

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN HIBRIDNEGA DELA ZA PROAKTIVNOST V DELOVNIH  
ODNOSIH**

Ljubljana, februar 2023

MAŠA KOŠAK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maša Košak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pomen hibridnega dela za proaktivnost v delovnih odnosih, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Robertom Kašetom

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 PROAKTIVNO VEDENJE IN PROAKTIVNA OSEBNOST .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Opredelitve proaktivnega vedenja in proaktivne osebnosti .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Proaktivno vedenje .....	3
1.1.2 Proaktivna osebnost.....	4
<b>1.2 Vzroki in posledice proaktivnega vedenja.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Pomen delovnega konteksta in delovne vloge za proaktivno vedenje.....</b>	<b>7</b>
<b>2 DELOVNI ODNOSI .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Pomen zadovoljstva in delovnih odnosov za uspešnost pri delu .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Gradniki zadovoljstva pri delu: organizacijska kultura in klima .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Vrste odnosov na delovnem mestu .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4 Primarni viri odnosov na delovnem mestu.....</b>	<b>15</b>
2.4.1 Odnosi z nadrejenimi .....	16
2.4.2 Odnosi s sodelavci.....	19
<b>2.5 Pomen odnosov za proaktivno vedenje.....</b>	<b>21</b>
<b>3 HIBRIDNO DELO.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Tradicionalno, virtualno in hibridno delo .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Modeli hibridnega dela in sodelovanja v hibridnem delu .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Sprememba odnosov v razmerah hibridnega dela .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 Pomen hibridnega dela za produktivnost, fleksibilnost in delovno avtonomijo33</b>	
3.4.1 Pomen hibridnega dela za produktivnost .....	34
3.4.2 Pomen hibridnega dela pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja...	37
3.4.3 Pomen hibridnega dela za fleksibilnost in avtonomijo pri delu .....	38
<b>3.5 Izzivi in prihodnost dela na daljavo .....</b>	<b>39</b>
<b>4 METODOLOGIJA .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Cilji raziskave in raziskovalna vprašanja .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2 Merjenje in preverjanje glavnih konceptov .....</b>	<b>45</b>
4.2.1 Meritev proaktivne osebnosti .....	45
4.2.2 Meritve proaktivnih socializacijskih taktik .....	45
4.2.3 Meritev modela hibridnega dela.....	46

4.2.4	Analiza zanesljivosti in faktorska analiza .....	47
<b>4.3</b>	<b>Zbiranje podatkov in predstavitev vzorca .....</b>	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>REZULTATI.....</b>	<b>55</b>
5.1	Opisni rezultati raziskave .....	55
5.2	Preverjanje hipotez.....	59
<b>6</b>	<b>DISKUSIJA .....</b>	<b>70</b>
6.1	Povzetek ugotovitev .....	70
6.2	Pregled stanja hipotez .....	72
6.3	Prispevki raziskave in priporočila za prakso.....	73
6.4	Omejitve raziskave in nadaljnje raziskovanje.....	77
<b>SKLEP.....</b>		<b>78</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>		<b>79</b>
<b>PRILOGE .....</b>		<b>91</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Crantov model napovednih spremenljivk in posledic proaktivnega vedenja v organizacijah .....	6
Tabela 2: Proaktivnost kot proces delovanja znotraj in izven delovne vloge .....	8
Tabela 3: Model pozitivnega vedenja v delovni vlogi .....	9
Tabela 4: Pojmi, povezani s hibridnim delom.....	24
Tabela 5: Pojmi, povezani s hibridnim delom (nad.) .....	25
Tabela 6: Modeli dela glede na lokacijo dela z vidika organizacije .....	26
Tabela 7: Kategorije sodelovalnih odnosov in predlagan format za interakcije .....	29
Tabela 8: Strukturni in relacijski mehanizmi za učinkovito upravljanje razdalje pri delu na daljavo .....	41
Tabela 9: Strukturni in relacijski mehanizmi za učinkovito upravljanje razdalje pri delu na daljavo (nad.).....	42
Tabela 10: Analiza zanesljivosti: meritev proaktivne osebnosti .....	47
Tabela 11: Analiza zanesljivosti: meritev proaktivnih socializacijskih taktik.....	48
Tabela 12: Faktorska analiza: celotna pojasnjena variabilnost .....	50
Tabela 13: Spolna struktura vzorca .....	51
Tabela 14: Osnovni podatki organizacije vzorca .....	54
Tabela 15: Opisna statistika proaktivne osebnosti in proaktivnih socializacijskih taktik.....	55
Tabela 16: Obvezno število dni dela na daljavo .....	58
Tabela 17: Povprečja točk pogostosti vedenj v okviru proaktivne socializacije glede na sistem dela .....	59
Tabela 18: Regresijska analiza s kontrolnimi spremenljivkami.....	61

Tabela 19: Regresijska analiza s proaktivno osebnostjo .....	61
Tabela 20: Regresijska analiza s proaktivno osebnostjo (nad.) .....	62
Tabela 21: Regresijska analiza s stanjem hibridnega dela .....	63
Tabela 22: Regresijska analiza s številom dni dela na daljavo .....	64
Tabela 23: Regresijska analiza s kvadratom števila dni dela na daljavo .....	65
Tabela 24: Regresijska analiza s statistično značilnimi spremenljivkami .....	66
Tabela 25: Regresijska analiza – zgolj delo na daljavo .....	67
Tabela 26: Povzetek rezultatov regresij posameznih dimenzij PST .....	68
Tabela 27: Povzetek rezultatov regresij posameznih dimenzij PST - delo zgolj na daljavo ...	69
Tabela 28: Pregled stanja hipotez.....	73

## KAZALO SLIK

Slika 1: Ugodnosti lokacij dela za posameznika .....	27
Slika 2: Shema potrjevalne faktorске analize, pripravljene v programu SPSS Amos .....	49
Slika 3: Graf starosti vzorca v letih .....	51
Slika 4: Graf števila let delovne dobe vzorca.....	52
Slika 5: Graf tipa zaposlitve vzorca .....	52
Slika 6: Graf dosežene stopnja izobrazbe vzorca.....	53
Slika 7: Graf trenutnega zakonskega stana vzorca.....	53
Slika 8: Graf velikosti organizacije vzorca glede na število zaposlenih .....	54
Slika 9: Graf opredelitve sistema dela.....	56
Slika 10: Graf določitve najvišjega možnega števila dni dela na daljavo .....	56
Slika 11: Graf določitve dejanskega števila dni dela na daljavo .....	57
Slika 12: Graf določitve povprečnega števila dni dela na daljavo .....	58
Slika 13: Shema presečišča hibridnega dela, proaktivnega vedenja in delovnih odnosov .....	74

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Osnovni podatki vzorca .....	5
Priloga 3: Dejavnost oziroma panoga delovanja vzorca .....	7
Priloga 4: Opisna statistika modelov hibridnega dela .....	8
Priloga 5: Ustreznost modela (angl. model fit) potrjevalne faktorске analize (CFA), pripravljene v programu SPSS Amos.....	9

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**CFI** – (angl. comparative fit index); mera ustreznosti modela v potrjevalni faktorski analizi  
**CMIN** – (angl. chi-square); mera ustreznosti modela v potrjevalni faktorski analizi  
**CWR** – (angl. coworker relationships); odnosi s sodelavci  
**HD** – hibridno delo  
**LMX** – (angl. leader-member exchange); izmenjava med vodjo in zaposlenim  
**NA** – negativno efektivne vezi  
**PA** – pozitivno afektivne vezi  
**PO** – proaktivna osebnost  
**PPS** – (angl. proactive personality scale) lestvica proaktivne osebnosti  
**PST** – (angl. proactive socialization tactics); lestvica proaktivnih socializacijskih taktik  
**RMSEA** – (angl. root mean square error of approximation); mera ustreznosti modela v potrjevalni faktorski analizi  
**s-SIB** – (angl. scale for interpersonal behaviour) skrajšana lestvica medosebnih odnosov  
**TMX** – (angl. team-member exchange) izmenjava med člani tima  
**ZDA** – Združene države Amerike  
**WFH** – (angl. work from home) delo na daljavo

## UVOD

Ljudje se razlikujemo po svoji splošni nagnjenosti k proaktivnosti ali proaktivnosti kot osebnostni lastnosti. Proaktivno osebnost pojasnjujeta Bateman in Crant (1993) kot osebnostno predispozicijo oziroma relativno stabilno vedenjsko težnjo k identifikaciji priložnosti, izkazovanju pobude, ukrepanju in vztrajanju, da se nekaj spremeni, ter nagnjenost k spreminjanju okolja. Proaktivna osebnost je individualna lastnost, vendar pa se lahko proaktivno vede vsak posameznik, odvisno od njegove motivacije in situacije (Parker, brez datuma).

Proaktivno vedenje na delovnem mestu se nanaša na aktivno sprejemanje odločitev posameznika v svojem delovnem okolju ali v delovni vlogi, s katerimi ta vpliva nase ali na svoje okolje (Grant & Ashford, 2008; Ashford & Black, 1996; Parker, Williams & Turner, 2006). Elementi delovnega okolja, kot so organizacijska kultura in norme, podpora vodstva in drugi, pa poleg proaktivne osebnosti posameznika pomembno vplivajo na njegovo proaktivno vedenje na delovnem mestu (Crant, 2000).

Vzorci proaktivnih vedenj na delovnem mestu se kažejo tudi v procesu socializacije zaposlenih. Grant in Ashford (2008) določata šest kategorij proaktivnih socializacijskih taktik: iskanje povratne informacije, pogajanja o spremembi dela ali delovnega konteksta (angl. job change negotiations), pozitivno uokvirjanje, iskanje splošnih organizacijskih informacij, gradnjo odnosa posameznik-nadrejeni in splošno socializacijo ter mreženje. Elementi proaktivnosti kot so iskanje povratnih informacij, izgradnja odnosov in pozitivno uokvirjanje, so povezani z zadovoljstvom pri delu in namensko ter dejansko fluktuacijo (Wanberg & Kammeyer-Muller, 2000).

Proaktivno vedenje ima prek iskanja priložnosti za interakcijo in prek aktivnega grajenja odnosov na delovnem mestu pozitiven vpliv na delovne odnose (Parker, Williams & Turner, 2006). Proaktivna vedenja, kot so obiskovanje pisarn ali delovnih prostorov drugih sodelavcev za pogovor ter spodbujanje priložnosti za druženje ali sodelovanje v formalnih družbenih aktivnostih organizacije, lahko novo zaposlenim pomagajo pri grajenju identitete in pridobivanju ustreznih veščin in vedenjskih vzorcev, potrebnih za organizacijo (Ashford & Black, 1996), pa tudi pri spoznavanju organizacijskih politik in postopkov (Morrison, 1993; Reichers, 1987). Ta obnašanja gradijo odnose in socialno mrežo (Nelson & Quick, 1991), pomanjkanje priložnosti za interakcijo z drugimi pa lahko resno škoduje socializaciji zaposlenih (Wanberg & Kammeyer-Muller, 2000).

Organizacija, ki spodbuja dobre odnose na delovnem mestu, izboljšuje subjektivno dobro počutje posameznika, zmanjšuje njegov stres, spodbuja duševno zdravje in dobro fizično počutje in zdravje zaposlenih, kar vodi v manj odsotnosti z dela; poveča se stopnja zadržanja zaposlenih, spodbudita se učinkovito sodelovanje in timsko delo, zmanjšajo se konflikti, poveča

se motivacija in razvijajo se pogoji, ki maksimirajo ustvarjalnost in inovativnost, poleg tega se optimizirajo interakcije s strankami (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001).

Leta 2020 je pandemija covid-19 radikalno spremenila poslovni svet in zaposlene pregnala iz pisarn in jih prisilila, da so večinoma vsi delali od doma (World Economic Forum, 2020). Vrnitev na delovna mesta v letu 2021 je odprla priložnost za ustvarjanje novega načina delovanja, ki odpira veliko dilem in razlik v tem, kako zaposleni in delodajalci vidijo prihodnost dela (De Smet, Dowling, Mysore & Reich, 2021). Pri tradicionalnem načinu dela so zaposleni zbrani na osrednji lokaciji in vežejo svoj čas na delovne naloge in lokacijo, kjer opravljajo te naloge. Za razliko od tradicionalnega dela se delo na daljavo ali virtualno delo, ki je dobilo nove razsežnosti zaradi pandemije covid-19, nanaša na opravljanje delovnih nalog izven tradicionalne pisarne. Hibridno delo obsega vse od občasnega dela na daljavo do souporabe pisarniškega prostora na lokaciji družbe do dela od doma in popolne mobilnosti zaposlenih (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009).

Odnosi na delovnem mestu, ko posameznik dela od doma, se močno razlikujejo od tistih, ko posameznik dela v pisarni (De Smet, Dowling, Mysore & Reich, 2021). V virtualnem in hibridnem delu na kakovost odnosov močno vplivata zmanjšana interakcija med zaposlenimi in sprememba načina komuniciranja (Wessinger, 2020). Pri delu na daljavo se zmanjša pogostost fizičnega stika med sodelavci, zato je kohezijo in identifikacijo s skupino ljudi težko negovati. Virtualne interakcije zmanjšajo poudarek na vidnih, oprijemljivih lastnostih skupine (na primer pisarna ali sodelavci, ki se nahajajo v istem prostoru), in hkrati povečujejo pomembnost občutka skupnosti, ki temelji na občutku pripadnosti. Dahik in drugi (2020) poudarjajo, da pri delu od doma zaposleni izgubijo priložnost, da se spontano sprehodijo do mize sodelavca in se pogovarjajo o službenih (in drugih) zadevah. Vsa interakcija pri delu na daljavo mora biti načrtovana in ni naključna. Pri delu na daljavo zaposleni ostajajo v stiku s tistimi sodelavci, s katerimi so si najbližje, pa tudi s tistimi, s katerimi sodelujejo pri različnih projektih in je komunikacija ključna zaradi delovnih nalog, vendar pa se sodelovanje in komunikacija z vsemi sodelavci, ki ne spadajo v ti dve kategoriji, močno zmanjša (Levin & Kurtzberg, 2020).

**Namen** magistrskega dela je predstaviti pomen hibridnega dela za proaktivnost v delovnih odnosih, da bi preprečili osiromašenje delovnih odnosov v oblikah vse pogostejšega hibridnega dela, ki jih uvajajo organizacije. **Cilj** magistrskega dela je preučiti relevantno strokovno literaturo na področju proaktivnosti, delovnih odnosov in hibridnega dela. Cilj empiričnega dela magistrskega dela je odkriti pomen hibridnega dela kot delovnega konteksta za proaktivnost posameznikov v delovnih odnosih ter odkriti pomen proaktivnosti kot osebne lastnosti za proaktivnost v delovnih odnosih. **Metoda** kvantitativne raziskave je regresijska analiza vprašalnika, ki temelji na meritvi proaktivnih socializacijskih taktik, meritvi proaktivne osebnosti posameznika in meritvi načina dela glede na možnosti hibridnega dela.



Raziskovalno delo odgovarja na naslednji **raziskovalni vprašanja**:

- Kakšen je pomen proaktivnosti kot osebnostne lastnosti za proaktivnost v delovnih odnosih?
- Kakšen je pomen hibridnega dela za proaktivnost v delovnih odnosih?

Magistrsko delo sestavljata teoretični in empirični del. V teoretičnem delu predstavljam relevantno literaturo s področij proaktivne osebnosti in proaktivnega vedenja na delovnem mestu ter pomena delovnega konteksta za proaktivno vedenje zaposlenih. Nadaljujem s predstavitev delovnih odnosov: pomenom odnosov za zadovoljstvo pri delu, delitvijo delovnih odnosov in pomenom delovnih odnosov za proaktivno vedenje zaposlenih. V tretjem poglavju predstavljam hibridno delo, razliko med tradicionalnim, virtualnim in hibridnim delom ter modele hibridnega dela in njihov pomen za produktivnost, fleksibilnost in delovno avtonomijo. Sledi predstavitev spremembe delovnih odnosov v hibridnem delu. V empiričnem delu predstavljam raziskavo magistrskega dela: cilje, raziskovalna vprašanja in hipoteze, metodologijo, predstavitev vzorca, postopek analize ter predstavitev rezultatov. Sledi diskusija, kjer izpostavljam glavne ugotovitve raziskave, omejitve dela, priporočila za prakso in sklep.

## **1 PROAKTIVNO VEDENJE IN PROAKTIVNA OSEBNOST**

V prvem poglavju naloge predstavljam pojma proaktivno vedenje in proaktivna osebnost: opredelitve pojmov v teoriji, vzroke in posledice proaktivnosti ter pomen delovne vloge za proaktivno vedenje. Proaktivno vedenje posameznika se kaže v raznolikih vedenjskih vzorcih, nanj pa pomembno vpliva tudi proaktivnost kot osebnostna lastnost. V delu se bom osredotočila na proaktivno vedenje na delovnem mestu. Delovni kontekst je pomemben dejavnik proaktivnosti, nanj pa lahko vplivajo tako organizacija kot drugi posamezniki v okolju.

### **1.1 Opredelitve proaktivnega vedenja in proaktivne osebnosti**

Glavna razlika med proaktivnim vedenjem in proaktivno osebnostjo je ta, da je proaktivna osebnost individualna osebnostna lastnost, medtem ko se proaktivno lahko vede vsak posameznik, odvisno od njegove motivacije in situacije (Parker, brez datuma).

#### **1.1.1 Proaktivno vedenje**

**Proaktivno vedenje** je samoregulacijski proces, ki vključuje predvidevanje, načrtovanje, udejanjanje in razmišljanje ali refleksijo (Grant & Ashford, 2008; Cui & Li, 2021).

V literaturi najdemo več opredelitev proaktivnega vedenja. Crant (2000) proaktivno vedenje opredeljuje kot prevzemanje pobude in izzivanje statusa quo, Parker, Williams in Turner (2006) kot samoiniciativno in v prihodnost usmerjeno dejanje, katerega cilj je spremeniti dano situacijo ali samega sebe. Grant in Ashford (2008) proaktivno vedenje opredeljujeta kot vnaprejšnje

ukrepanje posameznika, ki ga ta izvede, da vpliva nase ali na okolico; Wanberg in Kammeyer-Mueller (2000) pa kot iskanje informacij, vključno s povratno informacijo, izgradnjo odnosov in pozitivno uokvirjanje (angl. positive framing).

Po Parkerjevi in Collinsovi (2010) ima proaktivnost v opredelitvi dva ključna elementa. Kot prvo vključuje »vnaprejšnje delovanje ali ukrepanje, kot je predvidevanje prihodnjih težav, potreb ali sprememb«, in drugič, proaktivnost po opredelitvi pomeni »prevzemanje nadzora in povzročanje sprememb v smislu, da posameznik raje sprejme odločitev ali ukrepa, kot da čaka, da se nekaj zgodi in ukrepa šele takrat«.

Po Grantu in Ashfordu (2008) ima proaktivost tri ključne značilnosti:

- temelji na samoiniciativnosti, saj proaktiven posameznik deluje brez poziva,
- osredotočenost na prihodnost oziroma vnaprejšnje ukrepanje pred nastalo situacijo,
- usmerjenost k spremembam oziroma prevzemanje nadzora raje kot pasivno prilagajanje situaciji.

Parkerjeva in Collinsova (2010) na seznam dodajata še posameznikovo upoštevanje prihodnjih posledic, učno ciljno orientacijo in usmerjenost k ciljem.

**Proaktivno vedenje na delovnem mestu** se nanaša na aktivno sprejemanje odločitev posameznika v svojem delovnem okolju ali v delovni vlogi, s katerimi ta vpliva nase ali na svoje okolje (Ashford & Black, 1996; Grant & Ashford, 2008; Parker, Williams & Turner, 2006). V tem delu uporabljam prav to Grantovo in Ashfordovo (2008) opredelitev proaktivnega vedenja, ki določa, da proaktivno vedenje prepoznamo prek aktivnosti, ki prinašajo spremembe v delovanju.

### 1.1.2 Proaktivna osebnost

Ljudje se razlikujejo po svoji splošni nagnjenosti k proaktivnosti ali proaktivnosti kot osebnostni lastnosti. **Proaktivno osebnost** pojasnjujeta Bateman in Crant (1993) kot osebnostno predispozicijo oziroma relativno stabilno vedenjsko težnjo k identifikaciji priložnosti, spreminjanju okolja, izkazovanju pobude, ukrepanju in vztrajanju, da se nekaj spremeni.

Več študij raziskuje povezavo med petimi velikimi osebnostnimi značilnostmi (angl. big five) in proaktivnostjo kot osebnostno lastnostjo. Bateman in Crant (1993) potrjujeta pozitivno povezanost proaktivnosti z vestnostjo in ekstravertiranostjo, ne pa tudi statistične pomembnosti z odprtostjo, nagnjenostjo k strinjanju in nevroticizmom. Wanberg in Kammeyer-Mueller (2000) sta v longitudinalni študiji proaktivnega socializacijskega procesa pri vstopu posameznika v novo službo odkrila, da sta z višjo ravno proaktivnega socializacijskega vedenja povezani ekstravertnost in odprtost za izkušnje, ne pa tudi nevrotizem, nagnjenost k strinjanju in vestnost.

Prav tako povezujeta ekstravertiranost z večjim iskanjem povratne informacije in grajenjem odnosa. V novejši raziskavi Teye-Kwadjo in de Bruin (2021) navajata, da več kot 50 % variabilnosti v proaktivni osebnosti ni povezano s petimi velikimi osebnostnimi lastnostmi, zato lahko proaktivnost dojemamo kot relativno neodvisno osebnostno lastnost.

## 1.2 Vzroki in posledice proaktivnega vedenja

Crantov (2000) model napovednih spremenljivk in posledic proaktivnega vedenja v organizacijah, prikazan v tabeli 1, poudarja, da je proaktivno vedenje kompleksno in ima pomembne posledice za posameznika in za organizacijo. Model opredeljuje različne dejavnike, ki spodbujajo proaktivnost, ki se kaže prek (1) posameznikovih splošnih vedenj, kot so identifikacija priložnosti za izboljšavo, izzivanje statusa quo in ustvarjanje zelenih pogojev, ter (2) prek vedenj, specifičnih za določen delovni kontekst, kot so socializacija, iskanje povratne informacije, težnja k razumevanju in pristopanju k težavam, inoviranje, upravljanje s kariernim tokom in soočanje s stresom.

Model določa, da na proaktivno vedenje vplivajo individualne razlike v proaktivnosti (Crant, 2000):

- konstrukcija proaktivnega vedenja, kot je med drugim proaktivna osebnost posameznika;
- druge individualne razlike, kot je potreba po uspehu ali ciljna usmerjenost; ter
- organizacijski kontekst, kot so organizacijska kultura, norme ali podpora vodstva.

Literatura navaja več vzorcev vedenj, prek katerih posameznik izraža svojo proaktivnost. Ta se lahko kaže v samostojnem razmišljanju, tehtanju odločitev, načrtovanju in vnaprejšnjem sprejemanju odločitev oziroma opravljanju dela (Grant & Ashford, 2008; Cui & Li, 2021) oziroma konkretno v iskanju povratnih informacij, prevzemanjem pobude pri zasledovanju osebnih in organizacijskih ciljev, aktivnemu prilagajanju novemu okolju ali delovnim razmeram, izražanju mnenja ter zastavljanju kritičnih vprašanj voditeljem, prevzemanju odgovornosti za spremembo, namernemu vplivanju na posameznike in skupine, implementiranju idej in reševanju problemov, grajenju družbenih omrežij, samoiniciativni razširitvi vlog (angl. role expansions), pa tudi prek kršenja pravil in škodovanja posameznikom in organizacijam (Ashford & Black, 1996; Grant & Ashford, 2008; Parker, Williams & Turner, 2006; Crant, 2000).

*Tabela 1: Crantov model napovednih spremenljivk in posledic proaktivnega vedenja v organizacijah*

Predhodniki/ napovedniki proaktivnega vedenja		Proaktivna vedenja	Posledice
<b>Individu- alne razlike</b>	Konstrukcija proaktivnega vedenja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• proaktivna osebnost,</li> <li>• osebna iniciativa,</li> <li>• učinkovitost širine delovne vloge,</li> <li>• prevzemanje odgovornosti.</li> </ul>	<p>Splošna vedenja (na primer):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifikacija priložnosti za izboljšavo,</li> <li>• izzivanje statusa quo,</li> <li>• ustvarjanje boljših pogojev.</li> </ul> <p>Vedenja, specifična za določen delovni kontekst:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• socializacija,</li> <li>• iskanje povratne informacije,</li> <li>• inovativnost,</li> <li>• management kariere,</li> <li>• spopadanje s stresom in druge.</li> </ul>	<p>Posledice (na primer):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• delovna uspešnost,</li> <li>• karierni uspeh,</li> <li>• odnos do dela,</li> <li>• občutek notranje kontrole,</li> <li>• jasnost delovne vloge in druge.</li> </ul>
	Druge razlike med posamezniki (na primer): <ul style="list-style-type: none"> <li>• vključenost pri delu,</li> <li>• osredotočenost na cilje,</li> <li>• potreba po povratni informaciji,</li> <li>• potreba po uspehu in druge.</li> </ul>		
<b>Delovni kontekst</b>	Delovni kontekst (na primer): <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijska kultura,</li> <li>• organizacijske norme,</li> <li>• podpora vodstva,</li> <li>• zasebni ali javni sektor in druge.</li> </ul>		

*Vir: Crant (2000).*

Vzorci proaktivnih vedenj na delovnem mestu se kažejo tudi v socializaciji zaposlenih. Grant in Ashford (2008) določata šest kategorij proaktivnih socializacijskih taktik: iskanje povratne informacije, pogajanja o spremembi dela ali delovnega konteksta (angl. job change negotiations), pozitivno uokvirjanje, iskanje splošnih organizacijskih informacij, gradnja odnosa posameznik-nadrejeni in splošna socializacija ter mreženje.

Posledice proaktivnega vedenja se kažejo v delovni uspešnosti, kariernem uspehu, odnosu do dela, občutku osebnega nadzora in jasnosti vloge (Crant, 2000). Crantov model iz leta 2000 določa okvir, ki ga empirično potrjuje tudi več novejših raziskav na področju proaktivnosti, ki dokazujejo, da ima proaktivnost pozitivne učinke na delovne rezultate, kot sta delovna uspešnost in karierni uspeh (Griffin, Neal & Parker, 2007; Cui & Li, 2021). Elementi proaktivnosti, kot so iskanje povratnih informacij, izgradnja odnosov in pozitivno uokvirjanje,

so po Wanbergerju in Kammeyer-Mullerju (2000) povezani z zadovoljstvom pri delu, jasnostjo vloge, integracijo in tudi namensko ter dejansko fluktuacijo. Cui in Li (2021) povezujeta proaktivno vedenje s pogostejšimi konflikti med družino in delom. Proaktivno poklicno vedenje je pozitivno povezano tudi z dojemanjem finančnega uspeha, pri čemer je to povezano tudi s kulturo, v kateri deluje posameznik (Smale in drugi, 2018).

### **1.3 Pomen delovnega konteksta in delovne vloge za proaktivno vedenje**

Vsak posameznik se lahko vede proaktivno, vendar je to odvisno od motivacije in situacije. Na proaktivno vedenje posameznika v organizaciji vplivajo tako individualne razlike posameznika, kot so proaktivna osebnost in demografske razlike, kot tudi delovni kontekst (Crant, 2000; Bindl & Parker, 2011; Joo & Bennet, 2018), zato je ključno, da pri analizi upoštevamo oboje: individualne razlike in delovni kontekst (Parker, brez datuma).

Literatura kot delovni kontekst izpostavlja predvsem: oblikovanje delovnih mest (angl. job design) ter vedenje in klimo (Parker, Williams & Turner, 2006; Crant, 2000). Parker, Williams in Turner (2006) izpostavljajo pomembnost oblikovanja delovnih mest za proaktivno vedenje, predvsem možnost delovne avtonomije in kompleksnost delovnega mesta. Avtorji dokazujejo, da je delovna avtonomija povezana s širino delovne vloge, proaktivnim reševanjem problemov in implementacijo idej.

Grant in Ashford (2008) proaktivnost pojasnjujeta prek vedenja glede na delovno vlogo posameznika. Avtorja pojasnjujeta, da je proaktivnost proces delovanja, ki se lahko zgodi bodisi znotraj bodisi izven meja vlog zaposlenih. Zaposleni so lahko proaktivni znotraj svoje vloge prek opravljanja naloge pred rokom ali s prošnjo za dodatna sredstva za izvedbo delovne naloge. Proaktivnost izven meja vključuje vedenja za doseganje ciljev, preden to postane posameznikova naloga, kot je iskanje novih načinov opravljanja dela ali pogajanja za nove načine dela. Avtorja sta razdelila dejanja znotraj in izven delovne vloge na dva dela – iskanje povratne informacije in gradnjo socialnega omrežja – in predvidevala, da želi posameznik pri tem doseči vsaj enega od teh dveh ciljev. Vedenje sta delila glede na predhodno pripravo na dosego enega od teh dveh ciljev, pri čemer sta vedenja z visoko predhodno pripravo opredelila kot proaktivna vedenja. Model proaktivnosti kot proces delovanja znotraj in izven delovne vloge je prikazan v tabeli 2.

Tabela 2: Proaktivnost kot proces delovanja znotraj in izven delovne vloge

		<b>Delovna vloga</b>	
		<b>Znotraj delovne vloge</b> (angl. in-role)	<b>Izven delovne vloge</b> (angl. extra-role)
<b>Predhodna priprava</b>	<b>Visoka</b>	<p><b>Proaktivno vedenje znotraj delovne vloge</b></p> <p>Primer pri iskanju povratne informacije: namerno iskanje nadrejenega glede specifičnih vprašanj glede povratne informacije o uspešnosti pri opravljeni nalogi.</p> <p>Primer pri izgradnji socialne mreže: organizacija sestankov/ srečanj z namenom gradnje odnosa s sodelavci.</p>	<p><b>Proaktivno vedenje izven delovne vloge</b></p> <p>Primer pri iskanju povratne informacije: predstavitev poslovnega načrta sodelavcu izven oddelka z namenom iskanja povratne informacije.</p> <p>Primer pri izgradnji socialne mreže: iskanje in izgradnja odnosov z znanci izven svojega oddelka.</p>
	<b>Nizka</b>	<p><b>Vedenje znotraj delovne vloge</b></p> <p>Primer pri iskanju povratne informacije: spontano vpraša vodjo o svojih uspešnosti pri nalogi na rednem tedenskem sestanku.</p> <p>Primer pri izgradnji socialne mreže: vzpostavi odnose s sodelavci na podlagi fizične bližine.</p>	<p><b>Vedenje izven delovne vloge</b></p> <p>Primer pri iskanju povratne informacije: nenamerno sliši pogovor o prizadevanjih za načrtovanje zabave za praznovanje poroke sodelavca.</p> <p>Primer pri izgradnji socialne mreže: spontana izgradnja odnosa s sodelavci izven oddelka na podlagi naključnega srečanja z njimi.</p>

Vir: Grant & Ashford (2008).

Griffin, Neal in Parkerjeva (2007) predstavljajo model pozitivnega vedenja v delovni vlogi v negotovih in soodvisnih situacijah, prikazanega v tabeli 3, ki razvršča tri ravni, prek katerih lahko vedenje pripelje do učinkovitosti (posameznik, ekipa in organizacija) in tri različne oblike vedenja (izkušnost, prilagodljivost in proaktivnost). Proaktivnost opredeljujejo kot najvišji nivo pozitivnega vedenja v delovni vlogi. Proaktivnost v delovni vlogi pojasnjujejo kot samoiniciativno in v prihodnost usmerjeno vedenje, ki spremeni situacijo.

Po Griffin, Neal in Parker (2007) se proaktivnost v delovnih nalogah kaže, ko v negotovih okoljih posamezniki vnaprej predvidevajo in sprejemajo aktivnosti za delovanje, saj le prilagajanje in odzivanje na trenutne spremembe nista dovolj. Individualna proaktivnost pri nalogah je obseg proaktivnosti s ciljem, da posameznik bolj učinkovito opravi svojo delovno nalogo. Proaktivnost članov ekipe se kaže, ko je posameznikovo samozagonsko vedenje usmerjeno v prihodnost z namenom, da se spremeni situacija, v kateri je ekipa, ali način, kako

ekipa deluje. Proaktivnost člana organizacije je obseg, v katerem posameznik s svojim v prihodnost usmerjenim in samozagonskim vedenjem vpliva na svojo organizacijo ali način delovanja te.

*Tabela 3: Model pozitivnega vedenja v delovni vlogi*

<b>Vedenje posameznika v delovni vlogi</b>	<b>Strokovnost</b> (angl. proficiency) oziroma strokovno opravljanje naloge	<b>Prilagodljivost</b> (angl. adaptivity) oziroma soočanje, odzivanje in podpiranje sprememb	<b>Proaktivnost</b> oziroma predlaganje sprememb, samozagonsko vedenje, usmerjenost v prihodnost
<b>Vedenje pri posamezni delovni nalogi</b> , ki prispeva k individualni učinkovitosti	<b>Usposobljenost za posamezno delovno nalogo</b>  Na primer skrb, da so naloge opravljene ustrezno.	<b>Prilagodljivost pri individualnih nalogah</b>  Na primer prilagajanje na nove procese, nove stroje znotraj osnovnih delovnih nalog.	<b>Proaktivnost pri individualnih nalogah</b>  Na primer iniciira boljše načine za opravljanje ključnih delovnih nalog.
<b>Vedenje kot član ekipe</b> , ki prispeva k timski raje kot k individualni učinkovitosti	<b>Usposobljenost kot član ekipe</b>  Na primer ustrezna koordinacija dela med člani ekipe.	<b>Prilagodljivost članov ekipe</b>  Na primer konstruktivno odzivanje na spremembe v timu kot je med drugim pridobitev novega člana.	<b>Proaktivnost članov ekipe</b>  Na primer razvijanje novih procesov ali metod dela, da ekipa deluje bolj učinkovito.
<b>Vedenje kot član organizacije</b> , ki prispeva k učinkovitosti organizacije raje kot k individualni ali timski	<b>Usposobljenost kot član organizacije</b>  Na primer govoriti pozitivno o organizaciji.	<b>Prilagodljivost članov organizacije</b>  Na primer spopadanje s spremembami, ki se zgodijo v organizaciji.	<b>Proaktivnost članov organizacije</b>  Na primer daje predloge za izboljšanje učinkovitosti organizacije.

*Vir: Griffin, Neal & Turner (2007).*

Nadaljnjo delitev proaktivnosti na delovnem mestu predstavljata Parker in Collins (2010), ki razvrščata proaktivnost v delovni situaciji v tri kategorije proaktivnosti višjega reda, ki se razlikujejo glede na cilje proaktivnega vedenja. To so: (1) proaktivno delovno vedenje, (2) proaktivno strateško vedenje in (3) proaktivno vključevanje oziroma ujemanje posameznika z

organizacijo. Cilj proaktivnega vedenja prvega reda oziroma proaktivnega delovnega vedenja so usmerjeni v spreminjanje notranjega organizacijskega okolja. Vedenje v okviru proaktivnega vedenja prvega reda je tako lahko upravljanje ali spreminjanje neposrednega delovnega okolja, kot je podajanje predlogov o delovanju ekipe, postopkov ali načinu dela. Proaktivno vedenje drugega reda ali proaktivno strateško vedenje je usmerjeno v spreminjanje ujemanja organizacije z zunanjim okoljem oziroma uvedba sprememb v širši strategiji organizacije in njenemu prilagajanju zunanjemu okolju. Primer proaktivnega strateškega vedenja je podajanje predlogov o novih izdelkih ali storitvah in o drugih spremembah v organizacijski strategiji. Proaktivno vedenje tretjega reda ali proaktivno vključevanje je namenjeno spreminjanju ujemanja posameznikove vpetosti v organizacijsko okolje. Gre za samoiniciativno vedenje, usmerjeno k spreminjanju posameznika ali situacije z namenom doseganja večjega ujemanja med posameznikovimi lastnostmi in organizacijskim okoljem. Vedenja v okviru proaktivnosti tretje kategorije so lahko iskanje povratne informacije ali pogajanja o spremembi dela ali delovnega konteksta (Parker & Collins, 2010).

Ker je delovno okolje pomemben dejavnik proaktivnega vedenja (Parker, Williams & Turner, 2006), hkrati pa tudi dejavnik kakovosti ustvarjanja odnosov na delovnem mestu (Tran, Nguyen, Dang & Ton, 2018), v nalogi raziskujem pomen hibridnega dela kot delovnega konteksta pri proaktivni gradnji odnosov na delovnem mestu.

## **2 DELOVNI ODNOSI**

V drugem poglavju obravnavam vrste delovnih odnosov, njihov pomen za zadovoljstvo, delovno uspešnost in proaktivno vedenje zaposlenih. Ljudje imamo potrebo po oblikovanju zadovoljujočih družbenih odnosov okrog sebe (Baumeister & Leary, 1995). Potreba po pripadnosti in ljubezni je že po Maslowu ena osnovnih človekovih potreb in jo zadovoljujemo prek interakcij in grajenja odnosov (Maslow, 1943).

Harvardska longitudinalna študija, ki se je začela leta 1938, razkriva, da so tesni odnosi tisto, kar nas osrečuje skozi vse življenje. Tesne vezi ščitijo ljudi pred nezadovoljstvom v življenju, pomagajo pri ohranjanju duševnega in fizičnega zdravja; poleg tega pa so odnosi najboljši napovedovalci dolgega in srečnega življenja. "Presenetljiva ugotovitev je, da naši odnosi in to, kako srečni smo v teh odnosih, močno vplivajo na zdravje," pojasnjuje vodja raziskave Robert Waldinger (Mineo, 2017). Zadovoljstvo pri delu in medosebni odnosi so tesno prepleteni, kakovostni delovni odnosi pa pripomorejo k izpopolnjenosti na delovnem mestu (Coleman, 2017).

### **2.1 Pomen zadovoljstva in delovnih odnosov za uspešnost pri delu**

Na učinkovitost organizacije in delovno uspešnost zaposlenih pomembno vplivajo delovno okolje, zadovoljstvo pri delu, predanost delu, stil vodenja (Tran, Nguyen, Dang & Ton, 2018) in medosebni odnosi (Tran, Nguyen, Dang & Ton, 2018; Roffey, 2016). Po Allas in Schaninger



(2020) je zadovoljstvo pri delu eno bistvenih področji, prek katerega organizacije ustvarjajo ogromno dodano vrednost. Da način ravnanja z ljudmi pri delu in vodenja močno vplivata na produktivnost in dobičkonosnost družbe, potrjuje tudi Schofield (1998), ki ugotavlja, da lahko kar 5 % variabilnosti dobičkonosnosti in 16 % variabilnosti produktivnosti med podjetji pripišemo odstopanju v zadovoljstvu pri delu med zaposlenimi. Raziskava Zlata nit, ki sistematično meri kakovost odnosa na delovnem mestu in se od leta 2008 izvaja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, dokazuje, da družbe z visoko kakovostjo odnosov v povprečju dosežajo 9x višjo dodano vrednost na zaposlenega in 2x višji čisti dobiček; poleg tega pa ima skrb za dobre odnose med zaposlenimi pozitivne učinke tudi na gospodarski razvoj (Mediade, brez datuma).

Organizacija, ki spodbuja dobre odnose na delovnem mestu, izboljšuje dobro počutje posameznika, zmanjšuje njegov stres in spodbuja duševno zdravje zaposlenih. Poleg tega spodbuja dobro fizično počutje in zdravje zaposlenih, kar vodi v manj odsotnosti z dela, poveča se stopnja zadržanja zaposlenih, spodbudita se učinkovito sodelovanje in timsko delo, zmanjšajo se konflikti, poveča se motivacija in razvijajo se pogoji, ki maksimizirajo ustvarjalnost in inovativnost, poleg tega pa se izboljšajo odnosi s strankami (Judge, Thorensen, Bono & Patton, 2001). Heaphy, Byron, Ballinger in Gittell (2018) ter Cross (2019) pojasnjujejo, da so medsebojni odnosi lahko razlog, zakaj zaposleni ostajajo na delovnem mestu oziroma zakaj odidejo, pa tudi zakaj nekateri timi dosežajo nadpovprečne, drugi pa podpovprečne rezultate.

Ker je delo pomemben del posameznikovega življenja, je zadovoljstvo pri delu velik del vsesplošnega zadovoljstva z življenjem. Zadovoljstvo pri delu lahko obravnavamo kot splošni odnos in občutja zaposlenih do svojih delovnih mest (Roos & van Eeden, 2008). Arnoldov in Feldmanov (1986) model zadovoljstva pri delu pojasnjuje, da je zadovoljstvo odvisno od skladja oziroma neskladja med pričakovanji zaposlenih o njihovem delu in njihovimi dejanskimi delovnimi okoliščinami.

McKinseyeva raziskava (Allas & Schaninger, 2020) dejavnikov splošnega zadovoljstva je pokazala, da na splošno zadovoljstvu v življenju v 25 % vpliva zadovoljstvo pri delu. Na doseganje tega v 39 % vpliva kakovost delovnih odnosov; znotraj tega odnos z neposrednim nadrejenim vpliva v kar 86 %, odnos s sodelavci pa v 14 %. Tako zaposleni, ki imajo slabše odnose z vodstvom, praviloma poročajo tudi o nižjem zadovoljstvu pri delu. Da so zaposleni, ki so zadovoljni s kakovostjo odnosa s sodelavci, bolj zadovoljni tudi s splošno delovno izkušnjo, ugotavljajo tudi Camman, Fichman, Jenkins in Klesh (1983).

## **2.2 Gradniki zadovoljstva pri delu: organizacijska kultura in klima**

Po Roffeyjevi (2016) kakovost odnosov v organizaciji ni odvisna le od mikro ravni, ki se osredotoča na interakcije med posamezniki, temveč tudi od stila vodenja, pričakovanj na delovnem mestu in organizacijske kulture.

**Organizacijska kultura** pomembno vpliva na gradnjo odnosov na delovnem mestu in na zadovoljstvo pri delu, pa tudi na motivacijo zaposlenih, saj nekateri dejavniki, odvisni od organizacijske kulture, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, vplivajo tudi na motivacijo (Roos & van Eeden, 2008) oziroma dejavniki, ki motivirajo zaposlene, prispevajo k njihovemu zadovoljstvu pri delu (Roos & van Eeden, 2008; Emhan, 2012; Raza in drugi, 2015).

Organizacijska kultura je zapleten niz predpostavk, prepričanj in vrednot, ki jih zaposleni delijo in podpirajo, in ki določajo vedenje posameznikov in njihove občutke o povezanosti z organizacijo. Kultura vpliva na gradnjo odnosov na delovnem mestu, saj med drugim določa, katera vedenja so nagrajena, obseg dela, v katerem zaposleni konstruktivno sodelujejo, in tudi način, kako organizacija in posamezniki sprejemajo odločitve (Roos & van Eeden, 2008).

Organizacijska kultura prek delovanja in sodelovanja zaposlenih ter kakovosti odnosov vpliva tudi na rezultate družb. Po raziskavi Cameron in Seppala (2015) kultura lahko vpliva na kar 20 - 30 % razlike v rezultatih organizacij. Grajenje pozitivne kulture izboljšuje učinkovitost zaposlenih in spodbuja etično vedenje; viša zadovoljstvo zaposlenih in rezultate dela; izboljšuje odnose med zaposlenimi in pripadnost. Organizacije z nizko pripadnostjo zaposlenih imajo kar 18 % nižjo produktivnost, 16 % nižjo profitabilnost in 65 % nižjo vrednost delnice.

Fiske (2009) predstavlja teorijo relacijskih modelov, ki je okvir za družbene odnose, in medosebne interakcije deli na štiri glavne vrste:

- model skupnosti deljenja (angl. communal sharing), za katerega je značilna solidarnost ali skupna identiteta, člani modela pa pričakujejo enakovrednost v odnosih in delitev. Primer je pričakovana uporaba skupnih dobrin;
- model enakosti ujemanja (angl. equality matching), ki vključuje vzajemnost, prevzemanje vlog, pravičnost in enakopravnost. Posamezniki imajo občutek enotnosti in solidarnosti. Pri delu se udeleženci identificirajo kot "mi", ne kot posamezniki;
- model razvrstitve avtoritete (angl. authority ranking), ki vključuje asimetričnost moči, spoštovanja in zaznane pomembnosti. Višji nivo avtoritete ima tako pooblastila za iniciativo, usmerjanje in nadzor skupinskih dejavnosti. Primer je vojaška hierarhija;
- model tržnega okolja (angl. market pricing), za katerega je značilna usmerjenost v vrednost blaga oziroma izračun razmerja med stroški in koristmi. Takšni odnosi so neosebni in omejeni ter posplošeni. Za model tržnega okolja je pomemben element pogodba ali obljuba, ki prihaja v transakcijah. Značilno je tudi pogajanje, denar je pa značilen medij za takšne izmenjave.

Teorija relacijskih modelov določa štiri osnovne modele subjektivnega doživljanja dinamike, ki v določenem času in prostoru veljajo v medsebojnih odnosih. Teorija trdi, da ljudje uporabljajo štiri osnovne modele za ustvarjanje, interpretacijo, usklajevanje, načrtovanje, tekmovanje, spominjanje in vrednotenje večine družbenih interakcij v vseh družbah. Vsak od

modelov je prirojen in kulturno univerzalen način sodelovanja v družbenih interakcijah ter odvisen od intrinzične motivacije. Posamezniki lahko v medosebnih odnosih uporabljajo različne modele za različne interakcije z isto osebo. Sodelavca lahko delita delo po modelu enakosti ujemanja, odločitve pa sprejemata skladno z modelom skupnosti deljenja (Fiske, 2009).

Po Fiskeju (2009) je razlikovanje v doživljanju modela v odnosu pogost vzrok za medosebne konflikte. Če sodelavec A domneva, da bo skupni kavomat pomit skladno z modelom skupnosti deljenja, pričakuje, da bo sodelavec B pomil kavomat, ko utegne. Če sodelavec B domneva, da je pomivanje kavomata skladno z modelom enakosti ujemanja, predvideva, da bo v primeru, da je sodelavec B včeraj pomil kavomat, sodelavec A kavomat pomil danes, četudi ta zaradi dela ne uspe in zato pričakuje, da ga ponovno pomije sodelavec B.

### **2.3 Vrste odnosov na delovnem mestu**

Zaposleni so na delovnem mestu vključeni v različne neformalne medosebne odnose, ki jih lahko ustvarijo s prijatelji, svetovalci ali nasprotniki (Venkataramani, Labianca & Grosser, 2013), pri čemer so odnosi na delovnem mestu opredeljeni kot nenehno medsebojno delovanje med partnerji (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2011). Ferris in drugi (2009) opredeljujejo medosebni odnos kot medsebojno sodelovanje vsaj dveh entitet v danem obdobju. V medosebnih odnosih se tako lahko znajdejo ljudje, vloge, organizacije, skupine in družbe (Heaphy, Byron, Ballinger & Gittell, 2018).

Posameznik ima v organizaciji odnose z neposrednimi vodji, s sodelavci in člani ekipe, mentorji, strankami, pripravniki in drugimi zaposlenimi v organizaciji, kot so snažilke ali gostinci (Roffey, 2016), ti odnosi pa med drugim vplivajo na prejete informacije, povezane z organizacijo, in na vire za delo (Tran, Nguyen, Dang & Ton, 2018).

V literaturi najdemo več delitev delovnih odnosov. Družbene vezi se razlikujejo po količini izmenjanih informacij in socialne podpore, ki jo te vezi zagotavljajo. Odnose ali vezi lahko tako delimo glede na funkcijo: poznamo instrumentalne in ekspresivne odnose ali vezi (Umphress, Labianca, Brass & Kass, 2003; Rees & Segal, 1984; Heaphy, Byron, Ballinger & Gittell, 2018). Ekspresivne vezi vključujejo zavezanost drugi osebi, ki izhaja iz občutkov ljubezni ali všečnosti, medtem ko instrumentalne vezi obsegajo sodelovanje zgolj za dosego nekega dotičnega, omejenega in neposrednega cilja (Rees & Segal, 1984). Instrumentalne vezi temeljijo na informacijah in spoznavanju dejstev in vključujejo predvsem zbiranje informacij, nasvetov in virov, nujno potrebnih za izpolnitev delovne naloge (Umphress, Labianca, Brass & Kass, 2003).

Ekspresivne vezi temeljijo na medosebnih afektih, zato jih nadalje delimo na (Umphress, Labianca, Brass & Kass, 2003):

- pozitivno afektivne vezi (PA) ali prijateljstva, ki so vir družbene (socialne) podpore, zagotavljajo občutek pripadnosti in identitete ter služijo za prenos normativnih pričakovanj (Coleman 1988).
- negativno afektivne vezi (NA), ki označujejo medosebno nenaklonjenost in lahko ogrožajo posameznikov občutek varnosti in njegovo identiteto ter služijo kot nasprotni vzor (angl. counter-role model), saj si posameznik lahko prizadeva biti drugačen od osebe, do katere čuti nenaklonjenost (French & Raven, 1959).

To delitev uporablja tudi koncept diferenciacije vlog (angl. role differentiation) in se nanaša na težnjo po dveh vrstah vodstvenih vlog, ki se razvijejo med skupinsko interakcijo. Poznamo instrumentalno vlogo, ki se razvije, ko skupina sodeluje pri doseganju ciljev naloge skupine, in ekspresivno vlogo, ki se razvije kot notranja integracija med člani skupine (Rees & Segal, 1984).

Odnose in interakcije, ki jih sestavljajo, lahko delimo glede na njihovo **valenco odnosa** (Venkataramani, Labianca & Grosser, 2013; Methot, Melwani & Rothman, 2017):

- na vezi pozitivne valence, ko sta med dvema posameznikoma značilna všečnost in spoštovanje, kjer je en član motiviran, da išče stike z drugim (na primer prijateljske stike ali le iskanje nasvetov);
- na vezi negativne valence, ko je med dvema posameznikoma na delovnem mestu značilno izključevanje in izogibanje stiku;
- na vezi nevtralne ali indiferentne valence, za katere je značilna nizka pogostost stikov, vpletenosti in nizka čustvena intenzivnost, pomen ali pomembnost. Gre za priložnostne stike s sodelavci, neintimne vezi z znanci ali na splošno šibke vezi. Na delovnem mestu so taki stiki pogosti, ker zahtevajo malo časa in energije za vzdrževanje.
- na vezi ambivalentne valence, ki vključujejo istočasne pozitivne in negativne občutke do partnerja v dvojici. V osebnih odnosih je lahko tak primer zakonski par, v službenem kontekstu pa je lahko primer mentor, ki se počuti istočasno ogrožen in ponosen na svoje varovance ali pa odnos zaposlenih do vodje, ki so zahtevni, a hkrati tudi nepogrešljiv vir podpore.

Velik del osebnih mrež ni pozitiven ali negativen, temveč je sestavljen iz **ambivalentnih odnosov**, ki so hkrati pozitivni in negativni, ter **indiferentnih odnosov**, ki niso ne pozitivni ne negativni (Methot, Melwani & Rothman, 2017). Methotova, Melwanijeva in Rothmanova (2017) in Flamisch (2017) poudarjajo, da so na delovnem mestu precej pogosti indiferentni odnosi. Interakcije vzbujajo čustva, ki določajo, kako doživljamo člane interakcij. Pri indiferentnih odnosih čustva niso izogibna in hkrati ne spodbujajo pristopa k odnosu. Ambivalentni odnosi so tisti, ob katerih posameznik občuti hkratna čustva, ki spodbujajo

pristop k odnosu in hkrati visoko izogibanje (Methot, Melwani & Rothman, 2017). Ti odnosi ustvarjajo mešane občutke, ki pogosto vodijo do mešanih rezultatov, vendar pa so ambivalentni odnosi velikokrat povezani z vejo ustvarjalnostjo in višjo produktivnostjo, ker spodbujajo “konkurenčno iskro”. Ti odnosi lahko predstavljajo večino interakcij posameznika na delovnem mestu in imajo lahko izjemno pomemben vpliv na počutje (Flamisch, 2017).

Veliko medosebnih razmerij je večplastnih, kar pomeni, da v enem odnosu sobiva več funkcij - ekonomske podpore in socialne podpore (Methot & Sole, 2021). Kadar imajo sodelavci več ločenih družbenih povezav v istem odnosu, gre za **večplasten odnos** na delovnem mestu. Večplastnost je opredeljena na ravni dvojice kot interakcija dveh ali več različnih vrst odnosov med istima članoma dvojice ali kot interakcija izmenjav znotraj in med odnosi (Blimel, McCarthy & Maine, 2014; Verbrugge, 1979; Cheng, Huang & Xing, 2020; Shipilov, 2012) oziroma, kadar je znotraj enega odnosa več vsebin izmenjave (Mollenhorst, 2008; Ferriani, Fonti & Corrado, 2012). Če sodelavca izven delovnega okolja nimata odnosa, je njun odnos enoplasten ali enostaven (angl. uniplex). Če pa sta sodelavca hkrati tudi soseda ali prijatelja ali sorodnika, delujeta v različnih družbenih vlogah, zato je njuno razmerje večplastno ali kompleksno (Blimel, McCarthy & Maine, 2014). Večplastnost širi čustveno in instrumentalno izmenjavo med posameznikoma (Verbrugge, 1979), vendar pa nagnjenost k večplastnosti lahko vodi v past večplastnosti odnosov (angl. multiplexity trap), ko člani dvojice raje dodajajo vloge v obstoječe odnose in formirajo večplastne odnose tudi, kadar bi bilo bolj primerno ustvarjati nove odnose z neznanci (Cheng, Hang & Xing, 2020).

Odnose lahko delimo še glede na strukturo oziroma **centralnost v omrežju**, torej položaj zaposlenega v mreži njegovih neformalnih interakcij na delu na (Ibarra & Andrews, 1993; Freeman, 1979; Venkataramani, Labianca & Grosser, 2013):

- centralnost v mreži pozitivnih razmerij, kar pomeni posameznikov obseg, v katerem drugi člani te mreže prostovoljno izberejo posameznika za tvorjenje pozitivnih vezi, kot sta prijateljstvo ali svetovanje. Posameznik s to osrednjo vlogo praviloma dobi več pozornosti in priznanja s strani svojih sodelavcev in bo tudi boljše ocenil kakovost delovnih odnosov in
- centralnost v mreži negativnih razmerij, pri čemer je za te vezi značilno izogibanje vsaj enega člana dvojice. Osrednja vloga v mreži negativnih vezi označuje, v kolikšni meri je posameznik tarča negativnih interakcij s strani drugih članov skupine. V takšnih situacijah posameznik zazna, da je družbeno izključen. Veliko negativnih vezi pomeni tudi oviranje dostopa do pomembnih informacij, ki se izmenjujejo v delovni skupini ljudi.

## 2.4 Primarni viri odnosov na delovnem mestu

Glede na dva primarna vira odnosov na delovnem mestu jih lahko delimo na (Tran, Nguyen, Dang & Ton, 2018):

- odnose s sodelavci (angl. coworker relationships - CWR): zaposleni, ki so med seboj enakovredni, saj si člani odnosa med sabo niso nadrejeni ali podrejeni, in prvotno

zagotavljajo vir čustvene in instrumentalne podpore, saj med drugim razumejo delovno okolje in delovne izkušnje sodelavcev ter delijo organizacijske informacije, ki jih je nemogoče pridobiti izven organizacije; in

- odnose z nadrejenimi. Zaposleni se lahko zanesejo na svoje neposredne vodje za izmenjavo tehničnih veščin in virov, visokokakovosten odnos z nadrejenimi pa je povezan z višjo stopnjo zaupanja, spoštovanja, obveznosti, podpore in spodbude, kar pojasnjuje tudi teorija izmenjave vodja – zaposleni (angl. leader member exchange, v nadaljevanju LMX) med vodjo in podrejenim, opisana v nadaljevanju.

#### 2.4.1 Odnosi z nadrejenimi

Pomembna teorija odnosov, ki pojasnjuje odnose med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, je **teorija izmenjave LMX**. Teorija LMX je dvosmerna teorija vodenja, ki temelji na odnosih in predpostavki, da vodje vplivajo na svoje zaposlene prek kakovosti odnosov, ki se razvijejo med njimi (Erdogan & Bauer, 2015). Liden in Maslyn (1998) pojasnjujeta, da je, glede na LMX teorijo, vodenje v svojem bistvu odnos oziroma kakovost izmenjave, ki se razvije v odnosu med vodjo in njegovo ekipo.

Zaposleni razvijejo izmenjave ali menjalne odnose iz socialno-čustvenih, lahko pa tudi iz ekonomskih razlogov (Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006), zato se ti odnosi raztezajo od tistih, ki temeljijo na pogodbah o zaposlitvi in imajo nizek LMX (imenovani tudi zunanja skupina (angl. outgroup)) do tistih z visoko kakovostjo LMX, za katere je značilen vzajemen pozitiven vpliv (imenovani tudi del skupine (angl. in-group) (Liden & Maslyn, 1998) in vodijo v povečano čustveno navezanost med voditelji in podrejenimi (Ferris in drugi, 2009; Liden & Maslyn, 1998; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2011).

Glavna razlika med izmenjavama je poudarek na finančnih oziroma socialno-emocionalnih vidikih izmenjave. Izmenjava z nizko kakovostjo LMX je po naravi bolj podobna **ekonomski izmenjavi**, saj pretežno temelji na medsebojno dogovorjenih dolžnostih in ekonomskih sporazumih, kot je na primer plačilo za delo ali uspeh (Uhl-Bien & Maslyn, 2003). LMX nizke kakovosti zaznamuje transakcijski delovni odnos, ki strogo temelji na pogodbah o zaposlitvi (Liden & Maslyn, 1998; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2011).

Izmenjava z visoko kakovostjo LMX je **socialna izmenjava**, saj temelji na občutkih medsebojnih obligacij in vzajemne skrbnosti zaposlenega in delodajalca (Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006) ter zaupanju kot osnovi za odnose. Za družbeno izmenjavo je ključnega pomena investiranje v odnose ali negovanje odnosa; vendar pa investicije v ekonomske odnose, ker so ti neosebni, niso potrebne. Pri socialnih izmenjavah obe strani vlagata druga v drugo z določenim tveganjem, da naložba v odnos ne bo povrnjena, kar zahteva zaupanje v odnos (Blau, 1964). Za izmenjavo visoke kakovosti je značilno predvsem zaupanje, všečnost, medsebojno spoštovanje, kakovost takega odnosa pa ima vpliv na dobro počutje in učinkovitost zaposlenih pri delu. V visokokakovostnih izmenjavah vodje svojim zaposlenim zagotavljajo podporo,

priložnosti za rast in razvoj, mentorstvo in druge ugodnosti, posledica teh odnosov izmenjave pa je motiviranost, zvestoba zaposlenih (Liden & Maslyn, 1998) in izražanje vedenj, ki so zaželena znotraj posameznega organizacijskega okolja (Erdogan & Bauer, 2015).

LMX je posrednik med predpostavkami, na podlagi katerih se vzpostavi medosebni odnos ali kakovost LMX odnosa, in posledicami, ki jih doživljajo podrejeni kot rezultat izmenjave (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2011; Erdogan & Bauer, 2015). Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer in Ferris (2011) so predhodne faktorje razdelili na tri skupine: lastnosti člana izmenjave ali podrejenega (v literaturi tudi sledilca), lastnosti vodje in medosebni odnos člana in vodje.

Predpostavke so odvisne od individualnih lastnosti člana oziroma podrejenega. Osredotočimo se lahko na (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2011):

- kompetence podrejenega: vodje za gradnjo visokokakovostnih LMX odnosov izberejo podrejene na podlagi spretnosti in kompetenc podrejenega;
- velikih pet osebnostnih lastnosti podrejenega: odprtost, ekstravertiranost, vestnost, nevroticizem in nagnjenost k strinjanju. Naštete lastnosti, razen nevroticizma, so pozitivno povezane s kakovostjo LMX, medtem ko je nevroticizem negativno povezan s kakovostjo LMX;
- (notranji) lokus kontrole podrejenega, kar pomeni prepričanje posameznika, da je nadzor nad izidi situacij predvsem v posamezniku samem, v nasprotju z zunanjim lokusom kontrole, ki ga zaznamuje prepričanje, da je nadzor izven posameznika in nad izidi situacij nima nadzora. Lokus kontrole je pozitivno povezan s kakovostjo LMX.
- pozitivno (v nadaljevanju PA) oziroma negativno afektivnost (v nadaljevanju NA). NA je splošni dejavnik subjektivne stiske, ki vključuje vrsto stanj razpoloženja, vključno s strahom, tesnobo, razdražljivostjo, sovražnostjo in utrujenostjo. Posamezniki z visoko stopnjo NA na dogodke, ljudi in situacije okrog sebe gledajo pretežno negativno. PA je nasprotno lastnost, ki opisuje, v kakšni meri posameznik doživlja pozitivne občutke. Pozitivna afektivnost je pozitivno povezana s kakovostjo LMX, medtem ko je negativna afektivnost negativno povezana.

Zaradi razlike v moči imajo vodje večji nadzor nad razvojem odnosov LMX kot podrejeni. **Lastnosti vodij**, ki vplivajo na kakovost odnosa, so: pričakovanja vodij glede podrejenih, predvidljivost nagrajevalnega vedenja, transformacijski stil vodenja, ekstravertiranost in nagnjenosti k strinjanju. Vse te lastnosti vodij so pozitivno povezane s kakovostjo LMX (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2011).

Tretja skupina predhodnih faktorjev za razvoj izmenjave LMX je medosebni odnos, ki vključuje spremenljivke, povezane z razmerjem med voditelji in podrejenimi, oziroma dražljaje, ki vplivajo na obe strani odnosa na zaznavanje drug drugega. Te spremenljivke vključujejo všečnost, asertivnost, zaupanje, zaznano in dejansko podobnost, delegiranje in

interakcije. V procesu LMX na kakovost vplivajo tudi kontekstualne spremenljivke, kot so kulturne dimenzije, lokacija podrejenega, metoda meritve LMX in delovno okolje/ nastavitvev (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2011).

Dokazane posledice visokokakovostnih LMX odnosov na zaposlenega se kažejo v (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2011):

- odnosu do službe in zadovoljstvu pri delu,
- vedenju: fluktuacija - dejanska in namenska, uspešnost ter državljansko vedenje (Erdogan & Bauer, 2015),
- afektivni in normativni pripadnosti oziroma zavezanosti, pri čemer je afektivna pripadnost opredeljena kot čustvena navezanost na organizacijo, zanjo pa je značilno, da posameznik uživa v interakcijah z organizacijo in se identificira z njo; normativna pripadnost pa kot prepričanje oziroma občutek obveznosti do organizacije, da posameznik s svojim obnašanjem izpolnjuje cilje organizacije (lastna odgovornost do organizacije), ker sam verjame, da je to prav (Wiener, 1982 v Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2011). Podrejeni v visokokakovostnih LMX odnosih z vodjo so bolj predani organizaciji, ker so navezani na svoje vodje in imajo občutek zvestobe do vodje,
- uspešnosti in opolnomočenosti pri delu,
- zadovoljstvu z nadrejenim in splošnem zadovoljstvu z delom,
- znižanju konfliktov na delovnem mestu.

LMX je negativno povezan s fluktuacijo (Graen, Liden & Hoel, 1982) in nameni odhodov (Vecchio & Gobdel, 1984) ter pozitivno povezan z organizacijsko pripadnostjo (Duchon, Green, & Taber, 1986), zadovoljstvom in nadzorom (Schriesheim & Gardiner, 1992).

Literatura na področju odnosa med nadrejenim in podrejenim med drugim izpostavlja stile navezanosti. Underwood, Mohr in Ross (2015) pojasnjujejo, da imata kakovost in slog organizacijskega vodenja lahko velik vpliv na uspeh organizacije in dobro počutje zaposlenih, na slog vodenja pa močno vpliva stil navezanosti, ki pomeni način, kako se posameznik navezuje ali povezuje z drugimi, kar temelji na zgodnjih izkušnjah s skrbmi posameznika. Underwood, Mohr in Ross (2015) ter Bartholomew in Horowitz (v Korver, Berry, Meijer, de Haanand, Ponizovsky, 2015) razlikujejo med štirimi **stili navezanosti**:

- varen stil navezanosti (angl. secure), za katerega je značilna samozavest posameznika, ki nima težav z avtoriteto in zna tvoriti tesne odnose z drugimi. Nekatere raziskave dokazujejo, da so vodje, ki s svojimi zaposlenimi razvijejo varen stil navezanosti, učinkovitejši;
- zaskrbljen stil navezanosti (angl. preoccupied), za katerega je značilno, da posameznik išče potrditev drugih;



- izogiben stil navezanosti (angl. dismissing ali avoidant), za katerega je značilna odkrita samozavest, zavračajo občutke distresa in pomen tesnih odnosov; posamezniki z izogibnim stilom navezanosti so sicer samozavestni, vendar imajo nizko čustveno izraznost;
- tesnoben (angl. fearful ali anxious): za katerega je značilna negativna samopodoba in nizka samozavest posameznika, pomanjkanje zaupanja v druge, zaskrbljenost glede odnosov.

Izogibne, zaskrbljene in tesnobne odnose navezanosti skupaj označujemo kot nevarne stile navezanosti. Vodje z varnim stilom navezanosti so bolj dostopni svojim zaposlenim, bolj spodbujajo in opolnomočijo svoje zaposlene v primerjavi z vodji drugih stilov navezanosti (Underwood, Mohr & Ross, 2015).

#### 2.4.2 Odnosi s sodelavci

Literatura predstavlja tudi **izmenjavo med člani tima** (angl. team-member exchange, v nadaljevanju TMX), ki se nanaša na posameznikovo dojetje kakovosti delovnega odnosa v timu. V timu, kjer je vloga vodje načeloma šibkejša, postane interakcija med člani pomemben dejavnik pri napovedovanju uspešnosti tima. Koncept TMX, kot ga predlaga Seers (1989), opisuje kakovost dvosmernih odnosov med člani tima v delovnih situacijah, ki vključujejo deljenje idej in nasvetov, informacij, medsebojno pomoč in priznanje od članov tima (Chen, 2018).

Po Chenu (2018) je raziskav o TMX malo, zato je težko popolnoma odgovoriti na vprašanja, od kod izvira TMX, kaj nanj vpliva in kdaj. Za razliko od LMX, ki se osredotoča na vertikalni odnos med vodjo in podrejenim, je odnos TMX horizontalni odnos med članom tima in ostalimi člani, zato je TMX odnos bolj reprezentativen za kakovost odnosov na ravni tima kot celote. Visokokakovostne TMX izmenjave pomagajo graditi priznanje, medsebojno spoštovanje in zaupanje med člani tima, medtem ko TMX izmenjave nizke kakovosti povzročijo pomanjkanje spoštovanja, zaupanja in timskega sodelovanja med člani tima.

Tse in Dasborough (2008) na podlagi Seersove (1989) opredelitve prepoznavata dve vrsti TMX izmenjave: izmenjavo, ki je usmerjena v naloge (angl. task-oriented), in izmenjavo, ki je usmerjena v odnose (angl. relationship-oriented). Izmenjava, ki je usmerjena v naloge, temelji na izmenjavi idej, povratnih informacij in drugih informacij ter delitvi znanja. Izmenjava, ki temelji na odnosih, temelji na medsebojni pomoči, skrbi, podpori, deljenju podobnih vrednot in prijateljstvu. TMX izmenjavo visoke kakovosti sestavljajo tako izmenjave, ki so usmerjene v naloge, kot tudi izmenjave, ki so usmerjene v odnose, medtem ko TMX izmenjave nizke kakovosti sestavlja le nekaj izmenjav, usmerjenih v naloge.

Seers (1989) identificira tri dimenzije TMX: sestanke, izmenjavo in kohezijo. Dimenzija sestankov temelji na učinkovitosti sestankov tima. Ti so bistven način izmenjave informacij, zamisli, predlogov, poleg tega pa so pomemben vir za reševanje problemov. Dimenzija izmenjave je dvosmerno vzajemno vedenje med članom tima in timom ter temelji na spontanem

in prostovoljnem zagotavljanju podpore, delitvi idej in podajanju povratne informacije drugim članom tima. V zameno za to član prejme informacije, pomoč in priznanje drugih članov. Dimenzija kohezije je skupen občutek pripadnosti, zanj pa so značilni sodelovanje, skupna identiteta, predanost in soodvisnost med člani. Seers verjame, da vse tri dimenzije skupaj sestavljajo koncept TMX.

Napovedovalce TMX odnosov lahko razdelimo v tri kategorije: individualni nivo, timski nivo in situacijski dejavniki. V individualni nivo vključujemo (Chen, 2018):

- čustveno inteligentnost članov tima kot sposobnost posameznikov, da ustvarjajo, zaznavajo in razumejo čustva, razmišljajo in upravljajo z zmožnostjo nadzora čustev. Posamezniki z višjo čustveno inteligenco imajo večjo verjetnost, da razvijejo visokokakovostne TMX odnose z drugimi člani tima;
- prijateljstva na delovnem mestu kot odnos na delovnem mestu, ki vključuje medsebojno zaupanje, predanost, vzajemnost, skupne interese in vrednote. Prijateljstva na delovnem mestu lahko posameznikom zagotovijo podporo in informacije, kar jim olajša delovne naloge, delovni pritisk in izboljša njihovo kakovost dela. Posamezniki z več prijateljstvi na delovnem mestu hitreje in raje zaupajo drugim, jim pomagajo in jih podpirajo. Poleg tega so pripravljene izmenjati več informacij in reševati težave drugih, kar učinkovito pospešuje razvoj visokokakovostnih TMX odnosov;
- organizacijska pravičnost, ki se nanaša na zaznavanje pravičnosti organizacijske obravnave in odzivov na takšne zaznave. Obstoječe raziskave kažejo, da je dojetje organizacijske pravičnosti zaposlenih pozitivno povezano z razvojem visokokakovostnih TMX odnosov;
- timska usmerjenost oziroma pripravljenost posameznika, da postane in ostane član tima. Bolj timsko usmerjeni posamezniki bodo bolj pripravljene deliti informacije in vire s svojimi člani tima ter jim nuditi pomoč, zato se bodo med bolj timsko usmerjenimi posamezniki razvili bolj kakovostni TMX odnosi;
- izmenjava vodja-zaposleni oziroma LMX, saj kakovost izmenjave med članom ekipe in njegovim vodjo neposredno vpliva na to, kako se posameznik v timu vede do drugih članov.

V timski nivo napovednih dejavnikov razvoja odnosa TMX vključujemo lastnosti tima, kohezijo ekipe in razliko v izmenjavi med vodjo in člani ekipe. Lastnosti tima so pomembne, saj člani dolgoročnega tima navadno vlagajo več časa in energije v odnose in so pripravljene z drugimi člani deliti več informacij, idej ali nasvetov, jim svetovati in podati povratne informacije. V timih z več posamezniki imajo lahko člani odnose visoke kakovosti z nekaterimi člani in nizke kakovosti z drugimi, medtem ko je pri članih manjšega tima zaradi bolj pogostih interakcij in komunikacije večja verjetnost, da bodo med seboj razvili odnose visoke kakovosti TMX. Kohezijo ekipe razumemo kot skupinsko kohezijo, ki pomeni povezanost med člani tima in njihovo željo, da so del ekipe. Skupinska kohezija poveča izmenjavo informacij in virov med člani, s čimer se izboljša kakovost odnosov TMX med njimi. Razliko v izmenjavi med vodjo in člani ekipe imenujemo tudi diferenciacija izmenjave vodja-član (angl. leader-member exchange differentiation – LMXD) in se nanaša na razlike v kakovosti izmenjav med vodjo in

člani. Te razlike se lahko kažejo v vrsti izmenjave (socialna ali ekonomska) ali v količini in kakovosti izmenjav. Ko je razlika v izmenjavi med vodstvom in članom ekipe na visoki ravni, lahko posamezniki z nizkokakovostnimi LMX odnosi zaradi nepravilnosti občutijo nezadovoljstvo in celo ljubosumje, kar poslabša interakcije z drugimi člani ekipe in vodi v nizkokakovostne TMX odnose med člani ekipe (Chen, 2018).

Med situacijske faktorje, ki vplivajo na razvoj kakovosti TMX odnosov, vključujemo stil vodenja in lastnosti delovnih nalog. Stil vodenja namreč ne vpliva le na izmenjavo LMX vodja-zaposleni, temveč tudi na TMX izmenjavo med člani istega tima. Stil vodenja med drugim vpliva na vzdušje v timu, krepitev identifikacije ekipe in timske vizije ter na samo izgradnjo tima. Stil vodenja vpliva na prehod iz individualizma v kolektivizem članov tima, kar spodbuja gradnjo izgradnje tima, samopodoba članov pa prehaja iz individualizma v kolektivizem, kar spodbuja gradnjo visokokakovostnih TMX odnosov. Pomemben faktor so še lastnosti delovnih nalog, saj težje naloge in naloge, ki zahtevajo višji nivo inovativnosti, potrebujejo več usklajevanja in komunikacije med člani ekipe, z več interakcijami pa se kakovost odnosa izboljšuje. Zahtevnejša kot je naloga, večja je verjetnost, da se med člani tima ustvarijo kakovostni TMX odnosi (Chen, 2018).

## **2.5 Pomen odnosov za proaktivno vedenje**

Proaktivna osebnost je opredeljena kot stabilen osebnostni atribut, ki je predhodnik raznih pozitivnih vedenj pri delu (Joo & Bennet, 2018). Reichers (1987) trdi, da na socializacijo vpliva proaktivnost kot osebnostna lastnost posameznika oziroma kako posameznik išče priložnosti za interakcijo. Po Ashfordu in Blacku (1996) lahko proaktivna vedenja pri socializaciji v procesu vsidranja v organizacijo delimo na več kategorij: iskanje splošnih in povratnih informacij, izgradnjo odnosov, pogajanja o spremembi pogojev ali elementov zaposlitve in pozitivno uokviranje med vstopom v organizacijo.

Proaktivna vedenja, kot so obiskovanje pisarn ali delovnih prostorov drugih sodelavcev za pogovor, spodbujanje priložnosti za druženje ali sodelovanje v formalnih družbenih aktivnostih organizacije, lahko novo zaposlenim pomagajo pri gradnji identitete in pridobivanju ustreznih veščin in vedenjskih vzorcev, potrebnih za organizacijo, ter pri spoznavanju organizacijskih politik in postopkov (Morrison, 1993; Reichers, 1987). Ta obnašanja gradijo odnose in socialno mrežo (Nelson & Quick, 1991), pomanjkanje priložnosti za interakcijo z drugimi pa lahko resno škoduje socializaciji zaposlenih (Wanberg & Kammeyer-Muller, 2000).

Gradnja odnosa zagotavlja socialno podporo, ki je dokazano povezana z zadovoljstvom pri delu (Nelson & Quick, 1991). Literatura (Ibarra, 1993; Morrison, 1993) podpira tudi tezo, da je eden od načinov pridobivanja ključnih informacij o organizaciji prav gradnja odnosov. Iz teh zgrajenih omrežij dobijo posamezniki instrumentalne in ekspresivne prednosti (Ibarra, 1993). Proaktivno vedenje posameznika pa prek izgradnje in kakovosti odnosa vpliva na uspešnost družbe, saj lahko velik del uspešnosti pripišemo zadovoljstvu pri delu zaposlenih in njihovim

odnosom na delovnem mestu (Tran, Nguyen, Dang & Ton, 2018). V korejskem vzorcu raziskave Joo in Bennet (2018) odkrivata močno pozitivno povezanost proaktivne osebnosti in kreativnega vedenja, organizacijske pripadnosti in delovne uspešnosti v delovni vlogi.

Proaktivno vedenje ima tako prek iskanja priložnosti za interakcijo in prek aktivnega grajenja odnosov na delovnem mestu pozitiven vpliv na delovne odnose, literatura pa poudarja tudi obraten učinek - pomembnost odnosov za proaktivno vedenje posameznikov. Posamezniki, ki poročajo, da so zadovoljni s svojo delovno skupino in imajo dobre odnose s posamezniki, na katere bi vplivala njihova proaktivna vedenja, bodo bolj verjetno ravnali proaktivno na delovnem mestu (Parker & Collins, 2010).

Parkerjeva, Williamsova in Turner (2006) so odkrili, da na proaktivno reševanje problemov in implementacijo idej vpliva zaupanje v sodelavce, saj se s tem ustvarja okolje, v katerem se posamezniki počutijo varni in so pripravljeni sprejeti tveganje proaktivnega vedenja ter deliti svoje ideje ali ukrepati. Posamezniki v demotivirajočih delovnih ekipah, kjer se ne počutijo psihološko varne, ne bodo enako proaktivni (Bindl & Parker, 2011). Tudi Farrell, Flood in Hodgkinson (2014) odkrivajo pomembno povezanost med medsebojnim spoštovanjem znotraj delovne enote (ekipe) in proaktivnim vedenjem posameznika. Vzajemno spoštovanje v odnosih ustvarja delovno klimo, v kateri se ljudje ne bojijo reakcij svojih kolegov. V vzorcu medicinskih sester v irskih bolnišnicah so Farrell, Flood in Hodgkinson (2014) dokazali, da te se vedejo bolj proaktivno ob višji psihološki varnosti, ki zmanjša njihove strahove in skrbi, kako bodo kolegi sprejeli proaktivna prizadevanja.

Več raziskav potrjuje pozitivno povezanost med proaktivnostjo, odnosi in kariernim uspehom. Seibert, Crant in Kraimer (1999) odkrivajo, da kakovost LMX odnosa pozitivno vpliva kot mediator med proaktivno osebnostjo in kariernim uspehom. Proaktivno poklicno vedenje v karierni literaturi vključuje individualno vodenje kariere, samoupravljanje in strategije za izboljšanje kariere. Smale in drugi (2018) dokazujejo, da je proaktivno poklicno vedenje povezano tudi z dojemanjem finančnega uspeha.

Williamsonova, Parkerjeva in Turner (2010) ugotavljata pomen odnosov, stila vodenja in organizacijske klime na proaktivno vedenje. Izmenjava visoke kakovosti med vodjo in zaposlenim spodbuja zaupanje, da si zaposleni upajo izkazovati samoiniciativnost, ki je usmerjena v ustvarjanje sprememb, poleg tega pa na proaktivno vedenje vpliva odnos vodij do proaktivnega vedenja in na rezultate, kaj se zgodi z zaposlenimi, ko so proaktivni. Delovna klima ustvarja okolje, v katerem posamezniki prepoznajo, ali organizacija ceni in sprejema proaktivna dejanja (Williams, Parker & Turner, 2010).

### 3 HIBRIDNO DELO

V tretjem poglavju obravnavam hibridno delo: njegovo definicijo in razlikovanje od tradicionalnega dela v pisarni, modele hibridnega dela in njihov pomen za produktivnost, fleksibilnost in delovno avtonomijo ter spremembo odnosov v hibridnem delu.

Četrta industrijska revolucija in covid-19 pandemija sta pospešili vsakodnevno digitalizacijo. Prehod na delo na daljavo in vsesplošno elektronsko poslovanje sta povzročila hiter porast dela iz domačih pisarn in nov način ureditve dela (World Economic Forum, 2020).

Dostopnost računalnikov in elektronske pošte v devetdesetih letih prejšnjega stoletja je povzročila hiter dvig produktivnosti in hitrosti odločanja ter uvedla tako imenovano digitalno dobo (De Smet, Dowling, Mysore & Reich, 2021). Leta 2020 je pandemija covid-19 zaposlene prisilila, da so čez noč zapustili pisarne in večinoma delali od doma. Vrnitev na delovna mesta v letu 2021 je odprla priložnost za ustvarjanje novega načina dela, ki odpira veliko dilem in razlik v tem, kako zaposleni in delodajalci vidijo prihodnost dela (De Smet, Dowling, Mugayaar-Baldocchi & Schaninger, 2021). Mnoge organizacije po pandemiji iščejo nov način dela in optimalni model hibridnega dela, ki bi združeval delo iz pisarne in delo na daljavo oziroma od doma (Alexander, De Smet, Langstaff & Ravid, 2021).

Prehod na delo na daljavo je nastajal že leta, pandemija pa ga je pospešila in dokazala, da je ta način dela mogoč v veliko večjem obsegu (World Economic Forum, 2020). Z ukrepi za preprečitev širjenja virusa in blokadami nekaterih oblik dela se je delež zaposlenih, ki delajo na daljavo, v le nekaj mesecih močno povečal (Lindzon, 2021). Pred pandemijo covid-19 je na daljavo več kot tri dni na teden delo opravljalo do 5 % Američanov, do aprila 2020 pa je delo v celoti na daljavo opravljalo 37 % Američanov (Yang in drugi., 2022). V Franciji je bilo pred pandemijo covid-19 približno 40 % delodajalcev skeptičnih glede dela na daljavo; v letu 2020 pa je ta delež padel na odstotek padel na 20 %. Delo na daljavo je priraslo k srcu tudi delojemalcem; 73 % francoskih zaposlenih, ki so v času pandemije bili primorani svoje delo opravljati od doma, želi v letu 2020 ta način dela ohraniti tudi v nadaljnje (Morieux & Tollman, 2020).

Raziskava Valicono (2021a) o delu od doma med slovenskimi zaposlenimi razkriva, da sta pred pandemijo covid-19 delo od doma opravljala 2 % slovenskih zaposlenih. V začetku prvega vala pandemije (v zadnjem tednu marca) v letu 2020 je delež anketiranih, ki so delo v celoti opravljali od doma, znašal 22 %. V drugem valu (med 9. in 13. novembrom 2020) je delež zaposlenih, ki v celoti opravljajo delo od doma, znašal 16 %, delež zaposlenih, ki so delo opravljali deloma od doma in deloma na delovnem mestu, pa 14 %. V tretjem valu (med 29. marcem in 2. aprilom 2021) je delež zaposlenih, ki so v celoti delali od doma, znašal 11 %, delež zaposlenih, ki so kombinirali delo na delovnem mestu in delo od doma, pa 10 %. Raziskava prav tako razkriva, da je delo od doma bolj pogosta praksa v zasebnem storitvenem



Tabela 5: Pojmi, povezani s hibridnim delom (nad.)

<p><b>Virtualno delovno mesto</b> (angl. virtual workplace)</p>	<p>komunikacija poteka med člani ekipe ne glede na njihovo lokacijo. Tradicionalno delovno mesto sicer določajo miza, pisarna, sejna soba, telefon, računalnik in drugi predmeti in elementi, medtem ko virtualno delovno mesto predstavljajo primarno elektronska sporočila, telefon in možnost hipnih sporočil, dostop do interneta in telekomunikacijske (video) platforme.</p>
<p><b>Virtualna pisarna</b> (angl. virtual office)</p>	<p>Digitalni prostor za delo, ki ga omogočajo tehnologije in je zaposlenim na voljo kjerkoli in kadarkoli.</p>
<p><b>Virtualno delo</b> (angl. virtual work)</p>	<p>Delovne naloge in zadolžitve, ki jih prinaša delo na daljavo: od opravljanja posameznih delovnih nalog do motiviranja zaposlenih, nagrajevanja, prejemanja odločitev, socializiranja, vključevanja zaposlenih in vodenja skupin. Virtualno delo, delo na daljavo in oblike hibridnega dela podpira tehnologija, ki omogoča interakcije v realnem času - od Zooma in Slacka do Microsoft Teams in skupinskih sporočil, WhatsAppa in drugo. Digitalna tehnologija omogoča nove pristope k sodelovanju: telekomunikacijske naprave omogočajo, da zaposleni sicer delajo avtonomno na individualni ravni in hkrati ohranjajo sodelovanje na kolektivni ravni.</p>

Vir: Evans-Greenwood, Solly & Robertson (2021), Long (2010), De Smet, Hewes, Luo, Maxwell & Simon (2022) in Raghuram, Garud, Wiesenfeld & Gupta (2001).

### 3.2 Modeli hibridnega dela in sodelovanja v hibridnem delu

Tabela 6 prikazuje modele dela - od dela v pisarni do hibridnega do dela na daljavo in njegove prednosti za organizacijo prek dostopa do talentov, produktivnosti in stroškov nepremičnin.

Za organizacije sta po tabeli 6 največji ugodnosti dela na daljavo ali dela od kjerkoli dostop do talentov po vsem svetu in nižji stroški (najema) pisarniškega prostora (Alexander, De Smet & Mysore, 2020). Delo na daljavo organizacijam omogoča, da družbe zaposlijo kakovostne kadre, ki ne živijo v neposredni bližini lokacije dela, zato se bazen talentov in potencialnih zaposlenih poveča, družbe pa s tem pridobijo bolj raznoliko skupino zaposlenih (Lindzon, 2021). Prav tako fleksibilnost dela organizacijam omogoča, da zaposlujejo in zadržijo zaposlene, ki želijo več nadzora nad časom, lokacijo in načinom dela (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009).

Tabela 6: Modeli dela glede na lokacijo dela z vidika organizacije

		Dostop do talenta	Cena poslovnih prostorov
<b>Model dela v poslovnih prostorih</b>	Omejeno delo na daljavo, veliki poslovni prostori		
<b>Hibridni modeli dela</b>	Delno delo na daljavo, veliki poslovni prostori		
	Delno delo na daljavo, več vozlišč (angl. hubs)		
	Več mikrovozlišč (angl. microhubs)		
	Delno delo na daljavo in prilagodljivi poslovni prostori (npr. najeti prostori za periodične sestanke)		
	<b>Model dela brez poslovnih prostorov</b>	Pretežno delo na daljavo, brez delovnih prostorov	

Prerejeno po Alexander, De Smet & Mysore (2020).

Pri presoji, ali je za opravljanje nalog primerno hibridno delo, je potrebno upoštevati, ali mora biti zaposleni fizično prisoten na določeni lokaciji za uspešno opravljeno delo, ali je potrebna interakcija z drugimi in ali mora pri delu uporabljati opremo ali stroje, vezane na lokacijo. Delo izključno na lokaciji je učinkovito za zelo malo podjetij, saj vsaj nekateri zaposleni potrebujejo določeno mero fleksibilnosti, vendar pa nekatere dejavnosti in delovna mesta niso primerna za uveljavitev hibridnega dela. To so na primer dela z oskrbovanjem okolice, premikanjem predmetov, upravljanjem s stroji ali uporabo laboratorijske opreme, obdelavo transakcij strank v trgovinah, aktivnosti raziskav in razvoja, proizvodne dejavnosti in veliko vodilnih vlog (Lund, Madgavkar, Manyika & Smit, 2020; Switzer, 2021). Nekatere naloge se sicer lahko izvajajo na daljavo, vendar so uspešnejše ali učinkovitejše, če jih zaposleni izvajajo v živo. Take aktivnosti so lahko svetovanje, podajanje povratne informacije, grajenje odnosov - tako s sodelavci kot s strankami ali uvajanje novih zaposlenih (Lund, Madgavkar, Manyika & Smit, 2020).

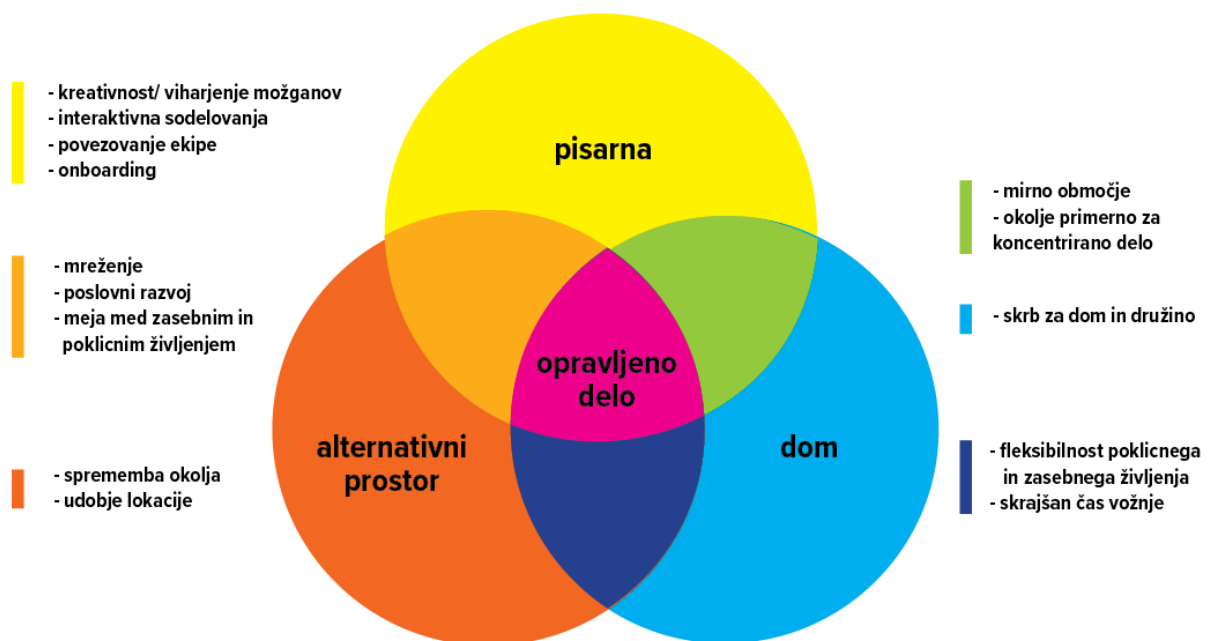
Popolni virtualni model je primeren za zelo majhne družbe ali za specifične panoge, kot so zunanji klicni centri, kontaktna teleprodaja, odnosi z javnostmi, trženje, informacijske in IT storitve ali razvoj programske opreme (Alexander, De Smet & Mysore, 2020; Switzer, 2021;



Lund, Madgavkar, Manyika & Smit, 2020). Po Lundovi, Madgavkarjevi, Manyiku in Smitu (2020) so sektorji, ki imajo največji potencial za uspešno delo na daljavo, finance in zavarovalnice, management, profesionalne oziroma znanstvene ali tehnične storitve ter IT in telekomunikacije. Najtežje ali nemogoče je uveljaviti delo na daljavo v agrikulturi, storitvah nastanitev in prehrane, gradnji, prevozi in skladiščenju, proizvodnji in rudarjenju.

Cilj vsakega od hibridnih modelov dela je, da je delo narejeno učinkovito in kakovostno, vendar pa vsaka od lokacij prinaša drugačno vrednost za posameznika in tudi za organizacijo. Slika 1 prikazuje nadaljnje ugodnosti lokacije dela - pisarne, dela od doma in tretjega alternativnega prostora - z vidika posameznika.

Slika 1: Ugodnosti lokacij dela za posameznika



Prirejeno po Gartner (2020).

Najboljša rešitev za večino organizacij je kombiniranje dela v pisarni in dela od doma ali hibridni model dela (Evans-Greenwood, Solly & Robertson, 2021; De Smet, Dowling, Mugayaar-Baldocchi & Schaninger, 2021), saj prinaša ugodnosti tako dela v pisarni kot tudi dela na daljavo. Analiza z 12.000 zaposlenimi (Dahik in drugi, 2020) razkriva, da bo verjetno najbolj priljubljena oblika dela v prihodnje prav hibridna. Za odločitev o pravem hibridnem modelu pa morajo družbe odgovoriti na vprašanja (De Smet, Dowling, Mugayaar-Baldocchi & Schaninger, 2021), ki so v veliki meri odvisna od načina sodelovanja in interakcij med zaposlenimi:

- katero delo v organizaciji je bolje opraviti osebno (v živo, iz pisarne) in katero virtualno?;
- katera srečanja in sestanki so bolj produktivni, ko potekajo v živo (osebno) in katera je bolje opraviti virtualno?;

- kako se izogniti sistemu, v katerem so ljudje, ki delajo v pisarni, bolj cenjeni in nagrajeni kot tisti, ki delajo od doma?;
- ali bi se ekipe, ki skupaj vodijo projekt, morale srečevali na mestu v živo in če da, kako pogosto bi se morale srečevati? in
- ali je lahko komunikacija z zaposlenimi, ki delajo od doma, enako učinkovita kot komunikacija z zaposlenimi, ki delajo v pisarni?

Alexander, De Smet in Mysore (2020) za določitev modela, koliko dni na teden je najprimerneje, da zaposleni delajo od doma, postavljajo vprašanja, vezani na gradnjo odnosov v družbi:

- kakšen je odstotek zaposlenih, ki bi delal od doma in
- kako pogosto bodo ti zaposleni delali od doma?

Interakcije med vodji in ekipami zagotavljajo bistveno mesto za ustvarjanje družbene kohezije in enotne kulture, ki jo organizacije potrebujejo tudi v času hibridnega dela. Če 80 % zaposlenih dela od doma, vendar le en dan na teden, lahko v štirih dneh dela v pisarni dobijo vso socialno interakcijo in povezavo, ki je potrebna za sodelovanje, naključno generiranje idej, inovativnost in družbeno kohezivnost. V tem primeru je za organizacijo primeren delno virtualni model dela in veliki prostori sedeža družbe. Če bi namesto tega tretjina zaposlenih delala na daljavo 90 % časa, bi bil problem družbene kohezije bolj izrazit. Ena tretjina delovne sile bi zamudila socialno interakcijo s tretjinama, ki delata v pisarni, kar bi škodovalo družbeni koheziji, kulturi in pripadnosti organizaciji (Alexander, De Smet & Mysore, 2020).

S hibridnim delom, ki vključuje tako delo v pisarni kot na daljavo, zaposleni lahko prejmejo socialno interakcijo in povezavo, potrebno za sodelovanje in družbeno kohezivnost (Alexander, De Smet & Mysore, 2020), hkrati pa uživajo prednosti dela na daljavo. Grattonova (2020) poudarja, da se produktivnost posameznikov in organizacij vedno začne z energijo, na katero vplivajo dobri odnosi in dobro počutje, ter z osredotočenostjo, na katero vplivata čas in kraj dela. Veliko delovnih nalog je odvisnih od učinkovitega sodelovanja članov ekipe.

De Smet, Hewes, Luo, Maxwell in Simon (2022) opisujejo tri široke kategorije **sodelovalnih interakcij**:

- sprejemanje odločitev, vključno s kompleksnimi ali negotovimi odločitvami (na primer investicijske odločitve) in medsektorskimi rutinskimi odločitvami (na primer kvartalni pregledi uspešnosti poslovanja);
- kreativne rešitve in usklajevanje, vključno z inovacijskimi sestanki (na primer razvijanje novih projektov) in rutinskimi poslovnimi sestanki (dnevni pregled poslovanja); in
- deljenje in izmenjava informacij, pri čemer gre tako za enosmerno kot dvosmerno komunikacijo.

Vsaka od teh interakcij je različno učinkovita glede na to, ali jo opravljamo osebno (v živo), ali virtualno. Tabela 7 prikazuje kategorije sodelovalnih interakcij in primernost formata dela za te interakcije. McKinsey-jev model upošteva dva dejavnika: vrsto dela, ki ga opravljajo zaposleni, in fizične prostore, ki jih zaposleni potrebujejo za delo (Alexander, De Smet & Mysore, 2020).

*Tabela 7: Kategorije sodelovalnih odnosov in predlagan format za interakcije*

	<b>Interakcija</b>	<b>Predlagan format</b>	<b>Namen</b>
<b>Sprejemanje odločitev</b>	<b>Kompleksne in negotove odločitve</b>	Osebno	Sprejeti težke in negotove odločitve
	<b>Medsektorske rutinske odločitve</b>	Osebno ali virtualno	Sprejeti rutinske odločitve
<b>Kreativne rešitve in usklajevanje</b>	<b>Inovacijski sestanki</b>	Osebno	Identificirati kreativne rešitve
	<b>Rutinski poslovni sestanki</b>	Osebno ali virtualno	Koordinacija aktivnosti
<b>Deljenje in izmenjava informacij</b>	<b>Enosmerno</b>	Lahko prek drugih mehanizmov	Deljenje informacij
	<b>Dvosmerno</b>	Osebno ali virtualno	Odgovarjati na vprašanja

*Vir: De Smet, Hewes, Luo, Maxwell & Simon (2022).*

### **3.3 Sprememba odnosov v razmerah hibridnega dela**

Po Humberdovi, Salonovi in Lathamu (2020) organizacijsko življenje temelji na odnosih. Delovna mesta so sicer sestavljena iz nalog, ki jih je mogoče praktično opravljati tudi virtualno, vendar pa so organizacije kot celota ustvarjene iz odnosov, ki zahtevajo stalne in pogosto ne vnaprej načrtovane interakcije. V virtualnem in hibridnem delu na kakovost odnosov močno vplivata zmanjšana interakcija med zaposlenimi in sprememba načina komuniciranja. Prehod komunikacije iz oči v oči v elektronsko pošto in videokonference, zmanjševanje priložnosti za izmenjavo informacij in znanja tako med člani ožjih ekip kot med oddelki, vodi v padec kakovosti odnosov in izgubo občutka pripadnosti organizaciji (Wessinger, 2020).

V času hibridnega dela se ustvari razlika med zaposlenimi, ki delajo v pisarni, in tistimi, ki delajo od doma (Warstrom, 2021). Po Levinu in Kurtzbergovi (2020) je eden največjih dejavnikov, ki določajo, kdo s kom komunicira, prav fizična bližina, pri čemer se pozna že metrska razlika. Študija iz leta 2009 (Humberd, Salon & Latham, 2020) je pokazala, da Googlovi zaposleni, ki delijo fizični prostor pri delu, učinkoviteje izmenjujejo informacije s kolegi, ki se nahajajo v drugem nadstropju sicer iste zgradbe. Podobno je študija iz leta 2013 dokazala, da znanstveniki, ki prehodijo daljšo razdaljo med laboratorijem in drugimi lokacijami

(na primer do skupnih prostorov, kuhinje, tiskalnika, stranišča), razvijejo več sodelovanja pri raziskovanju. Anketiranci raziskave Pask Partnership razkrivajo, da so se odnosi močno spremenili v času dela na daljavo zaradi pandemije covid-19. Pisarniško okolje namreč navadno narekuje, s katerimi skupinami ljudi gradi posameznik bližnji odnos. Pri delu na daljavo odnos narekuje predvsem članstvo v projektih ekipah, ki je v tem primeru lahko bolj raznoliko in (tudi geografsko) razpršeno (Pask Partnership, brez datuma).

Pri delu na daljavo zaposleni ostajajo v stiku s tistimi sodelavci, s katerimi so si najbližje, in tistimi, s katerimi sodelujejo pri različnih projektih in je komunikacija ključna zaradi delovnih nalog, vendar pa se sodelovanje in komunikacija z vsemi sodelavci, ki ne spadajo v ti dve kategoriji, močno zmanjša. Zaradi dela na daljavo zaposleni namreč nimajo možnosti naključnih srečanj, ko na nekoga naletijo na hodniku ali v sosednji pisarni. Vsa interakcija pri delu na daljavo je praviloma načrtovana in ni naključna. Nekatere delovne interakcije in odnosi se po prehodu iz pisarne na delo na daljavo sicer nadaljujejo, vendar pa je učinkovita vključenost v te interakcije težja, kadar posamezniki sodelujejo na daljavo, še posebej, če te medosebne vezi že pred začetkom dela na daljavo niso bile precej močne (Levin & Kurtzberg, 2020). Dahik in drugi (2020) ugotavljajo, da zaposleni, ki delajo virtualno, pogrešajo povezanost s sodelavci, ki so jo imeli v pisarni.

Tudi Baymova, Larson in Martinova (2021) na primeru analize Microsoftove podatkovne baze elektronske pošte, sestankov, klepetalnic in objav podobno ugotavljajo, da so v času dela na daljavo oslabili odnosi z zaposlenimi izven ožjih delovnih skupin, kar je povzročilo manj sodelovanja pri generiranju inovativnih idej in manj priložnosti za grajenje mreže družbenega kapitala. Na začetku pandemije in dela na daljavo so se interakcije znotraj ožjih timov povečale, medtem ko so se interakcije s posamezniki iz drugih skupin zmanjšale. Zaposleni so se pri delu na daljavo osredotočili na povezovanje z ljudmi, ki so jih bili vajeni redno videvati v pisarni, pri čemer so "pozabili" na šibkejšje odnose z vsemi ostalimi sodelavci, ki so jih sicer srečevali na hodniku. Med aprilom 2020 in februarjem 2021 se je število uporabnikov Microsoft Teams klepetalnic, ki vključujejo celo organizacijo, zmanjšalo za pet odstotkov. V nasprotju s tem pa se je število ljudi, ki objavljajo v majhne skupinske klepetalnice ali individualne klepete, povečalo za 87 %.

Negativne posledice dela na daljavo za sodelovanje in komunikacijo potrjuje tudi Microsoftova študija (Yang in drugi, 2022) z 61.182 zaposlenimi v ameriškem Microsoftu, ki je prek podatkov o elektronski pošti, koledarjih, neposrednih sporočilih, video klicih in delovnih urah v prvi polovici leta 2020 ocenila učinek dela na daljavo na sodelovanje in komunikacijo Microsoftovih zaposlenih. Rezultati študije kažejo, da je prehod na delo na daljavo v Microsoftu povzročil, da so delovne skupine znotraj družbe postale manj povezane med sabo. Zmanjšalo se je število vezi, ki segajo čez formalne delovne enote in s tem premostijo strukturne luknje v neformalnem omrežju sodelovanja. Poleg tega zaposleni porabijo manj časa za sodelovanje s temi premostitvenimi vezmi, ki so jim ostale. Zaposleni pri delu od doma porabijo več časa za sodelovanje s sodelavci, s katerimi imajo močnejše vezi, ki so bolj primerne za prenos

informacij, in manjši delež s šibkejšimi vezmi, za katere je večja verjetnost, da omogočijo dostop do novih informacij.

Študija (Yang in drugi, 2022) je razkrila, da se je v družbi Microsoft hkrati tudi zmanjšala sinhrona komunikacija in povečala asinhrona komunikacija. **Teorija bogastva medijev** ali **MRT** (angl. media richness theory) trdi, da je osebna komunikacija najprimernejši kanal za sporočanje kompleksnih informacij in idej. Podobno tezo podpira **teorija sinhronosti medijev**, pri čemer sinhronost medija pri komunikaciji pomeni, da so vsi udeleženci hkrati vključeni v komunikacijski dogodek, torej lahko udeleženci komunicirajo v realnem času in hkrati opazujejo reakcije in odzive drugih. Teorija sinhronosti medijev trdi, da so asinhroni komunikacijski kanali, kot je elektronska pošta, bolj primerni za posredovanje informacij, sinhroni kanali, kot so video klici, pa bolj primerni za zблиževanje in razumevanje pomena informacij (Carlson & George, 2004). Navedeni teoriji in nekatere druge empirične študije kažejo, da je taka izbira komunikacijskih kanalov izjemnega pomena za posredovanje in razumevanje kompleksnih informacij ter da lahko izbira asinhronega načina komuniciranja zaposlenim oteži pridobivanje in skupno rabo novih informacij v omrežju (Yang in drugi, 2022).

Microsoftova študija (Yang in drugi, 2022) ugotavlja, da kljub temu, da je delo na daljavo otežilo osebno komunikacijo, zaposleni sinhronih komunikacij niso nadomestili z video klici. Zaposleni so namreč pogosteje posegali po asinhronih kanalih komunikacije kot so elektronska pošta in neposredna sporočila. Ker so med drugim sinhroni načini komuniciranja, kot sta osebna komunikacija in video klici, povezani z uspešnostjo ekip, Microsoft pričakuje, da bodo učinki vplivali tudi na produktivnost zaposlenih, na dolgi rok pa tudi inovativnost.

Gradnja odnosov je pri delu na daljavo mnogo težja – zaposleni so tudi po trikrat manj učinkoviti pri gradnji odnosov, kadar sestankujejo virtualno (Foster School of Business, 2021). Za gradnjo pozitivnih delovnih odnosov sta potrebna medsebojno zaupanje in sodelovanje ter fizična bližina, ki neguje sodelovanje. Med pandemijo je imelo 39 % zaposlenih težavo pri ohranjanju močne povezave s sodelavci, saj so neformalna druženja ali srečevanje na hodniku v pisarni zelo oslabela (De Smet, Dowling, Mugayaar-Baldocchi & Schaninger, 2021). De Smet, Dowling, Mugayaar-Baldocchi in Schaninger (2021) ugotavljajo, da je nove odnose potrebno graditi osebno in v živo, zato delo na daljavo lahko škoduje socializaciji novo zaposlenih in gradnji njihovega socialnega kapitala. Osebe je lažje spoznati v naključnih trenutkih - med sestanki, v pisarniškem okolju, ob kosilu ali ob kavi. Pask Partnership (brez datuma) izpostavlja, da sta ustvarjanje vezi in gradnja odnosa težji, kadar so verbalne in virtualne interakcije strukturirane in časovno omejene s časom virtualnega sestanka.

Ko skupine sodelujejo zgolj virtualno, lahko pride do slabšega sodelovanja, saj pri virtualni komunikaciji praviloma kroži manj informacij, kar pa povečuje verjetnost za sprejemanje slabih odločitev. Pri pisni komunikaciji ljudje povedo manj, kot če bi se pogovarjali, pri virtualni komunikaciji pa so zaposleni pripravljeni deliti manj informacij. Ko zaposleni delujejo

virtualno, se počutijo bolj odtujeni od svojih sodelavcev, zato z njimi delijo manj koristnih informacij (Levin & Kurtzberg, 2020).

Delovni odnosi so raznoliki in zadovoljujejo različne potrebe – služijo kot čustvena podpora in prijateljstva, za grajenje občutka pripadnosti, nudijo spodbudo in priznanje ter mentorstva, napotke in potrebne povratne informacije, ki bodo v pomoč pri delu. Odnosi, ki se razvijajo prek ekranov, zahtevajo drugačne socialne veščine od tistih, ki se razvijajo osebno. Kljub več primerom dobre prakse pri ohranjanju komunikacije in sodelovanja na daljavo virtualni svet ne more nadomestiti vezi, ki jih spletemo osebno (Permyakova & Lysova, 2021). Komunikacija prek sporočila ali elektronske pošte lahko zaradi pomanjkanja čustvene povezanosti vodi v indiferenten odnos (Flamisch, 2017). Carucci (2021) pojasnjuje, da bo čas po pandemiji čas ponovnega odkrivanja medfunkcionalnih odnosov.

Fiolova in O'Connor (2005) predstavljata, da je identifikacija posameznika s socialno skupino na delovnem mestu zelo pomembna za rezultate družbe, saj je povezana z višjo motivacijo zaposlenih in višjim zadovoljstvom pri delu, večjo kohezijo v skupini, nižjo izčrpanostjo in manj pogostimi konflikti v odnosih. Pri delu na daljavo je zmanjšana pogostost naključnega ali namernega fizičnega stika, saj zaposleni nimajo priložnosti, da se spontano sprehodijo do mize sodelavca in se pogovorijo o službenih zadevah (Dahik in drugi, 2020). Ob manj pogostih fizičnih stikih je kohezijo in identifikacijo s skupino težje negovati (Fiol & O'Connor, 2005; Dahik in drugi, 2020). Medsebojne interakcije zaposlenih, ki delajo izključno na daljavo, se zmanjšajo, odnosi se poslabšajo, socialno omrežje sodelavcev se skrči in organizacija postane občutno manj povezana (Levin & Kurtzberg, 2020).

Pask Partnership (brez datuma) navaja, da je vodenje z uvedbo dela na daljavo postalo bolj osebno, saj so bili odnosi izpostavljeni resnični raznolikosti življenj – na primer otrokom, ki prekinajo sestanek, dostavam paketov, lajajočim psom ali morebitnim sprehodom partnerjev v ozadju. Baymova, Larson in Martin (2021) ugotavljajo, da je uspešnost v hibridnih timih višja, če si vodje vzamejo čas za redne osebne pogovore. Kadar zaposleni nimajo pogostih naključnih srečanj, kot na primer na hodniku, so vodje ključni povezovalci, ki združujejo ljudi. Vodje v času hibridnega dela in dela na daljavo tako prevzemajo vlogo povezovalca, ki združuje vse zaposlene.

Ob virtualnem srečanju udeleženci neverbalno komunikacijo, kot so kretnje in obrazna mimika, težje razumejo in interpretirajo. Prav tako v primerjavi z osebno komunikacijo udeleženci srečanj težje pozorno poslušajo sogovorce. Te ovire preprečujejo ustvarjanje pozitivnih rezultatov vzpostavljanja odnosov na delovnem mestu, kot sta koordinacija in učinkovitost (Foster School of Business, 2021). Potrebe po neverbalni komunikaciji se sicer razlikujejo med kulturami - ljudje iz kultur z visokim kontekstom (angl. high context cultures), kot so Južna Amerika, Azija in Bližnji vzhod, več pozornosti posvečajo neverbalni komunikaciji in razumejo polni pomen sporočila šele, ko komunikacijo interpretirajo med vrsticami. Ljudje iz kultur z nizkim kontekstom (angl. low context cultures), kot sta Združene države Amerike (v

nadaljevanju ZDA) ali severna Evropa, običajno prejemniku informacij med komuniciranjem pošiljajo zelo neposredna in eksplicitna sporočila in se za interpretacijo komunikacije zanašajo na besede, uporabljene v sporočilu (Microsoft, 2021).

### **3.4 Pomen hibridnega dela za produktivnost, fleksibilnost in delovno avtonomijo**

Po nekaterih raziskavah je ureditev dela na daljavo privlačna tako za delodajalce kot tudi za zaposlene, saj delo na daljavo prinaša ekonomsko korist, fleksibilnost in avtonomijo obeh strani (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009), kljub temu pa po ponekod prisilnem delu na daljavo nekatere organizacije postajajo skeptične glede učinkovitosti dela na daljavo (Parker, Knight & Keller, 2020; Clark, 2021).

Prednosti, ki so jih zaposleni začutili pri delu na daljavo kot posledico covid-19 krize, so predvsem skrajšani čas vožnje na delo, bolj sinhrono komuniciranje, razogljičenje zraka in zato ustvarjanje mest, prijetnejših za življenje, hkrati pa drugačen poslovni svet, v katerem so zaposleni bolj produktivni, organizacije bolj odporne, delovna mesta pa pravičnejša (Lindzon, 2021). Zaposleni, ki delajo na daljavo, poročajo o boljši usklajenosti zasebnega in poklicnega življenja ter o nižji stopnji izgorelosti na delovnem mestu, kar vodi do nižjega absentizma, manjše zlorabe substanc in pojavnost zdravstvenih težav, povezanih s stresom; vendar pa lahko izgorelost povzročijo drugi dejavniki, ki so posledica dela na daljavo (Sundin, 2010). Negativne posledice, ki jih delo na daljavo prinaša, izhajajo predvsem iz pomanjkanja osebnih interakcij, kar lahko vodi v izgubo pomembnih informacij, potrebnih za delo in inovacije (Yang in drugi, 2022; Baym, Larson & Martin, 2021), izgubo organizacijske sinergije (Sundin, 2010), povečano tesnobo in druge (Alexander, De Smet, Langstaff & Ravid, 2021; Mulki, Bardhi, Lassk, & Nanavaty-Dahl, 2009; Evans-Greenwood, Solly & Robertson, 2021).

Nekatere prednosti, ki jih organizacije prepoznajo ob povečanem številu zaposlenih, ki delo opravljajo na daljavo, so dvig učinkovitosti in in produktivnosti (Ozimek, 2021; Sundin, 2010; Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009), izboljššan odnos s strankami ter prihranek pri stroških najema ali nakupa in vzdrževanja nepremičnin (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Družba International Business Machines Corp. letno prihrani 100 milijonov USD, saj omogočajo delo na daljavo kar 42 % delovne sile (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). V povprečju lahko družba zaradi dela od doma prihrani od 2.000 USD na zaposlenega (Sundin, 2010).

Parkerjeva, Knightova in Kellerjeva (2020) pojasnjujejo, da se veliko vodij sooča z izzivi vodenja ljudi in je skeptičnih do dela na daljavo. Raziskave (Parker, Knight & Keller, 2020) kažejo, da lahko vodje, ki ne vidijo svojih zaposlenih pri delu, dvomijo o njihovi delavnosti. Približno 40 % vodij v raziskavi, izvedeni v 24 državah, je izrazilo nizko samozavest glede sposobnosti vodenja zaposlenih na daljavo; podoben delež vodij se je strinjal, da zaposleni, ki delajo na daljavo, običajno delajo slabše od tistih, ki delajo v pisarni. Vsaj polovica anketiranih vodij ima po raziskavi še vedno precej negativno mnenje o praksi dela na daljavo. Maja leta

2022 je Elon Musk v družbi Tesla postavil ultimat zaposlenim, naj se vrnejo v pisarne za polni delovni čas ali pa bodo primorani zapustiti družbo. Tesla je v tem času začela beležiti prisotnost zaposlenih, njihov nadzorni sistem pa prek elektronskih sporočil avtomatično opozarja zaposlene, ki niso v pisarni, naj se vrnejo na delovno mesto (Hamilton, 2022). Delo na daljavo bodo v prihodnje v Tesli lahko opravljali zaposleni le, če bodo v pisarni vsaj 40 ur na teden (Wayt, 2022). Po Hamiltonovi (2022) Musk verjame, da delo na daljavo omogoča zaposlenim, da se izognejo trdemu delu (Hamilton, 2022). Generalni direktor družbe Goldman Sachs, kjer se zaposleni po pandemiji covid-19 spet vračajo v pisarne, David M. Solomon, je dejal, da delo na daljavo ne deluje pri spontanem ustvarjanju idej in ni primerno za tiste, ki želijo trdo delati (Stropoil, 2021). Podobno ukinitve možnosti dela na daljavo je zaradi poslabšanja komunikacije pri delu na daljavo že prejšnje desetletje uvedla direktorica družbe Yahoo Marissa Meyer (Clark, 2021).

Savage (2021) ocenjuje, da bi v ZDA kar 72 % vodij podjetij, kjer imajo zaposleni trenutno možnost dela na daljavo, želelo, da se zaposleni vrnejo na delovno mesto. Raziskava (Savage, 2021) med britanskimi vodji je pokazala, da približno polovica vodij pričakuje, da bodo zaposleni v pisarni vsaj dva do tri dni na teden.

Morieux in Tollman (2020) v raziskavi med francoskimi zaposlenimi ugotavljata, da večina zaposlenih želi ohraniti delo na daljavo vsaj deloma, hkrati pa se pojavlja trend, da nezadovoljni zaposleni zapuščajo svoja trenutna delovna mesta in delodajalce po veliko višji stopnji kot običajno (De Smet, Dowling, Mugayaar-Balocchi & Schaninger, 2021; Microsoft, 2021). V letu 2021 se je po McKinsejevi raziskavi (De Smet, Dowling, Mugayaar-Balocchi & Schaninger, 2021) 26 % zaposlenih v ZDA pripravljalo na iskanje nove zaposlitve, 40 % zaposlenih po vsem svetu pa je razmišljalo o tem, da bi do konca leta zapustilo svoje tedanje delodajalce. Po ponekod prisilnem delu od doma zaradi pandemije covid-19 se pojavlja trend velike odpovedi (angl. the big resignation), ko rekordno število ljudi zapušča delovna mesta (Chugh, 2021). Zaposleni namreč hrepenijo po investicijah vanje, dobrih ter močnih medosebnih odnosih s sodelavci in nadrejenimi ter želijo občutiti smisel dela in se počutiti del skupne identitete družbe (De Smet, Dowling, Mugayar-Balocchi & Schaninger, 2021).

#### 3.4.1 Pomen hibridnega dela za produktivnost

Več raziskovalcev preučuje vpliv dela na daljavo na produktivnost zaposlenih, vendar pa so rezultati študij pogosto nasprotni. Wu in Cheng (2020) sta v ameriški študiji odkrila, da je delo od doma povečalo delovno obremenitev v povprečju za tri ure na teden, produktivnost zaposlenih pa je pri tem upadla pri 38 % zaposlenih. Ugotavljata, da so glavni razlog padca produktivnosti tehnične težave, vključno s komunikacijskimi tehnologijami. Da produktivnost pri delu od doma upada, ugotavljajo tudi Gibbs, Mengel in Siemroth (2022) na vzorcu indijskih družb storitev informacijske tehnologije. Delovna obremenitev prek delovnih ur se je povečala za 18 %, medtem ko prepoznavajo med 8 in 19 % padeč produktivnosti. Razlogi za nižjo produktivnost so predvsem višji stroški komunikacij: čas, ki ga zaposleni porabi za usklajevanje



aktivnosti in sestankov, se znatno poveča, medtem ko se zmanjša obseg "tihih" ur oziroma ur, ko zaposlenega pri delu ne zmotijo zunanji dražljaji. Tudi Kitagawa, Kuroda, Okudaira in Owan (2021) na vzorcu japonskih družb ugotavljajo, da je zmanjšana produktivnost pri delu od doma najverjetneje povezana s slabo pripravljenimi delovnimi okolji in poslabšano komunikacijo. Izsledki raziskave (Kitagawa, Kuroda, Okudaira & Owan, 2021) kažejo, da se lahko produktivnost zaposlenih poveča z vlaganjem v domače pisarne in komunikacijska orodja. Morikawa (2021) ugotavlja, da se produktivnost pri delu od doma na Japonskem z leti sicer povečuje, vendar pa še vedno za 20 % zaostaja za produktivnostjo zaposlenih, ki delajo v pisarni.

Nicholas Bloom je v študiji iz leta 2015 (v Stropoli, 2021) v vzorcu zaposlenih v klicnem centru kitajske potovalne agencije odkril povečanje produktivnosti zaposlenih, ki delajo na daljavo, za 13 %. Leta 2020 pa je za Stanfordske novice (Gorlick, 2020) dejal, da je delo od doma v času pandemije covid-19 oteženo, saj zaposleni delajo v neprimernih prostorih, ki jih delijo s svojimi otroki, poleg tega pa nimajo možnosti, da bi vsaj kakšen dan v tednu delali v pisarni. Bloom napoveduje, da bo to povzročilo upad produktivnosti (Stropoli, 2021). V novejši raziskavi z istim vzorcem je februarja 2022 (Fox, 2022) Bloom odkril, da je produktivnost zaposlenih v pisarni enaka produktivnosti zaposlenih, ki delo opravljajo od doma, vendar pa se je pri tistih, ki delajo na daljavo, znatno izboljšalo zadovoljstvo zaposlenih pri delu, ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, število odpovedi pa se je zmanjšalo za tretjino. Tudi Kitagawa, Kuroda, Okudaira in Owan (2021) odkrivajo, da je delo od doma pri japonskih zaposlenih povezano z boljšim duševnim zdravjem, saj omogoča večjo osredotočenost, tišje delovno okolje, manjšo utrujenost in večje časovne prihranke zaradi prihranjene vožnje na delo.

Na produktivnost pa lahko delo na daljavo vpliva tudi negativno zaradi znatnega poslabšanja (sinhrona) komunikacije, osebnih interakcij in pomanjkanja informacij, potrebnih za delo (Yang in drugi, 2022). Medosebni odnosi, ki lahko v času dela od doma oslabijo (Yang in drugi, 2022), vplivajo na motivacijo zaposlenih in njihovo produktivnost pri delu (Houston, 2021).

Nasprotno pa več raziskav, narejenih po začetku pandemije covid-19, dokazuje, da je produktivnost v družbah, ki so se preusmerila na delo na daljavo, enaka ali celo boljša kot prej (Morieux & Tollman, 2020; Dahik in drugi, 2020). Ozimek (2021), Sundin (2010) in Mulki, Bardhi, Lassk in Nanavaty-Dahl (2009) izpostavljajo, da je ena ključnih prednosti organizacij, v katerih zaposleni lahko delajo na daljavo, prav dvig produktivnosti zaposlenih. V nekaterih organizacijah je produktivnost po izkušnji dela od doma zaradi pandemije covid-19 narasla tudi med 15 in 40 odstotki (Morieux & Tollman, 2020). Barrero, Bloom in Davis (v Stropoli, 2021) so maja 2020 spremljali čez 30.000 ameriških zaposlenih in odkrili, da je bilo 40 % zaposlenih pri delu od doma bolj produktivnih, kot v pisarni, medtem ko je nižjo produktivnost zaznalo le 15 % zaposlenih. V povprečju je bila produktivnosti zaposlenih pri delu od doma za 7 % višja od njihovih pričakovanj.

Bloom, Han in Liang (2022) so v raziskavi s 1612 inženirji, zaposlenimi v oddelku financ in marketinga velike kitajske tehnološke družbe, delu zaposlenih omogočili dva dni dela od doma

na teden. Med zaposlenimi, ki so deloma delali od doma, se je zmanjšala stopnja odpovedi za 35 %, izboljšala se je samoocena zadovoljstva pri delu, pri čemer so zaposleni poudarili, da jim je všeč prav možnost dela od doma. Zaposleni, ki so delali od doma, so v dnevih dela od doma delali manj ur na dan, vendar pa se je povečalo število ur dela v dnevih, ko so delali v pisarni, in število ur dela med vikendi, kar prikazuje, da delo od doma spreminja strukturo delovnega tedna. Prav tako so ti zaposleni pogosteje uporabljali individualno pošiljanje sporočil in skupinske videoklice tudi kadar so bili v pisarni, kar odraža vpliv dela na daljavo na delovne vzorce tudi v pisarni. Čeprav raziskava ni odkrila pomembnega vpliva dela od doma na ocene uspešnosti ali napredovanja, se je število napisanih vrstic kode, ki so jo pisali inženirji, ki so deloma delali od doma, povečalo za 8 %, samoocenjena produktivnost zaposlenih pa se je povečala za 1,8 %, kar kaže na rahel pozitiven vpliv hibridnega dela.

Dvig produktivnosti pri posameznih nalogah, ki se učinkoviteje opravljajo virtualno, kot so analiza podatkov, priprava prezentacij in izvajanje administrativnih nalog, je zaznalo 75 % anketirancev raziskave Boston Consulting Group z 12.000 zaposlenimi, dvig produktivnosti pri nalogah, ki potrebujejo sodelovanje s sodelavci, delo v timu ali interakcijo s strankami, pa je zaznalo 51 % anketirancev (Dahik in drugi, 2020). Dvig produktivnosti med pandemijo potrjuje tudi McKinseyeva raziskava s 100 vrhnjimi managerji, ki hkrati potrjuje tudi dvig zadovoljstva strank (Alexander in drugi, 2021).

Evans-Greenwood, Solly in Robertson (2021) potrjujejo dvig produktivnosti in ugotavljajo, da na dvig produktivnosti vpliva tudi dobra izraba časa. Zaposleni, ki delajo na daljavo, za udeležbo na sestankih uporabljajo digitalno tehnologijo in prihranijo čas tudi, kadar se udeležijo več sestankov v istem dnevu, saj se ne selijo iz sobe v sobo ali celo zgradbo. Rezultat tega so prihranki časa in dvig produktivnosti. V mnogih organizacijah so se šesturni sestanki iz oči v oči, ki so nemalokrat vključevali potovanja, čez noč skrčili na enourno spletno srečanje (Morieux & Tollman, 2020). Ameriška raziskava FlexJobs (Lindzon, 2021) je razkrila, da ima večina Američanov raje virtualne sestanke kot pa sestanke v živo.

Mešani rezultati vpliva hibridnega dela in dela na daljavo na produktivnost so lahko posledica opredelitve hibridnega dela in dela na daljavo ter moderatorjev. Nekatere izmed naštetih raziskav so v vzorcu uporabile le zaposlene, ki so delali zgolj na daljavo in se v pisarno niso vrnili niti za dan na teden, druge pa so upoštevale hibridne sisteme dela. Poleg tega je pomembno opozoriti na razlike med delom na daljavo ali hibridnim delom kot modelom dela in prisilnim delom na daljavo, ki so ga zaposleni, vključeni v nekatere novejša naštetja študije, izkusili kot posledico pandemije covid-19. V tem primeru na njihovo produktivnost najverjetneje ne vpliva le delo na daljavo, temveč tudi drugi dejavniki, kot so na primer hkratno varstvo in izobraževanje otrok doma zaradi zaprtja vrtcev in šol, ali stres, strah in negotovost, ki so jih zaposleni občutili kot posledico pandemije.

### 3.4.2 Pomen hibridnega dela pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja

Posledice dela na daljavo pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja so v literaturi kontradiktorne. Zaposleni, ki lahko delajo na daljavo, sicer pogosto poročajo o boljši usklajenosti zasebnega in poklicnega življenja (Sundin, 2010), vendar pa se nemalokrat pojavi ravno obraten efekt (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009).

Pogosto je prepričanje, da bo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja zaradi večje avtonomije pri delu in fleksibilnosti delovnega urnika enostavnejše, saj so zaposleni v opravljanju zasebne ali družinske ter poklicne vloge fizično ves čas na istem mestu, hkrati pa imajo zaradi časovnih prihrankov več časa za reševanje družinskih obveznosti (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Zaposleni, ki delajo od doma, prihranijo čas vožnje na delo in ga lahko koristijo za dvig fizične energije prek rekreacije ter za dvig čustvene energije prek preživljanja časa z družino in prijatelji. Zaposleni, ki delajo na daljavo, poročajo o dvigu energije zaradi prihranka časa in možnosti za sprehode ali prehranjevanje z zdravo, doma pripravljeno hrano (Gratton, 2020).

Po literaturi velikokrat usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja postane težje, saj zaposleni pogosto delajo več kot bi v tradicionalnih delovnih okoljih. Delajo ob vikendih, praznikih, večerih in ob urah, ko bi se sicer peljali na delo. Zaposleni, ki delajo od doma, poročajo o odsotnosti tradicionalnih meja - tako prostorskih, časovnih ali družbenih. Na tradicionalnih delovnih mestih so te meje opredeljene z začetkom in koncem dela v pisarni (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Delovni prostor zaposlenih, ki delajo od doma, pogosto sovпада z osebnim prostorom (Gratton, 2020), pomanjkanje fizične ali prostorske meje pa otežuje ločevanje med poklicnimi in zasebnimi vlogami. Zaposleni, ki delajo na daljavo, pogosto delajo tudi, kadar zbolijo, in bi v tem primeru v tradicionalnem delovnem okolju iz pisarne odšli domov (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Grattonova (2020) dodaja, da je vzpostavljanje meje med vlogo v družini in poklicno vlogo še toliko težje za zaposlene, ki delajo od doma in imajo majhne otroke.

Gartnerjeva raziskava (Kropp, 2021) odkriva, da se v organizacijah, ki so že sprejele možnost dela na daljavo, za pretežno delo v pisarni pogosteje odločajo moški, medtem ko si ženske bolj želijo dela od doma. Po ameriški PwCjevi raziskavi (2021) bi tri ali več dni dela na daljavo izbralo 58 % ženskih anketirank in 51 % moških anketirancev. Raziskava (Kropp, 2021) razkriva tudi, da 64 % vodij verjame, da zaposleni, ki delajo iz pisarne, dosegajo boljše rezultate kot tisti, ki delajo od doma, zato bo zaposleni, ki dela v pisarni, bolj verjetno in prej dosegel napredovanje, kljub temu, da pretekle raziskave Kroppa (2021) kažejo, da imajo zaposleni, ki delajo od doma svoj celotni delovni čas, za 5 % večjo verjetnost, da bodo uspešnejši od tistih, ki delajo v pisarni celotni delovni čas. Če je verjetneje, da bodo iz pisarne delali moški in da vodje ohranijo pristranskost pri nagrajevanju zaposlenih, ki delajo v pisarni, bodo prej nagrajeni moški, kar bo povečalo razliko v plačah med spoloma (Kropp, 2021).

### 3.4.3 Pomen hibridnega dela za fleksibilnost in avtonomijo pri delu

Mulki, Bardhi, Lassk in Nanavaty-Dahl (2009) ugotavljajo, da zaposleni – poleg prihrankov časa in stroškov vožnje na delo – najbolj cenijo večjo fleksibilnost in avtonomijo pri delu. Po pandemiji želijo zaposleni več fleksibilnosti pri delu tudi v bodoče. Več kot polovica anketirancev McKinseyeve raziskave (Alexander, De Smet, Langstaff & Ravid, 2021) želi, da organizacija sprejme prilagodljive modele hibridnega dela, v katerem so zaposleni včasih v pisarni in včasih delajo na daljavo. Reisinger in Fetterer (2021) pojasnjujeta, da zaposleni želijo večjo fleksibilnost in hkrati večjo avtonomijo, da s fleksibilnostjo upravljajo na način, ki jim najbolj ustreza, pri čemer hibridno delo omogoča oboje. Avtonomija je ključno gonilo motivacije, uspešnosti in izpopolnjevanja ter je v kontekstu hibridnega dela močno povezana tudi s fleksibilnostjo. Avtorja opozarjata, da bo v naslednjih letih za organizacije ključnega pomena, da v prihodnosti omogočajo večjo fleksibilnost in krepitev avtonomije zaposlenih. Hackmanov in Oldhamov model značilnosti dela (Hackman & Oldham, 1975; Kohont in drugi, 2021) izpostavlja avtonomijo kot eno petih ključnih lastnosti dela za doseganje višje motivacije, kar vpliva na višje zadovoljstvo pri delu. Hibridno delo lahko tako prek povečanja avtonomije pri delu pomembno vpliva na produktivnost zaradi višje motivacije in posledično tudi na zadovoljstvo pri delu.

Fleksibilnost pri delu ne pomeni le fleksibilnosti lokacije, temveč tudi fleksibilnost časa dela. Kropp (2021) napoveduje povečanje pomena fleksibilnosti delovnega časa za zaposlene in njihovo uspešnost. Fleksibilnost časa je enostavnejša pri delu na daljavo, saj se urnik dela razporeja in podaljšuje v sicer prosti čas. Zaposleni si tako urnik lahko med drugim prilagajajo glede na (Gratton, 2020):

- svoj kronološki čas ali kdaj je posameznik najbolj produktiven;
- asinhroni ali sinhroni čas, ki pomeni določitev delovnega časa glede na sovpadanje urnika s sodelavci, saj nekatere delovne naloge potrebujejo usklajevanje več posameznikov v realnem času; in
- nadzor nad časom (stopnja avtonomije, ki jo imajo zaposleni, da lahko sami razporedijo svoje delovne ure).

Kadrovske prakse, kot so fleksibilnost delovnega mesta, povečanje avtonomije zaposlenih pri delu in opolnomočenje s strani vodstva, vplivajo na motiviranje zaposlenih za proaktivno vedenje na delovnem mestu, kadar zaposleni čutijo psihološko varnost (Coun, Peters, Blomme & Schaveling, 2020). Avtonomija pri delu je povezana s proaktivnim vedenjem preko fleksibilnosti delovne vloge (Parker, Williams & Turner, 2006), proaktivno vedenje pa se pri zaposlenih poveča tudi z večjim občutkom opolnomočenosti (Coun, Peters, Blomme & Schaveling, 2020).

### 3.5 Izzivi in prihodnost dela na daljavo

Hibridni modeli dela prinašajo kup izzivov, povezanih z dobrim počutjem zaposlenih (World Economic Forum, 2020). Evans-Greenwood, Solly in Robertson (2021) opozarjajo, da se pri delu na daljavo in delu od doma povečujejo tveganja za izgorelost zaradi napora, Zoom-utrujenosti (angl. zoom fatigue) in **pomanjkanja osebnih interakcij**, kar močno negativno vpliva na motivacijo in produktivnost zaposlenih (Sundin, 2010). Enak trend porasta osamljenosti in hkratne utrujenosti zaradi virtualnih sestankov poudarjata tudi Permyakova in Lysova (2021). Mulki, Bardhi, Lassk in Nanavaty-Dahl (2009) na seznam tveganja še dodajajo občutek omejenih možnosti za napredovanje ter pomanjkanje informacij, potrebnih za delo. Zaposleni, ki delajo na daljavo, pogosto ne vedo, na koga bi se lahko obrnili, ko se pojavijo vprašanja ali ko potrebujejo nasvet. Preden prejmejo podporo, navadno traja dlje, kot če bi opravljali delo v pisarni (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009).

**Načelo bližine (angl. proximity principle)** v sociologiji opisuje težnjo ljudi, da oblikujejo medsebojne odnose s tistimi, ki so jim najbližje. Na delovnem mestu tako posamezniki raje in pogosteje tvorijo odnose in prijateljstva s tistimi sodelavci, ki jih redno srečujejo. Prav bližina in tvorjenje prijateljstev na delovnem mestu pa pomembno vplivata na angažiranost (angl. engagement) zaposlenih pri delu. Gallupova raziskava (Shih, 2022) je pokazala, da imajo zaposleni, ki imajo v službi najboljšega prijatelja, kar sedemkrat večjo verjetnost, da bodo angažirani na svojem delovnem mestu. To bližino je v času dela od doma in hibridnega dela težje doseči, saj tudi takrat, ko se zaposleni vrnejo v pisarno, je ta lahko prazna ali pa svojih sodelavcev ne poznajo dobro, sploh če fizična delovna mesta v organizaciji niso dodeljena (Shih, 2022).

Mulki, Bardhi, Lassk in Nanavaty-Dahl (2009) pojasnjujejo, da se pri delu na daljavo pojavijo izzivi, ki so v večini povezani z interno komunikacijo, socialno interakcijo in predanostjo zaposlenih organizaciji. Organizacije kot največji izziv navajajo **izgubo organizacijske sinergije**. Da hibridne oblike dela prinašajo tudi težave, pojasnjujejo tudi Alexander, De Smet in Mysore (2020) s primerom Yahoo!-ja, ko je leta 2013 izvršna direktorica družbe Marissa Mayer ukinila možnost dela na daljavo zaradi pomanjkanja enotne kulture in organizacijske povezanosti. Trenutkov, ko so se sodelavci znašli na pravem mestu ob pravem času, da so nekomu podali ključno manjkajočo informacijo ali pa da so le predstavili kolega novozaposlenemu, v virtualnih pisarnah skoraj ni več. Te neformalne interakcije so ključne za socialni kapital, ki je pomemben, da posamezniki prejmejo pomoč, informacijo, strokovno znanje ali nasvet, in je ključnega pomena tudi za uspeh organizacije, saj pomaga pri pretoku znanja in informacij, spodbuja nove ideje, razmišljanje. Ko se interakcija s sodelavci zmanjšuje, se zmanjšuje tudi uspeh pri strateškem razmišljanju, sodelovanju z drugimi ali predlogih inovativnih idej. Delo na daljavo otežuje **proces organizacijskega uglaševanja** (angl. onboarding) novozaposlenih, ki najbolj občutijo izolacijo, saj nimajo izkušnje s povezovanjem, grajenjem mreže in usposabljanjem ali mentorstvom, ki bi jo imeli, če bi delali v pisarni skupaj s sodelavci. Novozaposleni, ki delajo na daljavo, imajo manj kakovosten odnos z neposrednimi

ekipami in slabši dostop do vodstva od tistih zaposlenih, ki so v družbi dlje (Baym, Larson & Martin, 2021).

Alexander, De Smet, Langstaff in Ravid (2021) navajajo tudi, da zaposleni ob hkratnem dvigu produktivnosti poročajo tudi o povečani tesnobi in občutkih izgorelosti. Tesnoba zmanjšuje zadovoljstvo pri delu, kar negativno vpliva tudi na odnose s sodelavci in nadrejenimi, ti pa so tesno povezani s splošno delovno uspešnostjo, z zaupanjem v organizacijo in občutkom pomembnosti in cenjenosti. Čeprav se vodje po izkušnji drugačnega načina dela zaradi pandemije covid-19 zavedajo, da je bil sistem dela od doma presenetljivo učinkovit, menijo, da je škodoval organizacijski kulturi in občutku pripadnosti družbi (De Smet, Dowling, Mugayaar-Baldocchi & Schaninger, 2021). Težava, s katero se bodo vodje soočali v času vračanja v pisarne po pandemiji covid-19, je med drugim tudi uravnavanje raznolikosti različnih delovnih ureditev in usklajevanje ekip v različnih ureditvah (Knight, 2020). Haas (2021) poudarja, da zaposleni v različnih delovnih oblikah potrebujejo drugačno podporo svojega nadrejenega.

Med ekipami, ki delajo na različnih lokacijah, je težko doseči, da se vsi počutijo enakovreden del ekipe (Molony, brez datuma). Zaposleni, ki delajo na daljavo, se pogosto počutijo manj vredne od sodelavcev, ki imajo možnost osebnega stika z vodjo (Aloha, 2021). Pri sodelavcih, ki delajo na daljavo, mora biti vsa komunikacija vnaprej načrtovana, med ekipami, ki delajo na različnih lokacijah, pa lahko spontana komunikacija celo povsem izgine (Molony, brez datuma). Zaposleni, ki delajo na daljavo, niso prisotni pri nekaterih neformalnih interakcijah, zato se lahko počutijo izključene iz aktualnega dogajanja in imajo občutek, da vse informacije izvedo zadnji, kar vodi v občutek izoliranosti (Haas, 2021).

Poleg tega imajo lahko posamezniki, ki delajo v pisarni, boljši dostop do virov, zato lahko postanejo vplivnejši od svojih sodelavcev v isti ekipi. Pri hibridnem sistemu dela se moč porazdeli, zato imajo nekateri sodelavci več in drugi manj moči le zaradi svoje lokacije dela (Haas, 2021). Po Knightovi (2020) naj bi sestanki, ki so pomembni za širšo ekipo, prav zato morali v celoti potekati prek spleta, da se zagotovi pravičnost za vse udeležence. Baskin (2022) svetuje, da je pri tem ključno, da so virtualni sestanki krajši, da se vključeni izognejo Zoom-utrujenosti (angl. zoom fatigue) oziroma utrujenosti zaradi virtualnih sestankov. Haas (2021) opozarja, da vodje pogosto verjamejo, da so zaposleni, ki jih imajo na očeh, bolj delavni od tistih, ki jih pri delu ne morejo videti. Problem s tem nastane tudi, ker lahko vodje nenamerno več časa posvetijo ekipam, ki so jim fizično bližje (Molony, brez datuma).

Še večji izzivi se pojavijo pri vodenju virtualnih ekip, ki živijo v različnih časovnih pasovih, saj lahko razlike pomembno vplivajo na procese dela in produktivnost. Delodajalec od članov ekipe ne more pričakovati, da se zbudijo zelo zgodaj zjutraj ali pa ostanejo na delovnem mestu zelo pozno, da se udeležijo skupnega sestanka. Skupina zaposlenih, ki se mora zaradi razlike v časovnem pasu prilagajati, se lahko počuti manjvredno v primerjavi s kolegi v drugih časovnih pasovih. Alexander, De Smet in Mysore (2020) svetujejo, naj delovne skupine, ki niso v istem časovnem pasu, organizirajo čas dela tako, da delajo vsaj štiri ure dnevno istočasno.

Ozimek (2021) ugotavlja, da se organizacije sčasoma vedno bolj prilagajajo na hibridne načine dela in podpirajo delo na daljavo, saj kar 68 % anketiranih vodij pravi, da imajo po letu prisilnega dela na daljavo ali hibridnega dela kot posledico covid-19 pandemije, manj težav, kot so imeli na začetku, ko so zaposleni začeli z delom na daljavo.

Raghuram in Garud (1998) pojasnjujeta, da je ključni element pri prilagajanju zaposlenih na virtualno delo učinkovito upravljanje razdalje, ki jo ustvari virtualno delo. To je mogoče upravljati prek:

- strukturnih mehanizmov, kot so načrtovanje dela in merila za ocenjevanje uspešnosti, ki zaposlenim, ki delajo na daljavo, dajo samozavest in sposobnost dela z različnih lokacij, in
- relacijskih mehanizmov, ki služijo za pomoč pri premostitvi psihološke razdalje, ki jo ustvarja delo na razdaljo, kot sta ustvarjanje zaupanja med zaposlenimi ter zagotavljanje, da zaposleni, ki delajo virtualno, prejmejo enako kakovost informacij, ki vplivajo na njihovo kariero.

Strukturni in relacijski mehanizmi za učinkovito uravnavanje razdalje pri delu na daljavo so opisani v tabelah 8 in 9.

*Tabela 8: Strukturni in relacijski mehanizmi za učinkovito upravljanje razdalje pri delu na daljavo*

<b>Strukturni dejavniki</b>	<b>Delovna neodvisnost</b>	Delo na daljavo prinaša več avtonomije, saj posamezniki delujejo asinhrono, medtem ko dostopajo do skupnih baz podatkov prek digitalne tehnologije. Timsko delo omogočajo uporaba elektronske pošte, elektronskih komunikacijskih naprav, platform za virtualno delo in mobilnih telefonov.
	<b>Jasnost meril ocenjevanja</b>	Jasna merila vzpostavljajo povezave med prizadevanji in nagradami za opravljeno delo. Jasna merila ocenjevanja vzpostavljajo tudi zaznavanje pravičnosti med virtualnimi zaposlenimi, ki zaradi pomanjkanja fizičnih stikov težje primerjajo svoje delovne rezultate. Pomembnost jasnih meril in zaznavanja pravičnosti opredeljuje tudi Adamsova teorija enakosti, ki zagovarja, da ljudje zaznavajo pravičnost prek primerjave razmerja med svojim vložkom in nagrado za vložek ter razmerja istih kazalcev drugega (Adams, 1963).

se nadaljuje

*Tabela 9: Strukturni in relacijski mehanizmi za učinkovito upravljanje razdalje pri delu na daljavo (nad.)*

<b>Relacijski dejavniki</b>	<b>Medosebno zaupanje</b>	Medosebno zaupanje se nanaša na pričakovanja, domneve ali prepričanja o verjetnosti, da bodo prihodnja dejanja drugega koristna, ugodna ali vsaj ne škodijo interesom posameznika.
	<b>Medorganizacijska povezanost</b>	Medorganizacijska povezanost je obseg, v katerem posamezniki zaznavajo, da so vidni v organizacijski skupnosti in vključeni vanjo. Ta povezava daje občutek pomembnosti in občutek, da se posamezniki lahko zanesejo na skupnost družbe za podporo in informacije, potrebne za delo.

*Prirejeno po Raghuram & Garud (1998) in Raghuram, Garud, Wiesenfeld & Gupta (2001).*

Hibridno delo in delo na daljavo sta se v času pandemije covid-19 izkazala za bolj uspešna kot pričakovano, zato ni presenetljivo, da bo prihodnost najverjetneje vključevala več oddaljenih ali hibridnih ekip tudi na dolgi rok (Ozimek, 2021). McKinseyeva raziskava (De Smet, Hewes, Luo, Maxwell & Simon, 2022) je pokazala, da 80 % anketiranih vodij razmišlja, ali že izvaja spremembe v strukturi kot odgovor na razvoj načina dela ljudi zaradi pandemije covid-19. Raziskava (Alexander, De Smet, Langstaff & Ravid, 2021) s 100 vodilnimi managerji v različnih geografskih območjih pa je pokazala, da bo 9 od 10 organizacij nadaljevalo ali uvedlo hibridno delo (Alexander in drugi, 2021). Odločitev o hibridnem delu podpira predvsem povečanje produktivnosti med pandemijo (Alexander, De Smet, Langstaff & Ravid, 2021).

Organizacije iščejo odgovor na vprašanje, kateri model hibridnega dela je primeren zanje, in pri odgovoru se mnenje delodajalcev in delojemalcev razlikuje. Delodajalci so se večinoma pripravljene vrniti na delo s fizično prisotnostjo na lokaciji dela, medtem ko se zaposleni večinoma niso pripravljene popolnoma vrniti. Razkorak je globlji, kot verjame večina delodajalcev, in skok v izčrpanost in neangažiranost zaposlenih je lahko neizbežen (De Smet, Dowling, Mugayaar-Baldocchi & Schaninger, 2021). McKinseyeva raziskava (De Smet, Dowling, Mugayaar-Baldocchi & Schaninger, 2021) kaže, da več kot tri četrtine vodilnih managerjev pričakuje, da bodo ključni kadri družbe delali v pisarni vsaj tri ali več dni na teden. Prav nasprotno je pokazala raziskava Alexander, De Smet, Langstaff in Ravid (2021) s preko 5.000 zaposlenimi v Aziji, Avstraliji, Evropi, Latinski Ameriki in ZDA, ki razkriva, da bi v povprečju v 75 % zaposlenih rado delalo od doma vsaj dva ali več dni na teden, več kot polovica anketiranih pa vsaj tri dni. Veliko zaposlenih je poročalo tudi, da je delo od doma med pandemijo povzročilo utrujenost, težave pri delovnem odklopu, poslabšanje družbenih stikov in oslabele občutke pripadnosti (De Smet, Dowling, Mugayaar-Baldocchi & Schaninger, 2021). Ozimek (2021) napoveduje, da se bo število zaposlenih na daljavo v naslednjih letih močno povečalo. Do leta 2025 naj bi kar 36,2 milijona Američanov delalo na daljavo. Po



Humberdovi, Salonovi in Latham (2020) naj bi le 9 % izmed 2.100 ameriških zaposlenih odgovorilo, da so pripravljeni v celoti zapustiti tradicionalno pisarno. Večina zaposlenih le želi več fleksibilnosti in možnosti izbire, vendar pa se za vsaj dan na teden vseeno želijo vrniti na svoje delovno mesto v pisarni.

Lundova, Madgavkarjeva, Manyika in Smit (2020) ugotavljajo, da bi povečanje delovne sile, ki bi delala na daljavo, v razvitih gospodarstvih imelo precej opazne posledice na gospodarstvo držav. Več dela od doma bi pomenilo manj vožnje na delo in z dela, kar bi vplivalo na storitve prevoza, prodajo goriva in avtomobilov, restavracije in maloprodajo v urbanih središčih, upad povpraševanja po poslovnih prostorih, saj družbe potrebujejo manj pisarniških prostorov, pa tudi na druge vzorce potrošnje. Povečanje dela na daljavo vpliva tudi na ceno nepremičnin. Ob napovedi tehnoloških podjetij za uveljavitev stalnega dela od doma je povprečna cena najema enosobnega stanovanja v San Franciscu leta 2020 padla za 24,4 % v primerjavi z letom prej (Lund, Madgavkar, Manyika & Smit, 2020).

## 4 METODOLOGIJA

V nadaljevanju je empirični del magistrskega dela, kjer so opredeljeni cilj naloge, raziskovalna vprašanja, metodologija raziskovanja in analize ter predstavitev vzorca.

### 4.1 Cilji raziskave in raziskovalna vprašanja

Osnova za raziskavo magistrskega dela sta bili zastavljeni raziskovalni vprašanji:

- Kakšen je pomen proaktivnosti kot osebne lastnosti za proaktivnost v delovnih odnosih?
- Kakšen je pomen hibridnega dela za proaktivnost v delovnih odnosih kadar posameznik dela hibridno?

Postavila sem naslednje hipoteze, ki jih preverjam z raziskavo:

**Hipoteza 1** (v nadaljevanju H1): Na proaktivnost v delovnih odnosih pozitivno vpliva proaktivna osebnost posameznika.

Proaktivna osebnost pomembno vpliva na proaktivno vedenje na delovnem mestu, vključno s proaktivno socializacijo (Bateman & Crant, 1993). Ker gre za prirojeno in relativno stabilno nagnjenost k proaktivnosti, bodo posamezniki z višjo proaktivno osebnostjo bolj proaktivni pri delovnih odnosih. H1 torej predpostavlja, da bodo v odnosih vedno bolj proaktivni posamezniki z višjo proaktivno osebnostjo.

**Hipoteza 2** (v nadaljevanju H2): Na proaktivnost v delovnih odnosih negativno vpliva hibridno delo posameznika.

Poleg osebnostnih lastnosti posameznika na proaktivno vedenje na delovnem mestu pomembno vplivata tudi njegov delovni kontekst in delovni odnosi (Crant, 2000; Bindl & Parker, 2011), ki se pri delu na daljavo znatno spremenijo (De Smet, Dowling, Mysore & Reich, 2021). Hibridno delo kot drugačen delovni kontekst lahko pomembno vpliva na proaktivno vedenje posameznikov, vključno s proaktivnostjo pri delovnih odnosih. Ker pride do drugačnega delovnega konteksta in odnosov, H2 predvideva, da bo ob spremenljivki hibridnega dela prišlo do spremembe proaktivnosti v delovnih odnosih in da bo ta sprememba negativna.

Negativna posledica dela na daljavo je namreč zmanjšanje osebnih interakcij, kar lahko vodi v splošno poslabšanje kakovosti odnosov med sodelavci, večji občutek osamljenosti in manjši občutek pripadnosti skupini (Wessinger, 2020; Alexander, De Smet, Langstaff & Ravid, 2021), kar oslabi proaktivno vedenje zaposlenih. Zaposleni, ki se v delovnih skupinah ne počutijo varne ali pripadne, namreč ne bodo enako proaktivni (Bindl & Parker, 2011), na gradnjo odnosov na delovnem mestu pa močno vpliva tudi fizična bližina (Levin & Kurtzber, 2020). Pri hibridnem delu, še bolj pa pri delu zgolj na daljavo, se zmanjša število spontanih interakcij, zato je za gradnjo odnosov potrebno načrtovanje, kar terja več organizacije in energije, zato v H2 predvidevam, da bo hibridno delo negativno vplivalo na proaktivnost posameznikov.

**Hipoteza 3** (v nadaljevanju H3): Proaktivnost posameznikov v delovnih odnosih pada z višanjem števila dni dela na daljavo.

Literatura (Humberd, Salon & Latham, 2020; Pask Partnership, brez datuma; Levin & Kurtzberg, 2020; Dahik in drugi, 2020; Yang in drugi, 2022) odkriva, da lahko pride do osiromašenja delovnih odnosov, kadar sodelavcem manjka fizična bližina. Na delovnem mestu je prav fizična bližina med najpomembnejšimi dejavniki, ki določajo, kdo s kom komunicira (Levin & Kurtzberg, 2020). Zaradi pomanjkanja fizične bližine pri povečanem delu izven pisarne ali drugega skupnega delovnega prostora lahko posamezniki "pozabijo" na odnose s sodelavci, s katerimi si že prej niso bili blizu (Baym, Larson & Martin, 2021). Kot H2 predvideva padec proaktivnosti v delovnih odnosih posameznikov, ki delajo hibridno, pa v H3 postavljam tezo, da bo z naraščanjem števila dni dela na daljavo v hibridnem sistemu dela proaktivnost v odnosih padala.

**Hipoteza 4** (v nadaljevanju H4): Proaktivnost posameznikov v delovnih odnosih bo nižja, če posameznik dela zgolj na daljavo.

Kadar posameznik dela zgolj na daljavo, bo pomanjkanje fizične bližine, ki vodi v osiromašenje odnosov (Humberd, Salon & Latham, 2020; Pask Partnership, brez datuma; Levin & Kurtzberg, 2020; Dahik in drugi, 2020; Yang in drugi, 2022), še toliko bolj očitno. Delo zgolj na daljavo lahko hudo oškoduje družbeno kohezijo in pripadnost organizaciji (De Smet, Dowling, Mugayaar-Baldocchi & Schaninger, 2021), nadalje pa pomanjkanje prav te pripadnosti skupini vpliva na proaktivnost v odnosih (Bindl & Parker, 2011). V H4 predvidevam, da so posamezniki, ki delajo zgolj na daljavo, manj proaktivni v delovnih odnosih. Pri delu zgolj na

daljavo posamezniki nimajo osebnega stika s svojimi sodelavci niti en dan na teden, zato bo pomanjkanje fizične bližine očitno, proaktivnost v delovnih odnosih pa nizka. H4 predvideva, da delo le na daljavo negativno vpliva na proaktivnost v delovnih odnosih.

## 4.2 Merjenje in preverjanje glavnih konceptov

Za izvedbo kvantitativne raziskave je bil uporabljen vprašalnik na vzorcu 1.021 anketiranih. Za analizo rezultatov empirične analize sta bila uporabljena statistično programska orodje IBM SPSS Statistics Data Editor (v nadaljevanju SPSS) in IBM SPSS Amos (v nadaljevanju Amos). Celoten vprašalnik je v prilogi 1.

### 4.2.1 Meritev proaktivne osebnosti

*Meritev proaktivne osebnosti* kot osebnostne lastnosti je bila izvedena prek prilagojenega in skrajšanega vprašalnika, katerega sta v izvirniku pripravila Bateman in Crant (1993), ki proaktivnost opredeljujeta kot relativno stabilno vedenjsko nagnjenost k identifikaciji priložnosti, izkazovanju pobude, ukrepanju in vztrajanju, da se nekaj spremeni. Vprašalnik v izvirnem delu meri proaktivnost s 7-stopenjsko Likertovo lestvico prek 17 trditev, ki sestavljajo lestvico proaktivne osebnosti (angl. proactive personality scale – 17; v nadaljevanju PPS-17), vendar je več raziskovalcev izvirno PPS-17 lestvico zamenjalo s krajšo različico.

Seibert, Crant in Kraimer (1999) so razvili skrajšano verzijo vprašalnika z le 10 trditvami (v nadaljevanju PPS-10). Obstajajo še krajše verzije; to so PPS-6, PPS-5 in PPS-4, vendar so Claes, Beheydt in Lemmens (2005) odkrili, da PPS-5 in PPS-4 nista enako zanesljiva vprašalnika kot originalni PPS-17, medtem ko sta PPS-10 in PPS-6 bolj primerna izbira. Zanesljivost in primernost merila PPS-6 za oceno proaktivne osebnosti potrjujeta v novejši študiji tudi Teye-Kwadjo in de Bruin (2021), ki sta merilo prilagodila na 6 trditev in uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Za svojo raziskavo sem uporabila njuno prilagojeno PPS-6 lestvico, ki prek samoocene dopušča hiter dostop do velike količine podatkov, vendar pa lahko posameznik podaja družbeno zaželene odgovore. Primer trditve je »Ko vidim nekaj, kar mi ni všeč, to popravim.«

### 4.2.2 Meritve proaktivnih socializacijskih taktik

Za temelj *meritev proaktivnih socializacijskih taktik* je bil uporabljen vprašalnik Ashforda in Blacka (1996), ki v izvirniku meri šest kategorij proaktivnih socializacijskih taktik: *iskanje povratne informacije*, *pogajanja o spremembi dela ali delovnega konteksta* (angl. job change negotiations), *pozitivno uokvirjanje*, *iskanje splošnih organizacijskih informacij*, *gradnja odnosa posameznik-nadrejeni* in *splošna socializacija ter mreženje*. V vprašalniku dela ni bila uporabljena kategorija *iskanja splošnih organizacijskih informacij*, ker prioritizira iskanje informacij novozaposlenih. Prav tako v vprašalniku ni bilo uporabljenih trditev, ki merijo splošno socializacijo in mreženje, saj so prioritizirale delo v pisarni oziroma fizični stik.

Namesto te kategorije sem v vprašalnik vključila tudi *meritev medsebojnih odnosov* (angl. short scale for interpersonal behaviour, v nadaljevanju s-SIB) po Arrindell, Sanavio in Sica (2002). V vprašalnik sem dodala časovno sidro: v povprečnem tednu preteklih treh mesecev.

*Iskanje povratnih informacij* je bilo izmerjeno s tremi od štirih trditev po Ashfordovi in Blackovi (1996) lestvici proaktivnih socializacijskih taktik. Anketiranci so na Likertovi lestvici od 1 do 5 ocenili, kako pogosto so v povprečnem tednu preteklih treh mesecev iskali povratno informacijo o svoji delovni uspešnosti po in med opravljanjem delovne naloge. Izbrane trditve sem prilagodila po zgledu meritev dela Wanberga in Kammeyer-Muellerja (2000), da vključujejo tako iskanje povratnih informacij pri nadrejenem kot tudi pri sodelavcih. Primer vprašanja v vprašalniku je: "Kako pogosto ste v povprečnem tednu preteklih treh mesecev za mnenje o vašem delu vprašali nadrejenega ali sodelavca?"

*Pogajanja o spremembi dela ali delovnega konteksta* je bilo izmerjeno prek dveh od štirih trditev po Ashfordu in Blacku (1996) po 5-stopenjski Likertovi lestvici. Primer vprašanja, ki meri pogajanja, je: »Kako pogosto ste se v povprečnem tednu preteklih treh mesecev pogajali z vašim nadrejenim ali s sodelavci o pričakovanih drugih do vas?«.

*Pozitivno uokvirjanje* je bilo izmerjeno prek dveh od treh trditev po Ashfordu in Blacku (1996) s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Primer vprašanja kategorije pozitivnega uokvirjanja, je: »Kako pogosto ste v povprečnem tednu preteklih poskušali na situacijo gledati s svetle strani?«.

*Gradnja odnosa posameznik-nadrejeni* je bila izmerjena prek treh trditev Ashfordovega in Blackovega (1996) vprašalnika s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Primer vprašanja, ki meri gradnjo odnosa z nadrejenim, je: »Kako pogosto ste v povprečnem tednu preteklih treh mesecev poskušali preživeti čim več časa s svojim nadrejenim?«.

Vprašalnik v delu meritev proaktivnih socializacijskih taktik meri tudi *iniciacijo asertivnosti* s skrajšanim vprašalnikom (s-SIB) po Arrindell, Sanavio in Sica (2002). Celoten skrajšan vprašalnik s-SIB je sestavljen iz štirih kategorij: *negativna asercija*, *pozitivna asercija*, *iniciacija asertivnosti* in *izražanje in upravljanje z osebnimi limitacijami*. V raziskavi so bile uporabljene tri od šestih trditev, ki merijo iniciacijo asertivnosti. Vzete trditve so bile za namen raziskave skrajšane in prilagojene, da se nanašajo na interakcije s sodelavci in ne na splošno z vsakim posameznikom, kar je predvideno v izvorniku. Primer vprašanja po meritvi iniciacije asertivnosti po s-SIB je: »Kako pogosto ste se v povprečnem tednu preteklih treh mesecev pridružili pogovoru skupine sodelavcev?«.

#### 4.2.3 Meritev modela hibridnega dela

Anketiranci so ob reševanju ankete opredelili svoj način dela glede na možnost hibridnega dela. Anketiranci so odgovorili na vprašanje o opredelitvi sistema dela v zadnjih treh mesecih, pri čemer so lahko izbirali med delom fizično v pisarni, popolnim oddaljenim modelom ali

hibridnim delom, ki kombinira obe skrajnosti. Odgovorili so tudi na vprašanje o morebitni določitvi obveznega števila dni, ko zaposleni mora delati na daljavo. Nadalje so anketiranci, ki so izbrali hibridni način dela, opredelili število dni dela na daljavo oziroma koliko dni v povprečnem tednu zadnjih treh mesecev so delali na daljavo.

Prav tako so anketiranci odgovarjali na vprašanje, kdo določi najvišje možno število dela dni na daljavo in kdo določi dejansko število dni dela na daljavo. Pri odgovorih so lahko odločali med možnostmi: odločitev organizacije oziroma prek internih pravilnikov, odločitev posameznika zase, odločitev drugih (kot sta nadrejeni ali kadrovska služba) ter odločitev posameznika v dogovoru z drugimi (kot sta nadrejeni ali kadrovska služba).

Merjene demografske lastnosti so bile spol, letnica rojstva, zakonski stan, najvišja stopnja dosežene izobrazbe, tip zaposlitve, število let delovne dobe pri trenutnem zaposlovalcu, število zaposlenih v organizaciji ter dejavnost, v kateri dela posameznik.

#### 4.2.4 Analiza zanesljivosti in faktorska analiza

Obdelavo podatkov začenjam z analizo zanesljivosti (angl. reliability analysis), ki omogoča preučevanje lastnosti merskih lestvic in postavk, ki jih sestavljajo. Postopek analize zanesljivosti izračuna številne pogosto uporabljene mere zanesljivosti lestvice in zagotavlja tudi informacije o razmerjih med posameznimi postavkami na lestvici. Analiza zanesljivosti s Cronbachovo alfo meri notranjo konsistentnost oziroma zanesljivost vprašalnika. Vrednosti Cronbachove alfe se gibajo med 0 in 1, pri čemer višja vrednost pomeni boljšo zanesljivost konstrukta (IBM, 2021). Analizo zanesljivosti sem uporabila za lestvici *meritev proaktivne osebnosti* in *meritev proaktivnih socializacijskih taktik*.

Merilna lestvica *proaktivne osebnosti* je enodimenzionalna, zato analizo zanesljivosti predstavljam na ravni vseh trditev, ki lestvico oblikujejo, hkrati. Cronbachova alfa merilne lestvice proaktivne osebnosti je 0,742, kar dokazuje zanesljivost lestvice. Povzetek analize zanesljivosti za lestvico *proaktivne osebnosti* je prikazan v tabeli 10.

Tabela 10: Analiza zanesljivosti: meritev proaktivne osebnosti

	Cronbachova alfa	Število trditev
<b>Lestvica proaktivne osebnosti</b>	0,742	6

Vir: lastno delo.

Merilno lestvico vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik sestavlja šest dimenzij: *odnos z nadrejenim, iskanje povratne informacije, pogajanje o spremembi dela ali delovnega konteksta, pozitivno uokvirjanje, mreženje in iniciacija asertivnosti*. Analiza zanesljivosti je bila izvedena tako za vsako od dimenzij posebej kot tudi za lestvico kot celoto. Cronbachova alfa

lestvice kot celote je 0,89, zato lahko potrdimo zanesljivost merilne lestvice. Povzetek analize zanesljivosti za merilno lestvico v okviru proaktivnih socializacijskih taktik je predstavljen v tabeli 11.

*Tabela 11: Analiza zanesljivosti: meritev proaktivnih socializacijskih taktik*

		<b>Cronbachova alfa</b>	<b>Število trditvev</b>
<b>Model kot celota</b>		<b>0,890</b>	<b>17</b>
<b>Posamezne dimenzije</b>	Odnos z nadrejenim	0,752	3
	Mreženje	0,806	3
	Iskanje povratne informacije	0,873	3
	Pogajanje o spremembi dela ali delovnega konteksta	0,721	2
	Pozitivno uokvirjanje	0,660	2
	Iniciacija asertivnosti	0,787	4

*Vir: lastno delo.*

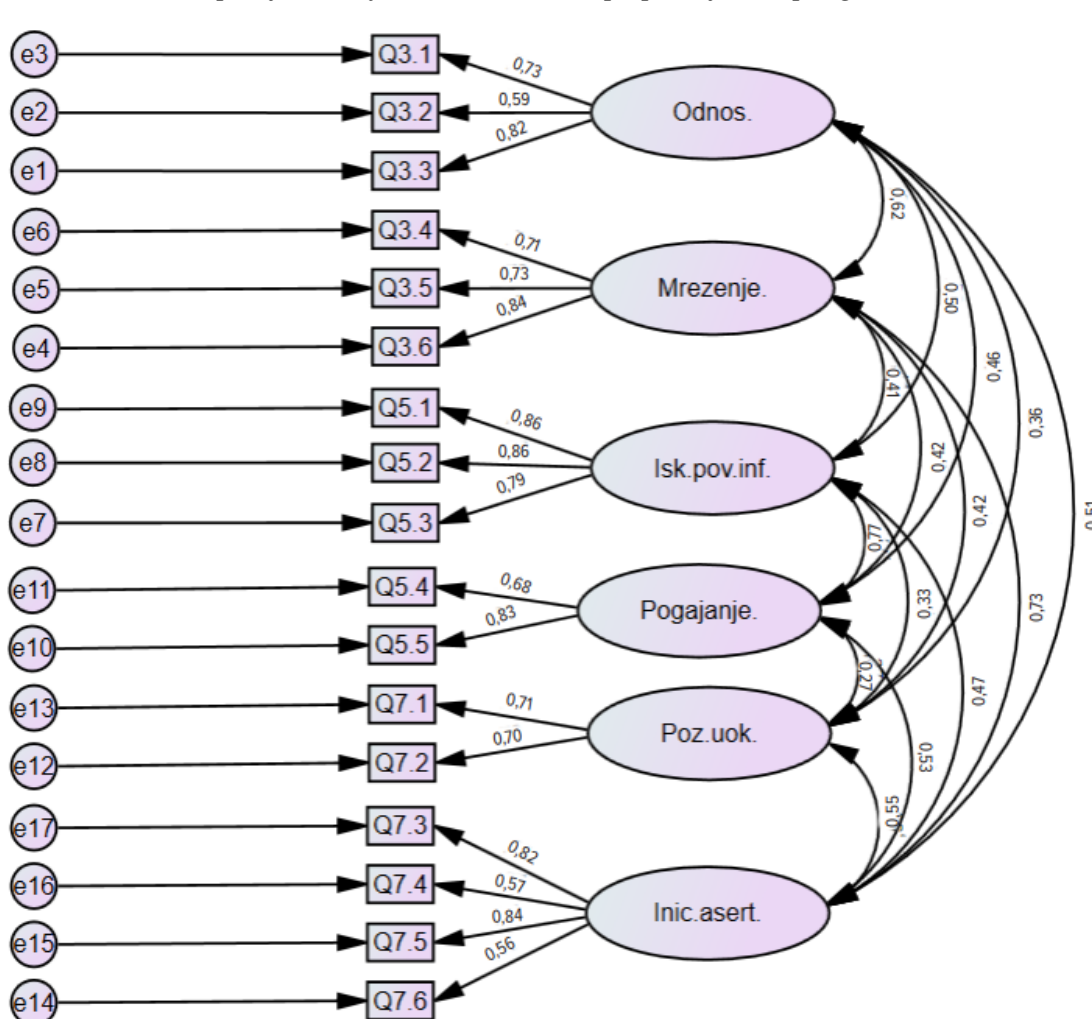
Analizo podatkov nadaljujem s potrjevalno faktorsko analizo. Za razliko od raziskovalne faktorske analize (angl. exploratory factor analysis, v nadaljevanju EFA), kjer podatke preprosto raziskujemo in iščemo informacije o številu faktorjev, ki jih potrebujemo za predstavitev podatkov, ter vse spremenljivke, ki jih raziskujemo, merimo z vsako latentno spremenljivko, pri **potrjevalni faktorski analizi** (angl. confirmatory factor analysis, v nadaljevanju CFA) sami določimo število faktorjev in katera merjena spremenljivka je povezana s katero latentno spremenljivko (Statistics Solutions, 2013). Potrjevalno faktorsko analizo sem uporabila na merilni lestvici *proaktivnih socializacijskih taktik*. Ker je potrjevalna faktorska analiza orodje, ki ga uporabljamo za potrjevanje že postavljene teorije merjenja, je CFA analiza primernejša od EFA analize.

Lestvica *proaktivnih socializacijskih taktik*, ki sem jo uporabila v raziskavi ima 6 dimenzij: (1) *odnos z nadrejenim*, (2) *mreženje*, (3) *iskanje povratnih informacij*, (4) *pogajanja o delu in delovnem kontekstu*, (5) *pozitivno uokvirjanje* in (6) *iniciacija asertivnosti*. Dimenzije 1, 2, in 3 sestavljajo po 3 trditve, dimenziji 4 in 5 vsako po dve trditvi in dimenzijo 6 sestavljajo 4 trditve.

Rezultate potrjevalne faktorske analize v shemi predstavljam v sliki 2, pri čemer so v ovalnem liku predstavljene latentne spremenljivke (angl. latent variables), ki jih pojasnjujemo preko opazovanih spremenljivk, prikazanih v kvadratih. Dvosmerne puščice, ki povezujejo latentne spremenljivke, so korelacije med njimi, puščice med ovali in kvadrati pa so faktorske uteži (angl. factor loading), ki prikazujejo varianco, ki jo pojasnjuje spremenljivka na tem faktorju.

Načeloma velja, da faktorska utež 0,7 ali več pomeni, da faktor pojasnjuje zadostno varianco te spremenljivke (Statiscis Solutions, brez datuma).

Slika 2: Shema potrjevalne faktorске analize, pripravljene v programu SPSS Amos



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem pogledala ustreznost modela CFA (angl. model fit). Vse tabele kazalcev ustreznosti modela so prikazane v prilogi 5, ključni kazalci – CMIN/DF, CFI in RMSEA pa so prikazani in interpretirani (Uedufy, 2023) v tabeli 12 ter spodaj:

- **CMIN**, ki predstavlja *Chi-square*, in ga uporabljamo za primerjavo, ali so opazovane spremenljivke in pričakovani rezultati statistično pomembni oziroma ali se vzorčni podatki in hipotetični model sprejemljivo prilegajo analizi. Vrednost CMIN/DF je 3,253, s čimer ujamemo mejo  $CMIN/DF = \leq 5$ , ki pomeni, da je model zmerno sprejemljiv. S tem potrdimo zmerno sprejemljivost modela.
- Tabela osnovne primerjave (angl. baseline comparisons) se nanaša na modele, ki jih Amos samodejno prilagaja za vsako analizo, in prikazuje NFI, RFI, IFI, TLI in CFI, pri čemer se osredotočamo na **CFI** (angl. comparative fit index) z vrednostjo med 0 in 1, pri čemer vrednost 1 pomeni popolno ustreznost modela in vrednost blizu 1 zelo dobro prileganje. Na

splošno želimo doseči kriterij nad 0,9, da lahko potrdimo ustreznost modela ali nad 0,95, kar pomeni, da gre za odlično prileganje. Vrednost modela je 0,968, kar kaže na odlično prileganje.

- **RMSEA** (angl. root mean square error of approximation) meri razliko med opazovano matriko kovariance na stopnjo svobode in matriko kovariance, napovedano z modelom. Vrednost nad 0,1 pomeni slab model, vrednosti med 0,8 in 0,1 so mejne in pogojno sprejemljive, medtem so ko vrednosti med 0,05 in 0,08 sprejemljive in vrednosti nad 0,05 odlične. Vrednost modela je 0,047, kar kaže na zelo dobre rezultate, pri čemer mora biti PCLOSE hkrati več kot 0,05. Vrednost v modelu je 0,805, kar je ustrezno.

Tabela 12: Faktorska analiza: celotna pojasnjena variabilnost

	Vrednost:	Pogoji ustreznosti modela (Uedufy, 2023):	Interpretacija ustreznosti modela:
<b>CMIN/DF</b>	3,253	$\leq 3$ = sprejemljivo ujemanje $\leq 5$ = zmerno ujemanje	Zmerno sprejemljivo.
<b>CFI</b>	0,968	1 = popolno ujemanje $\geq 0,95$ = odlično ujemanje $\geq 0,90$ = sprejemljivo ujemanje	Odlično.
<b>RMSEA</b> <b>PCLOSE</b>	0,047 0,805	$\leq 0,05$ = sprejemljivo ujemanje $\geq 0,05$ = sprejemljivo	Sprejemljivo.

Vir: lastno delo.

Opozoriti je potrebno na visoko povezanost med faktorji *pogajanje* in *mreženje* (0,77); *inicijacija asertivnosti* in *mreženje* (0,73) ter tudi *odnos z nadrejenim* in *mreženje* (0,62), kar bi lahko predstavljalo problem v modelu, vendar pa v model vstopajo kot samostojne odvisne spremenljivke.

### 4.3 Zbiranje podatkov in predstavitev vzorca

Pridobivanje podatkov za raziskavo je z vprašalnikom izvedla družba Valicon, Trženjsko svetovanje in raziskave, d. o. o.. Raziskava je opravljena z vprašalnikom, namenjenim zaposlenim posameznikom, ki opravljajo pisarniško delo in niso na managerskih pozicijah.

Valicon je raziskavo izvedel prek panela JazVem, ki omogoča sodelovanje v različnih vrstah raziskav za podjetja ter druge raziskave. Prostovoljno sodelovanje v raziskavah panela JazVem je nagrajeno prek zbiranja točk JazVem, ki jih udeleženec lahko spremeni v vrednostne bone izbranih trgovin ali pa prek zbranih točk sodeluje v nagradnem žrebanju (Valicon, brez datuma).

V raziskavi je sodelovalo 1.021 udeležencev. Raziskava je od anketirancev zahtevala tri pogoje za sodelovanje, ki smo jih preverili s filter vprašanji (1) *Ali opravljate pretežno pisarniško delo?* in (2) *Število let delovne dobe* in (3) *Kakšen je vaš trenuten oziroma zadnji poklic?* V raziskavo



so bili vključeni le tisti, ki so pri prvem vprašanju odgovorili, da opravljajo pretežno pisarniško delo, pri drugem, da imajo več kot dve leti delovne dobe in hkrati pri tretjem vprašanju izmed petih možnosti poklica izbrali možnost "strokovnjak". Ostale izbire odgovora na drugo vprašanje, ki so bile izbrane kot neprimerne za sodelovanje v raziskavi, so bile še: menedžer, uradnik, izučeni delavec in drugi delavci. V raziskavi smo se želeli osredotočiti na pisarniške delavce, ki imajo glede na naravo dela možnost dela na daljavo. Delavci, ki na primer pogosto opravljajo delo na terenu, tako niso primerni za raziskavo o možnosti dela na daljavo oziroma dela, ki ni nujno vezano na fizično prisotnost delavca. Prav tako smo se želeli izogniti vključitvi delavcev z vodilnimi pozicijami, ker je vodenje ekip pogosto vezano na fizično prisotnost.

V analizi je sodelovalo 375 moških in 644 žensk, dva anketirana pa spola nista želela razkriti. Spolna struktura je prikazana v tabeli 13.

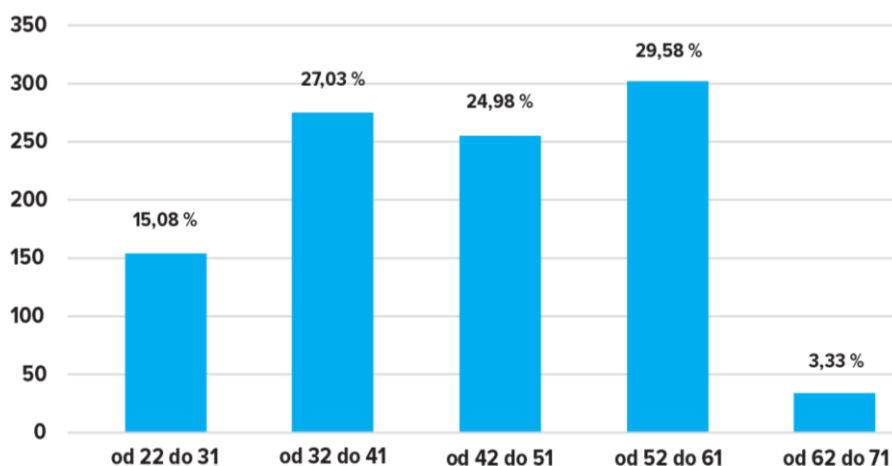
*Tabela 13: Spolna struktura vzorca*

		<b>Frekvenca (n = 1.021)</b>	<b>Odstotek [v %]</b>
<b>Spol</b>	Moški	375	36,73
	Ženska	644	63,08
	Ne želim odgovoriti	2	0,20

*Vir: lastno delo.*

Starost v letih predstavljam v starostnih skupinah. Najstarejši anketirani se je rodil leta 1957, najmlajši pa leta 2000. Povprečna starost anketiranih je 44 let. Največja starostna skupina po številu anketiranih je skupina z letnico rojstva med 1961 in 1970. Starostna struktura anketiranih je prikazana v sliki 3.

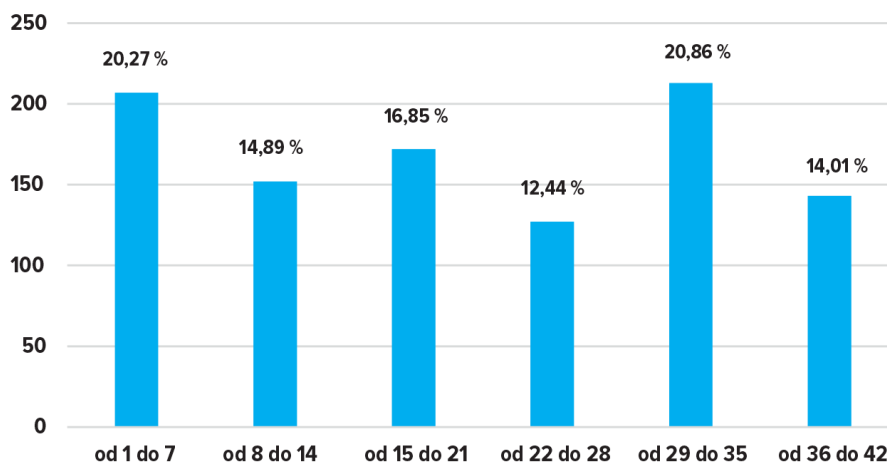
*Slika 3: Graf starosti vzorca v letih*



*Vir: lastno delo.*

Število let delovne dobe je prikazano po skupinah. Številčno največja skupina anketiranih ima med 29 in 35 let delovne dobe. Povprečno število let delovne dobe anketiranih je 21 let. Število let delovne dobe po skupinah je prikazano v sliki 4.

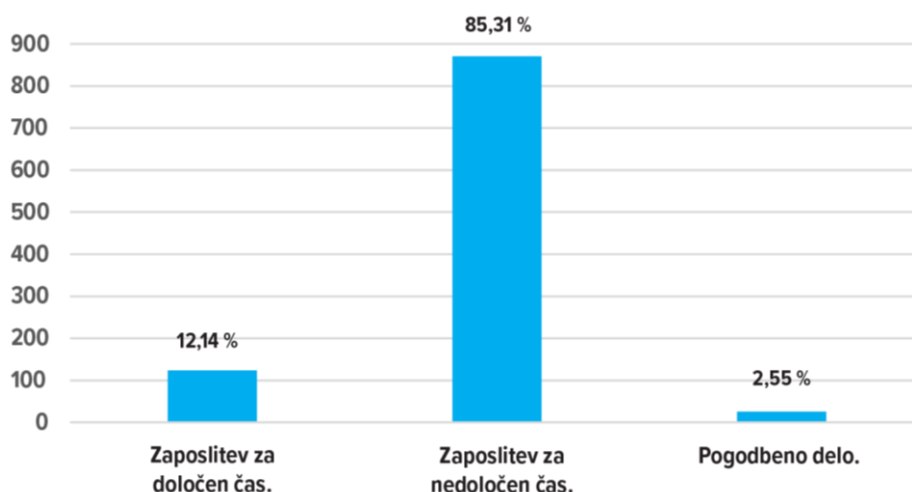
Slika 4: Graf števila let delovne dobe vzorca



Vir: lastno delo.

87,86 % anketiranih je v zadnji organizaciji zaposlenih že več kot leto dni. Po tipu zaposlitve je 12,1 % anketiranih zaposlenih za določen čas, 85,3 % za nedoločen čas, 2,6 % pa opravlja pogodbeno delo. Tip zaposlitve vzorca je prikazan v sliki 5.

Slika 5: Graf tipa zaposlitve vzorca

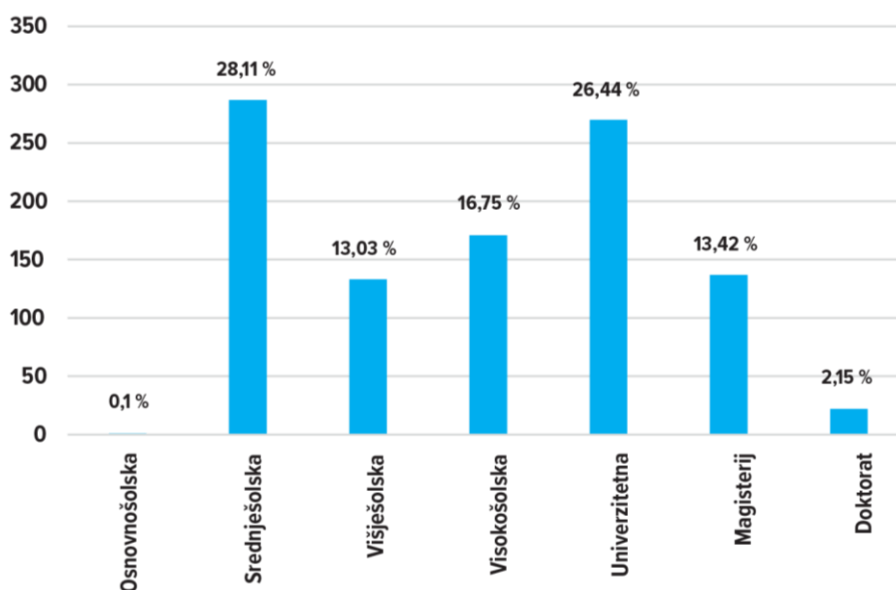


Vir: lastno delo.

28,11 % vzorca ima doseženo srednješolsko stopnjo izobrazbe. Druga največja skupina vzorca po doseženi stopnji izobrazbe je skupina univerzitetno izobraženih. Največjima dvema

skupinama sledi skupina z visokošolsko izobrazbo. Dosežena stopnja izobrazbe vzorca je prikazana v sliki 6.

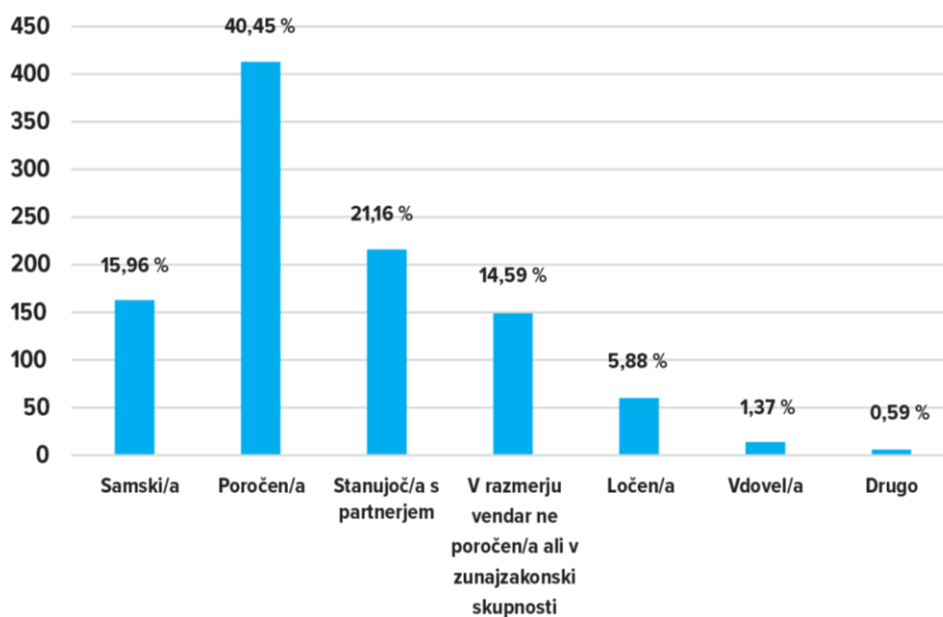
Slika 6: Graf dosežene stopnja izobrazbe vzorca



Vir: lastno delo.

Glede na zakonski stan je 40,45 % predstavnikov vzorca poročenih. Trenuten zakonski stan vzorca je prikazan v sliki 7.

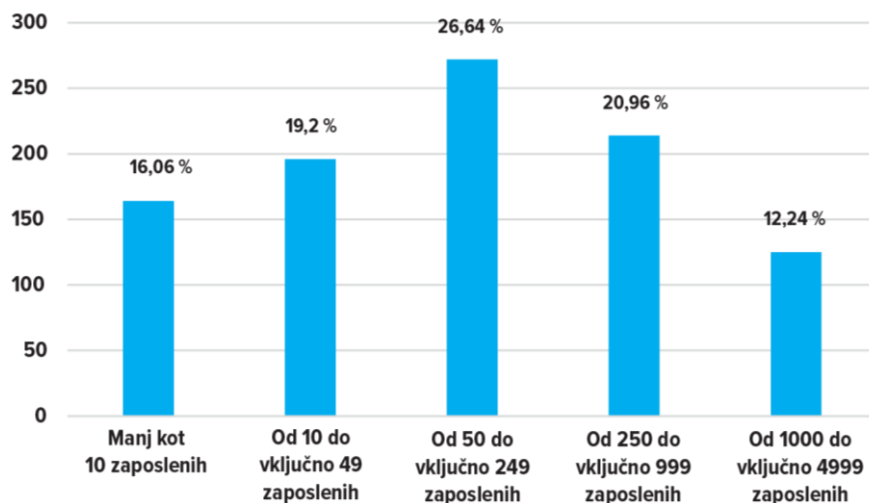
Slika 7: Graf trenutnega zakonskega stana vzorca



Vir: lastno delo.

Število zaposlenih v organizaciji anketiranih je prikazano v sliki 8. Največji del vzorca je zaposlenih v organizaciji, ki zaposluje od 50 do vključno 249 zaposlenih.

Slika 8: Graf velikosti organizacije vzorca glede na število zaposlenih



Vir: lastno delo.

Anketirani so odgovarjali tudi o dejavnosti, v kateri posluje njihova organizacija. Največji delež zaposlenih – kar 21,6 % anketiranih – deluje v podjetjih, ki delujejo v javni upravi. Največjih šest skupin dejavnosti vzorca, ki predstavljajo kar 68,27 % celotnega vzorca, je prikazanih v tabeli 14, vse skupine pa so prikazane v prilogi 3.

Tabela 14: Osnovni podatki organizacije vzorca

		Frekvenca (n = 1.021)	Odstotek [v %]
<b>Dejavnost oziroma panoga delovanja</b>	Javna uprava	220	21,55
	Proizvodnja (predelovalne dejavnosti)	118	11,56
	Strokovne, znanstvene in tehnične storitve	108	10,58
	Zdravstvo in socialna oskrba	95	9,30
	Izobraževalna dejavnost	79	7,74
	Informacijska dejavnost	77	7,54
	Ostalo	342	31,73

Vir: lastno delo.

Vsi osnovni podatki vzorca, kot so spol, letnica rojstva, dosežena stopnja izobrazbe, število let delovne dobe, tip, zakonski stan in število zaposlenih v organizaciji, so v tabeli, prikazani v prilogi 2.

## 5 REZULTATI

V nadaljevanju predstavljam rezultate analize, izvedene s statističnim programskim orodjem SPSS, s katerim sem pripravila opisno statistiko (angl. descriptive analytics) in multiplo linearno regresijo.

### 5.1 Opisni rezultati raziskave

*Proaktivna osebnost* posameznika je bila v analizo vključena kot povprečje odgovorov posameznika na vprašanja (posamezne postavke znotraj lestvice), ki merijo stopnjo proaktivne osebnosti po Likertovi lestvici od 1 do 5. Povprečna vrednost odgovorov vseh posameznikov je 3,73. Kar 67,68 % anketiranih je po meritvi proaktivne osebnosti doseglo mediano odgovorov 4 od 5. Druga najširša skupina anketiranih je v 20,76 % dosegla vrednost mediane 3 od 5.

*Proaktivne socializacijske taktike* posameznika so bile v analizo vključene kot povprečje odgovorov na vprašanja (posamezne postavke znotraj lestvice), ki so merila pogostost proaktivnih socializacijskih taktik po Likertovi lestvici od 1 do 5. Povprečna vrednost odgovorov vseh posameznikov je 2,86. 52,49 % anketiranih je doseglo mediano odgovorov na trditve, ki merijo proaktivne socializacijske taktike, v vrednosti 3. Opisna statistika proaktivne osebnosti in proaktivnih socializacijskih taktik je prikazana v tabeli 15.

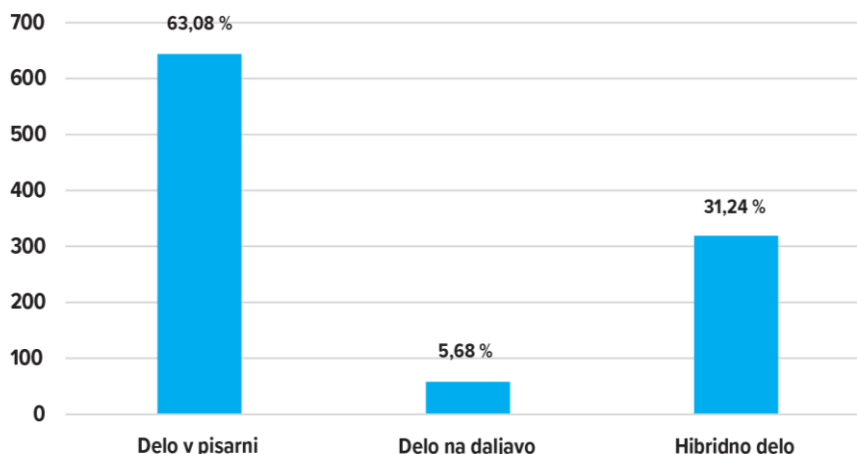
*Tabela 15: Opisna statistika proaktivne osebnosti in proaktivnih socializacijskih taktik*

		<b>Frekvenca (n= 1.021)</b>	<b>Odstotek [v %]</b>	<b>Mediana</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
<b>Proaktivna osebnost posameznika (kot mediana odgovorov)</b>	1	0	0,00	<b>4</b>	<b>3,37</b>	<b>0,5718</b>
	2	16	1,57			
	3	212	20,76			
	4	691	67,68			
	5	102	9,99			
<b>Proaktivne socializacijsk e taktike (kot mediana odgovorov)</b>	1	59	5,78	<b>3</b>	<b>2,86</b>	<b>0,823</b>
	2	232	22,72			
	3	536	52,50			
	4	178	17,43			
	5	16	1,57			

*Vir: lastno delo.*

V raziskavi so anketirani opredelili svoj sistem dela v povprečnem tednu zadnjih treh mesecev. 63,08 % anketiranih je v tem obdobju delalo v pisarni oziroma so bili na delovnem mestu fizično prisotni, le 5,68 % anketiranih je delo opravljalo v celoti na daljavo oziroma od doma, 31,24 % pa je delo opravljalo hibridno. Opredelitev sistema dela je prikazana v sliki 9.

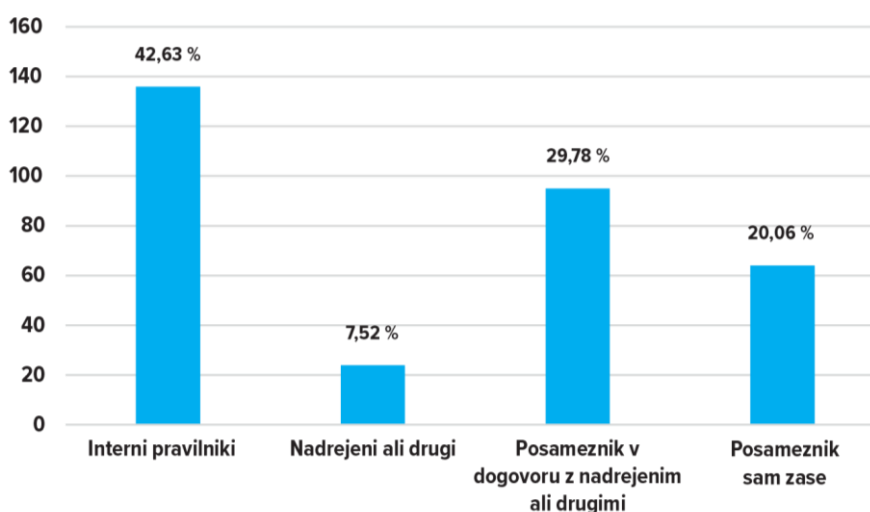
*Slika 9: Graf opredelitve sistema dela*



*Vir: lastno delo.*

31,24 % oziroma 319 udeležencev raziskave, ki so odgovorili, da delo opravljajo hibridno, je nato odgovorilo na vprašanje, kdo določi njihovo najvišje možno in dejansko število dni dela na daljavo. Znotraj tega deleža anketiranih ima 42,63 % vzorca najvišje dovoljeno število dni dela na daljavo določeno z internimi pravilniki, 29,8 % pa najvišje število dni določi v dogovoru z nadrejenim ali drugimi (npr. kadrovska služba), 20 % najvišje število dni določi sam zase. Odgovori na vprašanje o določitvi najvišjega števila dni so prikazani v sliki 10.

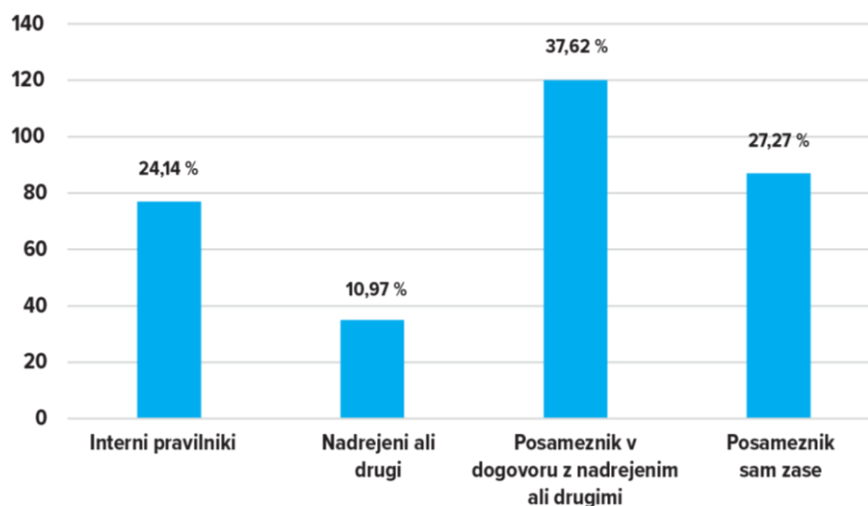
*Slika 10: Graf določitve najvišjega možnega števila dni dela na daljavo*



*Vir: lastno delo.*

Anketiranci dejansko število dni dela na daljavo v dogovoru z nadrejenim določijo v 37,6 %, v 27,3 % pa si posamezniki dejansko število dni določijo sami. Deleži so prikazani v sliki 11.

Slika 11: Graf določitve dejanskega števila dni dela na daljavo



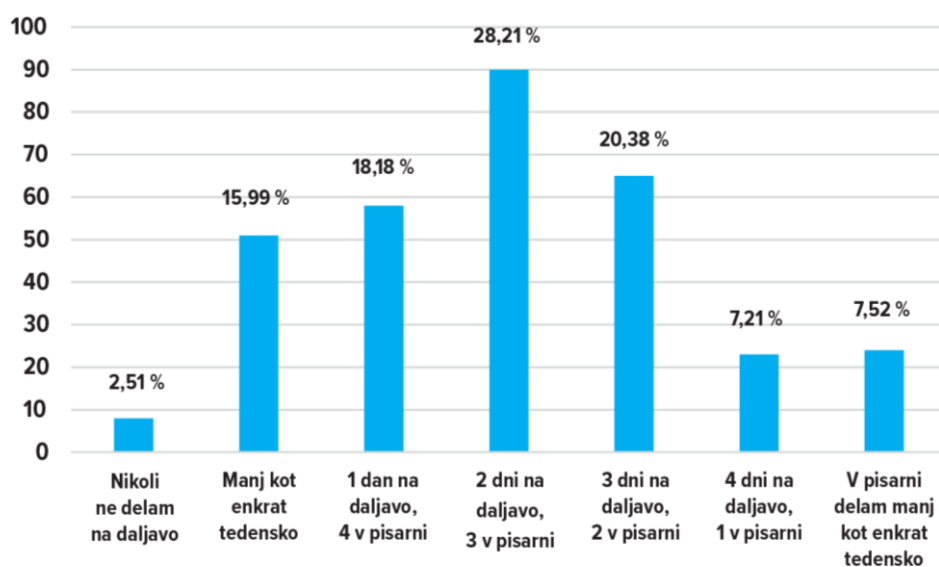
Vir: lastno delo.

Delež anketiranih, ki dela hibridno, je nadalje določil svoje povprečno število dni dela na daljavo na teden v zadnjih treh mesecih. 28,2 % anketiranih dela na daljavo v povprečju 2 dni na teden, 20,4 % 3 dni na teden, 18,2 % 1 dan na teden in 7,5 % 4 dni na teden. 15,9 % dela na daljavo manj kot enkrat tedensko in 7,5 % dela v pisarni manj kot enkrat tedensko.

Pri tem je potrebno opozoriti, da je na vprašanje o *povprečnem številu dni dela na daljavo* odgovarjal le delež anketiranih, ki so predhodno odgovorili, da delajo hibridno. Osem anketiranih je kljub odgovoru, da opravljajo delo hibridno, tokrat odgovorilo, *da nikoli ne delajo na daljavo*. Poleg tega je 24 anketiranih, ki so predhodno odgovorili, da delajo hibridno, odgovorilo, da *v pisarni delajo manj kot enkrat tedensko*. Vsekakor to lahko vseeno pomeni, da delajo hibridno (in na primer delajo v pisarni le enkrat na dva tedna), vendar je poznejša analiza raziskovala hibridno delo, ki *v istem tednu* vključuje tako delo na daljavo kot tudi delo v pisarni, zato so bili posamezniki, ki delajo v pisarni manj kot enkrat tedensko, in posamezniki, ki delajo na daljavo manj kot enkrat tedensko, v nadaljevanju označeni kot posamezniki, ki v povprečnem tednu ne delajo hibridno.

Povprečno število dni dela na daljavo je grafično prikazano v sliki 12.

Slika 12: Graf določitve povprečnega števila dni dela na daljavo



Vir: lastno delo.

Le 11,29 % vzorca ima v organizaciji, kjer ali za katero dela, določeno število dni obveznega dela na daljavo oziroma število dni, ko posameznik mora delati izven pisarne. Deleža sta prikazana v tabeli 16.

Tabela 16: Obvezno število dni dela na daljavo

		Frekvenca (n = 319)	Odstotek [v %]
<b>Obvezno število dni dela na daljavo</b>	Da	36	11,29
	Ne	283	88,71

Vir: lastno delo.

Anketirani, ki delajo zgolj na daljavo oziroma od doma, na vprašanja o določitvi števila dni, najvišjem možnem in dejanskem številu dni niso odgovarjali. Celotna opisna statistika modela hibridnega dela je prikazana v tabeli v prilogi 4.

V nadaljevanju sem preverila še povprečje rezultatov odgovorov postavk mere *proaktivne socializacije* glede na sistem dela. Izračunala sem povprečja odgovorov anketirancev ločeno glede na to, ali delajo v pisarni, na daljavo ali hibridno. Povprečje točk *proaktivne socializacije* med posamezniki, ki delajo le v pisarni, je 2,85 točk. Povprečje posameznikov, ki delajo hibridno, je 2,95 točk, povprečje posameznikov, ki delajo le na daljavo oziroma le od doma, pa je nižje od obeh – 2,52 točk. V povprečju so tako posamezniki, ki delajo le na daljavo, dosegli



manj točk, ki odražajo proaktivnost v delovnih odnosih, največ točk pa so dosegli posamezniki, ki delajo hibridno. Prikaz je v tabeli 17.

*Tabela 17: Povprečja točk pogostosti vedenj v okviru proaktivne socializacije glede na sistem dela*

Povprečje rezultatov proaktivnih socializacijskih taktik – <i>glede na sistem dela</i>		Povprečje točk
	Delo v pisarni (fizična prisotnost)	2,85
	Delo na daljavo ali od doma	2,52
	Hibridno delo (kombinacija dela v pisarni in dela na daljavo oziroma od doma)	2,95

*Vir: lastno delo.*

## 5.2 Preverjanje hipotez

Hipoteze H1, H2, H3 in H4 v nadaljevanju preverjam v modelu z multiplo regresijo. Z regresijsko analizo proučujemo odvisnost ene spremenljivke od ene ali več drugih spremenljivk z namenom, da bi na podlagi ugotovitev in številske izmere lahko napovedali pričakovano vrednost odvisne spremenljivke. Multipla regresijska analiza uporablja dve ali več neodvisnih spremenljivk za napovedovanje odvisne spremenljivke. Linearna regresija predpostavlja, da obstaja linearno razmerje med odvisno in neodvisno spremenljivko (CFI, 2022). Z linearno multiplo regresijo sem preverjala vpliv neodvisnih spremenljivk na proaktivne socializacijske taktike (v nadaljevanju PST).

Enačbo multiple linearne regresije na ravni populacije (1) lahko zapišemo kot:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \dots + \beta_p x_{ip} + u_i, \quad (1)$$

pri čemer  $y_i$  predstavlja odvisno spremenljivko,  $\beta_0$  predstavlja regresijsko konstanto oziroma vrednost odvisne spremenljivke, kadar so neodvisne spremenljivke enake nič,  $\beta_p$  pa parcialni regresijski koeficient  $p$ -te pojasnjevalne spremenljivke in  $u_i$  slučajno spremenljivko (odklon) pri  $i$ -ti opazovalni enoti.

Linearni vzorčni model regresijski model (regresijski model na ravni vzorca) (2) zapišemo kot:

$$y_i = b_1 + b_2 x_{i2} + \dots + b_p x_{ip} + e, \quad (2)$$

pri čemer  $y_i$  predstavlja cenilko pogojne pričakovane vrednosti,  $b_p$  cenilke regresijskih koeficientov  $p$ -te pojasnjevalne spremenljivke oziroma koeficienti naklona za vsako neodvisno spremenljivko, ki predstavljajo spremembo odvisne spremenljivke, kadar se ujema

neodvisne spremenljivke spremenijo za eno enoto;  $e_i$  pa predstavlja ostanek (rezidual) vzornega regresijskega modela (naključna napaka modela) (CFI, 2022).

Odvisna ( $y$ ) spremenljivka v mojem modelu predstavlja vedenja v okviru proaktivnih socializacijskih taktik in je v analizi uporabljena kot povprečje odgovorov anketiranca na posamezne postavke merilne lestvice, ki po Likertovi lestvici meri pogostost vedenj, ki odražajo proaktivne socializacijske taktike. Hipoteze testiram z multiplo linearno regresijo, ki vključuje dve slamnati spremenljivki (angl. dummy variable): spol (moški ali ženski) in hibridno delo (dela hibridno ali ne, pri čemer '*ne dela hibridno*' pomeni tako delo v celoti na daljavo ali v celoti v pisarni). Kontrolne spremenljivke, uporabljene v modelu, so *spol*, *število let delovne dobe* in *stopnja dosežene izobrazbe*. Izbrane kontrolne spremenljivke so sicer med najpogostejše izbranimi kontrolnimi spremenljivkami v raziskavah s področja vodenja in uporabne psihologije (Bernerth, Cole, Taylor & Walker, 2017).

Model z analizo gradim postopoma in v štirih korakih; (1) napovedovanje odvisne spremenljivke le s kontrolnimi spremenljivkami (spol, število let delovne dobe in stopnja dosežene izobrazbe); (2) v model dodam neodvisno spremenljivko *proaktivna osebnost* kot povprečje vrednosti odgovorov vseh trditev v lestvici in nato (3) v model dodam slamnato spremenljivko *hibridno delo*. V naslednjem koraku (4) v modelu zamenjam slamnato spremenljivko hibridnega dela s številčno spremenljivko *število dni dela na daljavo*. V vseh štirih korakih modele primerjam glede na vrednost determinacijskega koeficienta (v nadaljevanju  $R^2$ ), katerega vrednost pojasnjuje, kolikšen del odvisne spremenljivke opisujejo neodvisne spremenljivke oziroma koliko delež variabilnosti odvisne spremenljivke lahko pojasnimo z neodvisno spremenljivko (Nevil, 2023). V modelih gledam tudi prilagojen determinacijski koeficient (angl. adjusted  $R^2$ ), ki dodaja natančnost in zanesljivost z upoštevanjem vpliva dodajanja neodvisnih spremenljivk, ki lahko popačijo vrednost  $R^2$  (IBM, 2023). Vse regresijske analize so pripravljene v programu SPSS z metodo Enter.

Znotraj vsakega modela preverjam statistično značilnost posameznih spremenljivk, ki sestavljajo model. Ničelno domnevo ( $H_0: b = 0$ ) zavrnamo, kadar je stopnja značilnosti manjša od  $\alpha = 0,05$  in hkrati sprejmemo alternativno domnevo ( $H_1: b \neq 0$ ), ki potrjuje, da obstaja povezava med neodvisno spremenljivko in odvisno spremenljivko. Spremenljivke vzorca so tako statistično značilne (pomembne) in prikazujejo dejansko stanje na populaciji, kadar je vrednost stopnje značilnosti manjša od vrednosti 0,05 oziroma ustrezajo pogoju mejne značilnosti, kadar se gibajo med 0,05 in 0,1. Pri analizi je bil opravljen dvosmerni preizkus, ker poleg vpliva spremenljivke analiziram tudi smer gibanja oziroma predznak koeficienta.

V prvem koraku regresijske analize odvisno spremenljivko napovedujem glede na neodvisne spremenljivke *spol* (slamnata spremenljivka), *število let delovne dobe* (*Let*) in *dosežena stopnja izobrazbe* (*Izobr.*). V tabeli 18 so prikazani rezultati regresijske analize prvega koraka.

Tabela 18: Regresijska analiza s kontrolnimi spremenljivkami

	Koeficienti		t	Statistična pomembnost
	B	Standardna napaka		
<b>Konstanta</b>	2,889	0,083	34,772	<0,001
<b>Let delovne dobe (Let)</b>	-0,002	0,002	-1,266	0,206
<b>Spol</b>	0,124	0,04	3,106	0,002
<b>Dosežena stopnja izobrazbe (Izobr.)</b>	-0,01	0,014	-0,743	0,457

Vir: lastno delo.

$R^2$  ali koeficient determinacije modela je 0,011, kar pomeni, da lahko s *spolom*, *leti delovne dobe* in *doseženo stopnjo izobrazbe* pojasnimo 1,1 % variabilnosti v odvisni spremenljivki PST. Prilagojen  $R^2$  modela je 0,008. Enačbo (3) lahko zapišemo kot:

$$PST = 2,889 - 0,002Let + 0,124Spol - 0,01Izobr. + e. \quad (3)$$

Prvi model zazna kot statistično značilno spremenljivko le spol, kar vsebinsko pomeni, da le spol vpliva na odvisno spremenljivko PST. Ker je spol slamnata spremenljivka, je njen koeficient razlika v pogostosti vedenja v okviru proaktivnih socializacijskih taktik med spoloma. V povprečju je rezultat povprečne pogostosti vedenja v okviru proaktivnih socializacijskih taktik pri ženskah za 0,124 višji.

V drugem koraku sem modelu dodala spremenljivko *proaktivna osebnost*, merjeno kot povprečje vrednosti odgovorov v lestvici *proaktivne osebnosti* posameznika (v nadaljevanju PO). Povzetek regresijske analize je v tabelah 19 in 20.

Tabela 19: Regresijska analiza s proaktivno osebnostjo

	Koeficienti		t	Statistična pomembnost
	B	Standardna napaka		
<b>Konstanta</b>	1,542	0,156	9,890	<0,001
<b>Let delovne dobe (Let)</b>	-0,004	0,002	-2,316	0,021
<b>Spol</b>	0,122	0,038	3,195	0,001

se nadaljuje

Tabela 20: Regresijska analiza s proaktivno osebnostjo (nad.)

	Koeficienti		t	Statistična pomembnost
	B	Standardna napaka		
Dosežena stopnja izobrazbe (Izobr.)	-0,013	0,013	-0,972	0,331
PO	0,376	0,037	10,044	<0,001

Vir: lastno delo.

$R^2$  modela je 0,101, kar pomeni, da lahko s spremenljivkami *spol*, *let delovne dobe*, *dosežena stopnja izobrazbe* in *proaktivna osebnost* pojasnimo 10,1 % variabilnosti v spremenljivki PST. Prilagojen  $R^2$  je 0,097. V tem modelu so statistično značilne spremenljivke *spol*, *let delovne dobe* in *proaktivna osebnost*. Enačbo (4) lahko zapišemo kot:

$$PST = 1,542 - 0,004Let + 0,122Spol - 0,013Izobr + 0,376PO + e \quad (4)$$

Koeficiente lahko interpretiramo kot:

- $b_2 = -0,004$ ; če se število let delovne dobe poveča za eno leto, se v povprečju povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik, zmanjša za 0,004 enote;
- $b_3 = 0,122$ ; v povprečju je povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik žensk za 0,122 višja v primerjavi z moškimi;
- $b_4 = -0,013$ ; dosežena stopnja izobrazbe je statistično neznačilna spremenljivka;
- $b_4 = 0,376$ ; v povprečju se povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik poveča za 0,376 enote, če se povprečje odgovorov lestvice *proaktivne osebnosti* (PO) poveča za eno enoto.

V tretjem koraku modelu dodajam spremenljivko, ki odraža stanje hibridnega dela:

- $x_6 = HD$ ; slamnata spremenljivka z vrednostjo 1, če posameznik dela hibridno, in vrednostjo 0, če posameznik dela le v pisarni ali le na daljavo.

Povzetek regresijske analize je prikazan v tabeli 21.

Tabela 21: Regresijska analiza s stanjem hibridnega dela

	Koeficienti		t	Statistična pomembnost
	B	Standardna napaka		
<b>Konstanta</b>	1,549	0,156	9,959	<,001
<b>Let delovne dobe (Let)</b>	-0,004	0,002	-2,184	0,029
<b>Spol</b>	0,125	0,038	3,275	0,001
<b>Dosežena stopnja izobrazbe (Izobr.)</b>	-0,018	0,013	-1,351	0,177
<b>PO</b>	0,369	0,037	9,874	<0,001
<b>HD</b>	0,094	0,041	2,311	0,029

Vir: lastno delo.

$R^2$  modela znaša 0,105, kar pomeni, da lahko s *spolom*, *leti delovne dobe*, *stopnjo dosežene izobrazbe*, *proaktivno osebnostjo* in *sistemom hibridnega dela* pojasnimo 10,5 % variabilnosti v odvisni spremenljivki PST. Prilagojen  $R^2$  je 0,101. Spremenljivka *HD* je statistično značilna, prav tako so statistično značilne spremenljivke *PO*, *spol* in *število let delovne dobe*. Statistično neznačilna spremenljivka ostaja kontrolna spremenljivka *dosežena stopnja izobrazbe*. Enačbo (5) lahko zapišemo kot:

$$PST = 1,549 - 0,004Let + 0,125Spol - 0,018Izobr + 0,369PO + 0,094HD + e. \quad (5)$$

Koeficiente enačbe lahko interpretiramo kot:

- $b_2 = -0,004$ ; če se število let delovne dobe poveča za eno leto, se v povprečju povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik zmanjša za 0,004 enote;
- $b_3 = 0,125$ ; v povprečju je povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik žensk za 0,125 višja v primerjavi z moškimi;
- $b_4 = -0,018$ ; dosežena stopnja izobrazbe je statistično neznačilna spremenljivka;
- $b_4 = 0,369$ ; v povprečju se povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik poveča za 0,369 enote, če se povprečje odgovorov lestvice *proaktivne osebnosti* (PO) poveča za eno enoto;
- $b_4 = 0,094$ ; če posameznik dela hibridno, se povprečje njegovih odgovorov na postavke lestvice, ki meri pogostost vedenja v okviru proaktivnih socializacijskih taktik, v povprečju poveča za 0,094 enote.

V naslednjem koraku sem slamnato spremenljivko *HD* zamenjala za številčno spremenljivko *število dni dela na daljavo*:

- $x_6 =$  število dni dela na daljavo (v nadaljevanju *Dni*), ko posameznik dela na daljavo. Če posameznik dela na daljavo manj kot enkrat na teden, se v modelu upošteva vrednost števila dni dela na daljavo 0. Prav tako je vrednost števila dni na daljavo 0, kadar posameznik dela izključno na daljavo. V obeh opisanih primerih sistem dela posameznika v povprečnem tednu ni hibriden.

Povzetek modela s spremenljivko število dni dela na daljavo (*Dni*) je v tabeli 22.

Tabela 22: Regresijska analiza s številom dni dela na daljavo

	Koefficienti		t	Statistična pomembnost
	B	Standardna napaka		
<b>Konstanta</b>	1,552	0,156	9,978	<0,001
<b>Let delovne dobe (Let)</b>	-0,004	0,002	-2,238	0,025
<b>Spol</b>	0,125	0,038	3,283	0,001
<b>Dosežena stopnja izobrazbe (Izobr.)</b>	-0,018	0,013	-1,362	0,173
<b>PO</b>	0,371	0,037	9,934	<0,001
<b>Dni</b>	0,043	0,018	2,357	0,019

Vir: lastno delo.

$R^2$  modela je 0,106, kar pomeni, da lahko s spolom, številom let delovne dobe, izobrazbo, proaktivno osebnostjo in številom dni dela na daljavo pojasnimo 10,6 % variabilnosti v odvisni spremenljivki PST. Prilagojen  $R^2$  je 0,101. Vse spremenljivke v modelu, razen stopnje dosežene izobrazbe, so statistično značilne. Enačbo (6) lahko zapišemo kot:

$$PST = 1,552 - 0,004Let + 0,125Spol - 0,018Izobr. + 0,371PO + 0,043Dni + e. \quad (6)$$

Koefficiente enačbe lahko interpretiramo kot:

- $b_2 = -0,004$ ; če se število let delovne dobe poveča za eno leto, se v povprečju povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik zmanjša za 0,004 enote;
- $b_3 = 0,125$ ; v povprečju je povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik žensk za 0,125 višja v primerjavi z moškimi;
- $b_4 = -0,018$ ; dosežena stopnja izobrazbe je statistično neznačilna spremenljivka;
- $b_5 = 0,371$ ; v povprečju se povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik poveča za 0,371 enote, če se povprečje odgovorov lestvice proaktivne osebnosti (PO) poveča za eno enoto;

- $b_6 = 0,043$ ; v povprečju se povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik poveča za 0,043 enote, če se število dni dela na daljavo poveča za eno enoto (en dan).

V nadaljevanju sem preverila tudi kvadratni učinek števila dni dela na daljavo. Povzetek je prikazan v tabeli 23.

Tabela 23: Regresijska analiza s kvadratom števila dni dela na daljavo

	Koeficienti		t	Statistična pomembnost
	B	Standardna napaka		
<b>Konstanta</b>	1,552	0,155		<0,001
<b>Let delovne dobe (Let)</b>	-0,004	0,002	-0,071	0,027
<b>Spol</b>	0,124	0,038	0,097	0,001
<b>Dosežena stopnja izobrazbe (Izobr.)</b>	-0,020	0,013	-0,048	0,142
<b>PO</b>	0,371	0,037	0,296	<0,001
<b>Dni</b>	0,154	0,061	0,258	0,012
<b>Dni_kvadrat</b>	-0,037	0,019	-0,194	0,057

Vir: lastno delo.

$R^2$  modela je 0,109, kar pomeni, da lahko s spolom, številom let delovne dobe, izobrazbo, proaktivno osebnostjo, številom dni dela na daljavo in kvadratom števila dni dela na daljavo pojasnimo 10,9 % variabilnosti v odvisni spremenljivki PST. Prilagojen  $R^2$  je 0,103. Vrednosti  $R^2$  in prilagojenega  $R^2$  sta v tem modelu višji kot v prejšnjem, kar kaže, da je kvadratna funkcija v tem primeru primerna. Prav tako je standardna napaka prejšnjega (linearnega) modela 0,5877, v modelu s kvadratom spremenljivke pa 0,5870, kar je rahlo boljše. P-vrednost kvadrata števila dni dela na daljavo je 0,057, kar sicer preseže mejo alfe pod 0,05, vendar vseeno doseže mejo mejne statistične značilnosti, ki je med 0,05 in 0,1. V modelu ni statistično značilna spremenljivka stopnja dosežene izobrazbe. Vse ostale spremenljivke so statistično značilne. Enačbo (7) lahko zapišemo kot:

$$PST = 1,552 - 0,004Let. + 0,124Spol - 0,02Izobr. + 0,371PO + 0,154Dni - 0,037Dni\_kvadrat + e. \quad (7)$$

Regresija tako pokaže pozitiven vpliv števila dni dela na daljavo in negativen vpliv kvadrata števila dni dela na daljavo. Dodajanje kvadrata spremenljivke dovoljuje nelinearnost v linearnem modeu. Pozitiven predznak kvadratne spremenljivke bi nakazoval na eksponentno razmerje, vendar pa negativna povezanost, kot je v tem modelu, nakazuje na degresivno naraščanje (Choueiry, brez datuma). Spremenljivka Dni predstavlja pozitiven vpliv, spremenljivka Dni\_kvadrat pa konkavno krivuljo. To vsebinsko pomeni, da število dni dela na daljavo pri nizkih vrednostih (nižje število dni dela na daljavo) na PST vpliva pozitivno, vendar

pa pri visokih vrednosti (višje število dni dela na daljavo) ta povezanost postane negativna.

Ob tem rezultatu lahko govorimo tudi o obrnjeni U-krivulji (angl. inverted U-curve), ki ponazarja, da uvedba nižjega števila dni dela na daljavo pozitivno vpliva na proaktivnost v delovnih odnosih, vendar le do neke točke, kjer zaradi prevelikega števila dni dela na daljavo proaktivnost v delovnih odnosih začne upadati. Obrnjena U-krivulja s to raziskavo izrazi, da sta oba ekstrema – delo zgolj v pisarni in delo zgolj na daljavo – slabša od optimalnega načina dela, kar je hibridno delo.

Za model, ki vključuje le statistično značilne spremenljivke z vrednostjo pod 0,05, sem izločila spremenljivko *stopnja dosežene izobrazbe*, ki se je v prejšnjih modelih izkazala za statistično neznačilno spremenljivko ter *dni\_kvadrat*, ker je bila v modelu le mejno statistično značilna. V novem modelu tako s spremenljivkami *let delovne dobe*, *spol*, *proaktivna osebnost* in *število dni dela na daljavo* se spremenljivka *let delovne dobe* izkaže za statistično neznačilno, zato sem jo v naslednjem koraku izločila. Zadnji model, prikazan v tabeli 24, vsebuje le statistično značilne spremenljivke; te pa so *let delovne dobe*, *spol*, *proaktivna osebnost* in *število dni dela na daljavo*.

Tabela 24: Regresijska analiza s statistično značilnimi spremenljivkami

	Koefficienti		t	Statistična pomembnost
	B	Standardna napaka		
<b>Konstanta</b>	1,431	0,141	10,131	<0,001
<b>Spol</b>	0,129	0,038	3,377	<0,001
<b>PO</b>	0,363	0,037	9,763	<0,001
<b>Dni</b>	0,042	0,018	2,363	0,018

Vir: lastno delo.

$R^2$  modela je 0,101, kar pomeni, da lahko s *spolom*, *proaktivno osebnostjo* in *številom dni dela na daljavo* pojasnimo 10,1 % variabilnosti v odvisni spremenljivki PST. Prilagojen  $R^2$  je 0,098. Enačbo (8) lahko zapišemo kot:

$$PST = 1,431 + 0,129Spol + 0,363PO + 0,042Dni + e. \quad (8)$$

Koefficiente enačbe lahko interpretiramo kot:

- $b_2 = 0,129$ ; v povprečju je povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik žensk za 0,129 višja v primerjavi z moškimi;



- $b_3 = 0,369$ ; v povprečju se povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik poveča za 0,369 enote, če se povprečje odgovorov lestvice *proaktivne osebnosti* (PO) poveča za eno enoto;
- $b_4 = 0,042$ ; v povprečju se povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik poveča za 0,042 enote, če se število dni dela na daljavo poveča za eno enoto (en dan).

Nadalje sem z regresijo želela ugotoviti še, kaj se dogaja s proaktivno socializacijo, kadar posameznik dela le na daljavo. Regresijo sem sprva pripravila s spremenljivkami *število let delovne dobe*, *proaktivna osebnost*, *spol*, *dosežena stopnja izobrazbe* in slamnato spremenljivko *dela na daljavo* (v analizi tudi *DD*), pri čemer je vrednost 1 predstavljala možnost odgovora, da posameznik dela zgolj na daljavo. Vrednost 0 tako predstavljata preostali možnosti sistema dela – *dela le v pisarni* in *hibridno delo*. V prvi izvedeni regresiji so bile statistično značilne vse spremenljivke, razen kontrolne spremenljivke *dosežena stopnja izobrazbe*, ki je bila sicer statistično neznačilna tudi pri preostalih regresijah, predstavljenih v tej nalogi, zato sem jo v naslednjem koraku izločila. V končnem modelu, prikazanem v tabeli 25, so statistično značilne vse spremenljivke.

Tabela 25: Regresijska analiza – zgolj delo na daljavo

	Koeficienti		t	Statistična pomembnost
	B	Standardna napaka		
<b>Konstanta</b>	1,481	0,142	10,431	<0,001
<b>Let delovne dobe</b>	-0,003	0,002	-2,192	0,029
<b>PO</b>	0,379	0,037	10,165	<0,001
<b>Spol</b>	0,124	0,038	3,259	0,001
<b>DD</b>	-0,232	0,079	-2,927	0,003

Vir: lastno delo.

$R^2$  modela je 0,107, kar pomeni, da lahko z *leti delovne dobe*, *proaktivno osebnostjo*, *spolom* in slamnato spremenljivko *dela na daljavo* 10,7 % variabilnosti v odvisni spremenljivki PST. Prilagojen  $R^2$  je 0,104. Enačbo (9) lahko zapišemo kot:

$$PST = 1,481 - 0,003Let + 0,379PO + 0,124Spol - 0,232DD + e. \quad (9)$$

Koeficiente enačbe lahko interpretiramo kot:

- $b_2 = -0,003$ ; če se število let delovne dobe poveča za eno leto, se v povprečju povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik zmanjša za 0,003 enote;

- $b_3 = 0,379$ ; v povprečju se povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik poveča za 0,379 enote, če se povprečje odgovorov lestvice *proaktivne osebnosti* (PO) poveča za eno enoto;
- $b_4 = 0,124$ ; v povprečju je povprečna pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik žensk za 0,124 višja v primerjavi z moškimi;
- $b_5 = -0,232$ ; če posameznik dela zgolj na daljavo, se povprečna pogostost proaktivnih vedenj v socializaciji zmanjša za 0,232 enote.

Ker je odvisna spremenljivka PST večdimenzionalna lestvica, sem v nadaljevanju pripravila modele še za vsako od dimenzij te lestvice posebej, pri čemer je odvisna spremenljivka PST še naprej predstavljala povprečje rezultatov odgovorov posameznika v le tej dimenziji. V tabeli 26 je prikazan povzetek rezultatov končnega modela z vključenimi kontrolnimi spremenljivkami (*spol*, *stopnja dosežene izobrazbe* in *število let delovne dobe*), spremenljivko *proaktivne osebnosti* in *število dni dela na daljavo* za vsako od dimenzij lestvice PST.

Tabela 26: Povzetek rezultatov regresij posameznih dimenzij PST

Dimenzije PST/ <i>Neodvisne spremenljivke</i>	Odnos z nadrejenim	Mreženje	Iskanje povratne informacije	Pogajanje o spremembi dela ali delovnega konteksta	Pozitivno uokvirjanje	Iniciacija asertivnosti
<i>Let_d_dobe</i> ( <i>p-vrednost</i> )	-0,005 <b>(0,042)</b>	0,003 (0,178)	-0,016 <b>(&lt;0,001)</b>	-0,008 <b>(&lt;0,001)</b>	1,620e <sup>-6</sup> (0,999)	0,002 (0,469)
<i>Spol</i> ( <i>p-vrednost</i> )	0,176 <b>(0,001)</b>	0,049 (0,390)	0,190 <b>(0,002)</b>	0,037 (0,526)	0,028 (0,551)	0,189 <b>(&lt;0,001)</b>
<i>Izobr.</i> ( <i>p-vrednost</i> )	-0,011 (0,566)	-0,011 (0,574)	-0,020 (0,359)	-0,079 <b>(&lt;0,001)</b>	0,027 (0,095)	-0,021 (0,228)
<i>Proa.oseb.</i> ( <i>p-vrednost</i> )	0,273 <b>(&lt;0,001)</b>	0,329 <b>(&lt;0,001)</b>	0,380 <b>(&lt;0,001)</b>	0,320 <b>(&lt;0,001)</b>	0,457 <b>(&lt;0,001)</b>	0,452 <b>(&lt;0,001)</b>
<i>Dni</i> ( <i>p-vrednost</i> )	0,034 (0,184)	0,048 (0,076)	0,069 <b>(0,017)</b>	0,096 <b>(&lt;0,001)</b>	0,016 (0,480)	0,012 (0,603)
<b>R<sup>2</sup> modela</b>	0,04	0,042	<b>0,084</b>	0,054	<b>0,095</b>	<b>0,097</b>
<b>Prilagojen R<sup>2</sup></b>	0,036	0,037	<b>0,079</b>	0,050	<b>0,090</b>	<b>0,093</b>

Vir: lastno delo.

Vrednosti izven oklepaja v tabeli predstavljajo vrednosti koeficienta vsake od neodvisnih spremenljivk, vrednosti v oklepajih pa predstavljajo p-vrednost, ki mora doseči pogoj vrednosti pod 0,05, da lahko trdimo, da spremenljivka odraža dejansko stanje na populaciji.

Analiza razkriva, da glede na p-vrednost *proaktivna osebnost* vpliva na vse dimenzije *proaktivnih socializacijskih taktik*; *število dni dela na daljavo* pa le na dimenziji *iskanje povratne informacije* in *pogajanje o spremembi dela ali delovnega konteksta*. Koeficient determinacije ( $R^2$ ) je v vseh modelih pod 0,1, kar pomeni, da gre za izjemno nizko vrednost in da model s temi spremenljivkami komaj pojasni spremembe v odvisni spremenljivki.

Ker sem v modelu upoštevala le posameznike, ki delajo hibridno, sem nadalje analizirala še, kaj se dogaja s posamezniki, ki delajo zgolj na daljavo. Spremenljivko *Dni*, ki je predstavljala število dni, ko posameznik dela na daljavo, sem zamenjala s slamnato spremenljivko *DD*, pri čemer je vrednost 1 predstavljala izbira *delo zgolj na daljavo ali od doma*; vrednost 0 pa izbiri *delo le v pisarni in hibridno delo*. Povzetek analize je v tabeli 27.

Tabela 27: Povzetek rezultatov regresij posameznih dimenzij PST - delo zgolj na daljavo

Dimenzije PST/ <i>Neodvisne spremenljivke</i>	Odnos z nadrejenim	Mreženje	Iskanje povratne informacije	Pogajanje o spremembi dela ali delovnega konteksta	Positivno uokvirjanje	Iniciacija asertivnosti
<i>Let_d_dobe</i> ( <i>p-vrednost</i> )	-0,005 ( <b>&lt;0,001</b> )	0,003 ( <b>&lt;0,001</b> )	-0,016 ( <b>&lt;0,001</b> )	-0,009 ( <b>&lt;0,001</b> )	$-3,853e^{-5}$ (0,985)	0,001 (0,504)
<i>Spol</i> ( <i>p-vrednost</i> )	0,174 ( <b>0,001</b> )	0,046 (0,226)	0,185 ( <b>0,002</b> )	0,03 (0,608)	0,027 (0,569)	0,189 ( <b>&lt;0,001</b> )
<i>Izobr.</i> ( <i>p-vrednost</i> )	-0,006 (0,763)	-0,003 (0,865)	-0,011 (0,614)	-0,066 ( <b>0,001</b> )	0,029 (0,07)	-0,019 (0,275)
<i>Proa.oseb.</i> ( <i>p-vrednost</i> )	0,282 ( <b>&lt;0,001</b> )	0,344 ( <b>&lt;0,001</b> )	0,388 ( <b>&lt;0,001</b> )	0,332 ( <b>&lt;0,001</b> )	0,459 ( <b>&lt;0,001</b> )	0,457 ( <b>&lt;0,001</b> )
<i>DD</i> ( <i>p-vrednost</i> )	-0,302 ( <b>0,007</b> )	-0,581 ( <b>&lt;0,001</b> )	-0,063 (0,617)	-0,101 (0,416)	0,24 (0,809)	-0,234 ( <b>0,023</b> )
<b>R<sup>2</sup> modela</b>	0,046	0,061	<b>0,079</b>	0,044	<b>0,094</b>	<b>0,101</b>
<b>Prilagojen R<sup>2</sup></b>	0,041	0,057	<b>0,074</b>	0,039	<b>0,090</b>	<b>0,097</b>

Vir: lastno delo.

Kot v prejšnjem modelu glede na p-vrednost lahko trdimo, da *proaktivna osebnost* vpliva na vse dimenzije *proaktivnih socializacijskih taktik*. Delo zgolj na daljavo pa vpliva na dimenzije *odnos z nadrejenim*, *mreženje* in *iniciacija asertivnosti*.

Koeficient determinacije ( $R^2$ ) je v modelih še vedno precej nizek, le pri modelu, kjer regresija napoveduje dimenzijo *iniciacija asertivnosti* sega čez 0,1, kar pomeni nizko vrednost, vendar

vseeno zadovoljivo, da lahko trdimo, da model z izbranimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnjuje odvisno spremenljivko.

## 6 DISKUSIJA

V nadaljevanju predstavljam ključne ugotovitve raziskave glede na raziskovalna vprašanja s stanjem hipotez, priporočila za prakso ter prispevke in omejitve raziskave.

### 6.1 Povzetek ugotovitev

Z multivariantno linearno regresijo sem v raziskavi magistrskega dela preverjala, kateri izmed izbranih dejavnikov vpliva na pogostost vedenja, ki odraža proaktivne socializacijske taktike. Regresija je bila izvedena v statističnem programu SPSS z uporabo metode Enter.

Osnova za raziskavo magistrskega dela sta bili raziskovalni vprašanji:

- Kakšen je pomen proaktivnosti kot osebnostne lastnosti za proaktivnost v delovnih odnosih?
- Kakšen je pomen hibridnega dela za proaktivnost v delovnih odnosih?

Odvisna spremenljivka, ki jo napovedujem, je pogostost vedenja v okviru *proaktivne socializacije* in je v raziskavi uporabljena kot povprečje odgovorov posameznih postavk v lestvici, ki z Likertovo lestvico od 1 do 5 meri pogostost vedenja v okviru proaktivnih socializacijskih taktik. Model gradim postopoma, v zadnjem delu pa v model vključujem le spremenljivke, ki so statistično značilne, torej imajo p-vrednost manjšo od 0,05 in lahko trdimo, da odražajo dejansko stanje na populaciji.

Končni model, ki napoveduje odvisno spremenljivko, sem gradila postopoma oziroma v štirih korakih. V prvem koraku sem odvisno spremenljivko v regresijskem modelu pojasnjevala le s kontrolnimi spremenljivkami: *spol*, *število let delovne dobe* in *dosežena stopnja izobrazbe*, pri čemer je bila spremenljivka spola uporabljena kot slamnata spremenljivka. Regresija izvedena v prvem koraku pojasni, da so v povprečju ženske dosegale višja povprečja rezultatov glede na pogostost vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik od moških in lahko sklepamo, da se ženske pogosteje vedejo proaktivno v medosebnih odnosih na delovnem mestu. Prav tako lahko sklepamo, da proaktivnost v delovnih odnosih pada z višanjem števila let delovne dobe.

V drugem koraku sem modelu dodala spremenljivko *proaktivne osebnosti* posameznika, ki sem jo v modelu uporabila kot povprečje vrednosti odgovorov na posamezne postavke lestvice proaktivne osebnosti. Lestvica meri strinjanje s trditvami, ki odražajo proaktivno osebnost, po Likertovi lestvici od 1 do 5. Proaktivna osebnost je statistično značilna spremenljivka in lahko sklepamo, da odraža dejansko stanje na populaciji.

V tretjem koraku gradnje modela sem med neodvisne spremenljivke dodala spremenljivko *hibridnega dela* oziroma ali posameznik dela hibridno. Spremenljivka *hibridno delo* je slamnata spremenljivka, pri čemer ima vrednost 1 odgovor, da posameznik dela hibridno, in vrednost 0 odgovor, da posameznik dela v pisarni oziroma na daljavo ali od doma v celoti. Spremenljivka hibridnega dela je bila v modelu statistično značilna.

V četrtem koraku sem spremenljivko *hibridno delo* zamenjala s spremenljivko *število dni dela na daljavo*. Spremenljivka je statistično značilna, koeficient pa je pozitiven ( $b=0,043$ ), kar pomeni, da višje število dni dela na daljavo vodi v višjo povprečno pogostost vedenja v okviru proaktivnih socializacijskih taktik.

V zadnji model sem vključila le spremenljivke s statistično značilnostjo, pri čemer se za statistično značilne izkažejo le *spol*, *proaktivna osebnost* in *število dni dela na daljavo*. Empirična raziskava dokazuje, da na proaktivnost v delovnih odnosih vplivata *proaktivna osebnost* posameznika kot osebnostna lastnost ter *spol*, pri čemer so ženske bolj nagnjene k proaktivnosti v delovnih odnosih. Glede na raziskavo na proaktivnost v delovnih odnosih negativno vpliva *število let delovne dobe*. Raziskava razkriva tudi, da *hibridno delo* pozitivno vpliva na pogostost proaktivnega vedenja v delovnih odnosih, prav tako pa tudi *število dni dela na daljavo*.

Analizo sem ponovila tudi s spremenljivkama *število dni dela na daljavo* in kvadratom te spremenljivke. Rezultati dokazujejo degresivno naraščanje, saj ima spremenljivka *število dni dela na daljavo* pozitiven predznak, predznak njenega kvadrata pa je negativen. Gre za obrnjeno U-krivuljo, kar pomeni, da *število dni dela na daljavo* pri nizkih vrednostih (nižje število dni dela na daljavo) na *PST* vpliva pozitivno, vendar pa pri visokih vrednostih (višje število dni dela na daljavo) oziroma delu le na daljavo ta povezanost postane negativna. Hibridno delo tako na pogostost proaktivnega vedenja v odnosih vpliva pozitivno z naraščanjem števila dni dela na daljavo, vendar le do neke točke, kjer zaradi prevelikega števila dni dela na daljavo proaktivnost v odnosih začne upadati.

Nadalje sem regresijski model pripravila še s slamnato spremenljivko *delo zgolj na daljavo*, da bi preverila, kaj se s proaktivnostjo v odnosih dogaja pri posameznikih, ki v povprečju ne delajo niti en dan na teden v pisarni. V modelu so statistično značilne spremenljivke *število let delovne dobe*, *proaktivna osebnost*, *spol* in slamnata spremenljivka *delo na daljavo*. Regresija razkriva, da so posamezniki, ki delajo le na daljavo, manj proaktivni v delovnih odnosih, kar se ujema tudi s predhodno analizo.

Glede na rezultate analize lahko trdimo, da (1) se posamezniki z bolj proaktivno osebnostjo pogosteje vedejo proaktivno v delovnih odnosih, (2) da se posamezniki, ki delajo hibridno, pogosteje vedejo proaktivno v delovnih odnosih, ter (3) da število dni dela na daljavo, kadar posameznik dela na daljavo do vključno 4 dni na teden, pozitivno vpliva na pogostost vedenja v okviru proaktivnih socializacijskih taktik. V nasprotju pa analiza posameznikov, ki delajo le

na daljavo, razkriva, da (4) so posamezniki, ki ne delajo v pisarni niti en dan na teden, v povprečju manj proaktivni v delovnih odnosih. Delo na daljavo ima tako glede na rezultate analize negativen vpliv na proaktivnost v delovnih odnosih, vendar pa ima hibridno delo, kadar posameznik dela na daljavo do vključno 4 dni na teden, pozitiven vpliv na proaktivno socializacijo na delovnem mestu. Analiza priča o obrnjeni U-krivulji, kar pomeni, da sta oba ekstrema – delo zgolj v pisarni in delo zgolj na daljavo – slabša od optimalnega načina dela, kar je hibridno delo.

## 6.2 Pregled stanja hipotez

Z regresijsko analizo preverjam tudi resničnost postavljenih hipotez:

- H1: Na proaktivnost v delovnih odnosih pozitivno vpliva proaktivna osebnost posameznika.
- H2: Na proaktivnost v delovnih odnosih negativno vpliva hibridno delo posameznika.
- H3: Proaktivnost posameznikov v delovnih odnosih pada z višanjem števila dni dela na daljavo.
- H4: Proaktivnost posameznikov v delovnih odnosih bo nižja, če posameznik dela zgolj na daljavo.

Raziskava tega dela je prek multiple regresijske analize odkrila, da ima *proaktivna osebnost* pozitiven vpliv na pogostost vedenj, ki odražajo proaktivne socializacijske taktike. Statistična značilnost proaktivne osebnosti je bila v pripravljem modelu nižja od  $\alpha = 0,05$ , zato lahko trdimo, da ta spremenljivka odraža dejansko stanje na populaciji. S tem lahko H1 potrdimo.

Raziskava tega dela je razkrila tudi, da je *hibridno delo* pozitivno povezano s proaktivnostjo v delovnih odnosih oziroma s pogostostjo vedenj, ki odražajo proaktivne socializacijske taktike. Ker je spremenljivka *hibridno delo* statistično značilna, lahko zavrnilo ničelno hipotezo in hkrati sprejmemo alternativo, kar pomeni, da ta spremenljivka v modelu vzorca odraža dejansko stanje na populaciji. *Hibridno delo* tako ima vpliv na proaktivnost v delovnih odnosih, vendar pa je H2 predvidela njegov negativen vpliv, glede na raziskavo pa *hibridno delo* na proaktivnost v odnosih vpliva pozitivno, zato H2 zavrnilo.

Raziskava nadalje odkriva, da na pogostost proaktivnega vedenja v delovnih odnosih pozitivno vpliva število dni, ko posameznik dela hibridno. Raziskava dokazuje vpliv *števila dni dela na daljavo*, saj je spremenljivka v vseh testiranih modelih statistično značilna, zato lahko trdimo, da odraža dejansko stanje na populaciji, oziroma, da na proaktivnost v delovnih odnosih vpliva *število dni dela na daljavo* posameznika. Vendar pa je H3 predvidela, da bo vpliv *števila dni dela na daljavo* negativen, analiza pa razkriva, da *število dni dela na daljavo* na proaktivnost v delovnih odnosih vpliva pozitivno. H3 je s tem zavrnila.

H4 je potrjena v raziskavi s slamnato spremenljivko *delo le na daljavo*, saj rezultati dokazujejo, da posamezniki, ki delajo zgolj na daljavo, v povprečju dosegajo nižjo povprečno pogostost

vedenj v okviru proaktivnih socializacijskih taktik. Ker je bila spremenljivka *delo le na daljavo* statistično značilna, lahko potrdimo vpliv spremenljivke na proaktivnost v odnosih, hkrati pa je predznak koeficienta negativen, kar potrjuje negativen vpliv dela zgolj na daljavo na proaktivnost v odnosih. H4 lahko potrdimo.

Pregled stanja hipotez je v tabeli 28.

*Tabela 28: Pregled stanja hipotez*

<b>Hipoteza</b>	<b>Stanje</b>
<b>H1</b>	<b>Potrjena:</b> proaktivna osebnost posameznika pozitivno vpliva na pogostost vedenj, ki odražajo proaktivne socializacijske taktike na delovnem mestu.
<b>H2</b>	<b>Zavrjena:</b> hibridno delo negativno vpliva na pogostost vedenj, ki odražajo proaktivne socializacijske taktike na delovnem mestu.
<b>H3</b>	<b>Zavrjena:</b> število dni dela na daljavo v sistemu hibridnega dela (dokler gre za do vključno 4 dni dela na daljavo na teden) na pogostost vedenj, ki odražajo proaktivne socializacijske taktike na delovnem mestu, vpliva negativno.
<b>H4</b>	<b>Potrjena:</b> proaktivnost v odnosih je nižja, kadar posameznik dela zgolj na daljavo.

*Vir: lastno delo.*

### **6.3 Prispevki raziskave in priporočila za prakso**

To delo pripomore k razumevanju pomena hibridnega dela za odnose prek proaktivnosti v delovnih odnosih. Ločenih raziskav o proaktivnosti, delovnih odnosih in delu na daljavo ali hibridnem delu je veliko. Pandemija covid-19 je spodbudila nov val raziskav s področja hibridnega dela in pomena hibridnega dela za različna področja poslovanja; od finančnih rezultatov podjetij do občutka pripadnosti ali duševnega zdravja zaposlenih. Kljub velikemu obsegu raziskav z vsakega od treh področij posebej pa to magistrsko delo raziskuje stičišče vseh treh področij, ki do sedaj ni bilo (dovolj) raziskano. Področja so bistveno bolj povezana, kot se zdi. Presek treh področij je prikazan na sliki 13.

Več študij natančno opisuje presečišči dveh posameznih tem: (1) pomen delovnega konteksta za proaktivno vedenje oziroma spremembo proaktivnega vedenja zaradi novega sistema dela, (2) obojestransko vzročno povezanost delovnih odnosov in proaktivnega vedenja in (3) spremembo odnosov zaradi hibridnega dela.

Slika 13: Shema presečišča hibridnega dela, proaktivnega vedenja in delovnih odnosov



Vir: lastno delo.

Proaktivno vedenje na delovnem mestu je namreč odvisno od dveh ključnih elementov – individualnih značilnosti posameznika in delovnega konteksta (Crant, 2000; Bindl & Parker, 2011; Joo & Bennet, 2018), ki je sicer opredeljen široko, vendar zajema tako odnose na delovnem mestu (presečišče 2) kot sistem dela, kamor uvrščamo tudi hibridno delo in delo na daljavo (presečišče 1). Presečišče (1) hibridnega dela in proaktivnosti na delovnem mestu tako obsega splošno proaktivno vedenje na delovnem mestu in pomen delovnega konteksta. Raziskave presečišča (2) odnosov in proaktivnosti razkrivajo, da proaktivno vedenje prek iskanja priložnosti za grajenje odnosov pozitivno vpliva na njihovo kvaliteto in grajenje socialne mreže (Parker, Williams & Turner, 2006, Ashford & Black, 1996; Wanberg & Kammeyer-Muller, 2000).

Pomembno je poudariti, da obstaja obojestransko vzročna posledičnost proaktivnega vedenja in odnosov. Proaktivno vedenje vpliva na kvaliteto odnosa, hkrati pa kvaliteta odnosa vpliva na proaktivno vedenje. Proaktivno vedenje na delovnem mestu namreč ustvarja priložnosti za aktivno gradnjo odnosov na delovnem mestu, kar izboljšuje kvaliteto delovnih odnosov. Hkrati pa kvaliteta delovnih odnosov pozitivno vpliva na proaktivno vedenje. Posamezniki, ki se v svoji delovni skupini dobro počutijo, imajo zgrajene močne pozitivne vezi in bodo bolj proaktivni, saj se bodo tudi počutili varneje, da z drugimi delijo svoje ideje in aktivno sprejemajo odločitve, ki vpliva na njih same in njihovo delovno okolje (Parker & Collins, 2010).



Delo na daljavo pomembno vpliva na spremembo odnosov na delovnem mestu (presečišče 3) predvsem zaradi zmanjšane interakcije med zaposlenimi in spremenjenim načinom komuniciranja (Wesinger, 2020; Dahik in drugi, 2020, Levin & Kurtzberg, 2020). Pri prehodu na hibridno delo ali delo na daljavo pride do različnih sprememb, ki vplivajo na odnose. En izmed moderatorjev, prek katerega delovni kontekst ali njegova sprememba vpliva na kvaliteto odnosa, je tudi proaktivnost v delovnih odnosih.

Prispevek tega magistrskega dela je raziskava preseka vseh treh tem – (4) pomen hibridnega dela kot delovnega konteksta za proaktivnost v delovnih odnosih. Raziskava tako z dobrim vzorcem raziskuje pomen hibridnega dela za specifičen element kakovosti delovnih odnosov – *proaktivno vedenje v delovnih odnosih*. Nadalje raziskava z manjšim vzorcem pojasnjuje tudi, kaj se dogaja s proaktivnostjo v odnosih, kadar posamezniki delajo zgolj na daljavo in nimajo priložnosti, da bi v pisarni nadoknadili izgubljeno socializacijo zaradi fizične oddaljenosti od sodelavcev.

Rezultati raziskave poglobijo razumevanje proaktivnosti v delovnih odnosih, na kar vplivajo: *spol*, pri čemer se ženske pogosteje vedejo proaktivno v delovnih odnosih; *proaktivna osebnost*, pri čemer se posamezniki z bolj proaktivno osebnostjo pogosteje vedejo proaktivni v delovnih odnosih ter *število let delovne dobe*, pri čemer proaktivnost v delovnih odnosih pada z višanjem števila let delovne dobe.

Ključni prispevek raziskave je odkritje, da hibridno delo vpliva na proaktivnost v delovnih odnosih v obliki obrnjene U-krivulje. Posamezniki, ki delajo hibridno, se pogosteje vedejo proaktivno v delovnih odnosih od sodelavcev, ki delajo zgolj v pisarni, pri čemer hibridno delo obsega vse od 1 do vključno 4 dni dela na daljavo ali od doma. Analiza razkriva tudi, da se proaktivnost v odnosih poveča, če se poveča število dni dela na daljavo do vključno štirih dni. Hkrati pa je analiza pokazala, da so posamezniki, ki delajo zgolj na daljavo, manj proaktivni v delovnih odnosih. Pomembna ugotovitev naloge je, da je za višjo proaktivnost v delovnih odnosih hibridno delo boljše kot delo zgolj v pisarni ali delo zgolj na daljavo. Izsledki raziskave tega dela se v veliki meri ujemajo s predhodnimi raziskavami o hibridnem delu in delu na daljavo. To, da hibridno delo in delo popolnoma na daljavo prinašata zelo različne rezultate, potrjujejo tudi Alexander, De Smet in Mysore (2020), Dahik in drugi (2020), De Smet, Dowling, Mysore in Reich (2021) in drugi.

Delo popolnoma na daljavo zaradi pomanjkanja fizične bližine namreč negativno vpliva na odnose, pri čemer se oslabijo predvsem odnosi s sodelavci, s katerimi posamezniki niso pogosto v stiku. Take odnose zaposleni navadno gradijo in ohranjajo nenačrtovano, na primer s srečanji na hodniku ali v skupnih prostorih, vendar pri delu popolnoma na daljavo takšna naključna srečanja niso več mogoča (Baym, Larson & Martin, 2021, Yang in drugi., 2022, Dahik in drugi, 2020). Vsekakor gradnja odnosov s sodelavci, s katerimi posamezniki niso v stiku zaradi delovnih obveznosti, potrebuje več iniciative ali proaktivnosti. Raziskava tega magistrskega

dela potrjuje padec proaktivnosti v delovnih odnosih pri delu popolnoma na daljavo, kar je lahko en izmed razlogov za siromašenje odnosov med sodelavci.

Hibridno delo v tej raziskavi je upoštevalo delo na daljavo ali od doma med 1 in vključno 4 dni dela na daljavo na teden. Alexander, De Smet in Mysore (2020) pojasnjujejo, da hibridno delo ne osiromaši odnosov tako kot delo izključno na daljavo, saj lahko v dnevih dela v pisarni zaposleni prejmejo vso socialno interakcijo in povezavo, ki je potrebna za sodelovanje in družbeno kohezivnost, hkrati pa uživajo prednosti dela na daljavo.

Analiza tega dela potrjuje, da hibridno delo pozitivno vpliva na proaktivnost v delovnih odnosih ter da prav tako pozitivno vpliva višanje števila dni dela na daljavo (do vključno 4 dni). Delo na daljavo ima tako glede na rezultate analize negativen vpliv na proaktivnost v delovnih odnosih, vendar pa ima hibridno delo, kadar posameznik dela na daljavo do vključno 4 dni na teden, pozitiven vpliv na proaktivno socializacijo na delovnem mestu.

Raziskava tega dela prav zato pomembno pripomore k razumevanju spreminjanja odnosov zaradi hibridnega dela ali dela na daljavo. Proaktivnost v delovnih odnosih je namreč pomemben napovednik kvalitete delovnega odnosa (Parker, Williams & Turner, 2006), vendar pa vsekakor ni edini. Glede na rezultate te raziskave lahko trdimo, da hibridno delo pozitivno vpliva na proaktivnost v delovnih odnosih, ki je pomemben napovednik kvalitete delovnega odnosa, vendar pa delo le na daljavo nanjo vpliva negativno.

Poleg samih izsledkov analize to delo podaja tudi predlog lestvice za merjenje *proaktivnih socializacijskih taktik*. Obstaja več mer proaktivnih socializacijskih taktik oziroma meritev medsebojnih odnosov, vendar pa gre največkrat za lestvice, ki merijo splošno kvaliteto odnosa, ne nujno delovnih, ali pa merijo delovne odnose zgolj v sistemu dela, ko posameznik dela le v pisarni. To magistrsko delo tako predstavlja tudi predlog nove lestvice za merjenje *proaktivne socializacije*, ki združuje različne merske lestvice. Poleg tega je merska lestvica, uporabljena v tem delu, skrajšana in deloma prilagojena, da ustreza tako delu v pisarni, kot tudi delu na daljavo oziroma hibridnemu delu.

Glede na raziskavo v tem delu, organizacijam priporočam vpeljavo hibridnega dela, kjer zaposleni na tedenski bazi delajo tako v pisarni med sodelavci kot na daljavo ali od doma. Organizacije naj spodbujajo hibridno delo in višje število dni dela na daljavo, saj vplivata na proaktivnost v delovnih odnosih, vendar le dokler število dni dela na daljavo ne preseže 4 dni dela na daljavo na teden. Drugo priporočilo organizacijam je, naj se organizacije izogibajo sistemom dela, ki vključuje zaposlene, ki delajo zgolj le na daljavo. Delo na daljavo škodi proaktivnosti v delovnih odnosih, kar negativno vpliva na odnose.

Za boljšo proaktivnost v delovnih odnosih priporočam zaposlenim, naj se ogibajo delu popolnoma na daljavo in raje posegajo po hibridnem delu in kombiniranju dela na daljavo in dela v pisarni. Na ta način lahko prejmejo vse koristi dela na daljavo, hkrati pa v dneh, ko delajo

v pisarni, prejmejo dovolj interakcije s sodelavci, da obdržijo kakovostne vezi ter se počutijo pripadne organizaciji in svoji delovni skupini.

Kadar je delo na daljavo več kot 4 dni na teden neizogibno potrebno, bodo zaposleni potrebovali več organizacije in načrtovanja za grajenje odnosov s sodelavci. Pri tem lahko organizacije z zaposlenimi, ki delajo zgolj na daljavo, pomagajo z okrepljenim internim komuniciranjem ali organizacijo neformalnih virtualnih srečanj, kjer je cilj, da se sodelavci med sabo lahko družijo ali krepijo socialni kapital s sodelavci, tudi kadar jih direktne delovne naloge ne povezujejo. Pri tem priporočam posameznikom, ki delajo zgolj na daljavo, naj se aktivno udeležujejo morebitnih srečanj oziroma naj v primerih, kadar organizacija za neformalno druženje ne poskrbi, sami aktivno skrbijo za navezovanje in ohranjanje stikov s sodelavci. Literatura potrjuje vpliv socialnega kapitala in odnosov na delovnem mestu na srečo na delovnem mestu, zadovoljstvo pri delu ter na delovno uspešnost, zato je pomembno, da zaposleni, ki nimajo možnosti naključnih srečanj na delovnem mestu in spontanih interakcij, le-te aktivno načrtujejo.

#### **6.4 Omejitve raziskave in nadaljnje raziskovanje**

Pretežno število anketiranih dela večinoma redno iz pisarne, 319 anketiranih dela hibridno in le 5,7 % vzorca dela pretežno le na daljavo. Raziskava je sicer odkrila, da je povprečje rezultatov postavk, ki merijo proaktivne socializacijske taktike, nižje pri posameznikih, ki delajo le na daljavo, in višje pri posameznikih, ki delajo hibridno, od povprečja rezultatov vseh anketiranih. V končni analizi predstavljam tudi pomen dela zgolj na daljavo za proaktivnost v delovnih odnosih, ki dokazuje, da so posamezniki, ki delajo le na daljavo, manj proaktivni v delovnih odnosih, vendar pa je vzorec anketiranih, ki delajo na daljavo, precej majhen, zato bi bilo smiselno analizo ponoviti z večjim vzorcem.

Omejitev raziskave je lahko tudi čas izvedbe ankete, ki je bila opravljena konec avgusta. Ker v vprašalniku prosim za odraz stanja v preteklih treh mesecih (torej junij, julij in avgust) gre za odraz stanja v poletnem času, kjer se zaradi dopustov lahko dinamika organizacije in odnosov v njej spremeni.

Nadaljnja potencialno pomembna omejitev, ki jo prepoznavam, je lahko dejstvo, da je veliko ljudi v splošnem izkusilo delo na daljavo ali od doma kot posledico pandemije covid-19. Delo na daljavo in s tem morebitni drugi motilci v domači pisarni (kot je vzporedno delo in vzgoja otrok zaradi zaprtja vrtcev in šol) ne odražajo nujno dejanskega stanja v odnosih. V splošnem ima samo delo na daljavo drugačne karakteristike kot delo na daljavo zaradi pandemije covid-19. Analizo bi bilo prav zato smiselno ponoviti v post-pandemskem okolju, saj bi se rezultati lahko pomembno razlikovali.

Vsekakor je omejitev raziskave tudi, da vprašalnik v delu meritve vedenj, ki odražajo proaktivne socializacijske taktike, ponekod prioritizira delo v organizacijah (na primer vprašanja: *Kako pogosto ste začeli pogovor s sodelavcem izven vašega oddelka?/ poskušali*

*spoznati čim več ljudi iz drugih oddelkov na osebni ravni?/ se pridružili pogovoru skupine sodelavcev?/ pristopili do neznanega sodelavca s konkretnim namenom, da ga (bolje) spoznate?*), kar pomeni, da težko zajamemo tiste zaposlene, ki delajo v vlogi izvajalca za več strank (so samozaposleni ali zunanji sodelavci) ali pa delajo projektno, in zato nimajo možnosti ali dostopa do drugih posameznikov, zaposlenih pri njegovem delodajalcu. Za nadaljnje raziskovanje je smiselna analiza proaktivnosti v delovnih odnosih na vzorcu, zaposlenem v organizaciji, ki dela le na daljavo; torej ima možnost in dostop do sodelavcev, vendar jih ne more spoznati v živo, ter na posameznikih, ki so samozaposleni in delajo v vlogi izvajalca za več naročnikov. Poleg tega je vprašalnik za merjenje *proaktivnih socializacijskih taktik* prilagojen za namene te naloge, da ustreza vsem sistemom dela – tako delu v pisarni kot tudi delu na daljavo in hibridnem delu. Prilagoditev je morda lahko neprimerna, saj se od izvirnika, ki je bil večkrat testiran, razlikuje.

Več raziskav odkriva, da hibridno delo in delo na daljavo lahko škodita delovnim odnosom. Hibridno delo glede na raziskavo tega magistrskega dela pozitivno vpliva na proaktivnost v delovnih odnosih, ki pa je pomemben napovednik kvalitete odnosa, saj pogostejše proaktivno vedenje v odnosih izboljšuje delovne odnose – in obratno (Parker, Williams & Turner, 2006), vendar pa proaktivnost v odnosih ni edini dejavnik napovedi kvalitete delovnega odnosa. Hibridno delo tako lahko pozitivno vpliva na proaktivno socializacijo, vendar pa lahko negativno vpliva na kvaliteto odnosa prek drugih dejavnikov, ki pa v tej raziskavi niso bili upoštevani. Razširitev je smiselna tudi z vključitvijo drugih dejavnikov, ki vplivajo na proaktivno vedenje in proaktivno socializacijo. Nadaljnja raziskava bi bila tako smiselna z vključitvijo drugih dejavnikov, ki vplivajo na kakovost odnosa, in tako analiza pomena hibridnega dela za različne napovednike kvalitete delovnega odnosa.

Prav tako bi bilo smiselno nadaljevati raziskovanje z vključitvijo merske lestvice zaznavanja kakovosti odnosov. Za prihodnje raziskave predlagam analizo vpliva proaktivnosti v odnosih v hibridnem delu in delu na daljavo na doživljanje kakovosti odnosov in nadalje vpliv tega na rezultate družb.

## **SKLEP**

V magistrskem delu raziskujem pomen hibridnega dela za proaktivnost v delovnih odnosih. V statistično programskem orodju SPSS z metodo Enter pripravljam model, ki napoveduje odvisno spremenljivko, ki predstavlja vedenja, ki odražajo proaktivne socializacijske taktike. Regresijska analiza razkriva, da na proaktivne socializacijske taktike pozitivno vplivata *število let delovne dobe* ter *spol*, in sicer, da se ženske pogosteje vedejo proaktivno v delovnih odnosih. Glede na rezultate analize na proaktivno socializacijo na delovnem mestu vpliva tudi posameznikova *proaktivna osebnost* kot osebna lastnost. Bolj kot je posameznik proaktiven po osebnosti, bolj pogosto se bo v delovnih odnosih vedel proaktivno. Model potrjuje tudi pozitiven vpliv *hibridnega dela* na proaktivno socializacijo, pozitiven vpliv *višanja števila dni dela na daljavo* ter negativen vpliv *dela zgolj na daljavo*.

Hibridno delo, ki je kombinacija dela na daljavo in dela v pisarni, je postalo leta 2020 s pandemijo covid-19 vedno bolj pogosto. Organizacije aktivno iščejo najbolj učinkovit hibridni sistem dela, ki omogoča ugodje obeh lokacij dela - tako pisarne kot doma ali drugega alternativnega prostora. Hibridno delo prinaša kup ugodnosti za obe strani, delodajalca in zaposlenega, vendar pa hkrati prinaša negativne posledice, med drugim osiromašenje delovnih odnosov. V času dela na daljavo pride do zmanjšanja pogostosti naključnih stikov in interakcij, kot je nenačrtovan pogovori s sodelavci na hodniku delovnih prostorov organizacije. Skoraj vse interakcije in s tem tudi gradnja odnosa, morajo biti načrtovane. Več študij odkriva, da se odnosi s sodelavci, s katerimi so si posamezniki blizu v času dela v pisarni, med delom na daljavo poglobijo, vendar pa postanejo vezi s sodelavci, s katerimi niso v rednem stiku, mnogo šibkejše, socialne mreže pa manj razvejane.

V raziskavi odkrivam, da hibridno delo, ki je kombinacija dela v pisarni in dela na daljavo, na proaktivno socializacijo vpliva pozitivno, medtem ko delo zgolj na daljavo na proaktivno socializacijo vpliva negativno. Da hibridno delo ni enako škodljivo za odnose kot izključno delo na daljavo, ugotavljajo tudi Alexander, De Smet in Mysore (2020), ki poudarjajo, da kadar posameznik dela hibridno, lahko izkoristi prednosti umirjenega delovnega okolja, kadar dela od doma, hkrati pa v dnevih, ko dela v pisarni, prejme vso socializacijo, potrebno za gradnjo odnosov in socialnega kapitala.

Magistrsko delo zaključujem z izsledki harvardske študije odnosov, ki odkriva, da so odnosi najboljši napovedovalci dolgega in srečnega življenja (Mineo, 2017), zato je raziskovanje in trud za razumevanje delovnih odnosov pomembno za ohranjanje in dvig ne le zadovoljstva na delovnem mestu, temveč tudi splošnega zadovoljstva z življenjem.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
2. Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. & Ravid, D. (2021). McKinsey & Company. *What employees are saying about the future of remote work*. Pridobljeno 7. januarja 2022 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=c094b8a1-2f8c-4883-adaa-6ea6a7aaf1b8&hctky=10357528&hlkid=e4f2e265f24644f2be59961eb8021f71>
3. Alexander, A., De Smet, A. & Mysore, M. (2020). McKinsey & Company. *Reimagining the postpandemic workforce*. Pridobljeno 22. februarja 2022 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce>

4. Alexander, A., Mysore, M., Cracknell, R., De Smet, A., Langstaff, M. & Ravid, D. (2021). McKinsey & Company. *What executives are saying about the future of hybrid work*. Pridobljeno 11. marca 2022 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>
5. Allas, T. & Schaninger, B. (2020). McKinsey & Company. *The boss factor: Making the world a better place through workplace relationships*. Pridobljeno 4. aprila 2022 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-boss-factor-making-the-world-a-better-place-through-workplace-relationships>
6. Aloha. (2021, 18. januar). *Best practices for Managing Hybrid Teams: Remote and in-person* [objava na blogu]. Pridobljeno 17. avgusta 2022 iz <https://blog.ahola.com/best-practices-for-managing-hybrid-teams-remote-and-in-person>
7. Arrindel, W. A., Sanavio, E. & Sica, C. (2002). Introducing a short form version of the Scale of Interpersonal Behaviour (s-SIB) for use in Italy. *Psicoterapia Cognitiva e Comportamentale*, 8, 3-18.
8. Arnold, H. J. & Feldman, D. C. (1986). *Organizational behavior*. New York: McGrawHill.
9. Ashford, S. & Black, J. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
10. Baskin, K. (2022). MIT Management Sloan School. *4 things to consider when managing a hybrid workforce*. Pridobljeno 17. avgusta 2022 iz <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/4-things-to-consider-when-managing-a-hybrid-workforce>
11. Bartholomew, K. & Horowitz, L. (1991). Attachment styles among young adults: a test of a four-category model. *Journal of personality and social psychology*, 61(2), 226–244.
12. Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behaviour: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
13. Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
14. Baym, N., Larson, J. & Martin, R. (2021). What a Year of WFH Has Done to Our Relationships at Work. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 20. marca 2022 iz <https://hbr.org/2021/03/what-a-year-of-wfh-has-done-to-our-relationships-at-work>
15. Bernerth, J. B., Cole, M. S., Taylor, E. C. & Walker, H. J. (2017). Control Variables in Leadership Research: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Management*, 44(1), 131-160.
16. Bindl, U. K. & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. V S. Zedeck (ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization* (str. 567–598). American Psychological Association.
17. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

18. Blimel, M. J., McCarthy, I. P. & Maine, E. M. A. (2014). An Integrated Approach to Studying Multiplexity in Entrepreneurial Networks. *Entrepreneurship Research Journal*, 4(4), 367-402.
19. Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). National bureau of economic research. *How Hybrid Working From Home Works Out*. Working paper 30292.
20. Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. V S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis & C. C. Cammann (ur.), *Assessing organizational change* (str. 71–138). New York, NY: Wiley.
21. Carlson, J. R. & George, J. F. (2004). Media Appropriateness in the Conduct and Discovery of Deceptive Communication: The Relative Influence of Richness and Synchronicity. *Group Decision and Negotiation*, 13, 191–210.
22. Carucci, R. (2021). Rebuilding Relationships Across Teams in a Hybrid Workplace. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 13. marca 2022 iz <https://hbr.org/2021/11/rebuilding-relationships-across-teams-in-a-hybrid-workplace>
23. CFI. (2022, 5. maj). *Multiple Linear Regression*. Pridobljeno 17. septembra 2022 iz <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/multiple-linear-regression/>
24. Chen, Z. (2018). A Literature Review of Team-Member Exchange and Prospects. *Journal of Service Science and Management*, 11(4), 433-454.
25. Cheng, C., Huang, W. & Xing, Y. (2020). A Theory of Multiplexity: Sustaining Cooperation with Multiple Relations. *Social Science Research Network*.
26. Choueiry, G. (brez datuma). Quantifying health. *Why Add & How to Interpret A Quadratic Term in Regression*. Pridobljeno 12. februarja 2023 iz <https://quantifyinghealth.com/quadratic-term-in-regression/>
27. Choudhury, P. R., Foroughi, C. & Larson, B. (2020). Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.
28. Chugh, A. (2021). World Economic Forum. *What is 'The Great Resignation'? An expert explains*. Pridobljeno 13. junija 2022 iz <https://www.weforum.org/agenda/2021/11/what-is-the-great-resignation-and-what-can-we-learn-from-it/>
29. Claes, R., Beheydt, C. & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales across Cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 476–489.
30. Clark, S. (2021, 10. september). Krisp. *Remote Work Skepticism – What You Should Know* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. avgusta 2022 iz <https://krisp.ai/blog/remote-work-skepticism/>
31. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94.
32. Coleman, J. (2017). To Find Meaning in Your Work, Change How You Think About It. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 5. aprila 2022 iz <https://hbr.org/2017/12/to-find-meaning-in-your-work-change-how-you-think-about->

- it?utm\_medium=email&utm\_source=newsletter\_daily&utm\_campaign=mtod&referral=00203
33. Complete Dissertation. (brez datuma). *Factor analysis*. Pridobljeno 16. septembra 2020 iz <https://www.statisticssolutions.com/free-resources/directory-of-statistical-analyses/factor-analysis/>
  34. Coun, M. J. H., Peters, P., Blomme, R. J. & Schaveling, J. (2020). 'To empower or not to empower, that's the question'. Using an empowerment process approach to explain employees' workplace proactivity. *The International Journal of Human Resource Management*, 2829-2855.
  35. Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
  36. Cross, R. (2019). *To be happier at work, invest more in your relationship*. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 5. januarja 2022 iz <https://hbr.org/2019/07/to-be-happier-at-work-invest-more-in-your-relationships>
  37. Cui, Z. & Li, Y. (2021). The Relationship Between Proactive Behavior and Work-Family Conflict: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*.
  38. Dahik, A, Lovich, D., Kreaflle, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F., Tomlin, L. & Wenstrup, J. (2020). BCG. *What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work*. Pridobljeno 3. marca 2022 iz [https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19?utm\\_medium=Email&utm\\_source=esp&utm\\_campaign=none&utm%20%80%A6%201/16](https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19?utm_medium=Email&utm_source=esp&utm_campaign=none&utm%20%80%A6%201/16)
  39. De Smet, A., Dowling, B., Mugayaar-Baldocchi, M. & Schaninger, B. (2021). Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours. *McKinsey Quarterly*. Pridobljeno 13. junija 2022 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
  40. De Smet, A. Dowling, B., Mysore, M. & Reich, A. (2021). McKinsey & Company. *It's time for leaders to get real about hybrid*. Pridobljeno 21. aprila 2022 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/its-time-for-leaders-to-get-real-about-hybrid>
  41. De Smet, A., Hewes, C., Luo, M., Maxwell, J. R., & Simon, P. (2022). McKinsey & Company. *If we're all so busy, why isn't anything getting done?* Pridobljeno 5. marca 2022 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/if-were-all-so-busy-why-isnt-anything-getting-done>
  42. Duchon, D., Green, S. G. & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 56–60.
  43. Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2011). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38, 1715–1759.
  44. Emhan, A. (2012). Relationship among managerial support, job satisfaction and organizational commitment: A comparative study of nonprofit, for-profit and public



- sectors in Turkey. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(5), 179–190.
45. Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2015). Leader–Member Exchange Theory. V J. D. Wright (ur.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2. izd.). Pridobljeno 11. januarja 2022 iz <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-097086-8.22010-2>
  46. Evans-Greenwood, P., Solly, S. & Robertson, R. (2021). Deloitte. *Reconstructing the workplace*. Pridobljeno 23. februarja 2022 iz <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/working-digitally.html>
  47. Farrell, J. B., Flood, P. C. & Hodgkinson, G. P. (2014). The Impact of High Quality relationships on Proactive Behaviour. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2014*(1), 13488-13488.
  48. Ferriani, S., Fonti, F. & Corrado, R. (2012). The social and economic bases of network multiplexity: Exploring the emergence of multiplex. *Strategic Organization*, 11(1), 7–34.
  49. Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J. & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379–1403.
  50. Fiol, C. M. & O’Conor, E. J. (2005). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19-32.
  51. Flamisch, S. (2017). Frenemies: How Ambivalent Relationships Affect Us on the Job. *Rutgers Today*. Pridobljeno 16. aprila 2022 iz <https://www.rutgers.edu/news/frenemies-how-ambivalent-relationships-affect-us-job>
  52. Fiske, A. P. (2009). Relativity within Moose ("Mossi") culture: Four incommensurable models for social relationships. *Ethos*, 18(2), 180–204.
  53. Foster School of Business. (2021). *Work relationships are hard to build on Zoom—unless you pick up on colleagues’ nonverbal cues*. Pridobljeno 7. marca 2022 iz <https://foster.uw.edu/research-brief/work-relationships-hard-build-zoom-unless-pick-colleagues-nonverbal-cues/>
  54. Fox, J. (2022, 2. junij). Bloomberg. *Are Workers More Productive at Home?* Pridobljeno 16. avgusta 2022 iz <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2022-06-02/are-workers-more-productive-at-home>
  55. Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1 (3), 215–239.
  56. French, J. R. P. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. V D. P. Cartwright, (ur), *Studies in Social Power* (str. 150-167) . Univeristy of Michigan, Institute for Social Research.
  57. Gartner. (2020). *Top 5 Priorities for HR leaders in 2021*. Pridobljeno 5. aprila 2022 iz <https://axdata.no/wp-content/uploads/2020/12/E-book-Gartner-top-priorities-for-hr-leaders-2021.pdf>
  58. Gorlick, A. (2020, 30. marec). The productivity pitfalls of working from home in the age of covid-19. *Stanford News*. Pridobljeno 16. avgusta 2022 iz <https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19/>

59. Graen, G. B., Liden, R. C. & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868–872.
60. Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behaviour*, 28, 3–34.
61. Gratton, L. (2020). Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work. *MIT Sloan Management Review*. Pridobljeno 3. marca 2022 iz <https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles-to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/>
62. Gibbs, M., Mengel, F. & Siemroth, C. (2022). Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. *SSRN Electronic Journal*.
63. Griffin, M., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *The Academy of Management Journal*, 50(2).
64. Haas, M. (2021). Knowledge at Wharton. *Are You Ready for the Hybrid Workplace?* Pridobljeno 17. avgusta 2022 iz <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/are-you-ready-for-the-hybrid-workplace/>
65. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
66. Hamilton, I. A. (2022, 30. junij). Elon Musk said working from home during the pandemic 'tricked' people into thinking they don't need to work hard. He's dead wrong, economists say. *Insider*. Pridobljeno 15. avgusta 2022 iz <https://www.businessinsider.com/elon-musk-remote-work-makes-you-less-productive-wrong-2022-6>
67. Heaphy, E., Byron, K., Ballinger, G. & Gittell, J., H. (2018). The Changing Nature of Work Relationships. *The Academy of Management Review*, 43(4).
68. Houston, E. (2019, 30. december). The importance of Positive Relationship in the Workplace. *PositivePsychology*. Pridobljeno 15. avgusta 2022 iz <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ntwe.12097>
69. Humberd, B., Salon, D. & Latham, S. F. (2020). The office is dead! Long live the office in a post-pandemic world. *The Conversation*. Pridobljeno 5. marca 2022 iz <https://theconversation.com/the-office-is-dead-long-live-the-office-in-a-post-pandemic-world-138499>
70. Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87.
71. Ibarra, H. & Andrews, S. B. (1993). Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), 277–303.
72. IBM. (2023, 1. marec). *Adjusted R squared*. Pridobljeno 12. februarja 2023 iz <https://www.ibm.com/docs/fi/cognos-analytics/11.1.0?topic=terms-adjusted-r-squared>
73. IBM. (2021, 22. marec). *Reliability Analysis*. Pridobljeno 16. septembra 2022 iz <https://www.ibm.com/docs/en/spss-statistics/25.0.0?topic=features-reliability-analysis>

74. Joo, B-K. & Bennet III, R. H. (2018). The Influence of Proactivity on Creative Behavior, Organizational Commitment, and Job Performance: Evidence from a Korean Multinational. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(2).
75. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job-satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
76. Kitagawa, R., Kuroda, S., Okudaira, H. & Owan, H. (2021). Working from home and productivity under the covid-19 pandemic: Using survey data of four manufacturing firms. *Plos one*, 16(12).
77. Knight, R. (2020). How to Manage a Hybrid Team? *Harvard Business Review*. Pridobljeno 17. avgusta 2022 iz <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team>
78. Kohont, A., Svetlik, I., Zupan, N., Kaše, R., Černe, M., Mihelič, K. K., Rajgelj, B., Stanojević, M., Boštjančič, E., Eržen, L. & Možina, S. (2021). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
79. Korver, N., Berry, K., Meijer, C., J., de Haanand, L. & Ponizovsky, A., M. (2015). Associations between attachment and psychopathology dimensions in a large sample of patients with psychosis. *Psychiatry Research*, 228(1), 83-88.
80. Kropp, B. (2021). 9 Trends That Will Shape Work in 2021 and Beyond. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 15. marca 2022 iz <https://hbr.org/2021/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2021-and-beyond>
81. Levin, D. Z. & Kurtzberg, T. R. (2020). Sustaining Employee Networks in the Virtual Workplace. *MIT Sloan Management Review*. Pridobljeno 5. marca 2022 iz <https://sloanreview.mit.edu/article/sustaining-employee-networks-in-the-virtual-workplace/>
82. Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
83. Lindzon, J. (2021). The office as we know it is over - and thats a good thing. *Fast Company*. Pridobljeno 18. januarja 2022 iz <https://www.fastcompany.com/90593744/the-office-as-we-know-it-is-over-and-thats-a-good-thing>
84. Long, S. D. (2010). *Communication, Relationships and Practices in Virtual Work*. Hershey, NY: Business Science Reference.
85. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J. & Smit, S. (2020). McKinsey Global Institute. *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*. Pridobljeno 3. marca 2022 iz <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>
86. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
87. Mediade. (brez datuma). *Zlata nit*. Pridobljeno 4. januarja 2022 iz <https://www.mediade.si/aktualno/zlata-nit/>

88. Methot, J., R., Melwani, S. & Rothman, N., B. (2017). The Space Between Us: A Social-Functional Emotions View of Ambivalent and Indifferent Workplace Relationships. *Journal of Management*, 43(6).
89. Methot, J. R. & Sole, M. S. (2021). Unpacking the Microdynamics of Multiplex Peer Developmental Relationships: A Mutuality Perspective. *Journal of Management*, 49(2), 606–639.
90. Microsoft. (2021). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?*. Pridobljeno 21. marca 2022 iz <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
91. Mineo. (2017). The Harvard Gazette. *Good genes are nice, but joy is better*. Pridobljeno 4. januarja 2022 iz <https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/04/over-nearly-80-years-harvard-study-has-been-showing-how-to-live-a-healthy-and-happy-life/>
92. Molony, S. (brez datuma). *How to Manage Multiple Teams in Multiple Locations?* [objava na blogu]. Pridobljeno 17. avgusta 2022 iz <https://www.zoomshift.com/blog/multiple-teams-multiple-locations/>
93. Morieux, Y. & Tollman, P. (2020). BCG. *How the lockdown unlocked real work*. Pridobljeno 22. januarja 2022 iz <https://www.bcg.com/publications/2020/how-lockdown-unlocked-real-work>
94. Morikawa, M. (2021). *Productivity of Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Panel Data Analysis*. Discussion papers 21078. Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI).
95. Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
96. Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F. & Nanavaty-Dahl, J. (2009). MIT Sloan Management Review. *Set Up Remote Workers to Thrive*. Pridobljeno 22. februarja 2022 iz <https://sloanreview.mit.edu/article/set-up-remote-workers-to-thrive/>
97. Mollenhorst, G. (2008). Context Overlap and Multiplexity in Personal Relationships. V T. N. Friemel (ur.), *Why Context Matters, Applications of Social Network Analysis*. VS Research.
98. Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behaviour*, 12(6), 543-554.
99. Nevil, S. (2023). Investopedia. *Coefficient of Determination*. Pridobljeno 12. februarja 2023 iz <https://www.investopedia.com/terms/c/coefficient-of-determination.asp>
100. Ozimek, A. (2021). Future Workorce Report. *SSRN*.
101. Parker, C. (2021, 24. marec). Fortune 500 CEOs and Executives on Remote Work: Then and Now. *Staffing.com*. Pridobljeno 15. avgusta 2022 iz <https://www.staffing.com/fortune-500-ceos-remote-work/>
102. Parker, S. K. (brez datuma). What is proactivity? *Google Sites*. Pridobljeno 5. februarja 2022 iz <https://sites.google.com/site/profsharonparker/proactivity-research/what-is-proactivity>

103. Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3),633–662.
104. Parker, S. K., Knight, C. & Keller, A. (2020, 30. junij). Remote Managers are having Trust Issues. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 15. avgusta 2022 iz <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
105. Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-52.
106. Pask Partnership. (brez datuma). *Hybrid Working – The Relationship divide*. Pridobljeno 6. aprila 2022 iz <https://paskpartnership.com/hybrid-working-the-relationship-divide/>
107. Permyakova, N. & Lysova, E. (2021). Stop Mimicking Real -Life Interactions at Your Virtual Job. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 11. marca 2022 iz <https://hbr.org/2021/06/stop-mimicking-real-life-interactions-at-your-virtual-job>
108. PwC. (2021). *It's time to reimagine where and how work will get done*. Pridobljeno 17. marca 2022 iz [https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=how\\_is\\_hr\\_enabling\\_business\\_transformation\\_at\\_prudential\\_financial&utm\\_term=2021-02-02](https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=how_is_hr_enabling_business_transformation_at_prudential_financial&utm_term=2021-02-02)
109. Raghuram, S., Garud R. & Wiesenfeld B. (1998). Telework: managing distances in a connected world. *Strategy + Business*. Pridobljeno 14. januarja 2022 iz <https://www.strategy-business.com/article/9530>
110. Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B. & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383-405.
111. Raza, M., Y., Rafique, T., Hussain, M., M., Ali, H., Mohsin, M. & Shah, T. S. (2015). The Impact of Working Relationship Quality on Job Satisfaction and Sales Person Performance: An Adaptive Selling Behaviour. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 11(1), 1-8.
112. Valicon. (2021a, 9. april). *Delo od doma pred in med pandemijo*. Pridobljeno 12. avgusta 2022 iz <https://www.valicon.net/sl/2021/04/delo-od-doma-pred-in-med-epidemijo/>
113. Valicon. (2021b, 12. november). *Četrtnina zaposlenih s slabšimi delovnimi pogoji. Finančno stanje je boljše, a vrača se previdnost*. Pridobljeno 12. avgusta 2022 iz <https://www.valicon.net/sl/2021/11/cetrtnina-zaposlenih-s-slabsimi-delovnimi-pogoji-financno-stanje-je-boljse-a-vraca-se-previdnost/>
114. Valicon. (brez datuma). *Zakaj sodelovati?* Pridobljeno 4. januarja 2023 iz <https://www.valicon.net/slwhy-participate/>
115. Rees, C., R. & Segal, M. W. (1984). Role Differentiation In Groups: The Relationship Between Instrumental and Expressive Leadership. *Small group research*, 15(1).
116. Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *The Academy of Management Review*, 12(2), 278–287.
117. Reisinger, H. & Fetterer, D. (2021). Forget Flexibility. Your Employees Want Autonomy. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 20. februarja 2022 iz <https://hbr.org/2021/10/forget-flexibility-your-employees-want-autonomy>

118. Roffey, S. (2016). Positive relationships at Work. V G. L. Oades, M. F. Steger, A. D. Fave, J. Passmore (ur.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*. John Wiley & Sons, Ltd.
119. Roos, W. & van Eeden, R. (2008). The Relationship between Employee Motivation, Job Satisfaction and Corporate Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 1(1).
120. Savage, M. (2021, 13. september). BBC. *What bosses really think about remote work*. Pridobljeno 15. avgusta 2022 iz <https://www.bbc.com/worklife/article/20210908-what-bosses-really-think-about-remote-work>
121. Schriesheim, C. A. & Gardiner, C. C. (1992). A comparative test of magnitude estimation and pair-comparison treatment of complete ranks for scaling a small number of equal-interval frequency response anchors. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 867–877.
122. Schofield, P. (1998). It's true: Happy workers are more productive. *Works Management*, 51(12), 33 – 35.
123. Seers, A. (1989). Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 43(1), 118-135.
124. Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.
125. Shih, C. (2022). Harvard Business Review. *Keeping Hybrid Employees Engaged*. Pridobljeno 20. avgusta 2022 iz <https://hbr.org/2022/08/keeping-hybrid-employees-engaged>
126. Shipilov, A. (2012). Strategic multiplexity. *Strategic Organization*, 10(3), 215–222.
127. Shore, L., M., Tetrick, L., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
128. Sepalla, E. & Cameron, K. (2015). Proof That Positive Work Cultures Are More Productive. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 18. januarja 2022 iz <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>
129. Smale, A, Bagdadli, S., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickmann, M., Dysvik, A., Gianecchini, M, Kaše, R., Lazarova, M., Reichel, A., Rozo, P. & Verbruggen, M. (2018). Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4).
130. Spector, P. E. (2003). *Industrial and organizational psychology – Research and practice* (3. izd.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
131. Statistical Solutions. (2013). *Confirmatory Factor Analysis*. Pridobljeno 19. januarja 2023 iz <https://www.statisticssolutions.com/academic-solutions/resources/directory-of-statistical-analyses/confirmatory-factor-analysis>
132. Statistical Solutions. (brez datuma). *Factor Analysis*. Pridobljeno 19. januarja 2023 iz <https://www.statisticssolutions.com/free-resources/directory-of-statistical-analyses/factor-analysis/>

133. Stropoli, R. (2021). Are We Really More Productive Working from Home? *Chicago Booth Review*. Pridobljeno 16. avgusta 2022 iz <https://www.chicagobooth.edu/review/are-we-really-more-productive-working-home>
134. Sundin, K. (2010). *Virtual Team: Work/Life Challenges - Keeping Remote Employees Engaged*. Cornell University Library.
135. Switzer, D. S. (2021). *The Evolution of the Virtual Workplace – What’s Your Plan? Preparing for Post-Pandemic Realities* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. marca 2022 iz <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2021/future-of-remote-work-whats-your-plan-in-2021.html>
136. Teye-Kwadjo, E. & de Bruin, G. P. (2021). Rasch Analysis of the Proactive Personality Scale. *Psychological Reports*.
137. Toppr. (brez datuma). *Factor Analysis*. Pridobljeno 17. septembra 2022 iz <https://www.toppr.com/guides/algebra/factorisation/factor-analysis/>
138. Tran, K., T., Nguyen, P., V., Dang, T., T., U. & Ton, T., N., B. (2018). The Impacts of the High-Quality Workplace Relationships on Job Performance: A Perspective on Staff Nurses in Vietnam. *Behavioral sciences*, 8(12), 109.
139. Tse, H. H. M. & Dasborough, M. T. (2008). A Study of Exchange and Emotions in Team Member Relationships. *Group & Organization Management*, 33, 194-215.
140. Uedufy. (2023). *How To Interpret Model Fit Results In AMOS*. Pridobljeno 19. januarja 2023 iz <https://uedufy.com/how-to-interpret-model-fit-results-in-amos/>
141. Uhl-Bien, M. & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511–532.
142. Umphress, E., Labianca, G., Brass, D. & Kass, E. (2003). The Role of Instrumental and Expressive Social Ties in Employees' Perceptions of Organizational Justice. *Organization Science*, 14(6), 738-753, 754-756.
143. Underwood, R., Mohr, D. & Ross, M. (2015). Attachment Style, Leadership Behavior, and Perceptions of Leader Effectiveness in Academic Management. *Journal of Leadership Education*, 15(4).
144. Vecchio, R. P. & Gobdel, B. C. (1984). The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 5–20.
145. Venkataramani, V., Labianca, G. & Grosser, T., J. (2013). Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction, and Organizational Attachment. *Journal of Applied Psychology*, 99(3).
146. Verbrugge, L. M. (1979). Multiplexity in Adult Friendships. *Oxford University Press*, 57(4), 1286-1309.
147. Wanberg, C. R. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-85.
148. Warstrom. (2021). Key To Making Hybrid Work? Meaningful Engagement. *Forbes*. Pridobljeno 17. februarja 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/johnnywarstrom/2021/08/18/the-key-to-making-hybrid-work-meaningful-engagement/?sh=ae8f1f2791a1>

149. Wayt, T. (2022, 16. junij). Elon Musk slams work from home - after calling into virtual Twitter meeting 10 minutes late. *New York Post*. Pridobljeno 15. avgusta 2022 iz <https://nypost.com/2022/06/16/elon-musk-slams-work-from-home-after-calling-into-virtual-twitter-meeting-late/>
150. Wessinger, J. A. (2020). The importance of relationship-building in virtual environments. *CUInsight*. Pridobljeno 25. februarja 2022 iz <https://www.cuinsight.com/the-importance-of-relationship-building-in-virtual-environments/>
151. Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
152. Williams, H. M., Parker, S. K. & Turner, N. (2010). Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 301-324.
153. World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report*. Pridobljeno 2. januarja 2022 iz <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
154. Wu, H. & Chen, Y. (2020). The Impact of Work from Home (WFH) on Workload and Productivity in Terms of Different Tasks and Occupations. V C. Stephanidis, G. Salvendy, J. Wei, S. Yamamoto, H. Mori, G. Meiselwitz, F. Fui-Hoon & K. Siau (ur.), *HCI 2020: HCI International 2020 – Late Breaking Papers: Interaction, Knowledge and Social Media*, (str. 693–706). Cham: Springer.
155. 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, 43–54.



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Vprašalnik

1. Koliko let delovnih izkušenj imate?

2. Ali pretežno opravljate pisarniško delo?

- Da
- Ne

3. Kakšna je vaš trenuten oz. zadnji poklic? Prosimo, označite tistega, ki je najbližje.

- **Manager:** Vaša primarna zadolžitev je administracijsko in komercialno managiranje. Ste manager, če ste odgovorni za vodenje ljudi. Manager ste tudi, če ste odgovorni za organizacijo ali posamezno enoto vaše organizacije.
- **Strokovnjak:** Vaše primarno delo je na profesionalnem področju, na primer znanosti in inženirstva, prava, IKT, profesor, socialni in kulturni strokovnjak, zdravstveni strokovnjak, vključno z medicinskimi sestrami. Potrebujete visokošolsko izobrazbo ali podobno temu.
- **Uradnik:** Vaša glavna zadolžitev je podpora drugih in/ali delo v administrativnih in storitvenih vlogah, na primer storitveni, prodajni uslužbenec ali uradnik. Ne potrebujete visokošolske izobrazbe. Primer storitvenega uradnika; skladiščnik.
- **Izučeni delavec:** Vaša primarna zadolžitev potrebuje visoko usposobljenost, ampak po navadi ne zahteva diplome; biti tehnik. Na primer delate kot usposobljen kmetijski, gozdni ali ribiški delavec; obrtnik ali podobni delavec; upravljalec obrata ali stroja, monter, voznik).
- **Drugi delavci:** Vaša primarna zadolžitev je poklic, ki pogosto nima formalnega poklicnega usposabljanja (čistilec in pomočniki, delavci v kmetijstvu, gozdarstvu, ribištvu, pomočniki za pripravo hrane, ulični in s tem povezani prodajni in storitveni delavci, delavci v rudarstvu, gradbeništvu, proizvodnji in prometu).

4. Ocenite, v kolikšni meri velja posamezna trditev za vas od 1 do 5. 1 pomeni »Nikakor se ne strinjam«; 2 pomeni »Ne strinjam se«; 3 »Niti se ne strinjam niti se strinjam«; 4 pomeni »Strinjam se« in 5 pomeni »Popolnoma se strinjam«.

- Ko vidim nekaj, kar mi ni všeč, to popravim.
- Ne glede na verjetnost realizacije, če v nekaj verjamem, bom to uresničil/a.
- Rad/a sem zagovornik svojih idej, tudi kadar nasprotujem drugim.
- Odlično prepoznavam priložnosti.
- Vedno iščem načine, kako nekaj izboljšati.
- Če verjamem v idejo, mi nobena ovira ne prepreči, da jo uresničim.

5. Ocenite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami glede vašega vedenja v preteklem letu v povprečnem tednu v preteklih treh mesecih. 1 pomeni "Nikoli"; 2 pomeni »Redko«; 3 pomeni »Včasih«; 4 pomeni »Pogosto« in 5 pomeni "Zelo pogosto/ vedno".

- Poskušali preživeti čim več časa s svojim nadrejenim?
- Poskušali vzpostaviti dober odnos s svojim nadrejenim?
- Se močno trudili spoznati svojega nadrejenega?
- Začeli pogovor s sodelavcem izven vašega oddelka?
- Se poskusili družiti s sodelavci izven vašega oddelka?
- Poskušali spoznati čim več ljudi iz drugih oddelkov na osebni ravni?

6. Ocenite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami glede vašega vedenja v preteklem letu v povprečnem tednu v preteklih treh mesecih. 1 pomeni "Nikoli"; 2 pomeni »Redko«; 3 pomeni »Včasih«; 4 pomeni »Pogosto« in 5 pomeni "Zelo pogosto/ vedno".

- Poiskali povratno informacijo o vaši delovni uspešnosti po opravljeni delovni nalogi pri nadrejenemu ali pri sodelavcu?
- Poiskali povratno informacijo o vaši uspešnosti med opravljanjem naloge pri nadrejenemu ali pri sodelavcu?
- Za mnenje o vašem delu vprašali nadrejenega ali sodelavca?
- Se pogajali z vašim nadrejenim ali s sodelavci o želenih spremembah delovnega mesta?
- Se pogajali z vašim nadrejenim ali s sodelavci o pričakovanih drugih do vas?

7. Ocenite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami glede vašega vedenja v preteklem letu v povprečnem tednu v preteklih treh mesecih. 1 pomeni "Nikoli"; 2 pomeni »Redko«; 3 pomeni »Včasih«; 4 pomeni »Pogosto« in 5 pomeni "Zelo pogosto/ vedno".

- Poskušali na situacijo gledati s svetle strani?
- Poskušali situacijo videti kot izziv, raje kot grožnjo?
- Sami začeli pogovor s sodelavcem, ki ga ne poznate?
- Se pridružili pogovoru skupine sodelavcev?
- Pristopili do neznanega sodelavca s konkretnim namenom, da ga (bolje) spoznate?
- Izrazili svoje mnenje med pogovorom z neznanci?

8. Prosim, opredelite vaš sistem dela v zadnjih treh mesecih?

- Delam v pisarni (fizična prisotnost),
- Delam na daljavo ali od doma,
- Delam hibridno (kombinacija dela v pisarni in dela na daljavo ali od doma).

9. Kdo določi vaše najvišje možno število dni dela na daljavo? *(Na vprašanje odgovarjajo le anketiranci, ki so izbrali hibridno delo)*

- Določeno je z internimi pravilniki/ akti,
- Za posameznika število dni določi nadrejeni ali drugi (npr. kadrovska služba),
- Posameznik število dni določi v dogovoru z nadrejenim ali drugimi (npr. kadrovska služba),
- Posameznik število dni določi sam zase.

10. Kdo določi vaše dejansko število dni dela na daljavo? *(Na vprašanje odgovarjajo le anketiranci, ki so izbrali hibridno delo)*

- Določeno je z internimi pravilniki/ akti,
- Za posameznika število dni določi nadrejeni ali drugi (npr. kadrovska služba),
- Posameznik število dni določi v dogovoru z nadrejenim ali drugimi (npr. kadrovska služba),
- Posameznik število dni določi sam zase.

11. Ocenite povprečno število dni na teden, ko delate na daljavo (ali od doma) v primerjavi z delom v pisarni glede na zadnje tri mesece? *(Na vprašanje odgovarjajo le anketiranci, ki so izbrali hibridno delo)*

- Nikoli ne delam na daljavo,
- Na daljavo delam manj kot 1x tedensko,
- 1 dan na teden delam na daljavo, 4 dni v pisarni,
- 2 dni na teden delam na daljavo, 3 dni v pisarni,
- 3 dni na teden delam na daljavo, 2 dni v pisarni,

- 4 dni na teden delam na daljavo, 1 dan v pisarni,
- V pisarni delam manj kot enkrat tedensko.

12. Ali imate določeno število dni obveznega dela na daljavo (ko morate delati izven pisarne)?  
(Na vprašanje odgovarjajo le anketiranci, ki so izbrali hibridno delo)

- Da
- Ne

13. Katerega spola ste?

- Moški
- Ženska
- Drugo
- Ne želim povedati

14. Katerega leta ste bili rojeni?

*Spustni seznam.*

15. Kakšen je vaš trenutni zakonski stan?

- Samski/a
- Poročen/a
- Stanujoč/a s partnerjem
- V razmerju, vendar ne poročen/a ali v zunajzakonski skupnosti
- Ločen/a
- Vdovel/a
- Drugo (prosim navedite)

16. Katera je najvišja stopnja dosežene izobrazbe, ki ste jo dosegli? Prosim označite pripadajoči kvadrataček.

- Osnovnošolska
- Srednješolska
- Višješolska
- Visokošolska
- Univerzitetna
- Magisterij
- Doktorat

17. Ali ste v zadnji organizaciji zaposleni manj kot leto dni?

- Da
- Ne

18. Prosim, opredelite svoj tip zaposlitve.

- Zaposlitev za določen čas.
- Zaposlitev za nedoločen čas.
- Pogodbeno delo.

19. Koliko zaposlenih je v vaši organizaciji?

- Manj kot 10 zaposlenih
- Od 10 do vključno 49 zaposlenih

- Od 50 do vključno 249 zaposlenih
- Od 250 do vključno 999 zaposlenih
- Od 1.000 do vključno 4.999 zaposlenih
- Več kot 5.000 zaposlenih

20. V kateri dejavnosti v glavnem delate?

- Kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo, lovstvo
- Rudarstvo in pridobivanje naravnih virov
- Energetika
- Gradbeništvo
- Proizvodnja (predelovalne dejavnosti)
- Prodaja na debelo
- Maloprodaja
- Prevoz in skladiščenje
- Informacijska dejavnost
- Finančna in zavarovalniška dejavnost
- Nepremičninska dejavnost
- Strokovne, znanstvene in tehnične storitve
- Upravljanje podjetij in skupin
- Upravne in podporne storitve ter storitve ravnanja z odpadki in sanacije
- Izobraževalna dejavnost
- Zdravstvo in socialna oskrba
- Umetnost in razvedrilo
- Gostinstvo in turizem
- Javna uprava
- Drugo (prosim navedite)

## Priloga 2: Osnovni podatki vzorca

		Frekvenca (n = 1.021)	Odstotek [v %]
<b>Spol</b>	Moški	375	36,73
	Ženska	644	63,08
	Ne želim odgovoriti	2	0,20
<b>Starost v letih</b>			
	od 22 do 31	154	15,08
	od 32 do 41	275	27,03
	od 42 do 51	255	24,98
	od 52 do 61	302	29,58
	od 62 do 71	34	3,33
<b>Stopnja dosežene izobrazbe</b>			
	Osnovnošolska	1	0,10
	Srednješolska	287	28,11
	Višješolska	133	13,03
	Visokošolska	171	16,75
	Univerzitetna	270	26,44
	Doktorat	22	2,15
<b>Število let delovne dobe</b>			
	od 1 do 7	207	20,27
	od 8 do 14	152	14,89
	od 15 do 21	172	16,85
	od 22 do 28	127	12,44
	od 29 do 35	213	20,86
od 36 do 42	143	14,01	
<b>Ali ste v zadnji organizaciji zaposleni manj kot leto dni?</b>			
	da	124	12,14
	ne	897	87,86
<b>Tip zaposlitve</b>			
	Zaposlitev za določen čas.	124	12,14
	Zaposlitev za nedoločen čas.	871	85,31
	Pogodbeno delo.	26	2,55
<b>Trenuten zakonski stan</b>			
	Samski/a	163	15,96
	Poročen/a	413	40,45
	Stanujoč/a s partnerjem	216	21,16
	V razmerju, vendar ne poročen/a ali v zunajzakonski skupnosti	149	14,59
	Ločen/a	60	5,88
	Vdovel/a	14	1,37
	Drugo	6	0,59

se nadaljuje

**Priloga 2: Osnovni podatki vzorca (nad.)**

		<b>Frekvenca (n = 1.021)</b>	<b>Odstotek [v %]</b>
<b>Število zaposlenih v organizaciji</b>	Manj kot 10 zaposlenih	164	16,06
	Od 10 do vključno 49 zaposlenih	196	19,20
	Od 50 do vključno 249 zaposlenih	272	26,64
	Od 250 do vključno 999 zaposlenih	214	20,96
	Od 1.000 do vključno 4.999 zaposlenih	125	12,24

*Vir: lastno delo.*



### Priloga 3: Dejavnost oziroma panoga delovanja vzorca

		Frekvenca (n = 1.021)	Odstotek [v %]
<b>Dejavnost oziroma panoga delovanja</b>	Kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo, lovstvo	11	1,08
	Rudarstvo in pridobivanje naravnih virov	3	0,29
	Energetika	23	2,25
	Gradbeništvo	37	3,62
	Proizvodnja (predelovalne dejavnosti)	118	11,56
	Prodaja na debelo	41	4,02
	Maloprodaja	52	5,09
	Prevoz in skladiščenje	26	2,55
	Informacijska dejavnost	77	7,54
	Finančna in zavarovalniška dejavnost	75	7,35
	Nepremičninska dejavnost	7	0,69
	Strokovne, znanstvene in tehnične storitve	108	10,58
	Upravljanje podjetij in skupin	7	0,69
	Upravne in podporne storitve ter storitve ravnanja z odpadki in sanacije	12	1,18
	Izobraževalna dejavnost	79	7,74
	Zdravstvo in socialna oskrba	95	9,30
	Umetnost in razvedrilo	12	1,18
	Gostinstvo in turizem	18	1,76
	Javna uprava	220	21,55
	Drugo	0	0,00

*Vir: lastno delo.*

#### Priloga 4: Opisna statistika modelov hibridnega dela

		Frekvenca	Odstotek [v %]	Odstotek glede na celoto (n = 2021)	Kumulativen odstotek [v %]
<b>Opredelitev sistema dela (n = 1.021)</b>	Delo v pisarni	644	63,08	63,08	63,1
	Delo na daljavo	58	5,68	5,68	68,8
	Hibridno delo	319	31,24	31,24	100
<b>Če anketiravec opredeli svoj sistem dela kot hibridno delo:</b>					
<b>Kdo določi najvišje možno število dni dela na daljavo? (n = 319)</b>	Interni pravilniki	136	42,63	13,32	46,6
	Nadrejeni ali drugi	24	7,52	2,35	50,2
	Posameznik v dogovoru z nadrejenim ali drugimi	95	29,78	9,30	79,9
	Posameznik sam zase	64	20,06	6,27	100
<b>Kdo določi vaše dejansko število dni dela na daljavo? (n = 319)</b>	Interni pravilniki	77	24,14	7,54	24,1
	Nadrejeni ali drugi	35	10,97	3,43	35,1
	Posameznik v dogovoru z nadrejenim ali drugimi	120	37,62	11,75	72,7
	Posameznik sam zase	87	27,27	8,52	100
<b>Povprečno število dni dela na daljavo (n = 319)</b>	Nikoli ne delam na daljavo	8	2,51	0,78	2,5
	Manj kot enkrat tedensko	51	15,99	5,00	18,5
	1 dan na daljavo, 4 v pisarni	58	18,18	5,68	36,7
	2 dni na daljavo, 3 v pisarni	90	28,21	8,81	64,9
	3 dni na daljavo, 2 v pisarni	65	20,38	6,37	85,3
	4 dni na daljavo, 1 v pisarni	23	7,21	2,25	92,5
	V pisarni delam manj kot enkrat tedensko	24	7,52	2,35	100
<b>Obvezno število dni dela na daljavo (n = 319)</b>	da	36	11,29	3,53	11,3
	ne	283	88,71	27,72	100

Vir: lastno delo.

**Priloga 5: Ustreznost modela (angl. model fit) potrjevalne faktorске analize (CFA), pripravljene v programu SPSS Amos**

**Povzetek ustreznosti modela**

**CMIN**

<b>Model</b>	<b>NPAR</b>	<b>CMIN</b>	<b>DF</b>	<b>P</b>	<b>CMIN/DF</b>
Privzet model	66	338,341	104	0	3,253
Nasičen model	170	0	0		
Neodvisen model	34	7493,659	136	0	55,1

**Osnovne primerjave**

<b>Model</b>	<b>NFI Delta1</b>	<b>RFI rho1</b>	<b>IFI Delta2</b>	<b>TLI rho2</b>	<b>CFI</b>
Privzet model	0,955	0,941	0,968	0,958	0,968
Nasičen model	1		1		1
Neodvisen model	0	0	0	0	0

**Parsimonalne mere**

<b>Model</b>	<b>PRATIO</b>	<b>PNFI</b>	<b>PCFI</b>
Privzet model	0,765	0,73	0,74
Nasičen model	0	0	0
Neodvisen model	1	0	0

**FMIN**

<b>Model</b>	<b>FMIN</b>	<b>F0</b>	<b>LO 90</b>	<b>HI 90</b>
Privzet model	0,332	0,23	0,179	0,288
Nasičen model	0	0	0	0
Neodvisen model	7,347	7,213	6,939	7,494

**RMSEA**

<b>Model</b>	<b>RMSEA</b>	<b>LO 90</b>	<b>HI 90</b>	<b>PCLOSE</b>
Privzet model	0,047	0,041	0,053	0,805
Neodvisen model	0,23	0,226	0,235	0

## AIC

<b>Model</b>	<b>AIC</b>	<b>BCC</b>	<b>BIC</b>	<b>CAIC</b>
Privzet model	470,341	472,713		
Nasičen model	340	346,108		
Neodvisen model	7561,659	7562,88		

## ECVI

<b>Model</b>	<b>ECVI</b>	<b>LO 90</b>	<b>HI 90</b>	<b>MECVI</b>
Privzet model	0,461	0,41	0,519	0,463
Nasičen model	0,333	0,333	0,333	0,339
Neodvisen model	7,413	7,139	7,694	7,415

## HOELTER

<b>Model</b>	<b>HOELTER 0,05</b>	<b>HOELTER 0,01</b>
Privzet model	389	424
Neodvisen model	23	25