

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVAJANJE IN DOŽIVLJANJE HIBRIDNIH OBLIK DELA V POST
PANDEMIČNEM ČASU**

Ljubljana, april 2025

DAN KLUN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Dan Klun, študent Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor predloženega dela z naslovom Implementacija in doživljanje hibridnih oblik dela v post pandemičnem času pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Robertom Kašetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 25.4.2025

Podpis študenta



KAZALO

1	UVOD	1
2	HIBRIDNI NAČIN DELA IN DELO NA DALJAVO	2
2.1	Opredelitev in oblike dela na daljavo	2
2.2	Zgodovina sprememb in razvoja dela na daljavo	4
2.3	Prednosti in slabosti dela na daljavo.....	6
3	VODENJE IN ORGANIZACIJA ZAPOSLENIH PRI DELU NA DALJAVO.....	8
3.1	Spremembe strategij komunikacij in uporabe tehnologij.....	8
3.2	Spremembe metod spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti	15
3.3	Spremembe načinov spodbujanja motivacije, morale in angažiranosti zaposlenih	17
4	DELO NA DALJAVO IN DOŽIVLJANJE S STRANI DELAVCEV	21
4.1	Delo na daljavo in hibridno delo glede na spol, sektor, starost, državo in raven izobrazbe.....	21
4.1.1	Starost.....	22
4.1.2	Sektor.....	22
4.1.3	Izobrazbena raven.....	23
4.1.4	Spol.....	23
4.2	Razlike po spolu v delovnih praksah med delom od doma in delom v pisarni	24
4.3	Komunikacija znotraj podjetja in občutek pripadnosti.....	26
4.4	Stres na delovnem mestu in občutek socialne izolacije	28
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA	33
5.1	Metodologija raziskovanja in oblikovanja intervjujev	33
5.2	Vsebina in potek izvedbe intervjujev	33
5.3	Ključni segmenti raziskave in povzetki odgovorov	35
5.4	Tematska predstavitev rezultatov	36
5.4.1	Razlike v rutini med delom od doma in v pisarni.....	36
5.4.2	Produktivnost in motivacija za delo	39
5.4.3	Organizacija dela in vodenje na daljavo.....	40
5.4.4	Psihofizično počutje ter usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja	42
5.4.5	Vpliv dela na daljavo na občutek pripadnosti podjetju in na komunikacijo	45

5.4.6	Prednosti in slabosti dela na daljavo z vidika zaposlenih	48
6	DISKUSIJA	50
6.1	Interpretacija rezultatov in glavne ugotovitve.....	50
6.2	Prispevki in priporočila za implementacijo hibridnega dela.....	51
6.3	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave.....	53
7	SKLEP.....	54
	LITERATURA IN VIRI.....	55
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Učinki dela na daljavo	10
Tabela 2:	Delo na daljavo glede na starostno skupino in državo	22
Tabela 3:	Delo na daljavo glede na sektor	23
Tabela 4:	Delo na daljavo glede na spol	24
Tabela 5:	Razlike pri delu na daljavo glede na spol.....	25
Tabela 6:	Podatki udeležencev v raziskavi	35
Tabela 7:	Povzetek ključnih segmentov raziskave.....	36
Tabela 8:	Razlike v rutini pri delu od doma z vidika udeležencev	37
Tabela 9:	Razlike pri organizaciji in vodenju	42
Tabela 10:	Razlike v psihofizičnem počutju pri delu od doma z vidika udeležencev	43
Tabela 11:	Pozitivni in negativni vidiki komunikacije in vpliv na občutek pripadnosti z vidika udeležencev	48

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Struktura intervjuja.....	1
------------	---------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BARS – (angl. Behaviorally Anchored Rating Scale); Metoda vedenjsko sidrane lestvice

covid-19 – (angl. coronavirus disease 2019); pandemija koronavirusne bolezni 2019

IKT – informacijsko-komunikacijske tehnologije

SDT – (angl. Self determination theory); teorija samodoločitve

TICTM – (angl. Remote Work and Remote Work Using Information and Communication Technologies); delo na daljavo in delo na daljavo s pomočjo informacijsko-komunikacijskih tehnologij

TRM – (angl. Total Rewards Management); management vseh oblik plačil

ZDA – Združene države Amerike

ZSSS – Zveza svobodnih sindikatov Slovenije

1 UVOD

Delo od doma ni nov pojav. Vendar je res, da se nikoli prej ni zgodil tako obsežen in hkraten premik k hibridnim oblikam dela, kot se je ob začetku pandemije koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju covid-19) leta 2020. To je imelo močan vpliv na organizacije in zaposlene, ki je bil hkrati negativen in pozitiven. Kriza je onemogočila neformalna kosila, sestanke v živo in neposredna opazovanja. Hkrati pa je epidemija spodbudila uporabo novih tehnologij za organizacijo, komunikacijo, delo in študij (Delfino in van der Kolk, 2021).

Epidemija covid-19 je povzročila porast dela od doma, kar je pokazala raziskava Pew Research Center. Ta je leta 2022 ugotovila, da je približno 59 % delavcev v ZDA, ki so lahko delo opravljali od doma, delalo od doma ves čas ali v hibridni obliki. Ta porast je, kljub kasnejšemu upadu, ostal povečan v primerjavi s stanjem pred epidemijo, ko je le 23 % zaposlenih pogosto delalo od doma (Parker in drugi, 2022).

Z epidemijo, ki je predstavljala prvi masovni preizkus fleksibilnih oblik dela, je prišlo do pomembnega premika v optimističnih stališčih glede pojavnosti hibridnega dela. Raziskava PWC (2021) kaže, da je kar 83 % delodajalcev izjavilo, da se je prehod na delo na daljavo za njihovo organizacijo izkazal kot uspešen. Manj kot petina izvršnih direktorjev meni, da si želi »popolne« vrnitve v pisarne, kot je bilo stanje pred epidemijo. Prav tako 68 % direktorjev meni, da bi morali zaposleni delati v pisarni vsaj tri dni na teden, da bi ohranjali organizacijsko kulturo. Hkrati 55 % zaposlenih raje dela na daljavo vsaj tri dni na teden.

Drugi vidik prikazuje raziskava Conference Board (2023), ki je z anketiranjem več kot 1.100 pisarniških delavcev ugotovila, da večina zaposlenih, ki delajo od doma, poroča o slabšem duševnem zdravju. Tako je 34 % anketiranih poročalo o slabšem duševnem zdravju, 37 % o zmanjšanem občutku pripadnosti, 43 % pa jih je menilo, da se je njihova stopnja angažiranosti za delo zmanjšala v primerjavi s stanjem pred uvedbo dela od doma. Z magistrskim delom želim analizirati vpliv hibridnega dela na zaposlene in s tem prispevati k razumevanju tega pojava v organizacijah, kjer lahko takšen vpogled koristi pri sprejemanju odločitev. Z uporabo metode intervjujev želim raziskati, kako hibridni model dela vpliva na:

- zaposlene in njihovo zadovoljstvo, motivacijo, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, stres, izgorelost ter preference glede načina dela;
- organizacije in njihovo kulturo, komunikacijo in sodelovanje.

Namen je tako prispevati organizacijam, ki se odločijo za implementacijo hibridnega dela, z razvojem smernic za boljše razumevanje slabosti, prednosti in izzivov tega. Moja raziskovalna vprašanja so:

- RV1: Kako je vpeljava dela na daljavo vplivala na občutek pripadnosti podjetju in komunikacijo?
- RV2: Kako je vpeljava dela na daljavo vplivala na zadovoljstvo, psihično in fizično

počutje zaposlenih ter usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja?

- RV3: Kako se razlikujejo delovni dnevi zaposlenih, ko delajo v pisarni, in ko delajo od doma, in kako so spremembe vplivale na njihovo rutino?
- RV4: Katere prednosti in slabosti vidijo zaposleni v delu na daljavo?
- RV5: Kako se razlikujejo pristopi vodenja zaposlenih v primeru dela od doma in dela v pisarni?

Prvi del magistrskega dela je teoretičen. Zanj bom uporabil metodi deskripcije in kompilacije, s pomočjo katerih bom definiral pojme, opisal širše teoretično ozadje tematike in s tem postavil temeljno osnovo za nadaljnje raziskovanje. Teoretični del bo tako zajemal predstavitev raziskav drugih avtorjev ter opis dela od doma, hibridnih oblik dela na daljavo in več vrst že raziskanih vplivov hibridne oblike dela tako na podjetje kot na zaposlene. V prvem poglavju teoretičnega dela bodo opisani hibridni način dela in delo na daljavo, njegova zgodovina, klasifikacija oblik ter prednosti in slabosti. Nato bom v drugem poglavju delo na daljavo navezal na načine vodenja zaposlenih. Nazadnje bom v zadnjem poglavju delo na daljavo povezal z izkušnjami zaposlenih ter različnimi posledicami, ki spremljajo delo na daljavo.

Drugi del magistrskega dela bo temeljil na kvalitativni raziskavi, ki bo opravljena z intervjuji zaposlenih, ki na različne načine opravljajo delo od doma in delajo na različnih položajih v različnih poslovnih sektorjih. Intervjuje bom opravil na vzorcu zaposlenih, s katerim bom poskušal zajeti čim bolj raznolike profile glede na značilnosti zaposlenih in načine opravljanja dela.

2 HIBRIDNI NAČIN DELA IN DELO NA DALJAVO

2.1 Opredelitev in oblike dela na daljavo

Delo na daljavo se predstavlja kot rešitev v interesu delavca, saj omogoča večjo avtonomijo, prilagodljivost in naj bi izboljševalo ravnotežje med zasebnim in poslovnim življenjem ter posledično povečalo zadovoljstvo pri delu. Hkrati pa tak način dela omejuje tudi možnosti za učenje zaposlenih (Messenger in drugi, 2017, str. 9). V literaturi se pojavljajo tudi drugi negativni vidiki. Omeniti je treba predvsem raziskave o paradoksu avtonomije, ki zajema neželene učinke te prilagoditve. Večjo avtonomijo pogosto spremljajo tudi povečana obremenitev, neplačane nadure, daljši delovni čas in višja stopnja stresa (Mazmanian in drugi, 2013, str. 1350–1351).

Delo na daljavo je oblika delovne ureditve zunaj delodajalčevih prostorov, omogočena s pomočjo informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Izraz lahko zajema več različnih konceptov in oblik delovnih ureditev, ki se delno prekrivajo. Tako lahko hibridno delo razumemo kot specifičen vidik dela na daljavo. Gre za izraz, ki se uporablja za delno delo na daljavo. Delovne ureditve na daljavo se razlikujejo glede na pogostost, s katero zaposleni

delajo bodisi od doma, iz pisarne ali drugih krajev. Delo na daljavo lahko tako vključuje tudi druge delovne prostore, kot so kavarne, prevozna sredstva in oddaljena delovna središča, vendar morajo biti izpolnjeni pogoji definicije, da se ureditev obravnava kot delo na daljavo (Messenger in drugi, 2017).

Za razumevanje koncepta dela na daljavo je pomembno tudi sklicevanje na statistične vire, ki se uporabljajo za proučevanje dela na daljavo. Pred pandemijo so Messenger in drugi (2017) uporabljali izraza delo na daljavo in delo na daljavo s pomočjo informacijsko-komunikacijskih tehnologij (angl. remote work and remote work using information and communication technologies, v nadaljevanju TICTM) za označevanje vsake delovne ureditve, ki se je izvajala v celoti ali delno zunaj delodajalčevih prostorov, z ločevanjem med rednim delom na domu, priložnostnim TICTM in delom na daljavo s pomočjo informacijsko-komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT) (Messenger in drugi, 2017).

Organizacije se najpogosteje odločajo za delo na daljavo zaradi (Messenger in drugi, 2017):

- možnosti širjenja nabora talentov znotraj organizacije, saj jim delo na daljavo omogoča zaposlovanje tujcev, ki lahko delo opravljajo iz tujine in ne v državi sedeža podjetja;
- zmanjšanja fluktuacije zaposlenih in kot načina za pridobivanje talentov v obliki nefinančnih možnosti in fleksibilnosti, ki jih lahko ponujajo;
- povečanja produktivnosti zaposlenih;
- zmanjšanja stroškov za najem in opremo poslovnih prostorov.

Pomembno je omeniti tudi pravno ureditev dela od doma. V Sloveniji Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS, opredeljuje delo na daljavo v 68. členu. Delo na daljavo po ZDR-1 pomeni, da zaposleni opravlja delo izven delovnih prostorov delodajalca s pomočjo informacijske tehnologije. Zakon nadalje določa, da mora delodajalec v času dela na daljavo zagotavljati varnost in zdravje delavca ter mu omogočiti dostop do potrebnih sredstev in informacij za opravljanje tovrstnega dela. Delodajalec je dolžan o nameravanem organiziranju dela na domu pred začetkom dela obvestiti Inšpektorat za delo. Če delavec predlaga delo na domu zaradi potreb usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, mora delodajalec svojo odločitev pisno utemeljiti v 15 dneh.

ZDR-1 v Sloveniji dodatno določa, da zaposleni ne sme delati na daljavo iz tujine, razen če je to določeno v pogodbi o zaposlitvi. S tem je zagotovljena usklajenost z nacionalnimi zakoni in predpisi. Pomembno je tudi omeniti, da ZDR-1 v Sloveniji ne vsebuje določb v zvezi s hibridnim delom, kjer gre za kombinacijo dela od doma in dela v pisarni. Hibridno delo pa se lahko uveljavlja na osnovi kolektivne pogodbe znotraj podjetja (ZDR-1).

V magistrskem delu bom ločil tri oblike dela:

- hibridno delo, kjer zaposleni dela od doma vsaj 2–3 dni od vseh delovnih dni v tednu;

- delo od doma, kjer zaposleni vse delovne dni v tednu dela od doma;
- delo v pisarni, kjer zaposleni vse delovne dni v tednu dela v prostorih delodajalca.

Namen magistrskega dela je ugotoviti, kaj je ključno za uspešno izvajanje in implementacijo različnih oblik hibridnega dela in dela od doma. Torej, na katere dejavnike ima sprememba načina dela največji vpliv in kako preprečiti negativne vplive dela na daljavo. Podati želim poglobljen vpogled v izkušnje zaposlenih pri delu na daljavo s ciljem proučevanja vpliva dela na daljavo in hibridnega dela na zaposlene.

2.2 Zgodovina sprememb in razvoja dela na daljavo

Razvoj tehnologij je močno vplival na to, kje in kako delamo. Tehnološki napredek je omogočil delo od doma, ki je postalo ne le mogoče, temveč tudi priljubljeno in učinkovito. K večjemu zanimanju za delo na daljavo ter njegovi uporabi v zadnjih desetletjih je prispevalo več dejavnikov. Delo na daljavo je postalo priljubljeno v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) med naftno krizo v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Takratna ideja je bila prenos bremena na zaposlene namesto selitve zaposlenih na delovno mesto, da bi olajšali prometne težave in zmanjšali porabo energije. Kmalu zatem so zvezne in državne vlade začele financirati predstavitvene projekte za oceno izvedljivosti in učinkovitosti dela na daljavo. Do leta 1997 je že približno 10.000 zveznih uslužbencev delalo od doma ali na drugih oddaljenih lokacijah (Allen in drugi, 2015).

Tudi zasebna podjetja so prepoznala potencial dela na daljavo pri reševanju vprašanj delovne sile. Podjetji, kot sta Control Data Corporation in International Business Machines Corporation, sta začeli raziskovati možnosti dela od doma kot način zaposlovanja zelo spretnih, a redkih računalniških programerjev (Allen in drugi, 2001). Poleg tega se je v sedemdesetih in osemdesetih letih povečalo število parov z dvojnimi dohodki, zato je bilo delo na daljavo predstavljeno kot možnost za pomoč posameznikom pri usklajevanju službenih in družinskih obveznosti. Razvoj in širitev dela na daljavo sta povezana tudi s tehnološkim napredkom ter spremembami v družbi in gospodarstvu. Priložnosti za delo na daljavo so se povečale z razpoložljivostjo domačih računalnikov. Uvedba osebnih računalnikov v osemdesetih ter prenosnih računalnikov in mobilnih telefonov v devetdesetih letih je prinesla nižje cene in manjše velikosti naprav, hkrati pa povečala hitrost in pasovno širino povezave (Allen in drugi, 2015).

S tem tehnološkim napredkom je več pisarniških delavcev lahko delalo na daljavo zunaj pisarne. Poleg tega je prehod s proizvodnega na informacijsko temelječe gospodarstvo prispeval k rasti delovnih mest za delo na daljavo (Allen in drugi, 2015). V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so bile organizacije dodatno motivirane za izvajanje politik dela na daljavo kot odziv na Zakon o čistem zraku, ki je bil uveden s precejšnjimi popravki v letih 1970, 1977 in 1990 (Allen in drugi, 2015). Države so morale razviti izvedljive načrte za izpolnjevanje standardov kakovosti zraka, predvsem z urejanjem izpuhov iz vozil.

Spremembe leta 1990 so države prisilile k reviziji svojih načrtov in od delodajalcev zahtevale vzpostavitev programov prevoza zaposlenih.

Razvoj sistemov za delo na daljavo je bil eden od načinov za izpolnitev teh zahtev. Poleg tega je Zakon o Američanih z invalidnostmi iz leta 1990 dodatno spodbudil zanimanje za delo na daljavo kot sredstvo za povečanje zaposlovanja invalidov. Zakon nalaga delodajalcem, da zagotovijo razumne prilagoditve za invalidne posameznike, in omogočanje kvalificiranim zaposlenim s posebnimi potrebami, da delajo od doma, je ena od oblik takšne prilagoditve za enake možnosti zaposlovanja (Allen in drugi, 2015).

To potrjujejo Barrero in drugi (2023) v analizi zgodovinskega razvoja dela od doma, ki je pokazala, da so leta 1965 delovni dnevi, opravljeni od doma, predstavljali manj kot 0,5 % vseh plačanih delovnih dni v ZDA. Ta delež se je v naslednjih desetletjih postopoma povečeval. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je delo od doma večinoma vključevalo prenos dokumentov v aktovkah, medtem ko sta v devetdesetih letih prevladovali komunikacija prek telefonskih klicev in uporaba disket. Kasneje je z nastopom 21. stoletja razvoj interneta omogočil učinkovitejše delo na daljavo. Leta 2019 se je delež dela od doma povečal na približno 7 %, kar je nakazovalo možnost postopnega naraščanja v prihodnjih letih. Izbruh pandemije covid-19 pa je povzročil dramatičen preobrat. Socialno distanciranje, vladne prepovedi in strah pred virusom so sprožili nenaden in obsežen prehod na delo od doma.

Skladno z rezultati Raziskave gospodinjstev (angl. Household Pulse Survey) Urada za popis prebivalstva ZDA za obdobje 2022–2023 in Raziskave delovnih dogovorov in odnosov iz junija 2023 so polni delovni dnevi, opravljeni od doma, predstavljali približno 28 % vseh plačanih delovnih dni, kar je štirikrat več kot ocenjeni delež v letu 2019 (Barrero in drugi, 2023, str. 1–2).

V Evropski uniji je delo na daljavo uvedeno že več kot 20 let. Do nedavnega je bilo to večinoma privilegij majhnega števila visoko izobraženih ljudi (OECD, 2021, str. 315). To se je temeljito spremenilo s pojavom epidemije covid-19. Tako kot Barrero in drugi (2023) prikazujejo povečanje dela od doma v Ameriki in drugod po svetu, podatki, zbrani v elektronskih raziskavah, Messenger in drugi (2017) kažejo, da se je delež evropskih delavcev, ki delajo od doma, povečal iz 19 % v začetku leta 2020 na 48 % poleti istega leta. Ko so se razmere umirile in so cepiva omilila posledice covid-19, se je ta delež zmanjšal, vendar se zdi, da digitalno delo na daljavo postaja trajna oblika v hibridni obliki, ko delavci preživijo nekaj dni zapored v pisarni in določen delež delovnih dni v tednu doma (Sostero in drugi, 2020, str. 53–55).

2.3 Prednosti in slabosti dela na daljavo

Delo na daljavo je od pandemije covid-19 postalo vedno bolj zaželena oblika dela, saj ponuja številne prednosti tako za zaposlene kot tudi za delodajalce. Hkrati ima delo na daljavo tudi svoje slabosti, ki jih je treba upoštevati pri prehodu na različne oblike tovrstnega dela.

Najpogosteje omenjeni negativni vidiki dela na daljavo vključujejo občutek izolacije zaradi fizične in socialne oddaljenosti od sodelavcev. Nadalje študija v Veliki Britaniji kaže, da večina zaposlenih poroča, da opravljajo več nadur in delajo prek svojega formalnega delovnega časa. Delo od doma naj bi bilo še posebej zahtevno za zaposlene z majhnimi otroki zaradi motenj, povezanih s skrbjo zanje. Odsotnost iz pisarne naj bi prav tako povzročala manjšo vidnost in posledično strah zaposlenih, ki delajo na daljavo, da ta nevidnost omejuje možnosti za napredovanje, nagrade ter vpliva na pozitivno oceno delovne uspešnosti (Aczel in drugi, 2021).

Po drugi strani ima delo od doma več pozitivnih vidikov (Aczel in drugi, 2021):

- prihranek časa in finančnih sredstev za prevoz do delovnega mesta,
- lažje opravljanje gospodinjskih dolžnosti in usklajevanje družinskih obveznosti,
- več prostega časa ter
- več avtonomije pri razporejanju časa.

Nadalje bi lahko izpostavili tudi osebno udobje kot prednost dela na daljavo. Ljudje, ki delajo od doma, poročajo o večji motivaciji za delo in občutno večjem zadovoljstvu na delovnem mestu. To je najverjetneje posledica večje fleksibilnosti in večjega nadzora pri opravljanju dela. To potrjuje tudi študija v Veliki Britaniji, ki je zajela vzorec 30.000 gospodinjstev in pokazala, da je delo na daljavo pozitivno povezano z zadovoljstvom v prostem času, saj lahko ljudje, ki delajo od doma, namenijo več časa dejavnostim v prostem času (Aczel in drugi, 2021).

Povečana produktivnost je ena izmed pogosto izpostavljenih posledic dela na daljavo. Ta naj bi bila posledica fleksibilnih urnikov, manjše prisotnosti motenj ter prilagoditve delovnega okolja individualnim preferencam posameznikov. V sklop študij o produktivnosti spada tudi študija avtorjev Kowalski in Šlebarska (2022), ki sta izvedla anketo med zaposlenimi na vodilnih položajih o učinkih dela na daljavo. V študiji sta zajela 234 srednjih in nižje razrednih menedžerjev iz treh različnih podjetij. Vzorec je zajemal vse, ki so delo opravljali bodisi v hibridni obliki bodisi v celoti na daljavo. V vzorcu je bilo 71 % moških, kar odraža prevladujočo strukturo trga dela. Njuna analiza je prikazala glavne razlike v zaznavanju učinkovitosti dela med menedžerji na različnih ravneh vodenja. Raziskava je pokazala, da je pri delu na daljavo ključno izboljšati tehnično podporo in zmanjšati nepotrebne motnje, kar posledično poveča učinkovitost dela. Pomembno pa je tudi, da se skrbno spremljajo negativni učinki dela na daljavo, kot so oslABLJENI odnosi med zaposlenimi, da ne bi prišlo do občutkov izolacije (Kowalski in Šlebarska, 2022).

Njuna regresijska analiza je pokazala, da se dojemanje učinkovitosti dela na daljavo razlikuje med srednjim in nižjim menedžmentom. Srednji menedžment je zaznal zmanjšanje svoje učinkovitosti, medtem ko nižji menedžment večjih razlik ni opazil. Povečana fleksibilnost in manj motenj med delom vodita v večjo učinkovitost pri vseh menedžerjih v času dela na daljavo. Analiza je hkrati pokazala, da lahko tehnološke omejitve oziroma slaba kakovost internetne povezave zmanjšajo učinkovitost dela v ekipah in pri sodelovanju z zunanjim okoljem (Kowalski in Šlebarska, 2022).

Rezultati so pokazali, da je predvsem delo, ki zahteva večjo koncentracijo in reševanje problemov, bolj učinkovito opravljati doma, kjer je prisotnih manj motenj. Nižji menedžment tako bolj pozitivno ocenjuje delo na daljavo in izkazuje večjo učinkovitost kot višji menedžment, kar kaže na pomembno razliko v pogledu na delo na daljavo med različnimi ravni vodenja. To je ključno za oblikovanje učinkovitih strategij in politik dela na daljavo v organizacijah (Kowalski in Šlebarska, 2022).

Ne glede na povečano produktivnost pa je treba omeniti tudi negativne posledice dela na daljavo, povezane z mreženjem, ohranjanjem socialnih stikov znotraj podjetja in komunikacijo. Problematiko mreženja v povezavi s hibridnim delom od doma razširijo Yang in drugi (2022) v svoji raziskavi, kjer so analizirali 61.182 zaposlenih v ameriški podružnici podjetja Microsoft od leta 2019 do 2020. Raziskava je zajela učinke na socialno dinamiko zaposlenih pred in po uvedbi hibridnih oblik dela v času covid-19 ter pred epidemijo. Njihova analiza je pokazala, da je prehod na delo na daljavo v celotnem podjetju vplival na raznolikost struktur socialnih mrež in načinov mreženja na delovnem mestu. Največji vpliv je bil zaznan pri kakovosti in številu povezav v socialnih mrežah zaposlenih, saj je delo na daljavo zmanjšalo število povezav, ki omogočajo dostop do različnih informacij in skupin znotraj že obstoječih socialnih mrež.

Poleg krhanja socialnih odnosov in mrež znotraj podjetja je treba omeniti tudi vpliv dela na daljavo na prepletanje meje med poklicnim in zasebnim življenjem. Raziskava Buffer (2023) je pokazala podobne ugotovitve. Leta 2022 je kar 21 % anketirancev navedlo, da je bil njihov največji izziv pri delu od doma čezmerno preživljanje časa v svojem domu, saj niso imeli nobenega razloga za odhod. Številni, ki delajo od doma, nimajo posebej določenega delovnega prostora, kar vodi v prepletanje poklicnega in zasebnega življenja. Drugi najpogosteje izpostavljen problem pa je bil občutek osamljenosti in izolacije zaradi pomanjkanja socialnih stikov in interakcij na delovnem mestu (Buffer, 2023).

Zaposleni dodatno poudarjajo pomen strategij in načinov za uravnoteženje poklicnega in zasebnega življenja. Hkrati večina navaja, da so imeli med delom od doma manj težav s komunikacijo in sodelovanjem (Buffer, 2023).

3 VODENJE IN ORGANIZACIJA ZAPOSLENIH PRI DELU NA DALJAVO

3.1 Spremembe strategij komunikacij in uporabe tehnologij

Za učinkovito vodenje ekip, ki delajo na daljavo oziroma od doma, je potreben drugačen pristop v primerjavi z vodenjem tradicionalnih ekip, ki so fizično prisotne na isti lokaciji. Obstaja pet ključnih strategij za vodenje virtualnih ekip (Chong in drugi, 2023):

- vzpostavljanje jasnih pričakovanj in ciljev,
- uporaba ustreznih platform in orodij za komunikacijo,
- uvajanje smernic in pravilnikov za delo na daljavo,
- konsistentno spodbujanje aktivnosti, ki krepijo ekipo in socialne interakcije,
- povratno informiranje in ocenjevanje delovne uspešnosti.

Ključni dejavnik za uspešno delovanje ekip, ki delajo od doma, so jasno opredeljeni cilji, odgovornosti in vloge vodje. Menedžment mora zagotoviti, da je to jasno določeno in da vsi razumejo naloge ter pričakovane rezultate. To pomaga zmanjšati zmedo, izboljšati sodelovanje in spodbujati občutek odgovornosti med sodelavci v ekipah (Chong in drugi, 2023).

Organizacije morajo poleg jasno opredeljenih ciljev in pričakovanj poskrbeti tudi za uvajanje pravilnikov in smernic za delo na daljavo. S tem je zagotovljen okvir za usklajevanje ekip, ki delajo na daljavo. Tak pravilnik mora vključevati smernice za način komunikacije, delovni čas, varnost podatkov ter določiti, kako bodo zagotovljeni viri za delo od doma. Uvedba jasnega pravilnika omogoča podporno in produktivno okolje za delo od doma (Chong in drugi, 2023).

Pomembno je tudi zagotavljanje učinkovite komunikacije, ki je bistvena za sodelovanje ekip, ki delajo na daljavo. Za to je potrebna ustrezna izbira orodij, ki podpirajo komunikacijo v realnem času ter časovno neodvisno komunikacijo, torej interakcije, kjer hkratna prisotnost udeležencev ni zahtevana in so odzivi lahko časovno zamaknjeni.

Gre za podporo z ustrežno programsko opremo za videokonference, platformami za upravljanje projektov in takojšnje sporočanje, kot na primer Microsoft Teams, Zoom ali Slack. Za ohranjanje odgovornosti in konsistentno spodbujanje k izboljšavam sta potrebna redna izmenjava povratnih informacij in učinkovito ocenjevanje delovne uspešnosti. Menedžment mora zato skrbeti za organizacijo rednih srečanj s člani ekip, da sta omogočena konstruktivno podajanje povratnih informacij in priznavanje dosežkov. Tak neprekinjen krog povratnih informacij pomaga prepoznati področja za izboljšave in povečati zavzetost zaposlenih, kar je ključno za kulturo stalnega učenja in razvoja (Chong in drugi, 2023).

Redno podajanje povratnih informacij in učinkovita komunikacija sta bistvenega pomena za uspešno izvajanje dela na daljavo. Neuspešno izvedeno hibridno delo lahko povzroči številne izzive, kar prikazuje raziskava Miroslavov (2023) o sodelovanju ekip v hibridnem delovnem okolju. Statistika prikazuje, da kar 71 % zaposlenih svoje delo opravlja samostojno, čeprav polovico časa sodelujejo z ostalimi zaposlenimi. Neučinkovito izvedena praksa hibridnega dela lahko povzroči šume v komunikaciji, ki posledično vplivajo na kulturo podjetja in vodijo do nesporazumov. Raziskava Miroslavov (2023) tako kaže, da je 59 % zaposlenih v Združenih državah Amerike zaskrbljenih glede vključenosti v pomembne aktivnosti, projekte in sestanke, če niso stalno prisotni v pisarni. Podobna statistika je prikazana z vidika skrbi za sodelovanje pri projektih in možnosti za napredovanje, kjer 46 % zaposlenih meni, da je prednost za napredovanje dana tistim, ki delajo v pisarni.

Za učinkovito sodelovanje je pomembno gojiti vključujočo kulturo z organizacijo sestankov in razprav, ki vključujejo vse zaposlene, ne glede na to, ali delajo od doma ali v pisarni, ter spodbujajo osebno sodelovanje. S kulturo pa je tesno povezana tudi učinkovita komunikacija, kar prikazuje delo Bula in drugi (2024). V svoji empirični raziskavi so ugotovili, da spremembe v komunikaciji, do katerih pride v okviru hibridne ureditve dela, vodijo v večjo uporabo asinhrono komunikacije. Ta omogoča zaposlenim na različnih lokacijah in v različnih časovnih pasovih obdelavo podatkov ter premišljene odzive. Vendar tak način komunikacije hkrati upočasnjuje odločanje in proces načrtovanja. Prav tako je v hibridni ureditvi težje angažirati in mobilizirati celotno ekipo zaposlenih, zato je za to obliko dela treba vzpostaviti dodatne procese in načine komuniciranja za učinkovito sodelovanje (Bula in drugi, 2024). Avtorji nadalje poudarjajo tudi pomen jasne strukture in procesnih okvirov. Vsi zaposleni morajo jasno razumeti svoje odgovornosti ter vrednost svojega dela, kar jim pomaga prepoznati in začititi njegov namen.

V primerjavi z drugimi avtorji Bula in drugi (2024) v svojem delu posebej poudarjajo izkušnje zaposlenih pri uporabi informacijsko-komunikacijskih tehnologij za ohranjanje povezanosti. Kot rešitev za krepitev povezanosti izpostavljajo velik pozitiven vpliv vključene kamere med sestanki, organizacijo neformalnih druženj za ekipe tako v pisarni kot izven nje prek različnih aplikacij, virtualno pitje kave, igranje spletnih iger in sodelovanje na tekmovanjih.

Neformalna druženja in različne oblike socializacije prek aplikacij pa niso dovolj za uspešno izvajanje hibridnih oblik dela. Za učinkovito delo je pomembna tudi gradnja zaupanja in dobrih medosebnih odnosov med člani ekip, ki delajo od doma. Prav zato je treba spodbujati aktivnosti za krepitev ekip in socialne interakcije z namenom spodbujanja močnih medosebnih odnosov ter občutka pripadnosti med oddaljenimi zaposlenimi. Učinkovit način za krepitev socialnih mrež vključuje spletne igre, socialne dogodke prek videokonferenc ali skupinsko reševanje problemov. Tovrstne aktivnosti prispevajo k izboljšanju kohezije v ekipah in spodbujajo razvoj pozitivne kulture dela na daljavo (Chong in drugi, 2023).

Kako pomembna je komunikacija pri delu na daljavo, prikazuje tudi študija avtorjev Jämsen in drugi (2022), ki ponuja vpogled v vidike relacijske komunikacije v okviru polnega delovnega časa na daljavo. V svojem delu so ugotovili, da obstaja 17 različnih vidikov medosebne komunikacije, ki zajemajo vrste komunikacije, kot sta podpora in humor, stališča do medosebne komunikacije ter občutke, kot je hrepenenje po družbi sodelavcev. Prav tako vključujejo različne percepcije, povezane s časom, krajem in medijem komunikacije. Te percepcije in občutki se nanašajo tudi na vzpostavljanje stikov in opisovanje skupnih odmorov. Jämsen in drugi (2022) so te vidike nadalje kategorizirali na izzive in priložnosti, ki jih prinaša delo od doma. Večji delež omemb, kar 86 %, poudarja izzive in težave, povezane s prehodom na delo od doma v kontekstu medosebne komunikacije. To prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Učinki dela na daljavo

Vidik relacijske komunikacije	Delež vseh omenjenih vidikov (%)
Izzivi	86
Hrepenenje po sodelavcih	15
Odsotnost spontanih srečanj	13
Odsotnost neformalnih odmorov	13
Šibkejši občutek skupnosti	12
Osamljenost in občutek izolacije	11
Zmanjšana socialna podpora delovne skupnosti	8
Višji prag za vzpostavitev stika	7
Zmanjšana socialna podpora nadrejenega	5
Manj humorja	1,3
Povečanje konfliktov	0,7
Priložnosti	14
Močnejši občutek skupnosti	5
Nadzor nad količino komunikacije	3
Povečana socialna podpora delovne skupnosti	3
Povečana socialna podpora nadrejenega	1,5
Zmanjšanje konfliktov	0,6
Nižji prag za vzpostavitev stika	0,5
Več humorja	0,4

Vir: prirejeno po Jämsen in drugi (2022).

Večina anketirancev je zaznala, da je prehod na delo na daljavo izziv za medosebno komunikacijo, saj zmanjšuje količino komunikacije, naravne oziroma spontane priložnosti za pogovor ter hkrati otežuje vzpostavljanje stikov s sodelavci, kar posledično zmanjšuje tudi prejem podpore. Kar 44 % anketirancev (487 od 1091) je izrazilo skrb, da so te spremembe privedle do zmanjšanja humorja med sodelavci, povečanega hrepenenja po stikih s sodelavci in občutka izolacije. Raziskava prav tako kaže, da je izguba skupnih

odmorov in spontanih srečanj privedla do zmanjšanja medosebne komunikacije, kar ponazarja, kako delo od doma spreminja običajne navade in načine medosebne interakcije ter vzpostavljanja povezav v različnih organizacijah (Jämsen in drugi, 2022). Jämsen in drugi (2022) poudarjajo tudi, da je izkušnja medosebne komunikacije dvoplastna, saj je odvisna tako od percepcije posameznika kot od njegovega položaja v podjetju. Percepcija komunikacije se razlikuje glede na različne vidike, vendar je njihova analiza individualnih značilnosti pokazala, da je delo od doma izziv za medosebno komunikacijo ne glede na lastnosti posameznikov. Ugotovitve torej kažejo, da je prehod na delo na daljavo povzročil spremembe v komunikaciji v organizacijah, vendar ni mogoče pojasniti različnih pogledov na medosebno komunikacijo z značilnostmi posameznikov, saj so vsi profili anketirancev sledili istim trendom.

Ključnega pomena za učinkovit vpliv nadrejenih na zaposlene je zaupanje v vodstvo. Vendar pa je še vedno predmet razprav, kateri pristop je najučinkovitejši za spodbujanje zaupanja – instrumentalni ali motivacijski. Zaupanje je opredeljeno kot pripravljenost zaposlenega oziroma posameznika, da se izpostavi tveganju v odnosu do dejanj tretje osebe na osnovi pozitivnih pričakovanj. Gre za ključno psihološko stanje, ki pozitivno vpliva na motivacijske dejavnike.

Študija Tang in drugi (2023), ki temelji na teoriji samodoločanja, je raziskovala neposredne učinke paternalističnega vodenja na zaupanje v vodstvo ter posledično, kako to vpliva na zadovoljevanje osnovnih psiholoških potreb podrejenih. Zaupanje so obravnavali kot pozitivna pričakovanja, ki jih spremljajo samozavestne odločitve. V raziskavi, ki je vključevala 1076 učiteljev na Kitajskem, so ugotovili, da ima paternalistično vodenje neposreden vpliv na zaupanje in potrebe podrejenih, povezane z njihovimi kompetencami, avtonomijo in občutkom povezanosti.

Raziskava je bila osredotočena na proučevanje razlik in vplivov avtoritarnega, benevolentnega in moralnega stila vodenja. Za avtoritarni stil vodenja sta značilni stroga kontrola in centralizacija odločanja. Zanj je značilna zahtevana popolna poslušnost, vodstvo pa se pri odločanju ne posvetuje z zaposlenimi. Benevolentni stil vodenja odlikujeta prijaznost in skrbnost do podrejenih, vendar vodje kljub temu ohranjajo distanco do zaposlenih. Tak način vodenja vključuje razumevanje potreb zaposlenih. Moralni stil vodenja pa poudarja moralo, etiko in pravično ravnanje z zaposlenimi. Odločitve temeljijo na vrednotah podjetja in načelih ter spodbujajo enako obravnavo vseh zaposlenih. Zaupanje v odnosih pozitivno vpliva na zelene delovne rezultate, kot so zadovoljstvo zaposlenih, prizadevnost in uspešnost, hkrati pa zmanjšuje možnosti negativnih izidov, kot je izguba kadrov. Prav zato je prepoznavanje načinov za spodbujanje zaupanja med podrejenimi vse pomembnejši dejavnik v organizacijskih strukturah (Tang in drugi, 2021).

V svojem delu so Tang in drugi (2021) s pomočjo regresijske analize prikazali, da je avtoritarni tip vodenja negativno povezan z zaupanjem v vodstvo ter da obstaja pozitivno razmerje med moralnim vodenjem in zaupanjem v vodstvo. Ugotovili so tudi, da je zaupanje

povezano z glasom zaposlenih, torej z možnostmi, da zaposleni izražajo svoje mnenje in podajajo povratne informacije, ki vplivajo na odločitve v podjetju ali organizaciji. To predstavlja pomemben vidik organizacijske kulture, saj spodbuja inovativnost, kreativnost, zadovoljstvo in odprtost zaposlenih.

To se neposredno nanaša na delo na daljavo, saj ima prav komunikacija, izražanje mnenj in podajanje povratnih informacij največji pomen pri tej obliki dela. Način vodenja lahko zato še dodatno vpliva na razpoloženje in posledično na produktivnost zaposlenih, ki delajo bodisi popolnoma na daljavo bodisi v različnih hibridnih oblikah dela.

Tang in drugi (2021) so nadalje proučevali tudi vlogo prepričanja posameznikov v lastne sposobnosti pri organizaciji in izvajanju delovnih nalog. Ugotovili so, da občutek lastne učinkovitosti oziroma prepričanje v lastne sposobnosti pozitivno vpliva na zaupanje v vodstvo in povečuje glas zaposlenih. Posamezniki z večjim zaupanjem v lastne sposobnosti učinkoviteje izražajo svoje mnenje in podajajo povratne informacije v organizacijah, kjer zaupajo vodstvu. Raziskava tako kaže, da na delo na daljavo ne vpliva le vodenje, temveč tudi prepričanja posameznikov o lastnih sposobnostih pred prehodom na to obliko dela.

Razvidno je torej, da sta poleg komunikacije in zaupanja v lastne sposobnosti za ohranjanje kohezije in produktivnosti zaposlenih ključna tudi način vodenja in zaupanje v nadrejene ter prihodnost organizacije. Zaupanje v vodstvo in lastne sposobnosti pa lahko začneta upadati ob zmanjšani komunikaciji in pomanjkanju povratnih informacij vodstva pri delu na daljavo.

Ugotovitve raziskave Tang in drugi (2021) potrjuje tudi Caniëls (2023). Njegova raziskava je pokazala, da sta za motivacijo, delovno vedenje in učinkovitost ključna vodstvo in njegov vpliv. Študija se je osredotočila na vodenje, ki spodbuja doživljanje pozitivnih čustev pri podrejenih. Avtorji so proučevali, ali je pozitiven stil vodenja povezan s pozitivnim razpoloženjem zaposlenih pri delu na daljavo. Rezultati kažejo, da pozitiven odnos vodstva pomembno prispeva k pozitivnemu razpoloženju in motivaciji zaposlenih, zlasti pri delu od doma. To nakazuje, da je pri hibridnih oblikah dela odnos do zaposlenih še posebej pomemben. Rezultati raziskave kažejo, da v začetnih fazah odnosa med vodjo in zaposlenimi pozitivno vedenje vodje pomembno prispeva k motivaciji in delovni angažiranosti zaposlenih. Pri zaposlenih, ki so že v daljšem delovnem odnosu z vodjo, takšna vedenja nimajo večjega vpliva na spremembe v načinu dela in motivaciji. Jasno pa je, da zaposleni na daljavo potrebujejo potrditev, da je njihova delovna uspešnost na ustrezni ravni in da izpolnjujejo pričakovanja vodstva. Različne pohvale, spodbude in zahvale prispevajo k pozitivnemu odnosu in motivaciji zaposlenih, ki so v začetnih fazah zaposlitve. Zaposleni, ki so na določenem delovnem mestu že dalj časa, lahko takšna sporočila razberejo tudi iz manj eksplicitnih gest in očesnega stika z vodjo. To je skladno s teorijo socialnega učenja, ki poudarja, da zaposleni pogosto uporabljajo opazovalno učenje. Ker pa je pri delu na daljavo ta možnost opazovanja signalov med delom omejena, je potrebna večja mera eksplicitnih pozitivnih vedenj vodij, da se ta potreba zapolni.

Danes je zaradi dinamike poslovnega okolja in agresivnih konkurenčnih politik skoraj nemogoče uspeti brez spodbujanja inovativnosti. Za to je v veliki meri potrebno sodelovanje, ki zahteva vodstvo, ki svoje podrejene motivira tako, da presežejo svoje individualne cilje in težnje k osebni koristi ter se osredotočijo na pomembnejšo vizijo: povečanje inovativnih izidov in uspeh organizacije kot celote. Uspeh organizacije je tako v veliki meri odvisen od vpliva vodij na zaposlene in od stila oziroma načina vodenja (Alheet in drugi, 2021).

Različne oblike dela od doma zahtevajo različne kombinacije stilov vodenja. Vodstvo mora ob prehodu zaposlenih na delo od doma prilagoditi svoj pristop, da bo omogočal učinkovito komunikacijo in motiviral zaposlene. Potrebna je prilagoditev glede na individualne potrebe posameznikov, kulturo podjetja in cilje organizacije. Zato je pomembno ločevati med različnimi stili vodenja. Transformacijski stil vodenja ustvarja primerno okolje za ekipno delo, usmerjeno k inovacijam, predvsem zato, ker je takšno delo tvegano, saj je uspeh idej negotov. Takšno vodstvo ustvarja, spodbuja in razvija občutek lastne učinkovitosti med člani ekipe. Podrejeni posledično natančno prepoznajo, kaj se od njih pričakuje in kakšen napor je potreben, da prispevajo k ciljem organizacije. Ključna je inspiracijska motivacija, ki je glavna komponenta transformacijskega vodenja in velja za ključni dejavnik pri spodbujanju inovativnega dela z uporabo privlačne vizije prihodnosti. Hkrati intelektualna stimulacija spodbuja motivacijo za reševanje izzivov in odpiranje novih pogledov na probleme z različnih perspektiv (Alheet in drugi, 2021).

Stil in vpliv takšnega vodenja delujeta tako, da podrejeni posnemajo vodstvo pri iskanju novih in ustvarjalnih idej. Vodstvo mora imeti sposobnosti, ki mu omogočajo spodbujati intrinzično motivacijo pri svojih sledilcih. Namen tega stila vodenja je ustvariti močan občutek entuziazma med podrejenimi, kar posledično spodbuja večjo predanost projektom in inovativnosti pri delu. Kot primer lahko navedemo spodbujanje dolgoročnih ciljev na področju obnovljivih virov energije prek inovacij, namesto osredotočanja na kratkoročne finančne uspehe. Ključno je predstaviti širšo sliko in vizijo, ki presega kratkoročne cilje, pri čemer je pomembno, da zaposleni razumejo, kako njihovo delo prispeva k viziji podjetja (Alheet in drugi, 2021).

Transakcijski stil vodenja je v nasprotju s transformacijskim bolj usmerjen k delovni uspešnosti in temelji na vzajemnem odnosu med vodjo in zaposlenimi, ki se izraža skozi pogojne stimulacijske nagrade za doseženo delovno uspešnost ter kazni v primeru negativnih ocen dela. Ta stil vodenja temelji na jasni opredelitvi zelenih delovnih nalog in zagotavljanju njihovega doslednega izvajanja z uporabo rutinskih opomb. Tak način vodenja že sam po sebi zavira spodbujanje novih in izvernih dejavnosti.

Stil vodenja »pustiti pri miru« oziroma politika nevmešavanja (fr. laissez-faire) je pasiven, saj ni osredotočen na razvoj zaposlenih in temelji na prepričanju, da lahko podrejeni sami poskrbijo zase. Pri takšnem vodenju vodstvo opusti nadzor nad zaposlenimi in se izogiba vsem oblikam interakcije s podrejenimi. Gre za izogibanje odločanju in opuščanje odgovornosti. Vodstvo se v delo zaposlenih vključi le s popravki v primeru napak, zato tak

stil ne podpira ustvarjalnosti in dodatno ne motivira zaposlenih k inovativnosti (Alheet in drugi, 2021).

Podobne ugotovitve prikazuje študija Mawoli in Haruna (2013), ki navaja tri oblike vodenja zaposlenih, ki jih lahko vodstvo uporablja glede na zelene učinke in situacijo: demokratični, avtorski ter stil politike nevmešavanja. Študija, izvedena na vzorcu medicinskega osebja, je proučevala delovno uspešnost pod vplivom različnih stilov vodenja. Ugotovitve so pokazale, da različni načini vodenja ustvarjajo različno delovno uspešnost. Demokratični stil vodenja je imel pomemben pozitiven vpliv na delovno uspešnost, medtem ko sta imela avtorski stil in stil nevmešavanja skoraj ničelni vpliv. Nadalje je študija pokazala, da ima avtorski stil vodenja negativen vpliv na zavzetost zaposlenih za ponujanje kakovostnih storitev, kar kaže, da uporaba avtorskih in avtoritativnih stilov vodenja na različnih ravneh privede do nezaželenega zmanjšanja kakovosti izvajanja delovnih nalog, kot je razvidno iz primera zdravstvenih delavcev.

Rezultati študije Mawoli in Haruna (2013) so skladni z ugotovitvami raziskave Nuhuja (2010), ki ugotavlja, da je demokratična oblika vodenja najučinkovitejša pri spodbujanju uspešnosti in zavezanosti zaposlenih podjetju. Posledično je demokratični stil vodenja najbolj produktiven med vsemi tremi obravnavanimi stili. V nasprotju z raziskavo Alheet in drugi (2021) pa sta Mawoli in Haruna (2013) ugotovila, da je lahko stil nevmešavanja (*laissez-faire*) pri zdravstvenem osebju prav tako učinkovit, saj zaposleni z jasno določenimi cilji delujejo učinkovito tudi brez neposrednega nadzora.

Razumevanje zgoraj navedenih načinov vodenja je ključno za učinkovito upravljanje zaposlenih na daljavo, saj sta avtorski in stil nevmešavanja zelo neučinkovita predvsem v pogojih dela na daljavo. Napačna strategija oziroma način vodenja lahko v tem kontekstu vodi v izgubo zaupanja, nižjo produktivnost in zmanjšano zavezanost zaposlenih k ciljem organizacije.

Po mnenju Brečko (2021) je demokratični način vodenja najučinkovitejši pristop za delo na daljavo, saj nova realnost zahteva večjo vključenost zaposlenih v odločanje in večjo participacijo, s čimer se spodbuja avtonomija. Brečko (2021) ugotavlja, da demokratično vodenje oziroma po njenih besedah »integrativni in participativni stil vodenja« odlično dopolnjuje delo na daljavo, saj temelji na zaupanju, odprti komunikaciji in sodelovalnem odločanju ter spodbuja avtonomijo in hkrati odgovornost. Tak način vodenja učinkovito spodbuja individualno odgovornost in proaktivnost, kar se dobro ujema z delom na daljavo, kjer je poudarjeno predvsem samostojno delo. Poleg tega ta pristop povečuje motivacijo zaposlenih z večjim vključevanjem v odločanje, kar krepi zavezanost k doseganju skupnih ciljev. Poudarek na odprti komunikaciji pa preprečuje nesporazume ter omogoča učinkovito sodelovanje in večje zaupanje v vodstvo.

3.2 Spremembe metod spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti

Ocenjevanje uspešnosti je proces, ki je pomemben v okviru vodenja in dela s človeškimi viri, saj zagotavlja osnovo za napredovanje, razvoj kariere in uspešnosti zaposlenih v sklopu sistema nagrajevanja. Gre za sistematičen proces za izboljšanje kakovosti dela v organizaciji s pomočjo razvoja ekip in posameznikov. Popolne prakse za ocenjevanje uspešnosti, ki bi delovala v vseh okoljih, ni, zato je treba poiskati najbolj primerno metodo za določeno kulturo, strukturo organizacije in profil zaposlenih (Kuzulu in Iyem, 2016).

Procesi in metode ocenjevanja uspešnosti zaposlenih so pomembni tudi z vidika zaposlenih na daljavo zaradi zmanjšane količine neposrednega nadzora in povečane potrebe po samodisciplini pri delu zaposlenih. Z ustreznimi metodami spremljanja in ocenjevanja uspešnosti zaposlenih lahko ugotovljamo in spremljamo njihove kompetence ter njihovo rast in napredek ustrezno nagrajujemo. Redna izvedba ocenjevanja delovne uspešnosti je tako ključna za podjetje, saj omogoča stalno spremljanje prispevkov zaposlenih k uspehu in viziji podjetja.

Proces ocenjevanja zaposlenih prispeva k razvoju podjetja in zaposlenih, saj omogoča razumevanje njihovih prednosti in slabosti ter načine nadaljnjega usmerjanja. Z ocenjevanjem lahko jasno in objektivno ugotovimo, katerim zaposlenim lahko bolj zaupamo, katere pa bi morali dodatno usposablјati, odpustiti ali napredovati. Metode ocenjevanja uspešnosti so sistematični pristopi za ocenjevanje zaposlenih in zagotavljajo strukturiran okvir za merjenje ter analizo različnih vidikov zaposlenih, kot so poznavanje dela, spretnosti, produktivnost in splošen prispevek k organizaciji (Empuls Blog, 2024).

Vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice predstavljajo eno izmed kompleksnejših metodologij za analizo in kvantifikacijo delovne uspešnosti na specifičnih področjih. Metoda se osredotoča predvsem na sistematično obravnavo in zbiranje ključnih vedenjskih vzorcev ter dogodkov, ki prikazujejo ključne vidike delovne učinkovitosti. Postopek take lestvice vključuje klasifikacijo, analizo in izbor dogodkov v različne lestvice, ki so relevantne v določenem kontekstu, kar omogoča natančnejšo, bolj diferencirano in objektivno oceno delovne uspešnosti zaposlenih. Tak pristop posledično zmanjšuje subjektivnost in pristranskost ocenjevanja, povečuje zanesljivost ocenjevalnih procesov ter hkrati izboljšuje tok povratnih informacij (Martin-Raugh in drugi, 2016).

V praksi se take lestvice uporabljajo tako, da se konkretnim primerom vedenja dodelijo točke na ocenjevalni lestvici. Lestvica na primer sega od opisov vedenja, ki kaže na neučinkovito delo, do opisov izjemno učinkovitega dela. Vsaki točki ocenjevalne lestvice je dodan praktičen primer vedenja. Ocenjevalci nato primerjajo vedenje v praksi s primeri, ki so bili vnaprej določeni. Metoda vedenjsko sidrane lestvice (angl. Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS) je pomemben način ocenjevanja zaposlenih z vidika dela na daljavo, saj zmanjšuje pristranskost, k čemur je delo na daljavo bolj nagnjeno zaradi pomanjkanja neposrednega vpogleda vodstva v delo zaposlenih na dnevni ravni. To zmanjšuje

subjektivnost, saj temelji na konkretnih primerih vedenja. Za hibridno delo je ta metoda primerna z več vidikov (Martin-Raugh in drugi, 2016):

- omogoča bolj jasna pričakovanja skozi jasno opredeljene vedenjske standarde, ne glede na lokacijo dela;
- povečuje zanesljivost ocenjevanja zaradi boljše medsebojne primerljivosti.
- temelji na objektivnih kriterijih, kar omogoča, da zaposleni sistem ocenjevanja dojemajo kot pravičen.

Metoda povratnih informacij 360 stopinj, ki se uporablja za ocenjevanje uspešnosti, je znana tudi kot celovita ocena iz povratnih informacij raznolikih ocenjevalcev na osnovi informacij, prejetih iz različnih virov, od zgoraj navzdol, prek skupinskega ocenjevanja itd. Gre za proces povratnih informacij, ki vključuje zbiranje pogledov oziroma vidikov na vedenje posameznika ter vpliv njegovega vedenja na nadrejene, kolege, člane ekipe, podrejene, dobavitelje in stranke. Metoda povratnih informacij 360 stopinj se najpogosteje uporablja za namen razvoja in zagotavljanja uspešnosti (Kuzulu in Iyem, 2016).

Metoda ocenjevalnega centra predstavlja standardiziran ocenjevalni proces. Poteka tako, da eden ali več udeležencev opravlja različne vedenjske simulacije, med katerimi jih opazuje več ocenjevalcev, usposobljenih za opazovanje vedenja ali procesov, ki jih posameznik izvaja, in za samo ocenjevanje teh vedenj. Opazovanca se ocenjuje na osnovi vnaprej določenih vedenjskih kompetenc. Z združevanjem podatkov se vsak udeleženec oceni na osnovi doseženega konsenza med različnimi ocenjevalci. Metoda ocenjevalnega centra se najpogosteje uporablja za izbor, ocenjevanje in razvoj menedžerjev, vendar je učinkovita tudi za ocenjevanje zaposlenih na nižjih položajih. Pri tem je treba paziti, da je ocenjevalni center razvit in izvajan v skladu s cilji upravljanja talentov.

Vsak ocenjevalni center mora vsebovati delovno relevantne vedenjske kompetence. Izhodišče za ocenjevalni center je določitev ključnih kompetenc, ki omogočajo ustrezno razlikovanje med bolj in manj učinkovitim delovanjem zaposlenih. Takšna analiza dela zagotavlja ključne informacije o sposobnostih, veščinah, značilnostih, kompetencah, znanju in nalogah, ki so potrebni za uspešno delo na določenem delovnem mestu.

Izbor in poznavanje načinov ocenjevanja uspešnosti zaposlenih sta ključna za uspešno delo na daljavo in enakomerno razporeditev dela med zaposlene. Analizo pa je mogoče izvesti na več načinov, bodisi z uporabo strukturiranih vprašalnikov, s katerimi zbiramo informacije o delu in lastnostih delavca, z intervjuji odprtega tipa, izpolnjevanjem seznamov delovnih nalog, zbiranjem ključnih dogodkov, pregledom obstoječe dokumentacije ali z uporabo mreže, ki se nanaša na določeno delovno mesto (Meiring in Buckett, 2016).

Obe zgoraj navedeni metodi sta uporabni za delo na daljavo, vendar je v tem primeru metoda 360 stopinj bolj primerna kot metoda ocenjevalnega centra. To pa zato, ker se metoda 360 stopinj lažje prilagodi delu na daljavo z uporabo ustreznih digitalnih orodij, je cenejša in ne zahteva fizične izvedbe ocenjevalnega centra.

3.3 Spremembe načinov spodbujanja motivacije, morale in angažiranosti zaposlenih

Človeški viri in njihov intelektualni kapital se danes obravnavajo kot ena izmed ključnih naložb neotipljive vrednosti. Ravnanje s človeškimi viri je tako postalo bistveno bolj zapleteno in kompleksno kot ravnanje z drugimi vrstami kapitala in viri, kot so na primer finančni, tehnični, informacijski in drugi viri. Motiviranje zaposlenih je ključno v procesu rasti in razvoja organizacije, predvsem zaradi potenciala, ki ga prinašajo sposobnosti zaposlenih ob preseganju lastnih omejitev. V tem kontekstu je motivacija obravnavana kot vidik, povezan z voljo osebe za delovanje na določen način, ki predstavlja psihološko notranje stanje zaposlenega. Je način za usmerjanje in vodenje z namenom zadovoljevanja tako potreb zaposlenega kot potreb organizacije. Motiviranje človeških virov pri opravljanju dela pomeni tudi nagrajevanje, ki prispeva k blaginji podjetja skozi napor in pobudo zaposlenih. Sama oblika nagrajevanja je lahko materialna ali nematerialna, v finančni ali nefinančni obliki. Glavni motivacijski dejavnik je diferenciacija v okviru finančnih nagrad glede na učinkovitost in uspeh. Raziskave kažejo, da enakomerna porazdelitev dohodka privede do demotivacije zaposlenih (Lazar in Joga, 2023).

Glede na raznolikost delovnih mest in zaposlenih moramo temu primerno prilagajati tudi pristop k motivaciji zaposlenih, ki mora biti usmerjen na posameznika, njegov potencial, interese, potrebe, ambicije in vedenja ter pripravljenost sprejemati nove odgovornosti in naloge.

Motivacijske dejavnike lahko opredelimo kot elemente, ki povzročajo, da oseba izvaja določena dejanja in prevzema določene naloge in odnose. Ločimo jih na oprijemljive, kot so konkurenčna plača, finančne nagrade, bonusi ter druge materialne in finančne ugodnosti, in neoprijemljive, kamor sodijo ponujene možnosti za razvoj kariere, varnost zaposlitve, priznavanje uspeha, napredovanje in nazivi ter delo na daljavo (Lazar in Joga, 2023).

Koncept neoprijemljivih nagrad je nadalje razvit skozi koncept managementa vseh oblik plačil (angl. Total Rewards Management, v nadaljevanju TRM), ki poudarja, da je za zavzetost zaposlenih ključno tudi nefinančno nagrajevanje, saj zmanjšuje fluktuacijo kadrov in povečuje zadovoljstvo zaposlenih. V okviru koncepta TRM se kot nefinančne oblike nagrajevanja predlaga priznavanje dosežkov in nagrad, ustrezno delovno okolje, organizacijska kultura, spoštovanje ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, fleksibilen delovni čas, možnosti za karierni razvoj ter različne ugodnosti, kot so športni programi in zavarovanja (Mabaso in Dlamini, 2018).

Zgoraj navedeni koncept je uporaben tudi v primeru hibridnega dela, saj takšna oblika dela terja visoko stopnjo odgovornosti, avtonomije in zaupanja med zaposlenimi in organizacijo. Teorija, ki poudarja pomen nefinančnega nagrajevanja, je dobra izbira za ustvarjanje privlačnega okolja za delo na daljavo. Koncept nagrajevanja, ki temelji na motiviranju zaposlenih, fleksibilnosti in spoštovanju ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem,

je primeren za delo na daljavo, saj to delo pogosto spremljata občutka osamljenosti in izgorelosti.

Motivacijo za delo lahko nadalje razdelimo glede na bistvene elemente (Lazar in Joga, 2023):

- Na pozitivno in negativno motivacijo: prva predstavlja pohvale in spodbude s koristnimi učinki, druga pa temelji na grožnjah, občutkih krivde in kaznovanju.
- Na notranjo in zunanjo motivacijo: prva je povezana s potrebami posameznika in je usklajena z njegovim delom, medtem ko je druga vsiljena ali jo predlaga tretja oseba ter se pogosto kaže v negativnih čustvenih izkušnjah, kot so zavrnitev, odpor ali odpor do napredovanja.
- Na kognitivno in afektivno motivacijo: prva izvira iz kognitivnih procesov in spodbuja intelektualno aktivnost, medtem ko je druga povezana s potrebo posameznika, da se ob drugih počuti bolje. Gre za motivacijo, ki jo v posamezniku izzove okolje.

Z namenom boljšega razumevanja, kaj in na kakšen način motivira zaposlene v času dela od doma, je pomembno razumevanje zgoraj predstavljenih konceptov motivacije za delo. V kontekstu dela na daljavo je zato pomemben poudarek na notranji motivaciji posameznika ter na pozitivni in kognitivni motivaciji, saj delo na daljavo zahteva visoko stopnjo avtonomije, grajenje občutka povezanosti in učinkovite možnosti za učenje.

Študija Waghe in drugi (2013) je pokazala, da je motivacija zaposlenih odvisna od zaznave nagrad in priznanj kot neodvisnih spremenljivk. Ugotovili so močno povezavo med zaznanim priznanjem dosežkov zaposlenih in delovno uspešnostjo, kar pomembno vpliva na nadaljnje delo zaposlenih. Njihova regresijska analiza je pokazala, da tak sistem nagrajevanja in priznavanja dosežkov pojasni kar 51,8 % motivacije zaposlenih. Več kot 73 % zaposlenih je zainteresiranih za in ceni tako denarne kot nedenarne metode nagrajevanja in priznavanja dosežkov, vendar le v primeru, da so osnovne potrebe že zadovoljene. Njihove ugotovitve hkrati potrjujejo Maslowovo hierarhijo potreb, ki navaja, da morajo biti najprej zadovoljene osnovne potrebe, kot so plačilo in ugodnosti, šele nato se lahko zadovoljujejo potrebe višjih ravni, ki posledično pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Pomemben vidik motivacije zaposlenih je tudi jasnost glede načina nagrajevanja in priznavanja uspešnosti ter preglednost politik upravljanja človeških virov. To pozitivno vpliva na motivacijo osebja in pripomore k reševanju konfliktov med zaposlenimi. Programi nagrajevanja so ključni za izboljšanje produktivnosti, predanosti zaposlenih in organizacijske uspešnosti na dolgi rok. Vsak program pa mora vključevati tako denarne kot nedenarne motivacijske elemente. Do glavnih razlik prihaja glede na višino dohodkov zaposlenih; avtorji zato delovno silo delijo na »modre« in »bele« ovratnike. Zaposleni v nižjih plačnih razredih izkazujejo večji interes za nagrade, saj še nimajo zadovoljenih osnovnih potreb po Maslowovi teoriji.

Z drugega vidika problematiko motiviranja zaposlenih obravnava Roopavathi in Kulothungan (2021). V njihovi raziskavi se osredotočata na težave usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Poudarjata pomen prilagoditve delovnih navad, ki zaposlenim omogočajo lažje usklajevanje dela z drugimi obveznostmi izven poklicne sfere. Pomanjkljivosti na tem področju lahko negativno vplivajo tako na delodajalca kot na zaposlenega. Pri zaposlenih to lahko vodi v slabše duševno in fizično zdravje, zmanjšano individualno ter organizacijsko uspešnost in nižje zadovoljstvo na delovnem mestu. Posledično se za delodajalca to kaže v povečani odsotnosti zaposlenih, večjem številu bolniških odsotnosti, višji fluktuaciji zaposlenih, večjih stroških zaposlovanja in usposabljanja ter slabših poslovnih rezultatih. Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem v bistvu pomeni, koliko časa je posamezniku na voljo za delo in za druge dejavnosti.

Najpogostejši razlogi za neravnovesje med delom in zasebnim življenjem so (Roopavathi in Kulothungan, 2021):

- nadure kot posledica dodatnih naporov zaradi pritiskov konkurence na trgu dela,
- individualne karijerne ambicije,
- vpliv globalnega gospodarstva na izbor izobraževanj in zaposlitev,
- nezadostni dohodki,
- nadure kot nadomestilo za prenizke mesečne dohodke,
- posamezniki z višjimi dohodki, ki so prav zato bolj obremenjeni z nadurami in večjo odgovornostjo,
- čas, potreben za vožnjo na delo in prometne zastoje,
- pomanjkanje občutka varnosti na delovnem mestu, pomanjkanje podpore in razumevanja družinskih članov in sodelavcev ter nejasno opredeljene delovne naloge oziroma slaba delegacija zadolžitev in obveznosti med zaposlenimi.

Pomembna je tudi kultura podjetja, ko govorimo o motivaciji zaposlenih za delo. To je še posebej ključno pri delu od doma, saj zaposleni nimajo neposrednega stika s sodelavci in nadrejenimi. Za ohranjanje angažiranosti in motivacije je zato ključna prilagoditev strategij, kot so redna virtualna srečanja, jasno opredeljena pričakovanja, javno priznavanje dosežkov preko virtualnih platform, zagotavljanje fleksibilnosti in ustvarjanje virtualne skupnosti prek družbenih omrežij. Ohranjanje kulture podjetja je bistveno pri povečani prisotnosti dela od doma, saj je ob zmanjšanem fizičnem stiku težje ohranjati kulturo organizacije in s tem zavzetost zaposlenih.

V tej smeri razmišlja tudi Paulsen (2022), ki opredeljuje 10 strategij za povečanje zavzetosti zaposlenih z uporabo organizacijske kulture. Zavzetost zaposlenih predstavlja moč povezave, ki jo posamezniki čutijo do svojega dela, organizacije in ekipe. Kultura zavzetosti se tako osredotoča na ustvarjanje prav teh povezav znotraj organizacije. Raziskave kažejo, da povečana zavzetost zaposlenih vodi k večjemu vložku truda pri delu, kar prinaša boljše

rezultate in povečuje možnosti za uspeh. Prav tako višja zavzetost zaposlenih zmanjšuje tveganje za fluktuacijo, povečuje produktivnost in zadovoljstvo na delovnem mestu.

Glede na raziskave podjetja Quantum Workplace kultura organizacije pomembno vpliva na raven zavzetosti zaposlenih. V raziskavi so navedene naslednje ugotovitve (Paulsen, 2022):

- Verjetnost za povečano zavzetost zaposlenih, ki menijo, da je kultura njihove organizacije pozitivna, se poveča kar za 3,8-krat.
- Kar 87 % zaposlenih meni, da ima njihova organizacija močno kulturo, kar je tesno povezano z občutki njihove zavzetosti.
- Kultura mora podpirati posameznike na njihovi poti glede na njihove ambicije in cilje, saj kar 66 % zaposlenih trdi, da kultura podjetja pozitivno vpliva na njihovo delo in odnos do dela.
- Zaposleni, ki se ne počutijo predane in zavzete v organizaciji, bodo kar 2,6-krat bolj verjetno zapustili podjetje zaradi razlogov, povezanih s kulturo podjetja.

Pomembne so tudi strategije, ki so ključne za ustvarjanje kulture zavzetosti v organizaciji. Glavna priporočila glede na rezultate raziskav so (Paulsen, 2022):

- Zaposlenim mora biti omogočeno, da izkoristijo svoje prednostne attribute, saj lahko le tako najbolj učinkovito prispevajo k uspehu organizacije. Hkrati je treba spremljati doseganje ciljev, uspešnost zaposlenih in ohranjati stalno komunikacijo z namenom pridobivanja informacij o tem, kako bi lahko najboljše izkoristili njihove talente.
- Med vodstvom in zaposlenimi je treba vzpostaviti odnos, ki temelji na zaupanju. Zaupanje med vodstvom in podrejenimi krepi občutek povezanosti in zavzetosti v organizaciji, kar deluje kot pomemben motivacijski dejavnik. Ključno je torej zaupanje, ki vodi k boljši komunikaciji med vodstvom in podrejenimi ter k večji usklajenosti in lažjemu pridobivanju povratnih informacij.
- Vizija in načrt podjetja morata biti jasno opredeljena. To mora biti jasno sporočeno na vseh ravneh organizacije, saj zaposlenim pomaga razumeti, kam je podjetje usmerjeno, kako lahko prispevajo k njegovemu razvoju in kako se umeščajo v širšo sliko. To je še posebej pomemben vidik pri delu na daljavo zaradi fizične odsotnosti.
- Naloge in odgovornosti se morajo ujemati z ambicijami in željami zaposlenih, saj je ključno, da jih njihovo delo izziva in zanima. To vodi k večjemu zadovoljstvu in volji do dela. Ta vidik je pomemben, ker je pri delu na daljavo lahko prisoten občutek izolacije, ki lahko vodi v upad produktivnosti ter negativno vpliva na ambicije in angažiranost zaposlenih.
- Občutek zaposlenih, da so cenjeni, je ključen pri delu na daljavo, saj pripomore k ohranjanju občutka pripadnosti in lastne vrednosti. Zaposleni morajo vedeti, da so cenjeni. Njihovo vrednost lahko potrjujemo na različne načine: s priznanji, ustreznimi plačami in ugodnostmi, možnostmi za napredovanje in rast ter s spodbujanjem ustreznega ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem.
- Treba je izpostavljati možnosti za rast. Pomembno je, da zaposleni vidijo svojo

prihodnost v organizaciji, v kateri delujejo. Če te možnosti ne vidijo, bodo svoj potencial raje uresničevali drugje. Zato je treba stalno poudarjati možnosti za razvoj, podajati konstruktivne povratne informacije in omogočati napredek. Ko zaposleni lahko napredujejo v svoji vlogi in čutijo, da se razvijajo, se počutijo bolj povezane s svojim delom in dosegajo boljše rezultate.

4 DELO NA DALJAVO IN DOŽIVLJANJE S STRANI DELAVCEV

4.1 Delo na daljavo in hibridno delo glede na spol, sektor, starost, državo in raven izobrazbe

S spremembami, ki jih je predvsem privedla epidemija covid-19, se danes svet sooča z različnimi oblikami dela, ki se razlikujejo glede na vrsto zaposlitve, sektor, starost, raven izobrazbe in življenjski stan. Ta razlikovanja posledično odpirajo vprašanja o dostopnosti in pravičnosti možnosti, ki so na voljo v navezavi na delo od doma in druge hibridne oblike dela, ter o tem, kako vplivajo na produktivnost, počutje in kulturo podjetij.

Različni dejavniki močno vplivajo na preference glede oblike oziroma načina izvajanja dela. Na primer, obstajajo velike razlike med posamezniki, ki sobivajo z družino, sostanovalci, in tistimi, ki živijo sami. Nadalje sta starost in raven izobrazbe ključnega pomena pri preferencah glede oblik dela od doma. Mlajši zaposleni, ki so bolj spretni v uporabi digitalnih komunikacijskih orodij, večinoma vidijo hibridno delo kot manj zahteven opravke v primerjavi s starejšimi zaposlenimi (Statista, 2022).

Količina opravljenega dela od doma se razlikuje tudi med državami. Delo od doma je po raziskavah WFH bolj pogosto v angleško govorečih državah, kjer se povprečje giblje od 1 dneva v Novi Zelandiji do 1,7 dneva dela od doma na teden v Kanadi. V Evropi se količina dela od doma giblje med 0,5 dneva na teden v Grčiji do 1 dneva na Finskem, v Nemčiji in na Nizozemskem. Povprečje dela od doma znaša okoli 0,9 dneva na teden. Želja zaposlenih po delu od doma oziroma delu na daljavo pa se razlikuje od načrtovanih dni dela od doma delodajalcev. Zaposleni po vsem svetu bi radi delali od doma povprečno 2 dni na teden, medtem ko delodajalci želijo, da zaposleni delajo od doma le 1,1 dneva na teden. Takšna razlika v pričakovanjih med zaposlenimi in delodajalci je prisotna v 34 državah. Globalno danes 67 % zaposlenih dela vse dni v tednu v pisarni, medtem ko 26 % zaposlenih dela v različnih oblikah hibridnega načina dela oziroma delno od doma in delno v pisarni, 8 % zaposlenih pa dela popolnoma na daljavo (Aksoy in drugi, 2023). V Sloveniji je po podatkih raziskave Zveze svobodnih sindikatov Slovenije leta 2020 med pandemijo od doma delalo 19 % moških in 22 % žensk (ZSSS, 2022). Po zadnjih podatkih, objavljenih na Statističnem uradu Republike Slovenije, trenutno v Sloveniji 82 % ljudi dela vse dni v tednu v pisarni (Statistični urad Republike Slovenije, 2023). Še novejšje podatke o delu na daljavo v Sloveniji najdemo v raziskavi, objavljeni septembra 2024 na Statisti, ki prikazuje, da

trenutno v Sloveniji dela na daljavo 6,4 % zaposlenih. Z namenom širšega vpogleda v globalno sliko dela na daljavo je spodaj predstavljen pregled statistike dela na daljavo iz različnih koncev sveta glede na starost, sektor, izobrazbeno raven in spol.

4.1.1 Starost

Za globalni vpogled lahko kot primer vzamemo Italijo, Rusijo in ZDA. Delo na daljavo je najbolj pogosto med mladimi, starimi od 25 do 34 let (39 %), in najmanj pogosto med zaposlenimi, katerih starost se giblje med 55 in 64 let (29 %). Raziskava v Italiji prikazuje, da je delo na daljavo najbolj pogosto v starostni skupini od 35 do 44 let (35,6 %) in najmanj pogosto, tako kot v ZDA, v skupini nad 54 let (31,5 %). V Rusiji je delo na daljavo najbolj pogosto v starostni skupini med 18 in 24 let (53 %) in najmanj pogosto pri zaposlenih v starostni skupini nad 55 let (33 %) (Statista, 2022). Zgornja statistika je prikazana v tabeli 2.

Tabela 2: Delo na daljavo glede na starostno skupino in državo

Regija/Država	Najpogostejša starostna skupina	Najmanj pogosta starostna skupina
ZDA	25–34 let (39 %)	55–64 let (29 %)
Italija	35–44 let (35,6 %)	55+ let (31,5 %)
Rusija	18–24 let (53 %)	55+ let (33 %)

Vir: povzeto po ZSSS, (2022) in Statista, (2022).

V Sloveniji je raziskava Zveze svobodnih sindikatov Slovenije pokazala podobno sliko, saj je 62 % od 1200 vprašanih zaposlenih, starih med 25 in 34 let, izrazilo visoko zadovoljstvo z možnostjo dela na daljavo v primerjavi s starejšimi od 55 let (ZSSS, 2022).

4.1.2 Sektor

Delo na daljavo je najbolj pogosto v sektorjih medijev, telekomunikacij in informacijskih tehnologij, saj ta sektor predstavlja največje število zaposlenih na daljavo. V Rusiji mu na drugem mestu sledijo zaposlitve v prodaji, na tretjem mestu pa v izobraževanju. V Italiji sektorjema medijev in telekomunikacij sledijo zaposleni v pravosodju ter v sektorju arhitekture in inženiringa. Statistika za Italijo prikazuje podobno sliko kot za Rusijo. Na drugem mestu po pogostosti dela na daljavo je v Italiji izobraževalni sektor, nato sledijo finančne in zavarovalniške storitve ter storitve, povezane z nepremičninami (Statista, 2022).

Razporeditev najbolj pogostih sektorjev, kjer se delo opravlja na daljavo, prikazuje tabela 3.

Tabela 3: Delo na daljavo glede na sektor

Regija/Država	Najpogostejši sektorji	Manj pogosti sektorji
Rusija	Mediji, telekomunikacije, IT	Prodaja, izobraževanje
Italija	Mediji, pravosodje, arhitektura/IT	Izobraževanje, finance, nepremičnine
Slovenija	IT in telekomunikacije	Ostali sektorji

Vir: povzeto po ZSSS, (2022).

Lokalno je raziskava ZSSS pokazala podobno sliko že leta 2015, ko je prav tako prevladovala priljubljenost dela na daljavo v sektorju informacijsko-komunikacijskih tehnologij (57 %), sledile pa so finančne storitve, nepremičnine in javna uprava (30 %) (ZSSS, 2022).

4.1.3 Izobrazbena raven

Na globalni ravni delo na daljavo omogoča ena od petih služb, medtem ko v državah z nižjimi dohodki na prebivalca to omogoča le ena od 26 služb. Delo na daljavo v povprečju opravljajo bolje plačani zaposleni in tisti z izobrazbo terciarne stopnje. Leta 2018 je na daljavo vsaj enkrat tedensko delalo 23 % zaposlenih, med zaposlenimi s srednješolsko izobrazbo je bilo takšnih 6 %, med osebami brez izobrazbe pa 2 % (ZSSS, 2022).

Podatki iz leta 2024 kažejo, da so zaposleni, ki so bodisi delali na daljavo od doma bodisi z nedoločene lokacije, v večini univerzitetno izobraženi. Študija o ozadju zaposlenih, ki delajo na daljavo v Evropi, prikazuje naslednje podatke (R-Map, 2024):

- 39 % udeleženi je imelo diplomu,
- 35 % magistrsko izobrazbo,
- 9,8 % doktorat znanosti,
- 16,2 % srednjo ali nižjo izobrazbo.

4.1.4 Spol

V Evropski uniji je po zadnjih podatkih iz septembra 2024 8,9 % zaposlenih, udeleženi v raziskavi, običajno opravljalo delo od doma. Delež zaposlenih, ki delajo na daljavo, se med evropskimi državami močno razlikuje. Glede na podatke udeležencev v raziskavi le 1,4 % zaposlenih v Romuniji dela na daljavo, medtem ko je na Irskem takšnih 21,4 %. Med spoloma opazimo razliko, saj je delo na daljavo pogostejše pri ženskah v primerjavi z moškimi (Espinosa, 2022). Največ zaposlenih, ki delajo na daljavo ali v različnih hibridnih oblikah dela, je na Irskem, Finskem in Nizozemskem. Najnižje deleže zaposlenih, ki delajo od doma, najdemo v Romuniji, Bolgariji, Grčiji in na Madžarskem. Glede na spol so razlike med državami majhne in se izražajo v zelo nizkih odstotkih. V Sloveniji trenutno delež

moških, ki delajo od doma, predstavlja 5,8 % vseh zaposlenih, delež žensk pa 7,1 % vseh zaposlenih (Espinosa, 2024). To prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Delo na daljavo glede na spol

Država	Delež žensk	Delež moških
EU (povprečje)	9,5 %	8,4 %
Irska	22,8 %	22,7 %
Romunija	1,7 %	0,9 %
Slovenija	7,1 %	5,8 %

Vir: povzeto po Espinosa (2024).

Podobno statistiko najdemo tudi pri analizi preferenc glede oblik dela po spolu. Raziskava Diaz Escobar in drugi (2024) je pokazala, da pripadnice ženskega spola v 62,5 % primerov pogosteje raje izberejo hibridni način dela od doma kot moški. Nadalje so bile ženske pripravljene odreči se 10 % svoje plače v zameno za popolnoma oddaljeno delo, medtem ko moški niso kazali interesa, da bi za drugačno obliko dela sprejeli znižanje plače.

4.2 Razlike po spolu v delovnih praksah med delom od doma in delom v pisarni

V kontekstu dela od doma je potreben vpogled tudi v količino in kakovost časa, ki ga zaposleni porabijo za plačano in neplačano delo, torej v razlike v času, porabljenem za zaposlitev, ter za gospodinjska opravila in skrb za otroke med delovnim časom. Dodaten vpogled v to dinamiko je zanimiv tudi z vidika razlikovanja po spolu.

Ženske skupno porabijo več časa za gospodinjska opravila in skrb za otroke kot moški, zato opazamo, da je bil njihov delovni čas bolj prepleten z aktivnostmi, ki sodijo v zasebno sfero. Podobne ugotovitve veljajo tudi za moške, ki so v primerjavi s tistimi, ki ne delajo od doma, več časa namenili gospodinjskim opravilom med delovnim časom, ne glede na status dela od doma. Razlike v porabljenem času za osebno nego, spanje ali prosti čas so bile zanemarljive oziroma zelo majhne. Čas, porabljen za osebno nego med delom, je bil kljub temu najvišji pri moških, ki so delo opravljali v hibridni obliki oziroma občasno delali od doma. Čas, porabljen za spanje, je bil najvišji pri zaposlenih, ki so redno delali od doma, in najnižji pri tistih, ki niso delali od doma. Razpoložljiv prosti čas je bil najnižji pri zaposlenih, ki niso delali od doma (Powel in Craig, 2015).

Razlike med spoloma so bile izrazite tudi med zaposlenimi ženskami, ki so delale od doma, in tistimi, ki niso. Powel in Craig (2015) sta v svoji raziskavi ugotovila velike razlike med plačanim in neplačanim delom. Ženske, ki so delale od doma občasno ali delno, so porabile vsaj eno uro manj za zaposlitev, tiste, ki so redno ali vseh pet dni v delovnem tednu opravljale delo od doma, pa vsaj 2,5 ure manj. Čas, porabljen za gospodinjska opravila, je eksponentno naraščal s količino dela od doma in je neposredno povezan s časom, preživetim doma.

Razlike med delom od doma in delom v pisarni sta Powel in Craig (2015) raziskovala skozi tri vidike: večopravnost, fragmentacijo časa in načrtovanje časa. Pri fragmentaciji časa sta avtorja merila povprečno število epizod, ki prekinajo delovni proces. Takšne prekinitve so bile najpogostejše pri ženskah, ki so delale od doma, in najmanj pogoste pri moških, ki niso delali od doma. Podobno je bilo pri večopravnosti, saj je bilo delo od doma povezano z večjo količino časa, namenjenega opravljanju poklicnih in zasebnih nalog hkrati, povprečno vsaj 21 minut na dan. Pri ženskah je bil ta čas bistveno daljši (24,4 minute na dan) kot pri moških (6,3 minute na dan). Razlike so bile opazne tudi v načrtovanju časa. Moški in ženske, ki niso delali od doma, so svoj delovni čas načrtovali v tradicionalnem okviru med 9. in 17. uro. Zaposleni, ki so delo opravljali od doma, so več časa delali izven teh tradicionalnih ur, pogosto med 17. in 23. uro, kar je bilo ponovno bolj opazno pri ženskah. Ugotovitve njune študije torej kažejo na jasno povezavo med spolom, delom od doma in delom v pisarni ter razlikami v uporabi časa za plačane in neplačane aktivnosti. Na mikro ravni delo od doma omogoča večji nadzor in fleksibilnost pri uporabi časa za zasebno in poklicno življenje, na makro ravni pa krepi spolno delitev dela znotraj in zunaj doma. Povečana fleksibilnost tako vodi v povečano količino neplačanega dela v primeru žensk.

Ravanera in drugi (2023) v svoji študiji ugotavljajo, da si ljudje na splošno želijo več fleksibilnosti na delovnem mestu. Njihove ugotovitve kažejo, da kljub splošno zaželeni fleksibilnosti ženske še vedno pogosteje naletijo na negativno obravnavo v povezavi z delom od doma. Delni razlog za to je dejstvo, da pripadnice ženskega spola pogosteje uporabljajo formalne prilagoditve in fleksibilnost, medtem ko moški delo od doma izvajajo ad hoc, kar jim omogoča, da se lažje predstavijo kot idealni delavci.

Posledica tega je, da se ženske pogosteje soočajo z večjimi ovirami na karierni poti, kot so razlike v plačah in manjše število napredovanj. Njihova študija v ZDA je pokazala, da so matere, ki so delale od doma, zaslužile manj kot tiste, ki so delale na lokaciji. To dejstvo odvrča ženske od dela na daljavo, kar pa dolgoročno ni koristno niti za delodajalce. Avtorji so ugotovili, da se je pri zaposlenih, ki so zaznali, da je njihova organizacija pristranska glede na spol v povezavi z dogovori o fleksibilnosti, zmanjšala angažiranost za delo in zadovoljstvo, hkrati pa se je povečala njihova namera po odhodu. To velja za oba spola (Ravanera in drugi, 2023). Tabela 5 prikazuje povzetek ugotovitev raziskave.

Tabela 5: Razlike pri delu na daljavo glede na spol

Vidik	Ženske	Moški
Čas za plačano delo	Ženske v času dela od doma porabijo eno uro manj za plačano delo.	Moški, ki delajo od doma, porabijo več časa za gospodinjska opravila .
Čas za gospodinjska opravila	EkspONENTNO narašča s količino dela od doma.	Več vključevanja v gospodinjska opravila med delovnim časom, ne glede na status dela od doma.

se nadaljuje

Tabela 5: Razlike pri delu na daljavo glede na spol (nad.)

Vidik	Ženske	Moški
Večopravnost	Opravljanje več opravil hkrati znaša povprečno 24,4 minute na dan.	Opravljanje več opravil hkrati znaša povprečno 6,3 minute na dan.
Prekinitve pri delu	Največ epizod, kjer je prekinjajo delo, je pri ženskah, ki delajo od doma.	Najmanj prekinjenega dela je pri moških, ki delajo v pisarnah.
Načrtovanje časa	Pogosteje delajo zunaj tradicionalnega delovnega časa (9–17), predvsem med 17. in 23. uro.	Delo zunaj tradicionalnih ur manj pogosto kot ženske.

Vir: povzeto po Ravanera in drugi (2023).

4.3 Komunikacija znotraj podjetja in občutek pripadnosti

Kljub prednostim dela na daljavo, kot je fleksibilnost pri upravljanju časa in lokaciji dela, ostajajo izzivi na področju komunikacije, povezanosti znotraj organizacije ter občutka pripadnosti. Teorija pripadnosti poudarja potrebo ljudi po oblikovanju stabilnih, trajnih medosebnih vezi, ki vplivajo na motivacijo, čustva in kognitivne procese. Fizična oddaljenost pri delu na daljavo to pogosto ovira, saj zmanjšuje pogostost osebnih interakcij in socialnih stikov (Davis, 2022).

Teorija pripadnosti izpostavlja dva ključna kriterija: ljudje potrebujejo pogoste medosebne interakcije, ki ustvarjajo občutek stabilnosti in čustvenega zanimanja, ter dolgotrajne odnose, ki jih zaznamujeta stabilnost in zaupanje (Davis, 2022). Ti vidiki so bistveni za uspešno sodelovanje in prenos znanja znotraj organizacije. Močne povezave, ki temeljijo na zaupanju in sodelovanju, olajšajo prenos znanja in povečujejo produktivnost. Šibke vezi lahko sicer omogočajo širjenje informacij, vendar pogosto manj učinkovito (Yang in drugi, 2022).

Delo na daljavo je povzročilo, da so poslovne enote postale manj povezane. Raziskava podjetja Microsoft, ki je zajela 61.182 zaposlenih med letoma 2019 in 2020, je pokazala, da se je število povezav med različnimi oddelki zmanjšalo. Socialna omrežja zaposlenih so postala bolj statična, kar je vodilo v manj dodanih in več izgubljenih povezav mesečno. Posledično se je zmanjšal prenos znanja in inovativnost, kar je oviralo dolgoročno učinkovitost organizacije (Yang in drugi, 2022).

Raziskava je tudi pokazala, da delo na daljavo spreminja načine komunikacije. Fizična medosebna komunikacija, ki je ključna za sinhrono sodelovanje, je upadla, medtem ko so zaposleni pogosteje uporabljali asinhrono načine komunikacije, kot so e-pošta in sporočila. Pomanjkanje sinhrono komunikacije zmanjšuje povezanost in otežuje učinkovito sodelovanje. Dolgotrajne spremembe v načinih komunikacije in sodelovanja vodijo v

zmanjšano produktivnost in inovativnost, kar je še posebej problematično v sektorjih, kjer so inovacije ključne za konkurenčnost. Podjetja pogosto sprejemajo odločitve glede dela na daljavo na osnovi kratkoročnih podatkov, kar lahko vodi v dolgoročne negativne posledice. Hibridni način dela se ponuja kot potencialna rešitev, saj združuje prednosti dela na daljavo z ohranjanjem socialnih interakcij in povezanosti v organizaciji (Yang in drugi, 2022).

Socialna omrežja in povezanost zaposlenih so bistvenega pomena za uspeh podjetij. Prenos znanja in izkušenj med zaposlenimi ustvarja konkurenčno prednost ter izboljšuje učinkovitost. Delo na daljavo pa omejuje interakcije, ki presegajo formalne kanale komunikacije, kar zmanjšuje priložnosti za izmenjavo informacij in ustvarjanje inovativnih rešitev (Yang in drugi, 2022).

To lahko ovira dostop do novih informacij in virov, saj je sodelovalna mreža zaposlenih z delom na daljavo postala bolj razdrobljena (Yang in drugi, 2022).

Nadalje je raziskava (Yang in drugi, 2022) pokazala, da so se mreže spremenile. Povečal se je individualni grozdni koeficient, kar pomeni, da so deli socialnih mrež postali manj povezani med seboj in bolj povezani navznoter. Določene povezave med zaposlenimi so tako postale močnejše, a hkrati manj raznolike, kar vpliva na pretok in dostop do znanja ter različnih delov organizacijske strukture. Prehod na delo na daljavo je zmanjšal čas, ki so ga zaposleni porabili za sodelovanje s šibkejšimi povezavami, njihova razporeditev časa za medosebne stike pa je postala bolj skoncentrirana na ožji krog sodelavcev.

Dodatno je delo na daljavo povzročilo, da so socialne mreže posameznikov postale bolj statične, saj se je število obstoječih povezav zmanjšalo, prav tako pa tudi število novih povezav, ki so jih posamezniki ustvarili mesečno v primerjavi s časom pred in po implementaciji dela na daljavo. Če povzamemo, so socialne mreže zaposlenih postale bolj toge, nekatere mreže bolj razdrobljene, hkrati pa so nekateri deli mrež postali bolj grozdno skoncentrirani (Yang in drugi, 2022).

Ključni vpliv odnosov in komunikacije potrjuje tudi študija, ki je raziskovala, kako se spreminja komunikacija ob prehodu na delo na daljavo. Ugotovitve kažejo, da neformalne povezave znotraj podjetja med zaposlenimi lahko blažijo negativne učinke napetosti in stresa v ekipah (Maurer in drugi, 2022).

Za ohranjanje motivacije, zadovoljstva in kakovosti dela je ključno ustvarjanje priložnosti za socialno interakcijo in povezovanje. Hibridni modeli dela omogočajo uravnotežen pristop, ki zaposlenim nudi fleksibilnost, hkrati pa ohranja občutek pripadnosti in povezanosti z organizacijo. Podjetja morajo te vidike upoštevati pri oblikovanju delovnih politik, da bi izboljšala produktivnost, inovativnost in zadovoljstvo zaposlenih.

4.4 Stres na delovnem mestu in občutek socialne izolacije

Z uvedbo dela na daljavo so se zabrisale meje med javnim in zasebnim življenjem, kar lahko poveča občutek razdalje med zaposlenimi in vodi v več primerov cinizma, hkrati pa lahko povzroči tudi nasproten učinek. To stanje je zaskrbljujoče z organizacijskega vidika, saj negativno vpliva na počutje zaposlenih in njihovo delovno uspešnost. Cinizem, ena od dimenzij izgorelosti, izraža negativen odziv na preobremenjenost pri delu. Tako odtujenost kot cinizem vključujeta občutek oddaljenosti, ki negativno vpliva na duševno zdravje, prispeva h kognitivnim napakam in ustvarja konflikte med poklicnim ter družinskim življenjem (Petitta in Ghezzi, 2023).

Distanciranje od dela zunaj delovnega časa je lahko pozitiven proces sprostitve in okrevanja, medtem ko distanciranje med delom pogosto odraža izgubljanje interesa za cilje in vrednote organizacije. Pomanjkanje občutka pripadnosti organizaciji ter povezanosti z njeno skupnostjo je tesno povezano s temeljno človeško potrebo po socialnem povezovanju. Ljudje skozi vse življenje iščejo občutek, da pripadajo nečemu večjemu, kar spodbujajo socialna omrežja, ki omogočajo izmenjavo informacij in znanja (Petitta in Ghezzi, 2023).

Izgorelost na delovnem mestu predstavlja obliko stresa, ki izvira iz čezmernih delovnih zahtev. Povzroča psihološko distanciranje, negativne čustvene reakcije in zmanjšano motivacijo za sodelovanje. Izgorelost je tudi obrambni mehanizem, s katerim posamezniki poskušajo omejiti preobremenitev, vendar hkrati negativno vpliva na kognitivne procese, povezane z opravljanjem nalog (Petitta in Ghezzi, 2023).

Odtujenost in izgorelost vključujeta socialno komponento – bodisi občutek izolacije zaradi pomanjkanja povezanosti bodisi distanciranje zaradi prezahtevnih interakcij. Obe stanji vplivata na sposobnost obdelave informacij, kot so pozornost, spomin in reševanje delovnih nalog. Negativni občutki, povezani z distanciranjem, zavirajo motivacijo za sodelovanje in poslabšujejo kakovost kognitivne obdelave. Študija je pokazala, da odtujenost na delovnem mestu vodi v cinizem, kar posledično negativno vpliva na motivacijo, osredotočenost, produktivnost in duševno zdravje (Petitta in Ghezzi, 2023).

S prehodom na delo na daljavo pa v ospredje glavnih izzivov stopa problematika občutka izolacije v času vse bolj razpršenih in fleksibilnih delovnih praks. Ugotovitve raziskav kažejo, da je povečana uporaba informacijskih tehnologij sicer pomagala pri premagovanju občutkov izoliranosti, a hkrati različne oblike dela na daljavo vodijo v vedno večjo izoliranost posameznikov. Poudarja se tudi vzajemen vpliv med občutkom izolacije in psihološkimi stiskami, kar kaže na to, da stres povečuje občutek izolacije in je hkrati lahko posledica izolacije (Van Zoonen in Sivunen, 2022).

Psihološko stisko na delovnem mestu prepoznavamo v občutkih nezadovoljstva in negativnih čustvih, ki jih običajno spremlja stres. Med epidemijo je izolacija zaradi fizičnega distanciranja vplivala na psihološko stisko zaposlenih, kar je bilo še posebej opazno pri

starejši populaciji. Prehod na delo od doma lahko tako vpliva na psihično obremenjenost ter povečuje stopnjo stresa in depresije kot posledico izolacije.

Izolacija, ki spremlja delo od doma, je pogosto posledica omejenega dostopa do socialnih in drugih virov, ki so na voljo v pisarniškem okolju. Zmanjšanje socialnih stikov med zaposlenimi posledično zmanjša angažiranost in občutek pripadnosti organizaciji. Občutek pripadnosti organizaciji ali podjetju pa je pomemben predvsem zaradi zagotavljanja socialne podpore, norm ravnanja in lažjega doseganja ciljev, ki jih omogoča fizična prisotnost.

Zaposleni naj ne bi potrebovali fizičnega stika oziroma interakcij v živo za zadovoljitev potreb po pripadnosti organizaciji. Pomanjkanje fizičnega stika kljub temu pušča svoj vpliv, saj zmanjšuje možnosti za sklepanje novih socialnih stikov in povečuje občutke izolacije. Slabše čustvene vezi, neizpolnjene potrebe po socializaciji in manj podpornih virov vodijo v več stresa in povečujejo psihološke stiske (Van Zoonen in Sivunen, 2022).

Študija Van Zoonen in Sivunen (2022) prikazuje:

- Delo od doma vpliva na percepcijo in občutke izolacije pri zaposlenih.
- Povečanje količine komunikacije prek informacijsko-komunikacijskih tehnologij med zaposlenimi zmanjšuje občutke izolacije.
- Občutki izolacije povečujejo količino psiholoških stisk pri zaposlenih in hkrati psihološke stiske povečujejo občutke izolacije.
- Delo od doma pasivno vpliva na psihološki stres prek občutka izolacije.

Van Zoonen in Sivunen (2022) opozarjata, da je delo od doma kljub prednostim lahko pomemben vir stresa. Kot rešitev predlagata virtualne skupne premore in vlaganje v strukture na delovnem mestu, ki omogočajo podporo v primerih duševne stiske.

Občutek samote lahko opredelimo kot razliko med želeno in dejansko stopnjo socialnih odnosov posameznika. Večja razlika med tema dvema vrednostma povzroča stisko in tesnobo zaradi negativne izkušnje osamljenosti. Občutek samote je povezan tudi z duševnimi in fizičnimi zdravstvenimi težavami. Osamljenost je bila v preteklosti obravnavana predvsem kot težava starejše populacije, danes pa to tveganje vse pogosteje prizadene tudi mlajše ljudi. Miyake in drugi (2021) navajajo, da je osamljenost vse bolj prisotna med delovno aktivno populacijo, staro od 19 do 65 let, kjer se pogostost pojavljanja giblje med 40 in 48 %.

Med odraslim prebivalstvom je z občutkom samote povezanih več dejavnikov, med glavnimi pa so socioekonomski status, osebni dohodek, gostota poselitve, način življenja in kakovost odnosov s sosedi. Namen raziskave Miyake in drugi (2021) je bil prav zato oceniti povezavo med stresom na delovnem mestu in osamljenostjo med delavci, ki delajo na daljavo.

Ugotovitve študije prikazujejo, da obstaja povezava med pogostostjo dela na daljavo in občutkom osamljenosti. To pa ne pomeni, da povečana količina dela na daljavo nujno vodi

v večji občutek osamljenosti. Ključen dejavnik je socialna podpora, saj obstaja močna povezava med osamljenostjo in stopnjo podpore, ki jo posamezniki prejmejo od sodelavcev in nadrejenih. Zahtevnost dela in psihološki stres vplivata na občutek osamljenosti le pri zelo visokih ravneh obremenjenosti, fleksibilnost pri odločanju in nadzoru delovnih nalog pa očitno nima vpliva na občutek osamljenosti.

Študija zato ugotavlja, da morajo podjetja spodbujati in omogočati komunikacijo ter interakcijo med zaposlenimi, ki delajo na daljavo. Produktivnost je ena ključnih točk interesa pri delu in je v določeni meri povezana s stresom in stopnjo socialne izolacije. Stres je dober napovedovalec negativnega vpliva na produktivnost, tako pri delu na daljavo kot pri delu v pisarni. Stres lahko opredelimo kot odziv na utrujenost, ki jo posamezniki občutijo, kadar zahteve dela presega njihove sposobnosti za soočanje z njimi.

Na osnovi študij Miyake in drugi (2021) na Japonskem ter Toscano in Zappalà (2020) v Italiji lahko sklenemo, da ima občutek socialne izolacije vpliv na stres, stres pa vpliva na potek in izvajanje dela ter delo na daljavo. Socialna izolacija zmanjšuje zadovoljstvo pri delu na daljavo, pomanjkanje socialnih stikov pa močno vpliva na splošno zadovoljstvo na delovnem mestu.

Nadalje sta Toscano in Zappalà (2020) v svoji študiji ugotovila, da socialna izolacija povzroča višjo raven stresa in negativno vpliva na produktivnost zaposlenih. Zaznana produktivnost pri delu na daljavo pa lahko prispeva k večjemu zadovoljstvu pri delu. Zaposleni, ki ocenjujejo, da so produktivni pri delu na daljavo, so s svojim delom tudi bolj zadovoljni.

To je ključnega pomena, saj lahko na tej osnovi sklepamo, da kadar delo na daljavo prispeva k občutkom socialne ali profesionalne izolacije, negativno vpliva tudi na produktivnost in uspešnost pri delu.

Definicijo izolacije lahko opredelimo z dveh vidikov (Sahai in drugi, 2020):

- kot pomanjkanje zadovoljujočih prijateljskih odnosov ali pomanjkanje dostopa do različnih socialnih omrežij, povezanih z delovnim mestom,
- kot pomanjkanje zadovoljive količine socialnih in profesionalnih stikov na delovnem mestu.

Nadalje izolacijo lahko opredelimo kot poklicno, socialno ali fizično. Pri poklicni izolaciji gre za problem zmanjšanih možnosti za napredovanje in druge morebitne nagrade znotraj neke organizacije. Socialna izolacija je opredeljena kot pomanjkanje neformalnih odnosov in stikov s sodelavci in prijatelji v podjetju ali organizaciji. Pri fizični izolaciji pa gre za delo v okolju, kjer zaposleni niso več fizično socializirani s preostalimi zaposlenimi v organizaciji (Sahai in drugi, 2020).

Zgoraj navedeni trije tipi izolacije so medsebojno prepleteni in povezani, saj lahko vodijo drug v drugega. Tako lahko izolacijo opredelimo kot konstrukt petih dimenzij (Sahai in drugi, 2020):

- pomanjkanje socialne podpore,
- pomanjkanje možnosti učenja,
- pomanjkanje možnosti za razvoj,
- pomanjkanje socialnih interakcij,
- prisotnost fizične izolacije.

Socialna izolacija je povezana z vrsto dejavnikov, kot so individualni afekti, vedenje, odnos, dobrobit in delovna uspešnost zaposlenih. Na delovnem mestu se povezava med socialno izolacijo in afektom kaže kot zmanjšana čustvena vez, čustvena prenosljivost za nove naloge, izguba družbenega merila za primerjavo, osamljenost, zmanjšano zaupanje vase, čustvena izčrpanost in izgorelost.

Socialna izolacija je prav tako povezana z različnimi stališči zaposlenih, kot so na primer zadovoljstvo z lastnim delom, zadovoljstvo z nadrejenimi, zadovoljstvo s sodelavci, identiteta delovne skupine, organizacijska predanost in identiteta, čustvena predanost ter zavzetost. Nadalje je socialna izolacija na delovnem mestu povezana tudi z vedenjem zaposlenih in vpliva na namen menjave službe, obnašanje, ki presega vlogo oziroma delovno mesto, izražanje mnenja zaposlenih, deviantno vedenje in motiviranost za spremembe (Sahai in drugi, 2020).

Psihološki stres in izgorelost sta povezana pojava. Stres lahko opredelimo kot porušenje ravnovesja emocionalno-okolijskega-kognitivnega sistema zaradi zunanjih dejavnikov. Te dejavnike imenujemo stresorji, ki lahko glede na sposobnosti posameznika in njegove razpoložljive vire za spopadanje s stresom vodijo v neravnovesje (McCormack, 2014).

Ko govorimo o stresu, so pomembni štirje elementi (McCormack, 2014):

- vzrok za stres oziroma stresor,
- ocena prizadete osebe o tem, ali je vzrok škodljiv ali ne,
- poskus posameznika, da se spopade s stresorjem,
- učinek stresnega dejavnika na um in telo osebe.

Stres je na delovnem mestu stalno prisoten in postane problematičen šele, ko začne predstavljati tveganje za fizično in čustveno počutje zaposlenega. Izgorelost pa predstavlja odziv na vsakodnevni kronični stres, ki se razvije iz občasnih kriz. Izgorelost ni hiter pojav, temveč počasen in dolgotrajen proces. Zaposleni običajno prenašajo stres le krajše obdobje, medtem ko ga dolgoročno veliko težje prenašajo. Izgorelost se od stresa razlikuje po tem, da je stres vseprisoten, torej prisoten na vseh področjih življenja posameznika, medtem ko je izgorelost stanje, ki ga posameznik doživlja skoraj izključno v povezavi z delovnim mestom. Za razliko od stresa, ki lahko izgine, ko dejavnik, ki ga povzroča, odstranimo iz okolja,

izgorelost ne izgine takoj, ampak je okrevanje dolgotrajnejši proces. Pri izgorelosti gre za sindrom, ki ga sestavljajo trije ključni dejavniki (McCormack, 2014):

- čustvena izčrpanost,
- depersonalizacija,
- občutek zmanjšanega dosežka.

Čustvena izčrpanost se kaže kot pomanjkanje energije, navdušenja in samozavesti. Posamezniki se počutijo odmaknjeni, otopeli, ločeni, nemočni in premagani. Fizične posledice vključujejo težave s spanjem in fizično utrujenost. Zaradi vpliva na imunski sistem zaposleni, ki so izgoreli, tudi pogosteje zbolevalo.

Pri depersonalizaciji zaposleni postajajo vse bolj negativni in cinični do svojega dela. Povečajo se občutki jeze, vedno bolj je prisotna razdražljivost. Na področjih, kjer so prej kazali interes za sodelovanje in ekipno delo, se zdaj trudijo oddaljiti od sodelavcev, nadrejenih in prejemnikov storitev.

Hkrati imajo zaposleni zmanjšan občutek dosežka, saj menijo, da niso več dovolj produktivni in da pri delu ne dosegajo ustreznih rezultatov. Njihova samoocena na začetku sindroma običajno ni pravilna z objektivnega vidika, vendar ta občutek sčasoma postane samouresničljiv kot posledica izgorelosti (McCormack, 2014).

Delo na daljavo lahko pri določenih zaposlenih vodi v izgorelost. K temu prispeva več dejavnikov, kot sta na primer zabrisana meja med domom in službo ter dejstvo, da ljudje od doma pogosto delajo dlje. V dolgotrajnem okolju dela na daljavo in brez ustreznih mej lahko pride do izgorelosti tudi zaradi težav pri ločevanju zasebnega in poklicnega življenja, pomanjkanja jasno opredeljenega delovnega časa ter usklajevanja delovnih nalog. Drugi dejavniki, ki vplivajo na izgorelost in stres, so že omenjeni občutek izolacije in osamljenosti ter pritiski v zasebnih odnosih, saj daljše delovne ure povzročajo neskladje. Priporoča se redno poročanje o občutkih preobremenjenosti, da se delo ustrezno razporedi med zaposlene (World Health Organization, 2022).

Največji izziv, povezan z izgorelostjo, naj ne bi bilo dejstvo, da zaposleni postanejo neproduktivni, temveč ravno nasprotno – da pogosto presegajo pričakovanja in pretirano nadomeščajo. Delodajalci se morajo zavzemati za uveljavljanje zdravih rutin, imeti realna pričakovanja do zaposlenih ter jih o tem ustrezno obveščati in informirati. Zaposlenim bi morali biti na voljo podporni programi in svetovanja, ki spodbujajo uravnotežen življenjski stil. Rešitve so tako v (McCormack, 2014):

- Vodenju z zgledom: nadrejeni bi morali biti strastni do svojega dela in hkrati ceniti svoje duševno in telesno počutje ter vzdrževati ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.
- Spremljanju dopustov: treba je spremljati zaposlene, saj številni ne izkoristijo dopusta, ker ga varčujejo za čas, ko bodo lahko spet potovali, ali pa ne vzamejo bolniškega

- dopusta, saj lahko delo opravljajo od doma.
- Ponujanju priložnosti in fleksibilnosti: zaposlenim je treba omogočiti, da si vzamejo čas za družinske obveznosti, osebne krize ter finančne ali zdravstvene stiske. Zaposlene, ki delajo od doma, je bolje ocenjevati glede na njihove dosežke in ne na čas, ki ga preživijo za računalnikom.
 - Prav zato je ključnega pomena vodstvo in njihov način aktivnega ukrepanja glede virov stresa na delovnem mestu. Dobre vodstvene prakse in obvladovanje stresa na delovnem mestu gresta z roko v roki. Kot že omenjeno, dobro vodstvo pomeni učinkovito in humano upravljanje sprememb, iskanje ravnovesja med obveznostmi zaposlenih, avtonomijo in nadzorom, ustvarjanje pogojev za socialno podporo ter upravljanje delovnih zahtev za zmanjševanje nejasnosti vlog in konfliktov.
 - Bistvena je stalna, iskrena in odprta komunikacija. Skozi povratne informacije zaposlenih lahko pri posameznikih opazimo kronične oblike stresa oziroma izgorelosti. Treba se je zavedati, da bodo zaposleni, ki trpijo za izgorelostjo, zelo verjetno pomoč zavrnili.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

5.1 Metodologija raziskovanja in oblikovanja intervjujev

V teoretičnem delu sem opredelil zgodovino dela na daljavo, oblike dela na daljavo, strategije komunikacije, načine vodenja, metode spremljanja delovne uspešnosti in načine spodbujanja angažiranosti zaposlenih za delo. Nato so predstavljene izkušnje zaposlenih z delom na daljavo, razširjenost dela na daljavo glede na demografske lastnosti, razlike v delovnih praksah med delom od doma in v pisarni, vpliv dela na daljavo na občutek pripadnosti ter vpliv dela na daljavo na stres, občutek socialne izolacije in izgorelost.

Delo temelji na kvalitativni raziskavi, ki je bila izvedena z intervjuji zaposlenih, ki na različne načine oziroma v različnih oblikah opravljajo delo od doma na različnih položajih in v različnih poslovnih sektorjih. Z intervjuji sem skušal zajeti čim bolj raznolike profile glede na značilnosti zaposlenih ter načine osebnega in poslovnega življenja.

5.2 Vsebina in potek izvedbe intervjujev

Intervjuji so sestavljeni iz vprašanj zaprtega in odprtega tipa. Vprašanja zaprtega tipa so vezana na demografske značilnosti: spol, starost, stopnjo izobrazbe, zakonski stan, delovno dobo in razdaljo med delovnim mestom ter prebivališčem. Vprašanja odprtega tipa pa so vezana na odnos, stališča, poglede in občutke do oblike dela ter do zaposlitve.

Intervjuji so bili izvedeni v živo s pomočjo aplikacije za snemanje na mobilnem telefonu. Prepis intervjujev je bil opravljen s pomočjo aplikacije z umetno inteligenco za avtomatiziran prepis po vsakem opravljenem intervjuju. Po opravljeni transkripciji je bil

posnetek intervjuja izbrisan. Vsak intervju je trajal med 30 in 90 minut, kar je bilo v veliki meri odvisno od pristopa in komunikativnosti intervjuvane osebe. Intervjuji so potekali na osnovi vnaprej pripravljenih vprašanj. Vprašanja so bila odprtega tipa z namenom pridobiti čim več različnih odgovorov in pogledov na obravnavano tematiko. Vsa vprašanja so bila razdeljena po tematskih sklopih.

Izbor oseb za intervju je bil opravljen na osnovi naslednjih kriterijev:

- Oseba mora opravljati delo v eni izmed oblik dela na daljavo (hibridno delo ali popolno delo na daljavo).
- Oseba je lahko delo na daljavo opravljala le v določenem časovnem obdobju, ki je moralo trajati več kot dve leti.

Vse osebe, udeležene v raziskavi, so bile seznanjene s potekom raziskave. Vsaki udeleženi osebi je bila zagotovljena anonimnost z namenom, da bi o svojih bolj osebnih izkušnjah govorile bolj sproščeno, kar je pripomoglo h kakovosti intervjujev. Od vsake intervjuvane osebe so bili pridobljeni osnovni demografski podatki in drugi podatki, kot so oddaljenost od delovnega mesta, ali ima oseba otroke ter zakonski stan. Vsaka udeležena oseba je bila tudi obveščena, da je intervju sneman in da bodo posnetki po opravljeni transkripciji izbrisani.

Vprašalnik za intervju, ki je odprtega tipa, je razdeljen na pet tem oziroma vidikov, ki se nanašajo na raziskovalna vprašanja:

- vidik izzivov pri delu od doma in razlik v rutini,
- vidik vpliva spremembe načina dela na počutje ter usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja,
- vidik občutka pripadnosti podjetju in komunikacije,
- vidik vodenja, kjer je osrednja tematika sprememba praks in pristopov vodenja ter doživljanje teh sprememb pri zaposlenih,
- vidik prednosti in slabosti glede na obliko dela.

Skupaj je bilo intervjuvanih 9 oseb, od tega 7 moških in 2 ženski. Glede na izobrazbo so imele 4 osebe 5. stopnjo izobrazbe, 2 osebi 6. stopnjo izobrazbe in 3 osebe 7. stopnjo izobrazbe. Povprečna starost udeležencev je bila 41 let, s starostnim razponom med 24 in 67 leti. Vsi udeleženi so opravljali delo na položaju strokovne specialistične narave. Povprečni čas poti na delovno mesto je znašal 26,5 minute, pri čemer se je razpon časa poti gibal med 10 in 60 minutami. Med udeleženi v raziskavi so bile 4 osebe samske, 4 poročene z otroki in 1 oseba v zunajzakonski skupnosti brez otrok. Vsi so delali od doma v hibridni obliki, torej nekaj dni od doma in nekaj v pisarni vsak teden. Podatki v tabeli 6 so bili zbrani z namenom boljšega vpogleda in razumevanja vsebine intervjujev ter odgovorov udeležencev. Ti podatki so pomembni, saj lahko razlike v razdalji do delovnega mesta, spolu, starosti, izobrazbi in zakonskem stanu vplivajo na poglede in stališča glede oblike dela. Povzetek podatkov iz zaprtega dela vprašanj intervjuja je prikazan v tabeli 6.

Tabela 6: Podatki udeležencev v raziskavi

Oseba	Spol	Starost	Stop. izobrazbe	Stan	Službeni položaj	Čas poti na delo
Oseba 1	M	45	V	Poročen z otroki	Strokovni	35–40 min
Oseba 2	M	57	V	Poročen z otroki	Strokovni	30 min
Oseba 3	M	31	V	Zunajzakonska skupnost brez otrok	Strokovni	60 min
Oseba 4	Ž	28	VI	Samski	Strokovni	15–20 min
Oseba 5	Ž	67	VII	Poročena z otroki	Strokovni	10 min
Oseba 6	M	60	VI	Poročen z otroki	Strokovni	20 min
Oseba 7	M	34	VII	Samski	Strokovni	35 min
Oseba 8	M	32	V	Samski	Strokovni	15–20 min
Oseba 9	M	24	VII	Samski	Strokovni	15 min

Vir: lastno delo.

5.3 Ključni segmenti raziskave in povzetki odgovorov

V nadaljevanju so v krajših oblikah povzeti odgovori in podatki iz rezultatov intervjujev, ki bodo v nadaljevanju podrobneje predstavljeni in obravnavani s praktičnimi primeri odgovorov intervjuvancev. Večina intervjuvancev porabi za prevoz na delovno mesto okvirno 20–35 minut in je moškega spola.

Skoraj vsi udeleženci so opazili razlike v komunikaciji in socializaciji, predvsem to, da sta količina in kakovost komunikacije ter socializacije manjši. Vsak udeleženec ima drugačno jutranjo in kosilno rutino, medtem ko časovni raspored in delovna rutina ostajata enaka. Večina intervjuvancev je omenila, da je imela izkušnjo z občutki izolacije in osamljenosti med delom od doma. Ti občutki naj bi bili posledica manj skupnega pitja kave, priložnostnih srečanj in bolj neosebne komunikacije.

V povezavi z motivacijo za delo nihče od udeležencev ni omenil, da bi imel težave ali manjšo motivacijo pri delu od doma. Glede organizacijske kulture in klime intervjuvanci menijo, da je delo v pisarni ključno za vzdrževanje klime in skupnih aktivnosti ter da lahko delo na daljavo oslabi kohezijo delovnega kolektiva. Nekateri pa bistvenih razlik v kulturi in klimi organizacije niso opazili. Veliko intervjuvancev kot prednosti dela na daljavo navaja večjo produktivnost, manj motenj med delom, večjo fleksibilnost pri oblačenju ter prihranek časa, ki bi ga sicer porabili za vožnjo na delovno mesto. Hkrati se večina strinja, da delo od doma v določeni meri vpliva na občutke izolacije in organizacijsko kulturo oziroma klimo.

V kontekstu ravnovesja med poslovnim in zasebnim življenjem se pogosto omenja več časa z družino. Večina poročenih posameznikov z otroki ceni prihranek časa, ki ga omogočata opravljanje gospodinjskih opravil med delom od doma ter odsotnost potrebe po vsakodnevni

vožnji na delovno mesto. Zaposleni, ki so samski, večinoma ne opažajo večjega vpliva na ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem. Povzetek ključnih segmentov raziskave je prikazan v tabeli 7.

Tabela 7: Povzetek ključnih segmentov raziskave

Vidik	Ugotovitve
Oddaljenost od delovnega mesta in stan	Večina intervjuvancev (moškega spola) za prevoz na delovno mesto porabi 20–35 minut.
Razlike v komunikaciji in socializaciji	Manjša količina in slabša kakovost komunikacije in socializacije pri delu na daljavo.
Razlike v rutini delovnega dneva	Jutranje in kosilne rutine se razlikujejo, medtem ko delovni čas in rutina dela ostajata nespremenjena.
Občutek izolacije in osamljenosti	Večina je izkusila občutke izolacije in osamljenosti zaradi manj priložnosti za socialne interakcije.
Vpliv na kulturo in klimo organizacije	Delo v pisarni je ključno za kohezijo in skupne aktivnosti; opazne razlike v kulturi in klimi niso bile ugotovljene.
Prednosti dela na daljavo	Večja produktivnost, manj motenj, fleksibilnost, prihranek časa za prevoz.
Slabosti dela na daljavo	Občutki izolacije in potencialni negativni vplivi na organizacijsko kulturo in klimo.
Razlike v motivaciji za delo	Nobeden od udeležencev ni poročal o čezmernih težavah z motivacijo pri delu na daljavo.
Ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem	Prihranek časa za vožnjo in več časa za družino cenijo predvsem poročeni z otroki. Samski ne opažajo bistvenih sprememb.

Vir: lastno delo.

5.4 Tematska predstavitev rezultatov

5.4.1 Razlike v rutini med delom od doma in v pisarni

Večina intervjuvancev se strinja, da delo od doma omogoča prihranek časa, saj ni treba prihajati v pisarno in se vračati domov. Glede na različno oddaljenost od delovnega mesta zaposleni tako prihranijo med 20 in 90 minut dnevno, kar lahko namenijo drugim opravilom. »Veliko lažje usklajujem zasebno in poslovno življenje, saj mi prihranek časa omogoča, da opravim druge stvari, kot so na primer gospodinjska opravila. Hkrati je vse lažje dostopno; če imam kaj prostega časa med službo, ga lahko bolj produktivno izkoristim.« (Intervjuvanec 7). To je še posebej priročno za zaposlene, ki imajo otroke ali hišne ljubljence. Razlike v rutini intervjuvancev so prikazane v tabeli 8.

Tabela 8: Razlike v rutini pri delu od doma z vidika udeležencev

Vidik	Delo od doma	Delo v pisarni
Prihranek časa	Ni potrebe po vožnji, kar prinese 20–90 minut prihranka dnevno.	Potrebna vožnja v pisarno in nazaj, kar vzame dodaten čas.
Usklajevanje življenja	Lažje usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja (več časa za gospodinjska opravila, otroke).	Manj fleksibilnosti pri opravljanju zasebnih opravil.
Koncentracija in motnje	Manj motenj za tiste brez otrok ali hišnih ljubljencev. Več motenj za zaposlene z otroki.	Bolj stalno delovno okolje, manj motenj za tiste z otroki.
Socializacija	Manj osebne komunikacije; interakcije potekajo večinoma prek računalnika.	Več osebne komunikacije in spontanosti sestankov s sodelavci.
Rutina in prehrana	Sprememba jutranje rutine, več doma kuhanih obrokov.	Obroki so pogosto naročeni ali kupljeni v trgovini, prva kava običajno v pisarni.
Spanje in bioritem	Kasnejše prebujanje zaradi prihranka časa vožnje.	Zgodnejše prebujanje za pripravo na vožnjo in prihod v pisarno.
Produktivnost in motivacija	Večja potreba po samodisciplini, manj nadzora, več fleksibilnosti.	Več medosebne interakcije, lažja dostopnost pomoči v realnem času.
Struktura delovnega dne	Podobna struktura dela kot v pisarni, a s poudarkom na lastni organizaciji in rutini.	Bolj enoten delovni ritem, več stikov s sodelavci.

Vir: lastno delo.

Pogosto se omenja tudi, da delo od doma omogoča boljše okolje za zahtevnejše naloge, saj je prisotnih manj motenj kot v pisarni. To navajajo predvsem tisti, ki nimajo otrok ali hišnih ljubljencev. Ti pa v povezavi z delom od doma izpostavljajo, da je zanje to okolje bolj moteče kot delo v pisarni. Tako eden izmed udeležencev navaja: »Ampak še vedno ni isto kot v pisarni zaradi otrok, pa razgrajajo in vse to,« in nadaljuje: »ker mi skačejo po glavi in jim je stalno treba namenjati pozornost.« (Intervjuvanec 1).

V kontekstu rutine in delovnih nalog sem zabeležil številna nasprotujoča si mnenja glede delovne rutine in koncentracije, saj se zaporedje delovnih nalog in organizacija dela razlikujeta od zaposlenega do zaposlenega ter glede na lokacijo opravljanja dela. Na primer, eden izmed udeležencev opisuje delo od doma takole: »Zjutraj vstanem ob istem času, kot bi šel v pisarno, da imam neko rutino. Potem si pripravim kavo in malo pojem. Aja, pa delovni kotiček imam čisto poseben. Tam se zaprem in se trudim, da sem produktiven. Drugače te hitro kaj zmoti, a veš, domači ali pa kakšna druga stvar. V pisarni je drugače. Tam imam več stikov s sodelavci, več klepetov in se počutim bolj povezanega z ekipo. Doma pa, če ne pazim, hitro izgubim ritem. Zato bi rekel, da je rutina pomembna.« (Intervjuvanec 1).

Po drugi strani pa mlajši samski zaposleni izražajo nasprotna stališča glede osredotočenosti pri delu in opažajo le minimalne razlike v količini socializacije. »Drugače pa ni bistvene

razlike, s sodelavci ne komunicirate osebno, ampak prek računalnika in podobno.« (Intervjuvanec 6). In še en primer: »Prvi dve uri v pisarni sta podobni kot doma: pregledovanje maila in planiranje dneva, ampak imam več sestankov s sodelavci.« (Intervjuvanec 1).

Do največjih razlik prihaja v času kosila in jutranji rutini. Eden izmed intervjuvancev tako pove: »Ja, v bistvu se vse skrajša, ko delamo od doma, kajne? Zaradi tega, ker nimam potrebne vožnje do pisarne. In lahko v bistvu vstanem kasneje in začnem delati hkrati. Čas za malico si vzamem v bistvu v istem času, kot če sem v pisarni. To pomeni, da si okrog enajste ure vzamem eno uro za malico, ne glede na to, ali delam od doma ali iz pisarne, in ko sem doma, si po navadi skuham.« (Intervjuvanec 2).

Velika večina udeležencev omenja tudi razlike pri jutranji rutini, predvsem v povezavi z oblačenjem ter časom, ki ga porabijo za higienska opravila in ličenje. Ena od intervjuvank je tako izpostavila, da zjutraj porabi kar uro in pol več, če gre v pisarno: »Moram se zbuditi tako eno uro in pol prej.« (Intervjuvanec 4).

Nekateri udeleženci spreminjajo tudi jutranje rituale glede pitja kave in prehranjevanja, ki so pogojeni s tem, ali tisti dan delajo v pisarni ali od doma. V času kosila med delom od doma si obroke pogosteje pripravljajo sami, medtem ko v pisarni hrano večinoma naročajo ali jo kupujejo v trgovini. Zjutraj pa večina zaposlenih ob delu v pisarni prvo kavo spiže šele na delovnem mestu, medtem ko ob delu od doma kavo popijejo že takoj po vstajanju.

Prehranske navade in rutine se torej spreminjajo glede na obliko dela, prav tako se spreminjata količina časa, ki ga ljudje porabijo za obroke, in vrsta hrane, ki jo zaužijejo. Ena izmed intervjuvanih oseb je to razlike opisala takole: »Da, velika razlika je. Ko sem v pisarni, zjutraj ne telovadim in ne jem zajtrka, čez dan pa ne pojem toplega obroka za kosilo, recimo. Zdi se, da sploh ne kuham ali skuham kaj hitrega.« (Intervjuvanec 3).

Zaposleni lokaciji dela prilagajajo tudi svoj bioritem ter količino in časovno rutino spanja. Tako eden izmed udeležencev pojasni: »V redu. Ja, ko delam od doma, se zjutraj zbudim in vstanem ob osmih, spijem kavo, vklopim računalnik in delam do dvanajstih.« (Intervjuvanec 3).

Le ena od intervjuvanih oseb je omenila, da med delovnim časom opravlja tudi gospodinjska opravila ali da njen delovni dan poteka bistveno drugače. Zato moja raziskava ne potrjuje ugotovitev raziskave Ravanera in drugi (2023), kjer so ugotovili, da ženske pogosteje prekinjajo delo zaradi gospodinjskih opravil ali da na splošno oba spola porabita več časa za gospodinjska opravila med delom od doma.

Kljub temu prihaja do različnih mnenj glede motivacije in produktivnosti. Nekateri zaposleni menijo, da delo od doma omogoča boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, vendar hkrati predstavlja izzive pri ohranjanju motivacije. Delo od doma je sicer bolj sproščeno, vendar je tudi manj nadzora, manj medosebnih interakcij in ni fizične prisotnosti

sodelavcev. »Končam z delom okoli 16.00, kar mi omogoča, da preživim več časa z otroki in pomagam pri domačih nalogah. Ko pa sem v pisarni, se zbudim okoli šeste, da pripravim družino in se pripravim na vožnjo v pisarno. Odpravim se od doma ob sedmih in običajno pridem v pisarno okoli osme po 40-minutni vožnji.« (Intervjuvanec 1).

Z vidika strukture delovnega dne pri udeležencih ni bilo opaziti večjih razlik med delom od doma in delom v pisarni. Eden izmed intervjuvancev je odgovoril: »Kar se tiče dela, je to skoraj isto. Rekel bi, da sem bolj produktiven doma, ampak hkrati tudi bolj živčen, pa tudi bolj sproščen. Nisi opazovan, nihče te ne moti, hkrati pa imaš občutek, da moraš biti bolj učinkovit, saj ti vsaka pomoč pride z zamikom, medtem ko v pisarni je lahko skoraj takoj. Ljudje so bolj odzivni v živo.« (Intervjuvanec 9).

5.4.2 Produktivnost in motivacija za delo

Z vidika produktivnosti so sodelujoči v raziskavi opazili razlike v količini opravljenega dela, koncentraciji in osredotočenosti med delom od doma in delom v pisarni. »Kar se tiče primerjave produktivnosti, ko delam od doma in v pisarni, bi rekel tako: ko delam od doma, sem večkrat bolj produktiven pri samostojnih nalogah, ker me nihče ne moti. Lažje se osredotočim in hitreje delam.« (Intervjuvanec 1). Opažene so bile tudi preference glede lokacije dela v povezavi s tem, kaj posamezniku omogoča boljšo osredotočenost. Delo od doma, kadar ima zaposleni otroke, v večini primerov ni zaželeno, saj skrb za mlajše člane družine pogosto predstavlja moteč dejavnik. Nekateri zaposleni raje izbirajo delo od doma za bolj zahtevne naloge, medtem ko za rutinska opravila in sodelovanja raje delajo v pisarni zaradi lažje in hitrejšje komunikacije. Eden izmed sodelujočih prednosti hibridnega dela opisuje skozi vidik fleksibilnosti, ki jo ta način omogoča: »Hibridno delo omogoča prijetno delovno kulturo in učinkovito komunikacijo, tako osebno kot prek aplikacij. Zaposlenim omogoča, da delajo v okolju, v katerem so najbolj produktivni.« (Intervjuvanec 8). To potrjujejo tudi drugi udeleženci, predvsem z vidika koncentracije, ki je povezana z učinkovitostjo in natančnostjo pri delu: »Ko delamo od doma, je lahko učinkovitost večja, ker je manj motečih dejavnikov.« (Intervjuvanec 2).

Pisarna je za nekatere bolj primerna za neposredno interakcijo, natančnejše delo in manj motenj, medtem ko imajo drugi doma manj motenj. Vsi pa se strinjajo, da komunikacija v pisarni omogoča hitrejšo in bolj neposredno izmenjavo informacij. »V pisarni je komunikacija bolj neposredna in stvari lahko hitreje rešimo. Na daljavo pa je potrebno več načrtovanja in uporaba aplikacij za sodelovanje.« (Intervjuvanec 1). To potrjuje tudi intervjuvanec 2: »Ker je lažje razložiti ustno kot pisno. Hitreje je razložiti ustno, pa tudi bolj razumljivo je, če s človekom komuniciraš osebno.«

Nekateri udeleženci menijo, da okolje ni tako pomemben dejavnik kot organizacija in razporeditev delovnih nalog: »Jaz mislim, da ne. Če so dela razdeljena tako, kot je treba, ne bi smeli opaziti kakšnih razlik.« (Intervjuvanec 6).

Motivacijo za delo najbolje oriše intervjuvanec 7: »Ne zares, je pa opaziti, da je bil v pisarni poudarek na reševanju problemov takoj in koordinaciji oddelkov. V pisarni se bolj zanašamo na neposredno interakcijo in ad-hoc sestanke. Pri prodaji je pomembna energija ekipe, ki jo lahko spodbujam skozi osebne razgovore, takojšnje povratne informacije in skupinsko motivacijo.« Drug udeleženec pa motivacijo povezuje s socializacijo v pisarni: »Ja, v pisarni sem morda dejansko nekoliko bolj motiviran, ker je vedno kaj za delati, in ko končam z vsem, mi ostane le še druženje. Doma, ko končaš z vsem, se lahko samo sprostiš. Morda je to zato, ker imamo doma več motivacije za druge stvari.« (Intervjuvanec 3).

Iz odgovorov je razvidno, da je pri vodenju zaposlenih na daljavo pomembno, kako sta vzpostavljena spremljanje in ocenjevanje dela, saj zaposleni niso fizično prisotni. Zato so za tak način dela primernejše metode, kot so vedenjsko sidrane lestvice in metoda povratnih informacij 360 stopinj, ki ju navajata Kuzulu in Iyem (2016). Ne glede na obliko ocenjevanja pa je ključno, da je pri delu na daljavo vzpostavljena jasna oblika spremljanja in vrednotenja dela.

Večina sodelujočih poudarja, da je koncentracija pri delu od doma večja, medtem ko je motivacija pogosto višja v pisarni. To potrjuje tudi intervjuvanec 7: »Delo si organiziram popolnoma enako. Recimo, da je motivacija za delo boljša v pisarni, ker so prisotni drugi, ki delajo ob tebi, in te to spodbuja. Doma pa je vse bolj na tebi. Osredotočenost je boljša doma, motivacija pa slabša – paradoks.«

5.4.3 Organizacija dela in vodenje na daljavo

V kontekstu sprememb vodenja zaposlenih večina intervjuvancev ni opazila bistvenih razlik v strategijah za ohranjanje zavzetosti, nadzoru zaposlenih in komunikaciji. So pa nekateri zaznali spremembe, kot je bolj redna in pogosta kontrola ter pogostejši stik nadrejenih, kar eden izmed udeležencev dobro opiše: »Ej, o vodenju pa ... no, v začetku so bili šefi kar malo v paniki, več. Niso bili prepričani, kako bo to delovalo, pa kaj se bo zgodilo s produktivnostjo in ostalim. Tako da so nekateri postali na neki način mikroupravljalci, vsakih pet minut so ti poslali sporočilo, če si online in tako naprej. Ampak to se je potem kmalu nehalo, ko so nekako ugotovili, da to ni najboljša taktika, ker ljudje rabijo svoj prostor, da delajo v miru.« (Intervjuvanec 1).

Oseba nadaljuje pri vprašanju o izzivih in ovirah: »Seveda, pri upravljanju drugačne oblike dela se je pojavilo nekaj ovir. Ena glavnih ovir je bila zagotovo različen pristop do zaposlenih, glede na to, ali delajo od doma ali v pisarni. Nekateri so imeli več težav pri vzpostavljanju in vzdrževanju stika s tistimi, ki delajo na daljavo, medtem ko so se drugi bolj osredotočali na tiste, ki so prisotni v pisarni.« (Intervjuvanec 1).

Pristope vodenja so udeleženci opisovali z različnih vidikov. Glede na odgovore lahko trdimo, da sprememba lokacije dela prinaša določene prilagoditve v načinu vodenja, komunikacije in nadzora zaposlenih. Kot opiše eden od intervjuvancev: »Spremenilo se je

samo do te faze, da določene stvari niso več bile face-to-face, ampak so bile komunicirane prek aplikacij. Torej prek e-mailov in Teamsa. To je vsa razlika.« (Intervjuvanec 2).

Drugi intervjuvanec je podal bolj podroben odgovor o spremembah, ki so bile potrebne po uvedbi hibridnega dela. Oseba je pojasnila, da je bilo težje obravnavati vse zaposlene enako – tiste, ki so stalno v pisarni, in tiste, ki delajo od doma. Zato so uvedli nekaj sprememb, ki jih opisuje: »Da bi se lotili teh izzivov, smo imeli več pristopov. Poudarjali smo pomen enake obravnave vseh, ne glede na to, kje delajo. To pomeni, da smo spodbujali nadrejene, da se enako posvečajo komunikaciji in podpora tako zaposlenim v pisarni kot tistim, ki delajo od doma. Poleg tega smo postavili jasne smernice in standarde za komunikacijo in sodelovanje, vključno z rednimi virtualnimi sestanki, večjo uporabo aplikacij za komunikacijo in vzpostavitev jasnih kanalov za posredovanje informacij ter reševanje težav. Spodbujali smo tudi čim več odprte komunikacije med člani ekipe za lažjo koordinacijo in sodelovanje. S tem pristopom smo skušali odpraviti razlike v obravnavi in poskrbeti, da so bili vsi zaposleni vključeni in podprti v novem delovnem okolju.« (Intervjuvanec 1).

Odgovori intervjuvancev podpirajo pet ključnih strategij za vodenje virtualnih ekip, ki jih navajajo Chong in drugi (2023). Ključni so ohranjanje kakovostne in konsistentne komunikacije, pogosta izmenjava povratnih informacij in vzdrževanje socialnih vezi znotraj podjetja.

To potrjuje tudi večina intervjuvancev, kot na primer: »Moje podjetje ni uvedlo nobenih posebnih strategij ali novosti, je pa res, da se v pisarni vse zanaša na neposredno interakcijo, kjer lahko hitreje rešiš kakršen koli problem – ni treba pošiljati maila tri mize stran. Pri delu od doma pa imamo redne videokonference, ankete o zadovoljstvu in medsebojna ocenjevanja.« (Intervjuvanec 7).

Z vidika organizacije večina udeležencev navaja, da si delo organizirajo enako kot v pisarni: »Na enak način imam organizirano svoje delo.« (Intervjuvanec 2). To potrujeta tudi intervjuvanca 5 in 6, ki kratko povesta, da med delom od doma in v pisarni ne opažata razlik v svojem načinu dela.

Drugi pa delo organizirajo tako, da imajo ob delu od doma čim manj stikov s sodelavci: »Ko delam v pisarni, veliko komuniciram s sodelavci in imam veliko mednarodnih klicev prek Teamsa. Ko pa delam od doma, se organiziram tako, da imam čim manj teh stikov. Takrat se ukvarjam z nalogami, ki zahtevajo večjo zbranost in manj sodelovanja.« (Intervjuvanec 5). Razlike, ki so jih udeleženci zaznali, prikazuje tabela 9.

Tabela 9: Razlike pri organizaciji in vodenju

Vidik	Delo od doma	Delo v pisarni
Nadzor zaposlenih	Pogostejši nadzor nadrejenih, pogosto prek digitalnih aplikacij (npr. Teams, e-pošta).	Manj pogost nadzor, več osebne interakcije in neposrednega opazovanja.
Komunikacija	Redni virtualni sestanki, digitalna komunikacija, jasne smernice in kanali za sodelovanje.	Neposredna komunikacija, hitrejše reševanje težav brez pošiljanja e-sporočil.
Prilagoditev vodenja	Potreba po enakopravni obravnavi zaposlenih, ne glede na lokacijo dela.	Manj potrebe po prilagoditvah, saj so vsi zaposleni prisotni v istem prostoru.
Socialne vezi	Spodbujanje transparentnosti in odprte komunikacije za ohranjanje socialnih vezi v virtualnem okolju.	Bolj naravna socialna interakcija zaradi fizične prisotnosti zaposlenih.
Strategije vodenja	Uporaba orodij za sodelovanje, redne ankete o zadovoljstvu in ocenjevanje članov ekipe.	Manj formalne strategije; več neposredne interakcije in spontanah pogovorov.
Izzivi pri vodenju	Težave pri vzpostavljanju stika z zaposlenimi na daljavo.	Lažji nadzor in komunikacija zaradi fizične prisotnosti zaposlenih.

Vir: lastno delo.

5.4.4 Psihofizično počutje ter usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja

Z vidika počutja je zaznati več vplivov dela na psihološko blagostanje zaposlenih. Pri delu na daljavo je bil poudarek predvsem na vplivu tega načina dela na stres in občutek osamljenosti. Nobeden od intervjuvancev ni omenil, da bi delo od doma vplivalo na njegovo doživljanje stresa. Prav tako je bil zabeležen le en primer izgorelosti, vendar brez povezave z delom na daljavo. So pa vse intervjuvane osebe poročale o različnih oblikah občutkov izolacije. Tako na primer eden od intervjuvancev opisuje: »Pridejo časi, ko mi ustreza delati od doma in se ne počutim preveč izolirano. Včasih si celo želim več izolacije, da sem bolj osredotočen. Ampak nekje po dveh tednih spet začutim potrebo po druženju in grem v pisarno, da se malo podružim. Imam zelo hibridno delo, pa mogoče zadnje čase vedno manj delam od doma.« (Intervjuvanec 1).

Skoraj polovica intervjuvancev se je pri delu od doma v določenem obdobju soočala z občutki osamljenosti. Eden izmed njih opisuje rešitev, ki si jo je našel: »Eh, ja, občutek izolacije je res ena težka stvar pri delu od doma. Včasih se počutim kar malo osamljen, ker ni tistega vsakdanjega klepeta s sodelavci. Ampak, ej, imam par načinov, kako se temu izogniti. Probam imeti čim več video klicev s sodelavci. Ni isto kot v živo, ampak boljše kot nič. Redno se slišimo, pa kakšno kavo skupaj spijemo prek Zooma, malo klepetamo o osebnih zadevah.« (Intervjuvanec 1). To potrjuje tudi drugi udeleženec, ki je povedal: »Imel sem občutek osamljenosti med pandemijo korone, ampak mi je pri tem pomagalo imeti več

komunikacije prek Teamsa in telefona.« (Intervjuvanec 5). Tretji udeleženec dodaja, da občuti osamljenost le v obdobjih, ko dalj časa dela od doma, kar potrjuje dolgoročni psihološki vpliv takšnega načina dela: »Včasih mi je všeč delati od doma. Ne počutim se osamljenega. V bistvu si včasih celo želim malce več miru, ker sem bolj produktiven. Ampak po okoli 14 dneh začutim potrebo po druženju in potem grem v pisarno, da se malo podružim. Moram reči, da v bistvu delam vedno manj od doma.« (Intervjuvanec 8).

Kot je razvidno iz zgornjih navedb, se zaposleni z občutki izolacije spopadajo na različne načine, kot so virtualni avdio klici, video klici v živo in virtualna skupna pitja kave. Intervjuvanci poudarjajo, da je za preprečevanje občutkov izolacije ključna ustaljena rutina, ki omogoča redne stike s sodelavci. Po njihovem mnenju je prav vzdrževanje redne komunikacije najboljša strategija za spopadanje s socialno izolacijo. Tabela 10 povzema glavne razlike v počutju glede na obliko dela.

Tabela 10: Razlike v psihofizičnem počutju pri delu od doma z vidika udeležencev

Vidik	Delo od doma	Delo v pisarni
Psihološko počutje	Možnost občutkov osamljenosti in izolacije, pogosta potreba po socialnih interakcijah.	Manj občutkov osamljenosti zaradi pogostejših neposrednih socialnih interakcij.
Stres	Večina intervjuvancev ni poročala o povečanem stresu zaradi dela na daljavo.	Stres je lahko posledica drugih dejavnikov, kot so prevozi in dolgi delovniki.
Strategije za zmanjšanje izolacije	Redni video klici, virtualne kave, rutina za ohranjanje stika s sodelavci.	Neposredna socialna interakcija, manj potrebe po dodatnih strategijah.
Socialna povezanost	Uporaba programov Slack, Zoom, Teams, neformalnih komunikacijskih kanalov in video klicev za ohranjanje občutka pripadnosti.	Lažji dostop do spontanih pogovorov in interakcij znotraj pisarne.
Usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja	Prihranek časa zaradi odsotnosti prevoza, večja fleksibilnost.	Potreba po usklajevanju prevoza in fiksnega delovnega časa.
Izgorelost	Izolacija ni neposredno povezana z izgorelostjo, redki primeri brez navezave na delo na daljavo.	Izgorelost se lahko pojavi zaradi dolgotrajnega fizičnega in duševnega stresa v pisarniškem okolju.
Podpora podjetja	Poudarek na individualnih rešitvah in malo primerov formalnih strategij za reševanje izolacije.	Neposredna podpora in intervencije so lahko lažje zaradi fizične bližine nadrejenih in sodelavcev.

Vir: lastno delo.

Moje delo potrjuje ugotovitve avtorjev Miyake in drugi (2021), da obstaja povezava med tem, kako pogosto zaposleni delajo na daljavo, in občutkom osamljenosti. Velika večina intervjuvancev je omenjala, da je občutek izolacije prisoten, vendar bi bil ta bolj izrazit, če bi delo potekalo izključno na daljavo in ne v hibridni obliki, kjer gre le za delno delo od doma. Eden od sodelujočih v raziskavi je to povzel takole: »Ista zgodba o prihranku časa tudi z vidika prevoza na delo, ampak bi rekel, da ne bi delal od doma ves čas, ker bi bilo to zame preveč izolacije, ker sem ekstrovert. Mogoče je to bolj primerno za introvertirane osebe ali pa za tiste z velikimi socialnimi krogi izven službe.« (Intervjuvanec 9).

Občutki socialne izolacije naj bi po ugotovitvah Toscano in Zappalà (2020) vplivali na višjo raven stresa pri zaposlenih in na njihovo produktivnost. To iz mojih rezultatov ni bilo razvidno. Nobena od intervjuvanih oseb ni omenila, da bi prav občutek izolacije povzročal zmanjšano produktivnost ali povečan stres na delovnem mestu. Vendar pa lahko sklepamo, da je občutek izolacije, kot ugotavljajo Sahai in drugi (2020), povezan z upadom socialne podpore, omejenimi priložnostmi za učenje in razvoj ter pomanjkanjem socialnih interakcij, kar negativno vpliva na uspešnost in napredovanje zaposlenih. Da bi se temu izognili, je ključno, da organizacije s spodbujanjem interne komunikacije in socializacije ustvarjajo delovna okolja, ki preprečujejo pojav občutkov izolacije.

Zaposleni večinoma niso omenjali konkretnih ukrepov podjetij za pomoč pri spopadanju z občutki izolacije, z izjemo enega primera, ki prikazuje učinkovit pristop vodstva: »Ko sem prvič povedala šefu, da sem nezadovoljna z okoljem, v katerem sem, in da sem se počutila malo zavedeno glede velikosti ekipe, ker so mi na razgovorih rekli, da bom spoznala ogromno ljudi, v resnici pa nas je bilo zelo malo, je bila njegova rešitev, da mi vsak teden dodeli naključno ime. Tej osebi naj bi poslala sporočilo in jo povabila na Zoom kavo, kjer bi malo poklepetali in jaz naj bi postavljala naključna vprašanja, da bi se tako bolje spoznala z ekipo.« (Intervjuvanec 4).

Za obvladovanje občutkov izolacije sodelujoči uporabljajo različne strategije. Nekateri občutke stresa in tesnobe lajšajo z rednimi odmori, sprehodi, menjavo okolja, telesno dejavnostjo ter iskanjem podpore pri sodelavcih ali z uporabo možnosti, ki jih ponujajo podjetja. Eden izmed intervjuvancev to opiše takole: »Ja, res je, to je kar moteča zadeva zame, ta občutek izoliranosti, tako da si to za silo rešujem z daljšimi sprehodi, da nisem ves čas zaprt noter. Tudi komunikacija prek telefona pomaga. Večinoma uporabljam načine, ki niso povezani s sodelavci in podjetjem, ker tam ne vidim kakšnih konkretnih rešitev. Bi pa v primeru, da bi imel super družbo v službi, to imelo velik vpliv na moje počutje in zmanjšanje občutkov tesnobe in izolacije.« (Intervjuvanec 9).

Nekateri zaposleni za ohranjanje občutka pripadnosti in povezanosti uporabljajo različna orodja, kot je Slack za deljenje povezav in komentarjev, drugi pa pogosteje komunicirajo prek klicev, bodisi prek Teamsa ali telefona. To dobro opiše ena izmed udeleženk: »S sodelavci se družimo na več načinov – prek aplikacij, kot sta Zoom in Slack, kjer imamo različne skupinske pogovore, forume in ljudje objavljajo ter komentirajo razne neumnosti in

povezave. Na tak način ohranjamo stik, ki ni ravno neposreden. Če imamo na primer planiran klic v koledarju, se običajno prvih pet minut pogovarjamo o bolj neformalnih zadevah.« (Intervjuvanec 4).

Pogosti razlogi za neravnovesje med delom in zasebnim življenjem so nadure zaradi dodatnega truda, individualne ambicije, nezadosten dohodek ter čas, potreben za prevoz na delovno mesto (Roopavathi in Kulothungan, 2021). Hibridno delo zmanjšuje čas, ki ga porabimo za vožnjo, in omogoča lažje usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja. Prihranjen čas lahko namenimo bodisi zasebnemu bodisi poklicnemu življenju. To potrjuje tudi eden izmed udeležencev: »Lažje je delati od doma, ker si lahko kaj skuham, kaj operem in posušim perilo, imam več majhnih odmorov.« (Intervjuvanec 5). Večina intervjuvancev poudarja predvsem prihranek časa, ki ga omogoča delo od doma: »Če delam od doma, je to veliko lažje. Na primer, psa peljem na sprehod pred službo, kar mi po službi prihrani eno uro, enako s kosilom – ostanke potem pojem zvečer.« (Intervjuvanec 9). Z drugega vidika pa eden od udeležencev navaja, da delo od doma na njegovo zasebno življenje nima posebnega vpliva: »Na moje zasebno življenje delo od doma ne vpliva nič drugače kot delo v pisarni.« (Intervjuvanec 2). Zaposleni te izzive rešujejo s prekinitvami dela, s čimer omilijo učinke stresa na koncentracijo in zmanjšajo negativni vpliv na duševno počutje. Z učinkovitim usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja ter primernimi strategijami lahko tako učinkovito preprečimo pojav izgorelosti.

5.4.5 Vpliv dela na daljavo na občutek pripadnosti podjetju in na komunikacijo

Ugotovitve kažejo, da delo od doma vpliva na občutek pripadnosti podjetju. Po mnenju sodelujočih je povezanost med sodelavci v veliki meri odvisna od fizičnih interakcij, ki so bolj osebne kot komunikacija prek telefona ali računalnika. Tako eden od intervjuvancev opisuje situacijo v svojem podjetju: »Ampak bi rekel, da je kar oboje. Hibridna oblika dela po mojem mnenju nima nobenega vpliva na to. V primeru, da bi šlo za popolnoma delo na daljavo, pa bi imelo vpliv, saj bi popolnoma izginila osebna interakcija.« (Intervjuvanec 9).

Na kulturo in kohezijo kolektiva vplivata tako količina kot kakovost skupnih aktivnosti. Z zmanjšanjem časa, preživetega v pisarni, se zmanjšuje tudi čas, ki ga zaposleni preživijo skupaj med odmori, kosili in po službi. Sodelujoči v raziskavi menijo, da mora podjetje za ohranjanje kulture in socialne povezanosti vložiti dodaten napor, saj sta kultura in povezanost zaposlenih pomembna dejavnika za produktivnost in angažiranost pri delu. Navdušenje nad organizacijsko kulturo lepo ponazori oseba, ki je prej delala popolnoma od doma, nato pa začela delati tudi v pisarni: »To je v bistvu res. Prej je bilo vse navidezno, veliko pretvarjanja – na primer, so imeli obešeno 'Pride' zastavo, ampak je bilo vse samo za videz. Pa da jim je mar za zadovoljstvo zaposlenih, vse so bile prazne besede. Na začetku, ko sem bila v Angliji, se mi je zdelo, da je vse ponarejeno, potem pa, ko sem začela delati v živo v Sloveniji, sem bila prijetno presenečena, da v bistvu ni tako.« (Intervjuvanec 4). Te ugotovitve potrjuje tudi študija Davis (2022), ki izpostavlja dva ključna dejavnika

pripadnosti: občutek stabilnosti in dolgotrajni odnosi. Na oboje vpliva delo na daljavo, saj vpliva na komunikacijo, ki je ključna za vzpostavljanje novih in ohranjanje obstoječih odnosov v podjetju. Poleg tega lahko slabša komunikacija negativno vpliva na občutek stabilnosti in zaupanja v podjetju.

Vpliv organizacijske kulture na delo dobro opiše ena izmed intervjuvank: »Ja, če so odnosi zelo šibki, zelo formalni, če ni nekih povezav ali prijateljstev in je vse postavljeno v neki čuden tog položaj, je človek manj motiviran in tudi manj zadovoljen. Manj se potruži za podjetje in manj sproščen je. Meni se zdi, da dobri odnosi spodbujajo več osebne angažiranosti in večjo željo prispevati k pozitivnemu poslovnemu rezultatu.« (Intervjuvanec 4).

Rezultati moje raziskave ne potrjujejo trditve Van Zoonen in Sivunen (2022), da zaposleni za občutek pripadnosti organizaciji ne potrebujejo fizičnega stika. Skoraj vsi intervjuvanci so poudarili, da delo na daljavo vpliva tako na komunikacijo kot na občutek pripadnosti podjetju. To ponazarja tudi naslednji odgovor: »Pomanjkanje osebnega stika s sodelavci me kar izčrpa. Ni isto, kot biti v pisarni, a veš. Čisto druga energija je, ko nisi z njimi v fizičnem stiku. Povezanost s sodelavci je kar padla, ker ni tistih spontanov pogovorov, heca med pavzami in podobno. Prej smo včasih šli na kavo, zdaj pa so samo neki Zoom klici. Občutek pripadnosti podjetju je precej težje ohraniti, ker ni tistega timskega duha. Ko smo v pisarni, se res počutim del ekipe – malo poklepeta, pa vidiš, kako stvari potekajo. Doma je pa bolj sterilno, včasih se počutim kot otok.« (Intervjuvanec 1).

Res je, da se tovrstni izzivi lahko rešujejo s povečano količino komunikacije prek informacijsko-komunikacijskih tehnologij, kot trdita Van Zoonen in Sivunen (2022). Vendar pa rezultati raziskave kažejo, da se podjetja z razlogom raje odločajo za hibridne oblike dela kot za popolno delo od doma. Fizična prisotnost v pisarni oziroma na delovnem mestu namreč pomembno vpliva na vzpostavljanje in ohranjanje organizacijske kulture ter občutek pripadnosti podjetju. Kot so ugotovili Chong in drugi (2023), je za organizacijsko klimo in kulturo ključno, da se vzpostavijo zaupanje in dobri medosebni odnosi, kar pa je bistveno težje, če zaposleni nikoli niso fizično prisotni na določenem kraju v rednih časovnih intervalih. To potrjuje tudi eden od sodelujočih v raziskavi: »Mislim, kako je tisto pravilo – daleč od oči, daleč od srca. To je podobno. Ne ravno v takšni meri, ampak če ljudi vsak dan srečaš v pisarni, je stik bolj pristen, bolj oseben, kot pa če delaš od doma prek Teamsa ali samo prek video klica.« (Intervjuvanec 2).

Rezultati moje raziskave potrjujejo tudi ugotovitve ankete Jämsen in drugi (2022), kjer so ugotovili, da prehod na delo na daljavo zmanjšuje količino komunikacije, spontanov priložnosti za pogovor in otežuje vzpostavljanje ter ohranjanje stikov s sodelavci, kar posledično zmanjšuje medosebno podporo. To vpliva na povezanost in občutek pripadnosti, ki sta ključna dejavnika za organizacijsko kulturo.

Z zmanjšanjem količine dela od doma se povečuje možnost za vzpostavljanje novih odnosov in ohranjanje obstoječih povezav. Pri tem se ne spremeni le način komunikacije, temveč tudi njena količina in kakovost, kar ponazori eden izmed udeležencev: »To je pa čisto druga zgodba. Ko delam od doma, je manj interakcij, pa še te so bolj formalne, ker potekajo prek e-pošte ali video klicev. Doma imam manj stikov s sodelavci. V pisarni te hitro kdo povleče za rokav in se zapletemo v pogovor, medtem ko doma to pač ni možno. Klici od doma so pogosto krajši in bolj usmerjeni. V pisarni se pogovarjamo dlje in tudi o drugih temah, kar je super za gradnjo odnosov. V pisarni so pogovori bolj sproščeni in osebni. Doma pa je vse bolj formalno, kar mi včasih manjka. Se pa trudim ohranjati čim boljše odnose tudi na daljavo, čeprav je težje.« (Intervjuvanec 1).

Prehod na delo od doma vsaj deloma odpravlja medosebno fizično komunikacijo, ki jo zaposleni nadomeščajo z video in glasovnimi klici, vendar to ni enako učinkovito. Rezultati moje raziskave potrjujejo tudi ugotovitve avtorjev Yang in drugi (2022), ki so pokazali, da se z delom na daljavo ne zmanjšuje le količina komunikacije, temveč se krhajo tudi močne socialne vezi. Te pa so ključne, saj izboljšujejo pretok informacij, povečujejo zaupanje in omogočajo lažje sodelovanje. To v svojih besedah potrjuje tudi ena od intervjuvank: »Komunikacija na daljavo je čisto druga zgodba kot v pisarni. Moj nasvet bi bil, da moraš biti pri pisanju e-mailov ali drugih sporočil res jasen in natančen, ker ni možnosti, da takoj pojasniš, za kaj gre. Zato je zelo dobro uporabljati video klice za pomembne sestanke in redno preverjati, ali je vse jasno. Včasih traja, da dobiš odgovor, ker ni takojšnjega odziva. Najbolje je postaviti jasne roke, do kdaj mora biti kaj narejeno, in pričakovanja glede odgovorov ter uporabiti kakšna orodja za spremljanje nalog.« (Intervjuvanec 1). Fizična komunikacija pa ni le hitrejša, temveč tudi preprečuje številne nesporazume, kot navaja večina udeležencev. Komunikacija prek e-pošte in aplikacij je počasnejša in pogosto povzroča nesporazume.

Z vidika pripadnosti organizaciji je komunikacija ključna z dveh vidikov, ki sta temeljna za zadovoljitev potrebe po pripadnosti. Prvič, ljudje potrebujejo pogoste medosebne interakcije in osebne fizične stike ter morajo zaznati, da obstaja medosebna vez, ki temelji na stabilnosti in je čustveno zaznamovana (Davis, 2022).

Izražanje in zaznavanje čustev ter branje telesne govorice so veliko lažji v živo. To potrjujejo tudi udeleženci v raziskavi, kot prikazuje odgovor: »Manj osebnih stikov lahko pomeni manj neformalnih pogovorov, ki so pomembni za gradnjo odnosov in timskega duha. Zato je dobra ideja organizirati redna neformalna virtualna srečanja ali 'kavne pavze' za spodbujanje ekipne povezanosti.« (Intervjuvanec 1).

Drugi udeleženci menijo, da je občutek pripadnosti predvsem povezan s kulturo podjetja, ki mora biti privlačna in močna že pred implementacijo dela od doma oziroma kljub delu na daljavo. Po njihovem mnenju hibridno delo ne bi smelo imeti tako močnega vpliva: »Občutek pripadnosti je po mojem mnenju povezan s kolektivno kulturo, tudi če delaš hibridno. Če atmosfera že na začetku ni prisotna, potem je tudi z uvedbo hibridnega dela ne

bo. Menim, da ima delo na daljavo negativen vpliv, saj je za vzdrževanje klime najboljše, da je čim več ljudi stalno prisotnih v pisarni – enako velja za povezanost med zaposlenimi. Kaj bi spremenil? Spremenil bi, koga se zaposluje. Vsak zaposleni mora soditi v kolektiv, drugače je težko ustvariti enotno kulturo.« (Intervjuvanec 7).

Spet tretji pa menijo, da na občutek pripadnosti in povezanosti znotraj podjetja bistveno bolj vplivajo drugi dejavniki, kot so sistemi nagrajevanja in možnosti napredovanja: »V bistvu nimam nobenega občutka pripadnosti podjetju. Ali je to zaradi odnosa podjetja do zaposlenih, sistema nagrajevanja in napredovanja ali zaradi sodelavcev, ne vem.« (Intervjuvanec 9).

5.4.6 Prednosti in slabosti dela na daljavo z vidika zaposlenih

Najpogosteje izpostavljena prednost dela na daljavo je prihranek časa, ki ga omogoča delo od doma. To potrjuje tudi eden izmed intervjuvancev: »Prednost je zagotovo možnost bivanja dlje od delovnega mesta. Lahko živiš v okolju, ki ti bolj ustreza. Mislim, da je to najboljša stvar.« (Intervjuvanec 3).

Tabela 11: Pozitivni in negativni vidiki komunikacije in vpliv na občutek pripadnosti z vidika udeležencev

Pozitivni vidiki	Negativni vidiki
Fizična prisotnost omogoča bolj kakovostne socialne povezave in boljšo organizacijsko kulturo. Intervjuvanci so poudarili, da osebna interakcija povečuje pripadnost in timski duh.	Pomanjkanje osebnega stika vodi v zmanjšanje povezanosti s sodelavci, zmanjšuje spontane pogovore in otežuje ohranjanje timskega duha ter občutka pripadnosti.
Dobri odnosi med sodelavci spodbujajo večjo osebno angažiranost, motivacijo ter večjo željo po doseganju pozitivnih rezultatov.	Delo od doma zmanjšuje količino komunikacije, ki je pogosto bolj formalna, kar otežuje vzpostavljanje tesnih odnosov in zmanjšuje podporo med sodelavci.
Uporaba video klicev omogoča jasnejše komunikacijo in zmanjšuje nesporazume, ki se lahko pojavijo pri e-sporočilih.	Komunikacija prek e-pošte in sporočil pogosto vodi do nesporazumov, saj ni možnosti za takojšnja pojasnila in obrazno izražanje čustev je težje.
Redna virtualna srečanja, kot so »odmori za kavo«, lahko spodbujajo ekipno povezanost in pripomorejo k občutku skupnosti tudi pri delu na daljavo.	Delo na daljavo zmanjšuje količino spontanih interakcij in otežuje vzpostavljanje novih odnosov ter razbije obstoječe povezave med sodelavci.
Prisotnost v pisarni spodbuja bolj sproščene in daljše neformalne pogovore, ki pripomorejo k izmenjavi informacij ter gradnji zaupanja med sodelavci.	Fizična odsotnost lahko zmanjša zaupanje in oteži sodelovanje, saj ljudje z večjo težavo vzpostavijo močne vezi brez redne osebne interakcije.

Vir: lastno delo.

Eden izmed udeležencev v raziskavi je omenil tudi, da delo na daljavo omogoča večjo fleksibilnost in več možnosti v povezavi z dopustom, saj je mogoče delo od doma opravljati tudi iz druge države: »Prednosti ... ja, prilagodljivost, to, da se delo nekako prilagaja življenjskemu slogu zaposlenih, pa da jih obravnavam kot ljudi in ne zgolj formalno, ter da ti omogoča poljubno dolge dopuste in možnost neplačanega dopusta.« (Intervjuvanec 4). Hibridno delo lahko zaradi prednosti in fleksibilnosti, ki jih omogoča, uporabimo tudi kot obliko nefinančnega nagrajevanja v okviru koncepta neoprijemljivih nagrad, kot to opisujeta Mabaso in Dlamini (2018). Na ta način lahko dodatno izboljšamo motivacijo in angažiranost zaposlenih.

Najpogosteje omenjena slabost pa je bila komunikacija. To ponazarja odgovor enega izmed intervjuvancev: »Da, hibridni način dela ima svoje prednosti, ampak ga spremlja kar nekaj izzivov pri ohranjanju tiste prave organizacijske kulture in povezanosti. Podjetje se mora malo potruditi, da ljudje ostanejo v stiku in da se redno gradi odnose med sodelavci, sicer gre vse skupaj malo po svoje.« (Intervjuvanec 1).

Povzetek zgornjih prednosti in slabosti dobro zajame naslednji odgovor: »Lahko si malo bolje organiziraš svoj čas, uravnavaš delo in osebne zadeve, pač boljše ravnovesje. Ni treba izgubljati časa za vožnjo, manj stresa, več produktivnosti. Doma imaš manj motenj, lahko se bolj osredotočiš in narediš več stvari – ali pa tudi ne, odvisno, kdo je doma, bi lahko rekel. Manj stroškov za prevoz in kosila, podjetje pa tudi manj plača za pisarne. Po drugi strani je manj klepetov s sodelavci, počutiš se bolj osamljen in manj povezan z ekipo. Večja je možnost nesporazumov, ker ni tistih neformalnih pogovorov. Težje je usklajevati ekipo, kar lahko vpliva na timsko delo. In težave pri ločevanju dela in zasebnega življenja.« (Intervjuvanec 1).

Eden izmed udeležencev je izpostavil tudi vpliv dela na daljavo na učenje in prenos znanja, saj meni, da je prenos znanja veliko učinkovitejši, kadar sta oba sodelujoča fizično prisotna: »V bistvu isto, oziroma, če delam od doma, je več klicev prek telefona ali Teamsa, drugače se pristopi osebno, iz oči v oči. Slabost je v tem, da je mogoče prek klica težko pokazati in učiti ljudi. Drugače pa ne vidim nekih večjih izzivov, sodelovanje je skorajda enako.« (Intervjuvanec 7). Ni bil edini, ki pripisuje fizični prisotnosti pozitivne attribute: »V bistvu skorajda ni razlik. Sestanki so večinoma prek aplikacij na daljavo, razen na mesečni ravni, zato težko govorim o prednostih in slabostih.« (Intervjuvanec 9).

Kot glavne izzive so udeleženci največkrat omenili občasne občutke osamljenosti in težave s koncentracijo, vendar so ti postali problematični šele ob daljših obdobjih dela na daljavo. Prav tako intervjuvanci niso opazili večjih razlik v načinu vodenja, razen pogostejših sestankov prek aplikacij, kot je Teams, in povečane uporabe orodij za komunikacijo, kot so Teams, Slack in podobni.

6 DISKUSIJA

6.1 Interpretacija rezultatov in glavne ugotovitve

V magistrskem delu sem proučeval vpliv dela na daljavo na različne vidike poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih. Moja raziskava je tako pokazala poglobljen vpogled v vpliv načina dela na vsakodnevno življenje zaposlenih skozi več ključnih trendov. Z vidika občutka pripadnosti in komunikacije moje ugotovitve prikazujejo, da delo na daljavo lahko vpliva tako na občutek pripadnosti podjetju kot na komunikacijo znotraj podjetja.

Udeleženci v raziskavi so poročali o upadu spontanih interakcij in težavah pri ohranjanju socialnih vezi. To je ena glavnih ugotovitev, ki kaže, kako močan vpliv ima delo na daljavo na komunikacijo in občutek pripadnosti podjetju. Večina udeleženih v raziskavi je izpostavljala upad socialne kohezije znotraj podjetja. Kot omenjeno, je bil značilen upad interakcij, te pa so se v določeni meri spremenile in postale bolj formalne narave, kot so komunikacija prek e-pošte in sestanki prek videopovezav. To vpliva na psihofizično počutje zaposlenih in lahko vodi do občutkov socialne izolacije, saj je fizična interakcija med zaposlenimi manj pogosta in bolj površinske narave oziroma manj kakovostna. S tem se krha tudi občutek povezanosti s podjetjem kot organizacijo, ne le med zaposlenimi znotraj podjetja. Ohranjanje kulture organizacije ob fizično razpršeni delovni sili se je izkazalo za zelo zahtevno. Hkrati nekateri skozi hibridni način dela uspešno ohranjajo občutek pripadnosti podjetju. Hibridni način dela se tako izkazuje kot bolj učinkovit z vidika vpliva na kulturo organizacije, mreženje in socialno kohezijo znotraj podjetja. Nadalje ta sprememba v komunikaciji privede tudi do slabšega prenosa znanja, kar je posledica otežene komunikacije, ki ni tako hitra in tekoča kot v primeru interakcij, ko so vsi zaposleni prisotni na isti lokaciji. Moja raziskava tako ponuja poglobljen vpogled v različna ozadja, zakaj večina direktorjev, kot je ugotovljeno v raziskavi PWC (2021), želi, da so zaposleni prisotni v pisarni vsaj tri dni na teden, torej raje izbirajo hibridno obliko dela na daljavo kot popolno delo na daljavo vse dni v tednu.

Kot je bilo že omenjeno, delo na daljavo omogoča boljše usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, predvsem zaradi časa, ki ga zaposleni prihranijo in bi ga sicer preživeli na poti ali delovnem mestu. Zanimivo je tudi, da so zaposleni, ki so delali od doma, poročali o manjšem številu stresnih situacij zaradi občutka manjšega nadzora oziroma pritiska nadrejenih. Vendar pa so ob dolgotrajnem delu na daljavo poročali o občutkih osamljenosti in hkrati o težavah s koncentracijo, kar je bilo predvsem očitno pri zaposlenih, ki so delali od doma večino časa in ne le v hibridni obliki.

Delovni dan zaposlenih se je precej razlikoval med časom, ko so delo opravljali od doma, in časom, ko so delali v pisarni. Predvsem so bile opazne drugačne rutine v času kosila in jutranjih priprav. Veliko intervjuvanih oseb je potrdilo, da delo od doma odstrani potrebo po prevozu do delovnega mesta, oblačenju in drugih jutranjih rutinah ter s tem omogoča

prihranek časa, ki prispeva k boljši usklajenosti med zasebnim in poslovnim življenjem. Omeniti je treba tudi, da zaposleni v primeru opravljanja dela od doma skoraj vedno sami kuhajo, kar pomeni prihranek pri nadomestilu za prevoz in malico.

Kljub temu je treba izpostaviti tudi omenjene slabosti. Moja raziskava sovpada z ugotovitvami raziskave The Conference Board (2023), kjer je bil ugotovljen vpliv dela na daljavo na duševno zdravje, občutek pripadnosti in stopnjo angažiranosti za delo. Iz odgovorov intervjuvanih oseb lahko predvsem izpostavim ugotovitev, da je glavna slabost dela od doma zmanjšanje kakovosti in količine komunikacije. To pa je ključno za ohranjanje kulture in povezanosti organizacije, ki se ob spremembi načina dela lahko začne krhati. Delo od doma, ne glede na obliko, vedno vpliva na zmanjšanje fizičnih in spontanih interakcij, ki so ključne za ohranjanje socialnih omrežij znotraj organizacije in posledično tudi vplivajo na prenos znanja in idej. Hkrati lahko delo na daljavo na dolgi rok privede do občutkov socialne izolacije zaradi krhanja socialnih vezi in pomanjkanja interakcij, zato bi lahko trdili, da je prehod iz dela v pisarni na delo od doma smiselno izvesti postopoma – sprva s prehodom na hibridno obliko dela in nato na popolno delo od doma. Spremembe v načinu dela privedejo tudi do sprememb v pristopih vodenja. To se kaže v spremembah načina nadzora in komunikacije z zaposlenimi zaradi pomanjkanja neposrednega stika, kar vpliva na količino prenosa povratnih informacij. Prav tako je treba dodatno spodbujati medosebne odnose z namenom ohranjanja dobrega počutja in občutka pripadnosti organizaciji. Tako kot v študiji avtorjev Jämsen in drugi (2022) je tudi iz moje raziskave razvidno, da oblike dela na daljavo v določeni meri zmanjšujejo medosebno podporo, kar privede do negativnega vpliva na občutek pripadnosti podjetju med zaposlenimi.

Razlike je bilo opaziti tudi v pogledu zaposlenih na delo od doma glede na zakonski stan in to, ali imajo otroke ali ne. Moje ugotovitve kažejo, da zaposleni z otroki ne izbirajo raje dela od doma, saj jim lahko skrb za otroke pogosto otežuje osredotočenost, ki je potrebna za delo. To pa je lahko odvisno tudi od starosti otrok – ali so predšolski ali ne. Na koncu lahko povzamem, da zaposleni v večini priznavajo prednosti dela na daljavo, predvsem zaradi fleksibilnosti, ki jo omogoča, in boljšega usklajevanja osebnega življenja s poslovno sfero.

6.2 Prispevki in priporočila za implementacijo hibridnega dela

Za vzpostavitev novega načina dela oziroma prehoda na delo na daljavo na osnovi svoje raziskave, kjer sem proučeval vplive dela na daljavo na zaposlene ter načine vodenja, kulturo in občutek pripadnosti, psihofizično počutje in občutek izolacije, priporočam za uspešno tranzicijo na delo na daljavo naslednje:

Poudarek naj bo na komunikaciji in sodelovanju. Količina komunikacije naj se poveča s pomočjo informacijsko-komunikacijskih tehnologij in programov. Načrtovati je treba redne sestanke z namenom vzdrževanja stika ter občutka povezanosti in pripadnosti. Povečati je treba asinhrono komunikacijo prek različnih aplikacij za manj nujne zadeve, hkrati pa je za sproščanje ob in zunaj poslovne sfere priporočljivo vzdrževanje skupinskih pogovorov. Da

bi se izognili občutkom izolacije ter upadu občutka pripadnosti podjetju in njegovi kulturi, priporočam redno druženje v prostem času s sodelavci. Če to ni mogoče, je smiselno povečati in spodbujati osebne stike z občasnimi videoklici. Prav tako se priporoča izvajanje virtualnih družbenih dogodkov, kot so skupna virtualna kosila, kvizi in druge družbene aktivnosti. Nadalje naj se redno spremlja psihofizično stanje zaposlenih, torej njihovo počutje in morebitne težave, ter poveča količina osebnih pogovorov v poslovni sferi. Ena izmed priporočljivih rešitev je tudi program mentorstva, ki omogoča boljši prenos znanja in hitrejši pretok informacij ter potek dela s povezovanjem bolj izkušenih zaposlenih z novimi. Prav tako se mi zdi primerno, da bi na tak način povezovali tudi zaposlene, ki so že dlje časa v podjetju, z namenom povezovanja ljudi in grajenja medosebnih odnosov na delovnem mestu, ki jih delo na daljavo lahko ogroža.

Ker delo od doma omogoča večjo fleksibilnost, priporočam, da organizacije zaposlenim omogočijo tudi večjo prilagodljivost pri določanju delovnega časa, na primer bolj fleksibilne urnike, kar bi olajšalo usklajevanje osebnih obveznosti z delom. To je povezano s podporo pri usklajevanju družinskih obveznosti, kjer gre pogosto za primere, ko morajo starši prevzeti svoje otroke iz vrtca ali imajo druge obveznosti, povezane z otroki. Za pozitiven vpliv na psihološko zdravje je priporočljivo oblikovati programe za zmanjšanje občutkov osamljenosti in stresa. Možno bi bilo omogočiti svetovalne storitve ali delavnice na temo upravljanja stresa in sprostitve. Na osnovi ugotovitev, da je delo na daljavo bolj primerno za individualno delo kot za skupinske naloge, ki terjajo večjo mero organizacije in skupinske koordinacije, priporočam, da podjetja ob implementaciji dela na daljavo pregledajo strukturo dela ter poskrbijo, da so zaposleni v pisarni takrat, ko delo to zahteva, zlasti v primerih potrebe po hitrejših povratnih informacijah in učinkovitejšem sodelovanju.

V kontekstu vodenja je ob implementaciji dela od doma priporočljivo redno spremljanje dela z ohranjanjem rednih stikov in komunikacije, na primer z uvedbo kratkih dnevnih sestankov prek platform, kot sta Zoom ali Teams, v trajanju približno 15 minut. Priporočam tudi poudarek na spodbujanju grajenja medosebnih odnosov znotraj podjetja, saj izkušnje zaposlenih kažejo, da neformalne povezave vplivajo na razpoloženje, klimo, angažiranost za delo in uspešnost podjetja. Pomembno je, da so zaposlenim jasno predstavljena pričakovanja ter da redno prejemajo povratne informacije in podporo pri prenosu znanja. Prav tako je pomembno ohranjati občutek timskega duha in povezanosti na ravni posameznih oddelkov, zaradi česar je potrebna reorganizacija v smislu povečanja rednih tedenskih in dnevnih sestankov.

V kontekstu uvedbe dela na daljavo v celotnem obsegu delovnega časa predlagam, da se o tem odloča na osnovi osebnostnih testov, s katerimi lahko presodimo, ali je tak način dela primeren za posameznega zaposlenega. Kot je bilo ugotovljeno v raziskavi, obstaja razlika med percepcijo ekstrovertiranih in introvertiranih oseb ter njihovim doživljanjem dela na daljavo. To je lahko v procesu zaposlovanja uporabno za preprečevanje fluktuacije kadra, kar je mogoče delno predvideti na osnovi zadovoljstva na delovnem mestu in ustreznosti oblike dela za posameznika. To lahko preprečimo z zaposlovanjem oseb, ki so primerne za

določeno obliko dela, ki jo podjetje potrebuje, tako z vidika psiholoških kot drugih strokovnih meril.

Kot prispevek raziskave bi izpostavil, da lahko z magistrskim delom pridobimo bolj poglobljen vpogled v poglede in občutke zaposlenih do dela na daljavo in hibridnega načina dela. Moje delo je hkrati opozorilo, da dolgotrajno delo na daljavo lahko vodi v zmanjšano socialno kohezijo znotraj podjetja, povečane občutke socialne izolacije in otežuje pretok informacij. Nadalje moja raziskava prikazuje, da na doživljanje dela od doma, bodisi hibridno bodisi popolnoma na daljavo, vplivajo družinske okoliščine. Z izsledki svoje raziskave lahko prispevam k bogatejšemu razumevanju sodobnih delovnih praks.

6.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave

Raziskava je podvržena subjektivnemu pogledu posameznikov – udeležencev in zaradi majhnega ter naključnega vzorca, ki zajema zelo ozek krog, ni mogoče statistično posploševati ugotovitev na celotno populacijo. Vzorec zato ni reprezentativen, temveč je usmerjen k poglobljenemu vpogledu v izkušnje zaposlenih. Nadalje so bili intervjuji opravljeni v določenem časovnem obdobju, zato ne omogočajo najboljšega vpogleda v doživljanje dela na daljavo in hibridnega dela skozi čas. Za nadaljnje raziskave bi bilo zato priporočljivo uporabiti tudi objektivne kazalnike, kot so produktivnost, fluktuacija in drugi objektivno merljivi podatki. Menim, da bi bila raziskava lahko bolj poglobljena in bi prinesla bolj raznolike rezultate, če bi mi uspelo pridobiti sogovornike, ki bolje poznajo tematiko ali imajo bolj specifične izkušnje. Kot omejitev lahko omenim tudi, da bi bilo delo za bralca veliko bolj zanimivo, če bi lahko zajel dovolj veliko število intervjujev, kar bi omogočilo, da bi kvalitativno metodo analize dopolnil s kvantitativno metodo in statistiko. Ta bi lahko temeljila na demografskih podatkih ter na podatkih o oddaljenosti od delovnega mesta, osebnostnih testih, številu prebivalcev v okolici doma, in bi nato iskali vzročno-posledične povezave med različnimi podatki, izkušnjami, mnenji in občutki zaposlenih.

V tem primeru bi bilo smiselno v raziskavo vključiti dovolj veliko število udeležencev, da bi bil vzorec reprezentativen in bi ugotovitve lahko posplošili. Na osnovi teh podatkov bi lahko nato povezovali različne pojave, kot so izgorelost in občutek izolacije, vpliv na ravnovesje med zasebnim in poslovnim življenjem, občutek pripadnosti podjetju ter vpliv komunikacije na posamezne skupine glede na starost, oddaljenost od delovnega mesta in zakonski stan. Menim, da bi prišlo do velikih razlik v pristopih, vidikih in praksah med starejšimi in mlajšimi generacijami ter glede na gospodarski sektor in zakonski stan. Verjamem, da obstaja velika verjetnost korelacij med pojavi in dejavniki, ki sem jih proučeval v raziskavi, v povezavi z drugimi spremenljivkami.

Nadalje bi bilo mogoče z večjim vzorcem opraviti tematsko analizo, kako na delo na daljavo gledajo zaposleni iz različnih sektorjev in kakšna so njihova stališča. Z uporabo daljšega časovnega razpona analize pa bi lahko proučili tudi učinke dela na daljavo na dolgi rok. Menim, da bi bilo koristno opraviti raziskavo o dolgotrajnih učinkih dela na daljavo v

obdobju, daljšem od enega leta, z anketiranjem v določenih časovnih intervalih. Na ta način bi lahko opazovali psihološke spremembe in občutke, vezane na način dela.

Prav tako bi lahko proučili učinkovitost določenih praks za krepitev povezanosti znotraj podjetja v povezavi s hibridnim delom in delom na daljavo ter primerjali, kako to vpliva na zaposlene v primerjavi z zaposlenimi, ki delajo le v pisarni.

7 SKLEP

V magistrskem delu sem analiziral vpliv različnih oblik dela na daljavo ter njihov vpliv na komunikacijo, psihofizično počutje, občutek pripadnosti podjetju, kulturo organizacije in vodenje zaposlenih. Cilj magistrskega dela je bil z uporabo teoretične osnove oblikovati in izpeljati empirično raziskavo, na osnovi katere sem lahko proučil vpliv dela na daljavo v različnih oblikah na občutek pripadnosti zaposlenih, komunikacijo, počutje zaposlenih, usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, razlike v delovnih dnevih zaposlenih glede na lokacijo dela, prednosti in slabosti dela na daljavo ter pristope vodenja zaposlenih glede na lokacijo dela.

Ugotovljeno je bilo, da je za uspešno izvajanje dela na daljavo ključno: prvič, ohranjati kakovostno in konsistentno komunikacijo in, drugič, hkrati zbirati večjo količino povratnih informacij z intenzivnejšo izmenjavo informacij. Pomemben vpliv ima tudi vzdrževanje socialnih vezi znotraj podjetja, ki se ob upadu osebnega stika lahko začnejo krhati ali segmentirati.

Kot prednost je izpostavljen prihranek časa, potrebnega za prevoz na delovno mesto. To zaposleni najbolj cenijo, hkrati pa lahko podjetja to izkoristijo, saj se z obliko dela na daljavo lahko izognejo nepotrebnim stroškom zaposlenih za prevoz na delovno mesto.

Ugotovljeno je bilo tudi, da večina udeležencev v raziskavi prilagaja svoj spalni ritem in prehranjevalne navade glede na lokacijo dela. Nadaljnje ugotovitve raziskave, podobno kot ugotovitve drugih avtorjev, kažejo, da je stopnja socialne izolacije povezana z delom na daljavo ter da morajo podjetja za uspešno implementacijo dela na daljavo uvesti nove načine spoprijemanja s problemom občutkov izolacije, saj lahko ta vpliva na produktivnost in stres zaposlenih.

Rezultati raziskave so nazadnje pokazali, da prav zaradi vpliva na komunikacijo delo na daljavo deluje manj učinkovito, saj lahko težave – od večjih do manjših – rešujemo bistveno bolj učinkovito in hitreje v živo kot prek aplikacij.

Upam, da bom z delom prispeval k nadaljnjim raziskavam in podjetjem, ki želijo implementirati hibridno delo, da bomo lahko na tem področju dosegli še veliko izboljšav.

LITERATURA IN VIRI

1. Aczel, B., Kovacs, M., van der Lippe, T. in Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PLoS One*, 16(3), e0249127.
2. Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M. in Zarate, P. (2022). *Working from home around the world. Brookings Papers on Economic Activity*. <https://www.nber.org/papers/w30446>
3. Alheet, A. F., Adwan, A. A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M. in Saleh, M. A. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239–246.
4. Allen, T. D., Golden, T. D. in Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
5. Barrero, J. M., Bloom, N. in Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(1), 3–24.
6. Brečko, D. (2021). *Vodenje v »novi normalnosti« in delavska participacija*. <https://sofos.si/kompetence-za-vodenje-v-novi-normalnosti>
7. Buffer. (2023). *State of Remote Work 2023*. <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023>
8. Bula, P., Thompson, A. in Žak, A. A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Central European Management Journal*, 32(3), 475–489.
9. Caniëls, M. C. J. (2023). How remote working increases the importance of positive leadership for employee vigor. *Frontiers in Psychology*, 14, 1089557.
10. Chong, J., Sin, C. in Kathiarayan, V. (2023). The evolution of remote work: Analyzing strategies for effective virtual team management and collaboration. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 11(1), 91–101.
11. Conference Board. (2023). *Survey: Mental health worsens for 34% of US workers*. <https://www.conference-board.org/press/mental-health-or-worsens-US-workers>
12. Davis, M. (2022). *Working Here, There, and Everywhere: The Impact of Virtual Work on Employee Belonging* (doktorska disertacija). University of Denver.
13. Delfino, G. F. in van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(6), 1376–1387.
14. Díaz Escobar, A. M., Salas Bahamón, L. M., Piras, C. in Suaya, A. (2024). *Gender Disparities in Valuing Remote and Hybrid Work in Latin America*. Inter-American Development Bank Gender and Diversity Division.
15. Empuls Blog. (2024, 6. januar). *7 Practical Performance Appraisal Methods for the Modern Workforce* [objava na blogu]. <https://blog.empuls.io/performance-appraisal-methods>
16. R-Map. (2024, 29. kičok). *Insights from R-Map's Remote Work Questionnaire*. [objava na spletni strani]. [Insights from R-Map's Remote Work Questionnaire - R-MAP](#)

17. Espinosa, C. (2024). *Percentage of employees working remotely in the European Union by country and gender*. <https://www.statista.com/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu>
18. Jämsen, R., Sivunen, A. in Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107240.
19. Kowalski, G. in Ślebarska, K. (2022). Remote working and work effectiveness: A leader perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 15326.
20. Kuzulu, E. in Iyem, C. (2016). Is 360-degree feedback appraisal an effective way of performance evaluation? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 172–182.
21. Lazar, E. in Joga, F. E. (2023). Motivation and Benefits of Employees at the Workplace. Mini Social-Community Research. *Revista Universitară de Sociologie*, 19(1), 100–107.
22. Mabaso, C. in Dlamini, B. I. (2018). Total rewards and its effects on organizational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 913.
23. Martin-Raugh, M., Tannenbaum, R. J., Tocci, C. M. in Reese, C. (2016). Behaviorally anchored rating scales: An application for evaluating teaching practice. *Teaching and Teacher Education*, 59, 414–419.
24. Maurer, M., Bach, N. in Oertel, S. (2022). Forced to go virtual. Working-from-home arrangements and their effect on team communication during COVID-19 lockdown. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 238–269.
25. Mawoli, M. in Haruna, M. (2013). Effect of leadership styles on employees' job performance: Evidence from Federal Medical Centre in Niger State. *Journal of Management Science*, 4(1), 2838.
26. Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. in Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357.
27. McCormack, N. (2014). Managers, stress, and the prevention of burnout in the library workplace. V *Advances in Librarianship* (Vol. 38, str. 211–244). Emerald Group Publishing Limited.
28. Meiring, D. in Buckett, A. (2016). Best practice guidelines for the use of the assessment centre method in South Africa (5. izd.). *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 15.
29. Messenger, J., Llave, O. V., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G. in Wilkens, M. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union in International Labour Office.
30. Miroslavov, M. (2023, 3. maj). *Hibridno timsko sodelovanje: krmarjenje po najboljših praksah [2024]* [objava na blogu]. <https://www.officernd.com/blog/hybrid-workforce-collaboration>

31. Miyake, F., Odgerel, C., Hino, A., Ikegami, K., Nagata, T., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, S. in Ishimaru, T. (2021). Job stress and loneliness among remote workers. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 27, 33.
32. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. (2021). *Implications of Remote Working Adoption on Place Based Policies: A Focus on G7 Countries*. https://www.oecd.org/en/publications/implications-of-remote-working-adoption-on-place-based-policies_b12f6b85-en.html
33. Parker, K., Horowitz, J. M. in Minkin, R. (2022). *COVID-19 pandemic continues to reshape work in America*. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2022/02/16/covid-19-pandemic-continues-to-reshape-work-in-america>
34. Paulsen, E. (2022, 16. junij). *Creating a Culture of Engagement: 10 Research-Backed Strategies*. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/creating-a-culture-of-engagement>
35. Petitta, L., & Ghezzi, V. (2023). Remote, Disconnected, or Detached? Examining the Effects of Psychological Disconnectedness and Cynicism on Employee Performance, Wellbeing, and Work–Family Interface. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(13), 6318. <https://doi.org/10.3390/ijerph20136318>
36. Powell, A. in Craig, L. (2015). Gender differences in working at home and time use patterns: evidence from Australia. *Work, Employment and Society*, 29(4), 571–589.
37. PWC. (2021). *It's time to reimagine where and how work will get done - PwC's US RemoteWork Survey*. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/covid-19-us-remote-work-survey.html>
38. Ravanera, C., De Laat, K. in Kaplan, S. (2023). *Remote work and inequality*. Rotman School of Management.
39. Roopavathi, S. in Kulothungan, K. (2021). The impact of work life balance on employee performance. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 12, 31.
40. Sahai, S. in Ciby, M. A. (2020). Workplace isolation: A systematic review and synthesis. *International Journal of Management*, 11(12), 2745–2758.
41. Sherif, A. (2024). *Reasons organizations globally adopted remote-first or fully remote work in 2023*. <https://www.statista.com/statistics/1450449/adoption-remote-work-reasons-companies>
42. Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E. in Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: A new digital divide?* <https://www.econstor.eu/handle/10419/231337>
43. Statistični urad Republike Slovenije. (2023). *Eksperimentalna statistika: Delo in življenjski pogoji*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10844>.
44. Statista. (2022). *Remote work in Russia – statistics & facts*. <https://www.statista.com/topics/6548/remote-work-in-russia/#topicOverview>
45. Tang, R., Cai, Y. in Zhang, H. (2021). Paternalistic leadership and subordinates' trust in supervisors: Mediating effects of basic psychological needs satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 12, 722620.

46. Toscano, F. in Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804.
47. Van Zoonen, W. in Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 610–621.
48. Waghe, A., Mulani, S. in Dambe, M. (2023). *Effect of Reward in Recognition on Employee Motivation*. https://www.researchgate.net/publication/368425232_Effect_of_Reward_Recognition_On_Employee_Motivation
49. World Health Organization. (2022). *Healthy and safe telework: Technical brief*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977>
50. Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
51. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPDVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS.
52. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije – ZSSS. (2022). *Raziskava o vplivih dela na daljavo na delovne razmere*. <https://www.zsss.si/wp-content/uploads/2022/07/Raziskava-VZD-pri-delu-na-domu.pdf>

PRILOGE

Priloga 1: Struktura intervjuja

Zaprti tip vprašanj

Spol:

- Moški
- Ženski
- Ne identificiram se kot moški ali ženska

Starost:

- 18–23 let
- 24–33 let
- 34–45 let
- 46–55 let
- 55–65 let in več

Povprečen čas poti na delovno mesto:

- 5–10 min
- 15–20 min
- 25–30 min
- 35–40 min

Način prevoza do delovnega mesta:

- Peš
- Kolo
- Avtobus
- Avto

Stan:

- Samski
- Poročen z otroki
- Poročen brez otrok
- Ločen z otroki

Stopnja izobrazbe:

- Srednja šola ali gimnazija
- Diplomant
- Magister
- Doktor

Službeni položaj:

- Vodja – nadzorni položaj
- Strokovni oziroma tehnični položaj

- Administrativni ali podporni položaj
- Prodaja ali marketing
- Operacije ali proizvodnja
- Oddelek v podjetju:
- Prodaja
- Marketing
- Človeški viri
- Računovodstvo in finance
- IT
- Podpora strankam
- Drugo:

Skupno leto izkušenj v podjetju:

- Manj kot 1 leto
- 1–2 leti
- 3–6 let
- 7–12 let
- Več kot 12 let

Način dela od doma:

- Vedno delam od doma
- Delno delam od doma, delno v pisarni. Navedite, koliko dni delate od doma:
- Delam od doma po potrebi
- Vedno delam v pisarni

Odprti tip vprašanj

Ravnovesje med poslovno in zasebno sfero življenja ter produktivnost

Lahko na kratko opišite svoj delovni dan, ko delate na daljavo in kako se razlikuje od delovnega dne, ko ste prisotni v pisarni? Lahko opišete svojo jutranjo rutino v obeh primerih in v času kosila? Katere naloge opravljate prednostno v obeh primerih? Kako si organizirate delo v obeh primerih? Kakšno razliko ste opazili pri osredotočenosti in koncentraciji?

Kako poteka komunikacija s sodelavci in nadrejenimi glede na lokacijo dela? Kakšne prednosti in slabosti vidite v tem? Kakšne izzive vidite pri razlikah v komunikaciji? Kako doživljate sodelovanje pri npr. projektih, rutinskih nalogah?

Kako učinkovito se vam zdi delo od doma za opravljanje svojih delovnih nalog in dolžnosti na svojem delovnem mestu?

Kako ohranjate motivacijo in produktivnost v času, ko delate od doma? Kako bi komentirali vašo produktivnostjo, ko delate od doma in v pisarni?

Kako vam uspe usklajevati svoje delovne obveznosti in družinske, gospodinjske, zasebne obveznosti, kadar delate od doma? (Vpliv na ravnovesje med poslovno in zasedno sfero življenja).

Psihofizično počutje

Na kakšen način se izogibate občutku izolacije med delom od doma in v primeru, da na vas delo od doma vpliva psihološko (mentalno zdravje, počutje), kako bi to opisali? Kako ohranjate socialne interakcije med delom doma (virtualna srečanja, kolektivno, samo ena oseba)? Kako se razlikujejo vaše interakcije z ostalimi zaposlenimi med delom od doma in v času dela v pisarni (po številu, časovni dolžini, občutku kakovosti)?

Kako se spopadate s tem, da sami strukturirate svoj delovni dan, ko delate od doma? Kako vam ustrezata fleksibilnost in avtonomija pri opravljanju dela na daljavo? Prosim, obrazložite. V primeru, da imate vzpostavljeno rutino in strukturo delovnega dne, kako izgleda in ali se razlikuje glede na lokacijo?

Kako ste se prilagodili na delo od doma in kaj ste opazili kot spremembo, vezano na spremembo delovnega okolja? Kako občutite samodiscipliniranje, produktivnost, osredotočenost in motiviranost za delo, ko delate od doma in v primeru, da delate v pisarni?

Kako zadovoljni ste z delom od doma in kaj vam predstavlja največji izziv, ko delate od doma? Ali občutite razliko v občutenju stresa, tesnobe in kako se spopadate s takšnimi občutki? Ali vam podjetje kako pomaga?

Organizacijska kultura in zavzetost za delo

Kako pomanjkanje osebnega stika s sodelavci vpliva na vas, na vaše občutje pripadnosti podjetju, povezanosti s sodelavci in na komunikacijo? Na kakšen način, če sploh, menite, da hibridna oblika dela vpliva na ohranjanje organizacijske kulture in medsebojne povezanosti delovnega kolektiva? Kaj menite, da bi lahko podjetje storilo, da bi se vaš občutek pripadnosti podjetju spremenil kljub pomanjkanju osebnega stika?

Kako angažirani se počutite za svoje delo, odkar je bila vpeljana hibridna oblika dela? Ali ste bolj ali manj motivirani, da prispevate k uspehu in kulturi podjetja, odkar je bilo implementirano hibridno delo?

Kako sta se vaša povezanost in komunikacija v delovnem kolektivu spremenili, odkar delate od doma? Kako se spopadate s temi izzivi?

Kako mislite, da organizacijska kultura vpliva na vaše delo in povezanost znotraj podjetja? Kako vidite vašo kulturo podjetja prej in po delu od doma?

Katere ključne koristi in slabosti po vašem mnenju omogoča hibridno delo za zaposlene?

Vpliv hibridnih oblik dela na menedžment človeških virov

Kako je delo na daljavo vplivalo na stopnjo zadrževanja zaposlenih in angažiranost zaposlenih v kolektivu, kjer delate?

Kako menite, da je vpeljava dela na daljavo vplivala na način vodenja zaposlenih? Kako se je to spremenilo? Kakšne prilagoditve so bile potrebne?

Ali menite, da je delo na daljavo vplivalo na sposobnosti podjetja, da privablja nov kader in zakaj?

Prosim, na kratko opišete uvedbo hibridnega dela v vaši organizaciji.

Kako vzdržujete redno komunikacijo z zaposlenimi, ki delajo od doma oziroma kako vaš nadrejeni vzdržuje z vami komunikacijo, ko delate od doma?

Kako sledite napredku in ocenjujete uspešnost zaposlenih, ki delajo od doma oziroma kako vaš nadrejeni ocenjuje vas, ko delate od doma?

Ali ste po uvedbi hibridnega dela opazili kakšne spremembe v produktivnosti ali uspešnosti zaposlenih? Če da, kako ste izmerili ali ovrednotili te spremembe?

Katere strategije ali pobude ste uvedli za ohranjanje zavzetosti, sodelovanja in timskega dela zaposlenih v hibridnem delovnem okolju oziroma ali ste opazili, da je vaše vodstvo vpeljalo zgornje pobude?

Ali so bili pri upravljanju hibridne delovne sile kakšni izzivi ali ovire oziroma ali vi opazite, kako vaši nadrejeni različno pristopajo do zaposlenih glede na obliko dela? Kako ste se lotili teh izzivov in zagotovili učinkovito komunikacijo in koordinacijo med člani ekipe?

Ali je prišlo do sprememb v kulturi organizacije ali ravni zadovoljstva zaposlenih od uvedbe hibridnega dela? Če da, kako ste obvladali te spremembe oziroma kako ste občutili razlike in ukrepe vodstva?