna in je v nekaterih primerih lahko težko določljiva z monetarnega vidika.
- Zadnji element vsakega podarjanja je primernost darila za dogodek ali situacijo, v kateri se je odnos oblikoval. Pomembno je, da vsebuje čim več lastnosti popolnega darila, ki je opisan v prejšnjih odstavkih tega poglavja.

Razumevanje teorije izmenjave daril je pomembno za definicijo odnosa med zaposlenimi na delovnih mestih in delodajalcem. Posamezniki na ugodnosti na delovnem mestu gledajo z vidika odnosa dveh entitet, (dodatne) ugodnosti na delovnem mestu pa predstavljajo neuravnoteženo razmerje izmenjave daril (Kubota, 2021). Primer takšne ugodnosti je uvedba fleksibilnega urnika na delovnem mestu, kjer bi se zaradi pridobljene ugodnosti zaposleni lahko počutil dolžnega vložiti več ur in nameniti službenim obveznostim več svojega časa,

prav tako pa delati bolj kvalitetno, saj sebi in delodajalcu želi dokazati, da je vreden omenjene ugodnosti (Forsey, 2022).

2.4 Teorija mejne koristnosti

Mejna koristnost v ekonomiji in sorodnih vedah predstavlja dodatno zadovoljstvo, ki izhaja iz uporabe oz. koriščenja posamezne enote posamezne dobrine ali storitve (Kauder, 1965). Koncept mejne koristnosti se največkrat uporablja za razlago zakona padajoče mejne koristnosti, ki pravi, da se z večjo uporabo dobrin ali storitev mejna koristnost dodatne enote zmanjšuje (Kauder, 1965).

Logika omenjene teorije je nastala, ko so ekonomisti poskušali razložiti pravo ekonomsko ceno posameznih dobrin, za katero so verjeli, da je zasnovana na koristnosti, ki jo posamezna dobrina ali storitev prinaša. Na podlagi takšnega razmišljanja je Adam Smith oblikoval »paradoks o vodi in diamantih«, ki pravi, da ima voda veliko manjšo vrednost kot pa diamanti, čeprav je ključna za preživetje (Smith, 2005). Na podlagi tega so se ekonomisti William Stanley Jevons, Carl Menger in Leon Walras neodvisno drug od drugega strinjali, da ekonomske odločitve bolj temeljijo na končni oz. mejni koristnosti kot pa celotni koristnosti, kot je to veljalo prej (Jevons, 1871).

Teorija predpostavlja, da imajo posamezniki za svoje življenje omejena sredstva, zato morajo za svoje vsakdanje aktivnosti in uresničevanje želja sprejemati odločitve o tem, kako bodo porabili svoje prihodke ali sredstva, da bodo maksimirali svoje zadovoljstvo ob uporabi omejene količine dobrine ter storitev. Dodatno teorija predvideva tudi, da bodo potrošniki svoja sredstva vložili v tiste odločitve, ki bodo zanje predstavljale relativno največje vrednosti mejne koristnosti (Kauder, 1965).

Mejna koristnost je tesno povezana tudi s konceptom potrošniškega presežka, ki se zgodi, ko je cena, ki jo plačajo potrošniki, manjša od tiste, ki bi jo bili pripravljeni plačati za izbrano storitev ali izdelek. Zakon o padajoči mejni koristnosti v tem kontekstu predvideva, da se bo potrošniški presežek manjšal z večjo količinsko porabo ali uporabo posamezne storitve oz. dobrine (Alderighi & Lorenzini, 2011).

Mejno koristnost lahko merimo v absolutnem (npr. enote nečesa) ali v relativnem smislu (npr. mejna koristnost za zapravljen evro). V praksi se posamezniki največkrat odločajo glede na svoje preference in uporabljajo za mero relativen kontekst mejne koristnosti, saj presodijo, kakšno vrednost v denarnih enotah, ki jih uporabljajo, zanje predstavlja posamezna storitev ali dobrina (Alderighi & Lorenzini, 2011). Prav tako se zakon o padajoči mejni koristnosti velikokrat uporablja za argumentacijo večjih obdavčitev tistih, ki imajo višje prihodke. Ideja izhaja iz dejstva, da višji davki povzročijo manjšo izgubo koristnosti za nekoga, ki ima višji prihodek (Bloomenthal, 2021).

V teoriji obstaja več oblik mejne koristnosti (Bloomenthal, 2021):

- Pozitivna mejna koristnost, kjer vsaka dodatna enota, ki jo imamo, prinese dodatno zadovoljstvo.
- Ničelna mejna koristnost, ki opisuje situacije, kjer dodatna enota nečesa ne prinese dodatnega zadovoljstva, prav tako pa tudi ne povzroči ničesar negativnega.
- Negativna mejna koristnost, pri kateri ima posameznik preveč nečesa in vsaka dodatna enota prinese negativne posledice.

Razumevanje koncepta mejne koristnosti in zakona o padajoči mejni koristnosti je pri branju magistrskega dela pomembno, saj se del interpretacije in diskusije navezuje na vrednotenje dni dopusta na delovnem mestu, ob upoštevanju različnih osnov dni dopusta. Alderighi in Lorenzini (2011) sta ugotovila, da se lahko koncept mejne koristnosti uspešno prenese tudi v kontekst dopusta oz. prostih dni na delu. V tem primeru mejna koristnost predstavlja zadovoljstvo oz. korist, ki jo posameznik dobi z dodatnim dnevom dopusta na delovnem mestu. S tem je povezan tudi zakon o padajoči mejni koristnosti, ki pravi, da več kot ima posameznik dni dopusta, manjše bo zadovoljstvo ob pridobitvi dodatnega dneva dopusta oz. dela prostega dneva. Pojav je bil opazen tudi, ko so merili zadovoljstvo ob koriščenju dneva dopusta; na začetku posameznega obdobja koriščenja dopusta je bilo zadovoljstvo vedno najvišje, vsak dodatni dan pa je bilo zadovoljstvo ob prostem delovnem dnevu manjše.

2.5 Opredelitev hipotez

Na podlagi izbranih teorij v poglavjih 2.1–2.4 v nadaljevanju predstavljam izbor argumentov, ki jih bom uporabil kot podkrepitev za oblikovanje raziskovalnih hipotez. Spies (2010) ugotavlja, da večja oddaljenost od delovnega mesta negativno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu. Dodatno je Loudenback (2017) zapisal, da v povprečju dodatnih 20 minut vožnje v eno smer povzroči enako zmanjšanje zadovoljstva na delovnem mestu kot 19-odstotno znižanje plač. Prav tako velja, da manj zadovoljni zaposleni, ki v povprečju opravljajo delo na nevodilnih položajih, želijo višje plače (Rosenwarne, 2020). Zato predvidevam, da bodo zaposleni, ki so bolj oddaljeni od delovnega mesta, manj zadovoljni in bodo posledično pričakovali večjo premijo ob izgubi ugodnosti fleksibilnosti urnika. Na podlagi tega sem oblikoval tudi prvo hipotezo H1.

H1: Oddaljenost od pisarne vpliva na povečanje premije, ki jo zaposleni zahtevajo ob izgubi ugodnosti fleksibilnega urnika dela.

Lokacijska fleksibilnost postaja vedno bolj popularna in je v določenih primerih tudi bolj zaželeno od višjih plač (Jabra, 2021; Randstad, 2021; Cacoveanu, 2022). Izguba dni lokacijske fleksibilnosti je povezana tudi z zaznano podporo organizacije, ki govori o tem, kako organizacija ceni prispevek posameznika in skrbi za dobro počutje zaposlenih (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986), saj so zaposleni, ki občutijo, da jih organizacija ceni, bolj zadovoljni. V primeru izgube lokacijske fleksibilnosti se zadovoljstvo

na delovnem mestu zniža, posledično pa se zviša premija ob izgubi ugodnosti na delovnem mestu (Rosenwarne, 2020). Prav tako predvidevam, da se bo premija povečala glede »učinka obdaritve« (angl. **endowment effect**), za katerega velja, da ljudje bolj vrednotijo stvari, ko se jih navadijo in jih ne želijo izgubiti. Na podlagi tega sem oblikoval hipotezo H2.

H2: Število dni lokacijske fleksibilnosti vpliva na povečanje premije, ki jo zaposleni zahtevajo ob izgubi ugodnosti.

Hardy (2011) opisuje, da posamezniki vrednotijo dve skupaj ponujeni ugodnosti (kot paket ugodnosti) na delovnem mestu z višjo vrednostjo, kot bi ju, če bi jim ju ponudili posebej in njuni vrednosti sešteli. Ta pojav se imenuje »sestavljen učinek«, prenesemo pa ga lahko tudi v preučevano situacijo (Hardy, 2011). Zaradi tega sklepam, da bo premija ob izgubi kombinacije dveh ugodnosti na delovnem mestu višja od izgube dveh posameznih. Na podlagi tega sem oblikoval hipotezo H3.

H3: Premija pri izgubi kombinacije lokacijske in časovne fleksibilnosti bo večja od vsote posameznih premij časovne in lokacijske fleksibilnosti.

Kot sta v svojem delu opisovala že Alderighi in Lorenzini (2011), kjer sta ugotovila, da ljudje pri manjših količinah dela prostih dni občutijo več zadovoljstva, tudi sam predpostavljam, da bo premija pri izgubi dodatnega dne dopusta večja pri tistih posameznikih, ki imajo nižje osnove števila dni dopusta. To pomeni, da tistim posameznikom, ki imajo več dni dopusta, dodaten dan predstavlja manjšo vrednost. S tem sem opredelil še zadnjo hipotezo H4.

H4: Premija za izgubo dodatnega dneva dopusta bo višja pri tistih posameznikih, ki imajo predpostavljeno nižjo osnovno število dni dopusta.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Metodologija

Pri izvedbi raziskave sem uporabil deduktiven pristop k raziskovanju, kjer sem uporabil tako kvantitativne kot kvalitativne metode raziskovanja. V okviru raziskave sem pridobil primarne podatke, uporabil pa sem jih skupaj s sekundarnimi, ki že obstajajo o obravnavani tematiki. Primarne podatke sem pridobil s pomočjo izvedenih vprašalnikov.

V nadaljevanju podrobneje opišem raziskovalni instrument, ki sem ga uporabil za raziskovanje osrednjega problema dela. Temeljlil je na odločanju med dvema ponujenima alternativama paketov ugodnosti. Vsak paket je bil sestavljen iz štirih elementov: zmožnosti razporejanja delovnega časa, odločanja o lokaciji izvajanja dela, plače posameznika in količine dela prostih dni. Pri večini vprašanj so bili trije elementi nespremenljivi, enega pa

sem spreminjal (primer spodaj). V vprašalniku sta bila sodelujočim vedno ponujena dva paketa ugodnosti (delovno mesto A in delovno mesto B), kjer je eden izmed njiju služil kot osnova, v drugem pa sta bila naključno spremenjena do dva dejavnika. Primer vprašanja sem navedel tudi spodaj.

Pred vami sta opisa dveh delovnih mest (A in B), na katera se prijavljate. Prosimo, izberite opis delovnega mesta, na katerem bi glede na navedene okoliščine raje opravljali delo. Delovne naloge in obveznosti ter plačilo so na obeh opisanih delovnih mestih enake.

- Na delovnem mestu A je predviden 40-urni delavnik. Predviden delovni čas je v enem kosu, od 8:00 do 16:00, med ponedeljkom in petkom. Delo boste opravljali izključno v pisarni, ki je od vašega kraja bivanja oddaljena do 30 minut vožnje z avtomobilom.
- Na delovnem mestu B je predviden 40-urni delavnik. Imate možnost proste izbire, kdaj med 6:00 in 22:00 boste opravili 8 ur dela (lahko tudi v več kosih). Delo boste opravljali izključno v pisarni, ki je od vašega kraja bivanja oddaljena do 30 minut vožnje z avtomobilom.

V zgornjem primeru so bili elementi lokacije opravljanja dela, plače in število dni dopusta nespremenljivi, primerjal in spreminjal pa sem dejavnik prilagajanja delovnega časa zaposlenega. Na podoben način sem skozi vprašanja spreminjal tudi ostale omenjene elemente in preučeval njihov vpliv na premije. S takšnim načinom dela sem lahko ugotovil, za katere izmed elementov paketa ugodnosti bi se posamezniki odločili, na podlagi tega pa sem lahko prepoznal tiste, ki se največkrat pojavijo in za katere vprašani menijo, da so najpomembnejši.

Razlog, da nisem spreminjal več kot dveh dejavnikov, je primarno zmanjšanje kognitivnega napora v procesu odločanja sodelujočih, saj so že izvedene raziskave pri odločanju in izbiranju (Mas, Pallais, 2017; Wood, Butler, 2015; Clinehens, 2019) pokazale, da se z več ponujenimi alternativami poveča stopnja nemirnosti in neodločnosti. Dodatno je razlog za to odločitev tudi jasnejša analiza podatkov, saj sem lahko na tak način lažje primerjal, kateri dejavniki so vprašanim pomembnejši.

3.1.1 Predstavitev raziskovalnega instrumenta

Osnova za raziskovalno orodje je bila metodologija raziskovanja alternativ med različnimi možnostmi po avtorjih Mas in Pallais (2017). Vprašalnik je sestavljen iz petih vsebinskih vprašanj, izmed katerih je bilo eno splošno vprašanje o ugodnostih, ki so posameznikom pomembne na delovnem mestu. Preostala štiri vprašanja so bila zasnovana na principu odločanja med dvema ponujenima možnostma zaposlitve, kjer je ena izmed možnosti imela vključeno vsaj eno izmed ugodnosti na delovnem mestu, druga pa ne. Vprašani so za vsako izmed podanih delovnih mest opredelili, ali bi se raje odločili za delovno mesto z ugodnostjo

ali brez. V primeru, ko so se odločili za delovno mesto z ugodnostjo, so bili vprašani, koliko več plačila bi od delodajalca zahtevali, da bi se odločili za možnost brez prej omenjene ugodnosti. Za vprašanje vsebinskega tipa so sledila vprašanja o demografskih podatkih sodelujočih.

V prvem vprašanju (Q1) sem anketirance spraševal po mnenju o prioritetah ugodnosti na delovnem mestu, ki jih ponujajo delodajalci. Z vprašanjem sem pridobil splošno mnenje o tem, katere ugodnosti na delovnem mestu so zaposlenim najpomembnejše in so najpogostejše opažene.

Z vprašanji 2–5 sem spraševal, za katero od opisanih delovnih mest bi se raje odločili, če bi iskali zaposlitev. Z drugim vprašanjem sem primerjal zaposlitev, kjer bi morali biti zaposleni na delovnem mestu med 8:00 in 16:00, z delovnim mestom, kjer bi se lahko odločili, da bi osem delovnih ur opravili kadarkoli med 8:00 in 22:00. Vsi sodelujoči so bili razporejeni tudi v tri različne razrede, kjer se je spreminjala oddaljenost od doma do kraja opravljanja dela. Omenjene tri skupine so bile:

- Vožnja od doma do delovnega mesta je znašala do 30 minut vožnje z avtomobilom.
- Vožnja od doma do delovnega mesta je znašala od 30 do 60 minut vožnje z avtomobilom.
- Vožnja od doma do delovnega mesta je znašala več kot 60 minut vožnje z avtomobilom.

Spodaj je naveden primer vprašanja v situaciji Q2. Za njim na sliki 5 sledi tudi grafični prikaz drevesa odločanja pri vprašanju.

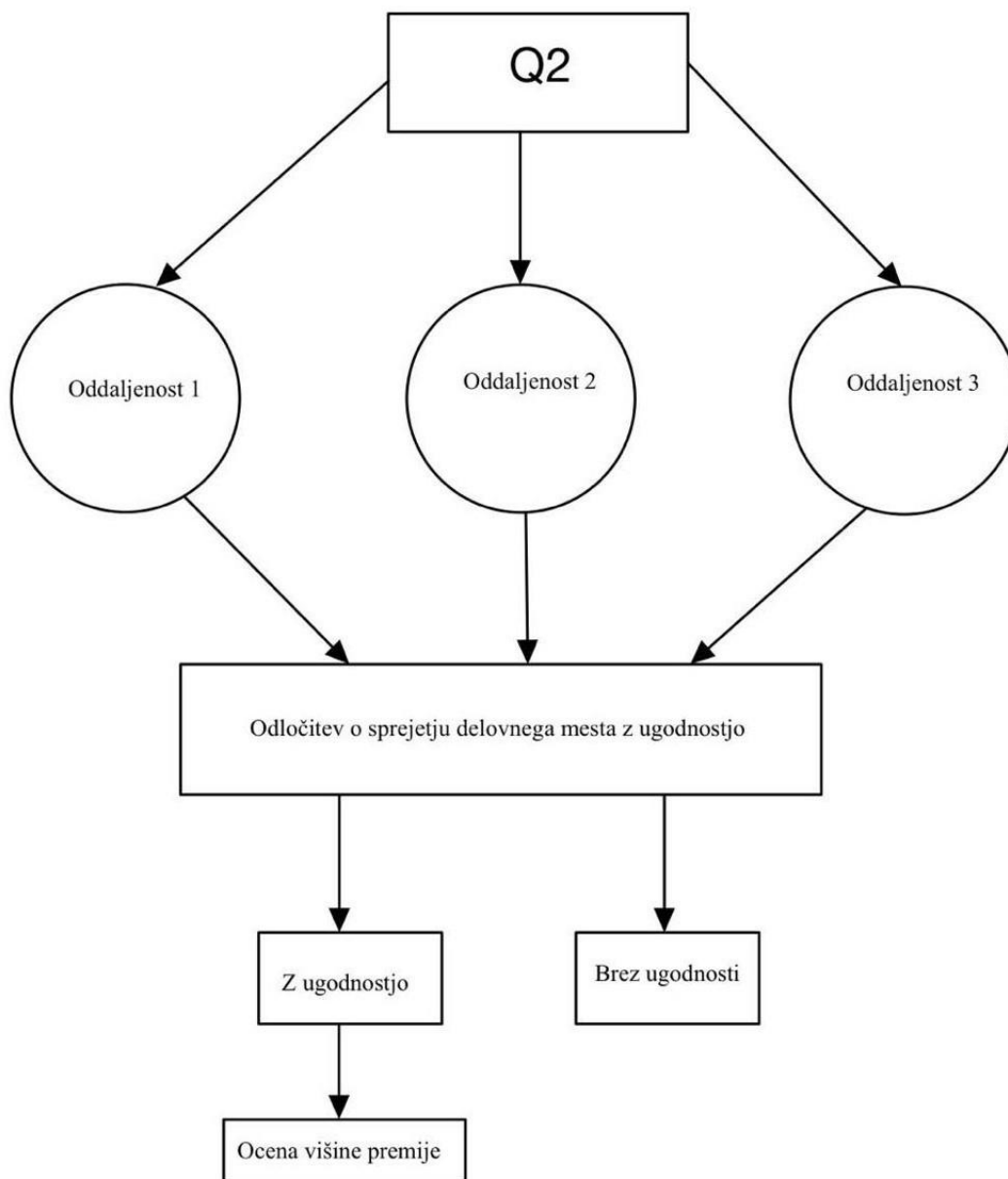
Pred vami sta opisa dveh delovnih mest (A in B), na kateri se prijavljate. Prosimo, izberite opis delovnega mesta, na katerem bi glede na navedene okoliščine raje opravljali delo. Delovne naloge in obveznosti ter plačilo so na obeh opisanih delovnih mestih enake.

- Na delovnem mestu A je predviden 40-urni delavnik. Predviden delovni čas je v enem kosu, od 8:00 do 16:00, med ponedeljkom in petkom. Delo boste opravljali izključno v pisarni, ki je od vašega kraja bivanja oddaljena do 30 minut vožnje z avtomobilom.
- Na delovnem mestu B je predviden 40-urni delavnik. Imate možnost proste izbire, kdaj med 6:00 in 22:00 boste opravili 8 ur dela (lahko tudi v več kosih). Delo boste opravljali izključno v pisarni, ki je od vašega kraja bivanja oddaljena do 30 minut vožnje z avtomobilom.

Drug del vprašanja je sodelujoče, ki so se odločili za delovno mesto z ugodnostjo, spraševal, koliko višjo mesečno plačo bi pričakovali, da bi se odpovedali ugodnosti, ki jim je bila ponujena. Primer vprašanja se nahaja spodaj.

Za koliko višje plačilo bi vam morali ponuditi, da bi sprejeli možnost A, kjer proste izbire delovnega časa ni? Vpišite vašo oceno v % oz. izberite ponujeno velikost povišanja v odstotkih, ki je najbližje vaši subjektivni oceni.

Slika 5: Grafični prikaz situacije Q2 z drevesom odločanja



Vir: lastno delo.

V tretji situaciji (Q3) so zaposleni primerjali delovni mesti, kjer so se odločali med zaposlitvijo z zahtevano popolno fizično prisotnostjo na delovnem mestu in pa možnostjo dela s poljubne lokacije en, dva, tri ali vse dni v tednu.

Proces preučevanja lokacijske fleksibilnosti je bil izveden podobno kot za časovno fleksibilnost. Vsi sodelujoči so bili, tako kot že v prejšnjem primeru, razdeljeni na tri večje skupine, ki so se razlikovale po oddaljenosti od delovnega mesta, prav tako pa se je vsaka izmed skupin razdelila še na štiri dodatne podskupine, v katerih sem spreminjal število dni,

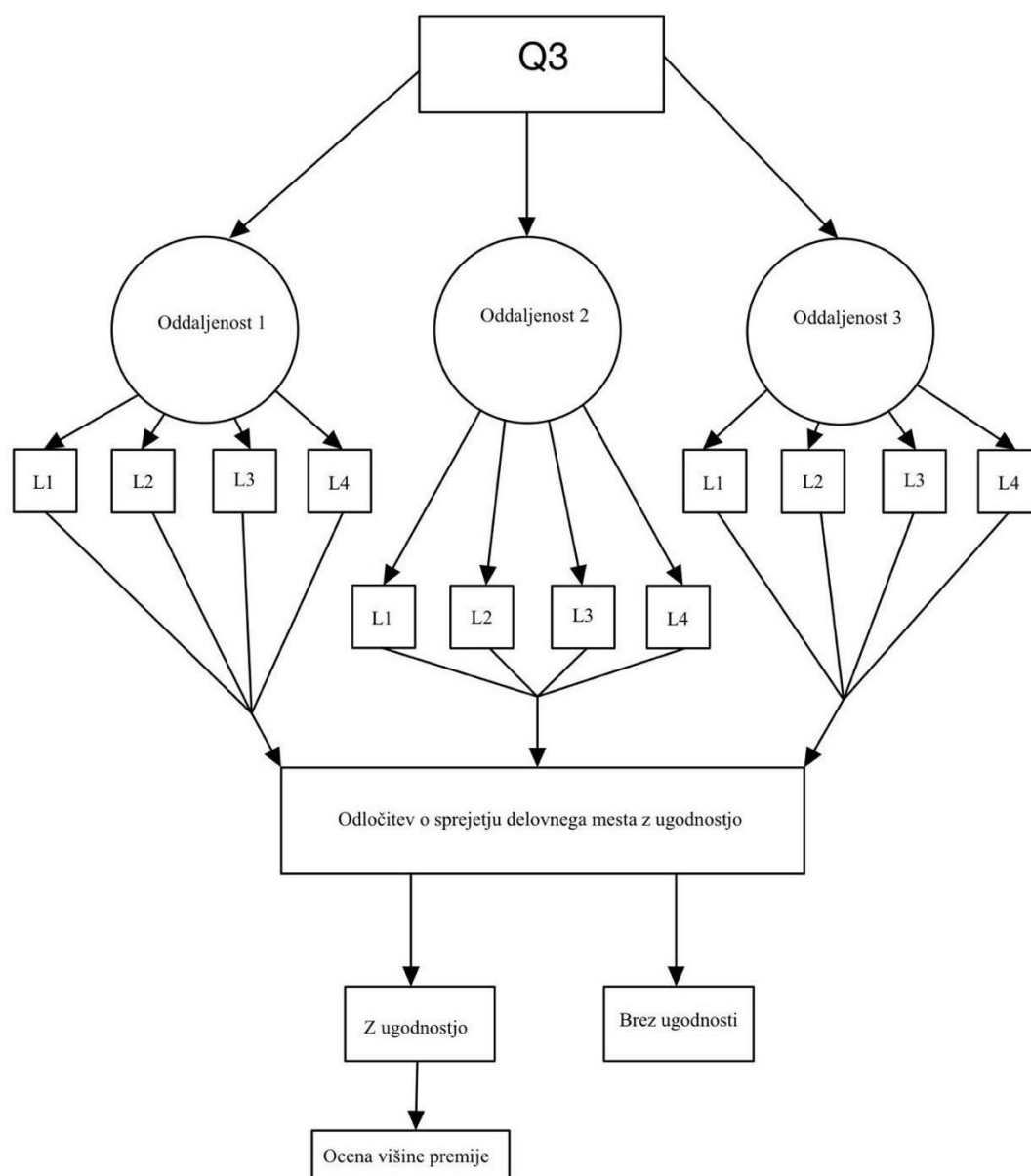
ki jih lahko posameznik opravi s poljubne lokacije in ne v pisarnah podjetja. Štiri omenjene podskupine so bile naslednje:

- Zaposleni je imel možnost dela s poljubne lokacije en dan na teden, preostanek časa pa je moral biti v pisarnah podjetja (L1).
- Zaposleni je imel možnost dela s poljubne lokacije dva dneva na teden, preostanek časa pa je moral biti v pisarnah podjetja (L2).
- Zaposleni je imel možnost dela s poljubne lokacije tri dni na teden, preostanek časa pa je moral biti v pisarnah podjetja (L3).
- Zaposleni je imel možnost dela s poljubne lokacije vsak dan v tednu (L4).

Vsak izmed sodelujočih je tako pripadal le eni izmed kombinacij oddaljenosti in lokacije (npr. O1, L1). Tudi pri tem vprašanju je bilo tistim, ki so se odločili za delovno mesto z ugodnostjo, zastavljeno spodnje vprašanje. Na sliki 6 je prikazan grafični prikaz drevesa odločanja v tretji situaciji Q3.

Za koliko višjo plačilo bi vam morali ponuditi, da bi sprejeli možnost A? Vpišite vašo oceno v % oz. izberite ponujeno velikost povišanja v odstotkih, ki je najbližje vaši subjektivni oceni.

Slika 6: Grafični prikaz situacije Q3 z drevesom odločanja



Vir: lastno delo.

Spodaj je zapisan primer vprašanja za naključno skupino pri četrtem vprašanju. Grafični prikaz drevesa odločanja za to vprašanje je razviden s slike 7.

Pred vami sta opisa dveh delovnih mest (A in E), na katera se prijavljate. Prosimo, izberite opis delovnega mesta, na katerem bi glede na navedene okoliščine raje opravljali delo. Delovne naloge in obveznosti ter plačilo so na obeh opisanih delovnih mestih enake.

- Na delovnem mestu A je predviden 40-urni delavnik. Predviden delovni čas je v enem kosu, od 8:00 do 16:00, med ponedeljkom in petkom. Delo boste opravljali izključno v pisarni, ki je od vašega kraja bivanja oddaljena do 30 minut vožnje z avtomobilom.

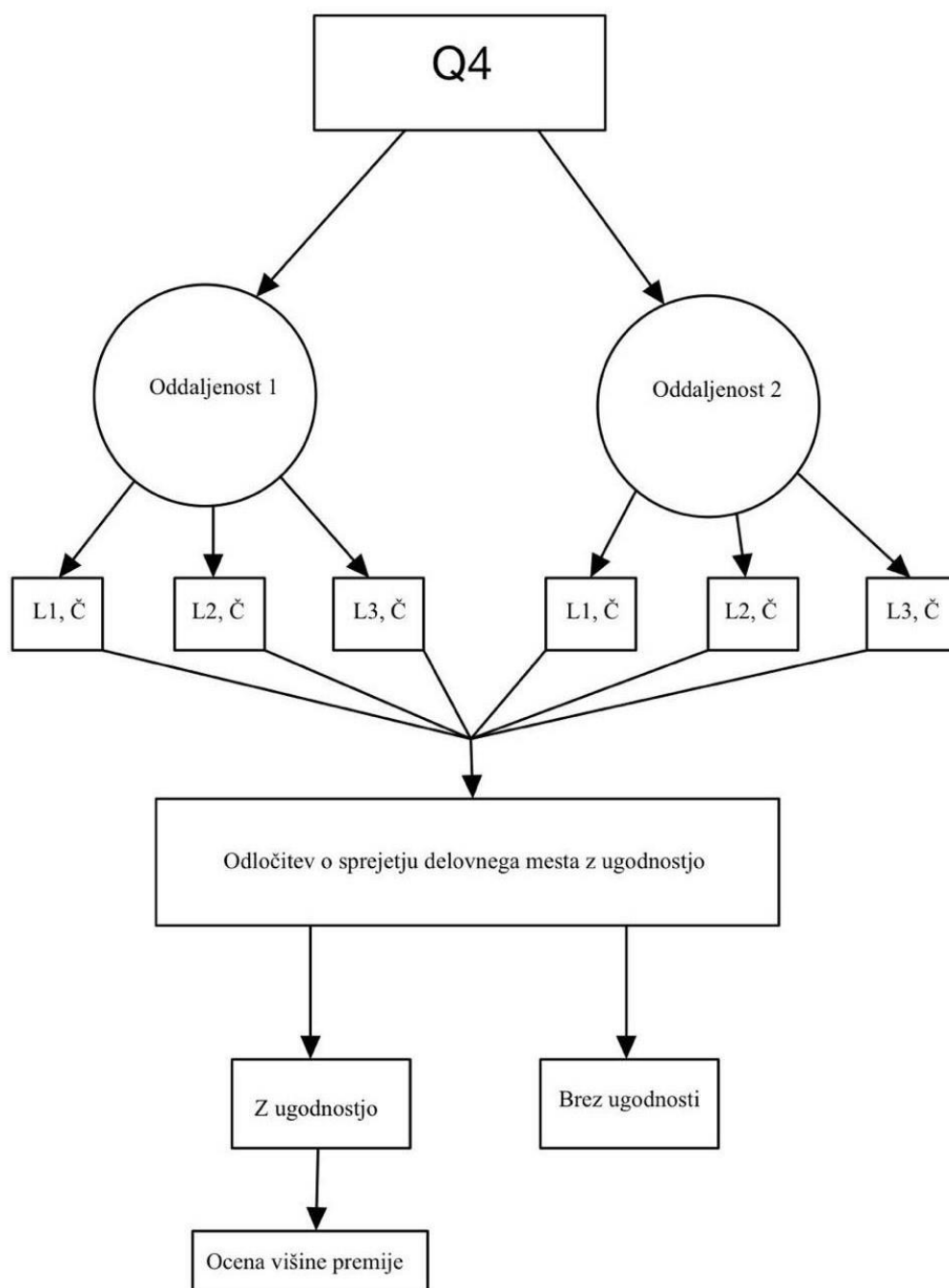
- Na delovnem mestu E je predviden 40-urni delavnik. Imate možnost proste izbire, kdaj med 6:00 in 22:00 bi opravili 8 ur dela (lahko tudi v več krajših segmentih). Delo boste lahko opravljali s poljubne lokacije do dva dneva na teden, preostanek pa izključno v pisarni, ki je oddaljena do 30 minut vožnje z avtomobilom od vašega kraja bivanja.

Za tiste, ki so izbrali delovno mesto z ugodnostjo, je sledilo vprašanje o višini premije, ki jo pričakujejo ob izgubi ugodnosti časovne in lokacijske fleksibilnosti, in je prikazano spodaj.

Za koliko višje plačilo bi vam morali ponuditi, da bi sprejeli možnost A, kjer proste izbire delovnega časa in lokacije ni? Vpišite vašo oceno v % oz. izberite ponujeno velikost povišanja v odstotkih, ki je najbližje vaši subjektivni oceni.

Pri drugem delu vprašanja sem vprašal tudi o tem, ali si želijo imeti svojo dodeljeno pisarno/delovno postajo ali pa bi raje opravili delo na katerikoli izmed prostih delovnih postaj oz. pisarn v podjetju, ki so takrat na voljo. V primeru, da so izbrali opcijo svoje pisarne, so bili vprašani o tem, koliko denarja več bi pričakovali, da bi se pisarni odpovedali. Na sliki 7 je grafično prikazan proces odločanja v situaciji Q4.

Slika 7: Grafični prikaz situacije Q4 z drevesom odločanja



Vir: lastno delo.

Podobno kot prejšnja je tudi peto vprašanje (Q5) spraševalo po tem, katero delovno mesto izmed dveh bi izbrali, tukaj pa so se anketirani odločali med dnevi dopusta na posameznem delovnem mestu. Če so se odločili za tistega z več dnevi, sem jih vprašal, kakšnemu znesku denarja bi se bili pripravljeni odpovedati za manj dni dopusta. Primer vprašanja je naveden spodaj.

Pred vami sta opisa dveh delovnih mest (A in G). Prosimo, odgovorite na spodnje vprašanje, ki se nanaša na razlike v značilnostih delovnih mest A in B. Delovne naloge in obveznosti so na obeh opisanih delovnih mestih enake.

- Na delovnem mestu A je predviden 40-urni delavnik. Predvideni delovni čas bo od 8:00 do 16:00 med ponedeljkom in petkom. Število dni letnega dopusta na omenjenem delovnem mestu je 30.
- Na delovnem mestu G je tudi predviden 40-urni delavnik. Predvideni delovni čas bo od 8:00 do 16:00 med ponedeljkom in petkom. Število dni letnega dopusta na omenjenem delovnem mestu je Y dni.

Tisti, ki so sprejeli delovno mesto z več dni dopusta, je bilo zastavljeno še naslednje vprašanje. Za koliko višje plačilo bi vam morali ponuditi, da bi sprejeli možnost A z manjšim številom dni dopusta? Vpišite vašo oceno v % oz. izberite ponujeno velikost povišanja v odstotkih, ki je najbližje vaši subjektivni oceni.

Demografski sklop vprašanj je zajemal vprašanja o sodelujočih v raziskavi: o njihovi poziciji oz. delovnem mestu, o številu let delovnih izkušenj, o spolu, letu rojstva in zakonskem stanu, številu otrok v posamezni starostni skupini, za koliko članov družine skrbijo, najvišji doseženi izobrazbi, trajanju zaposlitve v trenutni organizaciji, koliko so trenutno oddaljeni od lokacije njihove pisarne, o velikosti organizacije, v kateri delajo, in o povprečnih mesečnih prihodkih.

3.1.2 Predstavitev panela respondentov in vzorca

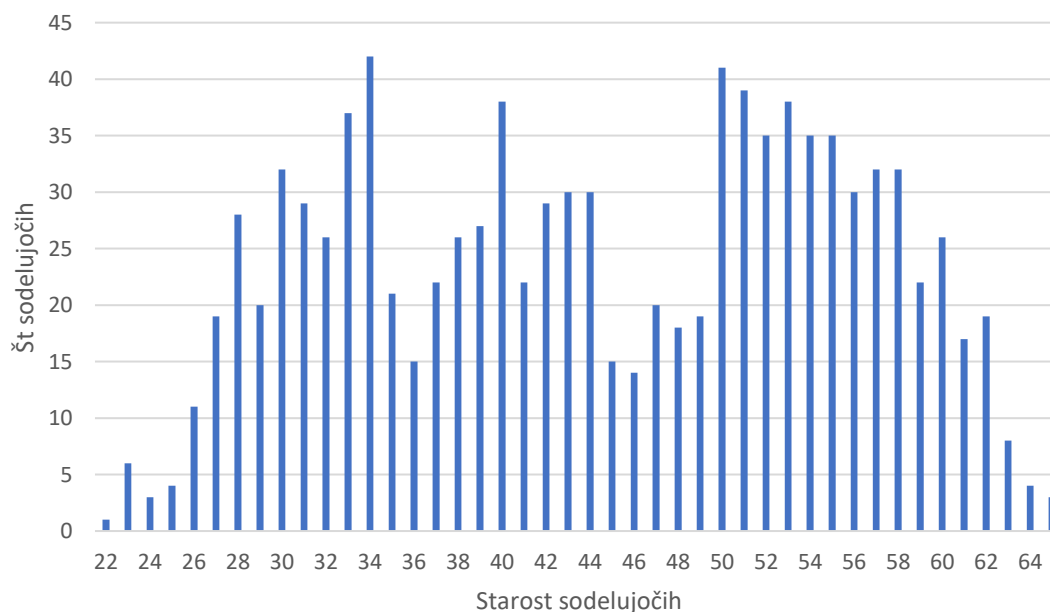
V raziskavi sem analiziral podatke, pridobljene s pomočjo raziskave, ki jo je po naši zasnovi izvedel Valicon v avgustu 2022. Podatke so zbirali med 23. 8. 2022 in 29. 8. 2022. Vzorec je bil izbran priložnostno na panelu »Jaz Vem«, kjer se izvajajo uporabniške raziskave in raziskave javnega mnenja. Valicon je danes ena izmed vodilnih organizacij za trženjska svetovanja in raziskave na območju jugovzhodne Evrope, kjer svojim naročnikom nudijo storitve na celotnem območju nekdanje Jugoslavije in tudi v nekaterih izbranih državah po Evropi (JazVem, Valicon d. o. o., brez datuma).

Spletni paneli predstavljajo skupino ljudi, ki želijo sodelovati v spletnih raziskavah, v katerih imajo možnost izraziti mnenje o novih ali že obstoječih izdelkih, storitvah, oglasih, oblikovati javno mnenje in imeti vpliv na spremembe v družbi (Baker in drugi, 2010). Sodelujoče se dodatno motivira tudi z možnostjo, da izdelke in storitve preizkusijo, preden stopijo na trg in jih tako pomagajo soustvarjati (Baker in drugi, 2010). Ob registraciji mora vsak uporabnik navesti svoje osebne značilnosti, navade, preference in ostale demografske lastnosti, ki definirajo uporabnike izdelkov ali storitev (Tourangeau, Conrad & Couper, 2013). Na podlagi navedenih podatkov se presodi primernost za sodelovanje v posamezni raziskavi glede na zahteve naročnika (Tourangeau, Conrad & Couper, 2013).

V okviru panela »Jaz Vem« izvajajo spletne ankete, telefonske raziskave, terenske raziskave, testiranje izdelkov, organizirajo diskusijske skupine in organizirajo storitve skritih kupcev (JazVem, Valicon d. o. o., brez datuma). Vse sodelujoče ob uspešno zaključeni anketi ali raziskavi tudi nagradijo v različnih oblikah. Izbirajo lahko med boni v trgovinah Mercator, Mimovrste in Zoohit, donacijami dobrodelnemu projektu Botrstvo ali društvu Rdeči noski, lahko pa si nagrado nakažejo tudi na svoje bančne račune (JazVem, Valicon d. o. o., brez datuma). Do leta 2023 so izvedli že 534.772 anket, preko 700 raziskav in izplačali nagrade v višini 212.302 € (JazVem, Valicon d. o. o., brez datuma).

V našem vzorcu so sodelovali zaposleni, ki pretežno opravljajo pisarniška dela in niso na vodilnih delovnih mestih. Vprašalnik je v celoti izpolnilo 1021 sodelujočih. Po čiščenju podatkov sem upošteval 1020 vprašanih, saj je eden izmed vprašanih navedel nesmiselno letnico rojstva. Od tega jih je bilo 374 oz. 36,7 % moškega spola, 644 oz. 63,1 % ženskega, dve osebi oz. 0,2 % pa na vprašanje o spolu nista želeli odgovoriti. Najstarejši anketiranci so bili rojeni v letu 1957, najmlajši pa v letu 2000. Starostna porazdelitev vprašanih je prikazana na sliki 8. Iz strukture lahko opazimo, da so v raziskavi podpovprečno zastopani posamezniki v zgodnjih dvajsetih letih, prav tako pa so podpovprečno zastopani tudi zaposleni, stari 35–39 ter 45–50. Opazno je tudi, da se število respondentov manjša pri večjih starostih.

Slika 8: Starostna porazdelitev sodelujočih v raziskavi

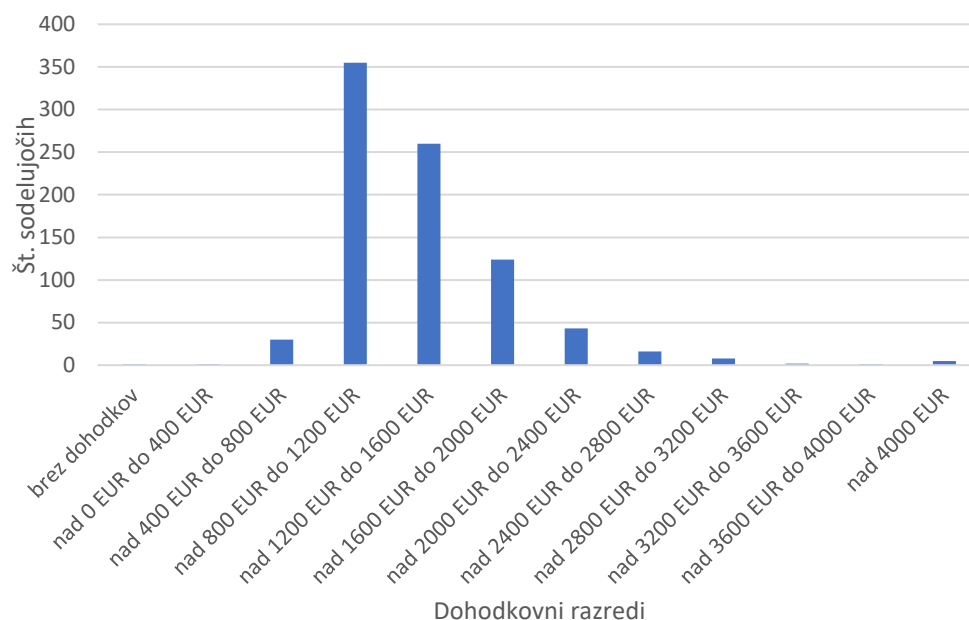


Vir: lastno delo.

Izmed vprašanih sta dve osebi imeli manj kot 400 € povprečnih mesečnih prihodkov, pet pa nad 4000 €. Največ odgovorov, in sicer 355 oz. 34,8 %, je bilo v razredu med 800 in

1200 €, kar pomeni, da je naša preučevana populacija močno asimetrična v desno in pod slovenskim povprečjem neto dohodkov. Celotna razporeditev je prikazana na sliki 9.

Slika 9: Porazdelitev povprečnih neto dohodkov sodelujočih v raziskavi



Vir: lastno delo.

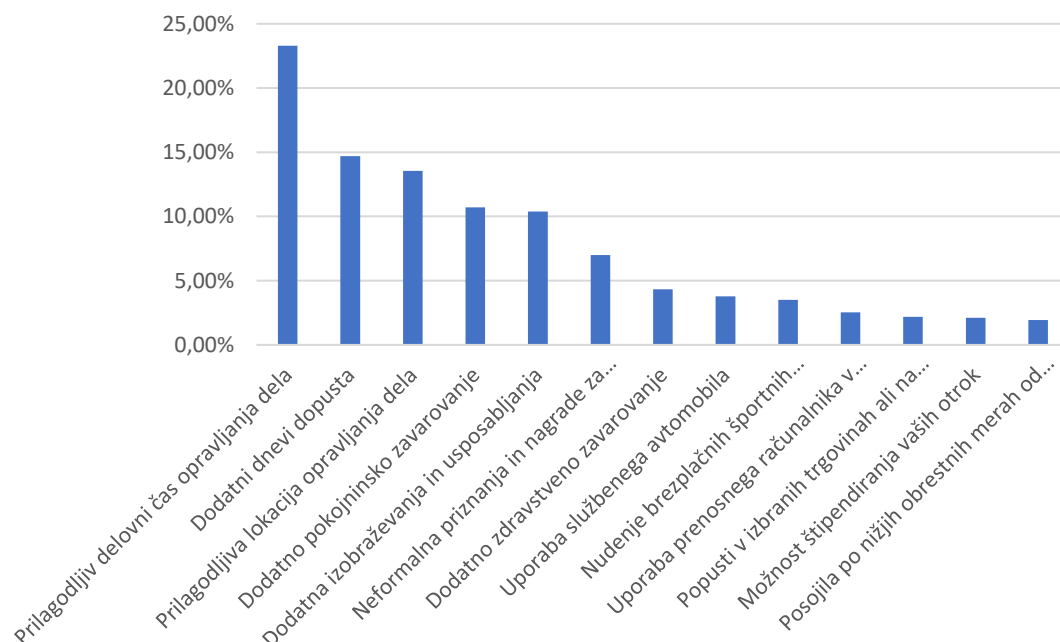
4 REZULTATI

4.1 Dojemanje pomembnosti ugodnosti na delovnem mestu

Na vprašanje o ugodnostih na delovnem mestu, ki so posameznikom najpomembnejše, so odgovorili 1003 udeleženci. Vsak izmed vprašanih je lahko izbral do tri ugodnosti. Vseh zbranih mnenj je bilo 2886, kar pomeni, da je velika večina obkrožila ali podala mnenje o treh ugodnostih. Na sliki 10 so prikazane vse ugodnosti, ki so bile omenjene, in njihov pripadajoči delež izbir.

Kot je razvidno iz razporeditve s slike 10, je **možnost prilagodljivega časa opravljanja dela** najbolj zaželena ugodnost pri vprašanih, predstavlja pa 23,3-odstotni delež v vseh odgovorih. Druga najpomembnejša ugodnost je **možnost dodatnih dni dopusta**, s 14,7-odstotnim deležem odgovorov, sledi pa ji **možnost prilagodljive lokacije opravljanja dela** s 13,5-odstotnim deležem. Najmanj zaželena ugodnost na delovnem mestu so posojila po nižjih obrestnih merah od tržnih, možnost štipendiranja otrok zaposlenih in popusti v posameznih trgovinah. Celotna razporeditev ugodnosti je prikazana v prilogi 6.

Slika 10: Prikaz izbire najpomembnejših ugodnosti pri potencialnih delodajalcih po mnenju sodelujočih



Vir: lastno delo.

4.1.1 Razporeditev preferenc ugodnosti glede na spol

Preference ugodnosti na delovnem mestu se razlikujejo med moškimi in ženskami, zato sem v nadaljevanju naredil analizo tudi glede na spol. Moški odgovori predstavljajo 1055 glasov, ženski pa 1831. Razporeditev glasov po spolu je vidna na sliki 11.

Tako pri moških kot pri ženskah je splošna razporeditev preferenc ugodnosti ostala podobna skupni. Največje **relativne** razlike (razmerje med deleži odgovorov) v mnenjih med spoloma so z vidika **moškega spola** opazne pri:

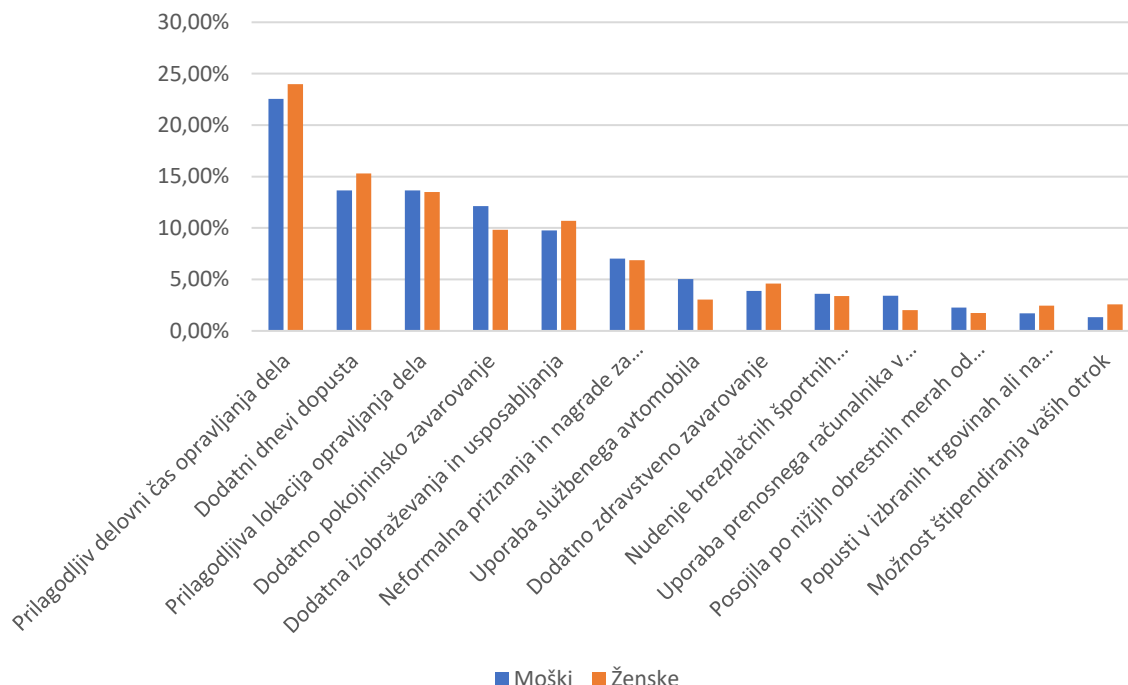
- Možnosti uporabe prenosnih računalnikov v zasebne namene, kjer si ugodnost želi 68,9 % več moških.
- Možnosti uporabe službenih avtomobilov v zasebne namene, kjer si ugodnost želi 64,3 % več moških.
- Možnosti pridobitve posojil po nižji obrestni meri od tržnih, kjer si ugodnost želi 30,2 % več moških.

Z vidika **ženskega spola** so največje razlike v mnenju prisotne pri naslednjih ugodnostih:

- Možnosti štipendiranja otrok zaposlenih, kjer si ugodnost želi 93,4 % več žensk.
- Možnosti pridobitve popustov v izbranih trgovinah, kjer si ugodnost želi 44,0 % več žensk.

- Možnosti pridobitve dodatnega zdravstvenega zavarovanja, kjer si ugodnost želi 18,0 % več žensk.

Slika 11: Razporeditev izbire in preferenc ugodnosti glede na spol sodelujočih



Vir: lastno delo.

Pri zgoraj omenjenih relativnih razlikah je pomembno poudariti, da so to razlike pri ugodnostih, ki splošno niso najbolj zaželeni, ampak so bolj zaželeni le pri posameznem spolu. **Absolutne** razlike (razlika v deležih odgovorov) z vidika **moškega spola** so največje pri:

- Možnosti vplačanega dodatnega pokojninskega zavarovanja, kjer si ugodnost želi 2,3 odstotne točke več moških.
- Možnosti uporabe službenih avtomobilov v zasebne namene, kjer si ugodnost želi 2,0 odstotni točki več moških.
- Možnosti uporabe prenosnega računalnika v zasebne namene, kjer si ugodnost želi 1,7 odstotne točke več moških.

Z vidika **ženskega spola** so največje razlike v mnenju prisotne pri naslednjih ugodnosti:

- Možnosti dodatnih dni dopusta, kjer si ugodnost želi 1,6 odstotne točke več žensk.
- Možnosti prilagodljivega delovnega časa opravljanja dela, kjer si ugodnost želi 1,4 odstotne točke več žensk.
- Možnosti štipendiranja otrok zaposlenih, kjer si ugodnost želi 1,2 odstotne točke več žensk.

4.1.2 Razporeditev preferenc ugodnosti glede na dohodek

Na sliki 12 je prikazana razporeditev preferenc ugodnosti posameznikov glede na dohodkovni razred, v katerega so bili razvrščeni. Razrede sem oblikoval glede na višino povprečnih neto mesečnih prihodkov, o katerih sem jih spraševal, in sicer do 1200 €, od 1200 € do pod 1600 €, od 1600 € do pod 2000 € in več kot 2000 €. Zaradi relativne male zastopanosti tistih, ki sodijo v razred z neto dohodki, višjimi od 2000 €, sem v zadnji razred združil vse, saj je tudi njihova porazdelitev preferenc ugodnosti bila podobna. Združil sem tudi rezultate do 1200 € neto, saj je bilo predstavnikov te kategorije relativno malo. Dva posameznika, ki sta svoje dohodke navedla kot manjše od 400 € mesečno, sem iz analize izključil. V nadaljevanju so vsi omenjeni % izraženi kot delež glasov posamezne ugodnosti izmed vseh v posameznem dohodkovnem razredu.

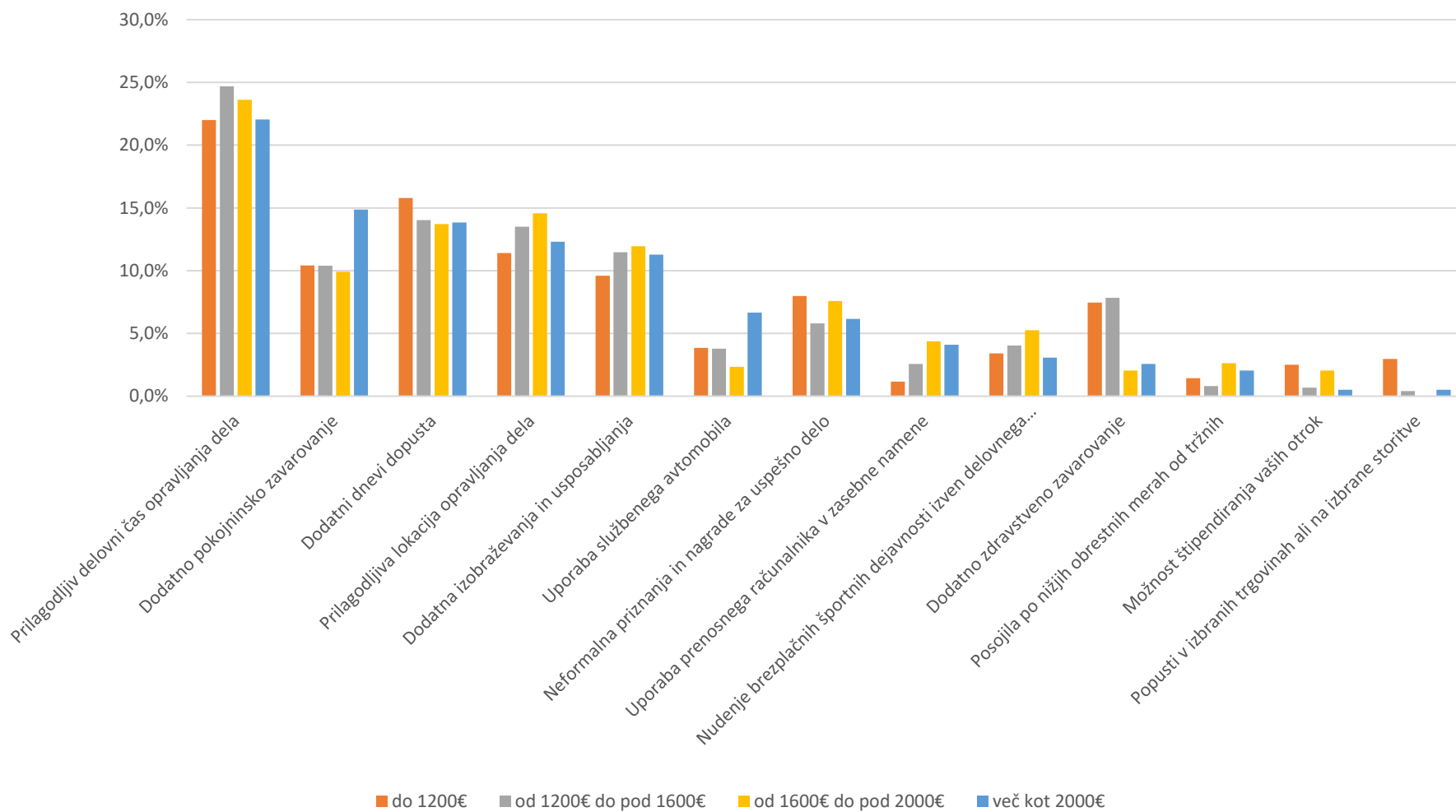
V **najnižjem dohodkovnem razredu** (do 1200 € neto plače) je bila najbolj zaželena ugodnost **dodatnih dni dopusta** (18,6 % glasov) in **prilagodljivega delovnega časa** (17,5 % glasov), najmanj zaželeni pa sta bili ugodnosti uporabe prenosnega računalnika v zasebne namene (1,0 % glasov) in posojila po nižjih obrestnih merah od tržnih (1,9 % glasov).

Dohodkovni razred **od 1200 € do pod 1600 €** neto plače si je najbolj želel **prilagodljivega časa opravljanja dela** (22,4 % glasov) in **dodatnih dni dopusta** (15,5 % glasov), najmanj pa se jih je odločilo za možnost štipendiranja otrok (1,3 % glasov) in popustov v izbranih trgovinah ali na storitve (1,2 % glasov).

Tretji razred (od 1600 € do pod 2000 € neto plače) si je prav tako najbolj želel **prilagodljiv delovni čas** (24,7 % glasov), **dodatno pa tudi prilagodljivo lokacijo opravljanja dela** (14,0 % glasov). Najmanjši interes so imeli, kot v prejšnji skupini, za štipendiranje svojih otrok (0,4 % glasov) in popuste v izbranih trgovinah ali na izbrane storitve (0,7 % glasov).

Pripadniki **najvišjega dohodkovnega razreda** (nad 2000 € neto plače) so si prav tako najbolj želeli ugodnost **prilagodljivega delovnega časa** (22,1 % glasov) in **prilagodljive lokacije dela** (14,9 % glasov), medtem ko so si najmanj želeli možnosti štipendiranja otrok (0,5 % glasov) in popustov v izbranih trgovinah ali na storitve (0,5 % glasov).

Slika 12: Razporeditev preferenc ugodnosti glede na povprečni neto dohodek



Vir: lastno delo.

4.1.3 Razporeditev preferenc ugodnosti glede na starost

Na sliki 13 je predstavljen prikaz preferenc ugodnosti na delovnem mestu glede na letnico rojstva. Preučevan vzorec sem za namene analize po starostnih skupinah razdelil v pet večjih skupin – posamezniki, ki so bili rojeni v obdobjih 1957–1965, 1966–1974, 1975–1983, 1984–1991 in mlajši kot 1992. V nadaljevanju izpostavljam tri ugodnosti, pri katerih med generacijami prihaja do največjih razlik in kje se pri tistih kategorijah pojavljajo, prav tako pa prikazujem tudi, katere ugodnosti so v primerjavi z ostalimi generacijskimi skupinami relativno bolj zaželeni v vsaki izmed preučevanih skupin.

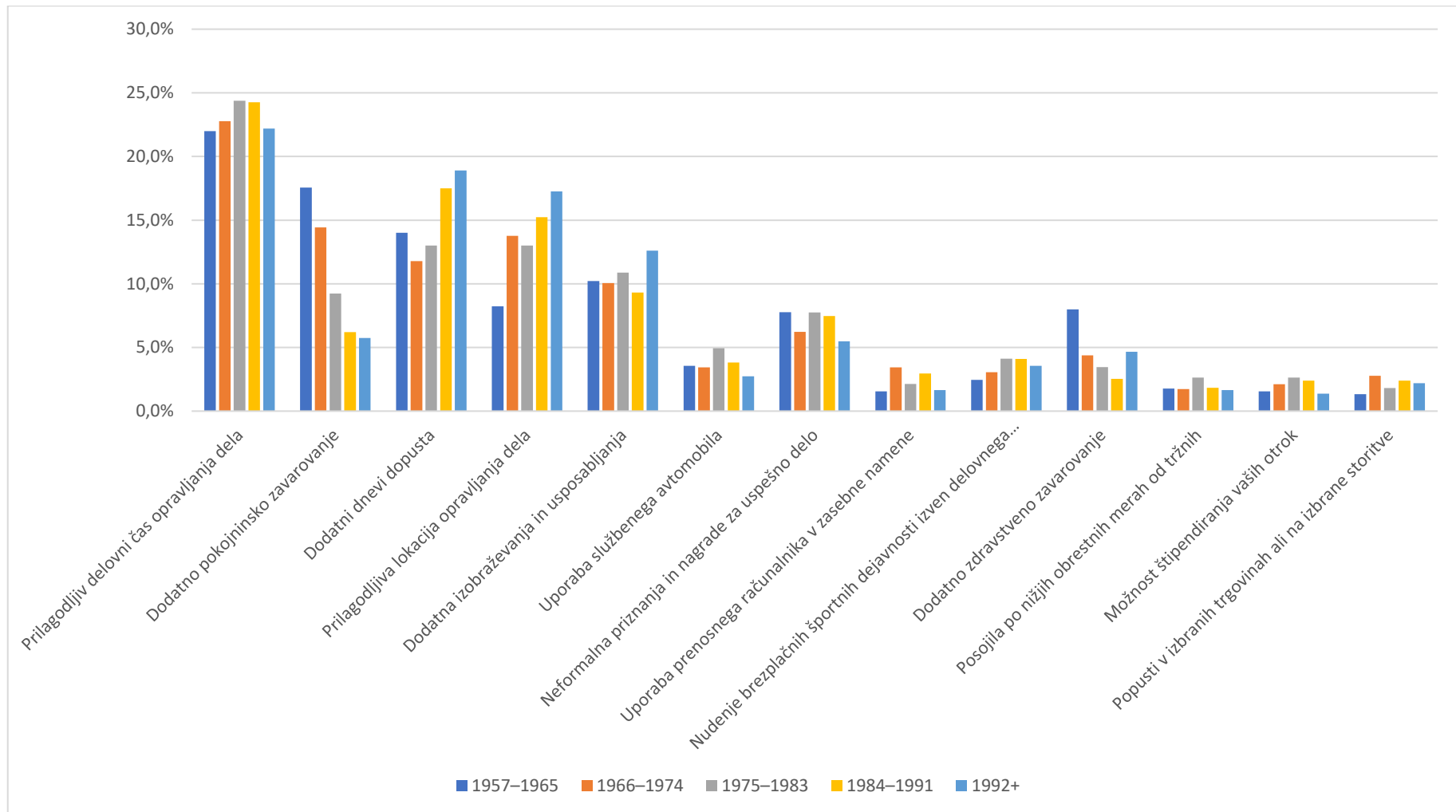
Največja razlika med generacijami je prisotna pri ugodnosti **dodatnega pokojninskega zavarovanja**, ki si ga želi 17,6 % tistih, ki so rojeni pred letom 1965 (stari 57 ali več), medtem ko si ga želi le 5,8 % posameznikov, ki so bili rojeni po letu 1992 (stari 30 ali manj). Interes za omenjeno ugodnost se s povečevanjem starosti sodelujočih vedno bolj povečuje.

Naslednja večja razlika v preferencah glede ugodnosti obstaja pri **možnosti prilagodljivosti lokacije opravljanja dela**, ki si jo v največjem deležu (17,3 %) želijo mlajši od 30 let, v najmanjšem pa najstarejši (8,2 %). Nasprotno od prejšnje ugodnosti na delovnem mestu se pri tej ugodnosti interes s povečevanjem starosti zmanjšuje.

Zadnja občutna razlika v željah posameznih generacij obstaja pri **dodatnih dnevih dopusta**, ki si jo ponovno želi največ tistih, ki pripadajo najmlajši generaciji anketirancev. Najmanjši interes (11,8 %) za omenjeno ugodnost obstaja v starostni skupini, rojenih med letoma 1966 in 1974. Opazimo lahko obliko črke U, kar pomeni, da je največ interesa pri mlajših generacijah, ki se s starostjo niža in v zadnji starostni skupini spet poviša. Ugodnosti, ki jih nisem naštel in omenil, so med posameznimi generacijami relativno enakomerno porazdeljene (absolutne razlike so manj kot pet odstotnih točk). V tabeli 1 je prikazana celotna razporeditev preferenc ugodnosti s številčnimi vrednostmi.

.

Slika 13: Razporeditev preferenc ugodnosti glede na letnice rojstva



Vir: lastno delo.

Tabela 1: Prikaz porazdelitve preferenc ugodnosti z vrednostmi po generacijskih skupinah

Ugodnost/generacijska skupina	1957–1965	1966–1974	1975–1983	1984–1991	1992+
Dodatno zdravstveno zavarovanje	8,0 %	4,4 %	3,5 %	2,5 %	4,7 %
Možnost štipendiranja vaših otrok	1,6 %	2,1 %	2,6 %	2,4 %	1,4 %
Popusti v izbranih trgovinah ali na izbrane storitve	1,3 %	2,8 %	1,8 %	2,4 %	2,2 %
Nudenje brezplačnih športnih dejavnosti izven delovnega časa	2,4 %	3,0 %	4,1 %	4,1 %	3,6 %
Dodatni dnevi dopusta	14,0 %	11,8 %	13,0 %	17,5 %	18,9 %
Dodatno pokojninsko zavarovanje	17,6 %	14,4 %	9,2 %	6,2 %	5,8 %
Prilagodljiv delovni čas opravljanja dela	22,0 %	22,8 %	24,4 %	24,3 %	22,2 %
Prilagodljiva lokacija opravljanja dela	8,2 %	13,8 %	13,0 %	15,2 %	17,3 %
Neformalna priznanja in nagrade za uspešno delo	7,8 %	6,2 %	7,7 %	7,5 %	5,5 %
Uporaba službenega avtomobila	3,6 %	3,4 %	4,9 %	3,8 %	2,7 %
Uporaba prenosnega računalnika v zasebne namene	1,6 %	3,4 %	2,1 %	3,0 %	1,6 %
Posojila po nižjih obrestnih merah od tržnih	1,8 %	1,7 %	2,6 %	1,8 %	1,6 %
Dodatna izobraževanja in usposabljanja	10,2 %	10,1 %	10,9 %	9,3 %	12,6 %
Skupno	450	755	607	709	365

Vir: lastno delo.

4.2 Dojemanje vrednosti časovne fleksibilnosti

Mnenje sodelujočih o časovni fleksibilnosti sem preučeval s kvaziekspperimentalnim okvirjem, kjer so bili udeleženci soočeni z opisom hipotetične situacije, ki je podrobno predstavljena že v opisu metodologije magistrskega dela, vprašalnik pa je opisan v opisu raziskovalnega inštrumenta. V tabeli 2 je prikazana razporeditev odgovorov na vprašanje o tem, katero delovno mesto bi anketirani raje izbrali, kjer so se odločali med delovnim mestom s časovno fleksibilnostjo in brez nje. V nadaljnji analizi se osredotočam le na tiste posameznike, ki so se v dani situaciji odločili za sprejetje delovnega mesta z ugodnostjo, saj je del ljudi, ki se zanjo niso odločili, za rezultate manj pomemben.

Tabela 2: Zbirna tabela odgovorov na vprašanje o izbiri delovnega mesta glede časovne fleksibilnosti

	Oddaljenost do 30 minut vožnje		Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje		Oddaljenost nad 60 minut vožnje	
Izbral bi delovno mesto brez ugodnosti	86	24,8 %	72	21,4 %	79	23,4 %
Izbral bi delovno mesto z ugodnostjo	261	75,2 %	264	78,6 %	258	76,6 %
Skupno	347	100,0 %	336	100,0 %	337	100,0 %

Vir: lastno delo.

Glede na to, da sem v analizi sodelujoče postavil v eksperimentalni okvir glede oddaljenosti, obstaja možnost, da se njihova resnična oddaljenost močno razlikuje od tiste, ki so jo dobili dodeljeno v eksperimentu. V okviru raziskave sem naredil tudi primerjavo med resničnimi oddaljenostmi od delovnega mesta in tisto, ki je bila sodelujočim dodeljena v kvazieksperimentu. Rezultati kažejo na to, da je bil relativno majhen delež tistih, ki sta se jim oba elementa ujemala (natančni podatki v prilogi 4), zato več o tem pišem v diskusiji pri omejitvah raziskave.

Odgovore na vprašanje prikazujem v tabeli 3, kjer sem izračunal povprečno vrednost neto plače, ki bi si jo zaposleni želeli kot nadomestilo, če bi jim že dodeljeno ugodnost naknadno odvzeli. Izračunal sem tudi standardni odklon odgovorov, vse tri glavne percentile in minimalne ter maksimalne vrednosti pri vsakem odgovoru.

Tabela 3: Pregled povprečnih premij ob izgubi ugodnosti fleksibilnosti delovnega časa po mnenju sodelujočih

Oddaljenost/vrednosti	Aritmetična sredina	Percentili		
		25.	50.	75.
Oddaljenost do 30 minut vožnje	22,30 %	15,00 %	20,00 %	30,00 %
Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje	24,83 %	15,00 %	20,00 %	30,00 %
Oddaljenost nad 60 minut vožnje	25,76 %	15,00 %	20,00 %	30,00 %

Vir: lastno delo.

Z uporabo neodvisnega t-testa (angl. Independent t-test) sem preveril, ali se premije, ki so jih zaposleni pričakovali ob odvzemu ugodnosti, statistično značilno razlikujejo. Vsi izračuni so bili narejeni pri predpostavki $\alpha = 0,05$. Rezultati, prikazani v tabeli 4, so pokazali, da obstajajo razlike v višini premije, ki bi jo zaposleni pričakovali, ko primerjamo oddaljenost tistih, ki imajo do delovnega mesta do 30 minut vožnje, in tistih, ki se vozijo več

kot 60 minut ($t = -2,279$, $p = 0,023$), pogojno pa obstaja razlika tudi pri tistih, ki so oddaljeni do 30 minut in med 30 ter 60 minut ($t = -1,909$, $p = 0,057$). Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje ter 60 minut vožnje ali več za zaposlene ne predstavlja dejavnika, ki bi vplival na željo po višji plači ob izgubi ugodnosti fleksibilnosti urnika dela. S tem lahko H1 delno sprejmemo ob upoštevanju, da mora biti razlika v oddaljenosti dovolj visoka oz. da se premija po določeni oddaljenosti stabilizira.

Tabela 4: Pregled statistično značilnih razlik glede pomena fleksibilnosti časa ob različnih oddaljenostih od delovnega mesta

Primerjalna situacija	Povprečje 1	Povprečje 2	Vrednost t-testa	Statistična značilnost
Do 30 minut vožnje, med 30 in 60 minut vožnje	22,318 %	24,826 %	-1,909	0,057
Do 30 minut vožnje, nad 60 minut vožnje	22,318 %	25,756 %	-2,279	0,023
Med 30 in 60 minut vožnje, nad 60 minut vožnje	24,826 %	25,756 %	-0,059	0,555

Vir: lastno delo.

4.3 Dojemanje vrednosti lokacijske fleksibilnosti

Vprašanje, na katerega so anketiranci odgovarjali, je bilo podobno kot pri časovni fleksibilnosti, le da sem tukaj standardiziral vse ostale podatke, spreminjal pa število dni dela s poljubne lokacije, kot je opisano zgoraj. Rezultati odločitve o sprejetju posamezne ugodnosti so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: Zbirna tabela odgovorov na vprašanje o izbiri delovnega mesta glede lokacijske fleksibilnosti

Lokacija/ oddaljenost	Izbira	Oddaljenost do 30 minut vožnje		Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje		Oddaljenost nad 60 minut vožnje	
Delo s poljubne lokacije en dan na teden	Izbral bi delovno mesto brez ugodnosti	15	16,5 %	14	16,5 %	19	22,9 %
	Izbral bi delovno mesto z ugodnostjo	76	83,5 %	71	83,5 %	64	77,1 %
	Skupno	91	100,0 %	85	100,0 %	83	100,0 %

Se nadaljuje

Tabela 5: Zbirna tabela odgovorov na vprašanje o izbiri delovnega mesta glede lokacijske fleksibilnosti (nad.)

Lokacija/ oddaljenost	Izbira	Oddaljenost do 30 minut vožnje		Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje		Oddaljenost nad 60 minut vožnje	
Delo s poljubne lokacije dva dneva na teden	Izbral bi delovno mesto brez ugodnosti	15	18,5 %	12	13,6 %	11	12,4 %
	Izbral bi delovno mesto z ugodnostjo	66	81,5 %	76	86,4 %	78	87,6 %
	Skupno	81	100,0 %	88	100,0 %	89	100,0 %
Delo s poljubne lokacije tri dni na teden	Izbral bi delovno mesto brez ugodnosti	15	16,7 %	10	13,3 %	9	10,2 %
	Izbral bi delovno mesto z ugodnostjo	75	83,3 %	65	86,7 %	79	89,8 %
	Skupno	90	100,0 %	75	100,0 %	88	100,0 %
Delo s poljubne lokacije vse dni v tednu	Izbral bi delovno mesto brez ugodnosti	27	31,8 %	28	31,8 %	20	26,0 %
	Izbral bi delovno mesto z ugodnostjo	58	68,2 %	60	68,2 %	57	74,0 %
	Skupno	85	100,0 %	88	100,0 %	77	100,0 %

Vir: lastno delo.

Iz tabele 5 vidimo, da bi se prevladujoča večina v vseh pogojih odločila za ugodnost. Podobno kot v primeru v prejšnjem podpoglavju sem tudi v tej tabeli v nadaljnje analize vključil le tiste osebe, ki so se odločile za sprejetje ugodnosti in sem lahko pri njih izračunal povprečne vrednosti plač, ki bi jih želeli pridobiti ob izgubi omenjene ugodnosti. V tabeli 6 so prikazane omenjene aritmetične sredine zahtevanega povišanja plač.

Tabela 6: Pregled povprečnih premij ob izgubi ugodnosti fleksibilnosti lokacije opravljanja dela po mnenju sodelujočih

Lokacija/oddaljenost	Oddaljenost do 30 minut vožnje	Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje	Oddaljenost nad 60 minut vožnje
Delo s poljubne lokacije en dan na teden	17,93 %	21,42 %	22,66 %
Delo s poljubne lokacije dva dneva na teden	21,82 %	22,63 %	25,72 %

Se nadaljuje

Tabela 6: Pregled povprečnih premij ob izgubi ugodnosti fleksibilnosti lokacije opravljanja dela po mnenju sodelujočih (nad.)

Lokacija/oddaljenost	Oddaljenost do 30 minut vožnje	Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje	Oddaljenost nad 60 minut vožnje
Delo s poljubne lokacije tri dni na teden	22,43 %	26,23 %	27,17 %
Delo s poljubne lokacije vse dni v tednu	27,36 %	32,09 %	29,68 %

Vir: lastno delo.

Ob računanju, ali obstajajo statistično značilne razlike med povišanjem plač, ki si ga zaposleni želijo zaradi izgube ugodnosti fleksibilnosti lokacije v odvisnosti od njihove oddaljenosti od delovnega mesta, sem ugotovil, da nobena izmed kombinacij oddaljenosti ni pokazala statistično značilnih razlik.

V nadaljevanju sem preveril tudi, ali obstajajo razlike v povprečni premiji, ki bi jo zaposleni pričakovali v primeru odvzema ugodnosti v posamezni skupini oddaljenosti, na podlagi česar sem ugotavljal, ali ima število dni dela s poljubne lokacije statistično značilen vpliv. Razlike v povprečnih vrednostih, ki so jih posamezniki pričakovali zaradi izgube posamezne ugodnosti, sem analiziral z analizo variance. Ugotovil sem, da med skupinami obstajajo razlike pri $F = 3,368$, $p < 0,001$.

V tabeli 7 so predstavljeni podrobnejši rezultati post-hoc analiz, kjer točno vidimo, med katerimi skupinami prihaja do največjih statistično značilnih razlik. Zaradi boljše preglednosti sem v tabeli 7 skupine označil s številkami, ki predstavljajo naslednje:

- številka 1 – delo s poljubne lokacije en dan na teden,
- številka 2 – delo s poljubne lokacije dva dneva na teden,
- številka 3 – delo s poljubne lokacije tri dni na teden,
- številka 4 – delo s poljubne lokacije vse dni v tednu.

Tabela 7: Pregled statistično značilnih razlik v primerjavi fleksibilnosti lokacije ob enakih oddaljenostih od delovnega mesta

	Primerjalna situacija	Povprečje 1	Povprečje 2	Vrednost t-testa	Statistična značilnost
Oddaljenost do 30 minut vožnje	1, 2	17,934	21,818	-1,75	0,083
	1, 3	17,934	22,427	-1,995	0,048
	1, 4	17,934	27,358	-3,272	0,002

Se nadaljuje

Tabela 7: Pregled statistično značilnih razlik v primerjavi fleksibilnosti lokacije ob enakih oddaljenostih od delovnega mesta (nad.)

	Primerjalna situacija	Povprečje 1	Povprečje 2	Vrednost t- testa	Statistična značilnost
Oddaljenost do 30 minut vožnje	2, 3	21,818	22,427	-0,229	0,819
	2, 4	21,818	27,358	-1,772	0,079
	3, 4	22,427	27,358	-1,59	0,114
Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje	1, 2	21,423	22,632	-0,499	0,619
	1, 3	21,423	26,231	-1,729	0,086
	1, 4	21,423	32,091	-3,404	< 0,001
	2, 3	22,632	26,231	-1,286	0,201
	2, 4	22,632	32,091	-3,006	0,003
	3, 4	26,231	32,091	-1,644	0,103
Oddaljenost nad 60 minut vožnje	1, 2	22,656	25,718	-0,962	0,337
	1, 3	22,656	27,165	-1,411	0,16
	1, 4	22,656	29,681	-1,912	0,058
	2, 3	25,718	27,165	-0,474	0,636
	2, 4	25,718	29,681	-1,115	0,267
	3, 4	27,165	29,681	-0,704	0,483

Vir: lastno delo.

Rezultati so pokazali, da obstajajo razlike v premiji, ki bi jo zaposleni pričakovali ob izgubi ugodnosti fleksibilnosti lokacije pri petih primerjavah. Vsi izračuni so bili narejeni pri predpostavki $\alpha = 0,05$. Največja statistična značilnost je prisotna pri tistih, ki so oddaljeni med 30 in 60 minut vožnje, ko sem primerjal možnost fleksibilnosti enega dneva na teden s popolnim delom na daljavo ($t = -3,404$, $p = < 0,001$). Visoke vrednosti so prisotne tudi pri primerjavi enodnevne fleksibilnosti in popolne fleksibilnosti z oddaljenostjo do 30 minut vožnje ($t = -3,272$, $p = 0,002$) in oddaljenostjo med 30 in 60 minut vožnje pri tistih, ki so imeli možnost dela s poljubne lokacije dva dneva na teden v primerjavi s popolno lokacijsko fleksibilnostjo ($t = -3,006$, $p = 0,003$). Statistično značilna razlika je tudi pri kombinaciji najmanjše oddaljenosti od delovnega mesta, kjer sta primerjani skupini tistih, ki bi imeli možnost lokacijske fleksibilnosti en dan, in tistih, ki bi lahko svoje delo vedno opravljali s katerekoli lokacije ($t = -1,995$, $p = 0,048$). S pridobljenimi podatki lahko delno sprejemem tretjo hipotezo H3.

4.4 Dojemanje vrednosti kombinacije lokacijske in časovne fleksibilnosti

Del raziskave je vključeval tudi preučevanje tega, kako pomembna je zaposlenim kombinacija lokacijske in časovne fleksibilnosti in kako se povprečna višina plače, ki jo zaposleni pričakujejo ob izgubi omenjene ugodnosti, razlikuje od vrednosti, ki so jih navedli, ko so se odločali le o eni izmed njiju. V tem delu prikazujem spremembe v skupinah, ki so bile oddaljene do 30 in med 30 in 60 minut vožnje od delovnega mesta¹. V tabeli 8 je prikazana razporeditev odgovorov na spodnje vprašanje.

Tabela 8: Zbirna tabela odgovorov na vprašanje o izbiri delovnega mesta glede lokacijske in časovne fleksibilnosti

Lokacija/oddaljenost	Izbira	Oddaljenost do 30 minut vožnje		Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje	
Delo s poljubne lokacije en dan na teden	Izbral bi delovno mesto brez ugodnosti	20	18,5 %	20	19,0 %
	Izbral bi delovno mesto z ugodnostjo	88	81,5 %	85	81,0 %
	Skupno	108	100,0 %	105	100,0 %
Delo s poljubne lokacije dva dneva na teden	Izbral bi delovno mesto brez ugodnosti	21	17,6 %	17	13,8 %
	Izbral bi delovno mesto z ugodnostjo	98	82,4 %	106	86,2 %
	Skupno	119	100,0 %	123	100,0 %
Delo s poljubne lokacije tri dni na teden	Izbral bi delovno mesto brez ugodnosti	25	20,8 %	18	16,7 %
	Izbral bi delovno mesto z ugodnostjo	95	79,2 %	90	83,3 %
	Skupno	120	100,0 %	108	100,0 %

Vir: lastno delo.

Pri osebah, ki so se odločile za sprejetje ugodnosti, sem izračunal povprečno vrednost plače, ki so jo pričakovali ob izgubi ugodnosti na delovnem mestu. Podatki so prikazani v tabeli 9.

¹ Prikazovanje in analizo sem omejil zaradi načina zbiranja podatkov.

Tabela 9: Pregled povprečnih premij ob izgubi ugodnosti časovne in lokacijske fleksibilnosti opravljanja dela po mnenju sodelujočih

Lokacija/oddaljenost	Oddaljenost do 30 minut vožnje	Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje
Delo s poljubne lokacije en dan na teden	23,22 %	25,67 %
Delo s poljubne lokacije dva dneva na teden	24,78 %	25,76 %
Delo s poljubne lokacije tri dni na teden	31,48 %	33,33 %

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem naredil primerjavo, ali obstajajo statistično značilne razlike v povišanju plač, ki si jih zaposleni želijo ob izgubi obeh ugodnosti. Rezultati so predstavljeni v tabeli 10. Zaradi boljše preglednosti so tudi skupine v tej tabeli označene s številkami po naslednjem sistemu:

- številka 1 – delo s poljubne lokacije en dan na teden,
- številka 2 – delo s poljubne lokacije dva dneva na teden,
- številka 3 – delo s poljubne lokacije tri dni na teden.

Tabela 10: Pregled statistično značilnih razlik v primerjavi fleksibilnosti lokacije ob enakih oddaljenostih od delovnega mesta

Tip primerjave/podatki	Primerjalna situacija	Povprečje 1	Povprečje 2	Vrednost t-testa	Statistična značilnost
Oddaljenost do 30 minut vožnje	1, 2	23,227	24,776	−0,751	0,454
	1, 3	23,227	31,484	−3,156	0,002
	2, 3	24,776	31,484	−2,621	0,01
Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje	1, 2	25,670	25,754	−0,36	0,972
	1, 3	25,670	33,333	−2,643	0,009
	2, 3	25,754	33,333	−2,726	0,007

Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da obstajajo statistično značilne razlike v višini plače, ki bi jo zaposleni zahtevali v primeru izgube ugodnosti fleksibilnost časa in lokacije v naslednjih primerih. Pri posameznikih, ki so oddaljeni do 30 minut vožnje, so največje razlike med skupino, ki bi s poljubne lokacije lahko delo opravljala en dan, in med tistimi, ki imajo omogočeno 3-dnevno fleksibilnost ($t = -3,156$, $p = 0,002$), prav tako pa tudi med posamezniki z 2-dnevno fleksibilnostjo in 3-dnevno ($t = -2,621$, $p = 0,01$). Med tistimi, ki so od delovnega mesta bili oddaljeni med 30 in 60 minut vožnje, je do največjih razlik prišlo pri skupini z 2-dnevno

fleksibilnostjo in 3-dnevno ($t = -2,726$, $p = 0,007$), prav tako pa tudi med tistimi, ki so imeli omogočeno delo s poljubne lokacije en dan na teden in tri dni v tednu ($t = -2,643$, $p = 0,009$). Statistično značilnih razlik med skupinama z enim dnevom fleksibilnosti in dvema dnevoma ne glede na lokacijo ni bilo.

V tabeli 11 so predstavljene povprečne premije, ki jih zaposleni pričakujejo ob izgubi posamezne ugodnosti ali kombinacije ugodnosti na delovnem mestu, ločene po oddaljenosti. Opazimo lahko, da se premija pri kombinaciji časovne in lokacijske fleksibilnosti v povprečju poveča za približno 20 %. Na podlagi zapisanega sem zavrnil tretjo hipotezo H3.

Tabela 11: Pregled povprečnih premij ob izgubi posamezne ugodnosti na delovnem mestu po mnenju sodelujočih

Ugodnost/oddaljenost	Oddaljenost do 30 minut vožnje	Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje
Časovna fleksibilnost	22,30 %	24,80 %
Lokacijska fleksibilnost	20,73 %	23,43 %
Časovna in lokacijska fleksibilnost	26,49 %	28,25 %

Vir: lastno delo.

Analiziral sem tudi vpliv oddaljenosti na višino plače, ki bi jo zaposleni želeli ob izgubi ugodnosti fleksibilnosti časa in lokacije. Med seboj sem primerjal skupine z enakim številom dni lokacijske in enako količino časovne fleksibilnosti, razlikuje pa se oddaljenost od delovnega mesta. Pri nobeni izmed navedenih možnosti ni bilo statistično značilnih razlik v višini plače, ki bi jo pričakovali ob izgubi ugodnosti.

Na koncu sklopa vprašanj o lokacijski in časovni fleksibilnosti sem spraševal tudi, kako posamezniki vrednotijo možnost stalnega delovnega prostora v pisarnah (vnaprej določena delovna postaja oz. delovno mesto, ki se ne spreminja). V tabeli 12 so predstavljene povprečne vrednosti, ki jih zaposleni pričakujejo ob izgubi stalnega prostora v pisarnah delodajalca. Opazno je, da se premija povečuje z večjo oddaljenostjo od delovnega mesta, z analizo pa sem ugotovil, da kljub temu nikjer ne obstajajo statistično značilne razlike med vrednostmi preučevanih skupin.

Tabela 12: Pregled povprečnega povišanja plač, ki jih sodelujoči želijo zaradi odvzeta stalnega delovnega prostora na delovnem mestu

Lokacija/oddaljenost	Oddaljenost do 30 minut vožnje	Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje	Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje
Delo s poljubne lokacije en dan na teden	23,06 %	23,36 %	29,25 %
Delo s poljubne lokacije dva dneva na teden	22,38 %	25,5 %	24,1 %
Delo s poljubne lokacije tri dni na teden	25,15 %	25,31 %	26,12 %

Vir: lastno delo.

4.5 Dojemanje vrednosti dodatnih dni dopusta na delovnem mestu

V raziskavi sem preučeval tudi vrednost dodatnega dneva dopusta za zaposlene. V tabeli 13 so prikazani rezultati odgovora na vprašanje, koliko višjo plačo bi zaposleni pričakovali ob izgubi dni dopusta nad osnovo (20, 25 ali 30 dni).

Tabela 13: Pregled povprečnih premij ob izgubi dodatnih dni dopusta nad ponujeno osnovo po mnenju sodelujočih

Primerjava	Dnevi ponujenega dopusta	N	Povprečna vrednost skupine
20 dni	21	80	17,58 %
	22	75	24,35 %
	23	80	27,79 %
	24	74	28,15 %
	25	63	35,57 %
25 dni	26	57	17,61 %
	27	65	24,19 %
	28	58	28,33 %
	29	65	28,22 %
	30	72	27,86 %
30 dni	31	82	16,84 %
	32	58	23,86 %
	33	71	24,51 %
	34	74	24,49 %
	35	46	25,04 %

Vir: lastno delo.

Na podlagi pridobljenih podatkov sem oblikoval tri premice, ki določajo, kako posamezniki denarno vrednotijo dodaten dan dopusta glede na njihovo začetno osnovo. Premice so prikazane na sliki 14.

Enačba (4) prikazuje vrednost dodatnega dneva dopusta ob predpostavki 20 dni dopusta, v primeru, ko posameznik dan dopusta izgubi.

$$y = 3,98x - 64,840 \quad (4)$$

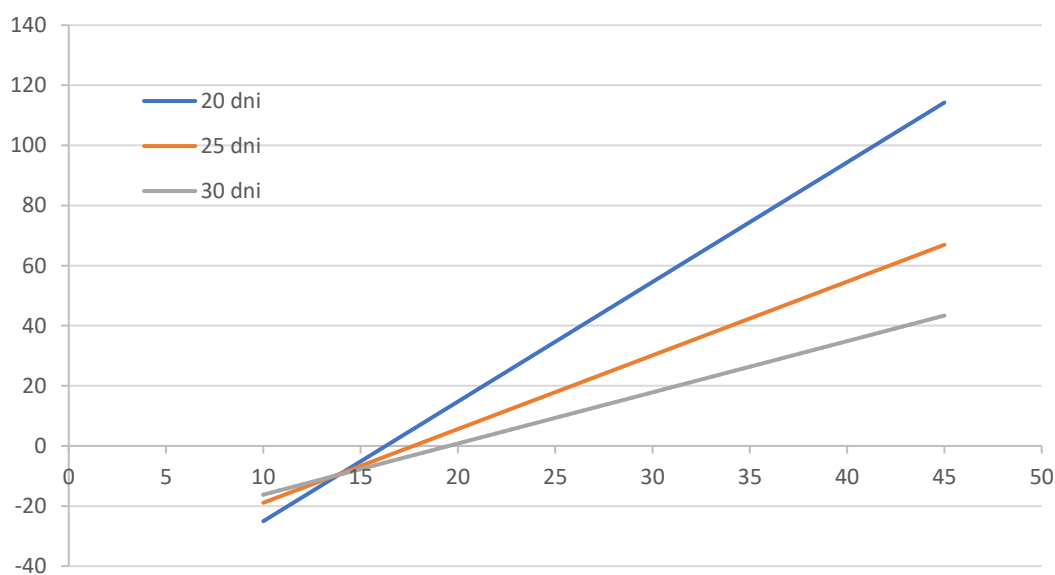
Enačba (5) prikazuje vrednost dodatnega dneva dopusta ob predpostavki 25 dni dopusta, v primeru, ko posameznik dan dopusta izgubi.

$$y = 2,4524x - 43,427 \quad (5)$$

Enačba (6) prikazuje vrednost dodatnega dneva dopusta ob predpostavki 30 dni dopusta, v primeru, ko posameznik dan dopusta izgubi.

$$y = 1,7028x - 33,245 \quad (6)$$

Slika 14: Vrednost dodatnega dneva dopusta pri različnih osnovah dni dopusta v primeru izgube dneva dopusta



Vir: lastno delo.

Analiziral sem tudi, ali obstaja statistično značilna razlika v vrednostih, ki bi jih zaposleni želeli prejeti ob istem absolutnem znižanju dopusta, torej ob odvzetju enega dneva dopusta, ne glede na kategorijo, v kateri se nahajajo. Rezultati so pokazali, da prihaja do statistično značilnih razlik le pri primerjavi skupin, kjer bi izgubili pet dni dopusta pri osnovi 20 in 25 dni ($t = 2,062$, $p = 0,041$) in osnovah 25 in 30 dni ($t = 2,622$, $p = 0,01$), pri ostalih vrednostih

pa statistično značilne razlike ne obstajajo. Na podlagi rezultatov lahko delno sprejemem hipotezo H4.

Skladno s teorijo obetov, ki pravi, da je nekaj približno 2,5-krat manj vredno takrat, ko nam ugodnost nekdo podari, v primerjavi s tem, ko jo izgubimo, sem naredil tudi graf, viden na sliki 15, in pripadajoče enačbe premic za primer, ko posameznik pridobi dodaten dan dopusta, ob predpostavki 20, 25 in 30 dni osnovnega dopusta.

Enačba (7) prikazuje vrednost dodatnega dneva dopusta ob predpostavki 20 dni dopusta, v primeru, ko posameznik dan dopusta pridobi.

$$y = 1,592x - 11,608 \quad (7)$$

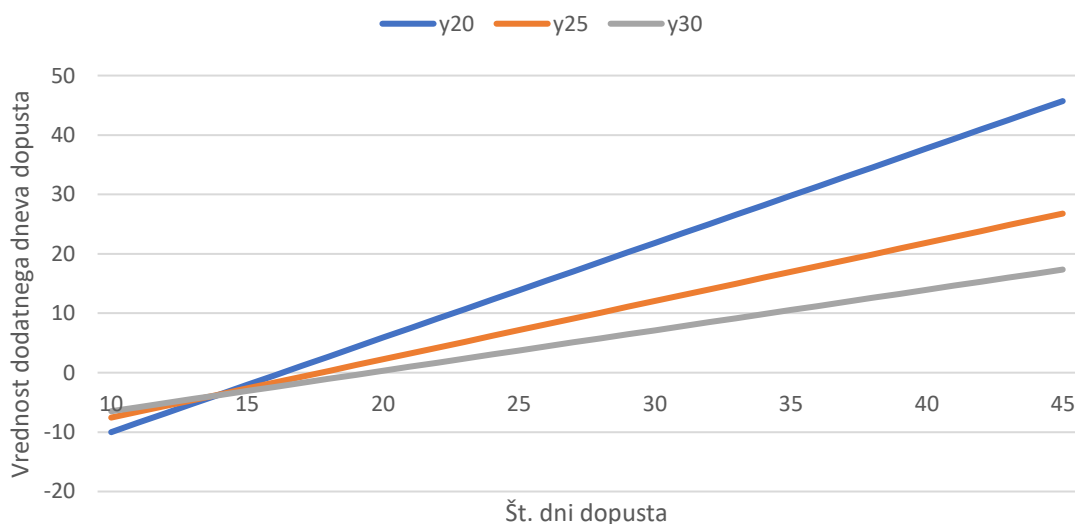
Enačba (8) prikazuje vrednost dodatnega dneva dopusta ob predpostavki 25 dni dopusta, v primeru, ko posameznik dan dopusta pridobi.

$$y = 0,981x - 8,542 \quad (8)$$

Enačba (9) prikazuje vrednost dodatnega dneva dopusta ob predpostavki 30 dni dopusta, v primeru, ko posameznik dan dopusta pridobi.

$$y = 0,6811x - 7,168 \quad (9)$$

Slika 15: Vrednost dodatnega dneva dopusta pri različnih osnovah dni dopusta ob pridobitvi dopusta



Vir: lastno delo.

5 DISKUSIJA

V magistrskem delu sem meril subjektivno vrednost fleksibilnosti kot del celovitega plačnega paketa na delovnem mestu. Za vrednotenje subjektivne vrednosti fleksibilnosti sem denarno ovrednotil premije, ki jih zaposleni pričakujejo v zameno za izgubo časovne in lokacijske fleksibilnosti ter njune kombinacije na delovnem mestu, prav tako pa sem naredil pregled preferenc ugodnosti na delovnem mestu glede na različne demografske spremenljivke. Dodatno sem ovrednotil tudi povprečno vrednost premije za izgubo enega dneva dopusta, in sicer glede na to, koliko dni dopusta ima posameznik.

Raziskava, izvedena v magistrskem delu, pomembno prispeva k področju raziskovanosti tematike ugodnosti na delovnih mestih, saj se v zadnjih letih vedno več podjetij odloča za uvedbo paketov ugodnosti, ki vključujejo tudi fleksibilnost časa in prostora dela. Do sedaj še ni bila narejena analiza preferenc ugodnosti na delovnih mestih v Sloveniji, prav tako pa magistrsko delo prikaže vrednost posamezne ugodnosti in naredi jasno hierarhijo ugodnosti. Rezultati raziskave pa predstavljajo tudi osnovo za primerjavo z drugimi državami po svetu.

5.1 Glavne ugotovitve in teoretične implikacije

Z analizo rezultatov sem ugotovil, da je najbolj zaželena ugodnost na delovnem mestu prilagodljiv delovni čas (23,3 % odgovorov), druga najbolj zaželena ugodnost so dodatni dnevi dopusta (14,7 % odgovorov), zadnja pa prilagodljiva lokacija dela (13,5 % odgovorov). Ugotovitve se ujemajo z rezultati že izvedenih raziskav z dajanjem prednosti fleksibilnosti glede časa in lokacije (Owllabs, 2021; Lindzon, 2022; Principal, 2022), obstajajo pa manjše razlike v dajanju prednosti dodatnim dnevom dopusta, saj se spremenljivka giblje med 3. in 5. mestom po lestvicah prioritete glede na posamezno raziskavo.

V primerjavi želja po ugodnostih med moškimi in ženskami prihaja do relativnih razlik v tem, kaj si kateri od spolov nadpovprečno želi. Moški si želijo uporabe prenosnih računalnikov in službenih avtomobilov v zasebne namene, prav tako pa možnosti pridobitve kreditov po nižjih obrestnih merah. Nasprotno od njih si ženske veliko bolj izrazito želijo možnosti pridobitve popustov v trgovinah, dodatnega zavarovanja in štipendiranja otrok zaposlenih. Ženske so si tudi bolj želele dodatne dni dopusta in prilagodljiv čas opravljanja dela, kar je bilo ugotovljeno tudi v raziskavi Castle (2020), ki je ugotovila, da si več žensk omenjene ugodnosti želi predvsem zato, ker v povprečju več svojega časa namenijo skrbi za otroke in družino, posledično pa imajo zaradi tega tudi manj časa za svoje prostočasne aktivnosti. Pomembno je poudariti, da so pri teh ugodnostih razlike največje v relativnem smislu (razmerje deležev moških in žensk), ko jih primerjamo z nasprotnim spolom. To pomeni, da imajo zaposleni, ne glede na spol, oblikovane glavne preference ugodnosti v plačnih paketih približno podobno, razlikujejo pa se v manj zastopanih kategorijah, ki so večinoma posledica različnih interesov predstavnikov spolov.

Analiza ugodnosti na delovnem mestu po dohodkovni razčlenitvi je pokazala, da obstajajo razlike v interesu po posameznih ugodnostih na delovnem mestu. Vse skupine sodelujočih so si najbolj želele časovne fleksibilnosti, razlikovale pa so se v preferenci lokacijske fleksibilnosti in dodatnih dni dopusta. Prav tako so si skoraj vse skupine, razen tiste z najnižjimi prihodki, najmanj želele popustov v trgovinah in štipendiranja otrok.

Ugodnosti na delovnem mestu se lahko razdelijo tudi po starostnih razredih, a predhodne raziskave tega ne priporočajo kot glavni dejavnik pri presojanju ugodnosti, saj lahko na takšen način kateri izmed generacij vzamemo splošno zaželeno ugodnosti (StanCorp Financial Group, Inc., 2021; Grensing-Pophal, 2020; Kim, Kim & Kim, 2019). Rezultati magistrskega dela dodajo že izvedenim raziskavam dodatne tri ugodnosti, pri katerih obstajajo največje razlike v željah med posameznimi generacijami. Te razlike se pojavljajo pri dodatnem pokojninskem zavarovanju, ki si ga želi največ pripadnikov starejših generacij. Mlajša generacija pa si v nasprotju s starejšo najbolj želi možnosti fleksibilnosti glede lokacije opravljanja dela in dodatnih dni dopusta.

Temelj za določanje vrednosti posamezne ugodnosti za zaposlene je teorija obetov, ki pravi, da ljudem izguba nečesa predstavlja približno 2,5-krat večjo vrednost, kot če isto stvar pridobijo. Ugotovil sem, da se delež zaposlenih, ki si želi časovne fleksibilnosti na delovnem mestu, v povprečju giblje med 75,2 % in 78,6 %, odvisno od oddaljenosti od delovnega mesta. V primerjavi z ostalimi raziskavami na področju časovne fleksibilnosti so si anketiranci iz našega vzorca želeli časovne fleksibilnosti podpovprečno, saj so preostali rezultati bili 87 % (McKinsey, 2022), 95 % (Bindley & Cutter, 2022) in 91 % (Owllabs, 2021). Predvidevam, da je rezultat nižji zaradi specifičnosti preučevanega vzorca, zanimivo pa bi bilo raziskavo ponoviti z uravnoteženim vzorcem po vseh dohodkovnih razredih, da bi ugotovili, ali je bil to naključen vpliv ali Slovenci časovno fleksibilnost vrednotimo podpovprečno. Na podlagi rezultatov sem lahko tudi delno sprejel H1, saj je oddaljenost imela statistično značilen vpliv na povečanje subjektivne vrednosti fleksibilnosti dela, vendar samo v primeru, ko sem primerjal sodelujoče s trajanjem vožnje do 30 minut in tiste, ki so bili oddaljeni več kot 60 minut vožnje od doma.

Delež posameznikov, ki si je želel lokacijsko fleksibilnost (med 77,1 % in 89,8 %, odvisno od oddaljenosti), je bil v povprečju večji od tistih, ki so si želeli časovno fleksibilnost, kar je v nasprotju s podobno raziskavo, ki sta jo opravila Bindley & Cutter (2022). Prav tako si več posameznikov želi biti vključenih v hibridne modele dela in ne v modele popolnega dela od doma (remote work), kar se ujema z rezultati izvedenih študij, kot so Apollo Technical LLC (2022), Global Benefits Attitudes Survey (2022) in Wronski in Cohen (2022). Ugotovil sem, da ima lokacija statistično značilen vpliv na premijo ob izgubi ugodnosti lokacijske fleksibilnosti le ob pogoju oddaljenosti med 30 in 60 minut vožnje pri primerjavi enega dneva fleksibilnosti s popolnim delom na daljavo. Lokacija je imela tudi statistično značilen vpliv v situaciji, ko sem primerjal vrednosti pri oddaljenosti do 30 minut vožnje v skupinah z enim dnevom fleksibilnosti in popolno fleksibilnostjo. Zadnja večja razlika je bila v oddaljenosti med 30 in 60 minut vožnje, ko sem primerjal skupine z dvema dnevoma

fleksibilnosti in popolno fleksibilnostjo, zato lahko H2, kjer trdim, da ima lokacija vpliv na premijo, ki jo zaposleni zahtevajo ob izgubi ugodnosti, delno sprejemem. Kombinacija časovne in lokacijske fleksibilnosti v povprečju ni zanimala več posameznikov kot pa samo časovne in samo lokacijske fleksibilnosti. Premije ob izgubi obeh ugodnosti na delovnem mestu so bile višje od premij ob izgubi posamezne ugodnosti za približno 20 % in ne za več kot 100 %, tako kot sem predvideval. S tem sem zavrnil tretjo hipotezo v magistrskem delu (H3), kjer trdim, da bo premija pri kombinaciji ugodnosti višja kot pa seštevek posameznih premij pri ugodnostih.

V raziskavi sem sodelujoče spraševal tudi po vrednosti, ki jo pripisujejo stalnemu delovnemu prostoru na delovnem mestu. Ugotovil sem, da so to možnost sodelujoči vrednotili približno podobno kot možnost časovne fleksibilnosti, saj je povprečje premij ob izgubi dodeljenega delovnega prostora na delovnem mestu vseh skupin znašalo 24,91 %, kar znaša več od samo časovne in samo lokacijske fleksibilnosti. Skleпам, da zaposleni to vrednotijo kot bolj pomembno, saj jim je nenavadno, da ne bi imeli dodeljenega prostora na delovnem mestu glede na relativno nizko prisotnost takšne organiziranosti v Sloveniji.

Pri analizi premije, ki jo zaposleni zahtevajo ob izgubi ugodnosti dodatnih dni dopusta na delovnem mestu, sem ugotovil, da prihaja do razlik v višini premij le pri nekaterih skupinah. Na podlagi tega sem lahko delno sprejel hipotezo H4, v kateri sem trdil, da ima večja osnova dni dopusta vpliv na višino premije, ki jo zaposleni pričakujejo. V absolutnem smislu so vrednosti premij višje pri tistih posameznikih, ki so imeli določeno nižje število dni dopusta, kar se ujema s podobno raziskavo, narejeno na tem področju, saj sta avtorja Alderighi in Lorenzini (2011) ugotovila, da imajo tisti posamezniki, ki imajo manj dni dopusta, večjo mejno korist posameznega dela prostega dneva od tistih, ki jih imajo več. Teorija o mejni koristnosti v preučevani situaciji dobro opisuje veliko večjo vrednost enega dneva dopusta pri tistih, ki jih imajo manj, saj jim en dan predstavlja veliko večji relativni delež celotnega dopusta, kot pa pri tistih, ki ga imajo na voljo več.

5.2 Praktične implikacije

Na podlagi preučevane literature, opravljene raziskave in analize rezultatov izpostavljam glavne praktične usmeritve za odločevalce v podjetjih. Ugotovitve so pomembne, saj lahko pripomorejo k boljšemu oblikovanju paketov ugodnosti na delovnem mestu in razumevanju pomena vrednosti posamezne ugodnosti za posameznike.

Ob oblikovanju paketov ugodnosti na delovnem mestu je zelo pomembno nameniti dovolj pozornosti najbolj zaželenim ugodnostim, saj so premije pokazale, da je **najpomembnejše ponuditi možnost koriščenja posamezne ugodnosti, v kolikšni meri pa je relativno manj pomembno**. Z vidika posameznika je najpomembnejši dejavnik zavedanje o prisotnosti posamezne ugodnosti, ki mu je pomembna. Zato odločevalcem priporočam, da svojim zaposlenim omogočijo tiste ugodnosti, ki so pri njih najbolj zaželenе, ni pa toliko pomembno, v kakšnem obsegu jih zagotovijo, saj je že njihova prisotnost zelo pomembna.

Pri analizi in interpretaciji podatkov magistrskega dela je treba ugodnosti gledati kot celoto in ne kot posamezne elemente, saj lahko s hitrim sklepanjem sprejmemo napačne odločitve. Še posebej pomembno je takšno razmišljanje ob oblikovanju paketov ugodnosti, ki zajemajo več preučevanih elementov v raziskavi. Za najboljše počutje in produktivnost delavcev na delovnem mestu je treba oblikovati pakete ugodnosti, ki odražajo preference celotne skupine demografskih dejavnikov posameznika, in jih v času prilagajati novim trendom med zaposlenimi.

Pri oblikovanju plačnih paketov na delovnem mestu je pomembno vanje vključiti predvsem časovno fleksibilnost, dodatno lokacijsko in dodatno zdravstveno zavarovanje, saj so bile to tri ugodnosti, ki so bile pri zaposlenih najbolj zaželenne, ne glede na demografske značilnosti zaposlenih. Glede na osebne značilnosti posameznika in glede na individualne preference se bo vrstni red ugodnosti seveda spreminjal, je pa osnova za pakete ugodnosti v takšni obliki dobra. Ker se preference po raznih demografskih značilnostih razlikujejo, je pomembno, da se tiste ugodnosti, ki se lahko, prilagodijo posameznim generacijam, spolu, dohodkom itd.

Predvsem pri določanju lokacijske fleksibilnosti je pomembno zavedanje o socialnem vidiku zaposlenih. Večina zaposlenih še vedno rada ohranja medsebojne osebne stike, zato je upad tistih, ki bi sprejeli delovno mesto, kjer bi delo potekalo s poljubne lokacije vsak dan v tednu, veliko večji kot pri delovnem mestu, ki ponuja manj dni dela s poljubne lokacije. Za popolno fleksibilnost (pet dni na teden) glede lokacije oz. polno delo na daljavo se je odločilo med 68,2 % in 74,0 % anketiranih, za ostale oblike (tri dni in manj) pa za 10–20 odstotnih točk več posameznikov, zato morajo biti managerji pozorni, komu takšne pakete ugodnosti ponuditi. Čeprav je bil interes za tako delovno mesto nižji, pa tisti, ki so ga sprejeli, zahtevajo v povprečju približno 20 % višjo premijo ob izgubi te ugodnosti, zato sklepam, da se za to ugodnost odločajo v povprečju tisti, ki si popolne fleksibilnosti glede lokacije opravljanja dela najbolj želijo.

Povprečna premija ob izgubi ugodnosti fleksibilnosti urnika je bila med 22,30 % in 25,76 %, kar pomeni, da zaposleni možnost fleksibilnega dela vrednotijo z od 8,92 % do 10,30 % neto plače. Vrednosti premij ob izgubi lokacijske fleksibilnosti (brez tistih, ki so bili postavljeni v situacijo popolne fleksibilnosti) so bile med 17,93 % in 27,17 %, kar pomeni, da možnost lokacijske fleksibilnosti zaposlenim predstavlja med 7,17 % in 10,87 % neto plače. To je za odločevalce pomemben vidik pri oblikovanju paketov ugodnosti in njihovo vrednotenje. Premija ob izgubi kombinacije ugodnosti lokacijske in časovne fleksibilnosti je znašala med 26,49 % in 28,25 %, kar pomeni, da zaposlenim kombinacija omenjenih ugodnosti predstavlja med 10,60 % in 11,30 % neto plače. Opazen je tudi pojav pri premiji ob izgubi dodatnih dni dopusta, kjer lahko opazimo, da je premija pri tistih, ki imajo več dni dopusta, manjša od tistih, ki ga imajo manj.

Premija ob izgubi stalne delovne postaje na delovnem mestu je znašala 24,91 %, kar pomeni, da zaposlenim stalna delovna postaja predstavlja v povprečju 9,96 % neto plače. Zato je za tiste organizacije, ki si želijo zmanjšati svoje delovne prostore, pomembno zavedanje o

relativno visoki pomembnosti te ugodnosti, saj bi zaposleni, ki bi bili fizično na lokaciji, svoje obveznosti opravljali na naključni delovni postaji. Predvsem za tiste, ki jim bo odvzeto stalno delovno mesto in so bili do sedaj navajeni nanj, je pomembna kompenzacija na druge načine, da bodo ohranili enako motivacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu.

5.3 Omejitve in možnosti za nadaljnje raziskovanje

Tako kot vsaka raziskava ima tudi moja raziskava pomanjkljivosti, zato navajam predloge, kako jih v nadaljnjih raziskavah odpraviti. Vzorec anketirancev sem, kot sem omenil v opisu vprašalnika, pridobil z uporabo spletnega panela JazVem, na katerem v povprečju sodeluje manj ljudi z visokimi prihodki. Zato je bila razporeditev posameznikov v mojem vzorcu asimetrična v desno, kar je lahko vplivalo na rezultate. Obstaja možnost, da so vprašanja o višini plače in o izgubi dela dohodka na sodelujoče v moji raziskavi vplivala bolj močno, kot bi v primeru uravnoveženega vzorca. Prav tako je zaradi mojega vzorca lahko hierarhija ugodnosti na delovnem mestu bila bolj prilagojena prioritetam zaposlenih z nižjimi neto dohodki in bi se z vključitvijo več posameznikov z višjimi dohodki spremenila. Obstaja tudi možnost, da so delovna mesta zaposlenih iz nižjih dohodkovnih razredov tista, ki imajo manj ugodnosti na delovnem mestu, predvsem fleksibilnosti glede lokacije in časa, zato ju vrednotijo nadpovprečno visoko v primerjavi z uteženo populacijo. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno zajeti enakovredno število posameznikov iz vseh dohodkovnih razredov in primerjati rezultate s pridobljenimi v magistrskem delu, in sicer ob predpostavki, da bi preučevali vsako skupino posebej in ne agregatne rezultate, kot sem jih v tem magistrskem delu. Kljub temu pa drži, da je porazdelitev dohodkov v Sloveniji precej podobna temu, kar vidimo iz rezultatov, zato prikazuje mnenje povprečnega Slovenca.

Z vzorcem je povezana tudi razlika v resnični oddaljenosti posameznikov od delovnega mesta v primerjavi s hipotetično, ki je bila sodelujočim pripisana v kvaziekperimentalnem okvirju. Kot je prikazano v prilogi 4, je le skupina oddaljenih do 30 minut od delovnega mesta imela relativno visoko ujemanje med resnično in kvaziekperimentalno oddaljenostjo, ostali dve skupini pa ne. To je lahko posledica tega, da se udeleženci raziskave niso zmogli v zadostni meri poistovetiti z vprašanji, pri katerih smo predpostavljali drugačno oddaljenost od njihove resnične. Prav tako bi bilo smiselno raziskavo ponoviti z vzorcem, ki bi predstavljal bolj ujemajoče se razmerje med obema oddaljenostma, saj bi tako pridobili natančnejši vpogled v razmišljanje in vrednotenje posameznikov.

Pri oblikovanju vprašalnika sem naredil napako, in sicer v delu, kjer sem preučeval, kakšno premijo sodelujoči zahtevajo pri izgubi kombinacije lokacijske in časovne fleksibilnosti, saj sem sodelujočim ponudil dve neujemajoči se predpostavki glede oddaljenosti. V enem delu vprašanja je bila predpostavljena oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje od delovnega mesta, alternativno delovno mesto (z ugodnostjo) pa je imelo v opisu delovnega mesta razdaljo opredeljeno z nad 60 minut vožnje. Premije so bile precej višje od tistih, ki so imeli ujemajoče se primerjalne situacije, zato nisem mogel presoditi, ali je povečanje premij

rezultat kvazieksperimentalnega pogoja ali pa je tak rezultat povzročila razlika v oddaljenosti. Glede na to, da so se premije toliko spremenile zaradi spremembe enega samega pogoja v vprašanju, je vredno pomisliti, ali so se bili udeleženci sposobni uživati v eksperimentalne pogoje in odgovarjati, kot bi brez dodanih pogojev.

Vredno bi bilo preveriti tudi, ali so premice za določanje dni dopusta razporejene enako, kot bi bile v drugih situacijah, in ali dobro definirajo način vrednotenja dodatnih dni dopusta v posameznih dohodkovnih razredih. Zanimivo bi bilo raziskati, kako se vrednotenje posameznih ugodnosti na delovnem mestu spreminja glede na panogo in na tip dela, ki ga opravljajo posamezniki, in kako določiti najoptimalnejše pakete ugodnosti za tista delovna mesta, za katera ugodnosti časovne ali lokacijske fleksibilnosti niso primerne.

Očitno je, da bo oblikovanje dobrih paketov ugodnosti na delovnem mestu vedno bolj aktualna tematika, ki se bo spreminjala in sooblikovala glede na preference delodajalcev in delojemalcev. Pomembno je, da se področje ugodnosti na delovnem mestu spremlja in prilagaja, saj pri veliko posameznikih omenjene ugodnosti predstavljajo izključitveni dejavnik pri iskanju zaposlitve, kar pomeni, da bodo organizacije, ki določenih ugodnosti ne bodo nudile v prihodnosti, izgubile potencialno dobre zaposlene.

SKLEP

Cilj magistrskega dela je bil z uporabo teorije in rezultatov vprašalnika ugotoviti, katere ugodnosti na delovnem mestu so zaposlenim najpomembnejše in kako posamezniki subjektivno vrednotijo elemente oblik fleksibilnega dela, s poudarkom na lokacijski in časovni fleksibilnosti. V svoji raziskavi sem z anketnim vprašalnikom naredil pregled prioritet ugodnosti na delovnem mestu, v nadaljevanju pa s kvazieksperimentalnim okvirjem opredelil višine subjektivne vrednosti izbranih ugodnosti na delovnem mestu. Na osnovi ciljev in namena magistrskega dela sem oblikoval štiri raziskovalne hipoteze, ki sem jih ustrezno potrdil ali zavrnil na podlagi teorije in rezultatov raziskave.

Analiza rezultatov raziskave glede ugodnosti je pokazala, da je prilagodljiv delovni čas najbolj zaželen ugodnost na delovnem mestu, sledijo ji dodatni dnevi dopusta, na tretjem mestu pa je prilagodljiva lokacija opravljanja dela. Ugotovil sem, da si v absolutnem smislu moški nadpovprečno želijo uporabe prenosnih računalnikov in službenih avtomobilov v zasebne namene, ženske pa pridobitve popustov v trgovinah, dodatnega zavarovanja in možnosti stipendiranja svojih otrok. Tistim, ki sodijo v najnižje dohodkovne razrede, je najpomembnejša ugodnost dodatnega zdravstvenega zavarovanja in dodatnih dni dopusta, z višanjem prihodkov pa postavljajo na najvišje mesto časovno in lokacijsko fleksibilnost ter v najvišjih razredih tudi uporabo službenih avtomobilov in možnosti sodelovanja na dodatnih izobraževanjih. Starejše generacije si v relativnem smislu veliko bolj želijo plačevanja dodatnega pokojninskega zavarovanja, mladi do 30. leta si najbolj želijo dodatnih dni dopusta, pripadniki generacije med 30 in 60 let pa časovne in lokacijske fleksibilnosti.

Z rezultati sem ugotovil, da je oddaljenost imela statistično značilen vpliv na povečanje premij, ki so jih zaposleni zahtevali ob izgubi ugodnosti fleksibilnosti urnika dela, vendar samo pri nekaterih oddaljenostih od delovnega mesta. Ugotovil sem, da ima lokacija statistično značilen vpliv na premijo ob izgubi ugodnosti lokacijske fleksibilnosti le v nekaterih primerih.

Premije ob izgubi kombinacije obeh ugodnosti, torej lokacijske in časovne fleksibilnosti, na delovnem mestu so bile višje od premij ob izgubi posamezne ugodnosti za približno 20 % in ne za več kot 100 %, tako kot sem predvideval. Pri analizi premije, ki jo zaposleni zahtevajo ob izgubi ugodnosti dodatnih dni dopusta na delovnem mestu, sem ugotovil, da prihaja do razlik v višini premij le pri nekaterih ekstremnih situacijah.

Z raziskavo sem tudi ugotovil, da zaposleni v povprečju ugodnosti časovne in lokacijske fleksibilnosti vrednotijo s približno 10–12 % svojega neto dohodka. S podobno vrednostjo so sodelujoči vrednotili tudi premijo ob izgubi stalnega delovnega prostora na delovnem mestu.

Sistem plačevanja in nagrajevanja v širšem smislu je pomemben dejavnik na delovnem mestu in bo vedno pomembnejši za ohranjanje konkurenčnosti delodajalcev na trgu dela. Za bolj točne podatke bi bilo smiselno podobno raziskavo ponoviti z uravnoteženim vzorcem iz vseh dohodkovnih razredov, saj je bil moj vzorec asimetričen v desno. Čeprav situacija prikazuje resnično mnenje povprečnega prebivalca Slovenije, bi lahko s širšim vzorcem zajeli tudi več tistih, ki sodijo v višje dohodkovne razrede. Pomembno je predvsem spremljanje in posodabljanje sistemov ugodnosti na delovnem mestu, saj bodo organizacije, ki ugodnosti ne ponujajo, v prihodnosti izgubile potencialno dobre zaposlene.

LITERATURA IN VIRI

1. Alderighi, M. & Lorenzini, E. (2011). Cultural Goods, cultivation of taste, satisfaction and increasing marginal utility during vacations. *Journal of Cultural Economics*, 36(1), 1–26.
2. Allen, T., Johnson, R., Kiburz, K. & Shockley, K. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376.
3. Apollo Technical LLC. (2022, 13. september). *19 important hybrid working statistics to know now and for the future*. Pridobljeno 17. novembra 2022 iz <https://www.apollotechnical.com/hybrid-working-statistics/>
4. Applegate, M. (brez datuma). *Team-Based Compensation Vs. Individual*. Pridobljeno 7. januarja 2022 iz <https://smallbusiness.chron.com/team-based-compensation-vs-individual-17583.html>

5. Baker, R., Blumberg, S. J., Brick, J. M., Couper, M. P., Courtright, M., Dennis, J. M. & Zahs, D. (2010). Research synthesis AAPOR report on online panels. *Public Opinion Quarterly*, 74(4), 711–781.
6. Bal, P. M. & Lange, A. D. (2014). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1).
7. Barberis, N. C. (2013). Thirty Years of Prospect Theory in Economics: A Review and Assessment. *Journal of economic perspectives*, 27(1), 173–196.
8. Barclays. (2022). *Wealth Management*. Pridobljeno 16. oktobra 2022 iz <https://www.barclays.co.uk/wealth-management/>
9. Barney, C. E. & Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation. *Personnel Review*, 39(4), 487–502.
10. Barrero, Jose. M, Bloom N. & Davis J, S. (2021). *Why working from home will stick*. Pridobljeno 21. februarja 2022 iz https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28731/w28731.pdf
11. Belli, G. (2019, 4. oktober). *Workers Value Flexibility Perhaps Even More Than Employers Realize*. Pridobljeno 15. marca 2022 iz <https://www.payscale.com/career-advice/workers-value-flexibility-more-than-employers-realize/>
12. Bindley, K. & Cutter, C. (2022, 25. januar). *Workers Care More about Flexible Hours Than Remote Work*. Pridobljeno 15. novembra 2022 iz <https://www.wsj.com/articles/workers-care-more-about-flexible-hours-than-remote-work-11643112004>
13. Birt, J. (2020, 25. februar). *What is Salary vs Total Compensation?* Pridobljeno 23. februarja 2022 iz <https://www.indeed.com/career-advice/pay-salary/salary-vs-total-compensation>
14. Bloomenthal, A. (2021). *Marginal Utilities: Definition, Types, Examples, and History*. Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://www.investopedia.com/terms/m/marginalutility.asp>
15. Brower, T. (2022, 28. avgust). *What the Generations Want From Work: New Data Offers Surprises*. Pridobljeno 24. oktobra 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2022/08/28/what-the-generations-want-from-work-new-data-offers-surprises/?sh=33e429883f32>
16. Cacoveanu, A. (2022, 19. november). *Flexible Working Has Overtaken Salary as the Top Workplace Benefit*. Pridobljeno 6. januarja 2023 iz <https://www.businessleader.co.uk/is-flexible-working-now-more-important-than-salary-expectations/>
17. Camerer, C. & Vepsäläinen, A. (1988). The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management Journal*, 9(51), 115–126.
18. Caminiti, S. (2022, 8. februar). *Workers want hybrid but say it's exhausting them. Here's how companies can fix that*. Pridobljeno 4. novembra 2022 iz <https://www.cnn.com/2022/02/08/workers-say-hybrid-is-exhausting-them-heres-how-companies-fix-that.html>

19. Campaner, A., Heywood, J. S. & Jirjahn, U. (2021). *Flexible work organization and employer provided training: Evidence from German linked employer-employee data*. Pridobljeno 25. februarja 2022 iz <https://ideas.repec.org/p/zbw/glodps/233.html>
20. Casper, W. J. & Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signal theory models. *Journal of Vocational Behaviour*, 75(1), 95–109.
21. Castle, B. (2020, 5. junij). *Why Women View Your Benefits Differently Than Men Do* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. novembra 2022 iz <https://www.inhersight.com/blog/employer-resources/women-and-men-view-company-benefits-differently>
22. Cheal, D. (1988). The ritualization of Family Ties. *American Behavioral Scientists*, 31(6), 152–166.
23. Chen, M. K., Chevalier, J. A., Rossi, P. E. & Oehlsen, E. (2019). The Value of Flexible Work: Evidence from Uber Drivers. *Journal of Political Economy*, 127(6).
24. Chen, Y. & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(1), 381–395.
25. Cisco. (2022). *Your employees are ready for hybrid work – are you? Cisco Global Hybrid Work Study 2022*. Pridobljeno 7. novembra 2022 iz https://www.cisco.com/c/m/en_us/solutions/global-hybrid-work-study.html#blade-3
26. Clinehens, J. (2019, 15. maj). *The Choice Overload Effect: Why simplicity is the key to perfecting your experience*. Pridobljeno 18. marca 2022 iz <https://medium.com/choice-hacking/choice-overload-why-simplicity-is-the-key-to-winning-customers-2f8e239eaba6>
27. Courtney, E. (2021). *Remote Work Stats & Trends: Navigating Work From Home Jobs* [objava na blogu]. Pridobljeno 13. oktobra 2022 iz <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/>
28. Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey 2022*. Pridobljeno 1. novembra 2022 iz <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
29. Dilmaghani, M. (2020). There is a time and a place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada. *International Journal of Manpower*, 41(1), 167–192.
30. Ducharme, J. (2019, 24. april). *Millennials Love Wellness. But They're Not as Healthy as People Think, Report Says*. Pridobljeno 28. oktobra 2022 iz <https://time.com/5577325/millennials-less-healthy/>
31. Duke Human Resources. (brez datuma). *Compressed Work Schedules*. Pridobljeno 6. novembra 2022 iz <https://hr.duke.edu/benefits/family-friendly/flexible-work-options/compressed-work-schedules>
32. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 500–507.

33. Erkić, A. (2022, 7. julij). *How to help your remote team feel more connected* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. novembra 2022 iz <https://pumble.com/blog/connect-remote-team/>
34. Evans, M. (2022). *Job Sharing Pros and Cons*. Pridobljeno 11. novembra 2022 iz <https://www.thebalancemoney.com/job-share-good-and-bad-1918169>
35. Evropska komisija. (2021, 4. november). *Prihodnost dela je hibridna: Opravljanje dela na različnih lokacijah*. Pridobljeno 14. septembra 2022 iz https://ec.europa.eu/eures/public/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_sl
36. FacilityExecutive. (2021, 30. september). *Flexible Working Now More Important Than Salary*. Pridobljeno 13. februarja 2022 iz <https://facilityexecutive.com/2021/09/flexible-working-now-more-important-than-salary/>
37. Fobian, D. & Maloa, F. (2020). Exploration of the reward preferences of generational groups in a fast-moving consumer goods organisation. *SA Journal of Human Resource management*, 18.
38. Gallo, A. (2013). *How to Make a Job Sharing Situation Work*. Pridobljeno 7. novembra 2022 iz <https://hbr.org/2013/09/how-to-make-a-job-sharing-situation-work>
39. Gensing-Pophal, L. (2020, 14. april). *Age-Based Benefits Can lead To Trouble*. Pridobljeno 16. novembra 2022 iz <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/age-based-benefits-can-lead-to-trouble.aspx>
40. Glassdoor. (2019). *Employee Benefits: What Each Generation Wants* [objava na blogu]. Pridobljeno 11. oktobra 2022 iz <https://www.glassdoor.com/employers/blog/employee-benefits-what-each-generation-wants/>
41. Goff-Dupont, S. (2022, 12. januar). *The truth about compressed workweeks, according to people who've done it* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. novembra 2022 iz <https://www.atlassian.com/blog/productivity/compressed-work-week-how-to>
42. Golden, R. (2021, 14. julij). *Most US employers with flexible work plans choose hybrid work, Mercer says*. Pridobljeno 3. novembra 2022 iz <https://www.hrdiver.com/news/most-us-employers-with-flexible-work-plans-choose-hybrid-work-mercer-says/603304/>
43. Gonzales, R. & Wu, G. (1999). On the Shape of the Probability Weighting Function. *Cognitive Psychology*, 38(1), 129–166.
44. Groen, B., Triest, S., Coers, M. & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735.
45. Groysberg, B., Abbott, S., Marino, M. R. & Aksoy, M. (2021). *Compensation Packages That Actually Drive Performance*. Pridobljeno 28. novembra 2022 iz <https://hbr.org/2021/01/compensation-packages-that-actually-drive-performance>
46. Hardy, D. (2011). The Compound effect. *Vanguard Press*, 10(2).
47. Hashmi, M. A., Ghaithi, A. & Sartawi, K. (2021). Impact of flexible work arrangements on employees' perceived productivity, organisational commitment and perceived work quality: a United Arab Emirates case-study. *Competitiveness Review* 31(5).

48. He, H., Neumark, D. & Weng, Q. (2021). Do workers Value Flexible Jobs? A field Experiment. *Journal of Labor Economics*, 39(3).
49. Heathfield, S. M. (2021, 5. januar). *The Pros and Cons of a Flexible Work Schedule*. Pridobljeno 12. novembra 2022 iz <https://www.thebalancemoney.com/advantages-and-disadvantages-of-flexible-work-schedules-1917964>
50. Howington, J. (brez datuma). *How Flexible Work Benefits Companies and Employees* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. marca 2022 iz <https://www.flexjobs.com/employer-blog/the-benefits-of-allowing-employees-a-flexible-schedule/>
51. International Labour Organization. (2022, 17. januar). *World Employment and Social Outlook: Trends 2022*. Pridobljeno 9. oktobra 2022 iz https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2022/WCMS_834081/lang--en/index.htm
52. Jabra. (2021). *Jabra Hybrid Ways of Working: 2021 Global Report*. Pridobljeno 6. januarja 2023 iz <https://www.emea.jabra.com/hybridwork>
53. JazVem, Valicon d. o. o. (brez datuma). *O nas*. Pridobljeno 6. januarja 2022 iz <https://www.jazvem.si/>
54. Jevons, W. (1871). *The Theory of Political Economy*. Pridobljeno 27. novembra iz <https://oll.libertyfund.org/title/jevons-the-theory-of-political-economy>.
55. Jolly, J. (2022, 27. november). *A Hundred UK Companies sign up for four-day week with no loss of pay*. Pridobljeno 6. januarja 2023 iz <https://www.theguardian.com/business/2022/nov/27/a-hundred-uk-companies-sign-up-for-four-day-week-with-no-loss-of-pay>
56. Jooss, S., McDonnell, A. & Conroy, K. (2021). Flexible global working arrangements: An Integrative review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(1).
57. Joy, A. (2001). Gift Giving in Hong Kong and the Continuum of Social Ties. *Journal of Consumer Research*, 28(2), 239–256.
58. Kahneman, D. & Tversky, A. (1992). Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4).
59. Katsnelson, L. & Oberholzer-Gee, F. (2021). Being the Boss: Gig Worker's Value of Flexible Work. *Harvard Business School Working Paper*, 21(124).
60. Kauder, E. (1965). *A history of marginal utility theory*. New Jersey: Princeton Legacy Library, Princeton University Press.
61. Kim, H., Kim, Y. & Kim, D. L. (2019). Negative work–family/family–work spillover and demand for flexible work arrangements: the moderating roles of parenthood and gender. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 361–384.
62. Kobie, N. (2021, 22. november). *Why Bosses Are Inflexible About Flexible Work Arrangements*. Pridobljeno 15. marca 2022 iz <https://www.wired.co.uk/article/employers-flexible-working-post-pandemic>
63. Kohont, A., Svetlik I., Zupan, N., Kaše, R., Černe, M., Mihelič, K. K., Rajgelj, B., Stanojevič, M., Boštjančič, E., Eržen, L., Možina, S. (2021). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

64. Koop, A. (2021, 26. marec). *How Gen Z employment levels ompare in OECD countries*. Pridobljeno 16. oktobra 2022 iz <https://www.weforum.org/agenda/2021/03/gen-z-unemployment-chart-global-comparisons/>
65. Kotey, B. & Koomson, I. (2019). Firm sized differences in financial returns from flexible work arrangements (FWAs). *Small Business Economics*, 201(5).
66. Kubota, T. (2021, 25. januar). *Stanford researchers observe decision making in the brain – and influence the outcomes*. Pridobljeno 16. marca 2022 iz <https://news.stanford.edu/2021/01/25/watching-decision-making-brain/>
67. Lindzon, J. (2022, 1. marec). *Employers Are Missing the Point: Flexibility Isn't Just About Location* [objava na blogu]. Pridobljeno 6. januarja 2023 iz <https://www.workvivo.com/blog/flexibility-isnt-just-location/>
68. Loudenback, T. (2017, 23. oktober). *Adding 20 minutes to your commute time could lead to dangerous consequences*. Pridobljeno 6. januarja 2023 iz <https://www.businessinsider.com/commuting-work-job-satisfaction-2017-10>
69. Lyons, S., Kuron, L., Urick, M. & Schewitzer, L. (2015). Generational Differences in the Workplace: There Is Complexity Beyond the Stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 346–356.
70. Mas, A. & Pallais, A. (2017). Valuing Alternative Work Arrangements. *American Economic Review*, 107(12).
71. Mayet, C. & Pine, K. J. (2010). *The Psychology of Gift Exchange*. Pridobljeno 21. oktobra 2022 iz <https://karenpine.com/wp-content/uploads/2011/07/The-Psychology-of-Gift-Exchange.pdf>
72. McKinsey. (2022, 23. junij). *Americans are embracing flexible work – and they want more of it*. Pridobljeno 5. novembra 2022 iz <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-dwork-and-they-want-more-of-it>
73. Mearian, L. (2022, 28. marec). *With work-life integration, say goodbje to the 9-5 workday*. Pridobljeno 21. oktobra 2022 iz <https://www.computerworld.com/article/3654950/does-work-life-integration-mean-the-end-of-work-life-balance.html>
74. Mockute, L. (2019, 16. januar). *Normative vs Descriptive Theory* [objava na blogu]. Pridobljeno 19. novembra 2022 iz <https://www.snoqap.com/posts/2019/1/16/normative-vs-descriptive-theory>
75. Morrison, S. (2022). *What Is a Compressed Work Schedule, and Should You Offer It?* Pridobljeno 2. novembra 2022 iz <https://www.businessnewsdaily.com/11209-what-is-a-compressed-work-schedule.html>
76. Munsch, C. L. (2016). Flexible Work, Flexible Penalties: The Effect of Gender, Childcare, and Type of Request on the Flexibility Bias. *Social Forces*, 94(4).
77. Nasrudin, A. (2022, 17. april). *Flexible Working: Types, Advantages, Disadvantages*. Pridobljeno 9. novembra 2022 iz <https://penpoin.com/flexible-working/>
78. Nauman, Z. (2021, 13. oktober). *The importance of trust, flexibility, and focus in the workplace* [objava na blogu]. Pridobljeno 5. novembra 2022 iz <https://qatalog.com/blog/post/build-a-people-first-working-culture/>

79. Origo, F. & Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe. *International Journal of Manpower*, 42(8).
80. Owlabs. (2021). *State of Remote work 2021*. Pridobljeno 10. novembra 2022 iz <https://owlabs.com/state-of-remote-work/2021>
81. Pataki-Bitto, F. & Kaspusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, 23(3), 151–169.
82. Pelta, R. (2022). *FlexJobs Survey Finds Employees Want Remote Work Post-Pandemic* [objava na blogu]. Pridobljeno 4. novembra 2022 iz <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-survey-finds-employees-want-remote-work-post-pandemic/>
83. Personal Capital. (2021). *How Finances Factor into the Panemic »Great Resignation«* [objava na blogu]. Pridobljeno 19. oktobra 2022 iz https://www.personalcapital.com/blog/whitepapers/research-yolo-economy-great-resignation/?irclickid=XWOVWmUV5xyITwyTqFWThzX4UkGT7ix8E0L7y40&impact_partner=Skimbit%20Ltd.&impact_partnerID=10078&utm_source=Skimbit%20Ltd.&utm_medium=affiliate&irgwc=1
84. Philips, L. (2022, 1. november). *Total Compensation Is More Than Salary – Here's How Much You're Worth*. Pridobljeno 6. januarja 2022 iz <https://www.realsimple.com/work-life/money/money-planning/what-is-total-compensation>
85. Pierce, J. L. & Newstrom, J. W. (1980) Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: *A work adjustment approach*. *Journal of Management*, 7(2), 117–134.
86. Principal. (2022, 2. november). *A simple chart to help businesses prioritize employee benefits*. Pridobljeno 15. novembra 2022 iz <https://www.principal.com/businesses/trends-insights/persuasive-perks-simple-chart-help-your-business-prioritize-employee-benefits>
87. Proctor, P. (2021, 23. januar). *How to Create a Desirable Compensation Plan*. Pridobljeno 23. februarja 2022 iz <https://www.businessnewsdaily.com/15831-create-compensation-plan.html>
88. Rabin, M. (2000). Risk Aversion and Expected-Utility Theory: A Calibration Theorem. *Econometrica*, 68(1), 1281–1292.
89. Randstad. (2021). *Attracting and Retaining Talent 2021*. Pridobljeno 6. januarja 2022 iz <https://www.randstad.co.uk/attracting-retaining-talent-2021/>
90. Reynolads, B. W. (2021). *How companies Approach Compensation and Benefits for Flexible Jobs* [objava na blogu]. Pridobljeno 9. marca 2022 iz <https://www.flexjobs.com/blog/post/companies-approach-compensation-benefits-flexible-jobs/>
91. Roberts, K. H. (1990). Managing High Reliability Organizations. *California Management Review*, 32(4), 160–176.
92. Robin. (2022). *Understanding Gen Z: How to Win the Race for Talent*. Pridobljeno 28. oktobra 2022 iz <https://robinpowered.com/library/understanding-gen-z>

93. Rosenwarne, A. (2020, 26. februar). *How Much Does the Salary Affect Employees' Happiness* [objava na blogu]. Pridobljeno 6. januarja 2023 iz <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/362/how-much-does-the-salary-affect-employees-happiness>
94. Rowell, C. (2019a, 30. junij). *Social Media in Higher Education*. Pridobljeno 14. aprila 2022 iz <https://doi.org/10.11647/OBP.0162>
95. Rowell, C. (2019b, 1. avgust). *Here's why trust is key when embracing a flexible workplace*. Pridobljeno 5. novembra 2022 iz <https://www.wework.com/ideas/research-insights/expert-insights/heres-why-trust-is-key-when-embracing-a-flexible-workplace>
96. Sa, Y. (2021). Flexible Work Arrangements Program Implementation Evaluation. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8(5).
97. Sackett, H. (2021, 18. junij). *The Bottom Line of Benefits for a 5 Generation Workforce*. Pridobljeno 10. oktobra 2022 iz <https://www.amwins.com/resources-insights/article/the-bottom-line-of-benefits-for-a-5-generation-workforce>
98. Sendoso. (brez datuma). *Why is Corporate Gifting Important?* Pridobljeno 26. januarja 2022 iz <https://sendoso.com/corporate-gifting/why-is-corporate-gifting-important/>
99. Sharma, S. (2022, 6. oktober). *Monetary vs. Non-monetary rewards: What do employees want at work?* Pridobljeno 6. januarja 2022 iz <https://hrsea.economictimes.indiatimes.com/news/industry/monetary-vs-non-monetary-rewards-what-do-employees-want-at-work/94640750?redirect=1>
100. Sherry, J. (1983). Gift Giving in Anthropological Perspective. *Journal of Consumer Research*, 10(2), 157–168.
101. Shockley, K. M. & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 479–493.
102. SHRM. (brez datuma). *Managing Flexible Work Arrangements*. Pridobljeno 21. februarja 2022 iz <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingflexibleworkarrangements.aspx>
103. Smith, A. (2005). *The Wealth of Nations*. Pridobljeno 21. novembra 2022 iz <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/The%20Wealth%20of%20Nations.pdf>
104. Spies, M. (2010). Distance between home and workplace as a factor for job satisfaction in the North-West Russian oil industry. *Fennia*, 184(2), 133–149.
105. StanCorp Financial Group, Inc. (2021, 9. avgust). *Different Employee Ages, Different Benefit Needs. What's an Employer to Do?* Pridobljeno 15. novembra 2022 iz <https://www.standard.com/financial-professional/benefits-brief/different-employee-ages-different-benefit-needs-whats-employer>
106. Tatlow, N. (2021, 17. december). *For Many millennials, A Flexible Workplace is The New Pay Grade*. Pridobljeno 27. oktobra 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/12/17/for-many-millennials-a-flexible-workplace-is-the-new-pay-grade/?sh=6ff3884c7a93>

107. Thebaud, S. & Pedulla, D. S. (2016). Masculinity and the stalled revolution: how gender ideologies and norms shape young men's responses to work–family policies. *Gender and Society*, 30(4), 590–617.
108. Thier, J. (2022, 8. februar). *How to ask your manager for a flexible work schedule*. Pridobljeno 15. marca 2022 iz <https://fortune.com/2022/02/08/how-to-ask-for-flexible-work-schedules/>
109. Thompson, R. J., Payne, S. C. & Taylor, A. B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 726–749.
110. Tourangeau, R., Conrad, F. G. & Couper, M. P. (2013). *The Science of Web Surveys*. New York: Oxford University Press.
111. ViewSonic. (2021, 5. junij). *8 Types of Flexible Work Arrangements Explained*. Pridobljeno 21. februarja 2022 iz <https://www.viewsonic.com/library/business/8-types-of-flexible-work-arrangements-explained/>
112. Wang, Y. & Ruhe, G. (2007). The Cognitive process of decision making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73–85.
113. Weideman, M. & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resources*, 18(1).
114. Wellable. (2021, 17. maj). *The Future of Workplace Location Flexibility Policies* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. oktobra 2022 iz <https://www.wellable.co/blog/the-future-of-workplace-location-flexibility-policies/>
115. Weller, C. (2017, 31. julij). *A neuroscientist who studies decision-making reveals the most important choice you can make*. Pridobljeno 15. marca 2022 iz <https://www.independent.co.uk/life-style/a-neuroscientist-who-studies-decision-making-reveals-the-most-important-choice-you-can-make-a7869146.html>
116. Wood, Z. & Butler, S. (2015, 30. januar). *Tesco cuts range by 30% to simplify shopping*. Pridobljeno 17. marca 2022 iz <https://www.theguardian.com/business/2015/jan/30/tesco-cuts-range-products>
117. Wronski, L. & Cohen, J. (2022, 1. junij). *Where the mindset of office, hybrid and remote workers is diverging*. Pridobljeno 17. novembra 2022 iz <https://www.cnbc.com/2022/06/01/where-the-mindset-of-office-hybrid-and-remote-workers-is-diverging.html>
118. WTW. (2021). *Employers pivot to flexible work and rethink Total Rewards Approaches*. Pridobljeno 10. marca 2022 iz <https://www.wtwco.com/en-PH/Insights/2021/01/employers-pivot-to-flexible-work-and-rethink-total-rewards-approaches>
119. WTWCO. (2022, 25. april). *Findings from the 2022 Global Benefits Attitudes Survey*. Pridobljeno 17. novembra 2022 iz <https://www.wtwco.com/en-US/Insights/2022/04/majority-of-employees-prefer-remote-or-hybrid-work-despite-feeling-disconnected>

120. Wu, C. H., Fang, L. & Collis, H. (2021, 3. november). *Challenges of flexible working for workers, managers, and organisations* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. novembra 2022 iz <https://business.leeds.ac.uk/research-wbrc/dir-record/research-blog/1905/challenges-of-flexible-working-for-workers-managers-and-organisations>
121. Wu, C. H., Li, W. D., Li, S., Feng, J. J., Wang, M., Zhang, H. & Frese, M. (2021). Can becoming a leader change your personality? An investigation with two longitudinal studies from a role-based perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1).
122. Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644.

PRILOGE

Priloga 1: Pregled statistično značilnih razlik pri pomenu fleksibilnosti lokacije ob različnih oddaljenostih od delovnega mesta

Ugodnost	Oddaljenost 1, Oddaljenost 2	Povprečje 1	Povprečje 2	Vrednost t- testa	Statistična značilnost
Delo s poljubne lokacije 1 dan na teden	Do 30 minut vožnje, med 30 in 60 minut vožnje	17,934	21,422	-1,664	0,098
	Do 30 minut vožnje, nad 60 minut vožnje	17,934	22,656	-1,847	0,067
	Med 30 in 60 minut vožnje, nad 60 minut vožnje	21,422	22,656	-0,434	0,665
Delo s poljubne lokacije 2 dneva na teden	Do 30 minut vožnje, med 30 in 60 minut vožnje	21,818	22,631	-0,318	0,751
	Do 30 minut vožnje, nad 60 minut vožnje	21,818	25,717	-1,34	0,182
	Med 30 in 60 minut vožnje, nad 60 minut vožnje	22,631	25,717	-1,114	0,267
Delo s poljubne lokacije 3 dni na teden.	Do 30 minut vožnje, med 30 in 60 minut vožnje	22,426	26,23	-1,314	0,191
	Do 30 minut vožnje, nad 60 minut vožnje	22,426	27,164	-1,653	0,1
	Med 30 in 60 minut vožnje, nad 60 minut vožnje	26,23	27,164	-0,298	0,766
Delo s poljubne lokacije vse dni v tednu.	Do 30 minut vožnje, med 30 in 60 minut vožnje	27,358	32,09	-1,235	0,22
	Do 30 minut vožnje, nad 60 minut vožnje	27,358	29,6809	-0,603	0,548
	Med 30 in 60 minut vožnje, nad 60 minut vožnje	29,6809	32,09	-0,596	0,553

Vir: lastno delo.

Priloga 2: Pregled statistično značilnih razlik v primerjavi različnih razredov dni dopusta

Dni dopusta 1, Dni dopusta 2	Povprečje 1	Povprečje 2	Vrednost t- testa	Statistična značilnost
21, 26	17,575	17,614	-0,013	0,99
21, 31	17,575	16,841	0,283	0,778
26, 31	17,614	16,841	0,242	0,809

Se nadaljuje

Priloga 2: Pregled statistično značilnih razlik v primerjavi različnih razredov dni dopusta (nad.)

Dni dopusta 1, Dni dopusta 2	Povprečje 1	Povprečje 2	Vrednost t-testa	Statistična značilnost
22, 27	24,348	24,184	0,052	0,959
22, 32	24,348	23,862	0,168	0,867
27, 32	24,184	23,862	0,09	0,928
23, 28	27,788	28,328	-0,14	0,889
23, 33	27,788	24,507	0,993	0,322
28, 33	28,328	24,507	1,051	0,295
24, 29	28,149	28,215	-0,023	0,982
24, 34	28,149	24,486	1,354	0,178
29, 34	28,215	24,486	1,347	0,18
25, 30	35,571	27,861	2,062	0,041
25, 35	35,571	25,043	2,622	0,01
30, 35	27,861	25,043	0,755	0,452

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Prikaz porazdelitve ugodnosti in preferenc z vrednostmi

Kategorija	M	M [%]	Ž	Ž [%]	M/Ž	Ž/M
Uporaba prenosnega računalnika v zasebne namene	36	3,4 %	37	2,0 %	168,9 %	59,2 %
Uporaba službenega avtomobila	53	5,0 %	56	3,1 %	164,3 %	60,9 %
Posojila po nižjih obrestnih merah od tržnih	24	2,3 %	32	1,7 %	130,2 %	76,8 %
Dodatno pokojninsko zavarovanje	128	12,1 %	180	9,8 %	123,4 %	81,0 %
Nudenje brezplačnih športnih dejavnosti izven delovneg ačasa	38	3,6 %	62	3,4 %	106,4 %	94,0 %
Neformalna priznanja in nagrade za uspešno delo	74	7,0 %	126	6,9 %	101,9 %	98,1 %
Prilagodljiva lokacija opravljanja dela	144	13,6 %	247	13,5 %	101,2 %	98,8 %
Prilagodljiv delovni čas opravljanja dela	238	22,6 %	439	24,0 %	94,1 %	106,3 %
Dodatna izobraževanje in usposabljanja	103	9,8 %	196	10,7 %	91,2 %	109,6 %
Dodatni dnevi dopusta	144	13,6 %	280	15,3 %	89,3 %	112,0 %
Dodatno zdravstveno zavarovanje	41	3,9 %	84	4,6 %	84,7 %	118,0 %
Popusti v izbranih trgovinah ali na izbrane storitve	18	1,7 %	45	2,5 %	69,4 %	144,0 %
Možnost štipendiranja vaših otrok	14	1,3 %	47	2,6 %	51,7 %	193,4 %
Skupaj	1055		1831			

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Pregled deleža posameznikov z ujemajočimi razdaljami med delovnim mestom in krajem bivanja

	Število sodelujočih z ujemajočo se oddaljenostjo	Število sodelujočih z neujemajočo se oddaljenostjo	SKUPAJ
Oddaljenost do 30 minut vožnje	272	75	347
Oddaljenost med 30 in 60 minut vožnje	59	280	336
Oddaljenost nad 60 minut vožnje	6	331	337
Skupaj	337	686	1023

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Rezultati analize ANOVA za analizo varianc med skupinami posamezne oddaljenosti

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti		Vrednost F	Značilnost
Med skupinami	10955,976	11	995,998	3,368	,000
Znotraj skupin	234515,423	793	295,732		
Skupaj	245471,399	804			

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Pregled preference ugodnosti na delovnem mestu

Ime ugodnosti	Število	Odstotek
Prilagodljiv delovni čas opravljanja dela	672	23,28 %
Dodatni dnevi dopusta	424	14,69 %
Prilagodljiva lokacija opravljanja dela	391	13,55 %
Dodatno pokojninsko zavarovanje	309	10,71 %
Dodatna izobraževanje in usposabljanja	300	10,40 %
Neformalna priznanja in nagrade za uspešno delo	202	7,00 %
Dodatno zdravstveno zavarovanje	125	4,33 %
Uporaba službenega avtomobila	109	3,78 %
Nudenje brezplačnih športnih dejavnosti izven delovnega časa	101	3,50 %
Uporaba prenosnega računalnika v zasebne namene	73	2,53 %
Popusti v izbranih trgovinah ali na izbrane storitve	63	2,18 %
Možnost štipendiranja vaših otrok	61	2,11 %
Posojila po nižjih obrestnih merah od tržnih	56	1,94 %

Vir: lastno delo.