

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV NACIONALNE KULTURE NA POSLEDICE DELA NA
DALJAVO: PRIMERJAVA MED SLOVENIJO IN ŠPANIJO**

Ljubljana, april 2023

TJAŠA ILAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tjaša Ilar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv nacionalne kulture na posledice dela na daljavo: primerjava med Slovenijo in Španijo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

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

KAZALO

UVOD	1
1 DELO NA DALJAVO	3
1.1 Opredelitev in razvoj dela na daljavo	3
1.1.1 Vrste dela na daljavo	5
1.1.2 Delo na daljavo in tehnologija	7
1.2 Prednosti in slabosti dela na daljavo	9
1.2.1 Prednosti in slabosti dela na daljavo za zaposlenega	11
1.2.2 Prednosti in slabosti za organizacije	13
1.2.3 Prednosti in slabosti za okolje in družbo	14
1.3 Razširjenost dela na daljavo	16
1.3.1 Razširjenost dela na daljavo v času COVID-19 pandemije	17
1.3.2 Razširjenost dela na daljavo v Sloveniji in Španiji	18
2 NACIONALNA KULTURA	20
2.1 Opredelitev nacionalne kulture	20
2.1.1 Značilnosti nacionalne kulture in dimenzije nacionalne kulture po Hofstedu	22
2.1.2 Dimenzije kulture po Trompenaarsu	26
2.2 Razlikovanje med nacionalno in organizacijsko kulturo	27
2.3 Vpliv nacionalne kulture na organizacijsko kulturo	27
2.4 Vpliv nacionalne kulture na delo na daljavo	29
2.5 Nacionalna kultura Španije in Slovenije	31
2.5.1 Nacionalna kultura Španije	32
2.5.2 Nacionalna kultura Slovenije	34
2.5.3 Primerjava nacionalnih kultur Španije in Slovenije	37
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU NACIONALNE KULTURE NA POSLEDICE DELA NA DALJAVO	39
3.1 Opredelitev problema raziskave in raziskovalnih vprašanj	39
3.2 Metodologija	40
3.2.1 Kvalitativna raziskovalna metoda	40
3.2.2 Kvantitativna raziskovalna metoda	40
3.3 Opis vzorca	42

3.3.1	Kvalitativna raziskava	42
3.3.2	Kvantitativna raziskava	43
3.4	Rezultati raziskave	45
3.4.1	Rezultati kvalitativne raziskave	45
3.4.2	Rezultati kvantitativne raziskave	48
3.4.2.1	<i>Opisne statistike.....</i>	48
3.4.2.2	<i>T-testi za neodvisna vzorca pri preučevanju posledic dela na daljavo</i>	52
3.4.2.3	<i>T-testi za neodvisna vzorca pri preučevanju dimenzij nacionalne kulture.....</i>	56
3.4.2.4	<i>T-testi za neodvisna vzorca pri preučevanju demografskih značilnosti respondentov.....</i>	61
3.4.2.5	<i>Multipla linearna regresija za prikaz povezanosti med posledicami dela na daljavo in dimenzijami nacionalne kulture.....</i>	63
4	DISKUSIJA IN PRIPOROČILA	69
4.1	Interpretacija rezultatov	69
4.2	Praktična priporočila	72
4.3	Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje	73
	SKLEP.....	74
	LITERATURA IN VIRI.....	76
	PRILOGE	83

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prednosti in slabosti dela na daljavo	10
Tabela 2:	Delež (%) zaposlenih na daljavo med 15–64 let na ravni Evropske unije v letih 2019, 2020 in 2021	17
Tabela 3:	Primerjava razširjenosti rednega dela na daljavo med Španijo in Slovenijo med zaposlenimi in samozaposlenimi starimi med 15–64 let	18
Tabela 4:	Primerjava razširjenosti občasnega dela na daljavo med Španijo in Slovenijo med zaposlenimi in samozaposlenimi starimi med 15–64 let	19
Tabela 5:	Osnovni podatki intervjuvancev	43
Tabela 6:	Povprečja in standardni odkloni	50
Tabela 7:	Povprečja in standardni odkloni	52
Tabela 8:	Rezultati T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt socialna izoliranost.....	53
Tabela 9:	Rezultati T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in poklicnim življenjem	54

Tabela 10: Rezultati T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt daljši delovnik	55
Tabela 11: Rezultati T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt pomanjkanje informacij....	55
Tabela 12: Rezultati T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt odnos do moči	57
Tabela 13: Rezultat T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt izogibanje negotovosti.....	57
Tabela 14: Rezultat T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt individualizem/ kolektivizem	58
Tabela 15: Rezultat T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt moškost/ženskost.....	59
Tabela 16: Rezultat T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt kratkoročnost/dolgoročnost	60
Tabela 17: Rezultat T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt popustljivost/zadržanost	60
Tabela 18: T-test neodvisnih vzorcev glede osebnih značilnosti Špancev in Slovencev ...	61
Tabela 19: Rezultati multiple linearne regresije za prikaz povezanosti med konstruktom socialne izoliranosti in dimenzijami nacionalne kulture	64
Tabela 20: Prikaz regresijskih koeficientov za posamezne neodvisne spremenljivke, vključene v model multiple linearne regresije.....	64
Tabela 21: Rezultati multiple linearne regresije za prikaz povezanosti med konstruktom zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem in dimenzijami nacionalne kulture.....	65
Tabela 22: Prikaz regresijskih koeficientov za posamezne neodvisne spremenljivke, vključene v model multiple linearne regresije.....	66
Tabela 23: Rezultati multiple linearne regresije za prikaz povezanosti med konstruktom daljši delovnik in dimenzijami nacionalne kulture	66
Tabela 24: Prikaz regresijskih koeficientov za posamezne neodvisne spremenljivke, vključene v model multiple linearne regresije.....	67
Tabela 25: Rezultati multiple linearne regresije za prikaz povezanosti med konstruktom pomanjkanje informacij in dimenzijami nacionalne kulture	68
Tabela 26: Prikaz regresijskih koeficientov za posamezne neodvisne spremenljivke, vključene v model multiple linearne regresije.....	68

SEZNAM SLIK

Slika 1: Delež (%) zaposlenih v državah Evropske unije, ki običajno delajo od doma v letu 2019	16
Slika 2: Primerjava deleža (%) zaposlenih na daljavo med 15–64 let v Sloveniji in Španiji, ki imajo vsaj enega otroka ali več	19
Slika 3: Čebulni ovoj oziroma manifestacija kulture na štirih različnih nivojih	22

SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Vprašanja intervjujev	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik	2

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

IKT – informacijsko komunikacijska tehnologija

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

IT – informacijska tehnologija

VPN – (angl. Virtual Private Network); navidezno zasebno omrežje

ZDR – Zakon o delovnih razmerjih

UVOD

V letu 2020 je bilo zaradi pandemije koronavirusa sprejetih vrsto ukrepov za omejevanje socialnih stikov, med drugim delo na daljavo, izobraževanje na daljavo in izvajanje storitev na daljavo. S pomočjo informacijsko komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) so različni segmenti družbe, in sicer organizacije, šolstvo, zdravstvo, svoje dejavnosti, kjer je bilo to mogoče, predstavili v virtualno okolje, saj je socialna distanca zaradi širjenja virusa postala nujna. Zaradi sprejetih ukrepov za preprečevanje širjenja virusa se je med drugim močno povečala tudi pojavnost dela na daljavo.

Delo na daljavo je ena izmed fleksibilnih oblik zaposlitve, ki postaja čedalje bolj pomembna in razširjena oblika dela in vključuje opravljanje vseh vrst poklicnih dejavnosti, ki jih IKT omogoča izven sedeža podjetja, najpogosteje na domu (Garrett & Danziger, 2007). Delo na daljavo prinaša tako prednosti kot slabosti za zaposlenega in delodajalca kot tudi za družbeno okolje. Raziskave kažejo, da ima delo na daljavo za zaposlenega prednosti, kot so večja prilagodljivost, avtonomnost, prihranek stroškov, možnost samozaposlitve, osebna svoboda, več časa za družino in lažja skrb za družinske člane (na primer starše invalide); pomanjkljivosti pa vidijo predvsem v organizacijskih težavah, disciplini, oteženem napredovanju in psiholoških težavah, predvsem v socialni izoliranosti, ki je posledica manjka komunikacije med sodelavci (Perez, Sánchez & Carnicer, 2002; Bui, Higa, Sivakumar & Yen, 1996; Nakrošienė, Bučiūnienė & Goštautaitė, 2018).

Na drugi strani pa Perez, Sanchez in Carnicer (2002) prednosti dela na daljavo z vidika organizacije vidijo v povečanju produktivnosti, manj bolniških odsotnosti in fluktuacije, večji prilagodljivosti, zmanjšanju pisarniških in režijskih stroškov, večji učinkovitosti upravljanja; pomanjkljivosti pa v spremembi organizacijske kulture, večanju stroškov tehnološke opreme, manjši motivaciji zaposlenih, napakah pri delovnih nalogah in drugo. Bui, Higa, Sivakumar in Yen (1996) ocenjujejo, da delo na daljavo prinaša tudi nekaj koristi družbenemu okolju, med drugim se zmanjšuje onesnaževanje zraka zaradi zmanjšanja prometa in posledično emisij vozil v ozračje, razvija se lokalno gospodarstvo, omogočajo se zaposlitve tudi invalidom in starostnikom, kjer je mobilnost vprašljiva.

V magistrskem delu sem preučevala delo na daljavo, značilnosti nacionalne kulture in njen morebiten vpliv na posledice dela na daljavo. Nacionalna kultura podobno kot delo na daljavo nima univerzalne definicije, saj pozna več različnih opredelitev. Hofstede (2001) definira kulturo kot kolektivno programiranje uma, ki ločuje člane ene skupine ali kategorije ljudi od drugih. Avtor je opredelil pet neodvisnih dimenzij, ki ponazarjajo razlike med nacionalnimi kulturami. Sem spadajo izogibanje negotovosti, odnos do moči, individualizem in kolektivizem, moškost in ženskost ter kratkoročna in dolgoročna usmerjenost. Kasneje je bila dodana še šesta dimenzija, in sicer popustljivost in zadržanost (Hofstede, 2011). Hofstedejev model nacionalnih kulturnih razlik kaže na to, da imajo prebivalci večine držav nekatere skupne nacionalne značilnosti (Curtis & Sánchez, 2000). Dartey-Baah (2011) izpostavlja pomen ter prednost združevanja nacionalnih in organizacijskih kultur, saj

managerji ob upoštevanju nacionalnih kultur lahko vzpostavijo pozitivno podobo podjetja, s katero se zaposleni lahko poistovetijo. Newman in Nollen (1996) še poudarjata, da morajo managerji prakse upravljanja prilagoditi nacionalni kulturi, da bodo čim bolj učinkovite. Wojčák in Baráth (2017) pa sta ugotovila, da nacionalna kultura vpliva tudi na razširjenost dela na daljavo v različnih državah.

Pri opisovanju nacionalnih kultur in njenem vplivu na organizacije in delo na daljavo sem se opirala še na raziskavo Peters in den Dulk (2003), ki v svoji študiji ugotavljata, da se pogoji, pod katerimi managerji omogočijo zaposlenim delo od doma, razlikujejo glede na nacionalno kulturo in državo, ter na študijo Peters, Ligthart, Bardoel in Poutsma (2016), ki na drugi strani poudarjajo, da vrednote, kot so individualizem in kolektivizem, spodbujajo delo na daljavo. Ker je pri opravljanju dela na daljavo ključnega pomena tudi tehnologija, se opiram še na študijo Srite in Karahanna (2006), ki poudarjata, da je pri sprejemanju tehnologije poleg starosti, spola, izkušenj in prostovoljnosti pomemben vidik tudi nacionalna kultura. Prav kulturne razlike med državami naj bi vplivale na uspešnost in učinkovitost mednarodnega uvajanja informacijske tehnologije (Srite & Karahanne, 2006). Uporaba visokokakovostne tehnologije in infrastrukture, ki posnema tehnologijo na sedežu podjetja, mobilnih naprav in hiter internet doma pa so ključ do učinkovitega opravljanja dela na daljavo (Greer & Payne, 2014).

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju dela na daljavo, nacionalne kulture in morebitne povezave med nacionalno kulturo in posledicami dela na daljavo. Z magistrskim delom želim poglobiti razumevanje posledic dela na daljavo in primerjati doživljanje posledic dela na daljavo med Španci in Slovenci. S pričujočo magistrsko nalogo tako prispevam k boljšemu razumevanju dela na daljavo, njegovih pozitivnih in negativnih učinkov in vpliva nacionalne kulture na delo na daljavo. Za organizacije in managerje je namreč pomembno, da so pri načrtovanju fleksibilnih oblik dela seznanjeni z najpogostejšimi možnimi posledicami dela na daljavo in morebitno povezavo med nacionalno kulturo in delom na daljavo. Te informacije so uporabne vsem organizacijam, ki se že poslužujejo fleksibilnih metod dela ali pa se jih še bodo, saj slednje postajajo prednost podjetij na trgu dela.

Cilj magistrskega dela je teoretično preučiti pojem dela na daljavo, predstaviti prednosti in slabosti dela na daljavo, opredeliti koncept nacionalne kulture, njen vpliv na organizacije in delo na daljavo ter podrobneje predstaviti značilnosti nacionalne kulture Slovenije in Španije. Cilj naloge je hkrati z empirično raziskavo preučiti doživljanje posledic dela na daljavo v Sloveniji in Španiji, preveriti, kateri dejavniki vplivajo na morebitne razlike v doživljanju posledic med omenjenima državama in raziskati, ali obstaja povezava med nacionalno kulturo in posledicami dela na daljavo.

Pomožni cilji, ki sem jih zasledovala v magistrskem delu:

- pregled literature na temo dela na daljavo, posledic dela na daljavo, nacionalne kulture

- in nacionalne kulture Španije in Slovenije;
- oblikovati intervju in anketni vprašalnik, s pomočjo katerih sem lahko preverila omenjene konstrukte.

V magistrskem delu sem poskušala odgovoriti na sledeči raziskovalni vprašanji:

- **RV1:** Ali obstajajo razlike med posledicami dela na daljavo v času pandemije, ki so jih doživljali Španci in Slovenci?
- **RV2:** Ali nacionalna kultura vpliva na doživljanje posledic dela na daljavo?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. Teoretični del temelji na poglobljenem pregledu dosedanjih ugotovitev izbrane tuje in domače znanstvene in strokovne literature, ki se nanašajo na preučevano področje. V teoretičnem delu sem uporabljala deskriptivno metodo znanstvenoraziskovalnega dela, s pomočjo katere sem opisala, analizirala in predstavila glavne pojme raziskovalnega področja, ter komparativno metodo, saj sem primerjala ugotovitve različnih avtorjev. V prvem poglavju sem opisala delo na daljavo, njegove vrste, zgodovino, posledice in razširjenost tovrstnega dela. V drugem poglavju sem se osredotočila na opredelitev nacionalne kulture in njenih značilnosti. V tretjem poglavju pa sem predstavila nacionalno kulturo Slovenije in Španije in ju primerjala med seboj.

Empirični del temelji na kvalitativni in kvantitativni raziskavi. Intervjuje sem opravila z dvema Slovincema in dvema Špancema, ki so v času pandemije delali na daljavo, torej večinoma od doma, saj me je zanimalo, ali obstajajo razlike med posledicami dela na daljavo in morebitna povezava med nacionalno kulturo in posledicami dela na daljavo. Primarne podatke sem zbrala še s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil namenjen zaposlenim v Španiji in Sloveniji, ki so prav tako delali na daljavo. V empiričnem delu magistrskega dela opišem metodologijo in predstavim rezultate, ki sem jih analizirala s pomočjo programskega paketa SPSS. Nato sledi še diskusija in priporočila za nadaljnje raziskave ter povzetek glavnih ugotovitev magistrskega dela.

1 DELO NA DALJAVO

1.1 Opredelitev in razvoj dela na daljavo

Vse hitrejši razvoj in širjenje IKT omogočata, da čedalje več zaposlenih delo opravlja iz oddaljenih lokacij, in ne na lokaciji delodajalca, z uporabo računalniškega omrežja in telekomunikacij. Zaposleni, ki delajo na tak način, se imenujejo teledelavci oziroma zaposleni na daljavo. Delo na daljavo (angl. remote work) ali teledelo (angl. telework ali telecommuting) je ena izmed fleksibilnih oblik zaposlitve, ki postaja čedalje bolj pomembna in razširjena oblika dela. Različni strokovnjaki delo na daljavo različno opredeljujejo, kar kaže na to, da se v literaturi še vedno ni oblikovala enotna opredelitev.

V angleško govorečih državah za poimenovanje dela na daljavo, poleg že omenjenih izrazov, uporabljajo še izraze, kot so delo na domu (angl. home-based work), kar je bolj posebna oblika dela na daljavo, in delati od doma (angl. working at home), vseeno pa se koncepti od države do države nekoliko razlikujejo, se med seboj občasno prekrivajo ali pa se različni izrazi uporabljajo zamenljivo Mednarodna organizacija dela (angl. International Labour Organization, v nadaljevanju ILO, 2020). V luči COVID-19 krize in množičnega dela na daljavo je ILO skušala pojasniti razlike med omenjenimi izrazi, ki opredeljujejo delo na daljavo.

Delo na daljavo lahko opredelimo kot delo, ki se v celoti ali delno izvaja na alternativni lokaciji, izven prostorov delodajalca, lokacije pa se lahko razlikujejo glede na vrsto dela in zaposlitveni status (ILO, 2020). Teledelo pa ILO (2020) definira kot podkategorijo širšega koncepta dela na daljavo, vključujoč zaposlene, ki opravljajo delo na daljavo obvezno s pomočjo IKT in ga izvajajo na različnih lokacijah zunaj privzetega delovnega mesta. Delati od doma pa se nanaša na delo, ki poteka delno ali v celoti znotraj prebivališča zaposlenega. Ta oblika dela je neodvisna od privzetega delovnega mesta, vendar pa lahko prihaja do prekrivanja, kadar je dom zaposlenega prostor, kjer se delo izvaja in prostor gospodarske enote oziroma podjetja, na primer v primerih samostojnega podjetnika, ki ima pisarno doma. ILO (2020) opisuje še koncept dela na domu, in sicer sem prišteva zaposlene, ki običajno opravljajo delo doma, ne glede na to, ali je njihov lasten dom tudi privzeti kraj dela.

Yeraguntla in Bhat (2005) pa delo na daljavo opredelita kot uporabo IKT za poslovanje na daljavo, ki vključuje delo stran od rednega delovnega mesta, delo na mobilnem telefonu, videokonference, telefonske pogovore, izmenjavo elektronskih sporočil in iskanje po spletnih bazah podatkov.

Garrett in Danziger (2007) na drugi strani delo na daljavo opredeljujeta izključno kot delo, ki se izvaja drugje kot na sedežu podjetja. Zaposleni s pomočjo uporabe IKT in urejenim pogodbenim razmerjem med zaposlenim in delodajalcem, nadomeščajo ali dopolnjujejo delo v pisarni z delom na drugih lokacijah, na primer na domu, na terenu ali v satelitski pisarni (Garrett & Danziger, 2007). Satelitska pisarna je prostor, kjer določena skupina zaposlenih iz ene ali pa več funkcijskih enot enega podjetja delo opravlja na dislociranem delovnem mestu, ki ima dobro komunikacijsko povezavo z matično združbo (Arko, 2002).

Drugi člen Okvirnega sporazuma o teledelu iz leta 2002 opredeljuje delo na daljavo kot opravljanje dela z uporabo informacijske tehnologije v okviru pogodbe/razmerja o zaposlitvi, pri čemer se delo, ki bi se lahko opravljal tudi v prostorih delodajalca, redno izvaja zunaj teh prostorov (European Commission, 2008). Opredelitev dela na daljavo je v Evropskem okvirnem sporazumu namenoma široka, kar sicer omogoča več prostora za dogovor o opredelitvah v državah članicah, po drugi strani pa pomanjkanje jasne opredelitve dela na daljavo predstavlja problem pri primerjavi pojavnosti dela na daljavo po državah (Eurofound, 2010). V Sloveniji Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1, Uradni list RS, št. 21/13 in 78/13 – popr.) v 68. členu opredeljuje delo na domu kot delo, ki ga zaposleni

opravlja na svojem domu ali v prostorih po lastni izbiri, zunaj delovne organizacije. Tudi delo na daljavo se šteje za delo na domu, v primeru, da zaposleni pri opravljanju dela uporablja IKT.

Delo na daljavo se je močno razširilo v letu 2020 zaradi izrednih zdravstvenih razmer, povezanih s COVID-19, vendar pa izraz teledelo (angl. telecommuting) sega že v leto 1973, in sicer ga je uveljavil Jack Nilles, ko je v času naftne krize iskal možnosti, da bi zaposleni delo lahko opravljali od doma (Drobnjak & Jereb, 2007). V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je Nilles analiziral rastočo informacijsko industrijo v ameriški zvezni državi Kaliforniji, z glavnim poudarkom na skrajšanju časa vožnje na delo in z njo povezanih stroškov za zaposlenega in organizacije (Messenger, 2019). Ko je obtičal v prometu v Los Angelesu, je skoval izraz »delo na daljavo«, zanimanje za tovrstno delo pa je prvotno povzročila zaskrbljenost zaradi prometnih zastojev in onesnaženja na gosto poseljenih območjih, kot je južna Kalifornija (Bailey & Kurland, 1999). Leta 1980 je bil ustanovljen tudi prvi tele center v Marne-la-Valle v Franciji, drugi v Nykvarnu na Švedskem leta 1982 in tretji v Benglenu v Švici leta 1985 (Storen & Van Horn, 2000). Pilotni programi za delo na daljavo so se začeli v 80. letih v Združenih državah, pogosto s spodbujanjem in financiranjem zvezne vlade (Storen & Van Horn, 2000).

V osemdesetih letih, ko so se podjetja vse bolj osredotočala na zniževanje stroškov, je delo na daljavo postalo možen način zniževanja stroškov vzdrževanja pisarniških prostorov. Kasneje pa so podjetja možnost dela na daljavo videla tudi kot orodje, kako privabiti in zadržati talentirano osebje na področjih z omejeno ponudbo delovne sile (Bailey & Kurland, 1999). V sredini devetdesetih se je število teledelavcev celo občutno povečalo, saj so tako privatne kot javne organizacije začele spodbujati prakso dela na daljavo (Menon, Narayanan, Plaisent & Prosper, 2017). Bailey in Kurland (1999) hkrati dodajata, da je razvoj računalniško zasnovane tehnologije privedel do številnih drugih oblik dela, poleg dela od doma še dela v satelitskih centrih, v sosedskih delovnih centrih in mobilno delo, vse te oblike dela pa sestavljajo koncept teledela oziroma dela na daljavo. Prav tehnološki napredek, globalizacija, vse bolj konkurenčno delovno okolje, razpoložljivost globalne delovne sile in potreba po ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem so spremenili naravo današnjega delovnega mesta in tudi omogočili razvoj teledela (Messenger, 2017; Narayanan & Menon, 2017). Tudi Nilles (v Messenger, 2019) kasneje, da bi vključil vse vrste poklicnih dejavnosti, ki jih IKT omogoča zunaj prostorov delodajalca, uporablja bolj splošen izraz teledelo.

1.1.1 Vrste dela na daljavo

Različni avtorji opredelijo različne vrste dela na daljavo in jih delijo glede na različne kriterije. Mednarodna organizacija dela teledelo loči na redno delo na daljavo od doma (angl. regular home-based telework) z uporabo IKT, visoko mobilno delo na daljavo (angl. high mobile telework), kjer zaposleni uporabljajo IKT in delajo na različnih lokacijah izven

pisarne ter občasno delo na daljavo (angl. occasional telework); o občasnem delu na daljavo govorimo takrat, ko zaposleni zgolj občasno delajo v enem ali več krajih zunaj prostorov delodajalca in z veliko nižjo stopnjo mobilnosti kot skupina z visoko mobilnostjo (ILO, 2017).

Yeraguntla in Bhat (2005) pa uporabljata nekoliko drugačno opredelitev vrst dela na daljavo, in sicer ga klasificirata glede na lokacijo dela, glede na časovni obseg dela in glede na obliko komunikacije med teledelavcem, sodelavci in delodajalcem. Posameznik lahko dela na daljavo od doma, iz teledelovnega centra, ali kombinira delo na domu in v tele delovnem centru (Yeraguntla & Bhat, 2005). Slednji so nekaj vmes med pisarno v podjetju in delom doma, mednje pa sodijo že omenjene satelitske pisarne, pisarne v soseski in podobno (Arko, 2002). Delo na daljavo na domu ustreza situaciji, ko posameznik dela od doma enega ali več dni v delovnem tednu ali delovnem mesecu, tovrstno delo pa mu omogoča izogib potovanjem na delo en ali več dni v tednu/mesecu. Na drugi strani pa delo na daljavo v teledelovnem centru predstavlja delo zaposlenega v satelitski pisarni, ki je bližje domu, namesto da se vozi v glavno pisarno (Yeraguntla & Bhat, 2005). Avtorja še navajata, da je teledelovni center lahko satelitsko središče v lasti in upravljanju enega podjetja s ciljem skrajšati čas potovanja zaposlenih ali lokalno središče v lasti in upravljanju več javnih in/ali zasebnih organizacij ali pa tudi sosedsko središče, ki je posebej namenjeno delovni sili v soseski. Obstaja tudi že omenjeno kombinirano delo na daljavo, ki ustreza primeru, ko posameznik združuje delo na daljavo na domu z delom na daljavo v teledelovnem centru.

Druga klasifikacijska shema za delo na daljavo, glede na študijo avtorjev Yeraguntla in Bhat, (2005) temelji na obsegu dela na daljavo, kjer lahko zaposleni dela polni delovni čas od doma ali v teledelovnih centrih in se le občasno vozi na lokacijo delodajalca na sestanke z drugimi sodelavci ali da poroča nadrejenemu. Yeraguntla in Bhat (2005) to poimenujeta kot »delo na daljavo s polnim delovnim časom«. Druga možnost, in veliko pogostejša, pa je, da zaposleni redno dela v glavni pisarni, občasno pa dela od doma ali v teledelovnem centru, slednjo ureditev pa avtorja poimenujeta »delo na daljavo s krajšim delovnim časom«. V okviru dela na daljavo s krajšim delovnim časom avtorja navedeta še dve različici, in sicer delo na daljavo za en ali več dni v določenem časovnem obdobju in delo na daljavo za del dneva.

Tretja klasifikacija dela na daljavo po Yeraguntli in Bhat (2005) pa temelji na obliki komunikacije med zaposlenim na daljavo, sodelavci in nadrejenim, kjer morajo biti nekateri zaposleni na daljavo med delovnim časom elektronsko povezani, komunikacija pa načeloma poteka preko elektronskih sporočil, telefonskih pogovorov in videokonferenčnih sestankov. Nekaj vmes med klasifikacijama Mednarodne organizacije dela in Yeraguntle in Bhat je tudi delitev teledela po Bailey in Kurland (1999). Avtorja namreč ločujeta delo na daljavo na redno delo na daljavo od doma, vendar ne nujno vsak dan, pa tudi delo na daljavo v satelitskih pisarnah in delo na daljavo v sosedskih središčih, podobnim satelitskim pisarnam, le da ga lahko uporabljajo zaposleni iz različnih podjetij. Z drugimi besedami, več podjetij si lahko znotraj stavbe, za svoje zaposlene, deli najem poslovne stavbe in vzdržuje ločene

pisarniške prostore. Kot zadnje pa Bailey in Kurland (1999) ločita še mobilno delo na daljavo, kjer so mobilni delavci pogosto na poti in uporabljajo komunikacijsko tehnologijo za delo od doma, iz avtomobila, letala ali iz hotela in po potrebi komunicirajo s pisarno z vsake lokacije.

Huws (1997) na drugi strani razlikuje kar pet oblik teledela, in sicer večstransko delo na daljavo (angl. multi-site teleworking); delo, ki deloma poteka v pisarni in deloma na domu, delo na daljavo od doma (angl. tele-homeworking); delo na daljavo, ki se v celoti izvaja na domu zaposlenega in za enega delodajalca, samozaposleno delo na daljavo (angl. freelance teleworking); delo na daljavo, ki se v celoti izvaja doma in za več delodajalcev, že omenjeno mobilno delo na daljavo (angl. mobile teleworking); delo, kjer zaposleni večino delovnega časa preživijo na različnih lokacijah, na primer v prostorih strank in pri tem uporabljajo prenosno opremo za ohranjanje stika z delodajalcem in zaledne pisarne (angl. relocated-back offices), kjer gre za delo na daljavo v posebnih prostorih za opravljanje storitev, ločenih od matične organizacije. Slednje lahko vključuje tudi selitev proizvodnih ali zalednih storitvenih dejavnosti v druge regije, države ali celine, bodisi na lokacije v lasti matične organizacije bodisi gre za najemanje zunanjih podjetij (angl. offshore outsourcing).

Špet nekoliko drugačno klasifikacijo dela na daljavo pa zasledimo v raziskavi projekta ECaTT (2000), ki delo na daljavo najprej loči na redno in občasno delo na daljavo, hkrati pa delo na daljavo ločuje še na delo od doma, mobilno delo na daljavo, delo v teledelovnih centrih in na »soho teledelo« (small office/home office), kjer gre za obliko dela večinoma samozaposlenih oseb, ki delo za enega ali več podjetij, in imajo pri tem več svobode, opravljajo od doma ali v teledelovnih središčih s pomočjo IKT.

Čeprav veliko avtorjev povezuje delo na daljavo oziroma teledelo z idejo dela na domu, v nadaljevanju magistrskega dela uporabljam izključno izraz delo na daljavo za opredelitev opravljanja dela izven prostorov delovne organizacije bodisi doma, v satelitskih pisarnah ali na terenu oziroma službenih poteh z uporabo IKT.

1.1.2 Delo na daljavo in tehnologija

Nove informacijske in komunikacijske tehnologije so spremenile način dela in življenja v 21. stoletju. Po eni strani omogočajo stalno povezavo s prijatelji in družino ter s sodelavci in nadrejenimi, po drugi strani pa lahko plačano delo vse bolj posega v čas, ki je običajno rezerviran za osebno življenje. Internetne povezave nam namreč omogočajo, da je pisarniško delo mogoče opravljati kjer koli in kadar koli, tudi izven tradicionalnih pisarniških prostorov (Messenger, 2017).

Messenger (2017) v svojih raziskavah o delu na daljavo pravi, da je tehnološki napredek motor sprememb in je spodbudil razvoj dela na daljavo v treh različnih fazah. V prvi fazi so osebni računalniki in fiksni telefoni nadomestili dolge ure vožnje med domom in pisarno; to je bila prva generacija dela na daljavo, kjer je bilo delo na daljavo koncentrirano predvsem

na eno obliko dela, in sicer na domačo pisarno. Takratni računalniki in telefoni so bili še stacionarni in niso omogočali bolj mobilnega dela. V drugi fazi so prenosni računalniki in mobilni telefoni omogočili delo na daljavo iz različnih lokacij izven doma ali pisarn; slednje je spremljala hitro rastoča disperzija interneta in svetovnega spleta (Messenger, 2017). K hitremu širjenju dela na daljavo v drugi polovici devetdesetih je, poleg razvoja ustrežnejših in cenejših tehnoloških rešitev na področju informacijske znanosti in tehnologije (angl. Information Science and Technology, v nadaljevanju IST), omogočila tudi prisotnost politične in javnomnenjske podpore, gospodarsko prestrukturiranje, nove paradigme dela ter spremembe družbenih vrednot in stališč. Ovire za nadaljnje širjenje dela na daljavo pa so evropski managerji videli predvsem v izzivih glede zaščite podatkov in varnosti na spletu (ECaTT, 2000). Nazadnje, v tretji generaciji pa so spletne povezave prek radijskih povezav in krčenje tranzistorjev sprožile razvoj novih IKT, kot so pametni telefoni, tablični računalniki, kar je omogočilo virtualno povezavo zaposlenih s pisarno skoraj od koder koli in kadar koli (Messenger, 2017). V tej novi generaciji IKT so informacije shranjene v oblakih in omrežjih, za dostop pa je potrebna le majhna naprava. Tako je tudi preverjanje e-pošte, sporočil, novic, nedavnih poslov takoj na dlani (Messenger, 2019).

Pomen tehnologije pri delu na daljavo je bil še posebej izražen v letih 2020 in 2021, ko je milijone zaposlenih pričelo s tovrstnim delom zaradi COVID-19 pandemije in je bila internetna povezava močno obremenjena. V Španiji je prišlo celo do poziva prebivalcem, naj zmanjšajo uporabo interneta, da bi omrežje lahko zdržalo ves naval (Gaskell, 2020). Ključno za nemoteno delo na daljavo pa tudi šolanje na daljavo je robustna internetna povezava, ki lahko zadosti povečani uporabi interneta (Gaskell, 2020). Avtor še navaja, da je ta še posebej pomembna v gospodinjstvih, kjer več članov potrebuje nemoten dostop do interneta. V splošnem rezultati kažejo, da razvite države lažje preidejo na delo na daljavo, ravno zaradi kvalitetnejših internetnih povezav, predhodnih izkušenj z delom na daljavo in demografskih podatkov (Bana, Benzell & Solares, 2020).

Tudi Cook (2019) v svojem delu izpostavi različne vrste tehnologije, pomembne za opravljanje dela na daljavo. Poleg internetne povezave izpostavi še navidezno zasebno omrežje (angl. Virtual Private Network, v nadaljevanju VPN), ki omogoča oddaljen dostop do baz podatkov delavčeve organizacije; mobilni telefon za klice, sporočila, e-maile, videokonference, dostop do spleta; orodja za komunikacijo in sodelovanje; orodja za vodenje projektov in orodja za upravljanje in deljenje dokumentov, na primer Google Docs, ki uporabnikom omogoča ustvarjanje in urejanje dokumentov na spletu, medtem ko sodelujejo z drugimi uporabniki v realnem času.

Raziskovalci se strinjajo, da je razvoj računalništva in informacijsko komunikacijske tehnologije omogočil delo na daljavo, vendar pa uspešnega dela na daljavo ni prinesla samo tehnologija, saj pravijo, da je pisarna tam, kjer je zaposleni in ne obratno (Bui, Higa, Sivakumar & Yen, 1996). Ker je tehnologija napredovala in postajala vse bolj dostopna, se je delo na daljavo odprlo širšemu krogu zaposlenih, ki opravljajo različne delovne naloge (Golden, 2009). Posamezni zaposleni postajajo tudi veliko bolj vsestranski z uporabo

tehnologije, ki pomaga pri interakciji med zaposlenimi na daljavo in tistimi, ki ne delajo na daljavo. Golden (2009) še navaja, da čeprav se posameznikovo sprejemanje in uporaba nove tehnologije po navadi razlikuje glede na starost in druge vidike, se lahko prepad med tehnično podkovanimi zaposlenimi in drugimi v organizaciji nekoliko zmanjša, če se jim uporaba novih tehnologij v organizaciji tudi dobro predstavi. Zaposleni na daljavo potemtakem tudi lažje komunicirajo z zaposlenimi, ki ne delajo na daljavo, deloma zato, ker njihovi sodelavci pogosteje uporabljajo spletna orodja za izvajanje delovnih nalog, kot so videokonference ali skupne spletne baze podatkov. S prihodom vedno zmogljivejše programske opreme in spletnih orodij je geografska ločitev med zaposlenimi na daljavo in njihovimi kolegi, ki ne delajo na daljavo, lahko zmanjšana tudi s psihološkega vidika.

Tehnologije, s katerimi zaposleni delajo, imajo moč, da spremenijo načine njihovega dela. Takšna preobrazba je očitna v spreminjajoči se naravi delovnih mest in karier s prihodom novih informacijskih tehnologij. Te tehnologije zaposlenim nudijo fleksibilnost pri delu na daljavo, saj jim omogočajo opravljanje dela kjer koli in kadar koli, hkrati pa spreminjajo njihove delovne obveznosti in priložnosti za razvoj kariere. Da bi zaposleni in družba imeli koristi od dela na daljavo, je potrebno upoštevati ne le tehnologije vključenih, pač pa tudi motivacijo in sposobnosti posameznikov, da se soočajo s svojim novim delovnim okoljem, delovnimi odgovornostmi in poklicnimi obeti (Garud, Raghuram & Wiesenfeld, 2003). Bui, Higa, Sivakumar in Yen (1996) še opozarjajo, da bi delo na daljavo sicer lahko opisali kot tehnološki pojav, v bistvu pa gre za družbeno-kulturni pojav, ki ga omogoča napredek na področju informacijske tehnologije in telekomunikacij.

1.2 Prednosti in slabosti dela na daljavo

Delo na daljavo je prisotno že več desetletij, vendar še nikoli prej v tolikšni meri kot v času COVID-19 pandemije, ki smo ji bili priča v letih 2020 in 2021. Ob pandemiji se je veliko zaposlenih na novo spoznalo s prednostmi, izzivi in pastmi dela na daljavo. Ravno zaradi želje držav po zmanjšanju socialnih stikov na delovnih mestih, da bi tako preprečili oziroma vsaj upočasnili širjenje virusa, so se organizacije posluževale množičnega dela na daljavo. Bojovic, Benavides in Soret (2020) opisujejo življenje v španskem mestu Barceloni v času COVID-19 pandemije, kjer je delo na daljavo prineslo tako pozitivne kot negativne učinke. Pri slednjih izstopajo predvsem neravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem in prizadeta socialna kohezija, na drugi strani pa zmanjšanje onesnaženosti in boljša kakovost zraka (Bojovic, Benavides & Soret, 2020). V nadaljevanju so predstavljene različne ugotovitve raziskovalcev glede prednosti in slabosti dela na daljavo z vidika zaposlenih, organizacij in okolja. V tabeli 1 so zbrane najpogostejše prednosti in slabosti za zaposlene, organizacije in okolje ter družbo.

Tabela 1: Prednosti in slabosti dela na daljavo

	Zaposleni	Organizacije	Okolje in družba
Prednosti	več avtonomije, prilagodljiv urnik, boljše upravljanje s časom	manj bolniških odsotnosti in fluktuacije	zmanjšanje prometa, prometnih zastojev
	več časa za družino, lažja skrb za družinske člane	manj pisarniških in režijskih stroškov	manj emisij toplogrednih plinov v ozračje
	odprava ali skrajšan čas potovanja na delo	priložnost za izboljšanje produktivnosti zaposlenih	manj onesnaževanja (plastika, poraba papirja, zraka)
	prihranek pri bencinu, stroških vzdrževanja avtomobila	zadržanje visoko kvalificirane delovne sile	razvoj lokalnega gospodarstva
	izboljšanje kakovosti življenja zaposlenih	neprekinjeno poslovanje kljub izrednim razmeram	zaposlitve za invalide in starostnike
	boljša delovna učinkovitost		
Slabosti	osamljenost, izolacija	sprememba organizacijske kulture	povečanje stroškov električne energije za gospodinjstva
	manj vidnosti in manj možnosti za karierna napredovanja	večanje stroškov tehnološke opreme	podvajanje elektronskih naprav, več trošenja elektronskih naprav in več tovrstnih odpadkov
	motnje v domačem okolju (vpliv na produktivnost)	zmanjšana motivacija in pripadnost zaposlenih	
	daljši delovni čas (stres, izgorelost, preobremenjenost, konflikti)	slabši nadzor nad zaposlenimi	
	ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem na preizkušnji	razpoložljivost zaposlenega na daljavo	
	povečanje stroškov elektrike, kurjave	oteženo merjenje produktivnosti	
		pomanjkanje interakcije iz oči v oči	

Prerejeno po Bailey & Kurland (1999); Bui, Higa, Sivakumar & Yen (1996); Cook (2019); Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dah (2009); Nakrošienė, Bučiūnienė & Goštautaitė (2018); Perez, Sánchez & de Carnicer (2002); Ferreira, Pereira, Bianchi & da Silva (2021); Vyas, (2022) in Simenenko & Lentjushenkova (2021).

1.2.1 Prednosti in slabosti dela na daljavo za zaposlenega

Različni raziskovalci ugotavljajo, da ima delo na daljavo doma, v satelitskih pisarnah in teledelovnih središčih z vidika posameznika številne prednosti. Najbolj očitna prednost je, da odpravlja ali skrajša čas potovanja na delo, odvisno od tipa zaposlenega na daljavo (redno in občasno delo na daljavo, delo na daljavo v teledelovnih središčih ...) (Bailey & Kurland, 1999; Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Zmanjšan čas na poti v in iz službe omogoča prihranek časa, prihranek stroškov bencina in vzdrževanja avtomobilov ter tudi zmanjšuje promet, posebej v jutranjih in popoldanskih prometnih konicah (Bailey & Kurland, 1999). Druge prednosti za zaposlene so več avtonomije, prilagodljiv urnik, boljša delovna učinkovitost, izboljšana kakovost življenja, delo v okolju z manj motenj s strani drugih sodelavcev in manj bolniških odsotnosti (Perez, Sánchez & de Luis Carnicer, 2002; Bui, Higa, Sivakumar & Yen, 1996; Nakrošienė, Bučiūnienė & Goštautaitė, 2018; Ipsen, Veldhoven, Kirchner & Hansen, 2021). Za nekatere zaposlene na daljavo je največja prednost tovrstnega dela izboljšanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Ferreira, Pereira, Bianchi & da Silva, 2021). Delo na daljavo zaposlenim namreč omogoča, da bolje načrtujejo svoj čas, uravnotežijo svoje osebno in poklicno življenje, bolje upravljajo s svojim časom ter morda lažje opravijo opravke, kot so pregled pri zdravniku, prejmejo paket na dom, pomagajo starejšim sorodnikom ali skrbijo za družinske člane, na primer starše invalide (Ferreira, Pereira, Bianchi & da Silva, 2021; Nakrošienė, Bučiūnienė & Goštautaitė, 2018). Predvsem osebe brez otrok bolj kot tisti, katerih otroci so v delovnem času doma, cenijo možnost, da samostojno organizirajo svoje delo, vključno z izbiro delovnega časa in omejevanjem motenj pri delu s strani drugih zaposlenih (Simenenko & Lentjushenkova, 2021). Delo na daljavo omogoča tudi več zaposlitvenih možnosti za invalidne posameznike (Bailey & Kurland, 1999).

Na drugi strani je največja slabost za zaposlene na daljavo občutek osamljenosti in izolacije ter premagovanje le-te (Perez, Sánchez & de Carnicer, 2002; Bui, Higa, Sivakumar & Yen, 1996; Nakrošienė, Bučiūnienė & Goštautaitė, 2018). Zaposleni na daljavo na domu občutijo pomanjkanje socialne interakcije s sodelavci, predvsem neformalne klepete, odmora za kavo, priložnosti za izgradnjo odnosov, najbolj občutljivi za socialno izolacijo pa so zaposleni, ki živijo sami, so se pred kratkim preselili ali pa so novi v organizaciji (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Za zaposlene na daljavo, ki delajo v satelitskih pisarnah ali v teledelovnih središčih, je vseeno prisotna manj socialne in poklicne osamljenosti v primerjavi z zaposlenimi na domu, saj imajo več interakcij bodisi s svojimi sodelavci ali pa z zaposlenimi iz drugih organizacij (Bailey & Kurland, 1999). Zaposleni na daljavo se tudi bojijo, da so njihove možnosti za karierna napredovanja in druge nagrade omejene, saj njihov prispevek k uspehu podjetja naj ne bi bil tako viden, hkrati pa so lahko izvzeti s pomembnih sestankov, morebitnih projektnih nalog ali novih delovnih mest (Bailey & Kurland, 2002; Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Izolacija lahko prav tako ovira posameznikovo sposobnost, da dela v skladu s korporativno kulturo svoje organizacije, posledično pa se lahko tudi njegov vpliv v podjetju zmanjšuje (Bailey & Kurland, 1999).

Drug izziv za zaposlene na daljavo pa je vzpostavitev delovnega prostora in časa v domačem okolju s čim manj motnjami s strani drugih članov gospodinjstva, otrok, zakoncev, staršev ... (Bailey & Kurland, 1999). Slednje lahko vpliva na zmanjšanje produktivnosti zaposlenih, če se pričakuje, da bodo zaposleni, ki delajo od doma, hkrati vzgajali otroke, pripravljali obroke, skrbeli za stare starše ..., saj imajo drugi člani gospodinjstva velikokrat pričakovanja, da bo oseba, ki ostane doma poskrbela za domača opravila (Bailey & Kurland, 1999; Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Sploh v prvem letu COVID-19 pandemije je bila ena od posledic karantene tudi bivanje vseh članov gospodinjstva doma, s čimer se je povečala možnost prevzemanja več družinskih obveznosti, kar je lahko brisalo meje med poklicnim in osebnim življenjem (Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier & Duque-Oliva, 2021). Sploh zaposleni z otroki so bili v času COVID-19 pandemije na veliki preizkušnji, saj so se tudi otroci šolali na daljavo. Usklajevanje delovnih obveznosti s šolskimi je staršem predstavljalo velik napor, mnoge zaposlene starše pa je prisililo, da so prevzeli dodatno delo redno zaposlenega učitelja, kar je imelo velik vpliv na upad njihove produktivnosti (Gorlick, 2020). Bloom (v Gorlick, 2020) v svoji raziskavi še dodaja, da je ena glavnih zahtev za uspešno delo na daljavo, da so otroci v vrtcu ali v šoli. Po eni strani delo na daljavo omogoča delo z manj motnjami s strani sodelavcev, po drugi strani pa zaposleni na daljavo v mnogih primerih doživljajo motnje med delovnim časom zaradi težav, ki niso povezane z delom, pred slednjimi pa se ne morejo skriti ali jih prezreti (Simenenko & Lentjushenkova, 2021). Z delom na daljavo, zlasti v času COVID-19 pandemije, je strogo razmejen delovni čas (ki se začne in konča s prihodom na fizično delovno mesto in odhodom z njega) izginil, kar je posledično olajšalo nadaljevanje dela izven delovnega časa, delo se je tako infiltriralo v osebna življenja zaposlenih in porušilo ravnovesje med domačim in poklicnim življenjem ter vodilo do konfliktov v osebnih odnosih (Vyas, 2022; Simenenko & Lentjushenkova, 2021). V današnjem hiper povezanem svetu se od zaposlenih, ki delajo na daljavo, pričakuje, da se bodo odzvali na nujna opravila ali elektronska sporočila tudi izven službenega časa (Vyas, 2022). Zaposleni, ki delajo na daljavo, ravno tako velikokrat delajo za vikende, praznike, ob večerih in ob urah, ko bi se sicer vozili na in iz dela, še več zaposleni na daljavo delajo po navadi tudi, ko zbolijo in bi v nasprotnem primeru, torej če bi delali v pisarni, najverjetneje koristili bolniški staž (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009).

Cook (2019) še navaja, da si zaposleni na daljavo velikokrat ne vzamejo vmesnih odmorov ali pa si ne postavijo mej, kdaj zaključiti z delom, zato se lahko delo zavleče tudi pozno v noč. Slednje lahko vpliva na fizično in psihično počutje posameznika, saj prihaja do preobremenjenosti, prevelike količine stresa ali celo izgorelosti (Esterhuizen, 2021). Esterhuizen (2021) še navaja, da je sploh v času COVID-19 pandemije neravnovesje med zasebnim in profesionalnim življenjem, dodaten stres, privajanje na delo na daljavo in daljši delovni čas veliko posameznikov privedel do izgorelosti. Tudi skupno poročilo Eurofound in ILO (2017) opozarja na brisanje meja med poklicnim in zasebnim življenjem ter na psihosocialne dejavnike tveganja, povezane z intenzivnostjo dela in dodatnim delovnim časom, ki negativno vplivajo na zdravje, na težave s spanjem in na prevelike količine stresa

(Eurofound & ILO, 2017). Tudi mobilni zaposleni na daljavo so v nasprotju z zaposlenimi na domu večino časa odsotni od doma, precej časa lahko preživijo na službenih poteh, v hotelih, kar jim prav tako otežuje ohranjanje ravnovesja med zasebnim in profesionalnim življenjem (Bailey & Kurland, 1999).

1.2.2 Prednosti in slabosti za organizacije

Perez, Sánchez in Carnicer (2002) prednosti dela na daljavo z vidika organizacij vidijo v večji produktivnosti zaposlenih, manj bolniških odsotnosti in fluktuacije, večji prilagodljivosti zaposlenih, zmanjšanju pisarniških in režijskih stroškov ter večji učinkovitosti upravljanja ter vodenja zaposlenih. Bailey in Kurland (1999) dodajata, da je z vidika organizacij delo na daljavo na domu priložnost za izboljšanje produktivnosti na delovnem mestu, saj imajo zaposleni tako večjo fleksibilnost urnika, lahko delajo, ko jim je ljubše in s tem izboljšujejo svojo produktivnost. Poleg tega delo na daljavo znižuje stroške povezane s pisarniškimimi prostori pa tudi rešuje prostorske omejitve (Bailey & Kurland, 1999; Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Mulki, Bardhi, Lassk in Nanavaty-Dahl (2009) kot primer navajajo ameriško podjetje IBM, ki letno prihrani 100 milijonov dolarjev s tem, ko 42 % zaposlenim omogoča delo na daljavo. Z delom na daljavo organizacije izpolnjujejo predpise, vezane na zakone o čistejšem zraku ali na zakone, vezane na invalide, saj se zmanjšuje promet na cestah, hkrati pa nudijo priložnosti za delo ljudem, ki bi sicer težko prihajali na delovna mesta v pisarnah (Bailey & Kurland, 1999).

Nekatere organizacije so še posebej naklonjene mobilnemu delu na daljavo, saj zaposleni tesneje sodelujejo s strankami in drugimi zainteresiranimi stranmi, kar vpliva na dobre odnose med podjetjem in stranko (Bailey & Kurland, 1999). Delo na daljavo organizacijam omogoča tudi razširitev portfelja znanja, saj se lahko fleksibilna narava dela trži kot edinstvena prednost za iskalce zaposlitve ali za zadrževanje visoko kvalificirane delovne sile (Perez, Sánchez & de Luis Carnicer, 2002). Kvalificiranim zaposlenim s posebnimi potrebami, kot so družinske obveznosti ali oddaljenost od delovnega mesta, se lahko še vedno ponudi status polne zaposlitve, s čimer se delodajalcu zagotovi konkurenčna prednost pri zaposlovanju (Perez, Sánchez & de Luis Carnicer, 2002).

Perez, Sánchez in de Luis Carnicer (2002) pa vidijo pomanjkljivosti dela na daljavo v spremembi organizacijske kulture, večanju stroškov tehnološke opreme, manjši motivaciji zaposlenih in v napakah pri delovnih nalogah. Da se delo lahko uspešno preseli iz privzete pisarne na oddaljene lokacije, v domove zaposlenih, v satelitske pisarne, je pomembno, da organizacije investirajo v najnovejšo tehnologijo, da omogočijo povezavo in sodelovanje med uporabniki (Cook, 2019). Brez zadostnega investiranja v IT, v programsko in strojno opremo, usposabljanja in podpore, je delo na daljavo neučinkovito in neuspešno (Cook, 2019). Ne samo to, potrebno je povečati tudi informacijsko varnost, saj so zaposleni na daljavo še posebej izpostavljeni kibernetiskim napadom in zlorabam (Cook, 2019). Dejstvo pa je, da se z naložbo v tehnološko opremo povečujejo stroški za organizacije.

Organizacije si postavljajo vprašanja, kako naj se organizacijska kultura prenaša na zaposlene, ki so pogosto fizično oddaljeni, kako naj organizacije z njimi komunicirajo ter jim prenašajo vrednote in norme podjetja (Bailey & Kurland, 1999). Sprejemanje dela na daljavo s strani organizacije ali zaposlenega je lahko odvisno od njegove združljivosti z obstoječimi organizacijskimi normami. Delo na daljavo, ki se ujema z organizacijsko kulturo, sistemom in postopki, ima več možnosti za uspeh (Perez, Sánchez & Carnicer, 2002). Organizacije se soočajo tudi z vprašanji, kako narediti delo na daljavo sprejemljivo tako za tiste, ki delajo na daljavo, kot za tiste, ki ne, za nadrejene in podrejene, za zaposlene in za stranke (Bailey & Kurland, 1999). Veliko zaposlenih v pisarni namreč meni, da zaposleni na daljavo ne delajo, če jih ne vidijo redno v tradicionalni pisarni (Bailey & Kurland, 1999). Cook (2019) tudi izpostavlja, da z delom na daljavo prihaja do velikih sprememb v organizacijski strukturi, problem nastane sploh takrat, kadar vodilni ne dajejo pravega zgleda za zaposlene, saj so ravno oni največkrat tisti, ki se tovrstnemu delu izogibajo. Ko si zaželi, da se določena naloga opravi, se odpravijo neposredno k zaposlenim, ki delajo v pisarni, pa ni nujno, da so ti zaposleni najbolj primerni za določeno nalogo, zaposlenih na daljavo pa večinoma ne kontaktirajo (Cook, 2019).

Delo na daljavo povzroča kar nekaj izzivov tudi za managerje, med drugim izziv fizične oddaljenosti zaposlenih in izgubo nadzora nad zaposlenimi, saj se manager ne more več zanašati na prisotnost zaposlenih v matični pisarni in točno vedeti, kaj počnejo (Cook, 2019; Pyöriä, 2011). Drugi izziv se nanaša na razpoložljivost zaposlenega na daljavo, saj ti lahko izkoristijo fleksibilnost pri načrtovanju svojega dela in morda niso na voljo sodelavcem in strankam v delovnem času organizacije (Perez, Sánchez & de Luis Carnicer, 2002). Pyöriä (2011) še dodaja, da so organizacijske kulture preveč osredotočene na čas, ki ga zaposleni preživi na delovnem mestu, bolj kot na rezultate in uspešnost, ki ju zaposleni dosega. Bailey in Kurland (1999) izpostavljata, da vodjam nezmožnost fizičnega opazovanja zaposlenih tudi oteži ugotavljanje njihove produktivnosti, prav tako je oteženo ugotoviti, kje se zaposleni res trudi in v katerih prvinah je najbolj močan (Bailey & Kurland, 1999). Avtorici še dodajata, da se nekateri managerji zaradi zgoraj omenjenih razlogov osredotočijo le na rezultat dela in ne na proces. Ravno zato je pomembno medsebojno zaupanje, da bodo zaposleni opravili naloge, ki so bile v začetku dela dogovorjene (Cook, 2019). Problem lahko nastane tudi okrog skladnosti in kohezije znotraj skupine zaposlenih, saj se člani skupine, ki se dlje časa ne vidijo, lahko počutijo izključene in ne več del tima, managerji pa lahko znake osamljenosti, izolacije in pomanjkanje sinergije med zaposlenimi spregledajo (Cook, 2019). Tudi sindikati se bojijo, da delo na daljavo negativno vpliva na solidarnost zaposlenih, ker so zaposleni na daljavo bolj razpršeni in manj naklonjeni kolektivnemu sodelovanju (Bailey & Kurland, 1999).

1.2.3 Prednosti in slabosti za okolje in družbo

V prvih letih dela na daljavo so ljudje videli koristi tovrstnega dela kot zgolj družbene (Greer & Payne, 2014). Bui, Higa, Sivakumar in Yen (1996) ocenjujejo, da delo na daljavo

zmanjšuje prometne zastoje na obremenjenih cestah, omogoča razvoj lokalnega gospodarstva, omogoča zaposlitve invalidom in starostnikom, kjer je mobilnost vprašljiva in predvsem zmanjšuje onesnaževanje zraka zaradi zmanjšanja prometa in posledično emisij vozil v ozračje. Mesto London, kjer je s pričetkom COVID-19 pandemije velik del Londončanov pričel delati od doma, je namreč dober primer, kjer je vidno drastično zmanjšanje onesnaževanja (Schad, 2020). Podatki Breathe London so takrat pokazali, da so se emisije v Londonu zaradi dela na daljavo zmanjšale za 25 % med običajno jutranjo vožnjo in za 34 % med večerno vožnjo (Schad, 2020). Z drastičnim zmanjšanjem emisij v ozračje zaradi dela na daljavo lahko delodajalci izboljšajo svoj ugled okolju prijaznega podjetja. Tudi digitalizacija dokumentov za zaposlene na daljavo je povzročila manjšo porabo papirja s strani podjetja in posledično tudi količino porabljenega papirja na letni ravni. Ohranitev samo enega drevesa lahko odstrani do 14,7 kilograma ogljikovega dioksida iz zraka, kar prav tako znatno zmanjša emisije toplogrednih plinov v enem letu (Schad, 2020).

Prihranek časa je tudi ena izmed prednosti dela na daljavo, saj ljudje preživijo manj časa v avtomobilih, ta čas pa lahko namenijo za delo ali druge dejavnosti. Raziskava The Washington Post izpostavlja, da je povprečen čas, ki ga Američani porabijo za vožnjo na delo v eno smer, 27 minut, to pa znaša kar 9 dni na leto, ki jih človek preživi v avtomobilu samo zaradi vožnje v službo. Raziskave še ponazarjajo, da lahko podjetja prihranijo tudi do 11.000 dolarjev na leto za vsakega zaposlenega, ki se vozi na delo polovico časa. Delo na daljavo lahko posredno zmanjša tudi uporabo plastike, ki jo zaposleni običajno uporablja v pisarni, od plastičnih plasten, plastičnih skodelic za kavo do plastičnih posod, ki jih uporabljajo službe za dostavo hrane (Schad, 2020).

Delo na daljavo na eni strani sicer lahko zmanjša emisije ogljika z zmanjšanjem voženj zaposlenih na delo, vendar pa to zmanjšanje ni enako nič iz več razlogov: lahko se delno izravna s pogostejšimi potovanji na daljše razdalje zaradi osebnih srečanj s kolegi iz pisarn; zaposleni na daljavo se še vedno lahko vozijo v satelitske pisarne; zaposleni na daljavo si lahko ustvarijo življenje v manjših mestih, ki so manj energetske učinkovita (Clancy, 2020). Raziskave kažejo, da je vpliv dela na daljavo na porabo električne energije lahko nevtralen, negativen in pozitiven. Smer in jakost vpliva dela na daljavo na porabo energije se lahko razlikuje glede na posamezne značilnosti zaposlenega (na primer glede na ozaveščenost, velikost družine, bogastvo), domačo infrastrukturo (na primer energijske ocene stavbe, dobavitelje) in glede na situacijske dejavnike (geografsko lokacijo in letni čas) (Shreedhar, Laffan & Giurge, 2022). Po podatkih Svetovnega gospodarskega foruma se je poraba energije v času pandemije COVID-19 zmanjšala predvsem za organizacije, vendar pa znižanje na splošno ni bilo tako veliko, kot so pričakovali strokovnjaki, predvsem zaradi povečane porabe električne energije družin in zaposlenih, ki so ostali doma (Schad, 2020).

Tehnološke potrebe tipičnega poslovnega ali zaposlenega so se zdaj spremenile, saj manj osebnih pisarniških interakcij lahko pomeni več časa, porabljenega za spletno komunikacijo. Zaradi politike dela od doma, ki so jo sprejele številne organizacije po svetu, je ob zagotavljanju prenosnih računalnikov in naprav zaposlenim lahko prišlo tudi do podvajanja

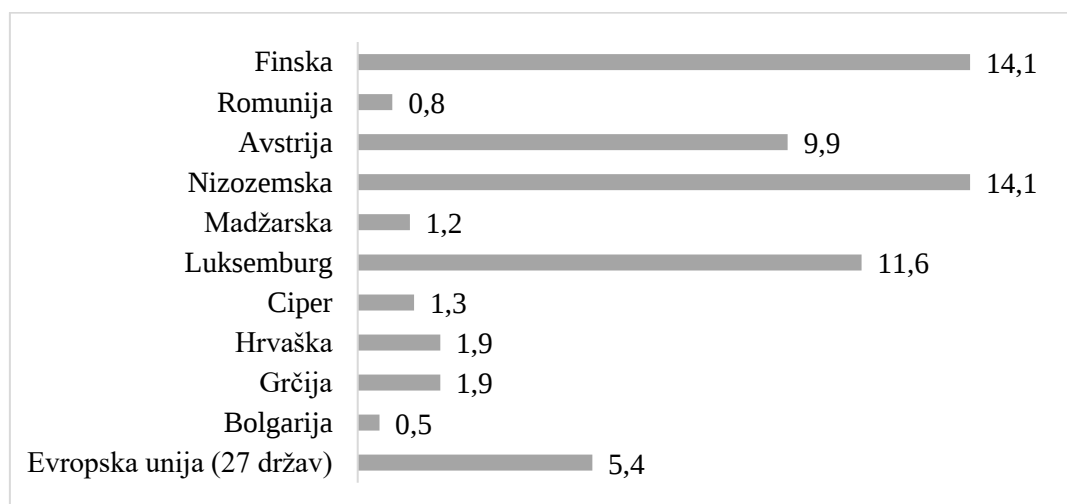
naprav (Shreedhar, Laffan & Giurge, 2022). Ne samo podvajanje, pač pa tudi povečana uporaba tehnologije v času dela na daljavo lahko pomeni več trošenja elektronskih naprav in posledično več tovrstnega odpadka.

1.3 Razširjenost dela na daljavo

Delo na daljavo je prisotno že kar nekaj desetletij, vendar pa je največji razmah doživelo prav s trenutno zdravstveno krizo, saj se tovrstno delo ocenjuje kot ključno za ohranjanje neprekinjenega poslovanja podjetij v primeru naravnih nesreč ali kriz (Eurofound & ILO, 2017).

Slika 1 prikazuje, da je bilo leta 2019 v Evropski uniji v povprečju 5,4 % zaposlenih oseb, starih med 15–64 let, ki so redno delali na daljavo. V zadnjem desetletju je ta številka ostala praktično nespremenjena, se pa je zvišal delež tistih, ki občasno delajo na daljavo, in sicer iz 6 % na približno 9 % v letu 2019. Slika 1 prikazuje tudi države z najvišjo stopnjo rednega dela na daljavo, in sicer Nizozemsko in Finsko (14,1 %), sledi jima Luksemburg (11,6 %) in Avstrija (9,9%), najnižje stopnje pa so bile zabeležene v Bolgariji (0,5 %), Romuniji (0,8 %), na Madžarskem (1,2 %), Cipru (1,3 %), na Hrvaškem in v Grčiji (oboje 1,9 %) (Eurostat, 2020). Tudi v ZDA je bila razširjenost dela na daljavo podobna kot v Evropski uniji pred pandemijo, na okoli 6 %, kar $\frac{3}{4}$ vseh zaposlenih pa naj ne bi nikoli prej izkusilo dela na daljavo (Coate, 2021).

Slika 1: Delež (%) zaposlenih v državah Evropske unije, ki običajno delajo od doma v letu 2019



Prirejeno po Eurostat (2020).

V zadnjem desetletju je delež samozaposlenih, ki so poročali, da običajno delajo na daljavo, dosledno višji od deleža zaposlenih, ki redno delajo na daljavo; delež samozaposlenih, ki redno opravljajo tovrstno delo tudi narašča, in sicer s 16,2 % v letu 2009 na 19,4 % v 2019 (Eurostat, 2020).

Pojavnost dela na daljavo je bila v Evropski uniji pred COVID-19 pandemijo najbolj pogosta med strokovnjaki, managerji, uradniki in prodajniki. Kar zadeva spol, so moški bolj pogosto izvajali tovrstno delo kot ženske, vendar pa ženske pogosteje izvajajo redno delo na daljavo, predvsem na domu, da uravnotežijo delo in družinske naloge (Eurofound & ILO, 2017).

1.3.1 Razširjenost dela na daljavo v času COVID-19 pandemije

Delež zaposlenih, ki dela na daljavo oziroma od doma, se je drastično zvišal po uvedbi ukrepov socialnega distanciranja kot odziv na pandemijo COVID-19. Tabela 2 prikazuje, da je leta 2020 v povprečju 12 %, leta 2021 pa kar 13,4 % zaposlenih v Evropski uniji, starih med 15–64 let, običajno delalo od doma, medtem ko je ta delež v zadnjem desetletju in pred pandemijo COVID-19 ostal nespremenjen pri okoli 5 ali 6 % (Eurostat, 2021a).

Tabela 2: Delež (%) zaposlenih na daljavo med 15–64 let na ravni Evropske unije v letih 2019, 2020 in 2021

	2019 (pred Covid-19 pandemijo)		2020 (med Covid-19 pandemijo)		2021 (med Covid-19 pandemijo)	
Oblika zaposlitve	Redno	Občasno	Redno	Občasno	Redno	Občasno
Zaposleni	5,4	9,0	12,0	8,6	13,4	10,6
Samozaposleni	19,4	16,3	22,0	14,2	20,6	17,4

Prerejeno po Eurostat (2022a).

Med regijami Evropske unije je leta 2020 glavna regija Finske, Helsinki-Uusimaa, zabeležila najvišji delež dela na daljavo (37 %), sledita ji dve belgijski regiji, Province du Brabant wallon (27 %) in glavna regija, Région de Bruxelles-Capitale/Brussels Hoofdstedelijk Gewest (26 %). Približno vsak četrti zaposleni je običajno delal od doma v teh glavnih regijah: Eastern in Midland na Irskem (25 %), na Dunaju v Avstriji in Hovedstaden na Danskem (oba 24 %) ter Île-de-France v Franciji, Utrecht na Nizozemskem, Luksemburg (ena regija) in Área Metropolitana de Lisboa na Portugalskem (vsi 23 %) (Eurostat, 2021b).

Nasprotno pa je bilo delo na daljavo manj pogosto v številnih vzhodnih in južnih regijah Evropske unije. Leta 2020 je manj kot 5 % delovne sile običajno delalo na daljavo na Hrvaškem, pa tudi na Cipru, v Latviji in Bolgariji, v veliki večini regij na Madžarskem in v Romuniji (razen v glavni regiji) in v Grčiji (Eurostat, 2021b).

Pri delu na daljavo obstajajo različni trendi glede na starost in spol zaposlenih. Leta 2020 je večji delež žensk (13,2 %) poročal, da običajno delajo od doma kot moški (11,5 %) (Eurostat, 2021a). V primerjavi z drugimi starostnimi skupinami je bilo v letu 2020 manj verjetno, da bodo mlajši delali na daljavo, saj je le 6,3 % tistih, starih med 15–24 let, poročalo, da so običajno delali od doma, v primerjavi s 13 % tistih, starih med 25–49 let in 12,4 % tistih,

starih med 50–64 let. Za primerjavo, v ZDA je v času COVID-19 pandemije v določenih mesecih leta 2020 delalo na daljavo okoli 35 % vse delovne sile (Coate, 2021).

1.3.2 Razširjenost dela na daljavo v Sloveniji in Španiji

V magistrskem delu preučujem državi Slovenijo in Španijo, posledično v nadaljevanju podrobneje navajam podatke glede razširjenosti dela na daljavo v obeh državah in ju primerjam. Glede na ugotovitve Evropske raziskave o delovnih razmerah (EWCS) iz leta 2005 je 6,7 % zaposlenih v Sloveniji delalo na daljavo vsaj četrtno svojega delovnega časa ali več. Odstotek zaposlenih, ki so redno delali na daljavo, pa je znašal približno 1,9 % (Eurofound, 2010). V istem obdobju pa je v Španiji 6,9 % zaposlenih delalo na daljavo vsaj četrtno delovnega časa ali več, odstotek tistih, ki so redno delali na daljavo, pa je znašal 1,5 % (Eurofound, 2010).

Delo na daljavo se je v zadnjih desetih letih v Evropski uniji bistveno povečalo, zato tudi Slovenija in Španija nista izjema. Tabeli 3 in 4 prikazujeta delež dela na daljavo v vsaki državi in primerjavo med obema državama.

Iz tabele 3 je razvidno, da je med leti 2009 in 2019 delež rednega dela na daljavo tako zaposlenih kot samozaposlenih v povprečju v Sloveniji višji kot v Španiji, v Španiji je delež zaposlenih, ki redno dela na daljavo od leta 2009 do 2019 zrasel za približno 1,5 odstotne točke, v Sloveniji pa za 0,9 odstotne točke.

Tabela 3: Primerjava razširjenosti rednega dela na daljavo med Španijo in Slovenijo med zaposlenimi in samozaposlenimi starimi med 15–64 let

Zaposleni (15–64 let); redno delo na daljavo (v %)													
Država/leto	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Slovenija	5,9	6,7	6,7	6,6	7,1	7,7	7,9	7,5	7,2	6,9	6,8	7,4	10,6
Španija	3,3	3,7	4,0	4,4	4,3	4,3	3,6	3,5	4,3	4,3	4,8	10,9	9,5
Samozaposleni (15–64 let); redno delo na daljavo (v %)													
Slovenija	10,1	14,1	14,9	14,5	18,9	20,7	22,2	21,0	20,2	21,8	22,2	22,8	23,9
Španija	12,0	12,4	13,3	13,8	13,8	13,7	12,6	12,4	15,5	15,8	17,4	18,5	18,6

Prirejeno po Eurostat (2022a).

Višjo rast je mogoče opaziti pri samozaposlenih, in sicer v Španiji je ta znašala 5,4 odstotne točke, v Sloveniji pa kar 12,7 odstotne točke. V letu 2020, ko je zaradi socialnega distanciranja narasel odstotek zaposlenih, starih med 15–64 let, ki redno delajo na daljavo, v Španiji opazimo rast za 6,1 odstotne točke, v Sloveniji pa je ta rast v povprečju znašala le 0,6 odstotne točke. Je pa bila zato višja rast v Sloveniji v letu 2021, in sicer je za 3,2 odstotne točke več zaposlenih redno delalo na daljavo v primerjavi z letom 2020, medtem ko je delež zaposlenih v Španiji, ki so redno delali na daljavo, v letu 2021 nekoliko upadel. Delež samozaposlenih, ki so redno delali na daljavo, pa se je v letih 2020 in 2021, v primerjavi z letom 2019, povečal za približno 1 odstotno točko v obeh državah.

Tudi pri občasni delavci na daljavo, tako zaposlenih kot samozaposlenih, je bilo v Sloveniji v zadnjih desetih letih mogoče opaziti višjo rast in večji delež tovrstnih delavcev kot v Španiji. Iz tabele 4 je razvidno, da je bilo v letu 2020 delež zaposlenih, ki občasno delajo na daljavo, v Sloveniji kar trikrat večji kot v Španiji. Ta razkorak se je nekoliko zmanjšal v letu 2021.

Tabela 4: Primerjava razširjenosti občasnega dela na daljavo med Španijo in Slovenijo med zaposlenimi in samozaposlenimi starimi med 15–64 let

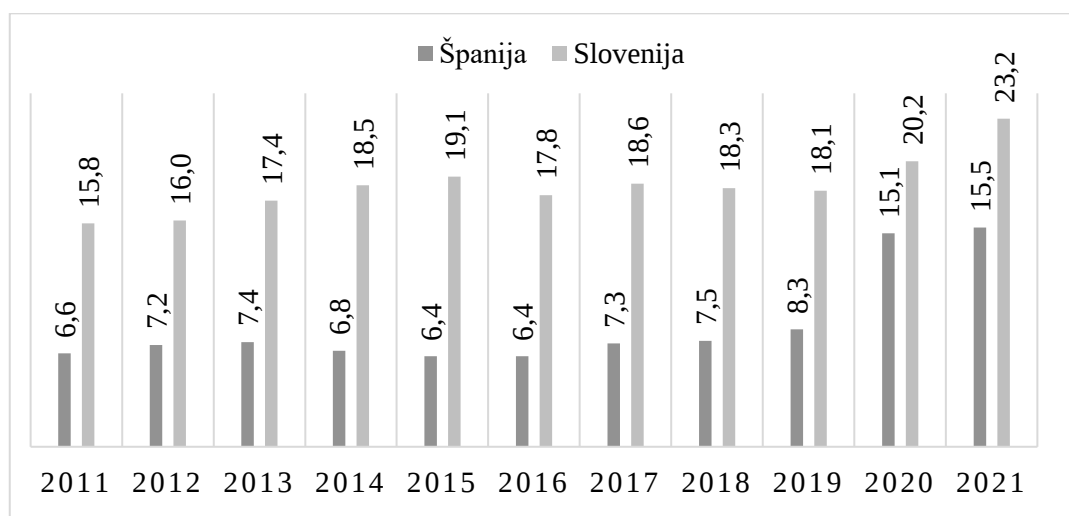
Zaposleni (15–64 LET); občasno delo na daljavo (v %)													
Država/leto	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Slovenija	6,8	8,3	8,7	9,0	10,0	10,6	10,8	10,1	11,0	10,9	11,0	12,6	12,3
Španija	2,5	2,5	2,7	2,8	3,2	2,6	2,9	2,9	3,0	3,2	3,5	4,2	5,8
Samozaposleni (15–64 LET); občasno delo na daljavo (v %)													
Slovenija	9,9	13,0	13,5	14,0	18,9	18,1	17,3	17,0	21,0	21,8	21,7	22,3	18,9
Španija	10,0	9,9	10,6	11,3	11,0	10,3	11,5	12,5	11,5	12,3	13,5	11,5	13,8

Prirejeno po Eurostat (2022a).

V splošnem naj bi glede na spol v Sloveniji med zaposlenimi na daljavo prevladovala ženske, v Španiji pa ni občutne razlike med spoloma (Anghel, Cozzolino & Lancuesta, 2020). Med zaposlenimi na daljavo v obeh državah prevladujejo tisti z višjo oziroma univerzitetno izobrazbo, tisti, ki imajo enega ali več otrok in predvsem tisti, ki so samozaposleni, kar je tudi običajno na ravni Evropske unije (Anghel, Cozzolino & Lancuesta, 2020; Eurostat, 2021).

Slika 2 prikazuje še primerjavo razširjenosti dela na daljavo med Španijo in Slovenijo na podlagi zaposlenih med 15–64 let, moških in žensk, ki imajo vsaj enega otroka ali več.

Slika 2: Primerjava deleža (%) zaposlenih na daljavo med 15–64 let v Sloveniji in Španiji, ki imajo vsaj enega otroka ali več



Prirejeno po Eurostat (2022b).

Slika 2 kaže na to, da je razširjenost dela na daljavo med zaposlenimi, ki imajo otroke, veliko večja v Sloveniji kot v Španiji. Med leti 2011 in 2019 je ta razlika znašala okoli 9-dstotne točke. Ta delež se je nekoliko poravnal šele v letu 2020, ko je zaradi pandemije COVID-19 narasel tudi delež zaposlenih na daljavo z otroki v Španiji, in sicer za skoraj 7-odstotne točke, v primerjavi z letom 2019. Temu verjetno botruje tudi dejstvo, da je veliko staršev zaradi izobraževanja otrok na daljavo delalo od doma. V letu 2021 je, glede na leto 2020, v Sloveniji delež zaposlenih z otroki, ki so delali na daljavo, narasel še za 3 odstotne točke, v primerjavi s Španijo, kjer pa je delež narasel le za 0,4 odstotne točke. Karakteristike slike 2 torej kažejo na to, da je predvsem v Sloveniji delo na daljavo veliko bolj razširjeno med zaposlenimi z družinami oziroma z enim ali več otroki v primerjavi z deleži v Tabeli 3, kjer so vzeti v obzir vsi zaposleni, med 15–64 let z otroki ali brez njih.

2 NACIONALNA KULTURA

2.1 Opredelitev nacionalne kulture

Nacionalna kultura podobno kot delo na daljavo nima univerzalne definicije, saj jo različni avtorji različno opredelijo. Nacionalna kultura predstavlja pravila in prakse, ki določajo okolje, v katerem ljudje komunicirajo, to kulturno ozadje pa oblikuje, kako ljudje komunicirajo ter ima velik vpliv na ustvarjanje znanja, uporabo in izmenjavo znanja. Zaradi nacionalne kulture imajo lahko enake informacije ali znanje zelo različno vrednost ali pomen za različne ljudi ali celo za isto osebo, ko so izpostavljeni različnim kulturam (De Long & Fahey, 2000). Wojčák in Baráth (2017) nacionalno kulturo opredeljujeta kot skupek veroizpovedi, vrednot in standardov, ki si jih delijo posamezniki znotraj določene družbene skupine in ki odločilno vplivajo na vedenje članov. Webster (1988) še dodaja, da je nacionalna kultura vsota vseh načinov življenja, ki jih je zgradila določena skupina ljudi, ostaja stabilna v razmeroma dolgih časovnih obdobjih in se prenaša iz ene generacije na drugo.

Hofstede (2001), vodilni raziskovalec na področju nacionalne kulture, ki je izvedel empirično raziskavo in pri tem oblikoval dimenzije za razlikovanje nacionalnih kultur, kot so izogibanje negotovosti, odnos do moči, individualizem in kolektivizem, moškost in ženskost, kratkoročna in dolgoročna usmerjenost, popustljivost in zadržanost, pa definira kulturo kot kolektivno programiranje uma, ki ločuje člane ene skupine ali kategorije ljudi od drugih. Kolektivno programiranje uma se kaže kot vzgoja oziroma socializacija, ki nastopi že od zgodnjega otroštva naprej. Hofstede (2011) opisuje kulturo kot kolektivni pojav, ki je lahko povezan z različnimi kolektivi, znotraj vsakega kolektiva pa obstajajo različni posamezniki. Kultura določa edinstvenost človeške skupine na enak način, kot osebnost določa edinstvenost posameznika (Hofstede, 2011). Kultura je naučena, ne prirojena in izhaja iz družbenega okolja, zato jo je treba ločevati od človeške narave na eni strani in posameznikove osebnosti na drugi (Hofstede, 2010). Družbene, nacionalne in spolne

kulture, ki jih otroci pridobivajo od zgodnje mladosti naprej, so veliko globlje zakoreninjene v človekovem umu kot poklicne kulture, pridobljene v šoli, ali kot organizacijske kulture, pridobljene na delovnem mestu (Hofstede, 2011).

Casson (2004) meni, da je kultura bodisi nacionalna, regionalna bodisi etična, neotipljiva trajna javna dobrina, kjer gre za skupne vrednote, prepričanja in načine izražanja določene družbene skupine. Kultura lahko vpliva na uspešnost gospodarstva na več načinov, mogoče jo je obravnavati kot ekonomsko dobrino – obliko kulturnega kapitala, prepozna temeljnih vprašanj, ki jih obravnava kultura pa je ključna za analizo njenega vpliva na gospodarsko uspešnost. Casson (2004) v svoji ekonomski teoriji kulture opredeli štiri dimenzije, ki vplivajo na uspešnost določene skupine, in sicer individualizem proti kolektivismu, kjer individualizem poudarja osebno avtonomijo, kolektivism pa zagovarja, da je naravno, da so ljudje družbeno vpeti v večjo skupino; pragmatizem proti proceduralizmu, kjer pragmatizem daje prednost improvizaciji pri sprejemanju odločitev, proceduralizem pa poudarja zanašanje na pravila; stopnjo zaupanja, kjer visoko zaupanje odraža prepričanje, da so drugi ljudje pošteni in delavni, ne glede na to, ali so pod nadzorom ali ne, nizko zaupanje pa odraža prepričanje, da bodo ljudje izkoristili vsako dobičkonosno priložnost za izogibanje in goljufanje, in stopnjo napetosti, ki odraža raven dosežkov, h katerim ljudje stremijo, in njihovo odločenost za uspeh. Idealna kultura je z ekonomskega vidika individualistična, pragmatična, z visoko stopnjo zaupanja in napetosti, vsaka izmed naštetih lastnosti idealne kulture pa mora biti hkrati prilagojena tudi lokalnim zahtevam, saj so si kulture med sabo različne. Takšna kultura je hkrati podjetniška in moralna. Podjetna je, ker spodbuja inovativnost in prevzemanje tveganj, moralna pa, saj odvrča od inovacij ali tveganih naložb, ki povzročajo nesorazmerno škodo interesom drugih. Casson (2004) še dodaja, da se bo moralna kultura v največji možni meri zanašala na zaupanje, vendar bo zaupanje podpirala s pravno državo. Kultura visoke učinkovitosti spoštuje tako tradicijo kot sodobnost. Sprejemanje modernosti spodbuja znanstvene raziskave in praktično uporabo znanosti, po drugi strani pa tradicija podpira številne temeljne moralne vrednote. Casson (2004) pravi, da do konflikta lahko pride, ko se zdi, da znanstvena odkritja spodkopavajo tradicionalna verska prepričanja, na katerih temelji konvencionalna morala. Avtor nadalje pravi, da podjetniška kultura ni brez vere, temveč vključuje verska prepričanja, ki soobstajajo z znanstvenim pogledom na svet.

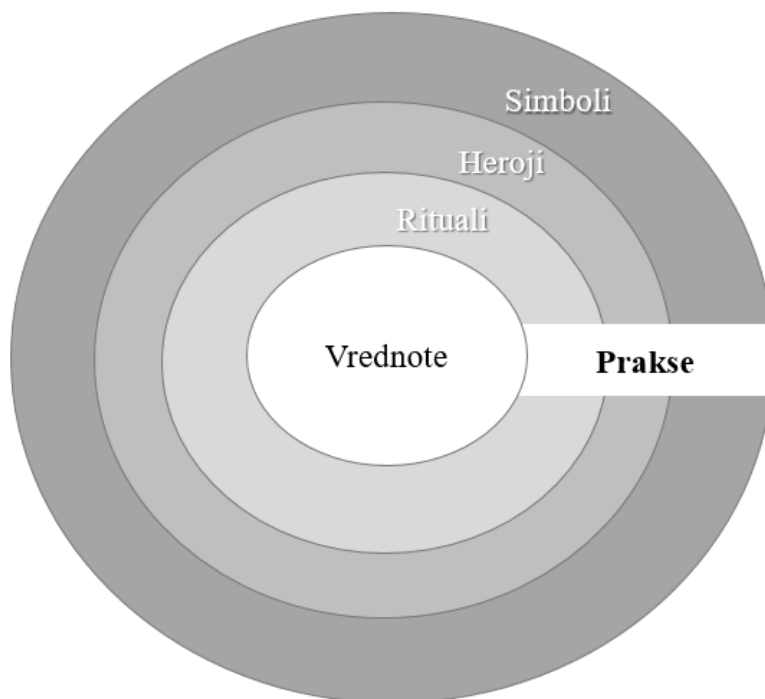
Charles Hampden-Turner (v Trompenaars, 1996) pa gleda na kulturo kot na način, kako ljudje rešujejo dileme, ki izhajajo iz univerzalnih problemov, usklajevanje teh dilem pa je bistvo oblikovanja strategije. Vsaka država in organizacija se sooča z dilemami v odnosih z ljudmi, v odnosu do časa in v odnosih med ljudmi in naravnim okoljem. Sicer se kulture izrazito razlikujejo po tem, kako se lotevajo teh dilem, si pa delijo prepričanje, da se bodo morale soočati z različnimi izzivi obstoja. Trompenaars (1996) še dodaja, da moramo sprejeti vplive tako iz globine svojih notranjih prepričanj kot iz sveta okoli nas. Avtor pravi, da je kultura način, kako se te dileme uskladijo, saj vsak narod išče drugačno pot do svojih idealov integritete.

2.1.1 Značilnosti nacionalne kulture in dimenzije nacionalne kulture po Hofstedu

Kultura je vedno kolektivni pojav, saj je vsaj delno deljena z ljudmi, ki živijo ali so živeli v istem družbenem okolju, kjer so se je tudi naučili. Človeška narava pa je podedovana in skupna vsem ljudem ter nam omogoča občutiti strah, jezo, ljubezen, veselje, žalost, sram in potrebo po druženju. Kako pa te občutke doživljamo in izražamo pa določa kultura, v kateri odraščamo in živimo (Hofstede, 2010).

Kulturne razlike se kažejo na različne načine. Iz slike 3 je razvidno, da skuša Hofstede (2010) s »plastmi čebule« ponazoriti, kako se izraža kultura na štirih različnih nivojih, in sicer kot simboli, junaki, rituali in vrednote. Na zunanjih plasteh »čebule« se nahajajo simboli, ki jih posameznik uporablja. To so kretnje, slike, besede, statusni simboli, predmeti, ki imajo poseben pomen, ki ga kot takega priznavajo le tisti, ki si delijo to kulturo. Simboli iz ene kulturne skupine pogosto kopirajo simbole iz druge kulturne skupine, novi simboli se tudi zlahka pojavijo, stari pa izginejo. Simboli predstavljajo najbolj površne, vrednote pa najgloblje manifestacije kulture, vmes pa so junaki in rituali. Junaki so osebe, žive ali mrtve, resnične ali izmišljene, ki so v dani kulturi zelo cenjene in služijo kot modeli vedenja (za otroka so to njegovi starši) (Hofstede, 2010).

Slika 3: Čebulni ovoj oziroma manifestacija kulture na štirih različnih nivojih



Prerejeno po Hofstede, Hofstede & Minkov (2010).

Rituali pa so kolektivne dejavnosti, ki se znotraj kulture štejejo za družbeno nujne in se izvajajo predvsem zaradi njih samih. Sem spadajo načini pozdravljanja in izkazovanje spoštovanja drugim, poslovna in politična srečanja, družbeni in verski obredi. Simboli,

junaki in rituali so vključeni v izraz prakse. Kot taki so sicer vidni zunanjemu opazovalcu, vendar pa je njihov kulturni pomen njim neviden in ga poznajo samo pripadniki te kulture. Za globlje razumevanje kulture je treba olupiti plasti »čebule«, da dosežemo njeno jedro, v jedru kulture pa so osnovne predpostavke, vrednote in prepričanja, ki vodijo človeško vedenje in so pridobljene zgodaj v življenju na hiter in večinoma nezaveden način. Vrednote so občutki, ki imajo lahko pozitivno ali negativno konotacijo, določen pojav lahko zaznavamo kot slab ali dober, umazan ali čist, prepovedan ali dovoljen, grd ali lep itd. (Hofstede, 2010).

Hofstede (2001) ugotavlja, da nobena kultura ni tako edinstvena, da je ne bi bilo mogoče primerjati z drugimi kulturami. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je Hofstede (2011) na podlagi velikega raziskovalnega projekta in drugih študij opredelil značilnosti in razlike nacionalnih kultur. V vzorec je vzel zaposlene v podjetju IBM in v njegovih podružnicah v več kot 50 državah sveta. Zaposleni v različnih državah so sicer imeli podobne lastnosti, ki jih je zahtevalo delo, so pa bili iz različnih kultur in so se na izzive in probleme odzivali različno (Hofstede, 2011).

Na podlagi ugotovitev je najprej opredelil štiri neodvisne dimenzije, ki ponazarjajo razlike med nacionalnimi kulturami, z novimi študijami pa je dodal še peto in nato še šesto dimenzijo. Hofstede (2011) opredeljuje dimenzijo kot vidik kulture, ki ga je mogoče določiti, primerjati in razlikovati glede na druge kulture. Hofstede je meril nacionalno kulturo s pomočjo petstopenjske lestvice z uporabo predpostavk, ki so se v vsaki izmed različic njegove raziskave vrednot nekoliko razlikovale (Venaik & Brewer, 2013). Hofstede je preoblikoval neobdelane ocene o meritvah vsake nacionalne kulture v indeks, ki sega od 0 do 100, s pomočjo formule za vsako izmed dimenzij pa je bilo mogoče države postaviti na lestvico in primerjati z drugimi državami glede na oceno, ki jo je prejela za vsako dimenzijo (Hofstede, 2001; Venaik & Brewer, 2013). V nadaljevanju bom opisala vseh šest dimenzij, po katerih se nacionalne kulture razlikujejo (Hofstede, 2010):

- Izogibanje negotovosti (angl. Uncertainty avoidance). Dimenzija izraža stopnjo, do katere se člani družbe počutijo neprijetno ali celo ogroženo zaradi negotovosti in dvoumnosti situacij, v katerih se znajdejo. Države, kjer je ocena izogibanja negotovosti visoka, ohranjajo toge kodekse, pravila in zakone glede prepričanj in vedenj za ohranjanje stabilnosti in predvidljivosti, države z nizko oceno izogibanja negotovosti pa ohranjajo bolj sproščen odnos, so manj naklonjene rutini in pravilom in dajejo večji pomen praksi kot načelom.
- Odnos do moči (angl. Power distance). Dimenzija opredeljena kot stopnja, do katere člani organizacij in institucij (na primer družina) z manjšo močjo sprejemajo in pričakujejo, da je moč neenakomerno porazdeljena. Moč in neenakost sta prisotni v vseh družbah, vendar v nekaterih bolj kot v drugih. Indeks odnosa do moči nam govori o stopnji odvisnosti odnosov v družbi. V kulturah z visokim indeksom odnosa do moči ljudje sprejemajo hierarhični red, v katerem ima vsak svoje mesto in ki ne potrebuje dodatne utemeljitve, so tudi veliko bolj ubogljivi in podredljivi, tako v organizacijah kot

v družini. V kulturah z nizkim indeksom odnosa do moči pa si ljudje prizadevajo za enakost, porazdelitev moči in zahtevajo utemeljitev neenakosti moči.

- Individualizem in kolektivizem (angl. Individualism vs. Collectivism). Dimenzija, ki si za temeljno vprašanje postavlja vlogo posameznika proti vlogi skupine in čigavi interesi prevladajo v določeni kulturi. Individualizem poudarja pomen posameznika, skrb in odgovornost zase in za svoje ožje družinske člane, njegova prevlada v družbi pa se kaže v visoki oceni. Na drugi strani pa se prevlada kolektivizma v družbi kaže v nizki oceni in poudarja pomen sodelovanja, soodvisnosti, skupinsko delo in nenehno skrb en za drugega.
- Moškost in ženskost (angl. Masculinity vs. Femininity). Hofstede definira družbo kot moško, kadar so čustvene spolne vloge jasne, moški naj bi bili torej samozavestni in nepopustljivi, osredotočeni na uspeh, ženske pa naj bi bile bolj skromne, nežne in naj bi skrebele za kakovost življenja. Družba pa je bolj ženstvena, kadar se emocionalne vloge spolov prekrivajo, tako moški kot ženske naj bi bili skromni, nežni in skrbeli za kakovost življenja. Prevlada moškosti v družbi se kaže z visoko oceno, prevlada ženskih vrednosti v družbi pa z nižjimi ocenami.
- Kratkoročna in dolgoročna usmerjenost (angl. Long-term vs. Short-term Orientation). Dimenzija, pri kateri dajejo družbe eni izmed usmerjenosti prednost, bodisi prihodnosti bodisi preteklosti. Dolgoročna usmerjenost poudarja pomen pospeševanje odlik predvsem vztrajnosti in varčnosti, ki so usmerjene v prihodnje nagrade. Tovrstna usmerjenost spodbuja tudi varčnost in prizadevanja v sodobnem izobraževanju kot način priprave na prihodnost. Kratkoročna usmerjenost pa poudarja pomen negovanja vrlin, povezanih s preteklostjo in sedanjostjo, zlasti spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti, do družbenih sprememb pa so ljudje nezaupljivi. Dolgoročno naravnana družba se kaže z visoko oceno na lestvici, kratkoročno naravnana družba pa z nizko oceno.
- Popustljivost in zadržanost (angl. Indulgence vs. Restraint). Nekatere družbe omogočajo relativno brezplačno zadovoljevanje osnovnih in naravnih človeških nagonov, povezanih z uživanjem v življenju in zabavo (in ne zadovoljevanje človeških želja na splošno), druge pa tovrstno zadovoljevanje potreb zatirajo in ga uravnavajo s strogimi družbenimi normami. Ta dimenzija je opredeljena kot obseg, v katerem ljudje poskušajo nadzorovati svoje želje in impulze glede na način, kako so bili vzgojeni. Relativno šibek nadzor se imenuje popustljivost, razmeroma močan nadzor pa zadržanost. Nizke ocene kažejo na bolj omejevalne oziroma zadržane družbe, višje ocene pa kažejo na bolj popustljive družbe in družbe z manj nadzora.

Ocena, ki jo določena država prejme za posamezno kulturno dimenzijo, predstavlja preferenco določenega stanja pred drugim, ki primerja države med seboj. Države, v katerih prevladuje izogibanje negotovosti, imajo pri tej dimenziji visoko oceno, tiste z nizko oceno pa so bolj odprte, sproščene in sprejemajo negotovost. Višja, kot je ocena države pri dimenziji odnosa do moči, večje je sprejemanje neenakosti v državi. Tudi visoka ocena pri dimenziji individualizma in kolektivizma kaže na bolj individualistično družbo, nižja, kot je

ocena, bolj je ta kolektivistična. Pri dimenziji moškosti in ženskosti je za družbo, kjer prevladujejo moške vrednote, značilna višja ocena, prevladovanje ženskih vrednot v družbi pa se kaže z nižjo oceno. Dolgoročna usmerjenost se po drugi strani kaže z visoko oceno, kratkoročna usmerjenost države pa z nizko oceno. Države z visoko oceno pri dimenziji popustljivost in zadržanost pa so bolj popustljive in spodbujajo zadovoljevanje osnovnih in naravnih človeških nagonov, države z nizko oceno pa so bolj zadržane in dajejo poudarek na zatiranje zadovoljstva in uvajanje strogih družbenih norm.

Hofstedejev model nacionalnih kulturnih razlik kaže na to, da imajo prebivalci večine držav nekatere skupne nacionalne značilnosti. Te značilnosti so običajno bolj očitne tujcem kot samim pripadnikom določene kulture. Hofstede sicer ne zanika, da se ljudje različnih kultur med seboj razlikujejo tudi zaradi drugih razlogov, kot so družina, poklicna pripadnost ali individualne razlike, toda njegovi rezultati kažejo, da nacionalna kultura vpliva na vedenje ljudi na delovnem mestu (Curtis & Sanchez, 2000).

Hofstedejev model nam na podlagi dimenzij, ki karakterizirajo nacionalne kulture, pomaga razumeti običajno in nenavadno vedenje na delovnem mestu v različnih nacionalnih kulturnih okoljih, kar pa ne pomeni, da te značilnosti manifestirajo vsi ljudje določenega naroda oziroma regije, niti se model ne pretvarja, da opisuje posameznike (Curtis & Sanchez, 2000). Curtis in Sanchez (2000) še poudarjata pomen potrebe po razumevanju vpliva nacionalne, regionalne in drugih vrst raznolikosti na vedenje ljudi na delovnem mestu, ne glede na to, da globalizacija in hiter razvoj telekomunikacij delujeta kot izenačevalnika in organizacijam omogočata dostop do informacij, komunikacijo in prenos izdelkov do skoraj vsakogar na svetu z enim klikom na gumb. Zaposleni so pomemben člen organizacij in se lahko različno odzovejo na posamezen sklop managerskih prijemov prav zaradi različnih nacionalnih in kulturnih ozadij. Ravno zato je izrednega pomena, da organizacije razumejo nacionalne kulturne razlike pri širitvi poslov preko svojih nacionalnih meja in skušajo pridobiti zvestobo in uspešno poslovanje s strankami po svetu.

Spremembe, ki se pojavljajo na različnih področjih, v gospodarstvu in politiki, se prenašajo tudi na druge vidike, vključno s kulturo in nacionalno kulturo (Taboroši & Maljugić, 2021). Skoraj vsak narod ima za seboj bogato kulturno dediščino, ki ustvarja močne čustvene vezi med pripadniki določenega naroda, vendar pa v procesu globalizacije prej jasne meje med različnimi narodi počasi bledijo. Danes se je veliko lažje izpostaviti novi kulturi kot prej, saj se uporabljajo sodobne tehnologije za učenje, delo in komunikacijo, sodelovanje med različnimi kulturami pa je veliko preprosteje. Taboroši in Maljugić (2021) še ugotavljata, da združevanje različnih kultur močno vpliva na nacionalno kulturo in vedenje ljudi, saj se oblikujejo tudi nove kulturne vrednote. Do združitvev lahko prihaja zaradi političnih, gospodarskih ali drugih razlogov, med drugim tudi večjezičnosti, ki omogoča lažji dostop do informacij in interakcijo s pripadniki drugih kultur. Sprejem jezika in način poslovanja druge oziroma tudi bolj dominantne kulture močno olajša mednarodno poslovanje in prispeva k uspešnosti podjetja, saj globalne spremembe v nacionalnih kulturah prinašajo številne možnosti za napredek in razvoj.

2.1.2 Dimenzije kulture po Trompenaarsu

Trompenaars (1996) kulturo primerja s plastmi čebule, in sicer je zunanja plast tisto, kar ljudje običajno povezujejo s kulturo, eksplicitna kultura: opazovana realnost oblačil, hrane, jezika, stanovanja; srednja plast je še vedno del eksplicitne kulture in se nanaša na norme in vrednote, ki jih ima skupnost, kaj je prav in kaj narobe (norme) in dobro ali slabo (vrednote); razumevanje jedre čebule pa je ključ do uspešnega sodelovanja z drugimi kulturami, gre za implicitno kulturo, niz pravil in metod, ki jih je razvila družba, da se spopade z običajnimi problemi. Tudi Trompenaars (1996) je razvil sedem dimenzij, po katerih se kulture med seboj lahko razlikujejo, saj pravi, da če želimo zmanjšati konflikt med kulturami, moramo pogledati, v čem so si kulture različne. Teh sedem dimenzij je razvil za vpogled v največje razlike med kulturami in kako te razlike vplivajo na organizacije (Trompenaars, 1996):

- univerzalizem ali partikularizem (angl. Universalism vs. Particularism), kjer je univerzalizem bolj nagnjen k upoštevanju pravil v vseh situacijah in okoliščinah, partikularizem pa poudarja pomen posebnih okoliščin, ki so pomembnejše od pravil;
- individualizem ali kolektivizem (angl. Individualism vs. Collectivism), kjer je individualizem bolj nagnjen k interesom posameznika, kolektivizem pa daje večji poudarek skupinskemu delu;
- nevtralnost ali čustvenost (angl. Neutral vs. Emotional), kjer v nevtralni kulturi ljudje po navadi ne delijo svojih čustev, jih nadzorujejo, v afektivni kulturi pa ljudje po navadi delijo svoja čustva, tudi na delovnem mestu;
- specifičnost ali razpršenost (angl. Specific vs. Diffuse), kjer specifične kulture običajno ločujejo svoje osebno in poklicno življenje, razpršene kulture pa vidijo osebno in poklicno življenje kot medsebojno povezano;
- dosežek ali pripis statusa (angl. Achievement vs. Ascription), kjer določene kulture osebam dodelijo status glede na to, kako dobro opravljajo svoje funkcije, druge pa dodelijo status osebam na podlagi njihove starosti, izobrazbe, spola;
- zaporedna časovna usmerjenost ali sočasnost (angl. Sequential time vs. Synchronous time), kjer je v kulturah zaporedne časovne usmerjenosti čas zelo pomemben, ljudje imajo radi točnost, red in urnike, v kulturi sočasnosti pa ljudje počnejo več stvari hkrati in so bolj prilagodljivi;
- notranji ali zunanji nadzor (angl. Internal direction vs. Outer direction), kjer ljudje v kulturah z notranjim nadzorom verjamejo, da lahko nadzorujejo svoje okolje in dosežejo svoje cilje, ljudje v kulturah z zunanjim nadzorom pa verjamejo, da morajo sodelovati znotraj svojega okolja, da lahko dosežejo svoje cilje.

Spremeniti organizacijo v mednarodno podjetje je odgovornost vodij organizacije. Za učinkovito reševanje dilem, ki se pojavljajo znotraj organizacije prav zaradi vpliva različnih nacionalnih kultur zaposlenih, pa je potrebno razviti razumevanje kulturnega profila organizacije, s pomočjo katerega lahko najprej analiziramo njene osnovne predpostavke. Ko analiziramo različne probleme v odnosih ljudi z drugimi ljudmi, časom in naravo, lahko ugotovimo, kako dileme uskladiti in oblikujemo pravo strategijo (Trompenaars, 1996).

2.2 Razlikovanje med nacionalno in organizacijsko kulturo

Kot zgoraj omenjeno, se nacionalna kultura nanaša na programiranje človeškega uma, po katerem se ljudje enega naroda razlikujejo od ljudi drugega naroda (Hofstede, 2010). Na organizacijsko kulturo močno vplivajo dejavniki, kot so panoga, v kateri podjetje deluje, njegova geografska lokacija, dogodki, ki so se zgodili v njegovi zgodovini, osebnosti zaposlenih in njihovi vzorci interakcije (Dartey-Baah, 2011). Organizacijska kultura je bolj enostavna in jo je lažje izmeriti kot nacionalno kulturo (Dartey-Baah, 2011). Pri njej nas zanima, kako se člani organizacije povezujejo med seboj, s svojim delom in z zunanjim svetom, hkrati pa tudi, kako se vse to razlikuje v eni organizaciji ali eni funkciji te organizacije v primerjavi z drugo organizacijo (Hofstede Insights, 2021b). Z drugimi besedami, organizacijska kultura je zbirka vrednot, praks in pričakovanj, ki jasno opredeljuje, kaj je sprejemljivo vedenje v določeni organizaciji (Hofstede Insights, 2021b). Vpliva tudi na delo vodstva, zaposlenih in njihovo motivacijo, usposabljanje novih zaposlenih, vodenje sestankov, zagotavljanje storitev za stranke, doseganje dolgoročnih ciljev in poslovnega uspeha (Hofstede Insights, 2021b). Kar nekaj dejavnikov je, ki prispevajo k organizacijski kulturi, med drugim stil vodenja, kamor spada upravljanje podjetja, stopnja hierarhične strukture, metode odločanja in način uveljavljanja politik v organizaciji, sledi poslanstvo, vizija in vrednote podjetja, delovno okolje, način komunikacije, ki vpliva na odnose med zaposlenimi in vodstvom in zaposlenimi in strankami ter usmerjenost podjetja bodisi v ljudi, naloge ali funkcije (Hofstede Insights, 2021c).

Večina organizacij ima za razliko od narodov jasne cilje in zahteve, dejavnosti znotraj organizacije pa so zasnovane tako, da te cilje in zahteve izpolnjujejo. Razlike med nacionalnimi kulturami so najbolj očitne v vrednotah, ki jih določena kultura zagovarja, razlike med organizacijami istega naroda pa se najbolj jasno kažejo v praksah organizacij. Tudi zato je organizacijsko kulturo, za razliko od nacionalne, ki se prenaša iz generacije v generacijo, mogoče lažje in hitreje spremeniti s spremembo organizacijskih praks (Hofstede Insights, 2021c).

2.3 Vpliv nacionalne kulture na organizacijsko kulturo

Organizacijska kultura norme in formalne običaje razvija na nižji ravni kot nacionalna kultura (Wojčák & Baráth, 2017). Organizacije ne morejo več prezreti vpliva nacionalnih kultur na organizacijske kulture, zlasti v večnacionalnih podjetjih (Dartey-Baah, 2011; Newman & Nollen, 1996). Upravljanje raznolikosti in različno kulturno ozadje zaposlenih zahteva posebno skrb in poseben nabor veščin ter strategij pri vodstvenem upravljanju (Hofstede Insights, 2021c; Podrug, 2011). Skupino podobno mislečih ljudi, ki morda celo živijo na enem območju in so v podobnih obdobjih življenja, je lahko razmeroma enostavno voditi in upravljati (Hofstede Insights, 2021c). Kadar pa organizacija želi vključiti več raznolikosti v svojo organizacijsko strukturo, to prinese tudi več kompleksnosti, saj vsi ne vidijo enakih situacij na enak način (Hofstede Insights, 2021c). Nacionalna kultura je

osrednje organizacijsko načelo, kako zaposleni razumejo delo, njihov pristop do dela in način, na katerega pričakujejo, da bodo obravnavani. Nacionalna kultura lahko tudi pomeni, da je za nekoga en način delovanja ali en niz izidov boljši od drugega in kadar so vodstvene prakse v nasprotju s temi globoko uveljavljenimi vrednotami, se zaposleni lahko počutijo nezadovoljne, raztresene in manj pripadne organizaciji. Posledično so morda manj sposobni ali manj pripravljeni prispevati k uspešnosti podjetja (Newman & Nollen, 1996).

Realnost mednarodnega poslovanja je pogosto soočenje z neuspehi in težavami, ki so posledica pomanjkanja razumevanja kulturnega ozadja in ne razmer na trgu. Strategije in dejavnosti organizacije so lahko primerne za en kulturni kontekst, v drugih kulturnih okoljih pa lahko povzročijo različne učinke ali so celo kontraproduktivne (Podrug, 2011). Kompleksnost skupine se z dodajanjem raznolikosti povečuje, managerji morajo vlagati več pozornosti pri obravnavanju različnih elementov skupine, ravno mišljenje, da drugi vidijo stvari na enak način kot mi, pa mnogokrat privede do nesporazumov pri ravnanju z ljudmi iz različnih kultur in z različnimi vrednotami (Hofstede Insights, 2021c). Raznolikost v skupini sama po sebi tudi znižuje raven zaupanja, ravno tu pa nastopi vloga organizacijske kulture (Hofstede, 2021). Človeške narave ni mogoče spreminjati, lahko pa se poveča zaupanje z močnimi organizacijskimi kulturnimi praksami. Slednje lahko spodbujajo raznolikost, vključevanje različnih stališč zaposlenih, ustvarjanje bolj vključujočega delovnega okolja in posledično lažje obvladovanje kulturne raznolikosti (Hofstede Insights, 2021c). Kadar so v rabi prakse upravljanja, ki krepijo nacionalne kulturne vrednote in od zaposlenih zahtevajo vedenje, ki je v skladu z obstoječimi kulturnimi vrednotami, to povečuje delovno uspešnost in učinkovitost (Newman & Nollen, 1996).

Vpliv nacionalne kulture na organizacijsko je viden tudi z vidika Hofstedejevih dimenzij. Odnos do moči meri stopnjo, do katere zaposleni želijo prejemati navodila od svojih nadrejenih (Hofstede, 2010). V družbah z nizko močjo vsi zaposleni sodelujejo z nadrejenimi, sprejemanje odločitev poteka kolektivno, spodbuja se tudi timsko delo. Zaposleni so tudi bolj motivirani za doseganje dobrih rezultatov, saj imajo pomembno vlogo v podjetju in čutijo močan občutek povezanosti. Nasprotno velja v organizacijah z veliko močjo, kjer zaposleni bolje tolerirajo neenakost, vendar iščejo več navodil od nadrejenih. Vodje na najvišji ravni ne iščejo mnenj podrejenih pred sprejemanjem odločitev in malo pozornosti namenjajo povratnim informacijam, saj je komunikacija večinoma enostranska. V visoko individualističnih organizacijah je večji poudarek na individualnih dosežkih, team buildingi in timsko delo pa večinoma niso prisotni (Dartey-Baah, 2011). Organizacije z nizkim individualizmom pa so usmerjene v kolektivno delovanje, spodbujajo timsko delo, uspešnost poslovanja pa je skupni dosežek (Newman & Nollen, 1996). Dimenzija moškosti in ženskosti je tudi vidna v organizacijah. Prevladovanje moškosti v organizaciji lahko negativno vpliva na odnose med zaposlenimi, saj lahko prevelika asertivnost povzroči več konfliktov med zaposlenimi (Dartey-Baah, 2011). Managerji v bolj moški kulturi so bolj usmerjeni v rezultate in cenijo ter vidijo rezultate dela kot najpomembnejše (Newman & Nollen, 1996). Bolj ženska kultura, pa čeprav ceni pozitivne rezultate dela, pristop k

doseganju teh rezultatov temelji na spodbujanju in ustvarjanju pripadnosti skozi prijetno delovno okolje in pristne osebne odnose (Dartey-Baah, 2011; Newman & Nollen, 1996).

Tudi dimenzija izogibanja negotovosti je vidna v organizacijah. V organizacijah se izogibanje negotovosti kaže z jasnimi postopki, dobro znanimi strategijami, ki zaposlenim pomagajo zmanjšati negotovost in se soočiti z nelagodjem v neznanih situacijah (Newman & Nollen, 1996). Tudi vodje z visoko kulturo izogibanja negotovosti dajejo prednost rutinam, smernicam in pravilom ter se raje izogibajo negotovostim v svojih procesih odločanja (Dartey-Baah, 2011). Organizacije, kjer prevladuje nizka kultura izogibanja negotovosti, pa kažejo več strpnosti do drugačnega mišljenja, idej, spodbujajo inovacije in so manj naklonjene pravilom, formalizaciji in standardizaciji (Hofstede, 2001). Tudi vpliv nacionalne kulture, ki je dolgoročno ali kratkoročno usmerjena, se lahko kaže v organizacijski kulturi organizacij. Slednje si v primeru prevladovanja dolgoročnosti postavljajo dolgoročne cilje, organizacije potrebujejo več časa za implementacijo idej, ob tem pa se lahko soočajo s kar nekaj izzivi (Dartey-Baah, 2011).

Dartey-Baah (2011) še dodaja, da je širjenje pozitivnih organizacijskih kultur in strateško združevanje nacionalnih kultur v organizacijsko kulturo ključnega pomena za uspešnost in pozitivne poslovne rezultate v globalno konkurenčnem poslovnem okolju. Pozitivna organizacijska kultura se kaže takrat, kadar vodje vplivajo na način, kako se zaposleni obnašajo drug do drugega, in če vedenje temelji na predanosti, zaupanju in angažiranosti, se zaposleni odzovejo tako, da se psihično dobro počutijo in delajo na najvišji ravni uspešnosti (Management Advisory Service, 2021). Poleg tega se organizacije, ki so uspele dobro združiti pozitivne elemente nacionalnih kultur z organizacijskimi kulturami in ustvariti bolj homogeno organizacijsko kulturo, štejejo za del okolja, v katerem delujejo, in prebivalci takšnih krajev, vključno z zaposlenimi, se identificirajo z organizacijo (Dartey-Baah, 2011). Če pa si osebe v določeni skupini ali organizaciji ne delijo iste nacionalne kulture, lahko prihaja do napačnih interpretacij, ki velikokrat privedejo do postopnega upada sposobnosti upravljanja organizacije in razumevanja razlogov, zakaj so napačne interpretacije sploh nastale (Wojčák & Baráth, 2017).

2.4 Vpliv nacionalne kulture na delo na daljavo

Dandanes si globalnega poslovnega sveta ne moremo več predstavljati brez uporabe informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT). Tudi delo na daljavo je mogoče predvsem in zaradi tehnologije. Srite in Karahanna (2006) v svoji študiji ugotavljata, da kulturne razlike med državami vplivajo na učinkovitost in zmogljivost mednarodnega uvajanja IT. Medtem ko je nacionalna kultura fenomen na makro ravni, je sprejemanje in uporaba tehnologije s strani končnih uporabnikov skrb posameznika (Srite & Karahanna, 2006). Na ravni posameznikov ali skupin ljudje ohranjajo medkulturne razlike tako, da prilagodijo uporabo komunikacijskih tehnologij, da slednje ustrezajo njihovim kulturnim vrednotam (Hofstede, 2001).

Hofstede (2001) v svoji študiji ugotavlja, da je širjenje komunikacijskih tehnologij odvisno od bogastva države, vendar pa je treba v obzir vzeti tudi učinke kulture. Pri vplivu na širjenje tehnologije izpostavi predvsem visok individualizem, ki naj bi bil močno povezan s širjenjem tistih tehnologij, ki ljudem omogočajo izolacijo: radio, TV, internet. Tudi dimenzija izogibanja negotovosti v državah naj bi v preteklosti vplivala na širjenje tehnologije, in sicer v državah, kjer je negotovost visoka, je bilo širjenje tehnologije veliko manjše. Avtor omenja še dimenzijo moškosti, ki naj bi bila pozitivno povezana s širjenjem naprav za enosmerno komunikacijo (na primer, faks) in negativno s širjenjem naprav za dvosmerno komunikacijo (na primer, mobilni telefoni) (Hofstede, 2001). Tudi Van Everdingen in Waarts (2003) v svoji študiji o sprejemanju inovacij v organizacijah ugotavljata, da imajo pozitiven učinek družbe z visokim deležem dolgoročne usmerjenosti, tiste z visokim deležem izogibanja negotovosti, moškosti in odnosa do moči pa negativno korelirajo s sprejemanjem inovacij.

Peters in den Dulk (2003) v svoji raziskavi ugotavljata, pod kakšnimi pogoji managerji ugodijo prošnji zaposlenega za opravljanje dela na daljavo in kakšno vlogo pri tem igrajo različne nacionalne kulture. Izpostavita dve Hofstedejevi dimenziji nacionalne kulture, izogibanje negotovosti in odnos do moči, ki naj bi najbolj vplivali na odločitev managerjev, saj hkrati ugotavljata, da na vzpostavljanje dela na daljavo vpliva kulturno ozračje v posamezni državi, organizacijski kontekst ter značilnosti zaposlenega. Predvidevata tudi, da bodo vodje, ki delajo v organizacijskem kontekstu, ki bolj podpira delo na daljavo, bolj pripravljeni odobriti zahtevo za delo na daljavo. Managerji se morajo ukvarjati z določeno mero negotovosti pri uvedbi dela na daljavo, ker postane neposredni nadzor nad zaposlenimi zapleten, hkrati pa morajo predati tudi del nadzora zaposlenim. Na presojo managerjev, da izkažejo zaupanje in prenesejo moč zaposlenim v situacijah odločanja pri delu na daljavo, poleg podpornih organizacijskih dejavnikov vplivajo tudi njihove nacionalne kulture. Avtorja nadalje izpostavljata, da so države z visokim indeksom izogibanja negotovosti in odnosa do moči manj naklonjene delu na daljavo. Visoko izogibanje negotovosti se kaže predvsem v izogibanju dvoumnih situacij, potrebi po zakonih in pravilih, ki nadzorujejo delovni proces, strukturiranih okoljih, ki poskušajo preprečiti negotovost in zagotoviti red, visok indeks odnosa do moči pa se kaže v visoki centralizaciji moči in avtorskem slogu vodenja.

Peters, Bleijenbergh in Oldenkamp (2009) so v svoji primerjalni študiji preučevali, v kakšnem obsegu so na sprejetje dela na daljavo med vodstvenimi delavci v dveh podružnicah iste multinacionalke v Franciji in na Nizozemskem vplivale kulturne vrednote. V skladu z njihovimi pričakovanji sta izogibanje negotovosti in odnos do moči tisti dimenziji, ki imata največji vpliv na obe podružnici. Razlika je ta, da je v takratnem obdobju le v Franciji obstajal formalni dogovor glede dela na daljavo, njihova politika dela na daljavo pa je bila v veliki meri skladna z nacionalnimi kulturnimi vrednotami, ki so poudarjale visoko stopnjo odnosa do moči in izogibanje negotovosti. Delo na daljavo je bilo namenjeno le vodjam in urejeno s strogimi pravili, neformalno delo na daljavo pa se ni štelo za sprejemljivo

nadomestilo za pisarniško delo, ampak se je uporabljalo le za opravljanje nadur doma. Na drugi strani je imelo nizozemsko vodstvo negativni odnos do dela na daljavo, saj nizozemski managerji niso cenili nezaupanja najvišjega vodstva v zaposlene pri delu na daljavo in so menili, da je takšen odnos velika ovira za nadaljnje širjenje dela na daljavo v njihovi hčerinski družbi. Po drugi strani pa so nizozemski managerji tudi izrazili, da ne pozdravljajo strogih in formalnih postopkov za delo na daljavo, saj naj to ne bi ustrezalo njihovim kulturnim vrednotam, ki poudarjajo avtonomijo zaposlenih (tj. nizek odnos do moči) in zaupanje (tj. nizko izogibanje negotovosti). Kljub pomanjkanju formalne politike, ki pa je v veliki meri v skladu z nizozemskimi kulturnimi vrednotami, so bile neformalne, a obsežne prakse dela na daljavo, široko uporabljene, sprejete in cenjene med managerji in zaposlenimi.

Peters, Ligthart, Bardoel in Poutsma (2016) v študiji o vplivu kulturnih vrednot (individualizma in kolektivizma) na nacionalni ravni na uporabo formalnih praks dela na daljavo ugotavljajo, da je velika uporaba formalnih praks dela na daljavo v organizacijah bolj verjetna, kadar so prisotne močne vrednote individualizma in kolektivizma. Slednji delujejo kot posredni nadzorni mehanizmi, na katere se organizacije lahko zanesejo pri visokem deležu dela na daljavo. Za organizacije je morda razmeroma ugodno, če dovolijo večjemu deležu svoje delovne sile delo na daljavo, saj lahko močne vrednote individualizma motivirajo zaposlene, da opravljajo svoje naloge v skladu z organizacijskimi cilji, kar lahko vodi do večje delovne uspešnosti. Delo na daljavo se ujema tudi z močnimi vrednotami kolektivizma, saj pozitiven odnos med vrednotami kolektivizma in delom na daljavo v organizacijah spodbuja timski duh, dobre medosebne odnose in manjše ravni socialne ter poklicne izolacije.

Vpliv nacionalne kulture na zaposlene na daljavo je torej močan. Preučevanje vpliva nacionalne kulture ima velik pomen zlasti ob velikem številu multinacionalnih podjetij, kjer zaradi globalizacije in zbliževanja različnih narodov prihaja do kulturnih sprememb (Taboroši & Maljugić, 2021). Inglehart (v Taboroši & Maljugić, 2021) je že opozarjal na prehod nacionalnih kultur k večjemu individualizmu, spremljanje teh sprememb pa je lahko koristno pri vodenju zaposlenih na daljavo. Slednje je pomembno za družbe, ki cenijo individualizem in ravnovesje med zasebnim in poslovnim življenjem, saj bi se lahko zaradi teh razlogov število zaposlenih na daljavo v teh državah v prihodnosti še povečalo.

2.5 Nacionalna kultura Španije in Slovenije

V nadaljevanju predstavim še nacionalni kulturi Španije in Slovenije, saj predstavljata pomemben koncept mojega magistrskega dela. Predstavitvi kultur sledi še primerjava kulturnih značilnosti obeh.

2.5.1 Nacionalna kultura Španije

Nacionalna identiteta je v Španiji občutljiva tema, saj so se znotraj države oblikovale velike razlike, predvsem kulturne. Španija vsebuje številne zgodovinske province in kraje, od katerih ima vsaka svojo posebno identiteto, kulturne prakse in tradicije, nekatere regije imajo celo svoj jezik, kuhinjo in literaturo. Španija se deli na 17 različnih regij, znanih kot avtonomne skupnosti, kjer vsaka sledi ustavni zakonodaji Španije, vendar ima določeno stopnjo samouprave za pripravo regionalno specifičnih zakonov. Nekateri Španci ugotavljajo tudi kulturno razliko med podeželskimi in mestnimi prebivalci, pri čemer so prvi bolj verni in družbeno konzervativni. V zadnjem stoletju je obstajal dosleden vzorec migracij s podeželja v industrijska mesta. V Španiji je nekaj najbolj nacionalističnih regij (Madrid), kjer sta nacionalna lojalnost in ponos zelo močna, ima pa Španija tudi nekaj najbolj regionalističnih provinc v Evropi (na primer Baskija in Katalonija). V teh krajih je za mnoge ljudi zvestoba in pripadnost lokalni identiteti pomembnejša od nacionalne identitete. Jezik je v Španiji globoko povezan z identiteto, saj je eden najbolj očitnih kazalcev, v kateri regiji živijo ljudje, ravno zato mnogi Španci govorijo lokalno narečje doma ali v vsakdanjem življenju in poslu. Na splošno so to ljudje, ki živijo v regijah z zelo močno provincialno identiteto, kot so Katalonija, Baskija, Galicija, Valencia in Balearski otoki. Kljub temu večina Špancev govori špansko (kastiljsko), skoraj vsi državljani, ki imajo lokalni jezik, pa uporabljajo dvojezičnost. Kastiljščina je edini jezik z uradnim statusom po vsej državi, ustava Španije pa omogoča, da njene avtonomne skupnosti priznajo tudi svoje prevladujoče regionalne jezike (katalonščino, baskovski jezik, galicijsčino ...) in narečja (Cultural Atlas, 2021).

Španiji je od konca španske državljanske vojne leta 1939 pa do njegove smrti leta 1975 vladal vojaški general Francisco Franco, s političnim režimom fašistične diktature. V tem obdobju so bile demokratične institucije ovirane, svoboda tiska je bila nadzorovana in politično nesoglasje zatrto, saj je Franco želel zgraditi enotno vizijo španske nacionalne identitete. Spodbujal je moč monarhije in katoliške cerkve, saj je v njih videl temelje države, vendar pa je njegova vladavina tudi zatrla kulturno raznolikost v različnih regijah Španije, saj so bili številni regionalni običaji in lokalni jeziki cenzurirani. Tradicije, ki so bile izbrane kot reprezentativne za homogeno nacionalno identiteto, so bile v veliki meri odvisne od presoje vlade, uradni statusi regionalnih jezikov so bili preklicani, kar pomeni, da je bila uporaba kastiljščine uveljavljena v vseh vladnih, pravnih in komercialnih okoljih, kljub temu da milijoni Špancev govorijo lokalne jezike. Dandanes ni družbeno sprejemljivo biti odkrit pristaš Franca, saj so družbeni učinki Francovega režima po eni strani še vedno opazni, saj krivice njegove vladavine še naprej čutijo starejše generacije, vseeno pa se danes obdobje frankistične Španije smatra bolj kot referenčna točka. Mnogi Španci se sicer še vedno počutijo nelagodno ob izražanju domoljubja, saj ga ne morejo ločiti od uničujočih učinkov Francove nacionalistične diktature, zato lahko očitni znaki nacionalnega ponosa v Španiji (na primer, imeti v hiši državno zastavo) povzročijo, da ljudje mislijo, da nekdo podpira

Franca. Bolj običajno je, da so ljudje ponosni na Španijo zaradi njene kulture in ljudi, ne pa na njeno politiko (Cultural Atlas, 2021)

Ko se Španci enkrat tesno spoznajo z drugimi, so precej odkriti in navzven čustveni v primerjavi z drugimi kulturami. Odkrito izražajo jezo, žalost, mnenja, naklonjenosti, ravno zato ljudem iz bolj zadržanih kultur dajejo vtis, da so zelo samozavestni ljudje. Ljudje lahko na primer vodijo razprave, ki se zdijo vroče zaradi povišanega glasu, vendar pa so v večini primerov ti čustveni pogovori lahkotni in ton govornikovega glasu je preprosto pokazatelj njihovega prepričanja, iskrenosti ali strasti (Cultural Atlas, 2021). Španska kultura ima tudi globoko družbeno razsežnost, saj je za ljudi normalno, da ostanejo pozno pokonci in se družijo s prijatelji, domačini do zgodnjih jutranjih ur na trgih, v barih, kavarnah, ob tem pa krepijo občutek pripadnosti skupnosti (Hofstede Insights, 2021a). Ena najbolj očitnih kulturnih razlik med Španijo in drugimi kulturami je tudi delavnik v Španiji, ki je tudi eden najdaljših v Evropi – od 9. do 20. ure z dvo- ali triurnim popoldanskim odmorom (približno od 14. do 17. ure). Ta odmor je tradicionalno namenjen siesti oziroma počitku, ki se je ukoreninil v kulturi, vendar pa večina Špancev v teh urah ne počiva, pač pa odmor izkoristijo za druženje v restavracijah in barih (Cultural Atlas, 2021).

Glede na Hofstedejeve dimenzije obstaja v španski kulturi dokaj visok indeks odnosa do moči (57), kar pomeni, da ima Španija hierarhično družbo, kjer ljudje sprejemajo hierarhični red in kjer ima vsak svoje mesto, ki ne potrebuje dodatne utemeljitve. Španija je v primerjavi s preostalimi evropskimi državami (razen Portugalske) na podlagi dimenzije individualizma ali kolektivismu kolektivistična družba (51), vendar je v primerjavi z drugimi območji sveta videti precej individualistično. Španci so se zaradi tega zlahka povezali z določenimi kulturami, predvsem neevropskimi, ki morda za druge izpadejo preveč agresivno, timsko delo v organizacijah pa je pri njih nekaj povsem naravnega. Zaposleni delajo na ta način brez potrebe po močni motivaciji vodstva. Španija se kaže tudi kot družba, kjer prevladuje soglasje, saj pri dimenziji moškosti zbere 42 točk. Španski otroci se izražajo v iskanju harmonije, nočejo izbirati strani ali izstopati, obstaja tudi skrb za šibke ali pomoči potrebne. Glede managementa se vodje radi posvetujejo s svojimi podrejenimi, da poznajo njihova mnenja in v skladu z njimi sprejemajo svoje odločitve, v politiki pa je zaželeno sodelovanje vseh manjšin, pri čemer se poskušajo izogniti prevladi le ene zmagovalne stranke (Hofstede Insights, 2021a).

V Španiji dajejo tudi večji poudarek delovnemu okolju in razmeram ter sodelovanju med sodelavci, kar je posledica prevladujočega kolektivismu in bolj ženskih vrednot v družbi (Cegarra-Navarro, Vidal & Cegarra-Leiva, 2011). Morris, Podolny in Sullivan (2008) še ugotavljajo, da imajo toplina in zvestoba do prijateljev na delovnem mestu v Španiji velik pomen, morda večji kot v drugih kulturah. V študiji, kjer so med seboj primerjali špansko, nemško in kitajsko nacionalno kulturo, so ugotovili, da so v Španiji prijateljske vezi med sodelavci na delovnem mestu bolj dolgotrajne kot v preostalih dveh državah. Tudi komunikacija na delovnem mestu naj bi v Španiji vsebovala več tematik, ki niso vezane in potrebne za delo. Kar se tiče dolgoročne ali kratkoročne usmerjenosti, je Španija glede na

oceno (48) nekje vmes, vseeno pa se nagiba k bolj normativni državi (Hofstede Insights, 2021a). V Španiji ljudje radi živijo v trenutku, brez velikih skrbi za prihodnost, hkrati pa tudi iščejo hitre rezultate brez odlašanja (Hofstede Insights, 2021a). Poleg tega obstaja potreba po jasnih strukturah in dobro opredeljenih pravilih, ki prevladujejo pred bolj pragmatičnimi in sproščenimi pristopi do življenja, zlasti dolgoročno (Hofstede Insights, 2021a). Cegarra-Navarro, Vidal in Cegarra-Leiva (2011) še ugotavljajo, da so v španskih organizacijah manj odprti za prilagajanje na nove okoliščine, za krepitev odprtih in široko razširjenih komunikacij v spreminjajočih se okoljih, raje iščejo kratkoročne rešitve in zavračajo nove ideje v menedžmentu. Če obstaja dimenzija, ki zelo jasno opredeljujejo Španijo, je to izogibanje negotovosti (86), ki se odraža v visoki oceni (Hofstede Insights, 2021a). Ljudje imajo radi pravila za vse, spremembe jim povzročajo stres, po drugi strani pa se želijo izogibati pravilom in zakonom, ki življenje pravzaprav zapletajo, hkrati pa je prisotna tudi velika skrb za spreminjajoče se, dvoumne in negotove situacije (Hofstede Insights, 2021a).

Izkušnja finančne krize iz leta 2008 je mnoge pripeljala do močne želje po stabilnosti in varnosti v svojem življenju, saj je svetovna finančna kriza prizadela skoraj vsakega Španca, stopnja brezposelnosti pa je dosegla najvišjo raven (Cultural Atlas, 2021). Danes je situacija veliko boljša, vseeno pa so delovna mesta v javnih službah sploh med mladimi zaradi stabilnosti in varnosti zelo iskana (Hofstede Insights, 2021a). Veliko mladih je nezadovoljnih s svojim položajem, saj nimajo zagotovljene prihodnosti, kot je bilo to včasih, zato jih je tudi kar nekaj pripravljenih oditi v tujino (Cultural Atlas, 2021). Tudi Cegarra-Navarro, Vidal in Cegarra-Leiva (2011) v svoji raziskavi ugotavljajo, da se organizacije v Španiji slabše znajdejo v negotovih situacijah, kaosu, hitro spreminjajočem se poslovnem okolju kar je posledica visokega indeksa izogibanja negotovosti in odnosa do moči. Kulture se pozicionirajo tudi glede na to, da ali v njih prevladuje zadržanost ali uživanje oziroma popustljivost. Nizka ocena (44) Španije ne uvršča med kulture, kjer prevladuje popustljivost (Hofstede Insights, 2021a). Takšne kulture ne dajejo velikega poudarka preživljanju prostega časa, ljudje pa imajo občutek, da so njihova dejanja omejena z družbenimi normami (Hofstede Insights, 2021a).

2.5.2 Nacionalna kultura Slovenije

Musek (v Ule, 1994) v svoji študiji o slovenskem nacionalnem značaju ugotavlja, da Slovence preveva močna težnja k introvertnosti, storilni naravnosti, ne pa tudi ponižnosti in premajhni samozavesti, avtostereotip, ki Slovence spremlja že desetletja, t. i. hlapčevski sindrom. Musek ugotavlja ravno nasprotno, in sicer da Slovence označuje agresivnost, uporništvu, sebičnost, odpor zoper avtoritete, želja po neodvisnosti, avanturizem in dogmatizem Musek (v Ule, 1994). Musek še opozarja, da se ravno težnja po potrditvi in neodvisnosti pri Slovencih kaže z introvertno zadržanostjo, ponazarjajo pa jo tudi lastnosti, kot so egoizem, zavist, pomanjkanje čuta za sodelovanje, tudi nagnjenost k alkoholizmu in samomorilnosti. Vsekakor pa je pomembno dodati, da omenjenih nacionalnih lastnosti ne

moremo prenesti na vse Slovence, saj Musek (v Ule, 1994) navaja, da je slovenski geografski, narodnostni in jezikovni prostor močno razčlenjen, nanj pa vplivajo tudi sosednji narodi. Trstenjak (v Damjan, 2000), ki je podobno kot Musek preučeval slovenski nacionalni značaj, pri Slovencih izpostavlja poštenost, hkrati pa občutek majhnosti. Slovenci smo bili večino naše zgodovine del neke večje tvorbe, ki nam je vsiljevala svoje običaje, tradicijo, kulturo in jezik (Krause, 2021) in morda od tu izvira občutek majhnosti, težnje po potrditvi in stalno prilagajanje drugim. Iz projekta Mediane o življenjskem stilu Slovencev med leti 1992–1997 dobro polovico preučevanega vzorca opredeljujejo lastnosti, kot so družinskost, introvertiranost, umirjenost in tradicionalnost, tri četrtine vzorca iz leta 1998 pri raziskavi Slovenskega javnega mnenja pa označuje navezanost na slovensko in regionalno identiteto, prisotnost globalne identitete pa se kaže le pri desetih odstotkih vzorca (Damjan, 2000).

Damjan (2000) k zgornjim ugotovitvam dodaja še svoja opažanja o slovenskem nacionalnem karakterju, ki temeljijo na analizi opisov kulturnih lastnosti slovenskih študentov 3. letnika Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, zbranih pri vajah predmeta Obnašanje potrošnikov med leti 1995–1998. Avtor ugotavlja, da potrošniki v odnosu do avtoritet izražajo visoko stopnjo spoštovanja avtoritete, čutijo močan občutek odgovornosti, ustrežljivosti, željo po zadovoljitvi drugih in ohranitvi dobrega videza. V odnosu do sebe so individualistični, introvertirani z močno samokontrolo, pomembna jim je bližina prijateljev in družine, pogoste so samomorilske in samouničevalne tendence, kvaliteto življenja pa povezujejo predvsem z materialnimi dobrinami. Damjan (2000) tudi izpostavi, da se potrošniki raje izogibajo tveganju in imajo odpor do sprememb. Managerje pa Damjan (2000) na podlagi rezultatov opisuje kot nefleksibilne, s solidno stopnjo potrebe po dosežkih in s prepričanjem, da na našo usodo vplivajo predvsem večji narodi, kjer pa pride do izraza ponos do odpora tuji prevladi. Avtor še opozarja, da je lahko opis slovenskega nacionalnega značaja vprašljiv, če primerjamo različne dele slovenske populacije v posameznih regijah, predvsem ruralne, v primerjavi z Ljubljano.

Glede na Hofstedejeve ugotovitve je visok indeks odnosa do moči (71) v Sloveniji močno prisoten, kar pomeni, da ljudje sprejemajo hierarhični red, centralizacija je priljubljena, podrejeni v organizaciji pričakujejo, da jim bodo nadrejeni povedali, kaj naj storijo, hkrati pa je značilno avtorsko vodenje. Slovenska kultura glede na Hofstedejevo raziskavo ni individualistična družba (ocena 27), pač pa kolektivistična. To se kaže v tesni dolgoročni zavezanosti določeni skupini, pa naj bo to družina, razširjena družina ali razširjena razmerja. Kolektivistični družbi je pomembna zvestoba nad večino drugih družbenih pravil in predpisov, v ospredju so tudi močni odnosi v družini, med prijatelji ali v organizaciji, posameznikove želje ali cilji pa se podredijo skupnim. Vsak član določene skupine tudi prevzame odgovornost za sočlane svoje skupine. Slovenija je pri dimenziji moškosti ali ženskosti prejela oceno 19, kar jo uvršča med bolj ženske družbe. Prevladujoče vrednote v takšni družbi so skrb za druge, solidarnost in kakovost življenja, slednje pa je znak uspeha. Izstopanje iz množice ni občudovanja vredno, ceni se enakost, solidarnost, konflikte se

rešuje s kompromisom in pogajanjem, poudarek je na dobrem počutju, manj pomembnosti pa se daje statusom (Hofstede Insights, 2021a).

Slovenija ima visoko stopnjo izogibanja negotovosti (88), značilnost takšnih družb pa je ohranjanje togih kodeksov prepričanj in vedenj ter deloma tudi nestrpnost do neortodoksne vedenja in idej. V slovenski kulturi obstaja potreba po pravilih, tudi če se zdi, da ta nikoli ne delujejo. Ljudje imajo močno željo po tem, da so zaposleni in trdo delajo, natančnost in točnost imata velik pomen, varnost pa je pomemben element motivacije posameznika. Kar se tiče dolgoročne ali kratkoročne orientacije za Slovenijo ni mogoče določiti jasne preference (49). Glede na oceno slovenska družba ohranja nekaj vezi s preteklostjo, medtem ko se spopada z izzivi sedanjosti in prihodnosti. Tudi pri dimenziji omejevanja in uživanja Slovenija dobi vmesno oceno (48), kar pomeni, da se je ne da opisati ne kot omejevalno ne kot popustljivo družbo, temveč je nekje vmes. Dimenzija je opredeljena kot obseg, v katerem ljudje poskušajo nadzorovati svoje želje in impulze glede na način, kako so bili vzgojeni (Hofstede Insights, 2021a).

Jazbec (2005) je leta 2004 izvedla lastno raziskavo na podlagi Hofstedejevih dimenzij, in sicer je primerjala vrednote 563 slovenskih poslovnežev, ki so bili udeleženci poslovnih seminarjev na Ekonomski fakulteti. Ugotovila je pomembna odstopanja glede kulturnih vrednot slovenskih poslovnežev v primerjavi s Hofstedejevimi ugotovitvami o nacionalni kulturi Slovencev. V takratnem obdobju so bili njegovi rezultati stari že več kot 30 let, z nekaj vmesnimi posodobitvami. Rauter (2006) pravi, da je raziskava Jazbec (2005) podala bolj zanesljivo sliko o kulturnih vrednotah zaposlenih v slovenskih podjetjih. Rauter (2006) še dodaja, da je raziskava Jazbec temeljila na manjšem vzorcu, kjer so prevladovalе ženske z visoko izobrazbo, po drugi strani pa je dodatna kritika Hofstedejevih ugotovitev ta, da je v originalni raziskavi sodelovalo manj kot 100 predstavnikov IBM iz Slovenije.

Razlike v rezultatih med Hofstede (2010) in Jazbec (2005) se kažejo v treh dimenzijah, in sicer v odnosu do moči, v individualizmu in kolektivizmu in dolgoročni ali kratkoročni usmerjenosti. Jazbec (2005) je ugotovila, da v Sloveniji prevladuje nizek indeks odnosa do moči (28), za razliko od Hofstede (2010) ki Sloveniji pripisuje visok indeks odnosa do moči (71). Raziskava Jazbec (2005) torej kaže na to, da v slovenski družbi vladajo dokaj enakovredni odnosi, ki temeljijo na sodelovanju in soodločanju, in ne centralizirano ter avtoritarno vodenje in hierarhični red. Podobno prihaja do razlik pri dimenziji individualizem in kolektivizem, kjer Jazbec (2005) ugotavlja, da smo iz izrazito kolektivistične družbe po Hofstedejevi raziskavi (27) postali veliki individualisti (108). Individualizem se je uveljavil kot posledica tržnega gospodarstva, ljudje bolj cenijo prosti čas in svobodo, hkrati pa je v ospredju skrb zase, za svojo družino in doseganje individualnih dosežkov (Jazbec, 2005). Kar se tiče prevladovanja moškosti oziroma ženskosti v družbi, oba, tako Hofstede (2010) (19) kot Jazbec (2005) (20), Sloveniji pripisujeta bolj ženske vrednote. Oba prav tako Sloveniji pripisujeta visoko stopnjo izogibanja negotovosti, Hofstede (2010) (88) še celo bolj kot Jazbec (2005) (72). Kar se tiče dolgoročne ali kratkoročne usmerjenosti Slovencev pa Hofstede (2010) ne navaja nobene preference (49),

Jazbec (2005) pa ugotavlja, da smo Slovenci kratkoročno naravnana družba (33). Slednje se kaže v pomembnosti vrednot, kot je čas za osebno in družinsko življenje, prizadevanje za kakovost življenja je usmerjeno v sedanjost, pomembno pa je tudi zadovoljevanje potreb, tako materialnih kot nematerialnih (Hofstede Insights, 2021a).

2.5.3 Primerjava nacionalnih kultur Španije in Slovenije

Hofstede (2010) v svojih študijah ugotavlja, da imata obe državi visok indeks odnosa do moči, kar pomeni, da imata vzpostavljen hierarhični red, vloge so točno opredeljene, prisotna je določena neenakost, ubogljivost in podredljivost avtoritetam. Damjan (2000) sicer ugotavlja, da Slovenci čutijo visok nivo spoštovanja do avtoritete, Musek (v Ule, 1994) pa izpostavlja, da Slovence označuje upor zoper avtoritete. Tudi Špance označuje potreba po jasnih strukturah in dobro opredeljenih pravilih, po drugi strani pa se želijo izogniti zakonom in pravilom, ki po njihovem življenju le zapletajo (Hofstede Insights, 2021a). V času Hofstedejeve raziskave je bila Slovenija ocenjena kot kolektivistična družba (Hofstede Insights, 2021a), raziskava Jazbec (2005) pa kaže, da je Slovenija postala izrazito individualistična družba. Na drugi strani pa Španijo Hofstede opisuje kot bolj kolektivistično družbo (Hofstede Insights, 2021a). González Enríquez (2016) sicer ugotavlja, da se je nacionalna, regionalna in lokalna identiteta Špancev močno znižala, saj se Španci vse manj počutijo del skupine in so bolj individualistični ali svetovljanski. Damjan (2000) na drugi strani sicer opredeljuje Slovence v odnosu do sebe kot individualiste, skupnost družine in prijateljev pa jim je izredno pomembna. Čeprav naj bi se individualizem v Španiji povečeval, dajejo Španci še vedno velik poudarek druženju s prijatelji, znanci, kjer javni prostori (trgi, bari, kavarne, restavracije) igrajo pomembno vlogo v njihovem socialnem življenju, sami pa krepijo občutek pripadnosti skupini (Cultural Atlas, 2021). Veliko je druženja tudi med sodelavci, sploh v času sieste oziroma počitka, ki ga zaposleni velikokrat preživijo v lokalnih in restavracijah.

Kar se tiče moškosti in ženskosti, je Slovenija opredeljena kot pretežno ženstvena družba, Španija je v tem pogledu bolj nevtralna (Hofstede Insights, 2021a). Ženstvenost se v družbi kaže, kadar prevladujejo skromnost, sodelovanje, skrb za kakovost življenja in pomoč šibkejšim, moške družbe pa so bolj samozavestne, asertivne, nepopustljive in osredotočene na uspeh. Obe državi sta dosegli visok indeks izogibanja negotovosti, kar kaže na to, da obstaja močna težnja po izogibanju negotovosti, ljudje pa raje dajejo prednost trajnim rešitvam pred tistimi možnostmi, ki so bolj tvegane ali dvoumne. Da bi ohranile večjo mero stabilnosti in predvidljivosti, državi ohranjata stroga pravila in zakone glede prepričanj in vedenj (Hofstede, 2010). Tudi Damjan (2000) pravi, da se Slovenci radi izogibajo tveganju, so netolerantni do poslovnega tveganja, pomembna jim je varnost, red in stabilnost. Tudi v Španiji dajejo ljudje prednost trajnim rešitvam pred tistimi, ki so tvegane, še posebej zaradi gospodarske krize iz leta 2008, kjer skoraj vsi poznajo nekoga, ki je bodisi izgubil službo bodisi je bil več let brez dela (Cultural Atlas, 2021). Razmere so se sicer zelo izboljšale, danes je tudi manj paranoje in negotovosti kot nekaj let nazaj, vendar ravno ta izkušnja žene

Špance k stabilnosti in varnosti (Cultural Atlas, 2021). Pri kratkoročni ali dolgoročni usmerjenosti sta obe državi bolj ali manj neopredeljeni, pri zadnji dimenziji, popustljivost ali zadržanost, za špansko družbo velja, da je bolj zadržana in omejevalna družba s strožjimi normami, slovenska pa je v tem pogledu bolj nevtralna (Hofstede Insights, 2021).

V zgodovini Španije je nekaj posebnega, da ni razrešena njena nacionalna identiteta, pa tudi njen odnos do tujcev in njihovih razlik (González Enríquez, 2016). Adelman (v Yanke, 2019) ugotavlja, da španska nacionalna identiteta sicer obstaja, vendar je krhka. Razlogov za to je več, med drugim dejstvo, da je Španija nastala iz imperija, od tam pa je morala graditi idejo o narodu, iz nečesa zelo veliko velikega in pluralnega, z lokalnimi razlikami in z razlikami po vsem svetu (Yanke, 2019). O vzrokih za šibko špansko nacionalno identiteto so veliko razpravljali že drugi zgodovinarji, sociologi in politologi, pri čemer ugotavljajo, da je tudi Francov režim in zlasti njegovo avtarkično vladanje pri Špancih ustvaril kompleks manjvrednosti v primerjavi z drugimi evropskimi narodi. Gre za kompleks, ki je zrasel že po krizi leta 1898 in izgubi zadnjih ameriških kolonij. Po drugi strani pa je zloraba simbolov in nacionalistične retorike s strani frankističnih oblasti po tranziciji leta 1975 ustvarila nasproten učinek, in sicer je zaradi njihove identifikacije z obdobjem vladanja generala Franca prihajalo do zavrnitev španskega nacionalizma in njegovih simbolov, zastave in himne. Hkrati so periferna nacionalistična gibanja in navdušenje, s katerim jih je španska levica podpirala kot osvoboditelje med tranzicijo in v naslednjih letih, še dodatno prispevala k oslabitvi španske identitete do te mere, da je izobešanje španske zastave prešlo na biti pokazatelj konservativne ideologije, če ne nostalgije po frankizmu. Tudi notranji razdori v državi, med drugim želja nekaterih španskih avtonomnih skupnosti (predvsem Katalonije v zadnjih letih), kjer je zvestoba in pripadnost lokalni identiteti pomembnejša od nacionalne identitete, ne pripomore k močnejši nacionalni identiteti Špancev na nivoju države (González Enríquez, 2016).

Velika želja po neodvisnosti in odcepitvi od primarne države je tudi podobnost Slovenije in Katalonije, sicer vsake v svojem obdobju. Po drugi strani pa smo imeli Slovenci po takratni jugoslovanski ustavi pravico do samoodločbe in izvedbe neodvisnosti, česar Katalonci v španski ustavi nimajo. Slovenci smo se želeli rešiti nedemokratskega režima, Katalonci pa živijo v demokratični Španiji, z unitarno ustavo in zgodovino (Peterle, 2017). Slovenija je v primerjavi s Španijo zelo mlada država, zato je morda razumljivo, da tudi slovenska nacionalna identiteta ni pretirano izrazita ali močna, čeprav je treba omeniti, da slovenski narod obstaja že stoletja in se je ohranil kljub vsem pritiskom drugih nacij in režimov (Krause, 2021). Podobnosti med njima se kažejo tudi v tem, da sta pred nekaj desetletji obe izšli iz totalitarnih sistemov, občutek manjvrednostnega kompleksa Španije v primerjavi z drugimi evropskimi narodi pa je podoben slovenskemu občutku majhnosti in stalni težnji po potrditvi, neodvisnosti in prilagajanju drugim narodom.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU NACIONALNE KULTURE NA POSLEDICE DELA NA DALJAVO

Na osnovi teoretičnih izsledkov o delu na daljavo in nacionalnih kulturah Slovenije in Španije v nadaljevanju tega poglavja sledi opredelitev problema, raziskovalnih vprašanj, raziskovalnih metod in predstavitev kvalitativne in kvantitativne analize. Kvalitativna analiza je osnovana na intervjujih s štirimi posamezniki, kvantitativna analiza pa temelji na anketnem vprašalniku. Temu sledi še diskusija in priporočila za nadaljnje raziskave.

3.1 Opredelitev problema raziskave in raziskovalnih vprašanj

V okviru magistrskega dela želim proučiti in empirično preveriti doživljanje posledic dela na daljavo in raziskati, ali obstaja povezava med nacionalno kulturo in posledicami dela na daljavo ter pri tem primerjati dve nacionalni kulturi, slovensko in špansko. Pri pregledu teorije sem ugotovila, da delo na daljavo zaposlenim prinaša tako pozitivne kot negativne učinke, pri slednjih izstopajo predvsem organizacijske težave, neravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem, zmanjšanje produktivnosti, občutek socialne distance in izoliranosti (Perez, Sánchez & Carnicer, 2002; Bui, Higa, Sivakumar & Yen, 1996; Nakrošienė, Bučiūnienė & Goštautaitė, 2018; Bojovic, Benavides & Soret, 2020). Iz raziskav o nacionalni kulturi pa sem ugotovila, da se pogoji za omogočanje dela od doma razlikujejo glede na državo in nacionalno kulturo (Peters & den Dulk, 2003). Peters, Ligthart, Bardoel in Poutsma (2016) v svoji študiji poudarjajo, da prevladovanje vrednot, kot so individualizem in kolektivizem, lahko spodbuja delo na daljavo, narodi z visokim indeksom izogibanja negotovosti in odnosa do moči pa naj bi bili manj naklonjeni delu na daljavo (Peters & den Dulk, 2003). Države, v katerih naj bi prevladovala enakost med spoloma in emancipacija, pa naj bi imele več zaposlenih, ki se poslužujejo fleksibilnih delovnih metod (Taboroši & Maljugić, 2021).

Delo na daljavo je v času zdravstvene krize postalo pomembno orodje za nadaljevanje gospodarske dejavnosti tudi v nepredvidljivih razmerah, vendar z določenimi prednostmi in slabostmi, ravno zato v svojem delu preučujem, s katerimi posledicami so se soočali različni narodi in kolikšen, če sploh, ima pri tem vpliv nacionalna kultura. Iz tega izhajata dve raziskovalni vprašanji, ki ju želim preučiti v raziskavi magistrskega dela:

- **RV1:** Ali obstajajo razlike med posledicami dela na daljavo v času pandemije, ki so jih doživljali Španci in Slovenci?
- **RV2:** Ali nacionalna kultura vpliva na doživljanje posledic dela na daljavo?

3.2 Metodologija

3.2.1 Kvalitativna raziskovalna metoda

Pridobivanje kvalitativnih podatkov o najbolj pogostih posledicah dela na daljavo med intervjuvanci in značilnostih nacionalne kulture je temeljilo na metodi delno strukturiranih intervjujev. Delno strukturirani intervjuji nudijo bolj fleksibilen način v procesu intervjuvanja, saj omogočajo zastavljanje bolj odprtih vprašanj in tudi vprašanj, ki se pojavijo spontano pri raziskovalcu. Sicer je tema intervjuja vnaprej določena, vendar pa delno strukturiran intervju raziskovalcu omogoča tudi prosto spreminjanje vrstnega reda in besedila vprašanj (Ryan, Coughlan & Cronin, 2009).

Pri oblikovanju vprašanj za kvalitativno raziskavo sem se opirala na izsledke teoretičnega dela, na podlagi katerih sem pred intervjuji pripravila protokol za intervju – spisek tem in vprašanj – ki sem jih med izvedbo prilagodila situaciji in toku pogovora. Vnaprej sem imela pripravljenih enajst vprašanj. Vsem intervjuvancem sem zastavila vprašanje o njihovem poklicu, delovni dobi, številu otrok, o izkušnjah z delom na daljavo, o morebitnem delu na daljavo tudi pred pandemijo, prednostih in slabostih dela na daljavo, kako so občutili socialno distanco in izolacijo ter se z njo soočali in kako bi opisali značilnosti lastne nacionalne kulture ter tudi kako vidijo tipičnega Slovenca oziroma Španca.

Izvedla sem štiri intervjuje, ki so trajali približno 30 minut. Najprej sem opravila intervjuja s slovenskima zaposlenima v živo, s španskima zaposlenima pa preko spletne platforme Zoom. Kvalitativna raziskava je potekala od 2. 3. 2022 do 10. 3. 2022. Intervjuje sem večkrat poslušala ter povzela ključne ugotovitve. Intervjuji so mi predstavljali vodilo pri oblikovanju vprašanj za anketni vprašalnik, saj sem iz ugotovitev kvalitativne raziskave izluščila najpogostejše posledice dela na daljavo ter preučevala njihov vpliv pri anketirancih. S pomočjo poglobljenih intervjujev sem pridobila kvalitativne informacije o posledicah dela na daljavo in nacionalni kulturi posameznega naroda, kar mi je olajšalo oblikovanje anketnega vprašalnika.

3.2.2 Kvantitativna raziskovalna metoda

Pri ugotavljanju povezave med nacionalno kulturo in posledicami dela na daljavo sem poleg kvalitativne raziskovalne metode uporabila še kvantitativno raziskovalno metodo, ki je temeljila na anketnem vprašalniku. Ta je bil popolnoma anonimen in dostopen na spletu, narejen s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika 1KA – EnKlikAnketa. Anketni vprašalnik je bil pripravljen v dveh različicah, za zaposlene v Sloveniji in za zaposlene v Španiji, z izkušnjami z delom na daljavo. V anketni vprašalnik sem vključila v kvalitativni raziskavi najpogostejše omenjene posledice dela na daljavo. Slednje pa sem merila s pomočjo validiranih vprašalnikov na vzorcu oseb iz Slovenije in Španije. V kvantitativni analizi sem

prav tako s pomočjo validiranih vprašalnikov raziskovala dimenzije nacionalnih kultur Špancev in Slovencev.

Vprašalnik je vsebinsko razdeljen na tri sklope, ki se nanašajo na preučevanje različnih dejavnikov. Prvi del vprašalnika identificira posamezne demografske spremenljivke, poklicne značilnosti ter vprašanja o delu na daljavo. Sestavljen je iz osemnajstih vprašanj, s katerimi sem pridobila podatke o spolu, letnici rojstva, narodnosti, izobrazbi, zaposlitvenem statusu, industriji, v kateri je oseba zaposlena, delovni dobi, lojalnosti trenutnemu delodajalcu, opravljanju vodstvenih nalog, obliki zaposlitve, številu ur, ki jih posameznik tedensko nameni službi, velikosti organizacije, v kateri je oseba zaposlena, izkušnjah z delom na daljavo, pogostosti opravljanja dela na daljavo, od česa je slednje odvisno, podatek o delu na daljavo pred pandemijo COVID-19 in o številu mladoletnih otrok v posameznikovem gospodinjstvu.

Nato sem nadaljevala z vsebinskim delom vprašalnika, in sicer se prvi del nanaša na merjenje najbolj pogostih negativnih posledic dela na daljavo. Na podlagi literature in kvalitativne raziskave sem ugotovila, da je socialna izoliranost pogosta posledica dela na daljavo. Socialno izoliranost sem merila s pomočjo trditev iz vprašalnika, ki so ga razvili Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė in Stachová (2020) za preučevanje dela na daljavo med 436 litovskimi zaposlenimi. Zadnjo trditev pa sem dodala sama na podlagi odgovorov intervjuvancev, ki so v večini izrazili, da je zaradi dela na daljavo zelo trpelo njihovo socialno življenje. Vprašalnik, ki meri socialno izoliranost, vsebuje 6 trditev, kjer respondenti na podlagi 6-stopenjske Likertove lestvice izražajo svojo stopnjo strinjanja s trditvami.

Obstoječe študije in pričujoča kvalitativna raziskava kažejo, da je pogosta posledica dela na daljavo tudi zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem. S pomočjo trditev iz vprašalnika, ki sta ga razvila Putrevu in Ratchford (1997), sem merila stopnjo zadovoljstva z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem. Vprašalnik vsebuje 5 trditev, kjer respondenti na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice izražajo stopnjo zadovoljstva z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem v času COVID-19 pandemije. Na podlagi literature in kvalitativne raziskave sem ugotovila, da sta pogosti posledici dela na daljavo tudi daljši delovnik in pomanjkanje informacij. S pomočjo trditev iz vprašalnika v raziskavi avtorjev Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė in Stachová (2020) sem merila posledico daljši delovnik. Vprašalnik vsebuje 3 trditve, kjer respondenti na podlagi 6-stopenjske Likertove lestvice izražajo svojo stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami. Posledico pomanjkanje informacij pa sem merila s pomočjo trditev iz vprašalnikov avtorjev Orhan, Rijsman in van Dijk (2016) ter Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė in Stachová (2020). Vprašalnik vsebuje 6 trditev, kjer respondenti na podlagi 6-stopenjske Likertove lestvice izražajo svojo stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami.

Za merjenje dimenzij nacionalne kulture, in sicer odnosa do moči, izogibanja negotovosti, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost ter kratkoročnost in dolgoročnost sem

uporabila mersko lestvico iz raziskave avtorjev Donthu, Lenartowicz in Yoo (2011), ki meri pet Hofstedejevih dimenzij, vendar na bolj individualni ravni. Pri vseh je uporabljena 5-stopenjska Likertova lestvica, s pomočjo katere respondenti izražajo svojo stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami. Dimenzijo popustljivost/zadržanost pa sem merila s pomočjo vprašalnika, ki je bil uporabljen v raziskavi avtorjev Boyd in Zimbardo (1999). Vprašalnik vsebuje 9 trditev, kjer respondenti na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice izražajo, v kolikšni meri je določena trditev značilna zanje.

Anketa je bila izvedena na podlagi priložnostnega vzorčenja, ki se uvršča v neverjetnostno vzorčenje. Vprašalnik za Slovenijo je bil poslan poznanim osebam z izkušnjami z delom na daljavo, sodelavcem v službi in zaposlenim v podjetjih, ki so prakticirali delo na daljavo. V večini primerov je bil vprašalnik poslan preko e-poštnega sporočila in socialnih omrežij. Pri vprašalniku za Španijo pa sem se obrnila na osebne in poslovne kontakte, s katerimi sem pridobila zadostno število izpolnjenih vprašalnikov. Med drugim na bivše profesorje s Filozofske fakultete v Ljubljani, bivše sošolce s Filozofske fakultete, znance iz Španije, računala sem lahko tudi na pomoč svoje mentorice pri magistrskem delu in na Veleposlaništvo Republike Slovenije v Španiji. Vse kontakte pa sem tudi prosila, naj anketo posredujejo še svojim kontaktom naprej. Anketa za slovenske zaposlene je bila aktivna od 12. 5. 2022 do 14. 7. 2022, povprečen čas za reševanje pa je bil 9 minut in 41 sekund. Anketa za španske zaposlene pa je bila aktivna od 18. 5. do 15. 8. 2022, povprečen čas reševanja pa je znašal 9 minut in 48 sekund.

Večina vprašanj v anketnem vprašalniku je zaprtega tipa, razen v prvem delu, kjer preučujem posamezne demografske spremenljivke, poklicne značilnosti ter se ukvarjam z vprašanji o delu na daljavo. Že ponujeni odgovori omogočajo hitrejšo in bolj enostavno izpolnjevanje vprašalnika, hkrati pa tudi večjo pripravljenost respondentov na izpolnjevanje vprašalnika. Da bi dosegla čim večjo stopnjo uporabnih odgovorov, sem anketni vprašalnik oblikovala tako, da je bil vsak respondent opozorjen, če ni odgovoril na vsa vprašanja v posameznem sklopu. Pridobljene podatke sem nato izvozila v Microsoft Excel, statistično pa sem jih analizirala v programskem paketu SPSS.

3.3 Opis vzorca

3.3.1 Kvalitativna raziskava

Tabela 5 prikazuje osnovne podatke intervjuvancev. Izvedla sem štiri intervjuje, z dvema Slovenkama v starosti 27 let ter enim Špancem, starim 32 let in eno Španko, staro 49 let. Intervjuvanci imajo dokončano različno stopnjo izobrazbo in so zaposleni v farmaciji, izobraževanju in novinarstvu. Podrobnejše odgovore posameznega intervjuvanca na zastavljena vprašanja predstavim v poglavju 3.4.1.

Tabela 5: Osnovni podatki intervjuvancev

Oseba	Oseba A	Oseba B	Oseba C	Oseba D
Datum	2.03. 2022	5.03. 2022	6.03. 2022	10.03. 2022
Kraj	Novo mesto	Novo mesto	Zoom	Zoom
Trajanje intervjuja	31	35	25	38
Spol	Ženski	Ženski	Moški	Ženski
Starost	26	26	32	49
Izobrazba	Dipl. novinarka	Mag. kemijskega inženiringa	Doc. dr. rudarske tehnologije, topologije in konstrukcije	Doc. dr. španskega jezika
Poklic	Športna novinarka	Samostojna strokovna sodelavka	Profesor/docent na univerzi	Predavateljica na univerzi
Strokovno področje	Novinarstvo	Farmacija	Izobraževanje	Izobraževanje
Delovne izkušnje	2 leti	2 leti	7 let	25 let

Vir: lastno delo.

3.3.2 Kvantitativna raziskava

Anketni vprašalnik, tako slovenski kot španski, je skupaj rešilo 143 oseb, pri slovenskem vprašalniku je bilo ustrezno izpolnjenih 55 vprašalnikov, pri španskem pa 42 vprašalnikov. Od tega je slovenski vprašalnik izpolnilo 80 % žensk in 20 % moških respondentov, španski pa 52,4 % žensk in 45,2 % moških respondentov ter 2,4 % oseb, ki se niso želeli opredeliti glede spola. Povprečna starost respondentov med Slovenci, kjer se sicer 4 osebe niso opredelile, znaša 40 let, med Španci pa 34,8 leta. Med anketiranimi v Španiji jih ima 95,2 % univerzitetno izobrazbo, med anketiranimi v Sloveniji pa je takšnih 41,8 %. Višješolsko izobrazbo jih ima med Slovenci 20 %, srednješolsko 12,7 % in doktorat 7,3 %. Med Španci jih ima srednješolsko izobrazbo in poklicno šolo 2,4 %. Nihče od vprašanih ne med Slovenci in ne med Španci nima dokončane samo osnovne šole, pri Špancih tudi nihče ni pridobil doktorata.

Slovenski vprašalnik je izpolnilo 96,4 % Slovencev ter 1,8 % oseb druge narodnosti, vsi pa delajo v Sloveniji. Ena oseba od 55 enot se glede narodnosti sicer ni opredelila. Španski vprašalnik pa je izpolnilo 97,6 % Špancev ter 2,4 % Slovencev, od tega jih 90,5 % dela v Španiji, 7,1 % v Sloveniji, 2,4 % respondentov pa je izbralo odgovor drugo. Med respondenti španskega vprašalnika (81 %) in med respondenti slovenskega vprašalnika (85,5 %) je večina respondentov zaposlenih, pri Slovencih je še 14,5 % respondentov študentov, pri Špancih je takih 11,9 %, 4,8 % respondentov je nezaposlenih, 2,4 % respondentov pa se ni želelo opredeliti glede zaposlitvenega statusa.

Med respondenti slovenskega vprašalnika je največ vprašanih zaposlenih v javnem sektorju (21,8 %), telekomunikacijah (14,5 %), medijih (12,7 %), prehrambni industriji (9,1 %) in farmaciji/kemiji (7,3 %). 12,7 % respondentov pa je izbralo odgovor drugo in zapisalo, da dela v trgovinski dejavnosti. Najmanj vprašanih dela v storitvenem sektorju (5,5 %), tehnologiji (3,6 %), pravu (3,6 %), izobraževanju (3,6 %), strojništvu (3,6 %) in bančništvu (1,8 %). V povprečju imajo vprašani 15 let delovne dobe, pri sedanjem delodajalcu pa so v povprečju 13 let. Glede delovne dobe pri sedanjem delodajalcu se sicer dve osebi izmed 55 enot nista opredelili. Večina (81,8 %) respondentov slovenskega vprašalnika tudi ne opravlja vodstvenih nalog.

Med respondenti španskega vprašalnika pa je največ vprašanih zaposlenih v izobraževanju (28,6 %), sledi storitveni sektor (11,9 %), bančništvo in finance (7,1 %), tehnologija, prehrabna industrija, farmacija/kemija in turizem (4,8 %). Najmanj vprašanih pa dela v medicini, elektrotehniki, medijih, telekomunikacijah, gradbeništvu/arhitekturi in strojništvu (2,4 %). 21,4 % vprašanih pa je obkrožilo odgovor drugo in zapisalo, da delajo v zavarovalništvu, športu, jedrski industriji, trgovinski dejavnosti, na univerzi, v prevajalstvu, socialnih storitvah ali pa so brezposelni. V povprečju ima 40 respondentov izmed 42 uporabnih enot 9 let delovne dobe, pri sedanjem delodajalcu pa so v povprečju 5,7 leta, pri čemer ena oseba na to vprašanje ni odgovorila. Tudi tu večina (71,4 %) respondentov ne opravlja vodstvenih nalog.

Med respondenti slovenskega vprašalnika večina vprašanih nameni službi več kot 40 ur tedensko (47,3 %), natanko 40 ur na teden pa jih dela 45,5 % vprašanih. Manj kot 40 ur tedensko službi nameni 5,5 % vprašanih, medtem ko se ena oseba od 55 enot glede časa, namenjenega službi, ni opredelila. Pri vprašanju o velikosti organizacije je večina respondentov (72,7 %) označila, da dela v veliki organizaciji (250 in več zaposlenih), 27,3 % respondentov pa dela v srednje veliki organizaciji (od 50 do 249 zaposlenih).

Pri respondenth španskega vprašalnika 14 respondentov službi nameni 40 ur tedensko, ravno toliko jih nameni tudi več kot 40 ur tedensko, 13 pa jih nameni manj kot 40 ur tedensko, 1 respondent pa na to vprašanje ni odgovoril. Večina respondentov (45,2 %) je zaposlena v veliki organizaciji (250 in več zaposlenih), 4,8 % jih dela v srednje velikem podjetju, po 21 % respondentov pa je zaposlenih v majhnem podjetju (manj kot 50 zaposlenih) in v mikro podjetju (manj kot 10 zaposlenih). Tri osebe se glede velikosti organizacije niso opredelile.

Pri vprašanjih, vezanih na delo na daljavo, je med slovenskimi respondenti kar 70,9 % takšnih, ki se pred pandemijo COVID-19 še ni srečalo z delom na daljavo, 25,5 % respondentov se je z delom na daljavo že srečalo tudi pred pandemijo, 2 osebi izmed 55 enot pa se glede vprašanja o delu na daljavo pred pandemijo nista opredelili. Kar se tiče otrok v gospodinjstvu, je med slovenskimi zaposlenimi 65,5 % takšnih, ki nimajo otrok, 20 % vprašanih ima enega otroka, 12,7 % dva, 1,8 % pa tri otroke. Tudi pri respondenth španskega vprašalnika se jih 21 izmed 26 respondentov pred pandemijo COVID-19 z delom na daljavo

še ni srečalo, pri tem vprašanju pa se 16 oseb ni opredelilo glede vprašanega. Pri španskem vprašalniku 78,6 % vprašanih navaja, da nima otrok, 14,3 % je takšnih, ki imajo enega otroka, 7,1 % respondentov pa dva.

3.4 Rezultati raziskave

3.4.1 Rezultati kvalitativne raziskave

V nadaljevanju tega poglavja predstavim ključne ugotovitve iz intervjujev, sprva o posledicah dela na daljavo, nato pa še mnenja intervjuvancev o posamezni nacionalni kulturi.

Najprej sem opravila intervjuja z dvema Slovenkama z izkušnjami z delom na daljavo, predvsem v času pandemije COVID-19. Kar se tiče samih prednosti dela na daljavo osebi A in B poudarjata pomen prihranka na času glede vožnje, jutranjega urejanja, o prihranku pri stroških (bencin, obraba avtomobila), večji produktivnosti in bolj fleksibilnem urniku. Pri negativnih posledicah pa oseba A izpostavlja zabrisanost meja med zasebnim in poklicnim življenjem, pomanjkanje socializacije, ki se ji je odražala predvsem v tem, da je izgubila veliko socialnih veščin, kar pa je ključno pri novinarskem delu. Pri službenih intervjujih ji je najbolj manjkala bližina človeka, da človeka začuti in lahko opazuje njegovo mimiko, kretnje, na video klicih se, po njenem, človek lahko malo drugače predstavi in ni tako pristen. Izpostavila je tudi pomen prisotnosti na dogodkih, tekmah, saj je veliko težje napisati članek, poročilo od doma, če sam nisi del dogodka. Oseba A izpostavlja še komunikacijo med sodelavci, ki je bila z delom na daljavo kljub video klicem, socialnih omrežij na preizkusu, saj se je dogajalo, da je prišlo do šuma v komunikaciji in sta se dva zaposlena lotila delati iste stvari.

Oseba B poleg pomanjkanja socialnih stikov in spoznavanja sodelavcev izpostavlja še daljši delovni čas, saj načeloma, ko dela od doma, dela dlje kot bi sicer v pisarni. Pri delu od doma izpostavlja pomen organiziranja drugih aktivnosti poleg službe, izven domačega okolja, zato da se lažje ločuje poklicno in zasebno življenje. Kot pomanjkljivost pri delu na daljavo oseba B izpostavlja še izmenjavo informacij, saj pri delu od doma težje oziroma kasneje dobi informacijo, ki jo potrebuje. Večinoma za slednje uporablja spletno platformo Microsoft Teams. Na lokaciji bi takšne informacije dobila hitreje oziroma lažje vprašala sodelavce. Motečih dejavnikov pri delu na daljavo nobena izmed slovenskih zaposlenih ne zaznava, vendar pa sta obe mnenja, da je temu verjetno tako, ker nimata še otrok.

Glede vprašanj o socialni distanci in izolaciji oseba B izpostavlja, da se je pred kratkim zaposlila v tem farmacevtskem podjetju in tudi hitro začela delati od doma, zato tudi sodelavcev ni mogla dobro spoznati, saj je že takrat večina delala od doma, v pisarno pa morda prišla 2-x tedensko. Izzive, povezane s socialno distanco in izolacijo, pa je reševala s pomočjo popoldanskih aktivnosti, spletnih sestankov s sodelavci, preko katerih se je tudi vodja oddelka trudila, da ostanejo med seboj povezani in v kontaktu, ter sestankov s

sodelavci, s katerimi je skupaj začela delati na tem oddelku leta 2021. Oseba A se je socialne distance navadila, se sprijaznila z njo, čeprav ji je na začetku odgovarjalo, da je bila lahko več doma, ji je bilo kasneje vse težje, saj se je počutila osamljeno, imela je celo občutek, da je izgubila socialne veščine. Izzive, povezane s socialno distanco, je skušala premagovati z ohranjanjem stikov, pa čeprav po video klicih in telefonih, za katere meni, da vseeno niso v polnosti nadomestili stik v živo.

Glede nacionalne kulture Slovencev osebi A in B menita, da smo Slovenci kar zaprti ljudje, kjer vsak gleda bolj nase in na svojo korist, pa tudi nacionalna zavest ni ravno visoka v primerjavi z drugimi državami. Oseba B vseeno meni, da so sodelovanje in enakopravni odnosi tudi del naše kulture, ne glede na prisoten individualizem. Je pa vedno znano, kdo je avtoriteta, do česar meni, da se ohranja visoko spoštovanje in ustrežljivost, ne glede na to, ali se z njo strinjamo ali ne. Oseba A še izpostavlja, da Slovenci nismo preveč naklonjeni spremembam, jih kar težko sprejememo, saj želimo živeti po nekih ustaljenih smernicah. Osebi A in B tudi menita, da Slovincem veliko pomeni družina, osebno življenje, prosti čas, materialne stvari in dober zaslužek. Obe še menita, da smo Slovenci morda tudi malo hinavski, zavistni eden do drugega, pohlevni, stalno se prilagajamo drugim in želimo ustrezati nenapisanim družbenim normam.

Kvalitativno raziskavo sem opravila tudi z dvema Špancema, ki sta zaposlena v izobraževalnem sektorju. Osebi C prehod na delo na daljavo ni predstavljal večjih težav. S tovrstnim delom se je že srečala tudi pred pandemijo COVID-19, in sicer v primeru kakšne bolezni študenta, ko je bilo treba izvajati predavanja ali izpite na daljavo, vsekakor pa ne v takšnem obsegu. Prehod na delo na daljavo je bil zanj preprost zaradi predhodnih izkušenj, pa tudi zaradi podrobnih navodil s strani univerze pri uporabi digitalnih orodij. Predavanja, vaje in izpiti so po njenih izkušnjah potekali nemoteno.

Največje prednosti pedagoškega procesa na daljavo je oseba C videla v fleksibilnosti urnika, saj je predavanja tudi snemala in so si študentje predavanja lahko kasneje pogledali. Več je dobila tudi povratnih informacij s strani študentov, saj so se ti upali več spraševati preko ekranov kot v predavalnici. Prednost dela na daljavo oseba C vidi tudi v prihranku na času in stroških prevoza. Največje slabosti dela na daljavo pa so po njenem mnenju izguba stikov s študenti, biti v nevednosti, ali imaš pozornost študentov tekom predavanja, podaljševanje delovnega časa, saj je delala tudi več ur dnevno, kot bi sicer na lokaciji (pripravljanje posnetkov predavanj, odgovarjanje na e-maile, pripravljanje materiala ...). Osebi C je veliko težavo predstavljalo tudi dejstvo, da ni bilo mogoče opravljati terenskega dela in imeti ekskurzij, kar je pomemben del njenega poklica. Socialno distanco in izolacijo je izredno težko prenašala, saj ji je fizični stik zelo pomemben. Na osebo C je imela socialna distanca velik vpliv, saj tudi njena družina živi izven Leona in ko se ni smelo potovati, jih ni mogla videti, kar je zelo vplivalo na njeno motivacijo, voljo in entuziazem za delo. Vseeno je poskušala ohranjati stike z osebami, ki so ji bile oddaljene, se čim več pogovarjati in zapolnjevati čas s sprehodi ter treningi.

Kar se tiče administrativnega, raziskovalnega in birokratskega dela, prehod na delo na daljavo osebi D ni predstavljal večjih težav, razen tega, da ni mogla potovati in hoditi na kongrese. Vse, kar je povezano z raziskovalnim in administrativnim delom, sestanke, mednarodne projekte s tujimi profesorji, že dlje časa opravlja na daljavo s pomočjo digitalnih orodij, tudi pred pandemijo COVID-19. Velikokrat dela na daljavo v knjižnici, doma, tudi v Španiji, včasih pa tudi v pisarni. Kar se tiče pedagoškega dela, pa je bil prehod na daljavo zanj res težak in frustrirajoč. Zase pravi, da kljub temu da se je priučila, ne mara predajati znanja študentom preko spletnih orodij, saj potrebuje neposredni stik s študenti in tudi vso neverbalno komunikacijo, ki se dogaja na obrazih študentov. Oseba D se je večkrat počutila izgubljeno, saj ni vedela, kako nekaj, kar je povedala v kamero, doseže študente. Prednosti pedagoškega procesa na daljavo pa je videla v tem, da se je kljub pandemiji pedagoški proces lahko nadaljeval, hkrati izpostavlja še lažje usklajevanje razgovorov, tutorstva, sestanke z drugimi ljudmi in študenti na daljavo. Tudi fleksibilnost urnika, lokacije dela, prihranek na času so po njenem prednosti dela na daljavo.

Osebo D sta socialna distanca in izolacija izredno prizadeli, saj potrebuje fizični stik in interakcijo z drugimi osebami, s študenti ter prijatelji. Počutila se je zelo osamljeno, slednje pa je skušala premagovati s spletno platformo Zoom. Dvakrat ali trikrat na teden je spila kavo ali vino s prijatelji preko Zooma, ob petkih pa se je dobivala z dvema prijateljicama na kavi, zunaj v naravi, da je zadostila vsaj nekaterim socialnim potrebam. Z družino v Španiji in partnerjem, ki dela izven Slovenije, pa je bila ves čas v kontaktu.

Glede nacionalne kulture Špancev sta bili osebi C in D mnenja, da Španci res potrebujejo interakcijo, socializacijo in predvsem fizično bližino, ravno zato so s pandemijo zelo trpeli. Fizični stik, objemi, poljubi, dotikanje sogovornika so del njihove kulture. Radi se družijo tudi zunaj hiše, v lokalih in restavracijah, na zabavah, med delovnim časom, velik pomen dajejo tudi neverbalni komunikaciji. Osebi C in D sta tudi mnenja, da so Španci čustveni, radi izražajo mnenje, radi sodelujejo med seboj, radi tudi živijo v trenutku, velik pomen dajejo družini in osebnim odnosom, ne marajo pa negotovosti kot v času pandemije. Oseba C še izpostavlja, da so Španci kar podrejeni avtoriteti, v Španiji je načeloma zelo malo protestov, spoštuje se zakone in red, kar morda izvira tudi iz obdobja frankizma (ko se ni smelo protestirati, upirati), to pa naj bi ostalo v zavesti Špancev. Špance označi tudi kot konformiste, saj sprejemajo in upoštevajo družbene ali skupinske norme zaradi osebnega udobja in koristi, ne potrebujejo pa veliko, da so srečni.

Po mnenju osebe C obstajajo ljudje, ki so ideološko in politično bolj tradicionalni in konzervativni, slednji ne marajo sprememb ter tveganj, druga polovica pa je bolj odprta za spremembe in izzive. Podobno se oseba C opredeli glede individualizma in kolektivizma, saj pravi, da je vse odvisno od podjetja, organizacije, v kateri delaš, na splošno pa meni, da Španci niso niti individualisti niti kolektivisti. Oseba C še izpostavlja, da je nacionalna kultura občutljiva tema v Španiji tudi zaradi Katalonije, časov Franca ..., večkrat je problem že, če izobesiš špansko zastavo. Pravi, da sploh znotraj Katalonije obstaja veliko razlik, tega pa v Leonu, od koder prihaja, načeloma ni. Prebivalci iz Leona so zelo ponosni na to, da so

Španci, Leon je bilo pomembno kraljestvo Španije, zato se počutijo Leoneze, Evropejce in Špance hkrati. Druge zone, kot so Baskija, Katalonija in deloma Galicija, pa se recimo ne poistovetijo s Španijo, ampak samo s svojo regijo, ki jo razumejo kot svojo državo.

3.4.2 Rezultati kvantitativne raziskave

3.4.2.1 Opisne statistike

Drugi sklop vprašanj anketnega vprašalnika se nanaša na posledice dela na daljavo, in sicer sem na podlagi najpogostejših odgovorov iz intervjujev analizirala naslednje štiri posledice: socialno izoliranost, zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem, daljši delovnik in pomanjkanje informacij.

V primeru proučevanja socialne izoliranosti kot posledice dela na daljavo, kjer sem uporabila 6-stopenjsko lestvico strinjanja, je tako pri Slovencih (3,92) kot pri Špancih (3,77) najvišjo povprečno oceno strinjanja prejela trditev »pri delu na daljavo pogrešam osebni stik in druženje s sodelavci, kolegi«. Najnižjo povprečno oceno strinjanja pa je prejela trditev »zaradi dela na daljavo zelo trpi moje socialno življenje«, tako pri Slovencih (2,64) kot pri Špancih (2,88). Standardni odklon, ki meri statistično razpršenost oziroma variabilnost enot, je bil pri Slovencih največji pri trditvi »pri delu na daljavo opažam pomanjkanje medsebojnega zaupanja med zaposlenimi in njihovimi vodji« (1,3), pri Špancih pa pri trditvi »zaradi dela na daljavo zelo trpi moje socialno življenje« (1,65). Najnižja vrednost standardnega odklona pa je bila pri Slovencih pri trditvi »pri delu na daljavo pogrešam osebni stik in druženje s sodelavci, kolegi« (1,03), pri Špancih pa pri trditvi »zaradi dela na daljavo čedalje bolj izgubljam občutek pripadnosti moji organizaciji« (1,53).

Pri proučevanju konstrukta zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem, kjer sem uporabila 5-stopenjsko lestvico zadovoljstva, so slovenski respondenti (3,78) z najvišjo povprečno oceno zadovoljstva ocenili trditev »... z možnostmi, da ste dobro opravili svoje delo in kljub temu zadovoljivo opravili tudi obveznosti v zasebnem življenju« (3,78), španski respondenti pa so z največjo stopnjo zadovoljstva ocenili trditev »... s tem, kako dobro se vaše delo ujema z vašim zasebnim življenjem« (3,42). Slovenci so z najnižjo stopnjo zadovoljstva ocenili trditev »... s tem, kako dobro se vaše delo ujema z vašim zasebnim življenjem« (3,49), Španci pa trditev »... z načinom, kako ste razdelili svoj čas med delom in zasebnim življenjem« (3,12). Standardni odklon je bil tako pri Slovencih (0,98) kot pri Špancih (1,29) največji pri trditvi »... z vašimi sposobnosti usklajevanja poklicnih zahtev in potreb iz zasebnega življenja«. Najnižja vrednost standardnega odklona pa je bila pri Slovencih pri trditvi »... z možnostmi, da ste dobro opravili svoje delo in kljub temu zadovoljivo opravili tudi obveznosti v zasebnem življenju« (0,9), pri Špancih pa pri trditvi »... z načinom, kako ste razdelili svojo pozornost med delo in zasebno življenje« (1,09).

V okviru kvantitativne raziskave sem hkrati preučevala tudi koncept daljšega delovnika, kjer sem anketirancem ponudila niz trditev, ki so jih anketiranci ocenjevali na podlagi 6-stopenjske lestvice strinjanja. Tako pri Slovencih (3,24) kot pri Špancih (3,86) je najvišjo povprečno oceno strinjanja prejela trditev »v času COVID-19 pandemije sem delal od doma dlje, kot bi sicer delal v pisarni«. Z najnižjo povprečno oceno strinjanja so slovenski respondenti ocenili trditev »zaradi dela na daljavo v času COVID-19 pandemije sem opravljal nadurno delo zaradi nezmožnosti vodje, da pravilno oceni delovne obremenitve, kar je vplivalo na moje osebno življenje in prosti čas« (2,32), Španci pa trditev »zaradi dela na daljavo v času COVID-19 pandemije sem bil pod vtisom, da ostali prej končajo svoje delovne naloge in uživajo v življenju doma, jaz sem pa ves čas delal« (3,35). Standardni odklon je pri Slovencih največji pri trditvi »v času COVID-19 pandemije sem delal od doma dlje, kot bi sicer delal v pisarni« (1,44), pri Špancih pa pri trditvi »zaradi dela na daljavo v času COVID-19 pandemije sem opravljal nadurno delo zaradi nezmožnosti vodje, da pravilno oceni delovne obremenitve, kar je vplivalo na moje osebno življenje in prosti čas« (1,78). Najnižjo vrednost standardnega odklona je pri Slovencih dosegla trditev »zaradi dela na daljavo v času COVID-19 pandemije sem bil pod vtisom, da ostali prej končajo svoje delovne naloge in uživajo v življenju doma, jaz sem pa ves čas delal« (1,18), pri Špancih pa trditev »v času COVID-19 pandemije sem delal od doma dlje, kot bi sicer delal v pisarni« (1,52).

V primeru proučevanja konstrukta pomanjkanje informacij, kjer sem uporabila 6-stopenjsko lestvico strinjanja, pa je pri Slovencih (3,44) in Špancih (3,79) najvišjo povprečno oceno strinjanja prejela trditev »težave bi lahko reševal hitreje in učinkoviteje, če bi imel možnost za interakcijo z drugimi iz oči v oči«. Tudi najnižjo povprečno oceno strinjanja je pri Slovencih (2,38) in Špancih (2,95) prejela ista trditev, in sicer »pri delu na daljavo težko dostopam do informacij, povezanih z delom«. Standardni odklon je pri Slovencih največji pri trditvi »težave bi lahko reševal hitreje in učinkoviteje, če bi imel možnost za interakcijo z drugimi iz oči v oči« (1,26), pri Špancih pa »pogosto zamudim priložnost spoznati ključne ljudi, s katerimi delam« (1,68). Najnižjo vrednost standardnega odklona je pri Slovencih prejela trditev »pri delu na daljavo težko dostopam do informacij, povezanih z delom« (1,05), pri Špancih pa »težave bi lahko reševal hitreje in učinkoviteje, če bi imel možnost za interakcijo z drugimi iz oči v oči« (1,46).

Tabela 6 prikazuje povprečne ocene in standardne odklone posameznih preučevanih konstruktov pri Slovencih in Špancih. Slovenci dosegajo višjo povprečno oceno pri konstruktu zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in poklicnim življenjem, pri socialni izoliranosti, daljšem delovniku in pomanjkanje informacij pa Španci dosegajo višjo povprečno oceno. Pri Špancih je standardni odklon pri merjenju vseh konstruktov večji kot pri Slovencih in razmeroma velik, tj. večji kot 1, medtem ko je pri Slovencih standardni odklon pri vseh konstruktihi manjši od 1, razen pri konstruktu daljši delovnik. Slednje nam sicer pove, kako so enote razpršene v našem vzorcu, višji kot je standardni odklon, bolj so

razpršene, kar pomeni, da so pri Špancih enote pri vseh konstruktih zelo razpršene okoli povprečja.

Tabela 6: Povprečja in standardni odkloni

Posledica dela na daljavo	Povprečje		Standardni odklon	
	Slovenci	Španci	Slovenci	Španci
Socialna izoliranost	3,15**	3,3**	0,95	1,39
Zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem	3,58*	3,31*	0,80	1,08
Daljši delovnik	2,66**	3,48**	1,05	1,44
Pomanjkanje informacij	2,79**	3,3**	0,94	1,31

Legenda: * Uporabljena je bila 5-stopenjska lestvica.

** Uporabljena je bila 6-stopenjska lestvica.

Vir: lastno delo.

Tretji sklop vprašanj pa se nanaša na merjenje dimenzij nacionalne kulture, in sicer odnosa do moči, izogibanja negotovosti, individualizma/kolektivizma, moškosti/ženskosti, kratkoročnosti/dolgoročnosti in popustljivosti/zadržanosti. Anketirancem sem za dimenzije odnos do moči, izogibanje negotovosti, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost podala niz trditev, ki so jih ocenjevali s pomočjo 5-stopenjske lestvice strinjanja, pri dimenziji kratkoročnost/dolgoročnost so s pomočjo 5-stopenjske lestvice izražali stopnjo pomembnosti, pri dimenziji popustljivost/zadržanost pa stopnjo značilnosti.

Pri konstruktu odnos do moči je pri Slovencih (2,31) in Špancih (2,15) najvišjo povprečno oceno strinjanja prejela trditev »zaposleni na višjih položajih ne bi smeli prenesti pomembnih nalog na zaposlene na nižjih položajih«. Najnižjo povprečno oceno strinjanja pa je tako pri Slovencih (1,49) kot tudi Špancih (1,4) dosegla trditev »zaposleni na višjih položajih bi se morali izogibati socialnim interakcijam z zaposlenimi na nižjih položajih«. Standardni odklon je pri Slovencih največji pri trditvi »zaposleni na višjih položajih naj ne bi prepogosto spraševali za mnenje ljudi na nižjih položajih« (1,1), pri Špancih pa pri trditvi »zaposleni na višjih položajih ne bi smeli prenesti pomembnih nalog na zaposlene na nižjih položajih« (1,03). Najnižjo vrednost standardnega odklona je pri Slovencih (0,66) in Špancih (0,58) prejela trditev »zaposleni na višjih položajih bi se morali izogibati socialnim interakcijam z zaposlenimi na nižjih položajih«.

V primeru proučevanja konstrukta izogibanje negotovosti je najvišjo povprečno oceno strinjanja pri Slovencih (4,11) in Špancih (4,02) prejela trditev »navodila pri delovnih operacijah in procesih so zelo pomembna«. Najnižjo povprečno oceno strinjanja pa je pri Slovencih prejela trditev »pomembno je, da natančno sledim navodilom in postopkom« (3,46), pri Špancih pa trditev »standardizirani delovni postopki so v pomoč« (3,79). Standardni odklon je bil pri Slovencih največji pri trditvi »pomembno je, da natančno sledim navodilom in postopkom« (0,94), pri Špancih pa pri trditvi »pomembno je, da so navodila

podrobno napisana, da vedno vem, kaj se od mene pričakuje« (1,18). Najnižjo vrednost standardnega odklona je pri Slovencih dosegla trditev »navodila pri delovnih operacijah in procesih so zelo pomembna« (0,53), pri Špancih pa »standardizirani delovni postopki so v pomoč« (0,87).

Pri konstruktualizem/kolektivizem je pri Slovencih najvišjo povprečno oceno strinjanja prejela trditev »posamezniki bi morali ostati s skupino tudi, kadar se pojavijo težave« (3,85), pri Špancih pa trditev »skupinski uspeh je pomembnejši od uspeha posameznika« (3,44). Najnižjo povprečno oceno strinjanja je pri Slovencih (2,53) in Špancih (3,02) dosegla trditev »posamezniki bi morali žrtvovati lastne interese za skupino«. Največjo vrednost standardnega odklona je pri Slovencih dosegla trditev »posamezniki naj sledijo svojim ciljem šele potem, ko upoštevajo dobrobit skupine« (0,93), pri Špancih pa »posamezniki bi morali žrtvovati lastne interese za skupino« (1,08). Najnižji standardni odklon je pri Slovencih pri trditvi »skupinski uspeh je pomembnejši od uspeha posameznika« (0,81), pri Špancih pa pri trditvi »dobrobit skupine je pomembnejša od individualnih nagrad« (0,97).

V primeru proučevanja konstrukta moškost/ženskost je pri Slovencih najvišjo povprečno oceno strinjanja prejela trditev »obstajajo dela, ki jih moški vedno lahko opravi bolje kot ženska« (2,67), pri Špancih pa trditev »za moške je bolj pomembno, da imajo poklicno kariero kot za ženske« (2,02). Najnižjo povprečno oceno strinjanja je pri Slovencih prejela trditev »za moške je bolj pomembno, da imajo poklicno kariero kot za ženske« (1,82), pri Špancih pa »reševanje težkih problemov običajno zahteva aktiven, prepričljiv pristop, ki je značilen za moške« (1,47). Standardni odklon je pri Slovencih največji pri trditvi »moški običajno rešujejo probleme z logično analizo; ženske težave običajno rešujejo z intuicijo« (1,16), pri Špancih pa pri trditvah »za moške je bolj pomembno, da imajo poklicno kariero kot za ženske« in »obstajajo dela, ki jih moški vedno lahko opravi bolje kot ženska« (1,16). Najnižja vrednost standardnega odklona pa je pri Slovencih (0,92) in Špancih (0,77) pri trditvi »reševanje težkih problemov običajno zahteva aktiven, prepričljiv pristop, ki je značilen za moške«.

Pri konstruktualizem/dolgoročnost je pri Slovencih (4,47) in Špancih (4,56) najvišjo povprečno oceno strinjanja prejela trditev »osebno ravnovesje in stabilnost«. Najnižjo povprečno oceno strinjanja pa je tako pri Slovencih (3,15) kot tudi Špancih (3,28) dosegla trditev »opustitev današnje zabave za uspeh v prihodnosti«. Standardni odklon je pri Slovencih največji pri trditvi »trdo delati za uspeh v prihodnosti« (0,93), pri Špancih pa pri trditvi »opustitev današnje zabave za uspeh v prihodnosti« (1,05). Najnižjo vrednost standardnega odklona je pri Slovencih (0,54) in Špancih (0,55) prejela trditev »osebno ravnovesje in stabilnost«.

V primeru proučevanja konstrukta popustljivost/zadržanost je pri Slovencih najvišjo povprečno oceno strinjanja prejela trditev »če vem, da moram opraviti delo, se lahko uprem skušnjavam« (3,76), pri Špancih pa trditev »jutrišnji roki in ostalo potrebno delo so bolj

pomembni kot večerna zabava« (3,95). Najnižjo povprečno oceno strinjanja je pri Slovencih prejela trditev »težko pozabim neprijetne prizore iz svoje mladosti« (2,75), pri Špancih pa »v mislih nenehno podoživljam boleče pretekle izkušnje« (2,56). Standardni odklon je pri Slovencih največji pri trditvi »premišljujem o slabih stvareh, ki so se mi zgodile v preteklosti« (1,15), pri Špancih pa pri trditvi »projekte končam pravočasno tako, da z delom na njih postopoma napredujem« (1,35). Najnižja vrednost standardnega odklona pa je pri Slovencih pri trditvi »projekte končam pravočasno tako, da z delom na njih postopoma napredujem« (0,83), pri Špancih pa pri trditvi »če vem, da moram opraviti delo, se lahko uprem skušnjavam« (1,01).

Povprečja in standardni odkloni za posamezno dimenzijo nacionalne kulture so zapisani v tabeli 7. Slovenci so na podlagi vzorca dosegli višje povprečne ocene pri dimenzijah odnos do moči, individualizem/kolektivizem in moškost/ženskost, Španci pa pri dimenzijah izogibanje negotovosti, kratkoročnost/dolgoročnost in popustljivost/zadržanost.

Tabela 7: Povprečja in standardni odkloni

Dimenzija nacionalne kulture	Povprečje		Standardni odklon	
	Slovenci	Španci	Slovenci	Španci
Odnos do moči	1,87*	1,74*	0,57	0,56
Izogibanje negotovosti	3,83*	3,90*	0,57	0,85
Individualizem/kolektivizem	3,25*	3,18*	0,62	0,84
Moškost/ženskost	2,31*	1,78*	0,82	0,71
Kratkoročnost/dolgoročnost	3,93*	4,03*	0,46	0,51
Popustljivost/zadržanost	3,11*	3,21*	0,47	0,56

Legenda: *Uporabljena je bila 5-stopenjska lestvica.

Vir: lastno delo.

Standardni odklon, ki nam opiše, kako variirajo posamezne vrednosti spremenljivke okoli povprečja, je tako pri Slovencih kot pri Špancih pri vseh konstruktih manjši od 1 in razmeroma nizkih vrednosti. Slednje kaže na manjšo razpršenost enot in večjo koncentracijo enot okoli aritmetične sredine oziroma povprečja.

3.4.2.2 T-testi za neodvisna vzorca pri preučevanju posledic dela na daljavo

Da bi preverila, ali so v času pandemije COVID-19 obstajale statistično značilne razlike v doživljanju posledic dela na daljavo med Slovenci in Španci, sem za vsako posledico dela na daljavo izvedla T-test za neodvisna vzorca. Zanimalo me je namreč, ali obstajajo razlike v doživljanju socialne izoliranosti, v stopnji zadovoljstva z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem, daljšem delovniku in v pomanjkanju informacij v času dela na daljavo med slovenskimi in španskimi respondenti (raziskovalno vprašanje 1). Da bi odgovorila na to raziskovalno vprašanje, sem uporabila T-test, s pomočjo katerega je mogoče preveriti, ali

je povprečna vrednost spremenljivke v eni skupini različna od povprečne spremenljivke v drugi skupini.

Socialna izoliranost. Iz tabele 6 z opisnimi statistikami lahko razberem, da so se Španci v povprečju (3,3) počutili bolj socialno izolirani kot Slovenci (3,15). Da bi preverila, ali med slovenskimi in španskimi respondenti obstajajo statistično značilne razlike glede doživljanja socialne izoliranosti v času dela na daljavo, sem postavila sledeči hipotezi:

Ho: Slovenci in Španci so se v povprečju počutili enako socialno izolirane v času dela na daljavo.

H1: Španci so se v povprečju počutili bolj socialno izolirane kot Slovenci v času dela na daljavo.

Iz tabele 8 je razvidno, da na podlagi Levenovega testa lahko zavrnem ničelno domnevo o enakosti varianc pri 5-% stopnji značilnosti, saj je p vrednost $0,018 < 0,05$ ($F = 5,834$). P-vrednost T-testa enakosti povprečij je enaka $p = 0,567 > 0,05$ ($t_{sp} = 68,727 = -0,576$), kar pomeni, da ničelne domneve o enakosti povprečij ne morem zavrniti in hkrati ne morem potrditi alternativne hipoteze, ki pravi, da so se Španci v povprečju počutili bolj socialno izolirane kot Slovenci.

Tabela 8: Rezultati T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt socialna izoliranost

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač.	t	Stopinje prostosti	Stop. znač. (dvostran.)	Aritmetična sredina razlike	Stand. napaka razlike	95-% interval zaupanja za razliko	
									Min	Max
Socialna izoliranost	Enakost varianc predpostavljena	5,834	0,018	-0,605	95	0,547	-0,144	0,237	-0,615	0,327
	Neenakost varianc predpostavljena			-0,576	68,727	0,567	-0,144	0,249	-0,641	0,354

Vir: lastno delo.

Zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem. Iz tabele 6 z opisnimi statistikami lahko razberem, da so bili Slovenci v povprečju (3,58) bolj zadovoljni z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem kot Španci (3,31). Da bi preverila, ali med slovenskimi in španskimi respondenti obstajajo statistično značilne razlike glede zadovoljstva z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem v času dela na daljavo, sem postavila sledeči hipotezi:

Ho: Slovenci in Španci so bili v povprečju enako zadovoljni z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem v času dela na daljavo.

H1: Slovenci so bili v povprečju bolj zadovoljni z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem kot Španci v času dela na daljavo.

Iz tabele 9 je razvidno, da na podlagi Levenovega testa lahko zavrnem ničelno domnevo o enakosti varianc pri 5-% stopnji značilnosti, saj je p vrednost $0,007 < 0,05$ ($F = 7,505$). P -vrednost T-testa enakosti povprečij je enaka $p = 0,189 > 0,05$ ($t_{sp} = 72,579 = 1,327$), torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne morem zavrniti, posledično ne morem potrditi alternativne hipoteze, ki pravi, da so bili Slovenci v povprečju bolj zadovoljni z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem kot Španci.

Tabela 9: Rezultati T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in poklicnim življenjem

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač.	t	Stopinje prostosti	Stop. znač. (dvostran.)	Aritmetična sredina razlike	Stand. napaka razlike	95-% interval zaupanja za razliko	
									Min	Max
Zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in poklicnim življenjem	Enakost varianc predpostavljena	7,505	0,007	1,381	95	0,171	0,264	0,191	-0,116	0,643
	Neenakost varianc predpostavljena			1,327	72,579	0,189	0,264	0,199	-0,133	0,660

Vir: lastno delo.

Daljši delovnik. Iz tabele 6 z opisnimi statistikami lahko razberem, da so Španci (3,48) v povprečju delali dlje kot Slovenci (2,66) v času dela na daljavo. Da bi preverila, ali med slovenskimi in španskimi respondenti obstajajo statistično značilne razlike glede daljšega delovnika v času dela na daljavo, sem postavila sledeči hipotezi:

Ho: Slovenci in Španci so v povprečju delali enako dolgo v času dela na daljavo.

H1: Španci so v povprečju delali dlje kot Slovenci v času dela na daljavo.

Iz tabele 10 je razvidno, da na podlagi Levenovega testa lahko zavrnem ničelno domnevo o enakosti varianc pri 5-% stopnji značilnosti, saj je p vrednost $0,006 < 0,05$ ($F = 7,975$). Na podlagi rezultatov T-testa ničelno domnevo o enakosti povprečij zavrnem pri $p = 0,003 < 0,005$ ($t_{sp} = 71,994 = -3,116$), kar pomeni, da lahko potrdim alternativno hipotezo, ki pravi, da so Španci v povprečju delali dlje kot Slovenci v času dela na daljavo.

Tabela 10: Rezultati T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt daljši delovnik

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač.	t	Stopinje prostosti	Stop. znač. (dvostran.)	Aritmetična sredina razlike	Stand. napaka razlike	95-% interval zaupanja za razliko	
									Min	Max
Daljši delovnik	Enakost varianc predpostavljena	7,975	0,006	-3,248	95	0,002	-0,823	0,253	-132,552	-0,320
	Neenakost varianc predpostavljena			-3,116	71,994	0,003	-0,823	0,264	-134,902	-0,296

Vir: lastno delo.

Pomanjkanje informacij. Iz tabele 6 z opisnimi statistikami lahko razberem, da so Španci v povprečju (3,3) bolj občutili pomanjkanje informacij kot Slovenci v času dela na daljavo (2,79). Da bi preverila, ali med slovenskimi in španskimi respondenti obstajajo statistično značilne razlike glede pomanjkanja informacij v času dela na daljavo, sem postavila sledeči hipotezi:

Ho: Slovenci in Španci so v povprečju enako občutili pomanjkanje informacij v času dela na daljavo.

H1: Španci so v povprečju bolj občutili pomanjkanje informacij kot Slovenci v času dela na daljavo.

Iz tabele 11 je razvidno, da na podlagi Levenovega testa ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5-% stopnji značilnosti, saj je p vrednost $0,199 > 0,05$ ($F = 1,676$). P-vrednost T-testa enakosti povprečij je enaka $p = 0,030 < 0,05$ ($t_{sp} = 95 = -2,206$), torej lahko zavrnem ničelno domnevo o enakosti povprečij in potrdim alternativno hipotezo, ki pravi, da so Španci v povprečju bolj občutili pomanjkanje informacij kot Slovenci v času dela na daljavo.

Tabela 11: Rezultati T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt pomanjkanje informacij

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač.	t	Stopinje prostosti	Stop. znač. (dvostran.)	Aritmetična sredina razlike	Stand. napaka razlike	95-% interval zaupanja za razliko	
									Min	Max
Pomanjkanje informacij	Enakost varianc predpostavljena	1,676	0,199	-2,206	95	0,030	-0,504	0,228	-0,957	-0,050

se nadaljuje

Tabela 11: Rezultati T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt pomanjkanje informacij (nad.)

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač.	t	Stopinje prostosti	Stop. znač. (dvostran.)	Aritmetična sredina razlike	Stand. napaka razlike	95-% interval zaupanja za razliko	
									Min	Max
	Neenakost varianc predpostavljena			-2,111	70,889	0,038	-0,504	0,239	-0,980	-0,028

Vir: lastno delo.

3.4.2.3 T-testi za neodvisna vzorca pri preučevanju dimenzij nacionalne kulture

V magistrskem delu preučujem tudi nacionalno kulturo posameznih narodov in morebitno povezavo slednje s posledicami dela na daljavo. Da bi preverila, ali obstajajo statistično značilne razlike v dojetanju nacionalne kulture med Španci in Slovenci, sem izvedla T-test za neodvisna vzorca za posamezno dimenzijo nacionalne kulture.

Odnos do moči. Iz tabele 7 z opisnimi statistikami lahko razberem, da imajo Slovenci (1,87) na podlagi vzorca, zajetega v raziskavo, v povprečju višji indeks odnosa do moči kot Španci (1,74). Da bi preverila, ali med slovenskimi in španskimi respondenti obstajajo statistično značilne razlike pri dimenziji odnosa do moči, sem postavila naslednji hipotezi:

Ho: Španci in Slovenci se v povprečju ne razlikujejo glede dimenzije odnos do moči.

H1: Španci in Slovenci se v povprečju razlikujejo glede dimenzije odnos do moči.

Iz tabele 12 je razvidno, da na podlagi Levenovega testa ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5-% stopnji značilnosti, saj je p vrednost $0,782 > 0,05$ ($F = 0,077$). P-vrednost T-testa enakosti povprečij je enaka $p = 0,262 > 0,05$ ($t_{sp} = 95 = 1,129$), torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne morem zavrniti in ne morem potrditi alternativne hipoteze, ki pravi, da naj bi se Španci in Slovenci v povprečju razlikovali glede dimenzije odnos do moči.

Tabela 12: Rezultati T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt odnos do moči

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač.	t	Stopinje prostosti	Stop. znač. (dvostran.)	Aritmetična sredina razlike	Stand. napaka razlike	95-% interval zaupanja za razliko	
									Min	Max
Odnos do moči	Enakost varianc predpostavljena	0,077	0,782	1,129	95	0,262	0,131	0,116	-0,099	0,361
	Neenakost varianc predpostavljena			1,131	89,053	0,261	0,131	0,116	-0,099	0,361

Vir: lastno delo.

Izogibanje negotovosti. Iz tabele 7 z opisnimi statistikami lahko razberem, da imajo Španci (3,90) na podlagi vzorca, zajetega v raziskavo, v povprečju višji indeks izogibanja negotovosti kot Slovenci (3,83). Da bi preverila, ali med slovenskimi in španskimi respondenti obstajajo statistično značilne razlike pri dimenziji izogibanje negotovosti, sem postavila sledeči hipotezi:

Ho: Španci in Slovenci se v povprečju ne razlikujejo glede dimenzije izogibanje negotovosti.

H1: Španci in Slovenci se v povprečju razlikujejo glede dimenzije izogibanje negotovosti.

Iz tabele 13 je razvidno, da na podlagi Levenovega testa ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5-% stopnji značilnosti, saj je p vrednost $0,112 > 0,05$ ($F = 2,570$). P-vrednost T-testa enakosti povprečij je enaka $p = 0,620 > 0,05$ ($t_{sp} = 95 = -0,498$), torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne morem zavrniti in ne morem potrditi alternativne hipoteze, ki pravi, da naj bi se Španci in Slovenci v povprečju razlikovali glede dimenzije izogibanje negotovosti.

Tabela 13: Rezultat T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt izogibanje negotovosti

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač.	t	Stopinje prostosti	Stop. znač. (dvostran.)	Aritmetična sredina razlike	Stand. napaka razlike	95-% interval zaupanja za razliko	
									Min	Max
Izogibanje negotovosti	Enakost varianc predpostavljena	2,570	0,112	-0,498	95	0,620	-0,072	0,145	-0,359	0,215
	Neenakost varianc predpostavljena			-0,473	68,350	0,637	-0,072	0,152	-0,376	0,232

Vir: lastno delo.

Individualizem/kolektivizem. Iz tabele 7 z opisnimi statistikami lahko razberem, da so Slovenci (3,25) na podlagi vzorca, zajetega v raziskavo, v povprečju nekoliko bolj kolektivistično naravnani kot Španci (3,18). Da bi preverila, ali med slovenskimi in španskimi respondenti obstajajo statistično značilne razlike pri dimenziji individualizem/kolektivizem, sem postavila sledeči hipotezi:

Ho: Španci in Slovenci se v povprečju ne razlikujejo glede dimenzije individualizem/kolektivizem.

H1: Španci in Slovenci se v povprečju razlikujejo glede dimenzije individualizem/kolektivizem.

Iz tabele 14 je razvidno, da na podlagi Levenovega testa ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5-% stopnji značilnosti, saj je p vrednost $0,164 > 0,05$ ($F = 1,965$). P-vrednost T-testa enakosti povprečij je enaka $p = 0,631 > 0,05$ ($t_{sp} = 95 = 0,482$), torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne morem zavrniti in ne morem potrditi alternativne hipoteze, ki pravi, da naj bi se Španci in Slovenci v povprečju razlikovali glede dimenzije individualizem/kolektivizem.

Tabela 14: Rezultat T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt individualizem/kolektivizem

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač.	t	Stopinje prostosti	Stop. znač. (dvostran.)	Aritmetična sredina razlike	Stand. napaka razlike	95-% interval zaupanja za razliko	
									Min	Max
Individualizem/kolektivizem	Enakost varianc predpostavljena	1,965	0,164	0,482	95	0,631	0,071	0,148	-0,222	0,365
	Neenakost varianc predpostavljena			0,463	72,416	0,645	0,071	0,154	-0,236	0,378

Vir: lastno delo.

Moškost/ženskost. Iz tabele 7 z opisnimi statistikami lahko razberem, da so Slovenci (2,31) na podlagi vzorca, zajetega v raziskavo, v povprečju nekoliko bolj moško naravnani kot Španci (1,78). Da bi preverila, ali med slovenskimi in španskimi respondenti obstajajo statistično značilne razlike pri dimenziji moškost/ženskost, sem postavila naslednji hipotezi:

Ho: Španci in Slovenci se v povprečju ne razlikujejo glede dimenzije moškost/ženskost.

H1: Španci in Slovenci se v povprečju razlikujejo glede dimenzije moškost/ženskost.

Iz tabele 15 je razvidno, da na podlagi Levenovega testa ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5-% stopnji značilnosti, saj je p vrednost $0,508 > 0,05$ ($F = 0,441$). P-

vrednost T-testa enakosti povprečij je enaka $p = 0,001 < 0,05$ ($t_{sp} = 95 = 3,349$), torej ničelno domnevo o enakosti povprečij lahko zavrnem in potrdim alternativno hipotezo, ki pravi, da naj bi se Španci in Slovenci v povprečju razlikovali glede dimenzije moškost/ženskost.

Tabela 15: Rezultat T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt moškost/ženskost

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač.	t	Stopinje prostosti	Stop. znač. (dvostran.)	Aritmetična sredina razlike	Stand. napaka razlike	95-% interval zaupanja za razliko	
									Min	Max
Moškost/ženskost	Enakost varianc predpostavljena	0,441	0,508	3,349	95	0,001	0,529	0,158	0,216	0,843
	Neenakost varianc predpostavljena			3,414	93,428	0,001	0,529	0,155	0,221	0,837

Vir: lastno delo.

Kratkoročnost/dolgoročnost. Iz tabele 7 z opisnimi statistikami lahko razberem, da so Španci (4,03) na podlagi vzorca, zajetega v raziskavo, v povprečju nekoliko bolj dolgoročno naravnani kot Slovenci (3,93). Da bi preverila, ali med slovenskimi in španskimi respondenti obstajajo statistično značilne razlike pri dimenziji kratkoročnost/dolgoročnost, sem postavila sledeči hipotezi:

Ho: Španci in Slovenci se v povprečju ne razlikujejo glede dimenzije kratkoročnost/dolgoročnost.

H1: Španci in Slovenci se v povprečju razlikujejo glede dimenzije kratkoročnost/dolgoročnost.

Iz tabele 16 je razvidno, da na podlagi Levenovega testa ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5-% stopnji značilnosti, saj je p vrednost $0,553 > 0,05$ ($F = 0,355$). P -vrednost T-testa enakosti povprečij je enaka $p = 0,290 > 0,05$ ($t_{sp} = 95 = -1,064$), torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne morem zavrniti in potrditi alternativne hipoteze, ki pravi, da naj bi se Španci in Slovenci v povprečju razlikovali glede dimenzije kratkoročnost/dolgoročnost.

Tabela 16: Rezultat T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt kratkoročnost/dolgoročnost

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač.	t	Stopinje prostosti	Stop. znač. (dvostran.)	Aritmetična sredina razlike	Stand. napaka razlike	95-% interval zaupanja za razliko	
									Min	Max
Kratkoročnost/dolgoročnost	Enakost varianc predpostavljena	0,355	0,553	-1,064	95	0,290	-0,105	0,098	-0,300	0,091
	Neenakost varianc predpostavljena			-1,050	83,551	0,297	-0,105	0,100	-0,303	0,094

Vir: lastno delo.

Popustljivost/zadržanost. Iz tabele 7 z opisnimi statistikami lahko razberem, da so Španci (3,21) na podlagi vzorca, zajetega v raziskavo, v povprečju nekoliko bolj družbeno zadržani oziroma omejevalni kot Slovenci (3,11). Da bi preverila, ali med slovenskimi in španskimi respondenti obstajajo statistično značilne razlike pri dimenziji popustljivost/zadržanost, sem postavila sledeči hipotezi:

Ho: Španci in Slovenci se v povprečju ne razlikujejo glede dimenzije popustljivost/zadržanost.

H1: Španci in Slovenci se v povprečju razlikujejo glede dimenzije popustljivost/zadržanost.

Iz tabele 17 je razvidno, da na podlagi Levenovega testa ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5-% stopnji značilnosti, saj je p vrednost $0,364 > 0,05$ ($F = 0,832$). P-vrednost T-testa enakosti povprečij je enaka $p = 0,313 > 0,05$ ($t_{sp} = 95 = -1,014$), torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne morem zavrniti in potrditi alternativne hipoteze, ki pravi, da naj bi se Španci in Slovenci v povprečju razlikovali glede dimenzije popustljivost/zadržanost.

Tabela 17: Rezultat T-testa neodvisnih vzorcev za konstrukt popustljivost/zadržanost

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač.	t	Stopinje prostosti	Stop. znač. (dvostran.)	Aritmetična sredina razlike	Stand. napaka razlike	95 % interval zaupanja za razliko	
									Min	Max
Popustljivost/zadržanost	Enakost varianc predpostavljena	0,832	0,364	-1,014	95	0,313	-0,107	0,105	-0,315	0,102
	Neenakost varianc predpostavljena			-0,991	79,483	0,325	-0,107	0,108	-0,321	0,108

Vir: lastno delo.

3.4.2.4 T-testi za neodvisna vzorca pri preučevanju demografskih značilnosti respondentov

Ker analiza dimenzij nacionalne kulture ni pokazala na statistično značilne razlike med obema vzorcema, sem v raziskavi želela še preveriti, ali morda obstajajo statistično značilne razlike med Španci in Slovenci glede demografskih značilnosti. Razlike v demografskih značilnostih med vzorcema bi namreč lahko imele določen vpliv na percepcijo posledic dela na daljavo.

Ho: Španci in Slovenci se v povprečju ne razlikujejo glede osebnih značilnosti, ki bi lahko imele določen vpliv na doživljanje posledic dela na daljavo.

H1: Španci in Slovenci se v povprečju razlikujejo glede nekaterih osebnih značilnosti, ki bi lahko imele določen vpliv na doživljanje posledic dela na daljavo.

Iz tabele 18 je razvidno, da na podlagi Levenovega testa lahko zavrnem ničelno domnevo o enakosti varianc pri 5-% stopnji značilnosti pri nekaterih demografskih značilnostih, saj je p vrednost pri starosti $0,012 < 0,05$ ($F = 6,547$), izobrazbi $0,000 < 0,05$ ($F = 35,159$), državi v kateri oseba dela $0,000 < 0,05$ ($F = 23,562$), industriji $0,000 < 0,05$ ($F = 18,830$), delovni dobi $0,002 < 0,05$ ($F = 9,806$), vodstvenih nalogah $0,019 < 0,05$ ($F = 5,666$), obliki zaposlitve $0,005 < 0,05$ ($F = 8,147$), velikosti organizacije $0,000 < 0,05$ ($F = 150,509$) in pri številu otrok $0,010 < 0,05$ ($F = 6,938$). Ne morem pa zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5-% stopnji značilnosti pri narodnosti $0,563 > 0,05$ ($F = 0,337$), zaposlitvenem statusu $0,686 > 0,05$ ($F = 0,164$), urah v tednu namenjenih službi $0,122 > 0,05$ ($F = 2,431$) in delu na daljavo pred pandemijo $0,147 > 0,05$ ($F = 2,144$).

Tabela 18: T-test neodvisnih vzorcev glede osebnih značilnosti Špancev in Slovencev

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin		
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostran.)
Starost	Enakost varianc predpostavljena	6,547	0,012	2,362	91	0,02
	Neenakost varianc predpostavljena			2,426	90,409	0,017
Izobrazba	Enakost varianc predpostavljena	35,159	0	-0,605	95	0
	Neenakost varianc predpostavljena			-6,764	67,33	0

se nadaljuje

Tabela 18: T-test neodvisnih vzorcev glede osebnih značilnosti Špancev in Slovencev (nad.)

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin		
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostran.)
Narodnost	Enakost varianc predpostavljena	0,337	0,563	0,282	94	0,779
	Neenakost varianc predpostavljena			0,3	86,714	0,765
Država opravljanja dela	Enakost varianc predpostavljena	23,562	0	-2,237	95	0,028
	Neenakost varianc predpostavljena			-1,952	41	0,058
Zaposlitveni status	Enakost varianc predpostavljena	0,164	0,686	-0,283	95	0,777
	Neenakost varianc predpostavljena			-0,281	85,63	0,779
Industrija	Enakost varianc predpostavljena	18.830,00	0	2,297	95	0,024
	Neenakost varianc predpostavljena			2,182	68,088	0,033
Delovna doba	Enakost varianc predpostavljena	9,806	0,002	2,734	93	0,007
	Neenakost varianc predpostavljena			2,881	92,974	0,005
Vodstvene naloge	Enakost varianc predpostavljena	5,666	0,019	1,207	95	0,23
	Neenakost varianc predpostavljena			1,182	80,272	0,241
Oblika zaposlitve	Enakost varianc predpostavljena	8.147,00	0,005	-3,342	95	0,001
	Neenakost varianc predpostavljena			-3,220	73,829	0,002
Ure v službi	Enakost varianc predpostavljena	2.431,00	0,122	2,751	93	0,007
	Neenakost varianc predpostavljena			2,639	70,444	0,01
Velikost organizacije	Enakost varianc predpostavljena	150,509	0	4,991	92	0
	Neenakost varianc predpostavljena			4,359	44,684	0

se nadaljuje

Tabela 18: T-test neodvisnih vzorcev glede osebnih značilnosti Špancev in Slovencev (nad.)

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin		
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostran.)
Delo na daljavo pred pandemijo	Enakost varianc predpostavljena	2,144	0,147	-0,695	77	0,489
	Enakost varianc predpostavljena	2,144	0,147	-0,695	77	0,489
Otroci	Enakost varianc predpostavljena	6,938	0,01	1,529	95	0,13
	Neenakost varianc predpostavljena			1,587	94,991	0,116

Vir: lastno delo.

Na podlagi vzorčnih podatkov in stopnje značilnosti T-testov (glej tabelo 18) lahko sklepam, da se Španci in Slovenci v povprečju razlikujejo glede demografskih značilnosti, kot so starost ($p = 0,017 < 0,05$), izobrazba ($p = 0,000 < 0,05$), država, v kateri oseba dela ($p = 0,058 < 0,05$), industrija ($p = 0,033 < 0,05$), delovna doba ($p = 0,005 < 0,05$), oblika zaposlitve ($p = 0,002 < 0,05$), ure v tednu namenjenih službi ($p = 0,007 < 0,05$) in velikost organizacije ($p = 0,000 < 0,05$).

3.4.2.5 Multipla linearna regresija za prikaz povezanosti med posledicami dela na daljavo in dimenzijami nacionalne kulture

V magistrskem delu me je zanimalo, ali so različne nacionalne kulture povezane s posameznimi posledicami dela na daljavo. Ker sem preučevala vpliv večjega števila neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko, sem uporabila metodo multiple linearne regresije. V vseh primerih so bile neodvisne spremenljivke dimenzije nacionalne kulture (odnos do moči, izogibanje negotovosti, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost, kratkoročnost/dolgoročnost, popustljivost/zadržanost), odvisne spremenljivke pa so bile posledice dela na daljavo, in sicer socialna izoliranost, zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem, daljši delovnik in pomanjkanje informacij. Pri tem sem se držala metode hkratnega vključevanja napovednikov v regresijski model. V nadaljevanju sledijo rezultati multiple linearne regresije.

Tabela 19 prikazuje rezultate multiple linearne regresije, in sicer razmerje med konstrukti dimenzij nacionalne kulture (odnos do moči, izogibanje negotovosti, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost, kratkoročnost/dolgoročnost, popustljivost/zadržanost) in konstruktom socialna izoliranost. Iz tabele 19 je razvidno, da je vrednost koeficienta multiple

korelacije med obravnavanimi spremenljivkami znašala 0,476. Determinacijski koeficient za regresijski model pa je znašal 0,227, kar pomeni, da lahko na osnovi poznavanja vseh neodvisnih spremenljivk (odnos do moči, izogibanje negotovosti, moškost/ženskost, individualizem/kolektivizem, kratkoročnost/dolgoročnost, popustljivost/zadržanost) pojasnimo 22,7-% variabilnosti socialne izoliranosti. Vrednost popravljenega determinacijskega koeficienta pa nam pove, da je 17,5-% variabilnosti socialne izoliranosti pojasnjena z linearnim vplivom vseh, v model vključenih neodvisnih spremenljivk. Na podlagi F-testa ($F(6, 96) = 4,396$, $p = 0,001 < 0,05$) tudi ugotovimo, da vsaj ena neodvisna spremenljivka statistično značilno pojasnjuje odvisno spremenljivko, kar pomeni, da se regresijski model dobro prilega podatkom.

Tabela 19: Rezultati multiple linearne regresije za prikaz povezanosti med konstruktom socialne izoliranosti in dimenzijami nacionalne kulture

Model	R	R ²	R ² (popravljen)	Stand. napaka napovedi	df 1	df 2	F	Stopnja značilnosti
1	0,476	0,227	0,175	1,04796	6	90	4,396	0,001

Opomba: df 1, 2 = stopinje prostosti.

Vir: lastno delo.

Iz tabele 20 pa je razvidno, da so se kot pomembni napovedniki v regresijskem modelu izkazale naslednje neodvisne spremenljivke: individualizem/kolektivizem ($B = 0,517$, $t = 3,451$, p -vrednost = $0,001 < 0,05$), kratkoročnost/dolgoročnost ($B = -0,527$, $t = -2,237$, p -vrednost = $0,028 < 0,05$) in popustljivost/zadržanost ($B = 0,502$, $t = 2,316$, p -vrednost = $0,023 < 0,05$). Ostale vključene spremenljivke, tj. odnos do moči, izogibanje negotovosti in moškost/ženskost pa se niso izkazale kot pomemben napovednik socialne izoliranosti. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko sklepam, da so dimenzije individualizem/kolektivizem, kratkoročnost/dolgoročnost ter popustljivost/zadržanost povezane s socialno izoliranostjo.

Tabela 20: Prikaz regresijskih koeficientov za posamezne neodvisne spremenljivke, vključene v model multiple linearne regresije

Model	Nestand. koef. B	Stand. napaka	Stand. koef. Beta	t	Stopnja značilnosti
Konstanta	2,248	1,35		1,665	0,099
Odnos do moči	0,207	0,209	0,102	0,989	0,326
Izogibanje negotovosti	-0,123	0,158	-0,075	-0,781	0,437
Individualizem/kolektivizem	0,517	0,150	0,322	3,451	0,001*
Moškost/ženskost	-0,041	0,144	-0,029	-0,284	0,777
Kratkoročnost/dolgoročnost	-0,527	0,235	-0,219	-2,237	0,028*
Popustljivost/zadržanost	0,502	0,217	0,233	2,316	0,023*

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: socialna izoliranost.

* p -vrednost $< 0,05$.

Vir: lastno delo.

Tabela 21 prikazuje rezultate multiple linearne regresije, in sicer razmerje med konstrukti dimenzij nacionalne kulture (odnos do moči, izogibanje negotovosti, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost, kratkoročnost/dolgoročnost, popustljivost/zadržanost) in konstruktom zadovoljstvom z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem. Iz tabele 21 je razvidno, da je vrednost koeficienta multiple korelacije med obravnavanimi spremenljivkami znašala 0,400. Determinacijski koeficient za regresijski model pa je znašal 0,160, kar pomeni, da lahko na osnovi poznavanja vseh neodvisnih spremenljivk (odnos do moči, izogibanje negotovosti, moškost/ženskost, individualizem/kolektivizem, kratkoročnost/dolgoročnost, popustljivost/zadržanost) pojasnimo 16-% variabilnosti zadovoljstva z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem. Vrednost popravljenega determinacijskega koeficienta pa nam pove, da je 10,4-% variabilnosti socialne izoliranosti pojasnjena z linearnim vplivom vseh, v model vključenih neodvisnih spremenljivk. Na podlagi F-testa ($F(6, 96) = 2,863, p = 0,013 < 0,05$) tudi ugotovimo, da vsaj ena neodvisna spremenljivka statistično značilno pojasnjuje odvisno spremenljivko, kar pomeni, da se regresijski model dobro prilega podatkom.

Tabela 21: Rezultati multiple linearne regresije za prikaz povezanosti med konstruktom zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem in dimenzijami nacionalne kulture

Model	R	R ²	R ² (popravljen)	Stand. napaka napovedi	df 1	df 2	F	Stopnja značilnosti
1	0,400	0,160	0,104	0,887	6	96	2,863	0,013

Opomba: df 1, 2 = stopinje prostosti.

Vir: lastno delo.

Iz tabele 22 pa je razvidno, da so se kot pomembni napovedniki v regresijskem modelu izkazale naslednje neodvisne spremenljivke: individualizem/kolektivizem ($B = -0,388, t = -3,060, p\text{-vrednost} = 0,003 < 0,05$) in pogojno kratkoročnost/dolgoročnost ($B = 0,372, t = 1,866, p\text{-vrednost} = 0,065 > 0,05$). Ostale vključene spremenljivke, tj. odnos do moči, izogibanje negotovosti, moškost/ženskost in popustljivost/zadržanost pa se niso izkazale kot pomemben napovednik zadovoljstva z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko sklepam, da so dimenzije individualizem/kolektivizem in pogojno kratkoročnost/dolgoročnost povezane z zadovoljstvom z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem. V času dela na daljavo naj bi imele kolektivistične družbe boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, bolj dolgoročno naravnane družbe pa naj bi bile manj zadovoljne z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem, vendar pa slednjo trditev lahko potrdim samo pogojno, saj je stopnja značilnosti (0,065) nekoliko izven dovoljenega območja ($p > 0,05$).

Tabela 22: Prikaz regresijskih koeficientov za posamezne neodvisne spremenljivke, vključene v model multiple linearne regresije

Model	Nestand. koef. B	Stand. napaka	Stand. koef. Beta	t	Stopnja značilnosti
Konstanta	3,241	1,143		2,836	0,006
Odnos do moči	0,013	0,177	0,008	0,074	0,941
Izogibanje negotovosti	0,108	0,134	0,081	0,805	0,423
Individualizem/kolektivizem	-0,388	0,127	-0,297	-3,060	0,003*
Moškost/ženskost	0,174	0,122	0,151	1,433	0,155
Kratkoročnost/dolgoročnost	0,372	0,199	0,190	1,866	0,065**
Popustljivost/zadržanost	-0,255	0,183	-0,140	-1,393	0,167

Opomba: a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem

* p-vrednost < 0,05

** p-vrednost pogojno > 0,05

Vir: lastno delo.

Tabela 23 prikazuje rezultate multiple linearne regresije, in sicer razmerje med konstrukti dimenzij nacionalne kulture (odnos do moči, izogibanje negotovosti, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost, kratkoročnost/dolgoročnost, popustljivost/zadržanost) in konstruktom daljši delovnik. Iz tabele 23 je razvidno, da je vrednost koeficienta multiple korelacije med obravnavanimi spremenljivkami znašala 0,450. Determinacijski koeficient za regresijski model pa je znašal 0,203, kar pomeni, da lahko na osnovi poznavanja vseh neodvisnih spremenljivk (odnos do moči, izogibanje negotovosti, moškost/ženskost, individualizem/kolektivizem, kratkoročnost/dolgoročnost, popustljivost/zadržanost) pojasnimo 20,3-% variabilnosti daljšega delovnika. Vrednost popravljenega determinacijskega koeficienta pa nam pove, da je 14,9-% variabilnosti daljšega delovnika pojasnjena z linearnim vplivom vseh, v model vključenih neodvisnih spremenljivk. Na podlagi F-testa ($F(6, 96) = 3,809$, $p = 0,002 < 0,05$) tudi ugotovimo, da vsaj ena neodvisna spremenljivka statistično značilno pojasnjuje odvisno spremenljivko, kar pomeni, da se regresijski model dobro prilega podatkom.

Tabela 23: Rezultati multiple linearne regresije za prikaz povezanosti med konstruktom daljši delovnik in dimenzijami nacionalne kulture

Model	R	R ²	R ² (popravljen)	Stand. napaka napovedi	df 1	df 2	F	Stopnja značilnosti
1	0,450	0,203	0,149	1,195	6	96	3,809	0,002

Opomba: df 1, 2 = stopinje prostosti.

Vir: lastno delo.

Iz tabele 24 pa je razvidno, da so se kot pomembni napovedniki v regresijskem modelu izkazale naslednje neodvisne spremenljivke: odnos do moči ($B = 0,652$, $t = 2,733$, p-vrednost

= 0,008 < 0,05), individualizem/kolektivizem ($B = 0,430$, $t = 2,520$, p -vrednost = 0,013 < 0,05) in moškost/ženskost ($B = -0,502$, $t = -3,036$, p -vrednost = 0,003 < 0,05). Ostale vključene spremenljivke, tj. izogibanje negotovosti, kratkoročnost/dolgoročnost in popustljivost/zadržanost pa se niso izkazale kot pomemben napovednik daljšega delovnika. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko sklepam, da so dimenzije odnos do moči, individualizem/kolektivizem in moškost/ženskost, povezane z daljšim delovnikom.

Tabela 24: Prikaz regresijskih koeficientov za posamezne neodvisne spremenljivke, vključene v model multiple linearne regresije

Model	Nestand. koef. B	Stand. napaka	Stand. koef Beta	t	Stopnja značilnosti
Konstanta	2,048	1,540		1,329	0,187
Odnos do moči	0,652	0,239	0,285	2,733	0,008*
Izogibanje negotovosti	0,138	0,180	0,075	0,766	0,446
Individualizem/kolektivizem	0,430	0,171	0,239	2,520	0,013*
Moškost/ženskost	-0,502	0,164	-0,314	-3,063	0,003*
Kratkoročnost/dolgoročnost	-0,401	0,268	-0,149	-1,495	0,138
Popustljivost/zadržanost	0,160	0,247	0,063	0,648	0,518

Opomba: a. Odvisna spremenljivka: daljši delovnik.

* p -vrednost < 0,05.

Vir: lastno delo.

Tabela 25 prikazuje rezultate multiple linearne regresije, in sicer razmerje med konstrukti dimenzij nacionalne kulture (odnos do moči, izogibanje negotovosti, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost, kratkoročnost/dolgoročnost, popustljivost/zadržanost) in konstruktom pomanjkanje informacij. Iz tabele 25 je razvidno, da je vrednost koeficienta multiple korelacije med obravnavanimi spremenljivkami znašala 0,442. Determinacijski koeficient za regresijski model pa je znašal 0,196, kar pomeni, da lahko na osnovi poznavanja vseh neodvisnih spremenljivk (odnos do moči, izogibanje negotovosti, moškost/ženskost, individualizem/kolektivizem, kratkoročnost/dolgoročnost, popustljivost/zadržanost) pojasnimo 19,6-% variabilnosti pomanjkanja informacij. Vrednost popravljenega determinacijskega koeficienta pa nam pove, da je 14,2-% variabilnosti pomanjkanja informacij pojasnjena z linearnim vplivom, vseh v model vključenih neodvisnih spremenljivk. Na podlagi F-testa ($F(6, 96) = 3,651$, $p = 0,003 < 0,05$) tudi ugotovimo, da vsaj ena neodvisna spremenljivka statistično značilno pojasnjuje odvisno spremenljivko, kar pomeni, da se regresijski model dobro prilega podatkom.

Tabela 25: Rezultati multiple linearne regresije za prikaz povezanosti med konstruktom pomanjkanje informacij in dimenzijami nacionalne kulture

Model	R	R ²	R ² (popravljen)	Stand. napaka napovedi	df 1	df 2	F	Stopnja značilnosti
1	0,442	0,196	0,142	1,053	6	96	3,651	0,003

Opomba: df 1, 2 = stopinje prostosti.

Vir: lastno delo.

Iz tabele 26 pa je razvidno, da so se kot pomembni napovedniki v regresijskem modelu izkazale naslednje neodvisne spremenljivke: odnos do moči ($B = 0,423$, $t = 2,014$, p -vrednost = $0,047 < 0,05$), individualizem/kolektivizem ($B = 0,367$, $t = 2,440$, p -vrednost = $0,017 < 0,05$), kratkoročnost/dolgoročnost ($B = -0,505$, $t = -2,137$, p -vrednost = $0,035 < 0,05$) in popustljivost/zadržanost ($B = 0,426$, $t = 1,955$; p -vrednost = $0,054 > 0,05$). Ostale vključene spremenljivke, tj. izogibanje negotovosti in moškost/ženskost, pa se niso izkazale kot pomemben napovednik pomanjkanja informacij. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko sklepam, da so dimenzije odnos do moči, individualizem/kolektivizem, kratkoročnost/dolgoročnost in pogojno popustljivost/zadržanost povezane s pomanjkanjem informacij. Bolj podredljive ter ubogljive in kolektivistično naravnane družbe naj bi bolj občutile pomanjkanje informacij v času dela na daljavo, torej imele občutek, da se jim pomembne informacije, ljudje, poznanstva in dogodki izmikajo. Na drugi strani pa naj bi bolj dolgoročno naravnane družbe v času dela na daljavo manj občutile pomanjkanje oziroma izmikanje informacij. Tudi dimenzija popustljivost/zadržanost naj bi vplivala na pomanjkanje informacij, in sicer naj bi bolj omejevalne oziroma zadržane družbe bolj občutile pomanjkanje informacij v času dela na daljavo, vendar pa slednjo trditev lahko potrdim samo pogojno, saj je stopnja značilnosti ($0,054$) nekoliko izven dovoljenega območja ($p > 0,05$).

Tabela 26: Prikaz regresijskih koeficientov za posamezne neodvisne spremenljivke, vključene v model multiple linearne regresije

Model	Nestand. koef. B	Stand. napaka	Stand. koef. Beta	t	Stopnja značilnosti
Konstanta	2,047	1,357		1,509	0,135
Odnos do moči	0,423	0,210	0,211	2,014	0,047*
Izogibanje negotovosti	-0,017	0,159	-0,011	-0,110	0,912
Individualizem/kolektivizem	0,367	0,150	0,232	2,440	0,017*
Moškost/ženskost	-0,121	0,144	-0,087	-0,840	0,403
Kratkoročnost/dolgoročnost	-0,505	0,236	-0,213	-2,137	0,035*
Popustljivost/zadržanost	0,426	0,218	0,192	1,955	0,054**

Opomba: a. Odvisna spremenljivka: pomanjkanje informacij.

* p -vrednost $< 0,05$.

** p -vrednost pogojno $< 0,10$.

Vir: lastno delo.

4 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

Na osnovi rezultatov iz empirične raziskave sledi diskusija rezultatov. V nadaljevanju najprej podam interpretacijo rezultatov kvalitativne in kvantitativne raziskave, nato sledijo praktična priporočila, omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje.

4.1 Interpretacija rezultatov

V okviru magistrskega dela sem na podlagi domače in tuje strokovne literature želela preučiti doživljanje posledic dela na daljavo med zaposlenimi v Španiji in Sloveniji in raziskati, ali obstaja določen vpliv nacionalne kulture na doživljanje teh posledic. V empiričnem delu magistrske naloge sem v okviru kvalitativne raziskave najprej želela preučiti, katere so najpogostejše posledice, ki so jih zaposleni v Sloveniji in Španiji doživljali v času dela na daljavo ter preučiti mnenje, ki so ga izpostavili o njihovi nacionalni kulturi. Na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave sem nato oblikovala anketni vprašalnik za kvantitativno analizo, v katerem sem na vzorcu zaposlenih iz Slovenije in Španije preverjala in primerjala doživljanje najpogostejše omenjenih posledic iz kvalitativne raziskave in kakšen, če sploh, ima pri tem vpliv dimenzije nacionalne kulture posameznega naroda. V nadaljevanju podam odgovore na zastavljeni raziskovalni vprašanji glede na rezultate kvalitativne in kvantitativne raziskave.

Pričujoča kvalitativna raziskava je pokazala, da so zaposleni v Sloveniji in Španiji pri delu na daljavo najpogostejše doživljali naslednje posledice: socialno izoliranost, slabše zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem, daljši delovnik in pomanjkanje informacij. Na tem mestu je potrebno poudariti, da gre pri rezultatih kvalitativne raziskave za ilustrativni primer, ki ga težko posplošim na populacijo. Ugotovitve pričujoče kvalitativne raziskave so sicer skladne z dosedanjimi ugotovitvami različnih avtorjev, ki izmed naštetih posledic najbolj izpostavljajo socialno izoliranost in zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in poklicnim življenjem. Socialna izolacija, daljši delovnik in posledično tudi vpliv na zasebno življenje lahko znatno zmanjšajo produktivnost in delovno angažiranost na eni strani ter povečajo stres na delovnem mestu na drugi strani (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà & Toscano, 2021). Na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave lahko sklepam, da je bil občutek socialne izoliranosti v času dela na daljavo med pandemijo COVID-19 pri španskih zaposlenih nekoliko večji kot pri slovenskih, predvsem zaradi njihove kulture. Španski intervjuvanci so namreč izpostavili, da so vajeni objemanja, dotikanja med govorjenjem, neprestanega druženja in interakcije, zato so jih ukrepi ob začetku pandemije COVID-19, katerih posledica je bil tudi prehod na delo na daljavo, zelo prizadeli.

Tudi posledici zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem in daljši delovnik sta bili pri zaposlenih obeh narodov večkrat omenjeni. Tako slovenski kot tudi španski intervjuvanci so namreč poudarili, da lahko delo na daljavo hitro zabriše meje med

poklicnim in zasebnim življenjem in posega v čas, namenjen družini in osebnim aktivnostim, hkrati pa lahko tudi v domačem okolju obstajajo določeni moteči dejavniki, ki vplivajo na njihovo produktivnost v času dela. Tako Slovenci kot Španci so poudarili, da so v času dela na daljavo med pandemijo COVID-19 od doma delali dlje, kot bi sicer delali v pisarni, kar je imelo posledično negativen vpliv na njihovo zasebno življenje. Tudi pomanjkanje informacij oziroma občutek, da težje dostopamo do določenih podatkov ali oseb, je bila ena izmed bolj izpostavljenih posledic pri obeh skupinah intervjuvancev. Slovenki sta bili mnenja, da sta v času dela na daljavo težje prišli do določenih informacij predvsem s strani sodelavcev, kakor bi v živo, in da je tudi prihajalo do šuma v komunikaciji med zaposlenimi, posledično se delovne naloge niso najbolje razdelile med zaposlene. Španca, zaposlena v izobraževanju, pa sta pomanjkanje informacij pri svojih poklicih najbolj občutila v času predavanj, ko nista vedela, kako njuno predajanje znanja doseže študente, ali ju kdo posluša in ali sploh imata pozornost študentov. Izguba stika s študenti in pomanjkanje povratnih informacij s strani študentov je po mnenju španskih zaposlenih v izobraževanju velika težava pri delu na daljavo.

Rezultati kvantitativne raziskave pa so pokazali, da obstajajo statistično značilne razlike med Španci in Slovenci samo pri posledici daljši delovnik. Na podlagi rezultatov kvantitativne raziskave ugotavljam, da so Španci v času dela na daljavo med pandemijo COVID-19 delali dlje kot Slovenci, oziroma kot bi sicer delali na lokaciji delodajalca. Tudi povprečne vrednosti glede doživljanja socialne izoliranosti, zadovoljstva z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem in pomanjkanja informacij kažejo, da naj bi se Španci počutili bolj socialno izolirane, imeli slabše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem in bolj občutili, da se jim pomembne informacije izmikajo kot Slovencem, vendar T-testi za neodvisne vzorce niso potrdili statistično značilnih razlik med Slovenci in Španci.

V empiričnem delu magistrskega dela sem želela proučiti tudi, ali obstajajo razlike v dojemanju nacionalne kulture med Španci in Slovenci. Rezultati kvantitativne analize dimenzij nacionalne kulture na podlagi vzorca, zajetega v raziskavo, kažejo na to, da je povprečna ocena odnosa do moči višja pri Slovencih (1,87) kot pri Špancih (1,74), da so Španci (3,90) glede na povprečje bolj nagnjeni k izogibanju negotovosti v primerjavi s Slovenci (3,83), da so Slovenci bolj moško (2,31) in kolektivistično (3,25) naravnani kot Španci (1,78; 3,18) in da so Španci bolj naklonjeni dolgoročnosti (4,03) in zadržanosti (3,21) v družbi kot Slovenci (3,93; 3,11). Na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave pa lahko sklepam, da je pri Slovencih ne glede na sodelovanje in enakopravne odnose prisoten tudi individualizem in izogibanje negotovosti, saj naj ne bi bili preveč naklonjeni spremembam. Prav tako jim veliko pomeni družina, osebno življenje in dober zaslužek, kar kaže na nekatere ženske vrednote v družbi in prevlado dimenzije individualizma nad dimenzijo kolektivizma. Tudi španska zaposlena izpostavlja, da Španci ne marajo negotovosti, velik pomen dajejo družini, osebnim odnosom, prijateljem in druženju, hkrati pa naj bi imeli veliko spoštovanje do avtoritete. Spet po drugi strani pa eden izmed španskih zaposlenih izpostavlja, da je vse stvar perspektive, nekateri ljudje so ideološko in politično bolj

tradicionalni, slednji ne marajo sprememb ter tveganj, nekateri pa so bolj odprti za spremembe in izzive. Slednja trditev je skladna z dosedanjimi raziskavami, ki poudarjajo, da se mnenje o lastni nacionalni kulturi lahko razlikuje že glede na regijo, v kateri oseba prebiva (Cultural Atlas, 2021).

Rezultati kvantitativne raziskave so nadalje pokazali, da pri vseh dimenzijah nacionalne kulture ne obstaja statistično značilnih razlik med Slovenci in Španci. Na podlagi T-testov namreč nisem mogla dokazati, da obstajajo razlike v dožemanju nacionalnih kultur med obema vzorcema. V nadaljevanju kvantitativne raziskave pa sem ugotovila, da obstaja določena povezava med demografskimi značilnostmi respondentov in posledicami dela na daljavo. Pričujoča raziskava namreč kaže, da je med Španci in Slovenci prihajalo do razlik v doživljanju posledic dela na daljavo glede na starost osebe, izobrazbo, državo, v kateri oseba dela, industrijo, delovno dobo, obliko zaposlitve, ure v tednu, namenjene službi in glede na velikost organizacije, v kateri oseba dela. Slednje značilnosti so verjetno bolj vplivale na percepcijo posledic dela na daljavo v času COVID-19 kot pa dožemanje nacionalne kulture posameznega naroda, po kateri se osebe, zajete v vzorcu, opredeljujejo.

Da bi preverila, ali dimenzije nacionalne kulture vplivajo na doživljanje posledic dela na daljavo, sem izvedla multiplo linearno regresijo. Na podlagi rezultatov kvantitativne raziskave sem ugotovila povezavo med dimenzijami odnos do moči, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost, kratkoročnost/dolgoročnost, popustljivost/zadržanost in posledicami dela na daljavo. Dokazana je bila povezava med socialno izoliranostjo in dimenzijami individualizem/kolektivizem, kratkoročnost/dolgoročnost in popustljivost/zadržanost, med zadovoljstvom z ravnoesjem med delom in zasebnim življenjem in dimenzijami individualizem/kolektivizem in kratkoročnost/dolgoročnost, med daljšim delovnikom in dimenzijami odnos do moči, individualizem/kolektivizem in moškost/ženskost ter med pomanjkanjem informacij in dimenzijami odnos do moči, individualizem/kolektivizem, kratkoročnost/dolgoročnost in popustljivost/zadržanost.

Rezultati pričujoče kvantitativne raziskave kažejo na to, da naj bi bolj kolektivistične in zadržane kulture bolj občutile socialno izoliranost, dolgoročno naravnane družbe pa manj. Kolektivistične družbe naj bi sicer imele boljše ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem, na drugi strani pa naj bi bile, sicer pogojno, dolgoročno usmerjene družbe manj zadovoljne z ravnoesjem med poklicnim in zasebnim življenjem. Kulture z višjim indeksom odnosa do moči in bolj kolektivistične družbe naj bi v času dela na daljavo delale dlje, medtem ko naj bi bolj moško naravnane kulture delale manj časa. Kolektivistične družbe ter družbe z višjim indeksom odnosa do moči in pogojno tudi bolj zadržane družbe naj bi bolj občutile pomanjkanje informacij v času dela na daljavo, na drugi strani pa naj bi posledico pomanjkanje informacij dolgoročno naravnane družbe občutile manj.

Ugotovitve pričujoče kvantitativne raziskave so skladne z ugotovitvami avtorjev, ki govorijo o povezavah nacionalne kulture z delom na daljavo. Peters in den Dulk (2003), Peters, Bleijenbergh in Oldenkamp (2009) in Taboroši in Maljugić (2021) v svojih študijah

izpostavljajo visok indeks odnosa do moči kot dimenzijo, ki najbolj vpliva na sprejetje dela na daljavo, saj naj bi bile države z visokim indeksom odnosa do moči manj naklonjene delu na daljavo. Posledično bi lahko tudi sklepala, da države z visokim indeksom odnosa do moči bolj močno doživljajo določene posledice dela na daljavo, saj lahko na podlagi kvantitativne raziskave sklepam, da so zaposleni v državah z višjim indeksom odnosa do moči v času COVID-19 pandemije delali dlje in tudi bolj občutili pomanjkanje informacij. Obstoječa literature kaže, da naj bi bile kulture z visokimi vrednostmi individualizma, enakovrednostjo spolov, dolgoročno usmerjenost v prihodnost, nizko vrednostjo odnosa do moči in izogibanja negotovosti bolj spodbujajoče do fleksibilnih metod dela, me drugim dela na daljavo (Taboroši & Maljugić, 2021). Posledično bi lahko sklepala, da so tovrstne kulture tudi v času COVID-19 pandemije manj močno doživljale posledice dela na daljavo.

4.2 Praktična priporočila

S pričetkom COVID-19 pandemije so bile številne organizacije za nadaljevanje svojih dejavnosti primorane uvesti delo na daljavo. V zadnjem obdobju so si organizacije nabrale veliko izkušenj na tem področju, saj so prevzele različne fleksibilne oblike dela. S pomočjo kvalitativne in kvantitativne raziskave sem ugotovila, da so zaposlenim največje težave pri delu na daljavo predstavljali pomanjkanje osebnih stikov, ohranjanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, daljši delovnik in pomanjkanje informacij. Medtem ko so v času COVID-19 pandemije nekateri zaposleni dosegali nove ravni produktivnosti, so se drugi mučili, še posebej, če se predhodno še niso srečali z delom na daljavo ali pa so bili v podjetju novozaposleni (Hewett, 2021). Študija, ki je bila izvedena v podjetju Yougov, kjer so intervjuvali več kot 4000 britanskih pisarniških delavcev, pa je pokazala, da je polovica zaposlenih poročala, da občutijo večjo srečo zaradi dela na daljavo, druga polovica pa je izrazila, da čuti pritisk, da mora biti ves čas na voljo (Hewett, 2021). Organizacijam, ki se poslužujejo dela na daljavo, pa najsi bo dolgoročno ali občasno, bi posledično svetovala, da poskrbijo za zmanjšanje pojavnosti potencialno negativnih posledic dela na daljavo zaposlenih. To lahko med drugim storijo tudi tako, da poskrbijo, da so zaposleni primerno usposobljeni za delo na daljavo.

Rezultati pričujoče raziskave so še pokazali, da obstaja določena povezava med nacionalno kulturo in doživljanjem posledic dela na daljavo. Nepoznavanje ali celo ignoriranje kulturnih razlik in nacionalnih kultur pri uvajanju dela na daljavo lahko privede do konfliktov znotraj organizacij, predvsem mednarodnih. Managerji, ki vodijo mednarodne time, se morajo zavedati pomena nacionalne kulture svojih zaposlenih in morebitnih posledic pri uvajanju dela na daljavo, hkrati pa ob pomoči organizacijske kulture in zaposlenih razviti smernice o tem, kako se dela na daljavo lotiti, da bi spodbujali predvsem pozitivne posledice dela na daljavo. Združevanje nacionalnih kultur v organizacijsko kulturo, ki spodbuja vključujoče delovno okolje in raznolikost, je ključno za uspeh organizacije v mednarodnem poslovanju (Dartey-Baah, 2011) Obstoječe raziskave kažejo, da je za uspešno delo na daljavo poleg usposabljanja managerjev ključnih več dejavnikov, in sicer kakovost podpornih sistemov,

jasna navodila, usposabljanje zaposlenih in predvsem novozaposlenih in uporaba formalnega ter neformalnega komuniciranja (Taboroši & Maljugić, 2021). Če so vsi omenjeni dejavniki na visoki ravni, imajo zaposleni na daljavo visoko zaupanje v vodstvo svoje organizacije (Taboroši & Maljugić, 2021).

Taboroši in Maljugić (2021) poudarjata, da je komunikacija izrednega pomena, še posebej v multinacionalnih podjetjih, kjer prihaja do kulturnih razlik in kjer je tudi raba fleksibilnih metod dela večja. Managerji se morajo zavedati, da imajo zaposleni z različnimi kulturnimi ozadji pri delu na daljavo različne potrebe in izzive in da morajo te potrebe/izzive znati prepoznati in nasloviti. Managerjem zato svetujem, da skrbijo za ohranjanje dobrega počutja zaposlenih, za povezanost tima ter za medsebojne interakcije med zaposlenimi. Z zaposlenimi morajo graditi odnose, ki temeljijo na zaupanju, hkrati pa do njih ohranjati strokovnost, jasnost in nepristranskost. Pri delu na daljavo je ključno, da managerji kljub fizični oddaljenosti vzdržujejo odnose v virtualnem okolju, kar je danes mogoče s pomočjo naprednih IKT orodij. Pomembno je, da managerji v organizacijah, ki omogočajo delo na daljavo, namenijo kar nekaj časa tako timskim kot individualnim sestankom s svojimi zaposlenimi, se z njimi pogovorijo o delovniku, o obveznostih, o organizaciji delovnih nalog, morebitnih težavah in preobremenjenosti, s katero se zaposleni soočajo pri delu na daljavo, fleksibilnosti zaposlenega ter dajo vedeti zaposlenim, da jim zaupajo, da bodo svoje delo dobro opravili.

S tako imenovanimi sestanki iz oči v oči bodo managerji ohranjali vez s svojimi zaposlenimi na daljavo, jih bolje spoznali, spoznali njihovo kulturo in dali zaposlenim vedeti, da jim je mar. Ob pravi podpori s strani vodij, odprti komunikaciji in usposabljanju bodo zaposleni na daljavo čutili, da so cenjeni, njihova predanost organizaciji pa bo na višji ravni. Predanost in pripadnost organizaciji je namreč pri delu na daljavo in predvsem v mednarodnih timih lahko vprašljiva, saj zaposleni niso redno v stiku z organizacijsko kulturo, hkrati pa so lahko prakse vodenja v nasprotju z njihovimi vrednotami. Zato je pomembno, da managerji ohranjajo stik s svojimi zaposlenimi, organizirajo srečanja v živo in neformalna druženja, skrbijo za razvoj zaposlenih, spodbujajo izražanje različnih stališč ter tudi znotraj tima ustvarjajo opolnomočeno in vključujočo kulturo, ki temelji na integriteti in vrednotenju raznolikosti.

4.3 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Pri interpretaciji rezultatov pričujočega magistrskega dela je potrebno upoštevati določene omejitve. Eno izmed omejitev raziskave magistrskega dela predstavlja majhnost vzorca tako kvalitativne kot tudi kvantitativne raziskave. Namreč, v kvalitativni raziskavi sem intervjuvala samo štiri osebe, kjer pa so bile slovenske zaposlene približno enakih starosti in iz različnih poklicnih sektorjev, španska zaposlena pa sta bila različnih starosti in iz istega poklicnega sektorja. Oboji tudi niso imeli otrok. Slednji dejavniki so lahko imeli določen vpliv pri izpostavljenih posledicah dela na daljavo, ki so bile potem vključene v kvantitativno analizo. Ravno zato lahko rezultate kvalitativne analize smatramo samo kot

ilustrativni primer. Pri kvantitativni analizi pa sem v času anketiranja zelo težko pridobila predvsem španske respondente, veliko je bilo tudi neveljavnih enot in nedokončanih anketnih vprašalnikov. Tako pri kvalitativni kot kvantitativni raziskavi zaradi majhnosti vzorca težko posplošim rezultate na celotno populacijo. Za nadaljnje raziskave bi bilo smiselno, da se v vzorec zajame primerno število oseb, hkrati pa se tudi intervjuje opravi z več posamezniki, različnih starosti in iz različnih poklicnih sektorjev. Drugo priporočilo pa bi bilo, da se v kvantitativni analizi preučuje večje število posledic dela na daljavo, saj bi tudi več intervjuvanih oseb verjetno izpostavilo več različnih posledic dela na daljavo.

Ena izmed omejitev je tudi dolžina anketnega vprašalnika, saj lahko na podlagi nedokončanih anket sklepam, da je bil za prenekatero anketni vprašalnik predolg. Kot naslednjo omejitev bi izpostavila dejstvo, da v okviru domače in tuje strokovne literature zaenkrat obstaja še zelo malo raziskav, ki preučujejo vpliv nacionalne kulture na organizacijsko kulturo in predvsem na delo na daljavo, na katere sem se v magistrskem delu lahko opirala. Za preučevanje nacionalne kulture bi bila v nadaljevanju hkrati smiselna tudi primerjava ugotovitev še s katerim drugim avtorjem in njegovim pogledom na nacionalno kulturo. Namreč, Hofstedejeva študija je sicer najbolj znana, je pa tudi deležna številnih kritik, slednje pa izpostavljajo zastarelost študije in predvsem omejen raziskovalni okvir, kar posledično ne zagotavlja zadostnega znanja o različnih nacionalnih kulturah. Za nadaljnje raziskave bi tako priporočila, da se pri preučevanju nacionalne kulture zaposlenih in morebitne povezave slednje s posledicami dela na daljavo opira na ugotovitve o nacionalni kulturi in študije tudi drugih avtorjev. Delo na daljavo ne prinaša samo negativnih posledic, za nekatere zaposlene prednosti dela na daljavo celo izničijo negativne učinke. Posledično bi bilo smiselno preučevati tudi pozitivne učinke dela na daljavo in morebitno povezavo nacionalne kulture s tovrstnimi posledicami. Delo na daljavo je namreč že sedaj in verjetno bo tako tudi v prihodnje stalnica številnih organizacij, slednje pa je mogoče predvsem zaradi vseh prednosti, ki jih delo na daljavo prinaša in ki jih želijo svojim zaposlenim ponujati marsikateri delodajalci.

SKLEP

Delo na daljavo je v času pandemije COVID-19 postalo pomembno orodje za nadaljevanje gospodarske dejavnosti, predvsem v nepredvidljivih razmerah. Tovrstno delo pozna različne opredelitve, večina strokovnjakov pa meni, da gre za delo, ki se izvaja zunaj sedeža delodajalca s pomočjo informacijsko komunikacijske tehnologije. Danes si kar veliko zaposlenih, pa tudi delodajalcev, ne zmore več predstavljati poslovnega sveta brez vsaj občasnega dela na daljavo. Slednje med drugim zagotovo omogoča več fleksibilnosti, prihranka na času in lažje opravljanje osebnih obveznosti. Dejstvo je, da je bila pandemija povod za vsesplošno uporabo fleksibilne metode dela, da pa je do razvoja dela na daljavo sploh prišlo, pa sta zaslužni tehnološka revolucija in globalizacija (Taboroši & Maljugić 2021).

Temeljni cilj magistrskega dela je bil proučiti delo na daljavo in nacionalno kulturo ter z empirično (kvalitativno in kvantitativno) raziskavo preveriti razmerje med omenjenima konstruktoma. Najprej sem proučila obstoječo literaturo za opredelitev posameznih konstruktov in na podlagi obstoječih raziskav proučila tudi povezave med njimi. V teoretičnem delu sem predstavila delo na daljavo, njegove različne opredelitve, zgodovino dela na daljavo, pozitivne ter negativne učinke dela na daljavo in razširjenost dela na daljavo. Čeprav sam pojav ni nekaj novega, pa je bil v letu 2020 in tudi v letu 2021 za mnoge zaposlene pojav, s katerim so se prvič srečali in pri katerem so se soočali tako s prednostmi kot slabostmi. Slednje so pomemben dejavnik mojega magistrskega dela, saj so me zanimale najpogostejše negativne posledice dela na daljavo in primerjava doživljanje teh posledic med Španci in Slovenci.

Tudi preučevanje nacionalne kulture je pomemben vidik mojega magistrskega dela. V teoretičnem delu sem opredelila koncept nacionalne kulture, njene značilnosti in nacionalni kulturi Slovenije in Španije, ki sem ju med sabo primerjala. V procesu globalizacije prej jasne meje med posameznimi narodi počasi bledijo, spremembe na globalni ravni, vključno s kulturo in nacionalno kulturo, pa močno vplivajo na posameznika in na skupine, ki jim pripada, predvsem organizacije (Taboroši & Maljugić, 2021). Nacionalna kultura ima namreč velik vpliv tako na posameznika kot na organizacijske dejavnike, ki vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih na daljavo (Taboroši & Maljugić, 2021). Taboroši in Maljugić (2021) še izpostavljata, da naj bi bile družbe z visokimi vrednostmi individualizma, ki cenijo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter enakovrednostjo spolov spodbujajoče do fleksibilnih delovnih metod. Ravno zato sem v magistrskem delu preučila tudi, ali obstaja povezava med nacionalno kulturo in posledicami dela na daljavo.

V empiričnem delu sem s pomočjo intervjujev raziskovala, katere posledice so občutili zaposleni v omenjenih državah in kako vidijo svojo nacionalno kulturo. Dodatno pa sem s pomočjo anketnega vprašalnika preverjala, kako so Španci in Slovenci občutili najpogostejše omenjene posledice dela na daljavo iz intervjujev in kako se opredeljujejo do dimenzij nacionalne kulture. S slednjim me je zanimalo, ali je imela na občutenje posledic dela na daljavo kakšen vpliv tudi nacionalna kultura. Rezultati kvalitativne raziskave pri katerih gre za ilustrativni primer so pokazali, da so španski in slovenski zaposleni izmed posledic dela na daljavo največkrat izpostavili socialno izoliranost, zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem, daljši delovnik in pomanjkanje informacij. Na podlagi kvantitativne raziskave pa sem ugotovila, da obstajajo statistično značilne razlike pri doživljanju posledic dela na daljavo med Španci in Slovenci samo pri posledici daljši delovnik.

Rezultati kvantitativne raziskave so še pokazali, da na vzorcu vključenem v raziskavo ne obstaja statistično značilnih razlik med Španci in Slovenci glede doživetja nacionalne kulture. Analiza demografskih značilnosti respondentov pa je pokazala, da naj bi slednje bolj vplivale na doživljanje posledic dela na daljavo kot nacionalna kultura, po kateri se zaposleni opredeljujejo. Na podlagi rezultatov multiple linearne regresije pa je bil dokazan še določen

vpliv nacionalne kulture na doživljanje posledic dela na daljavo. Ljudje iz različnih kultur lahko posledice dela na daljavo zaznavajo različno in se z njimi tudi različno spoprijemajo. Na podlagi pričujoče raziskave sicer ni bilo mogoče potrditi, da je določen narod zaradi svoje nacionalne kulture doživljal posledice dela na daljavo bolj močno kot drugi.

Delo na daljavo je postalo nova realnost, nekatere organizacije se ga bodo v prihodnje bolj druge manj posluževale. Vsekakor pa gre za pomembno obliko dela, ki omogoča večjo fleksibilnost zaposlenih in nadaljevanje gospodarske dejavnosti v primeru nepredvidljivih situacij, ki tudi v prihodnje niso izključene. So se pa lahko v zadnjem obdobju tako organizacije kot zaposleni opremili s pomembnimi izkušnjami, znanjem in smernicami, ki jim bodo v prihodnje omogočili zmanjšanje pojavnosti morebitnih negativnih učinkov dela na daljavo. Pri načrtovanju fleksibilnih metod dela, ki organizacijam lahko zagotovijo konkurenčno prednost za vzdrževanje in izboljšanje uspešnosti poslovanja, ni zanemarljivo tudi upoštevanje nacionalne kulture zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Anghel, B., Cozzolino, M. & Lacuesta, A. (2020). *Teleworking in Spain*. Madrid: Banco de Espana.
2. Arko, A. (2002). *Razvoj in značilnosti dela na daljavo* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68.
4. Bana, S., Benzell, S. & Solares, R. (2020). Ranking How National Economies Adapt to Remote Work. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 1–5.
5. Bojovic, D., Benavides, J. & Soret, A. (2020). *What we can learn from birdsong: Mainstreaming teleworking in a post-pandemic world*. Barcelona: Elsevier B.V.
6. Boyd, J. N. & Zimbardo, P. G. (1999). Putting Time in Perspective: A Valid, Reliable Individual-Differences Metric. *Journal of Personality and Social Psychology* 77(6), 1271–1288.
7. Bui, T., Higa, K., Sivakumar, V. & Yen, J. (1996). *Beyond Telecommuting: Organizational Suitability of Different Modes of Telework*. Hong Kong: IEEE.
8. Casson, M. (2004). *Culture and Economic Performance*. Reading: Department of Economics.
9. Cegarra-Navarro, J. G., Vidal, M. E. S. & Cegarra-Leiva, D. (2011). Exploring the role of national culture on knowledge practices: A comparison between Spain and the UK. *The Spanish journal of psychology*, 14(2), 808–819.
10. Clancy, M. (2020). *The Case for Remote Work*. Ames, IA: Iowa State University.
11. Coate, P. (2021, 25. januar). *Remote Work Before, During, and After the Pandemic*. Pridobljeno 28. oktobra 2021 iz https://www.ncci.com/SecureDocuments/QEB/QEB_Q4_2020_RemoteWork.html

12. Cook, S. (2019). *Making a Success of Managing and Working Remotely*. Ely, Cambridgeshire: IT Governance Publishing Ltd.
13. Cultural Atlas. (2021). *Core Concepts*. Pridobljeno 10. decembra 2021 iz <https://culturalatlas.sbs.com.au/spanish-culture/spanish-culture-core-concepts>
14. Curtis, D. & Sanchez, C. M. (2000). Different Minds and Common Problems: Geert Hofstede's Research on National Cultures. *Performance Improvement Quarterly*, 13(2), 9–19.
15. Damjan, J. (2000). Slovenski nacionalni karakter kot marketinški dejavnik. *Akademija MM*, 4(7), 19–28.
16. Dartey-Baah, K. (2011). The impact of national cultures on corporate cultures in organisations. *Academic Leadership: The Online Journal*, 9(1), 47.
17. De Long, D. W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113–127.
18. Donthu, N., Lenartowicz, T. & Yoo, B. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3–4), 193–210.
19. Drobnjak, S. & Jereb, E. (2007). Ali nas čaka življenje na daljavo? *Organizacija*, 40(1), 54–64.
20. ECaTT. (2000). *Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe, ECaTT final report*. Bonn: Empirica.
21. Esterhuizen, Z. (2021). Exhausted and burn out at home. *Finweek*, 17, 40–42.
22. Eurofound & ILO. (2017). *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*. Pridobljeno 15. oktobra 2021 iz http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf
23. Eurofound. (2010). *Telework in the European Union*. Dublin: Eurofound.
24. European Commission. (2008). *Commission staff working paper: Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Telework*. Pridobljeno 15. oktobra 2021 iz http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2015/03/LexUriServ.do_.pdf
25. Eurostat. (2020, 24. april). *How usual is it to work from home?* Pridobljeno 28. oktobra 2021 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>
26. Eurostat. (2021a, 17. maj). *How usual is it to work from home?* Pridobljeno 28. oktobra 2021 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>
27. Eurostat. (2021b, 23. september). *Working from home across EU regions in 2020*. Pridobljeno 28. oktobra 2021 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210923-1>
28. Eurostat. (2022a, 27. april). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. Pridobljeno 28. aprila 2022 iz https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EHOMP/default/table?lang=en

29. Eurostat. (2022b, 27. april). *Percentage of employed adults working at home by sex, age groups, number of children and age of youngest child*. Pridobljeno 28. aprila 2022 iz https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_hhwahchi&lang=en
30. Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S. & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70.
31. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. & Toscano, F. (2021) Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), 426–432.
32. Garrett, R. K. & Danziger, J. (2007). Which Telework? Defining and Testing a Taxonomy of Technology-Mediated Work at a Distance. *Social Science Computer Review*, 25(1), 27–47.
33. Garud, R., Raghuram, S. & Wiesenfeld, B. M. (2003). Technology Enabled Work: The Role of Self-Efficacy in Determining Telecommuter Adjustment and Structuring Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 180–198.
34. Gaskell, A. (2020, 3. april). *The technological and psychological challenges of working from home*. Pridobljeno 22. januarja 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/04/03/the-technological-and-psychological-challenges-of-working-from-home/?sh=29cec26d38db>
35. Golden, T. D. (2009). Applying Technology to Work: Toward A Better Understanding of Telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241–250.
36. González Enríquez, C. (2016, 29. junij). *El declive de la identidad nacional española*. Pridobljeno 11. decembra 2021 iz <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/el-declive-de-la-identidad-nacional-espanola>
37. Gorlick, A. (2020, 30. marec). *The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19*. Pridobljeno 28. novembra 2021 iz <https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19>
38. Greer, T. W. & Payne, S. C. (2014). Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111.
39. Hewett, K. (2021, 18. marec). *Remote Working: A long term strategy not a short term solution*. Pridobljeno 10. decembra 2022 iz <https://www.linkedin.com/pulse/remote-working-long-term-strategy-short-solution-kelvin-hewett>
40. Hofstede Insights. (2021a). *Country comparison*. Pridobljeno 23. oktobra 2021 iz <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/slovenia,spain>
41. Hofstede Insights. (2021b). *Organisational Culture*. Pridobljeno 22. novembra 2021 iz <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture>
42. Hofstede Insights. (2021c). *How does an Organisational Culture develop?* Pridobljeno 22. novembra 2021 iz <https://news.hofstede-insights.com/news/how-does-an-organisational-culture-develop>

43. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations* (2 izd.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
44. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2307–0919.
45. Hofstede, G. J. (2001). Adoption of communication technologies and national culture. *Systèmes d'Information et Management*, 6(3), 55–74.
46. Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3 izd.). New York; London: McGraw-Hill.
47. Huws, U. (1997). *Teleworking: Guidelines for good practice*. Brighton: The institute for employment studies.
48. Huws, U. (2012). Bridges and barriers: globalisation and the mobility of work and workers. *Work organisation, labour & globalisation*, 6(1), 1–7.
49. International Labour Organization. (2020). *COVID-19: Guidance for labour statistics data collection*. Pridobljeno 15. oktobra 2021 iz https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/---stat/documents/publication/wcms_745658.pdf
50. Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. & Hansen, J. P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–17.
51. Jazbec, M. (2005). *Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Krause, S. L. (2021, 26. september). *Slovenščina je to, zaradi česar smo Slovenci*. Pridobljeno 12. decembra iz <https://www.slovenec.org/2021/09/26/slovenscina-je-to-zaradi-cesar-smo-slovenci>
53. Menon, S., Narayanan, L., Plaisent, M. & Prosper, B. (2017). Telecommuting: The Work Anywhere, Anyplace, Anytime Organization in the 21st Century. *Journal of Marketing and Management*, 8(2), 47–54.
54. Messenger, J. C. (2017). Working anytime, anywhere: The evolution of telework and its effects on the world of work. *IUSLabor*, 3, 301–312.
55. Messenger, J. C. (2019). Introduction: *Telework in the 21st century – an evolutionary perspective*. Pridobljeno 18. oktobra 2021 iz <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781789903744/9781789903744.00005.xml>
56. Morris, M. W., Podolny, J. & Sullivan, B. N. (2008). Culture and coworker relations: Interpersonal patterns in American, Chinese, German, and Spanish divisions of a global retail bank. *Organization Science*, 19(4), 517–532.
57. Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F. & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 63–69.
58. Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. & Goštautaitė B. (2018). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101.

59. Newman, K. L. & Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture. *Palgrave Macmillan Journals on behalf of Academy of International Business*, 27(4), 753–779.
60. Orhan, M. A., Rijsman, J. B. & van Dijk, G. M. (2016). Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 109–122.
61. Perez, M. P., Sanchez, A. M. & Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22, 775–783.
62. Peterle, L. (2017, 2. oktober). *Slovenija in Katalonija: Kje so podobnosti, kje razlike in kaj naloge EZ?* Pridobljeno 12. decembra iz <https://www.peterle.eu/slovenija-in-katalonija-kje-so-podobnosti-kje-razlike-in-kaj-naloge-ez>
63. Peters, P. & den Dulk, L. (2003). Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-based Telework: A Theoretical Elaboration. *SAGE Publications*, 3(3), 329–346.
64. Peters, P., Bleijenbergh I. & Oldenkamp E. (2009). *Cultural sources of variance in telework adoption in two subsidiaries of an ict-multinational*. Nijmegen: Radboud University.
65. Peters, P., Ligthart, P., Bardoel, E. A. & Poutsma, E. (2016). 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582–2603.
66. Podrug, N. (2011). Influence of National Culture on Decision-Making style. *South East European Journal of Economics and Business*, 6(1), 37–44.
67. Putrevu, S. & Ratchford, B. T. (1997). A model of search behavior with an application to grocery shopping. *Journal of retailing*, 73(4), 463–486.
68. Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review* 34(4), 386–399.
69. Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K. & Stachová, K. (2020). Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12(13), 1–23.
70. Rauter, M. (2006). *Vpliv nacionalne kulture na podjetništvo ter implikacije na Slovenijo* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Ryan, F., Coughlan, M., & Cronin, P. (2009). Interviewing in qualitative research: The one-to-one interview. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16(6), 309–314.
72. Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S. & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote Work, Work Stress, and Work–Life during Pandemic Times: A Latin America Situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 1–12.
73. Schad, E. (2020). *7 Positive Environmental Benefits of Remote Work*. Pridobljeno 21. januarja 2022 iz <https://www.virtualvocations.com/blog/telecommuting-survival/8-environmental-benefits-of-remote-work>

74. Shreedhar, G., Laffan, K. & Giurge L. (2022, 7. marec). *Is Remote Work Actually Better for the Environment?* Pridobljeno 20. aprila 2022 iz <https://hbr.org/2022/03/is-remote-work-actually-better-for-the-environment>
75. Simenenko, O. & Lentjushenkova. (2022). *Advantages and Disadvantages of Distance Working*. Riga: EKA University of Applied Sciences.
76. Srite, M. & Karahanna, E. (2006). The role of espoused national cultural values in technology acceptance. *MIS Quarterly*, 30(3), 679–704.
77. Storen, D. & Van Horn, C. E. (2000). *Telework: Coming of Age? Evaluating the Potential Benefits of Telework*. New Jersey: Rutgers, the State University of New Jersey: John J. Heldrich Center for Workforce Development.
78. Taboroši, S. & Maljugić, B. (2021). The influence of national culture on remote work. *Trendovi u poslovanju*, 9(2), 116–125.
79. Trompenaars, F. (1996). Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy. *London Business School*, 7(3), 51–68.
80. Ule, M. (1994). Psihološki portret Slovencev. *Psihološka obzorja*, 3(3–4), 175–177.
81. Van Everdingen, Y. M., & Waarts, E. (2003). The effect of national culture on the adoption of innovations. *Marketing letters*, 14, 217–232.
82. Venaik, S. & Brewer, P. (2013). Critical issues in the Hofstede and GLOBE national culture models. *International Marketing Review*, 30(5), 469–482.
83. Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155–167.
84. Webster, F. E. (1988). Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29–39.
85. Wojčák, E. & Baráth, M. (2017). National Culture and Application of Telework in Europe. *European Journal of Business Science and Technology*, 3(1), 65–74.
86. Yanke, R. (2019). *Jeremy Adelman: "España sí tiene identidad nacional, pero es frágil"*. Pridobljeno 15. decembra iz <https://www.elmundo.es/papel/lideres/2019/02/09/5c5db23bfdddf3c0c8b466a.html>
87. Yeraguntla, A. & Bhat, C. (2005). *A Classification Taxonomy and Empirical Analysis of Work Arrangements*. Austin: The University of Texas.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja intervjujev

a) Vprašanja za španske zaposlene

- 1) Kaj ste po poklicu, kje delate? V kateri sektor spada vaše podjetje? Koliko časa tam že delate?
- 2) Kakšno je vaše delovno mesto, a ga lahko bolj podrobno opišete?
- 3) Prosim, če mi čim bolj podrobno opišete vašo izkušnjo z delom na daljavo?
 - zakaj so se v podjetju odločili za tovrstno delo;
 - kdaj ste delali na daljavo;
 - kako je to delo potekalo;
 - s katerimi izzivi ste se soočali.
- 4) Ali ste imeli tudi pred pandemijo covid-19 izkušnjo z delom od doma?
- 5) A ste v času pandemije covid-19 menjali službo? Imate morda tudi kaj otrok? Če da, koliko so stari?
- 6) Kaj so bile za vas ključne pozitivne posledice oziroma prednosti dela na daljavo? Prosim, če lahko povedano podkrepite s primeri.
- 7) Kaj so bile ključne negativne posledice oziroma slabosti dela na daljavo? Prosim, če lahko povedano podkrepite s primeri.
- 8) Kako ste doživljali socialno distanciranje in izolacijo od drugih?
 - kaj si mislite o socialni distanci;
 - ste se je navadili ali ne;
 - kako ste jo sprejeli;
 - je imela kakšen vpliv na vas.
- 9) Kako ste reševali morebitne izzive, povezane s socialno distanco in izolacijo?
- 10) Katere značilnosti bi sami pripisali španski nacionalni kulturi? Kako sami vidite špansko kulturo? Kakšen naj bi bil po vaše tipičen Španec?
- 11) Katere izmed naštetih značilnosti vidite tudi pri sebi? Bi rekli, da ste tipični predstavnik Špancev?

b) Vprašanja za slovenske zaposlene

- 1) Kaj ste po poklicu, kje delate? V kateri sektor spada vaše podjetje? Koliko časa tam že delate?
- 2) Kakšno je vaše delovno mesto, a ga lahko bolj podrobno opišete?
- 3) Prosim, če mi čim bolj podrobno opišete vašo izkušnjo z delom na daljavo?
 - zakaj so se v podjetju odločili za tovrstno delo;
 - kdaj ste delali na daljavo;
 - kako je to delo potekalo;

- s kakšnimi izzivi ste se soočali.
- 4) Ali ste imeli tudi pred pandemijo covid-19 izkušnjo z delom od doma?
 - 5) A ste v času pandemije covid-19 menjali službo? Imate morda tudi kaj otrok? Če da, koliko so stari?
 - 6) Kaj so bile za vas ključne pozitivne posledice oziroma prednosti dela na daljavo? Prosim, če lahko povedano podkrepite s primeri.
 - 7) Kaj so bile ključne negativne posledice oziroma slabosti dela na daljavo? Prosim, če lahko povedano podkrepite s primeri.
 - 8) Kako ste doživljali socialno distanciranje in izolacijo od drugih?
 - kaj si mislite o socialni distanci;
 - ste se je navadili ali ne;
 - kako ste jo sprejeli;
 - je imela kakšen vpliv na vas.
 - 9) Kako ste reševali morebitne izzive, povezane s socialno distanco in izolacijo?
 - 10) Katere značilnosti bi sami pripisali slovenski nacionalni kulturi? Kako sami vidite slovensko kulturo? Kakšen naj bi bil po vaše tipičen Slovenec?
 - 11) Katere izmed naštetih značilnosti vidite tudi pri sebi? Bi rekli, da ste tipični predstavnik Slovencev?

Priloga 2: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

moje ime je Tjaša Ilar in sem študentka podiplomskega študija Mednarodno poslovanje na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru magistrskega dela z naslovom »Vpliv nacionalne kulture na posledice dela na daljavo: primerjava med Slovenijo in Španijo« opravljam raziskavo in bi vas prijazno prosila, da si vzamete 5–10 minut časa in odgovorite na zastavljena vprašanja.

Vprašanja v anketi se nanašajo na vaše lastne zaznave, mnenja in občutke. Ni pravih ali napačnih odgovorov – odgovarjajte, kar se da iskreno. Zagotavljam vam, da bodo rezultati raziskave ostali anonimni. Za sodelovanje in vašo pomoč se vam najlepše zahvaljujem, v kolikor pa boste imeli kakršno koli vprašanje glede reševanja ankete, se lahko obrnete name preko e-maila: ilar.tjasaa@gmail.com.

V anketnem vprašalniku bo uporabljena moška slovnična oblika.

Q1 - Spol:

- ☐ moški
- ☐ ženska
- ☐ ne želim odgovoriti

Q2 - Leto rojstva: _____

Q3 - Izobrazba:

- ☐ osnovna šola
- ☐ srednješolska izobrazba
- ☐ višješolska izobrazba
- ☐ univerzitetna izobrazba
- ☐ magisterij
- ☐ doktorat

Q4 - Narodnost:

- ☐ Slovenec
- ☐ Španec
- ☐ drugo: _____

Q5 - V kateri državi trenutno delate?

- ☐ v Sloveniji
- ☐ v Španiji
- ☐ drugo: _____

Q6 - Kakšen je vaš zaposlitveni status?

- ☐ zaposlen
- ☐ nezaposlen
- ☐ upokojen
- ☐ dijak, študent
- ☐ ne želim odgovoriti

Q7 - V kateri industriji ste zaposleni?

- ☐ izobraževanje
- ☐ farmacija, kemija, biokemija
- ☐ turizem
- ☐ medicina, zdravstvo
- ☐ storitve
- ☐ pravo
- ☐ umetnost
- ☐ tehnologija
- ☐ bančništvo in finance
- ☐ telekomunikacije

- ☐ mediji
- ☐ javni sektor
- ☐ prehrambena industrija, živilstvo
- ☐ gradbeništvo, arhitektura
- ☐ strojništvo
- ☐ elektrotehnika
- ☐ drugo: _____

Q8 - Delovna doba:

_____ leto/leti/leta/let

Q9 - Kako dolgo že delate pri svojem delodajalcu?

_____ leto/leti/leta/let

Q10 - Ali opravljate vodstvene naloge?

- ☐ da
- ☐ ne

Q11 - Oblika zaposlitve:

- ☐ zaposlitev za nedoločen čas
- ☐ zaposlitev za določen čas
- ☐ zaposlitev s krajšim delovnim časom
- ☐ samozaposlitev
- ☐ drugo: _____

Q12 - Koliko ur na teden običajno namenite službi?

- ☐ manj kot 40 ur na teden
- ☐ 40 ur na teden
- ☐ več kot 40 ur na teden

Q13 - Označite velikost organizacije, v kateri delate.

- ☐ mikro (od 0 do 9 zaposlenih)
- ☐ mala (od 10 do 49 zaposlenih)
- ☐ srednja (od 50 do 249 zaposlenih)
- ☐ velika (250 in več zaposlenih)

Q14 - Ali imate izkušnjo z delom na daljavo?

- ☐ da

☐ ne

IF (1) Q14 = [1] (da)

Q15 - Kako pogosto opravljate ali ste opravljali delo na daljavo (tj. izven pisarne oziroma sedeža podjetja)?

- ☐ 1-x tedensko
☐ 2-x tedensko
☐ od 3-x do 4-x tedensko
☐ vsak dan
☐ odvisno

IF (2) Q14 = [1] (da)

Q16 - Če ste pri prejšnjem vprašanju izbrali zadnji odgovor, prosim, razložite od česa je odvisno opravljanje dela na daljavo v vašem primeru?

IF (3) Q14 = [1] (da)

Q17 - Ali ste tudi pred pandemijo COVID-19 delali na daljavo?

- ☐ da
☐ ne

IF (4) Q14 = [1] (da)

Q18 - Navedite število mladoletnih otrok, ki živijo v vašem gospodinjstvu:

Q19 - Na podlagi predhodno izvedenih intervjujev s Španci in Slovenci spodaj izpostavljam najbolj pogoste negativne posledice dela na daljavo. Za vsak posamezen sklop vas prosim, da se opredelite do navedenih trditev.

SOCIALNA - SOCIALNA IZOLIRANOST

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

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Ne želim odgovoriti
Pri delu na daljavo pogrešam osebni stik in druženje s sodelavci, kolegi.						

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Ne želim odgovoriti
Pri delu na daljavo občutim pomanjkanje osebne interakcije z vodjo.						
Pri delu na daljavo opažam pomanjkanje medsebojnega zaupanja med zaposlenimi in njihovimi vodji.						
Pri delu na daljavo občutim pomanjkanje timskega duha.						
Zaradi dela na daljavo čedalje bolj izgubljam občutek pripadnosti moji organizaciji.						
Zaradi dela na daljavo zelo trpi moje socialno življenje.						

ZADOVOLJSTVO Z RAVNOVESJEM MED DELOM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

Ocenite, kako zadovoljni ste bili v času COVID-19 pandemije.

	Zelo nezadovoljen	Precej nezadovoljen	Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	Precej zadovoljen	Zelo zadovoljen
... z načinom, kako ste razdelili svoj čas med delom in zasebnim življenjem.					
... z načinom, kako ste razdelili svojo pozornost med delo in zasebno življenje.					
... s tem, kako dobro se vaše delo ujema z vašim zasebnim življenjem.					
... z vašimi sposobnosti usklajevanja poklicnih zahtev in potreb iz zasebnega življenja.					
... z možnostmi, da ste dobro opravili svoje delo in kljub temu zadovoljivo opravili tudi obveznosti v zasebnem življenju.					

DALJŠI DELOVNIK

Navedite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Ne želim odgovoriti
Zaradi dela na daljavo v času COVID-19 pandemije sem opravljal nadurno delo zaradi nezmožnosti vodje, da pravilno oceni delovne obremenitve, kar je vplivalo na moje osebno življenje in prosti čas.						
Zaradi dela na daljavo v času COVID-19 pandemije sem bil pod vtisom, da ostali prej končajo svoje delovne naloge in uživajo v življenju doma, jaz sem pa ves čas delal.						
V času COVID-19 pandemije sem delal od doma dlje, kot bi sicer delal v pisarni.						

SLABŠA IZMENJAVA INFORMACIJ

Navedite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Ne želim odgovoriti
Pri delu na daljavo imam občutek, da se mi pomembne informacije izmikajo, da nekaj zamujam.						
Pri delu na daljavo imam težave s komunikacijo z drugimi zaposlenimi.						
Pogosto zamudim priložnost spoznati ključne ljudi, s katerimi delam.						
Težave bi lahko reševal hitreje in učinkoviteje, če bi imel možnost za interakcijo z drugimi iz oči v oči.						
Pri delu na daljavo mi primanjkuje povratnih informacij s strani vodje.						
Pri delu na daljavo težko dostopam do informacij, povezanih z delom.						

Q23 - V magistrskem delu preučujem tudi vpliv kulture posameznega naroda na percepcijo posledic dela na daljavo. Opredelite se prosim do spodnjih trditev, s katerimi merimo dimenzije nacionalne kulture.

ODNOS DO MOČI

Navedite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni na višjih položajih bi morali večino odločitev sprejemati brez posvetovanja z zaposlenimi na nižjih položajih.					
Zaposleni na višjih položajih naj ne bi prepogosto spraševali za mnenje ljudi na nižjih položajih.					
Zaposleni na višjih položajih bi se morali izogibati socialnim interakcijam z zaposlenimi na nižjih položajih.					
Zaposleni na nižjih položajih bi se morali vedno strinjati z odločitvami zaposlenih na višjih položajih.					
Zaposleni na višjih položajih ne bi smeli prenesti pomembnih nalog na zaposlene na nižjih položajih.					

IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI

Navedite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Pomembno je, da so navodila podrobno napisana, da vedno vem, kaj se od mene pričakuje.					
Pomembno je, da natančno sledim navodilom in postopkom.					
Pravila in predpisi so pomembni, ker me seznani s tem, kaj se od mene pričakuje.					
Standardizirani delovni postopki so v pomoč.					
Navodila pri delovnih operacijah in procesih so zelo pomembna.					

INDIVIDUALIZEM/KOLEKTIVIZEM

Navedite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Posamezniki bi morali žrtvovati lastne interese za skupino.					
Posamezniki bi morali ostati s skupino tudi kadar se pojavijo težave.					
Dobrobit skupine je pomembnejša od individualnih nagrad.					
Skupinski uspeh je pomembnejši od uspeha posameznika.					
Posamezniki naj sledijo svojim ciljem šele potem, ko upoštevajo dobrobit skupine.					
Zvestobo skupini je potrebno spodbujati, tudi če trpijo individualni cilji.					

MOŠKOST/ŽENSKOST

Navedite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Za moške je bolj pomembno, da imajo poklicno kariero kot za ženske.					
Moški običajno rešujejo probleme z logično analizo; ženske težave običajno rešujejo z intuicijo.					
Reševanje težkih problemov običajno zahteva aktiven, prepričljiv pristop, ki je značilen za moške.					
Obstajajo dela, ki jih moški vedno lahko opravi bolje kot ženska.					

KRATKOROČNOST IN DOLGOROČNOST

Preberite vsako trditev in odgovorite na vprašanje: »Kako pomembno je za vas?«

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti nepomembno niti pomembno	Je pomembno	Zelo je pomembno
Skrbno upravljanje z denarjem oziroma varčnost.					
Vztrajno in odločno naprej kljub nasprotovanju, preprekam.					
Osebnostno ravnanje in stabilnost.					
Dolgoročno načrtovanje.					
Opustitev današnje zabave za uspeh v prihodnosti.					
Trdo delati za uspeh v prihodnosti.					

OMEJEVANJE/UŽIVANJE

Preberite vsako trditev in pošteno odgovorite na vprašanje: »Kako značilno je to zame?«

	Zelo neznačilno	Neznačilno	Niti eno niti drugo	Značilno	Zelo značilno
V mislih nenehno podoživljam boleče pretekle izkušnje.					
Težko pozabim neprijetne prizore iz svoje mladosti.					
Premišljujem o slabih stvareh, ki so se mi zgodile v preteklosti.					
Pomembno mi je, da v svoje življenje vnesem vznemirljivost.					
Tudi ko uživam v sedanjosti, se zatekam v primerjave s podobnimi preteklimi izkušnjami.					
Tvegam, tako da je moje življenje bolj vznemirljivo.					
Jutrišnji roki in ostalo potrebno delo so bolj pomembni kot večerna zabava.					
Projekte končam pravočasno, tako da z delom na njih postopoma napredujem.					
Če vem, da moram opraviti delo, se lahko uprem skušnjavam.					