

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA KONFIGURACIJ LASTNOSTI OBLIKOVANJA DELA  
IN NJIHOVIH VPLIVOV NA REZULTATE NA RAVNI  
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, september 2020

AMADEJA LAMOVŠEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Amadeja Lamovšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza konfiguracij lastnosti oblikovanja dela in njihovih vplivov na rezultate na ravni zaposlenih, pripravljena v sodelovanju z mentorjem izr. prof. dr. Matejem Černetom in somentorico doc. dr. Darijo Aleksić

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna
3. 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 plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem 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 3. 9. 2020

Podpis študentke \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 DELO NA DALJAVO.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Digitalizacija .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Razvoj dela na daljavo.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Oblike dela na daljavo .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Prednosti dela na daljavo .....</b>	<b>12</b>
1.4.1 Prednosti za zaposlene.....	12
1.4.2 Prednosti za podjetja .....	14
<b>1.5 Izzivi dela na daljavo .....</b>	<b>15</b>
1.5.1 Izzivi dela na daljavo za zaposlene .....	15
1.5.2 Izzivi dela na daljavo za podjetja .....	16
<b>2 DIMENZIJE OBLIKOVANJA DELA.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Značilnosti naloge .....</b>	<b>20</b>
2.1.1 Avtonomija .....	20
2.1.2 Raznolikost delovnih nalog .....	21
2.1.3 Pomen delovnih opravil.....	21
2.1.4 Zaokroženost dela.....	21
2.1.5 Povratne informacije iz dela.....	22
<b>2.2 Značilnosti znanja .....</b>	<b>22</b>
2.2.1 Kompleksnost delovnega mesta .....	22
2.2.2 Procesiranje informacij.....	23
2.2.3 Reševanje problemov .....	23
2.2.4 Raznolikost veščin.....	23
2.2.5 Specializacija.....	24
<b>2.3 Družbene značilnosti.....</b>	<b>24</b>
2.3.1 Družbena podpora .....	24
2.3.2 Soodvisnost dela .....	25
2.3.3 Povezanost izven organizacije.....	26
2.3.4 Povratne informacije od drugih .....	26
<b>2.4 Kontekst dela .....</b>	<b>27</b>
2.4.1 Ergonomija .....	27
2.4.2 Pogoji pri delu .....	27
2.4.3 Uporaba opreme .....	27
<b>2.5 Povezanost z delovnim mestom.....</b>	<b>28</b>
2.5.1 Interakcija z vodjo .....	28
2.5.2 Izolacija .....	28
2.5.3 Samoiniciativno preoblikovanje dela .....	29
<b>3 IZIDI DELA NA RAVNI ZAPOSLENIH.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Zadovoljstvo pri delu .....</b>	<b>30</b>

3.2 Uspešnost pri delu .....	32
3.3 Izgorelost.....	33
<b>4 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....</b>	<b>34</b>
4.1 Namen in cilj raziskave.....	34
4.2. Opredelitev problema in raziskovalnih vprašanj .....	34
4.3 Zasnova raziskave in metodologija .....	35
4.3.1 Kvantitativni del raziskave .....	36
4.3.2 Kvalitativni del raziskave .....	39
<b>5 REZULTATI RAZISKAVE.....</b>	<b>40</b>
5.1 Opisne statistike kvantitativnega dela raziskave.....	40
5.2 Opisne statistike kvalitativnega dela raziskave.....	41
4.4 Odgovarjanje na zastavljena raziskovalna vprašanja .....	43
<b>6 DISKUSIJA.....</b>	<b>50</b>
6.1 Interpretacija rezultatov .....	50
6.2 Teoretični prispevki .....	51
6.2.1 Analiza izidov dela na daljavo napram na fizični lokaciji organizacije.....	52
6.2.2 Analiza dimenzij dela v povezavi z izidi pri delu .....	53
6.3 Praktična priporočila.....	55
6.3.1 Priporočila managerjem pri oblikovanju dela na sploh.....	56
6.3.2 Priporočila za managerje pri oblikovanju dela na daljavo .....	57
6.3.3 Priporočila managerjem pri delu iz fizične lokacije organizacije .....	59
6.3.4 Splošne usmeritve pri določanju politike dela.....	59
6.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	60
<b>SKLEP .....</b>	<b>62</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>64</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>78</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz deleža začetka dela na daljavo zaradi Covid-19 po državah.....	9
Tabela 2: Pregled statistično značilnih razlik dimenzij dela med zaposlenimi, ki delajo na daljavo in zaposlenimi, ki delajo iz fizične lokacije organizacije .....	44
Tabela 3: Pregled razlik proučevanih izidov pri delu glede na tip dela .....	44
Tabela 4: Prikaz statistično značilnih vplivov dimenzij dela na izide pri delu .....	46
Tabela 5: Razlike vpliva dimenzij oblikovanja dela med delom na daljavo in delom na lokaciji organizacije.....	47
Tabela 6: Prikaz povzetka ugotovitev .....	49

## KAZALO SLIK

Slika 1: Pregled razvoja modernih fleksibilnih oblik dela skozi čas.....	6
Slika 2: Pregled deleža podjetij v državi s fleksibilnimi pogoji dela v primerjavi z deležem prebivalcev, ki menijo, da je fleksibilno delo nova normala.....	8
Slika 3: Pregled deleža zaposlenih, ki včasih delajo na daljavo v primerjavi po državah v obdobju 2008–2019 .....	8
Slika 4: Pregled zaznanih prednosti teledela po starostni strukturi v letu 2017.....	13
Slika 5: Model značilnosti dela .....	19
Slika 6: Shematični prikaz povezave med proaktivno osebnostjo, avtonomijo in uspešnostjo pri delu.....	30
Slika 7: Proučevani raziskovalni model .....	35
Slika 8: Grafični prikaz statistično značilnih vpliva dimenzij dela ločeno na delo na daljavo in delo na lokaciji organizacije.....	47
Slika 9: Priporočila managerjem .....	56

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na zadovoljstvo pri delu.....	1
Priloga 2: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na zadovoljstvo pri delu pri zaposlenih, ki delajo na daljavo.....	4
Priloga 3: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na zadovoljstvo pri delu pri zaposlenih, ki delajo iz lokacije organizacije .....	7
Priloga 4: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na uspešnost pri delu pri zaposlenih.....	9
Priloga 5: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na uspešnost pri delu pri zaposlenih, ki delajo na daljavo.....	12
Priloga 6: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na uspešnost pri delu pri zaposlenih, ki delajo iz lokacije organizacije .....	15
Priloga 7: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na manjšo možnost izgorelosti pri delu .....	18
Priloga 8: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na manjšo možnost izgorelosti pri delu pri zaposlenih, ki delajo na daljavo .....	21
Priloga 9: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na manjšo možnost izgorelosti pri delu pri zaposlenih, ki delajo iz lokacije organizacije.....	24
Priloga 10: Prikaz baze podatkov kvalitativne analize.....	27

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

Covid-19 – koronavirus

IKT – informacijsko-komunikacijska tehnologija

IoT – (angl. internet of things); internet stvari

ipd. – in podobno

ITAC – (angl. International telecommuting advisory council)

itd. – in tako dalje

IWB – (angl. innovative work behavior); inovativno obnašanje pri delu

JDS – (angl. job diagnostic survey); vprašalnik za diagnozo delovnega mesta

LMX – (angl. leader-member exchange); izmenjava vodja-sledilec

MJDQ – (angl. Multimethod job design questionnaire); večmetodni vprašalnik za oblikovanje delovnega mesta

NAICS – (angl. North American industry classification system); severnoameriški sistem klasifikacije industrijskih dejavnosti

npr. – na primer

OCB – (angl. organizational citizenship behavior); državljansko vedenje v organizaciji

oz. – oziroma

SPSS – (angl. Statistical Package for the Social Science); specializirani program za statistične analize

UK – (angl. United Kingdom); Združeno kraljestvo

WDQ – (angl. Work design questionnaire); vprašalnik o značilnostih dela

ZDA – Združene države Amerike

## UVOD

Informacijsko komunikacijska tehnologija (v nadaljevanju IKT) je spodbudila spremembo managerskih in organizacijskih pristopov ter pred izziv postavila tradicionalno razmišljanje managerjev (Staples, Hulland & Higgins, 1999). Le-ta je omogočila, da zaposleni opravljajo zastavljene delovne naloge in so povezani s poslovnimi viri, tudi ko niso fizično prisotni na lokaciji organizacije (Coenen & Kok, 2014). Temu načinu dela, ko zaposleni ne dela na fizični lokaciji podjetja, pač pa lahko delo opravlja od doma, v drugih pisarnah, v barih ali celo med potovanjem, pravimo delo na daljavo (angl. remote work; telecommuting) oziroma z drugo besedo tudi teledelo (angl. telework) (Staples, 2001; Coenen & Kok, 2014).

Delo na daljavo je postalo popularen način izvedbe dela mnogih sodobnih podjetij. Prilagoditev delovnih mest za tovrstno delo se je izkazala za pomembno strategijo podjetij, ki si želijo slediti poslovnim trendom in povečati trajnostnost (angl. sustainability) poslovanja (Woolliams & Trompenaars, 2013). Koncept dela na daljavo je privlačen tako za zaposlene kot tudi za delodajalce. Slednji vidijo prednost predvsem v zmanjšanju stroškov najema prostora in stroškov prevoza, prav tako pa delo na daljavo podjetju omogoča večjo agilnost, saj zaposleni lahko delajo od kjerkoli in kadarkoli (Pinsonneault & Boisvert, 2001). Ugotovljeno je bilo, da možnost dela na daljavo privlači zaposlene, kar podjetju posledično veča nabor talentov (angl. pool of talents) in hkrati pozitivno vpliva na zadrževanje talentov ter ključnih zaposlenih znotraj podjetja (Thompson, Payne & Taylor, 2015; Duxbury & Halinski, 2014; Potter, 2013). Picu in Dinu (2016) ugotavljata, da je delo na daljavo povezano s produktivnostjo, zadovoljstvom pri delu in uspešnostjo pri delu. Raziskave kažejo, da delo na daljavo izboljšuje produktivnost, predvsem na račun manj motečih dejavnikov pri delu, in pozitivno vpliva na ravnovesje med zasebnim in poslovnim življenjem (Mekonnen, 2013).

Managerji si zaradi vseh prepoznanih prednosti želijo oblikovati delovna mesta, ki bi zaposlenim dopuščala možnost dela na daljavo dela. Kljub marsikateremu pozitivnem učinku tovrstnega dela, pa so bile v povezavi s tem načinom dela, prepoznane tudi negativne posledice. Največkrat preučevan negativen učinek je koncept izgorelosti. Le-ta je v današnjih časih postal izjemno aktualna tematika, ki pa je zaenkrat še brez jasnih odgovorov na vprašanje, katere dimenzije oblikovanja dela lahko verjetnost za nastanek izgorelosti zmanjšajo. Z odgovori na ta vprašanja in zavedanjem možnosti pozitivnih in negativnih posledic, bodo managerji lahko oblikovali delo na daljavo na način, ki bo spodbujal čim več pozitivnih posledic ter čim bolj zmanjševal negativne. Ustvarjanje, uvedba in ohranitev delovnega okolja, ki omogoča možnost dela na daljavo, potrebuje spremembo tako organizacijske kulture same organizacije kot kulture samih zaposlenih (Greer & Payne, 2014).

Oblikovanje delovnega mesta obravnava vhodne informacije, proces dela, izid dela in sam delovni kontekst. V slednjega med drugim spada oblikovanje organizacijske kulture in vloge organizacije, določitev vloge zaposlenega v organizaciji, določitev razpona odločanja in nadzora zaposlenega, ipd. (Ferris, Munyon, Basik & Buckley, 2008). Parker (2014) pravi, da oblikovanje delovnega mesta zajema določitev vsebine dela in organizacijo dela, nalog, dejavnosti, odnosov ter odgovornosti. Namen oblikovanja dela je predvsem zadostiti tehnološkim in organizacijskim zahtevam na strani podjetja in družbenim ter osebnostnim zahtevam na strani zaposlenih (Davis, 1966).

Delo je oblikovano s strani managerjev preko formalnih kontrolnih mehanizmov, po principu od zgoraj navzdol (angl. top-down method). Managerji zaposlenim določijo kontekst dela in s tem prenesejo organizacijske cilje na cilje posameznika (Munyon, Summers, Buckley & Ranft, 2010). Delo na daljavo pa poleg organiziranja dela s strani managerja omogoča tudi pristop k oblikovanju dela na ravni posameznika, in sicer po principu od spodaj navzgor (angl. bottom-up method). Gre za pristop, pri katerem posameznik samoiniciativno preoblikuje svoje delovno mesto (angl. job crafting), s tem ko se odloča o načinu dela, razporejanju nalog in času opravljanja nalog (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Teorije oblikovanja dela temeljijo na oceni in spremembi delavčevega fizičnega ali družbenega konteksta ali opravljenih nalog oziroma dimenzij Modela obogatitve dela (angl. Job Characteristics Model). Dimenzije Modela obogatitve dela so opredeljene kot objektivne in merljive lastnosti nalog opravljenih pri delu (Hackman & Oldham, 1980). Le-te lahko delimo na motivacijske, družbene in kontekstualne. Prve zajemajo motivacijske pristope, ki delo obogatijo (Morgeson & Campion, 2003), mednje pa štejemo dimenzije, ki odražajo zahteve delovnih nalog (avtonomija, raznolikost delovnih nalog, pomembnost delovnih nalog, zaokroženost dela in povratne informacije z dela) ter potrebno znanje delavca za opravljanje nalog (kompleksnost delovnega mesta, procesiranje informacij, reševanje problemov, raznolikost veščin in specializacija) (Campion & McClelland, 1993; Morgeson & Humphrey, 2006). Družbene značilnosti zajemajo medosebne in družbene vidike, kot sta na primer družbena podpora in povezanost izven organizacije, kontekstualne značilnosti pa odražajo fizični in okoljski kontekst, v katerem je delo izvedeno, denimo ergonomija, pogoji pri delu in poraba opreme (Morgeson & Humphrey, 2006).

Iz zgornjih ugotovitev lahko razberemo, da je oblikovanje dela precej kompleksen proces, zato je zahteva podrobno analizo in proučitev. V preteklosti je bilo opravljenih že precejšnje število raziskav o oblikovanju tradicionalnega dela, dandanes pa se morajo managerji prilagoditi in naučiti upravljati ljudi pri delu tudi na daljavo. V srednjem managementu, kamor spadajo vodje poslovnih enot ali večjih oddelkov organizacije, je pri ideji o uvedbi tovrstnega načina dela, moč zaznati odpor. Za uvedbo



uspešne prakse poslovanja na daljavo in najboljši izkoristek vseh prednosti tovrstnega dela, moramo namreč tako zaposlene kot managerje ustrezno usposobiti in jim omogočiti razvoj novih veščin, potrebnih za delo na daljavo. Dodatno izobraževanje in uvajanje sprememb pa pri vodilnih kadrih dostikrat ni zaželeno (O'Keefe, 2008). Glede na to, da se delo na daljavo razvija in postaja, še posebej v kriznih časih, nujen način dela za obstoj podjetij, se mi zdi ključno, da managerji razumejo, kako lahko s pomočjo različnih dimenzij, delo oblikujejo na način, da maksimirajo zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih ter zmanjšajo potencialne negativne posledice, kot sta osamljenost in izgorelost. Za ta namen je potrebno narediti holistični pogled na celovit model oblikovanja dela in preveriti, katere dimenzije so bolj prisotne ter pomembnejše pri delu na daljavo, katera konfiguracija dimenzij oblikovanja dela, v smislu njihovega prepletanja in sovplivanja, je najugodnejša za želene izide pri delu na ravni zaposlenih ter ali se konfiguracija spreminja v primeru dela na daljavo in dela iz fizičnih lokacij organizacije.

Namen raziskave je prispevati k razumevanju, kako oblikovati tako delovno mesto, da bo usklajevalo želje managerjev na eni strani in želje zaposlenih na drugi. Cilj raziskave je ugotoviti, katere konfiguracije dimenzij oblikovanja delovnega mesta so najbolj povezane z večjim zadovoljstvom pri delu, večjo uspešnostjo pri delu in manjšo možnostjo za izgorelost. Ob tem sem ugotavljala tudi razlike med zaposlenimi, ki delajo na daljavo, in zaposlenimi, ki delajo iz fizične lokacije organizacije.

V svoji magistrski nalogi sem proučevala konfiguracije dimenzij oblikovanja dela glede na tri možne izide na ravni zaposlenih: zadovoljstvo pri delu (angl. job satisfaction), uspešnost pri delu (angl. job performance) in izgorelost (angl. burnout), pri čemer je zadnji izid negativen, prva dva pa pozitivna, raziskava vseh njih pa pomembna, saj vplivajo na poslovanje podjetja. Tako managerji kot zaposleni si želijo, da bi se pozitivni izidi pojavljali v čim večji meri, negativni pa v čim manjši. Na te lahko vplivamo z različnimi dimenzijami oblikovanja dela, prav tako pa se med sabo razlikujejo glede na to ali se delo izvaja v fizični lokaciji organizacije ali na daljavo.

Magistrska naloga je eksploratorne narave in vsebuje raziskovalna vprašanja. Razdeljena je na teoretični del in empirični del. V prvem delu je predstavljena teorija dela na daljavo, dimenzije oblikovanja dela in trije izbrani izidi na ravni zaposlenih. Pri teoretičnem delu je uporabljena metoda eksplorativne ali poizvedovalne raziskave. Večine literature je pridobljene iz tujih baz, denimo Science Direct, SAGE Journals Online, EBSCOhost, JStore, SpringerLink, Wiley in Taylor Francis. Najdeno verodostojno, pomembno in aktualno literaturo iz naštetih baz, sem preučila in iz člankov izluščila pomembne informacije. V naslednjem koraku sta bili uporabljeni metodi deskripcije in sinteze, s pomočjo katerih sem prej razbrane informacije zapisala v teoretični del. Temu sledi empirični del, v katerem predstavim glavne ugotovitve, teoretične prispevke, praktična priporočila, omejitve in usmeritve za nadaljnje

raziskovanje. Kvantitativni del temelji na vprašalniku, ki preverja dimenzije oblikovanja dela in rezultate. Podatki so bili zbrani v sklopu globalnega projekta oblikovanja dela (angl. Global Work Design) v okviru kadrovske divizije združenja Academy of Management. Na koncu so predstavljene tudi ugotovitve iz opravljenih intervjujev z direktorji in vodjami. S pomočjo le- teh je bil pridobljen globlji pogled na delo na daljavo, kateri služi za pripravo napotkov za managerje in snovanje predlogov za nadaljnja raziskovanja. Glede na trenutno koronavirus krizo (angl. Coronavirus, v nadaljevanju Covid-19) so odzivi intervjuvancev presenetljivo pozitivni, prav tako je bilo izkazano precejšnje zanimanje za deljenje izsledkov raziskave. Vse ugotovitve so celostno predstavljene v tabeli in sliki, ki managerjem dajejo jasne napotke, s katero konfiguracijo dimenzij dela oblikovati delo na način, da ta prispeva k najboljšim možnim proučevanim izidom.

## **1 DELO NA DALJAVO**

### **1.1 Digitalizacija**

Ljudje smo se razvili iz lovcev in nabiralcev, do poljedelcev in kasneje do industrijske družbe, dandanes pa smo opredeljeni kot informacijska družba. Vsako obdobje od naštetih so zaznamovala pomembna tehnološka odkritja in napredki, ki so človeštvu omogočili povečanje osebne in organizacijske produktivnosti (Penn, 1995). V začetku 19. stoletja se je pojavila potreba po hitrejši obdelavi popisnih podatkov, kar je vodilo do velike tekmovalnosti podjetij, vseh s skupnim ciljem: odkriti napravo, ki bo to omogočala. Nastal je prvi prototip računalnika- IBM, katerega izum je posledično privedel do industrijske revolucije (Parsons & Oja, 2004). V 20. stoletju se je začela uporabljati beseda »digitalno«, ki izvira iz latinske besede »digitalis« in se nanaša na binarni sistem števil, takrat sprejet kot temeljna logika za digitalne računalnike (Dufva & Dufva, 2019). V tistem času je namreč začela računalniška industrija rasti in podjetja so si konkurirala v razvijanju še zmogljivejših in hitrejših naprav, vse od mobilnih aparatov, interneta, pa do digitalne glasbe. Prvi telefonski izum se je zgodil leta 1976, dve leti kasneje pa je Apple Computer Inc. predstavil prvi osebni računalnik (Brinkley, 2007; Parsons & Oja, 2004). Pojem digitalizacija se torej nanaša na dejanja, ki pretvarjajo različne fizične ali analogne stvari v digitalne podatkovne sisteme. Gre za megatrend, ki oblikuje prihodnost (Dufva & Dufva, 2019).

Tehnologija je postala ključna komponenta sodobnih podjetij, ki spreminja svetovni tok informiranja, trgovanja, investiranja in konkurenčno prednost podjetij (Berisha-Namani, 2009). Sodobna tehnologija omogoča delo preko digitalnih platform, ki služijo kot komunikacijski medij med delodajalci in platformnimi delavci. Digitalne platforme zajemajo možnost oddaljenega izvajanja nalog in obdelavo informacij (Lehdonvirta, 2016). V letu 2011 je svetu predstavljena Industrija 4.0 (Skobelov & Borovik, 2017), ki je preobrazila proizvodnjo, temelječo na strojih, v proizvodnjo, kjer prevladuje digitalizacija (Oztemel & Gursev, 2020). Pojavila se je pametna tehnologija in z njo novi pojmi, denimo

internet stvari (angl. internet of things, v nadaljevanju IoT), računalništvo v oblaku (angl. cloud computing), navidezna in virtualna resničnost (angl. augmented and virtual reality), ti pa so omogočili, da se storitve lahko opravljajo tudi na daljavo (Uskov, Howlett & Jain, 2019). Industrija 4.0 je omogočila vsaditev tehnologij v človeško telo, uporabo nosljivih tehnologij (angl. wearables) in vpeljavo sistemov, ki samostojno rešujejo probleme. S pomočjo napredne tehnologije, so stroji lahko celo del člana odbora, z vsemi pravicami odločanja. Pojavili so se tudi 3D tiskalniki, ki so že postali dostopni tudi posameznikom v vsakdanjem življenju. Z veliko hitrostjo se razvijajo tudi pametna mesta in se širijo po celem svetu, vse pa kaže tudi na povečanje trenda pametnih tovarn v prihodnosti (Oztemel & Gursev, 2020). Industrija 4.0 je relativno nov pojem, na svoji začetni stopnji razvoja, vendar pa smo kljub temu čedalje pogosteje priča razpravam o industriji 5.0. Ta naj bi zajemala prodor umetne inteligence v vsakdanjik in naj bi temeljila na sobivanju ter sodelovanju umetne inteligence in ljudi, in sicer z namenom povečanja človekove sposobnosti in vrnitve človeka v »Center veselja«. Industrija 5.0 je poimenovana kot Družba 5.0, oziroma Pametna skupnost (angl. SuperSmart Society). Za razliko od industrije 4.0, industrija 5.0 ni omejena na proizvodni sektor, pač pa se osredotoča na rešitev družbenih težav s pomočjo integracije fizičnega in virtualnega sveta (Skobelov & Borovik, 2017).

Z uporabo številnih sodobnih tehnologij lahko sedaj zaposleni stalno komunicirajo s svojim podjetjem, ne glede na to, kje se nahajajo. Vse bolj uporabniku prijazni računalniki, virtualne zasebne povezave, digitalni telefonski sistemi in elektronski sistemi za sodelovanje lajšajo komunikacijo in sodelovanje na daljavo (Cox, 2009).

V zadnjih letih se povečuje tudi pametno izobraževanje (angl. smart education, smart e-learning), kar nakazuje na spremenjeno prihodnost tako izobraževanja kot dela. Ustvarjajo se nove poti in načini za deljenje znanja, skladno s tem se pojavljajo priložnosti za maksimizacijo uspeha študentov na podlagi personaliziranega izbora o izobrazbraževanju, lokaciji, stilu in načinu učenja. Pri tem se poudarja tesno sodelovanje med univerzitetami in podjetji, kar prinaša nemalo priložnosti in koristi za vse deležnike - univerzitate oziroma podjetja in študente. S pametnim izobraževanjem lahko univerzitate poskrbijo za aktualne informacije, uporabo najsodobnejših tehnologij in pripravo študentov na uspeh v digitalni dobi. Gre za vsestransko zmago (»win-win« situacijo): univerzitate s tem pridobijo na prepoznavnosti in ugledu, študentje na dragocenem znanju ter potrebnih kompetencah za delo v digitalnem svetu, kar nadalje pripomore k njihovi konkurenčni prednosti, podjetja pa posledično pridejo do usposobljenega kadra za delo na daljavo (Uskov, Howlett & Jain, 2019).

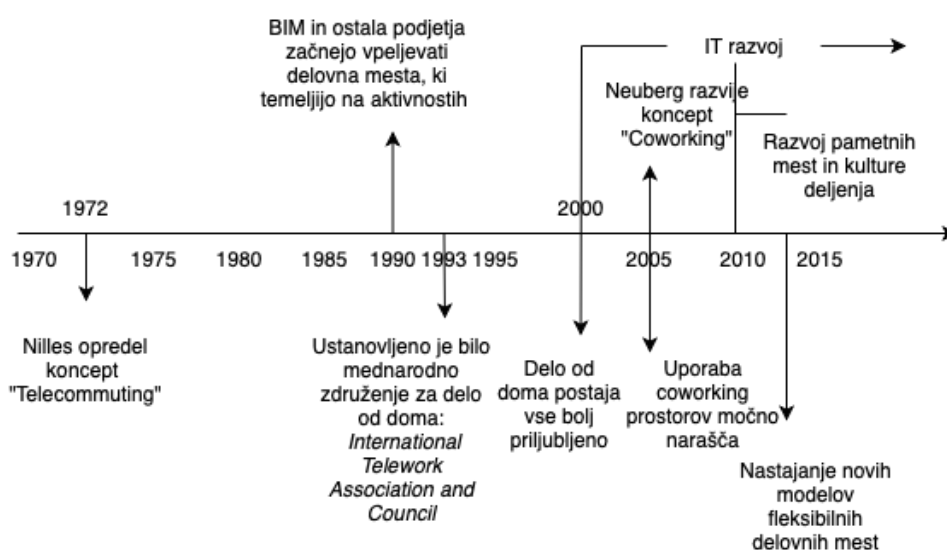
## **1.2 Razvoj dela na daljavo**

Če je delo na daljavo včasih veljalo za nekaj zelo redkega in skoraj neverjetnega, je danes že precej razširjena oblika dela. Delo na daljavo se je začelo že davno nazaj. Zgodnji raziskovalci, kot je na primer Krištof Kolumb, so bili že zametki delavcev na daljavo, z

očitno razliko nemožnosti uporabe prednosti sodobne IKT in nezmožnostjo komunikacije s svojimi nadrejenimi (Brooks, 2008).

Prvi zabeležen primer dela na daljavo je bil leta 1877 v Bostonu, ko je imel predsednik Bostonske banke službeni telefon nameščen tudi doma (Greer, Buttros & Schmelzie, 2002). Delo na daljavo naj bi se v pravem pomenu besede začelo pojavljati v letih 1970, ko so se cene goriva dvignile v višave (Waters, 2015). V zgodnjih 70. letih 19. stoletja se je Jack Nilles odločil, da bo zaradi nevzdržnega prometa raje delal od doma (Damato, 1997). V naslednjih letih je kar nekaj podjetij (npr. Blue Schield, AT&T, IBM, Pacific Bell) omogočilo delo na daljavo. Pri tem so poročali o pozitivnih posledicah, kot so zmanjšanje težav s prostorom, 10–16 % višjo produktivnostjo zaposlenih in znatnem znižanju letnih stroškov (Damato, 1997). Kot praksa se je v Los Angelesu delo na daljavo uveljavilo že v letu 1984, ko so tamkajšnji prebivalci zaradi povečane gneče na cesti med Olimpijskimi igrami delali od doma (Hoang, Nickerson, Beckman & Eng, 2008). V 90. letih se je trend razširil na managerske pozicije, z namenom povečevanja delovnega časa, a hkratnega prizadevanja za boljše ravnovesje med delom in družino. Delo na daljavo je se je začelo širiti v letih, ko se je izboljševala IKT. Managerji so ugotovili, da lahko zaposleni na daljavo delajo učinkoviteje in hkrati niso fizično omejeni. Delo kadarkoli iz kjerkoli z dostopom do interneta, je vodilo do tega, da so ljudje lahko delali dlje, povečevala pa so se tudi pričakovanja o produktivnosti zaposlenih (Lojeski & Reilly, 2010). V letu 1993 se je z nastankom mednarodne organizacije za promocijo dela na daljavo, imenovane International Telecommuting Advisory Council (v nadaljevanju ITAC), priljubljenost nove oblike dela še povečala (Kurland & Bailey, 1999). Glavne prelomnice razvoja modernih fleksibilnih načinov dela so prikazane na sliki 1.

*Slika 1: Pregled razvoja modernih fleksibilnih oblik dela skozi čas*



*Prerejeno po Yu, Burke & Raad (2019).*

Delo na daljavo je kasneje dobilo kar nekaj pobud tudi s strani držav in višjih organov. V letu 2010 je na primer Barack Obama podpisal zakon o izboljšanju teledela (angl. Telework Enhancement Act), s katerim je želel spodbuditi podjetja, da tovrstno delo uvedejo v svoje poslovanje in s tem zmanjšajo operativne stroške, izboljšajo produktivnost zaposlenih in slednjim omogočajo boljše ravnovesje med delom in družino (Lister & Harnish, 2011). V okviru evropske strategije zaposlovanja je Evropski svet socialne partnerje pozval k pogajanjem o sporazumih za modernizacijo in izboljšavo politik dela. Rezultat pogajanj je bila sklenitev evropskega okvirnega sporazuma o teledelu na evropski ravni, in sicer 16. julija 2002. Okvirni sporazum ureja vprašanja kot so zaposlovanje in delovni pogoji, zdravje in varnost, usposabljanje ter kolektivne pravice delavcev. Sporazum ni bil sprejet kot evropska direktiva, pač pa ga je bilo potrebno vpeljati po avtonomni poti v skladu s postopki in praksami, značilnimi za vodenje in delo v vsaki državi članici. Partnerji sporazuma so se dogovorili za vpeljavo ukrepov do julija 2005 v vsako državo, ki je bila članica Evropske unije (Eurofound, 2010).

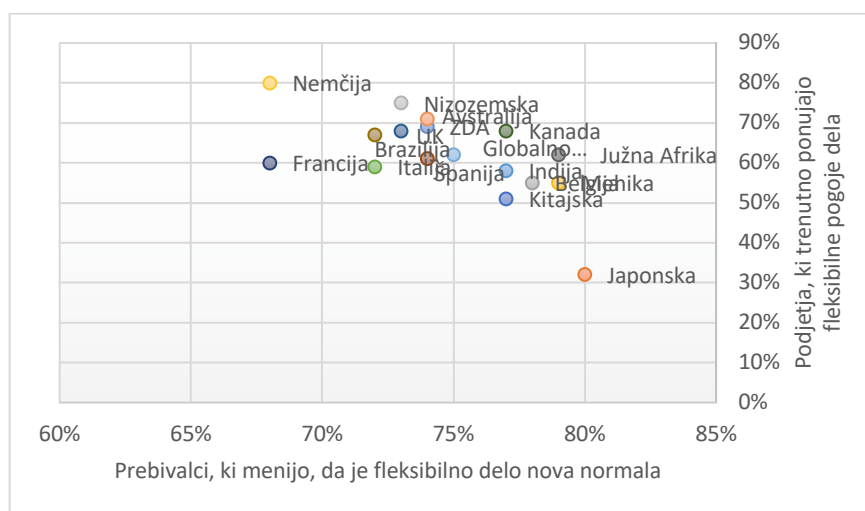
Danes je delo na daljavo, kot že omenjeno, pogosta praksa sodobnih podjetij. Generacija milenijcev na delo gleda, kot na nekaj kar počnejo (angl. thing they do) in dela ne pogojujejo z lokacijo, kjer to počnejo. Prav tako je bilo ugotovljeno, da milenijci bolj cenijo fleksibilnost in možnost nadzora nad poklicnim in zasebnim življenjem, kot pa višino plač (Miller & Yar, 2019). Ta generacija si želi čim večje avtonomije in pri svoji zaposlitvi dejansko pričakuje možnost dela na daljavo. Glede na to, da nove generacije odraščajo s tehnologijo, je pričakovano, da so ti kompetentni za delo na daljavo in da jim tak način dela bolj odgovarja (Nicholas, 2012). Podjetja se morajo novim zahtevam prilagoditi in v organizacijo vplesti način dela, ki temelji na digitalnih tehnologijah in razvoju družbenih omrežij (Lehdonvirta, 2016).

Zaradi čedalje hitreje spreminjajočih se okoliščin in vse večje kompleksnosti poslovanja je izjemnega pomena, da se podjetja hitro odzivajo in prilagajajo. Z vzpostavitvijo dela na daljavo si podjetja omogočajo večjo agilnost in trajnostnost poslovanja. Za podjetja, ki želijo konkurirati na globalnem trgu, je ta način dela postal že obvezen. Ta namreč omogoča, da podjetje pridobi, upravlja in ohrani kompetentne in visokokvalificirane zaposlene, brez lokacijskih omejitev. Pri tem je pomembno, da podjetje svojo organizacijsko strukturo in kulturo prilagodi novemu poslovnemu modelu (Woolliams & Tropenaars, 2013).

O hitrem širjenju dela na daljavo priča tudi statistika. Fleksibilni delovni pogoji so postali že nekaj običajnega v mnogih državah in panogah. Fortune Magazine je v letu 2019 objavil seznam stotih najatraktivnejših podjetij za zaposlene, iz katerih jih kar 85 % dovoljuje delo na daljavo, ta odstotek pa naj bi se vsako leto še povečeval (Heathfield, 2020). Delo od doma in z oddaljenih lokacijah po vsem svetu je od leta 2005 do 2020 zraslo za 159 %. Raziskava iz leta 2019 je pokazala, da kar 61 % svetovnih podjetij svojim zaposlenim trenutno omogoča nekakšno obliko dela na daljavo. Kot je prikazano na sliki 2, je zaenkrat glede na delež podjetij, ki omogočajo fleksibilno delo, na vodilnem mestu Nemčija, sledijo pa ji

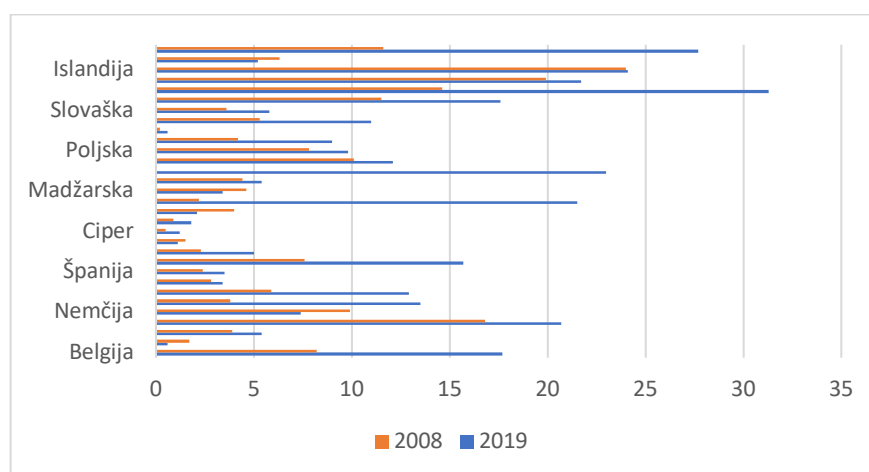
Nizozemska, Avstralija, Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), Kanada, Združeno kraljestvo (v nadaljevanju UK) in Brazilija. V povprečju 75 % ljudi meni, da so fleksibilni delovni pogoji nova normala (angl. new normal), največji delež ljudi, ki tako meni, prihaja iz Japonske, sledijo pa jim prebivalci Mehike, Južne Afrike, Kitajske, Indije in Kanade. Rast občasnega dela na daljavo je prikazana na sliki 3. Trenutno je ta način najbolj prisoten na Švedskem in je v obdobju 2008–2018 narasel iz približno 14,5 % na približno 31,5 %, najmanj pa v Romaniji, Italiji, Latviji, Litvi, Grčiji in Španiji, kjer je bilo v 2018 takih zaposlenih še vedno manj kot 5 %. V Sloveniji je moč zaznati naraščanje občasnega dela od doma, saj se je delež dvignil iz 5 % v letu 2008 na 11 % v letu 2018 (VUBO ltd., 2020).

Slika 2: Pregled deleža podjetij v državi s fleksibilnimi pogoji dela v primerjavi z deležem prebivalcev, ki menijo, da je fleksibilno delo nova normala



Prirejeno po VUBO ltd. (2020).

Slika 3: Pregled deleža zaposlenih, ki včasih delajo na daljavo v primerjavi po državah v obdobju 2008–2019



Prirejeno po VUBO ltd. (2020).

Delo na daljavo pa je v kriznih časih še bolj v porastu, kar smo lahko opazili tudi v letu 2020, ko je kar nekaj podjetij v boju proti Covid-19 izvajalo delo na daljavo. Eurofound (2020) je v svoji raziskavi v obdobju april 2020, anketiral prebivalce držav iz EU27 in UK in prejel 62.755 korektno izpolnjenih vprašalnikov. Iz raziskave je bila Slovenija zaradi težav s prevodi izključena. Kot lahko vidimo v Tabeli 1, je zaradi Covid-19 v povprečju kar 36,8 % ljudi začelo delati na daljavo. Največ na Finskem (59,0 %), v Luksemburgu (56,8 %), na Nizozemskem (53,9 %) in v Belgiji (53,4 %), najmanj pa v Romuniji (18,4 %). Do podobnih ugotovitev so prišli tudi v ZDA, kjer so ugotovili, da je v času Covid-19 kar 50 % ljudi delalo od doma. Cali Williams Yost, ekspert fleksibilnega dela (angl. a flexwork expert), je izjavil, da se bo po tem obdobju delo spremenilo za vedno in da je bilo fleksibilno delo ustvarjeno ravno za takšne krizne čase (Eisenberg, 2020).

*Tabela 1: Prikaz deleža začetka dela na daljavo zaradi Covid-19 po državah*

<b>DRŽAVA</b>	<b>DA (V %)</b>
Finska	59.0
Luksemburg	56.8
Nizozemska	53.9
Belgija	53.4
Danska	46.7
Irska	43.4
Švedska	41.8
Avstrija	41.5
Italija	40.8
Portugalska	38.3
Francija	37.2
Nemčija	36.9
Litva	36.8
Češka	36.5
Estonija	36.1
Malta	35.4
Ciper	33.2
Poljska	31.6
Latvija	31.6
Slovaška	30.9
Španija	30.2
Bulgarija	28.8
Madžarska	28.1
Hrvaška	27.8
Grčija	26.0
Romanija	18.4
<b>POVPREČJE (EU27)</b>	<b>36.8</b>

*Prirejeno po Eurofound (2020).*

Covid-19 je naglo nadgradil običajne delovne rutine in povzročil pospešitev trenda vključevanja dela na splet in virtualno delovno okolje. Delo od doma je pred pandemijo pogosto bilo le ena izmed možnosti za zaposlene, krizne razmere pa so marsikoga prisilile v obvezno delo od doma. Z znatnim povečanjem dela na daljavo lahko pričakujemo tudi vse več raziskav na to temo, te pa nam bodo podale odgovore na mnoga vprašanja. Pričakovano je proučevanje tako občutij zaposlenih, kot tudi prakse managerjev. Slednje ima lahko pozitivne posledice za razvoj dela na daljavo v prihodnosti (Kniffin in drugi, 2020).

### 1.3 Oblike dela na daljavo

Krovni izraz »porazdeljeno delo« (angl. distributed work) je opredeljen kot ureditev, ki omogoča, da se zaposleni in njihove naloge porazdelijo stran od fizične lokacije podjetja (Gajendran & Harrison, 2007). Poznamo več različnih oblik dela na daljavo oziroma definicij, ki se med seboj nekoliko razlikujejo. Delo na daljavo je ponavadi opisano s tehnologijo, lokacijo, pogodbenimi dogovori in časom (Haddon & Brynin, 2005). Ena izmed teh, in najbolj uporabljena med vsemi, je delo na daljavo, ki ga v tujini označujejo z besedo »telecommuting«. Mokhtarian (1991) je opisal tri glavne značilnosti tega, ki so sledeče: 1) delo mora biti računalniško podprto, 2) biti mora delo za polni delovni čas, 3) delo se mora ves čas opravljati od doma.

Nilles (1994), oče telekomunikacijskih raziskav, je izraz delo na daljavo definiral zgolj kot »delo stran od tradicionalne pisarne s pomočjo uporabe tehnologije«. Handy in Mokhtarian (1995) sta leto kasneje opredelila delo od doma, ki je zajemalo tiste zaposlene, ki pri delu niso uporabljali računalnika, prav tako pa ni bilo nujno, da se delo ves čas opravlja od doma. Glavna značilnost njune opredelitve je bila, da se je skrajšal potovalni čas od doma do službe. Naslednji pojem je teledelo (angl. telework), ki predpostavlja uporabo telekomunikacijske opreme kot so telefon, videokonference, glasovna sporočila, elektronska sporočila in podobno. Teledelo je po definiciji bolj trajno od prej opisanega. Slednji je namreč po novi definiciji bolj odvisen od potreb zaposlenih. Haddon in Brynin (2005) sta teledelavca opredelila kot »osebo, ki dela delo na daljavo kjerkoli (razen iz pisarne) in pri tem uporablja tehnologijo«. Iz tega pa sta izključila vse tiste, ki imajo domačo pisarno, ali delajo od doma le za vikende. Spet v drugi raziskavi je bilo delo na daljavo razloženo kot ureditev dela, pri kateri zaposleni dela vsaj osem ur na teden na daljavo in ni fizično prisoten v pisarni. Evropski svet je delo na daljavo opredelil kot »obliko organiziranja in/ali opravljanja dela z uporabo IKT v okviru pogodbe o zaposlitvi/razmerju, kjer se delo, ki bi se lahko izvajalo tudi v prostorih delodajalca, redno izvaja izven teh prostorov«. Opredelitev dela je v Okvirni pogodbi Evropske unije o teledelu široka in zajema različne oblike dela. Kljub temu za akterje v državah članicah, še vedno ostaja odprta razprava o tem, kateri tip dela na daljavo izpolnjuje ta merila. Pri tem se dvomi pojavljajo zlasti o potrebni količini časa dela izven pisarne, da se to šteje za delo na daljavo. Redno izvajanje lahko namreč pomeni delo na daljavo enkrat ali petkrat tedensko, predpogoj pa je, da se izvaja metodično (Eurofound, 2010).



Ena izmed prepoznanih oblik dela na daljavo v literaturi je tudi virtualna pisarna (angl. virtual office), zaposleni v njej pa so označeni kot virtualni delavci (angl. virtual workers). Rubin (2007) je virtualnega delavca opredelil kot »tistega, ki ima možnost, da za opravljanje dela ne hodi v pisarno«. Ob tem poudarja fleksibilnost in možnost lastnega kreiranja urnika.

Raiborn in Butler (2009) sta teledelavce opisala kot mobilne delavce, ki elektronsko opravljajo delo stran od osrednje lokacije podjetja, ne glede na to, ali je bil obisk te lokacije običajno del delovnega procesa.

Povzamem lahko, da obstaja kar nekaj različnih pojmov in opredelitev dela na daljavo. Med drugim nekateri za delavce na daljavo štejejo le tiste, ki opravljajo delo izven fizičnih lokacij organizacije več kot 80 % časa. Spet drugi med te štejejo le tiste, ki delajo ves čas od doma, tretji pa vse, ki kadarkoli delajo od doma (četudi na primer le parkrat na mesec) (Othman, Yusof & Osman, 2009).

Obstajajo tri ključne vrste dela na daljavo, in sicer (Pérez, Sánchez & de Luis Carnicer, 2002):

- 1) Delo od doma (angl. home-based telework).
- 2) Delo iz satelitskih pisarn (angl. satellite offices).
- 3) Mobilno delo (angl. mobile working).

Prva kategorija, delo od doma, se nanaša na delavce, ki redno delajo tudi od doma, vendar ne nujno vsak dan. Iz te kategorije so izključeni samozaposleni, ki nimajo osrednje lokacije podjetja (Pérez, Sánchez & de Luis Carnicer, 2002).

V drugo kategorijo, delo iz satelitskih pisarn, spadajo delavci, ki delajo tako doma kot na ostalih primernih lokacijah, z namenom, da zmanjšajo čas potovanja. Satelitske pisarne so opremljene s pisarniško opremo, ki jo zagotovi podjetje (Pérez, Sánchez & de Luis Carnicer, 2002). Takšna strategija povečuje stopnjo zasedenosti prostorov, teledelavcem pa daje možnost izbire. Nekatera podjetja, npr. Cisco, so ubrala to strategijo in so spremenila svoje pisarne v delovne prostore za teledelavce (Kurland & Bailey, 1999).

Tretja kategorija, mobilni delavci, pa pravi, da se lokacija dela stalno spreminjajo. Delajo lahko od doma, iz avta, vlaka ali celo letala (Pérez, Sánchez & de Luis Carnicer, 2002). Nov pojem, ki se v zadnjem času pojavlja in spada v isto kategorijo, pa je digitalni nomad (angl. digital nomad). Gre za zaposlene, ki delo na daljavo opravljajo predvsem zato, da izkoristijo vse prednosti, ki jih taka oblika dela ponuja. Le-ta jim namreč omogoča, da hkrati potujejo po svetu in delajo. Svojo lokacijo dela izbirajo glede na želen prosti čas in ne na podlagi zaposlitve. Večina digitalnih nomadov sicer deluje v tehnoloških panogah kot so programiranje, oblikovanje spletnih strani, digitalni marketing in druge (Müller 2016).

Nenehen razvoj IKT spreminja organizacijske strukture in delovne zahteve (Göçer, Göçer, Ergöz Karahan & İlhan Oygür, 2018). Način dela se torej spreminja, skladno s tem pa se spreminjajo tudi delovni modeli, značaj delovne sile in pripomočki za delo. V velikih mestih je prav tako možno zaznati porast nadomestitvenih delovnih prostorov, kot so coworking prostori, digitalna delovna središča, pisarniški klubi in pisarniški prostori na zahtevo (Chan, Backman & Lawrence, 2007).

Nove oblike dela so pogosto asociirane s pozitivnimi lastnostmi kot so sodelovalnost, dostopnost in kolegialnost, hkrati pa taka dela velikokrat opravljajo od velike večine zaposlenih bolj samostojni in bolj prilagodljivi samozaposleni (Connelly, Fieseler, Cerne, Giessner & Wong, 2020). Novi pristopi k delu so zaposlenim privlačni prav zaradi večje avtonomije in fleksibilnosti (Wood, Graham, Lehdonvirta & Hjorth, 2019). Da delo na daljavo postaja vse bolj zaželeno in potrebno, se je izkazalo tudi med krizo Covid-19, ko je ta vzpodbudila prakticiranje tovrstnega načina dela pri več podjetjih. Kar 75 % zaposlenih, ki je bilo primorenih delati na daljavo, je izrazilo željo, da bi tak način dela občasno izvajali tudi po koncu izredne prisilne situacije (Aleksić & Černe, 2020).

#### **1.4 Prednosti dela na daljavo**

Tehnologija postaja čedalje cenejša, zmogljivejša in boljša, kar omogoča dobro priložnost za še večji porast dela na daljavo (Burke & Ng, 2006). Pozitivne posledice uvedbe dela na daljavo je možno zaznati tako na strani zaposlenih kot na strani podjetja.

##### **1.4.1 Prednosti za zaposlene**

Po podatkih raziskave iz leta 2010 naj bi kar 72 % zaposlenih raje delalo od doma (Lesonsky, 2010). Raziskave kažejo, da delo od doma blagodejno vpliva na zmanjšanje stresa, zmanjšanje stroškov varstva otrok in zmanjšanje stroškov nakupa oblek (Burbach & Day, 2014). Delo na daljavo naj bi pripomoglo k boljšemu premagovanju stresa na delu, prav tako naj bi omogočilo kontekstualno izvedbo nalog znotraj organizacije (Waszkowska, Jacukowicz, Drabek & Merecz-Kot, 2017).

Prednost dela na daljavo je definitivno večja fleksibilnost, ki zaposlenim omogoča prilagajanje tudi v kriznih situacijah, denimo v primeru bolezni otroka (Roderick & Jelley, 1991). Ena izmed prepoznanih prednosti je tudi manj časa, zapravljenega za vožnjo do podjetja, kar posledično zaposlenemu prinaša več prostega časa (Bentley in drugi, 2016). Nadalje je v raziskavah ugotovljeno, da se zaposlenim zmanjšajo tudi stroški za parkiranje, hrano, nakup oblek, ipd. (Lister & Harnish, 2011).

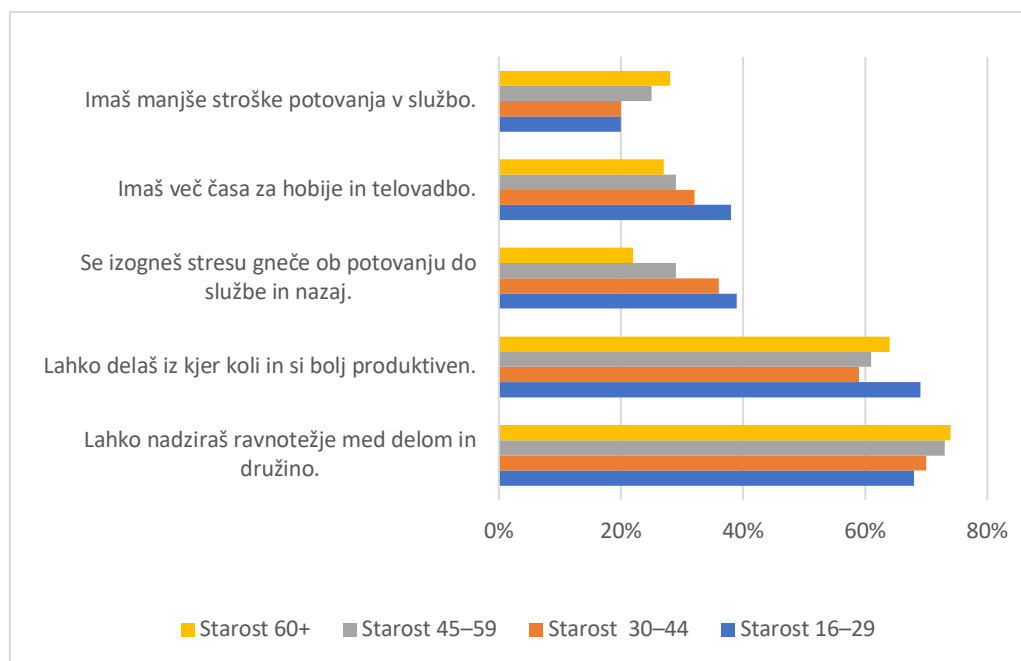
Po raziskavah sodeč, naj bi delavci, ki delajo na daljavo, ne glede na to ali so na vodstvenih ali položajih ali ne, imeli večjo možnost, da dosežejo boljše ravnovesje med delom in družino, kar naj bi vplivalo na zmanjšanje fluktuacije, zmanjšanje stresa in povečanje

zadovoljstva pri delu (Greer & Payne, 2014). V ZDA je v letu 2019 v vseh panogah 18 % direktorjev delalo na daljavo več časa kot v pisarnah (VUBO Ltd., 2020).

Prav tako naj bi delo na daljavo vplivalo na izboljšanje enakih možnosti (angl. equal opportunity), saj večja število zaposlenih žensk in manjšinske populacije (Powell & Craig, 2015). Po podatkih Eurostata iz leta 2018 naj bi v letu 2017 delo na daljavo opravljalo malenkost več žensk (5,3 %) kot moških (4,7 %) (Eurostat, 2018). Napredek v IKT je omogočil rast dela na daljavo, še posebej za tiste vrste dela, ki zahtevajo veliko specifičnega znanja (angl. knowledge worker) (Bentley in drugi, 2016).

V raziskavi iz leta 2017, kjer je sodelovalo 25.234 anketirancev iz 12 držav (ZDA, Kanade, Brazilije, Japonske, Nemčije, UK, Indije, Singapurja, Rusije, Francije, Avstralije in Kitajske) je največ oseb starih nad 30 let videlo največjo prednost teledela v možnosti večje kontrole nad usklajevanjem zasebnega in poklicnega življenja, osebe stare med 16 in 29 let pa so največjo prednost videle v tem, da lahko delajo od kjerkoli in so tako bolj produktivne. Anketiranci so prednosti prepoznali tudi v izogibanju stresu pri potovanju do službe, povečanemu času za hobije in manjšim stroškom vsakodnevnega potovanja na delo. Na sliki 4 je moč videti zaznane prednosti teledela po starostni strukturi (VUBO Ltd., 2020).

*Slika 4: Pregled zaznanih prednosti teledela po starostni strukturi v letu*



*Prerejeno po VUBO Ltd. (2020).*

Ugotovljeno je bilo, da je angažiranost zaposlenih največja takrat, ko zaposleni delajo 60-80 % časa na daljavo, preostali čas pa v pisarnah. Na ta način izkoristijo prednosti obeh načinov dela in so pri tem najbolj zadovoljni (Heathfield, 2020).

#### 1.4.2 Prednosti za podjetja

Glavna prednost za podjetja je prepoznana v znižanju stroškov in večji skrbi za okolje (Bartholomew, 2004). Dva primera, ki nakazujeta na uspešno znižanje stroškov ob uvedbi dela na daljavo, sta podjetje Georgia Power in IBM. Poslovodstvo podjetja Georgia Power je poročalo o prihrankih v višini več kot 100.000 \$/leto, poslovodstvo IBM pa o prihranku 70 milijonov \$ že v prvem letu po uvedbi tovrstnega dela (Alverson, 1998; Blodgett, 1996). Prepoznane prednosti za podjetje so zmanjšanje prometnih konic in plinskih izpustov, izboljšana kontinuiteta poslovanja in izboljšani odnosi v skupnosti (Allen, Golden & Shockley, 2015).

Cilj poslovanja podjetij je ustvarjati vrednost za delničarje, zato se podjetja trudijo izboljševati produktivnost in učinkovitost ter zmanjšati operativne stroške. Delo na daljavo podjetju omogoča agilnost in fleksibilnost, ti pa sta eni izmed ključnih lastnosti podjetij v turbulentnih časih. Hitro prilagajanje je namreč v kriznih razmerah ključ do uspeha. Organizacije, ki zaposlenim omogočajo tudi tovrstno delo, poročajo o večji produktivnosti, kakovostnejših storitvah in večjem zadovoljstvu pri delu (Potter, 2003). Organizacije delo na daljavo vpeljujejo prav zaradi načrtovanja ukrepov v primeru nepredvidljivih dogodkov (angl. contingency and continuity plans). Cilj teh je, da ohranijo stabilno poslovanje tudi v primeru naravnih ali drugih nesreč (Riskwadkar, 2009). Velik plus je zagotovo priložnost, da zaposleni dela od kjerkoli in kadarkoli, kar pomeni, da lahko hitro urgira in se odzove (Lojeski & Reilly, 2010). Ob tovrstnem načinu dela se prav tako prepreči izpostavljenost bolnim sodelavcem, zaposleni imajo manj motečih dejavnikov in lahko opravijo osebne zadeve ne da bi si ob tem morali vzeti dopust (Lister & Harnish, 2011). Nadalje je bilo ugotovljeno, da je usposabljanje, ki je pomemben del začetka dela, lahko ne le ceneje, pač pa tudi učinkovitejše od klasičnih uvajanj v živo (Amigoni & Gurvis, 2009).

Pozitivna posledica dela na daljavo je zagotovo tudi povečana produktivnost, ki naj bi bila plod manj motečih dejavnikov v pisarni, kot je na primer klepetanje s sodelavci (Burbach & Day, 2014). Zaradi večje produktivnosti in povečanega zadovoljstva naj bi se zmanjšala fluktuacija (angl. turnover) zaposlenih (Dahlstrom, 2013). Do enakih rezultatov sta prišla tudi Crandall in Gao (2005), ki sta prav tako ugotovila zmanjšanje absentizma in fluktuacije zaposlenih. Podjetje IWM je v letu 2019 izvedlo raziskavo, v kateri je sodelovalo 15.000 podjetij iz več kot 80 različnih držav in ugotovilo, da kar 85 % proučevanih podjetij meni, da je delo na daljavo oziroma lokacijska fleksibilnost povezana z večjo produktivnostjo. 37 % podjetij je ocenilo, da se je produktivnost zaposlenih ob vpeljavi dela na daljavo povečala za več kot 40 %, le 3 % pa so bili mnenja, da se produktivnost ob spremembi ni povečala za nič. V isti raziskavi je bilo prav tako ugotovljeno, da bi kar 80 % potencialnih zaposlenih ob priložnosti izbire med dvema podobnima službama, od katerih bi ena omogočala fleksibilne pogoje dela, druga pa ne, izbrala tisto, ki bi omogočala fleksibilne delovne pogoje. To potrjuje teorijo, da delo na daljavo privlači talente (VUBO Ltd., 2020).

Podjetja z omogočanjem dela od doma pridobijo tudi na ugledu. Zagotavljanje fleksibilnosti in avtonomnosti je danes dejansko že postala ključna praksa podjetij v želji pridobitve in zadržanja najbolj talentiranih posameznikov. V primeru, da podjetja tega načina dela ne ponudijo, lahko hitro izgubijo svoj ključni kader, kar posledično privede do manjše inovativnosti in manj ustvarjenega profita (Kossek, Thompson & Lautsch, 2015). Pozitivne posledice uvedbe dela na daljavo se kažejo v zmanjšani odsotnosti z dela (angl. absenteeism), povečani morali, večjem zadržanju zaposlenih, zmanjšanju druženja v pisarnah, večji predanosti podjetju in dosegu do talentiranega kadra na globalni ravni (Burbach & Day, 2014).

Pomembna pozitivna posledica možnosti dela na daljavo je zagotovo globalizacija in možnost sodelovanja z globalnim timom, ki se med seboj dobro dopolnjuje ter tekmuje s celim svetom (Narayanan & Plaisent, 2017). Delo na daljavo podjetjem omogoča, da delujejo globalno, vendar hkrati ostanejo lokalni (Lojeski & Reily, 2010). Gilkson in Erez (2013) sta odkrila, da so virtualni timi pri reševanju problemov bolj produktivni kot tisti, ki delajo iz iste lokacije. Virtualni timi naj bi bili bolj odprtega razmišljanja in naj bi imeli več znanja o trendih na trgu in o uporabnikih, zato naj bi posledično bili inovativnejši (Silva & Merino, 2017).

## **1.5 Izzivi dela na daljavo**

Delo na daljavo nima le prednosti, pač pa se ob vpeljavi le-tega pojavi tudi kar nekaj izzivov, katere je potrebno preučiti in omiliti.

### **1.5.1 Izzivi dela na daljavo za zaposlene**

Eden največjih zaznanih izzivov je občutek družbene izolacije (angl. social isolation), ki jo zaposleni doživijo ravno zaradi odsotnosti iz fizične lokacije podjetja (Burbach & Day, 2014). O tem pričajo rezultati raziskav, pri katerih je bila družbena izoliranost pri večini (62 %) glavni razlog, zakaj so se zaposleni želeli vrniti v pisarne. Občutek družbene izoliranosti naj bi celo lahko vodil do zmanjšanja uspešnosti pri delu (Allen, Golden & Shockley, 2015). Zaposleni so pri svojem delu pogostokrat odvisni od dela sodelavcev. V primeru, da ti niso stalno na voljo in ne dobijo podpore, ko jo potrebujejo, lahko zaposleni dobijo občutek izoliranosti (Marshall, Michaels & Mulki, 2007). Prav tako lahko delo na daljavo negativno vpliva na razmerje med sodelavci (Giberson & Miklos, 2013). Do enakih rezultatov sta prišla tudi Aleksić in Černe (2020), ki sta v svoji raziskavi ugotovila, da 80 % zaposlenih, ki so v času krize Covid-19 delali na daljavo, pri tovrstnem delu najbolj moti to, da nimajo stikov s sodelavci, zato si jih kar 90 % želi druženja vsaj preko digitalnih vmesnikov.

Izzivi so povezani tudi z večjimi stroški nakupa tehnologije, motečimi dejavniki doma in potrebno disciplino za opravljanje dela. Poleg tega zaposlene skrbi zmanjšanje priložnosti

za napredovanje in dvig plač, obenem pa jih skrbi zmanjšanje povezanosti s sodelavci (Burbach & Day, 2014). O tem sta v članku govorila tudi McCloskey in Igbaria (2003), ki sta ugotavljala, da se managerji bojijo morebitnih tožb, prav zaradi pojavitve občutka zaposlenih o omejenih možnostih napredovanja. Tudi v ostali literaturi je moč zaslediti bojazen zaposlenih, da bodo, zaradi dela na daljavo, utrpeli karierno škodo. Ob takem načinu dela imajo zaposleni namreč omejen dostop do notranjih možnosti za razvoj in rast spretnosti (Cooper & Kurland, 2002). Nadalje naj bi se zaposleni, ki delajo na daljavo, počutili manj vidne in prepoznane, kar vpliva na to, da so bolj negotovi glede ohranitve zaposlitve, kot tisti, ki delajo iz fizičnih lokacij organizacij (Lim & Teo, 2000).

Kljub temu, da raziskave kažejo na to, da delo na daljavo omogoča boljše ravnovesje med delom in družino, pa hkrati usklajevanje nekaterim predstavlja velik izziv, ki lahko rezultira tudi v večjem konfliktu (Donnelly & Proctor-Thomson, 2015). Razlog za to naj bi bil predvsem v brisanju mej med delom in družino, zaradi stalne razpoložljivosti obema stranema (Higgins, Duxbury & Julien, 2014; Raiborn & Butler, 2009). Stalna dosegljivost in dostop do elektronske pošte ter telefonskih sporočil sta namreč te meje zabrisala. Zaposleni ima lahko zaradi tega občutek, da mora na vsako sporočilo takoj odgovoriti, kar posledično nehote povzroča stres (Whalley, 2007). Skrb vzbujajoč je podatek, da 65 % zaposlenih, ki dela na daljavo, misli, da morajo biti nenehno dostopni po elektronski pošti ali drugih elektronskih medijih (Aleksić & Černe, 2020). Peters, Wetzels in Tijdens (2008) so v raziskavah prišli do spoznanja, da pri delu od doma večkrat pride do zlorabe ur dela. Pri proučevanju nizozemskih delavcev so namreč ugotovili, da delavci na daljavo v povprečju delajo dlje kot delavci, ki delo opravljajo na fizičnih lokacijah podjetja. Podobno sta ugotovila tudi Greer in Payne (2014), in sicer, da tisti, ki delajo na daljavo, pogosto opravljajo tudi nadure, kar lahko vpliva na povečanje stresa v družini (Greer & Payne, 2014). Nadalje nekatere raziskave kažejo, da zaradi stalne dosegljivosti obema stranema – družini in delu – zaposleni nemalokrat naletijo na občutek izgorelosti (angl. burnout), kar lahko negativno vpliva na fluktuacijo zaposlenih in zdravje zaposlenih (Golden, 2012).

### 1.5.2 Izzivi dela na daljavo za podjetja

Nadrejeni največji izziv vidijo v tem, da izgubijo del kontrole nad delom zaposlenih. Pri tem vodje nadzorujejo le še kakovost opravljenega dela in ne več časa, ki ga zaposleni namenijo temu delu. Managerjem velik izziv predstavlja merjenje produktivnosti in uspešnosti, predvsem zaradi zastarelih (klasičnih) načinov merjenja uspeha. Ta zahteva, da vodje spremenijo svojo percepcijo in se prilagodijo novemu sistemu (Savolainen, 2014; Wells, 2001). Med drugim naj bi vodjem težavo predstavljal organizacija sestankov in zagotavljanje produktivnosti sestankov (Kossek, Thompson & Lautsch, 2015). Nadalje nadrejeni vidijo izziv tudi v postavljanju ciljev, predvsem zaradi pomanjkanje komunikacije v živo in podrobne predstavitve pričakovanj. Pri postavljanju ciljev preko spleta lahko namreč pride do različnih razumevanj le-teh (Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay & Wellen, 2014).

V virtualnem okolju je težko posnemati čisto vse značilnosti fizične pisarne, kar managerjem predstavlja izziv gradnje in vzdrževanja kompleksne kulture organizacije. Tehnološki napredek sicer omogoča premostitev kar nekaj razlik in omogoča alternativo interakciji iz oči v oči (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Virtualne ekipe so pogosto razpršene in zaposleni izhajajo iz različnih držav, kar lahko povzroči kulturne razlike. Slednje je težko premostiti že v fizičnem okolju, virtualno okolje pa predstavlja unikatno situacijo z omejenimi informacijami, to pa lahko povzroči, da se zaupanje v virtualnih pisarnah vpostavlja dlje časa kot v fizičnih pisarnah (Moser & Axtell, 2013). Podobno velja glede konfliktov, saj je slednje managerjem v virtualnih pisarnah težje predvideti in reševati kot v fizičnih (Scott, 2013).

Komunikacija preko tehnologije je bolj neosebna in je osredotočena predvsem na opravljanje nalog in ne toliko na samo gradnjo odnosov. To se lahko posledično odraža v manjšem medsebojnem zaupanju (Mendez, Al Arkoubi & Cai-Hillon, 2015). Obstaja možnost, da se zaposleni, ki delajo na daljavo, zaradi tega ne bo čutil tako povezanega s podjetjem, kot bi se, v kolikor bi delal iz fizične lokacije organizacije (Hoang, Nickerson, Beckman & Eng, 2008). Prav tako lahko v primeru, da nekateri delavci delajo na daljavo, drugi pa ne, pride do konflikta med obema skupinama, predvsem zaradi občutka različne obravnave (Burbach & Day, 2014).

Izzivi se pojavijo tudi pri nadzoru in varnosti informacij in vprašanji o varnosti pri delu. Kršitve oziroma zloraba osebnih podatkov so velik problem. Vdori v računalniške sisteme, prirejanje informacij in kraje identitet so le nekatere izmed negativnih posledic digitalne dobe (Bednarz, 2006). Zaposleni, ki operirajo z občutljivimi, osebnimi in zaupnimi podatki, morajo biti pri delu na daljavo še posebej previdni. Primer neodgovornega ravnanja zaposlenih je na primer že puščanje službenega računalnika na mizi doma. Do le-tega imajo namreč dostop tudi nepooblaščen osebe, kot so na primer družinski člani, prijatelji, ipd., zato lahko pride do kršitve varstva podatkov. Ključen izziv, ki se pri tem pojavlja, je kako naj managerji to nadzirajo (Riskwadkar, 2009). Nadalje so izzivi prepoznani tudi pri upoštevanju zakonov in regulacij pri vpeljevanju dela na daljavo. Problem se pojavi že pri obračunavanju davka, v kolikor je zaposleni na primer iz druge države (ali celo kontinenta), obračunu ur dela, ipd. (Robertson, 2001).

Potrebno se je zavedati tudi omejitev in določenih razlik pri oblikovanju delovnih mest v različnih industrijah in poklicih. V raziskavi, ki je bila opravljena v obdobju marec–maj 2020 v ZDA in UK in kjer je skupno sodelovalo skoraj 25 tisoč ljudi, so ugotovili, da število na daljavo opravljenih nalog precej variira od industrije do industrije. Analiza je pokazala, da se denimo v prehranbeni industriji le 14 % nalog lahko opravlja na daljavo, medtem ko se v industriji povezani z IKT lahko opravi 70 %. Pri tem je pomembno poudariti, da seveda prihaja tudi do razlik med posameznimi poklici znotraj industrij, kar je potrebno upoštevati tudi pri oblikovanju dela na daljavo (Adams-Prassl, 2020).

## 2 DIMENZIJE OBLIKOVANJA DELA

Oblikovanje delovnega mesta je v prvi vrsti socio-tehnično vprašanje, ki izhaja iz načela tehnološke nedoločenosti. Slednje pravi, da ne poznamo enega samega najboljšega načina oblikovanja delovnega mesta, pač je potrebno delovno mesto prilagoditi tako, da hkrati dviga delovno uspešnost in omogoča delavcem zadovoljevanje njihovih potreb (Svetlik in drugi, 2009). Nanaša se predvsem na preučevanje, ustvarjanje in prilagajanje sestave, vsebine, strukture in okolja delovnega mesta in vlog (Morgeson & Humphrey, 2008).

Proces oblikovanja delovnih mest povzroča preglavice nemalo managerjem. Izvedeno je bilo že ogromno različnih študij, ki so proučevale različne dimenzije oblikovanja dela in so skušale rešiti težave, vendar je večina teh nepopolnih, preveč ozko zastavljenih in problematičnih. Študije največkrat zanemarjajo pomembne dejavnike in povezavo med delovnim mestom in širšim okoljem (Morgeson & Humphrey, 2006).

Tematika je zelo proučevana in zaželeno, saj ima oblikovanje dela pomembne posledice na individualne, skupinske in organizacijske rezultate (Morgeson & Campion, 2003). Raziskovalci si prizadevajo za snovanje celovitega in integracijskega modela merjenja oblikovanja dela (Morgeson & Humphrey, 2006).

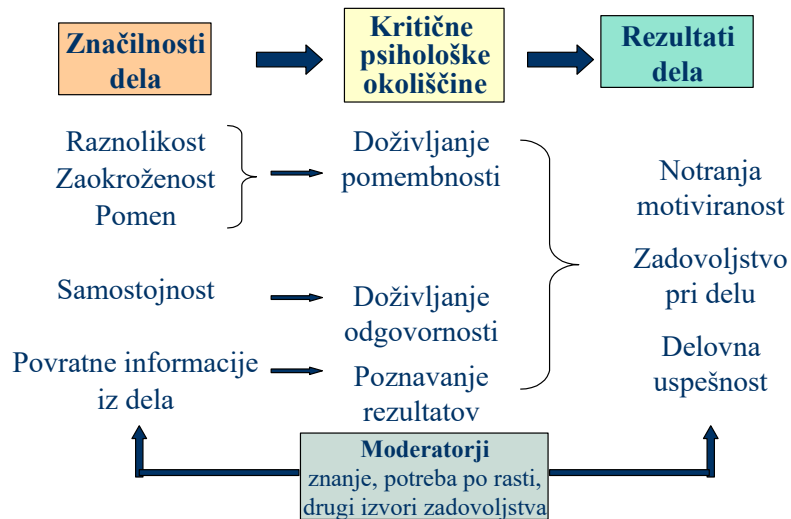
Sprva se je oblikovanje delovnih mest nanašalo zgolj na dejansko strukturo delovnega mesta in na dejavnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Prve zametke oblikovanj sta zapisala avtorja Babbage (1835) in Smith (1850), ki sta trdila, da se delovna mesta lahko specializira in čim bolj poenostavi. V enaki smeri je razmišljal tudi Taylor leta 1911. Kasneje je Herzberg predstavil dvofaktorsko motivacijsko teorijo in dokazal, da bodo ljudje bolj motivirani in produktivni, v kolikor se bo njihovo delo obogatilo in ne poenostavilo. Predlagal je, da se managerji osredotočijo na dimenzije delovnih mest, na primer avtonomijo ali povratne informacije. S svojimi raziskavami je revolucioniral idejo o oblikovanju dela in postavil temelje za nadaljnje raziskave (Oldham & Fried, 2016).

Dominanten teoretičen model oblikovanja dela je že uvodoma predstavljen Hackman-Oldhamov Model obogatitve dela, ki sta avtorja zasnovala v letu 1975 (Hackman & Oldham, 1975; Hackman & Oldham, 1976; Morgeson & Humphrey, 2006). V njem sta avtorja poskušala ugotoviti kako lahko manager oblikuje delo, da bo motiviral zaposlene in povečal zadovoljstvo ter produktivnost. Model poudarja pomembnost zavedanja individualnih značilnosti zaposlenih in razlik med njimi (Treven, 1998). Pri tem sta raziskovala, kako posamezne značilnosti dela vplivajo na psihološke okoliščine in posledično na rezultate dela. Raznolikost, zaokroženost in pomen delovnih nalog naj bi vplivali na to, da se zaposleni počuti pomembnega, samostojnost vpliva na to, da se zaposleni počuti odgovornega, povratne informacije iz dela pa privedejo do tega, da zaposleni poznajo rezultate dela. Vse to naj bi vplivalo na rezultate dela, in sicer na povišanje notranje



motiviranosti zaposlenega, zadovoljstva pri delu in delovne uspešnosti. Model je shematično prikazan na sliki 5.

Slika 5: Model značilnosti dela



Vir: Svetlik in drugi (2009).

Najpogosteje uporabljen merski pripomoček za oblikovanje delovnih mest je anketni vprašalnik, imenovan Job Diagnostic Survey (v nadaljevanju JDS), katerega sta razvila avtorja Hackman in Oldhman. Ta ima pomanjkljivost, saj se osredotoča na ozek nabor motivacijskih delovnih lastnosti in s tem zanemara ostale pomembne delovne značilnosti (Parker, Wall & Cordery, 2001). Champion in Thayer (1985) sta kasneje razvila nekoliko bolj celovit večmetodni vprašalnik o oblikovanju delovnega mesta (angl. Multimethod Job Design Questionnaire, v nadaljevanju MJJDQ), ki naj bi reševal nekaj pomanjkljivosti JDS-ja. Ta je namreč vseboval nekoliko več motivacijskih delovnih lastnosti, vendar je še vedno povzročal težave pri merjenju (Edwards, Scully & Brtek, 1999). Morgeson in Humphrey (2006) sta se nato lotila snovanja celovitega modela oblikovanja dela, imenovanega Work Design Questionnaire (v nadaljevanju WDQ), ki je skupek idej vseh preteklih poskusov oblikovanja le-tega in vključuje več vidikov. 17 % vključenih dimenzij je povzetih iz že prej obstoječih raziskav, 33 % je prilagojenih, 50 % pa izvira iz novih idej. V svoji raziskavi sta identificirala 107 značilnosti dela, izluščenih in smiselno združenih tako, da je na koncu ostalo 21 značilnosti dela, po njunem mnenju vrednih preučevanja. Te sta razvrstila v tri skupine, in sicer motivacijske dimenzije dela, družbene dimenzije dela in kontekstualne dimenzije dela.

Najbolj proučevana skupina dimenzij dela je motivacijska. Glavno načelo pravi, da na višji stopnji kot bodo te značilnosti, bolj bodo delovna mesta obogatena (angl. enriched), kar pomeni, da bodo zaposleni bolj motivirani in zadovoljni pri delu. Motivacijske dimenzije dela razvrstimo v dve podskupini, in sicer značilnosti naloge in značilnosti znanja, ki so potrebna za opravljanje določenega delovnega mesta. Značilnosti naloge se primarno

nanašajo na to kako je delo izvedeno, kakšen obseg in narava nalog je povezana s posamezno službo. Med te spada torej preučevanje samostojnosti oz. avtonomije, raznolikosti delovnih nalog, pomembnosti delovnih nalog, zaokroženost dela in povratnih informacij iz dela. Značilnosti znanja na drugi strani odražajo zahteve po vrsti znanja, spretnosti in sposobnosti, kot funkcija tega kar mora biti opravljeno na določenem delovnem mestu. V tej skupini se preučuje kompleksnost delovnega mesta, procesiranje informacij, reševanje problemov, raznolikost veščin in specializacija. Razlikovanje med tema dvema podskupinama je ključno, saj priznava dejstvo, da je možno oblikovati oziroma preoblikovati delovna mesta tako da povečamo zahtevnost nalog ali zahteve po znanju ali celo obojem (Campion & McClelland, 1993).

Družbene dimenzije dela vključujejo družbene značilnosti, ki odražajo dejstvo, da se delo opravlja znotraj širšega družbenega okolja (Morgeson & Campion, 2003). Tukaj se proučuje družbeno podporo, soodvisnost dela, povezanost izven organizacije in povratne informacije od drugih (Morgeson & Humphrey, 2006).

Kontekstualne dimenzije dela vključujejo značilnosti, ki odražajo fizični in okoljski kontekst v katerem je delo izvedeno. V večini raziskav je bil kontekstualni del izvzet iz raziskovanja (Morgeson & Humphrey, 2006). Med kontekstualne dimenzije dela spada ergonomija, fizične zahteve, pogoji pri delu in uporaba opreme pri izvajanju dela. Sama sem tem dimenzijam dela dodala še tri, in sicer interakcijo z vodjo, izolacijo in proaktivno preoblikovanje dela.

V nadaljevanju so opisane posamezne dimenzije oblikovanja dela.

## **2.1 Značilnosti naloge**

### **2.1.1 Avtonomija**

Samostojnost, oziroma z drugo besedo avtonomija, pomeni stopnjo do katere delo omogoča svobodo in neodvisnost zaposlenega pri odločanju o načrtovanju dela in določitvi postopkov, ki se opravljajo pri izvajanju dela. Avtorja Hackman in Oldham (1974) pravita, da je avtonomija ena izmed petih glavnih dimenzij dela. Ugotovljeno je bilo, da je avtonomija vir motivacije in spodbuja odgovornost, kar se kaže v povečani motivaciji in uspešnosti pri delu. Slednje pomeni, da so ljudje, ki imajo večjo stopnjo avtonomije, pri svojem delu uspešnejši od tistih, ki imajo manjšo stopnjo avtonomije. Zaposleni, ki delajo na daljavo, imajo v večini primerov več avtonomije kot tisti, ki delajo le v pisarni, kar pomeni, da so pri delu uspešnejši (Peters, Tijdens & Wetzels, 2004). Večja avtonomija daje zaposlenim možnost, da boljše razpolagajo s svojimi viri in jih izkoristijo v času in na način, ki jim najbolj ugaja (Golden, 2006).

Avtonomija zajema vidike, ki so medsebojno povezani in se osredotočajo na svobodo zaposlenega pri 1) načrtovanju dela, 2) odločanju in 3) metodah dela. Po raziskavah sodeč, so delavci z več avtonomije tudi odgovornejši, občutek nadzora pa jim hkrati omogoča občutek priznanja in samospoštovanja. Na drugi strani sta bili pri delavcih z manj avtonomije ugotovljeni apatičnost in manjša delovna uspešnost (Svetlik in drugi, 2009). Avtonomija naj bi bila ena ključnih komponent tudi pri ustvarjalnosti, ta pa je glavna pri pridobivanju idej, razvoju in inovacijah (Von Stamm, 2003).

Zaposleni naj bi pri delu na daljavo imeli več avtonomije pri določanju načina opravljanja naloge, kar zaposlenemu omogoča dosegati zahteve na delu in zahteve v zasebnem življenju na svoj način (Virick, DaSilva & Arrington, 2010). V svoji študiji so Gajendran, Harrison in Delaney-Klinger (2014) ugotovili, da so zaposleni, ki so več časa delali na daljavo, zaznavali višjo raven avtonomije kot tisti, ki so več časa delali v pisarni. Pomembno je poudariti, da se stopnja avtonomije razlikuje tudi med samimi zaposlenimi, ki delajo na daljavo (McCloskey, 2001).

### 2.1.2 Raznolikost delovnih nalog

Raznolikost delovnih nalog se nanaša na stopnjo zahtev delovnega mesta, da zaposleni opravi širok spekter delovnih nalog (Herzberg, 1968). Delovna mesta, ki vključujejo izvajanje večjega števila delovnih aktivnosti, so bolj zanimiva in prijetna za opravljanje (Sims, Szilagyi & Keller, 1976). Ugotovljeno je bilo, da raznolikost delovnih nalog povečuje produktivnost dela (DeVaro, Li & Brookshire, 2007).

### 2.1.3 Pomen delovnih opravil

Pomen delovnih opravil odraža stopnjo, do katere delo posameznika vpliva na delo drugih znotraj in zunaj organizacije (Hackman & Oldham, 1975). V primeru, da je pomen delovnih opravil na druge velik, pomeni, da bo zaposleni z večjo verjetnostjo občutil smiselnost (angl. meaningfulness) svojega dela (Hackman & Oldham, 1980; Abiodun, Oyeniya & Osibanjo, 2013; Tyasari & Imam, 2018).

Pomen delovnih opravil naj bi med drugim zadovoljil posameznikovo kognitivno potrebo po odprtosti za izkušnje. Prav tako je bilo ugotovljeno, da vpliva na samoiniciativno preoblikovanje dela in da v primeru večjega pomena opravil, zaposleni odnose z drugimi oblikujejo na bolj smiseln in obogaten način (Kim, Baek & Shin, 2020).

### 2.1.4 Zaokroženost dela

Zaokroženost dela (angl. task identity) odraža stopnjo, do katere delovno mesto zajema celosten nabor nalog, katerih rezultati so zlahka identificirani (Sims, Szilagyi & Keller, 1976). Bolj celostna delovna mesta so zaposlenim mnogo bolj zanimiva za opravljanje od tistih, ki vsebujejo le del teh nalog (Hackman & Oldham 1980). Zaokroženost dela spodbuja

posameznike, da se učijo, razumejo in so seznanjeni z vsemi svojimi in njim povezanimi nalogami ter tako posledično oblikujejo celostno znanje o delu. Opisana dimenzija dela je povezana tudi z avtonomijo, saj slednja omogoča prožnost in svobodo zbiranja, učenja ter obdelave informacij, s tem pa povečuje stopnjo ter globino znanja v zvezi s svojim delom.

Prav tako naj bi bil to spodbujevalec vitalnosti, saj raziskave pravijo, da zaokroženost dela delavcem omogoča identifikacijo z delom, dojemanje svojega smisla, ohranjanje energije in angažiranosti (Sonnentag, 2017). Jiang, Milia, Jiang in Jiang (2020) so v svoji študiji ugotovili, da sta avtonomija in zaokroženost dela povezana z zadovoljstvom pri delu. Ta učinek je oslabel, ko se je kakovost mentorstva zvišala, kar pomeni, da je zaokroženost nalog še posebej pomembna takrat, ko v podjetju ni izpostavljenе dobre prakse mentoriranja in podpore.

#### 2.1.5 Povratne informacije iz dela

Povratne informacije iz dela odražajo stopnjo, do katere delovno mesto zagotavlja jasne povratne informacije o učinkovitosti opravljanja nalog (Hackman & Oldham, 1976). Pri tem je poudarek na povratnih informacijah neposredno s samega delovnega mesta ali znanja o svojih lastnih delovnih aktivnostih. Jasno poznavanje svoje učinkovitosti naj bi izboljšalo znanje o rezultatih dela (Hackman & Oldham, 1980). Pomembno je, da so delovni dosežki vidni, saj se bo tako delavec lahko poistovetil z delom in delovnimi rezultati ter doživel občutek pomembnosti in ponosa (Svetlik in drugi, 2009).

## 2.2 Značilnosti znanja

### 2.2.1 Kompleksnost delovnega mesta

Kompleksnost delovnega mesta se nanaša na to, v kolikšnem obsegu so naloge na delovnem mestu zapletene in težke za opravljanje, pri čemer je fokus na pozitivnem vidiku kompleksnosti (Campion, 1988). Ugotovljeno je bilo, da delovno mesto, ki je bolj kompleksno in vključuje zapletene delovne naloge ter uporabo zahtevnejšega znanja in spretnosti, bolj motivira zaposlene od tistega delovnega mesta, ki je preprosto in ne zahteva dovolj znanja (Edwards, Scully & Brtek, 2000). Kompleksnost delovnega mesta je pozitivno povezana z osredotočenjem zaposlenih na priložnosti (Zacher & Frese, 2011) in je načeloma povezana z boljšimi rezultati pri delu (Frese, 1982; Morgeson & Humphrey, 2006).

Bolj zapletena delovna mesta vsebujejo več elementov, ki jih moramo upoštevati, na primer cilji pri delu, načrt dela ali povratne informacije. Ti prav tako zahtevajo več sodelovanja med sodelavci in prenosa znanj ter izkušenj (Man & Lam, 2003). Nadalje je bila kompleksnost delovnega mesta hkrati pozitivno povezana z osredotočenostjo na aktivno življenje (Kohn & Schooler, 1983), miselno prožnostjo (Kohn & Schooler, 1987), osebnimi pobudami (Fay & Kamps, 2006), zadovoljstvom pri delu in produktivnostjo (Fried & Ferris, 1987) ter duševnim zdravjem (Caplan, Cobb, French, Van Harrison & Pinneau, 1975).

### 2.2.2 Procesiranje informacij

Procesiranje informacij se nanaša na zbiranje informacij, interpretacijo informacij in odziv na le-te (Thomas, Clark & Gioia, 1993). Količina procesiranja informacij za potrebe dela odraža stopnjo, do katere delovno mesto zahteva pridobivanje in procesiranje podatkov in ostalih informacij. Nekatera delovna mesta zahtevajo višjo stopnjo nadziranja in aktivnejše procesiranje informacij kot ostala (Wall & Jackson, 1995). Visoke kognitivne zahteve obogatijo delovno mesto in delujejo motivacijsko (Campion, 1989).

Pri tem se je potrebno zavedati tudi to, da mora biti zaposlenim omogočen stalen dostop do aktualnih informacij. Ažurnost informacij namreč omogoča zaposlenim, da svoje delo opravljajo bolj učinkovito in uspešno, hkrati pa poslovodstvo pri tem prihrani stroške usklajevanja. Prav tako dostop do informacij zagotavlja večjo fleksibilnost delavcem na daljavo, ugotovljena pa je bila tudi negativna povezava med kakovostno izmenjavo informacij in med konfliktom delo-družina (Fonner & Roloff, 2010).

### 2.2.3 Reševanje problemov

Reševanje problemov odraža stopnjo, do katere delovno mesto zahteva iskanje unikatnih idej ali rešitev. Višja stopnja reševanja problemov odraža višjo stopnjo kognitivnih zahtev za opravljanje dela (Wall, Jackson & Mullarkey, 1995). Le-to je konceptualno povezano s kreativnostjo na delovnem mestu (Shalley, Gilson & Blum, 2000). Reševanje problemov naj bi bilo učinkoviteje od začetnih natančnih navodil. Ko zaposleni naleti na problem, se mu sprva aktivira predhodno znanje, vendar zaposleni s tem znanjem takrat še ne pride do rešitve. Tako ugotovi, da za rešitev še nima dovolj znanja in da je njegovo trenutno znanje pomanjkljivo. Takrat nastopi vodja, ki mu predstavi rešitev. Zaposleni to kritično primerja s svojimi idejami. Na ta način je zaposleni pri reševanju problema bolj vključen, motiviran in angažiran, kot v primeru, da bi imel navodila napisana že pred pojavitvijo problema (Kapur, 2016).

### 2.2.4 Raznolikost veščin

Raznolikost veščin odraža obseg uporabljanja različnega znanja in spretnosti, ki ga delovno mesto zahteva (Hackman & Oldham, 1980). Pri tem je pomembno razlikovanje med raznolikostjo veščin in raznolikostjo nalog, saj se uporaba večih spretnosti razlikuje od opravljanja večih nalog. Raznolikost nalog pomeni, da zaposleni opravlja večje število različnih opravil, med tem ko raznolikost veščin pomeni, da zaposleni pri svojem delu uporablja različne veščine. Uporaba večih spretnosti pri delu deluje izzivalno (angl. challenging) in je privlačna za izvajanje (Morgeson & Humphrey, 2006).

Rezultati študije avtorjev Li, Sekiguchi in Qi (2020) kažejo, da visoka raven raznolikosti veščin na delovnem mestu spodbuja samoiniciativno preoblikovanje dela, saj le-to zahteva

široko paleto spretnosti. Preoblikovanje dela, ki zahteva več veščin, je zahtevnejše kot preoblikovanje dela z zahtevano nizko raznolikostjo veščin. Visoka raven raznolikosti veščin ustvarja pozitivna pričakovanja zaposlenih, da se bosta s preoblikovanjem delovnega mesta, povečali tudi produktivnost in smiselnost (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013).

### 2.2.5 Specializacija

Specializacija odraža obseg, do katerega delovno mesto vključuje izvajanje specializiranih nalog ali posedovanje specializiranega znanja in spretnosti. Pojem specializacije je bil prvič identificiran s strani Campiona (1988), pojasnjen pa s strani Edwards, Scully in Brtek (1999). Specializacija odraža globino znanja in spretnosti na določenem območju (Morgeson & Humphrey, 2006). Ugotovljeno je bilo, da se je specializacija preselila iz rutinskih poklicev tudi na nerutinske, za kar naj bi bila zaslužna digitalizacija. Prav tako se je povečal delež pogodbenih delavcev, specializiranih za svoje delovno mesto, ki delo opravljajo po potrebi. Moderna tehnologija namreč omogoča večje sledenje in preverjanje, zato se delo lahko opravlja tudi na daljavo (Cortes & Salvatori, 2019).

Višja specializacija naj bi v primeru, da sta podjetje (zahteve glede spretnosti) in zaposleni (dejanske spretnosti) usklajena, vplivala tudi na manjšo fluktuacijo zaposlenih. To povzroči, da postaneta podjetje in zaposleni bolj selektivna. Večja selektivnost glede izbora delavcev naj bi sicer negativno vplivala na skupno produktivnost dela na trgu (Murali, 2017).

## 2.3 Družbene značilnosti

### 2.3.1 Družbena podpora

Družbena podpora odraža stopnjo, do katere delovno mesto nudi priložnost za svetovanje in pomoč drugih. To vključuje pojem družbene podpore nadrejenega in sodelavca ter priložnost gradnje prijateljskega odnosa na delovnem mestu (Sims, Szilagyi & Keller, 1976). Družbena podpora pomembno vpliva na dobro počutje zaposlenih, še posebej pri delu, ki je stresno in kjer manjka motivacijskih značilnosti (Ryan & Deci, 2001). Pomanjkanje le-te lahko zaposlene vodi do občutka izoliranosti in samote, kar povzroča stresne situacije na delovnem mestu (Ileffe & Steed, 2000). Družbena podpora naj bi se odražala v večjem zadovoljstvu in manjšem stresu na delu (Paoline, Lambert & Hogan, 2006). Neveu (2007) je v svojih raziskavah ugotovil, da družbena podpora zaposlenim pomaga učinkoviteje upravljati s stresorji, kar jim na koncu pomaga zniževati stres pri delu.

Nadalje družbena podpora služi kot psihološka podpora, pomoč, povratne informacije in motivacija zaposlenim. Pomaga tudi k zviševanju samozavesti, višji inovativnost pri delu in hitrejšemu reševanju problemov, prav tako pa naj bi vplivala na večjo produktivnost in prijetnejše delo (Lambert, Minor, Wells & Hogan, 2016).

Obstaja več vrst družbene podpore pri delu, in sicer administrativna podpora, podpora nadrejenih, podpora sodelavcev in podpora družine ter prijateljev (Lambert, Minor, Wells & Hogan, 2016). Administrativna podpora je pozitivno povezana z organizacijsko zavezanostjo, zadovoljstvom pri delu in manjšem doživljanju stresa na delu (Lambert & Hogan, 2009).

Podpora nadrejenih je ključna za uspeh zaposlenega na delovnem mestu, saj daje zaposlenim vedeti, da so cenjeni in spoštovani, kar zopet vpliva na večjo produktivnost, zadovoljstvo pri delu in manjšemu doživljanju stresa (Brough & Williams, 2007; Lambert & Hogan, 2009).

Podpora sodelavcev ima vpliv na hitrejše reševanje majhnih problemov in omogoča izmenjavo nasvetov ter izkušenj (Cherniss, 1980).

Nenazadnje je podpora družine in prijateljev temelj podpore na vseh področjih, tudi izven delovnega mesta. Le-ta pa ima velik vpliv tudi na samo doživljanje delovnega mesta, saj družina in prijatelji pomagajo posameznikom reševati najrazličnejše težave. Vpliva na večje zadovoljstvo pri delu in prispeva k večjemu ravnovesju med delom in zasebnim življenjem (Cordes & Dougherty, 1993; Lambert, Minor, Wells & Hogan, 2016).

Družbeno podporo se lahko zagotavlja tudi prek IKT, vključno s telefonskimi videoklici in takojšnjimi sporočili prek aplikacij. Delavci na daljavo, ki dlje časa komunicirajo z ostalimi v podjetju in imajo višjo raven podpore, lahko bolje opravljajo svoje delo kot tisti, ki imajo nizko družbeno podporo. Ugotovljeno je bilo, da delo na daljavo izboljšuje rezultate pri delu predvsem takrat, ko je družbena podpora nizka. To vodi v ugotovitev, da je ob nizki družbeni podpori za zaposlene bolj priporočljivo delo na daljavo, saj lahko bkroženost z ljudmi, ki niso sposobni ali ne želijo nuditi pomoči, škoduje delovni uspešnosti (Golden & Gajendran, 2019).

### 2.3.2 Soodvisnost dela

Soodvisnost dela (angl. interdependence) odraža stopnjo, do katere je posameznikovo delo odvisno od dela ostalih in obratno, torej stopnjo, do katere je od dela tega posameznika odvisno delo ostalih (Kiggundu, 1981). Zaposleni, ki delajo v pogojih velike soodvisnosti opravil, morajo, da bi uspešno opravili svoje delo, pogosto komunicirati, se usklajevati med sabo in se zanašati na sodelavce (Guzzo & Shea, 1992). V raziskavi avtorjev Vegt, Emans in Vliert (2001) je bilo ugotovljeno, da je soodvisnost pri delu v majhnih timih pozitivno povezana z zadovoljstvom pri delu, medtem ko Sahu in Parhardikar (2018) povezave med proučevanima spremenljivkama pri delu posameznika nista ugotovila. Dognala pa sta, da ima zaupanje velik vpliv na rezultate soodvisnosti dela (Sahu & Pathardikar, 2018).

Za osebe, ki delajo na daljavo, lahko soodvisnost dela predstavlja veliko težavo, saj je zahtevana pogosta izmenjava informacij, tesno sodelovanje in usklajevanje (Golden &

Veiga, 2005). Izmenjava informacij prek tehnologije je manj bogata kot izmenjava informacij iz oči v oči (Burgoon in drugi, 2002), kar lahko oslabi izvedbo del zaradi težav z usklajevanjem in koordiniranjem (Bailey & Kurland, 2002). Ugotovljeno je bilo, da so bili pri delu na daljavo uspešnejši tisti, ki so imeli višjo stopnjo avtonomije in imeli manjšo stopnjo soodvisnosti od dela. Nadalje je bilo ugotovljeno, da se je delovna uspešnost povečevala sorazmerno s povečanjem obsega komuniciranja (Golden & Gajendran, 2019).

### 2.3.3 Povezanost izven organizacije

Interakcija zunaj organizacije odraža zahtevan obseg interakcije in komunikacije zaposlenega z deležniki izven organizacije, na primer z dobavitelji ali s strankami (Morgeson & Humphrey, 2006). Medsebojno delovanje zunaj organizacije zahteva regulacijo lastnih čustev in ohranjanje pozitivnega razpoloženja pri interakciji z ostalimi deležniki. Scheibe in Blanchard-Fields (2009) sta ugotovila, da naj bi to imelo bolj škodljiv učinek na mlajše odrasle kot na starejše zaposlene. Ob negativnem dogodku naj bi se starejši odrasli lažje stabilizirali in pozabili na negativno razpoloženje. Prav tako naj bi bili uspešnejši pri obvladovanju stresa in ohranjanju pozitivnega stališča do dela ter nižje čustvene izčrpanosti in cinizma (Johnson, Holdsworth, Hoel & Zapf, 2013). V raziskavi Goštautaitė in Bučiūnienė (2015) ni bilo ugotovljene povezave med interakcijo izven organizacije in zavzetostjo za delo.

### 2.3.4 Povratne informacije od drugih

Povratne informacije iz dela sta Hackman in Oldham (1974) opisala kot stopnjo do katere zaposleni od nadrejenih prejmejo jasne informacije o svojem delu. Zaposleni, ki prejmejo več povratnih informacij, imajo posledično več informacij o svojem delu in rezultatih le-tega, zato so bolj motivirani za delo in so pri delu uspešnejši. Bakker in Demerouti (2007) se strinjata in pravita, da povratne informacije zvišujejo možnost uspeha in dosega ciljev, kar posledično vodi do večje uspešnosti pri delu. Nujno je, da imajo zaposleni dostop do informacij, četudi delajo na daljavo. Le-tej morajo imeti namreč ves čas aktualne informacije, sicer pri delu ne morejo biti uspešni (Magazine, 2001).

Prav tako je pomembno, da je zaposlenim, ki delajo na daljavo, omogočeno stalno komuniciranje z nadrejenim, namreč na tak način zaposleni namreč prejema pomembne informacije, povratne informacije, znanje, ipd. Za uspešno delo je potrebno, da je komunikacija pogosta in dobro strukturirana (Pinsonneault & Boisvert, 2001).

Teledelavci sicer prejmejo manj povratnih informacij od nadrejenih, vendar prejmejo več povratnih informacij od ostalih, kar nadomesti izgubo povratnih informacij od nadrejenih in jim hkrati omogoča nova spoznanja in perspektive ter pomaga, da delo opravijo boljše (Grant, Fried & Juillerat, 2010).



## 2.4 Kontekst dela

### 2.4.1 Ergonomija

Ergonomija odraža stopnjo, do katere delovno mesto omogoča pravilno ali primerno držo in gibanje. Pomembnost tega vidika oblikovanja dela najdemo v obsežnih ergonomskih raziskavah in literaturi (Campion & Thayer, 1985). Pri oblikovanju delovnega mesta moramo biti pozorni na vpliv fizičnega delovnega okolja na telesne značilnosti posameznika, pri čemer se moramo truditi zmanjšati fizične delovne obremenitve, tako da delovno mesto čim bolj ustreza telesnim značilnostim ljudi. Pomembno se je vprašati o mehanskih in spremljajočih značilnostih delovnega okolja, kot so tresljaji, hrup, temperature, prisilna drža, ipd., saj ti vplivajo na utrujenost, poškodbe in splošno zdravje zaposlenega (Svetlik in drugi, 2009).

Delo na daljavo je postalo središče programov trajnostnega razvoja podjetij. Medtem ko to sicer zmanjšuje negativne posledice na okolje, se premalo managerjev ukvarja z ergonomskimi vprašanji. Ergonomska tveganja so enaka tako za tiste zaposlene, ki delajo iz pisarn, kot tiste, ki delajo na daljavo, saj ponavadi delajo z enakimi pripomočki. V večini primerov je ergonomsko tveganje zaradi slabše opreme lahko za delavce na daljavo še večje. Ti namreč pogosto delajo kar iz postelje ali kuhinjskih stolov, ki pa niso ergonomski. Le-tej verjetno prav tako ne skrbijo za pravo oddaljenost računalnika od oči in za postavitev računalnika na pravo višino (Ellison, 2011).

### 2.4.2 Pogoji pri delu

Fizični pogoji odražajo okolje znotraj katerega se opravlja delo. Vključuje prisotnost zdravstvenih nevarnosti, hrupa, temperature in čistoče delovnega okolja (Edwards, Scully & Brtek, 1999). Raziskave so pokazale, da zahteve pri delu (čustvene in fizične zahteve, količina dela in nadlegovanje strank) vplivajo na izgorelost in posredno vodijo do povečanega izostanka od dela (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003). Dobri fizični pogoji pri delu pozitivno vplivajo na posameznikovo prepričanje o uspešnosti. Pri tem je potrebno torej paziti, da zaposleni v okolju nima nepotrebnih motenj, hrupa in neustreznih fizičnih pogojev (na primer neustrezno pohištvo ali prostor), saj lahko pomembno vplivajo na njegov rezultat dela. Boljši pogoji dela torej vplivajo na večjo učinkovitost zaposlenega (Gist & Mitchell, 1992). Ugotovljeno je sicer bilo, da imajo fizični pogoji pri delu, napram ostalim zahtev pri delu, na izčrpanost najmanj učinka (Xanthopoulou, Bakker, Dollard & Demerouti, 2007).

### 2.4.3 Uporaba opreme

Uporaba opreme odraža raznolikost in kompleksnost uporabe tehnologije in ostale opreme za opravljanje nalog (Morgeson & Humphrey, 2006). IKT je omogočila delo na daljavo. Znanje uporabe le-te je ključnega pomena za uspešno opravljanje teledela (Staples, 1996).

IKT omogoča stalen pretok in dostop do informacij. Pri delu na daljavo je velik poudarek na merjenju rezultatov, ki se pogosto izvaja v realnem času, zato morajo zaposleni vedeti, kam in kdaj poslati (ter prejeti) delo. Tehnologija omogoča dostop do skupnih oblakov, komunikacijo s strankami, nadrejenimi in sodelavci, udeležbo na sestankih in podobno. Pogosto se uporablja tudi deljenje ekranov, kjer zaposleni skupaj gledajo dokumente in jih analizirajo. Prav tako lahko z uporabo IKT sodelujejo v generiranju idej ali celo na pogajanjih. Najpomembnejša oprema za delo na daljavo so računalnik (namizni ali prenosni), mobilni telefon, tiskalnik in skener, vsekakor pa je obvezen tudi dostop do interneta (Tung & Turban, 1996).

## **2.5 Povezanost z delovnim mestom**

### **2.5.1 Interakcija z vodjo**

Pomembno je, da je zaposlenim, ki delajo na daljavo, omogočeno stalno komuniciranje z nadrejenim. Na tak način zaposleni namreč prejema pomembne podatke, znanje in povratne informacije. Za uspešno delo je potrebno, da je komunikacija pogosta in dobro strukturirana (Pinsonneault & Boisvert, 2001).

Interakcija z vodjo je eden od virov zaposlenih pri delu, saj jim ta omogoča postavljanje vprašanj, razjasnitev dvomov in težav, sprejemanje nasvetov in podpore (Ducharme & Martin, 2000). Prav tako dobijo zaposleni s pomočjo interakcije z vodjo dodatne vpoglede in znanje glede postopkov ter korakov opravljanja dela (McCloy, Campbell in Cudeck, 1994). Delavci na daljavo so fizično oddaljeni od svojih vodij, kar lahko vpliva na odnos, komunikacijo in podporo (Leonardi, Treem & Jackson, 2010).

Stopnja interakcije z vodjo je različna med delavci na daljavo. Splošno znana težava je, da delavci na daljavo v primerjavi z delavci v pisarni nimajo toliko interakcije z vodjo kar se odraža v manjši priložnosti pogovorov z vodjo in manjši priložnosti usposabljanja (Reinsch, 1997). Delavci na daljavo, ki imajo več in bolj pogoste interakcije z vodjo, prejmejo več družbene podpore, ta pa posledično posredno vpliva na uspešnost pri delu (Pinsonneault & Boisvert, 2001; Karatepe & Kilic, 2007).

### **2.5.2 Izolacija**

Občutek izolacije in pomanjkanja osebne interakcije je ena izmed dejavnikov, ki ga je definitivno potrebno obravnavati pri delu na daljavo. Gre za občutek fizične, mentalne in čustvene odsotnosti zaposlenega v organizaciji (Marshall, Michaels & Mulki, 2007). Veliko zaposlenih doživi šok, če se iz dela v pisarni preusmeri v delo na daljavo. Mnogo ljudi seveda pogoša druženje in interakcijo s sodelavci ter vzdušje v pisarni nasploh (Amigoni & Gurvis, 2009).

Delavci na daljavo velikokrat pogrešajo družbene interakcije, ki se sicer dogajajo v pisarni, na primer opravljanje, spontane diskusije, neformalne pogovore, deljenje izkušenj ipd. (Cooper & Kurland, 2002). Občutek izolacije nastane takrat, ko zaposleni ne čuti, da ima dovolj podpore, razumevanja in ostalih emocionalnih aspektov interakcije s svojimi sodelavci (Golden, Veiga & Dino, 2008). Zaradi izolacije se lahko veliko ljudi zapre vase, izgubi občutek pomena v organizaciji in postane manj produktivnih (Zbar, 2002).

Managerji lahko občutek izolacije uspešno zmanjšajo z različnimi ukrepi. Eden izmed teh je na primer, da ima vsaka oseba, ki dela na daljavo, določenega svojega mentorja v pisarni. Slednji ga vsak dan obvešča o pomembnih novostih in z njim debatira o različnih problemih ter rešitvah (Zetlin, 2001). Za občutek povezanosti je nujno, da se organizirajo virtualni video sestanki, kjer se celotna ekipa vidi in skupaj razpravlja o pomembnih zadevah (Amigoni & Gurvis, 2009).

### 2.5.3 Samoiniciativno preoblikovanje dela

Preoblikovanje dela (angl. job crafting) pomeni, da zaposleni sami prevzamejo pobudo in prilagodijo svoje delo tako, da se sklada z njihovimi vrednotami, spretnostmi in sposobnostmi. Gre torej za oblikovanje dela od spodaj navzgor, saj so pobudniki zaposleni sami (Bakker, Tims & Derks, 2012). Proaktivni zaposleni ves čas iščejo nove priložnosti, pokažejo in dajejo pobude, aktivno delujejo in vztrajajo dokler ne dosežejo zaključka spremembe, medtem ko neproaktivni zaposleni čakajo na natančna navodila (Bateman & Crant, 1993). Samoiniciativno preoblikovanje dela torej označuje proces aktivnega spremljanja vedenjskih, relacijskih in spoznavnih mej svojega dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

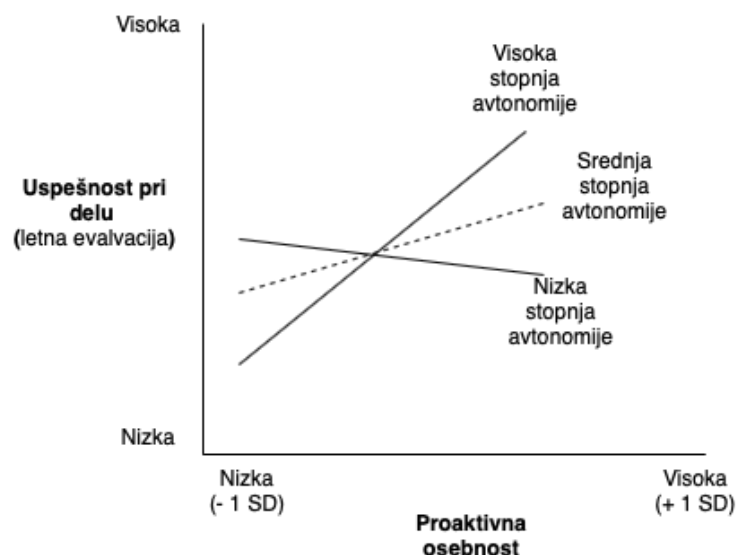
Zaposleni lahko svoje delo preoblikuje na tri načine, in sicer (Wrzesniewski & Dutton, 2010; Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013):

- 1) Preoblikovanje kognitivnih shem - zaposleni spremeni dojetje svojega dela. Pri tem ima na voljo tri različne načine. Lahko razširi svoje dojetje, osredotoči dojetje (osmisli delo na specifičnih področjih) ali poveže dojetje (ustvari miselne povezave z različnimi aspekti njegove identitete, ki so pomembni).
- 2) Preoblikovanje delovnih nalog – zaposleni spremeni vsebino dela. Pri tem ima na voljo tri različne načine. Lahko dodaja nove naloge (tako da dobi smisel; predvsem če mu to omogoča čas), preoblikuje obstoječe naloge (glede na preference, motive) ali poudarja delovne naloge (več časa nameni tistim nalogam, ki jih smatra kot bolj pomembne).
- 3) Preoblikovanje medsebojnih odnosov- zaposleni spremeni kvaliteto in čas, ki ga nameni za interakcijo z drugimi. Pri tem ima na voljo tri različne načine. Lahko gradi nove odnose (z namenom doživljanja občutkov vrednosti, ponosa, dostojanstva), spreminja obstoječe odnose (z dodajanjem novega smisla ali pomena) ali prilagaja odnose (poveča zaupanje, kakovost odnosov, vitalnost odnosov, ipd.).

Samoiniciativno preoblikovanje dela naj bi pripomoglo k večji učinkovitosti posredno preko povečane delovne zavzetosti (Demerouti & Corpanzano, 2010). Posameznik sicer ostaja v isti delovni vlogi, vendar zaradi samoiniciativnega preoblikovanja dela, v svojem delu najde več smisla, kar naj bi po raziskavah sodeč, vodilo do večje notranje motivacije in s tem tudi večje zavzetosti zaposlenih (Dubbel, Demerouti & Rispens, 2019). Delavci, ki svoje delo preoblikujejo, so hkrati bolj zadovoljni in motivirani za delo (Bakker & Demerouti, 2007).

Fuller, Hester in Cox (2010) so v svoji raziskavi ugotovili, da so pri delu najuspešnejši tisti, ki imajo proaktivno osebnost, hkrati pa jim je omogočena visoka stopnja avtonomija. V kolikor imajo nizko stopnjo avtonomije, pa so manj uspešni od manj proaktivnih z nizko stopnjo avtonomijo. Shematični prikaz ugotovitev je viden na sliki 6. Iz tega lahko sklepamo, da so osebe s proaktivno osebnostjo uspešnejše pri delu na daljavo kot pri delu iz fizične lokacije podjetja.

*Slika 6: Shematični prikaz povezave med proaktivno osebnostjo, avtonomijo in uspešnostjo pri delu*



*Prirajeno po Fuller, Hester & Cox (2010).*

### 3 IZIDI DELA NA RAVNI ZAPOSLENIH

#### 3.1 Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo pri delu je multidimenzionalni in eden najbolj proučevanih fenomenov na svetu (Belias & Koustelios, 2014). Ima več različnih pomenov glede na pristop in perspektivo raziskovanja. Hoppock (1935) je zadovoljstvo pri delu opredelil kot kombinacijo okoliščin, od psiholoških, fizioloških, pa do okoljskih, zaradi katerih delavec izrazi in doživi občutek izpopolnjenost (angl. fulfillment) s svojim delom. Njegova definicija poudarja vpliv zunanjih dejavnikov na ustvarjanje notranje ravni zadovoljstva. Lund (2003) je zadovoljstvo pri delu razložil kot funkcijo zaznanega odnosa med tistim kar si zaposleni

želi pri delu in tistim, kar zaznava, da mu je ponujeno oziroma omogočeno. Percepcija le-tega je torej odvisna od človeka do človeka in se spreminja ob različnih nalogah ter ostalih notranjih in zunanjih dejavnikih. Locke (1969) je zadovoljstvo pri delu opredelil kot prijetno zvezo med tem kar oseba pričakuje od službe in tem kar oseba začuti, da ji služba ponuja. V primeru, da je to usklajeno, je oseba pri delu zadovoljna. Na to vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki, ki so lahko otipljivi ali neotipljivi.

Dvofaktorska teorija motivacije opisuje dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo - to so motivatorji - in dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo - to so higieniki. Motivatorji so notranji dejavniki, ki so značilni za samo delovno mesto, kot so vrsta dela, odgovornost, dosežki, prepoznanost dosežka, rast in napredek. Le-tej prispevajo k boljši učinkovitosti in večjemu prizadevanju. Higieniki so zunanji motivacijski dejavniki, ki zmanjšujejo nezadovoljstvo. Kot primer le-teh lahko izpotavim plačo, politiko podjetja, status, nadzor, pogoje pri delu, ipd. Herzberg (1966).

Hackman in Oldham (1975) sta pri preučevanju zadovoljstva pri delu razvila model, ki identificira pet glavnih značilnosti dela, in sicer 1) uporaba različnih zmožnosti (angl. skill variety), 2) velika zaokroženost dela (angl. task identity), ki zajema opravljanje dela od začetka do konca in ima viden rezultat, 3) velik zaznan pomen naloge (angl. task significance), ki jo delavec opravlja, 4) dobljene povratne informacije (angl. feedback) in 5) velika avtonomija (angl. autonomy) pri delu. Naštete značilnosti dela naj bi služile kot osnova za doseg zadovoljstva pri delu.

Akehurst, Comeche in Galindo (2009) so zadovoljstvo zaposlitve opisali kot skupek prepričanj in občutij, ki jih ima zaposleni glede na svoj položaj. Hammer in Avgar (2007) pravita, da velik dejavnik zadovoljstva pri delu predstavlja možnost nadzora svojega delovnega okolja. Večja avtonomija naj bi torej pomenila večji nadzor zaposlenega nad delom, kar pomeni, da so ljudje z večjo avtonomijo pri delu, bolj zadovoljni, iz česar izhaja, da so ljudje, ki delajo od doma, bolj zadovoljni, saj imajo le-tej ponavadi večjo svobodo pri reševanju delovnih nalog. Avtonomija prav tako omogoča večjo fleksibilnost, ki naj bi bila prav tako ena izmed ključnih dejavnikov zadovoljstva pri delu (Brotherton, 2011). Pomemben dejavnik občutka zadovoljstva pri delu je povratna informacija (Baker, Avery & Crawford, 2007). Na drugi strani naj bi se razlog za nezadovoljstvo skrival v pomanjkanju kolegialnosti med sodelavci, občutku izoliranosti in preveliki delovni obremenitvi (Thomsin & Tremblay, 2008).

Opravljenih je bilo že več raziskav, ki so odkrivale razlike med zadovoljstvom pri delu pri delu od doma napram delu na lokaciji podjetja. Rezultati raziskav so precej mešani (Bailey & Kurland, 2002). DuBrin (1991) je odkril, da so ljudje, ki delajo od doma, bolj zadovoljni od tistih, ki delajo iz pisarn, predvsem na račun delovnih pogojev, večje možnosti za skrb domačih in drugih osebnih odgovornosti ter možnosti načrtovanja lastnega delovnega časa. Gajendran in Harrison (2007) ugotavljata, da so zaposleni, katerim je omogočeno delo na

daljavo, s svojim delom bolj zadovoljni kot tisti, ki morajo ves čas delati iz pisarne. Cooper in Kurland (2002) sta na drugi strani odkrila, da so zaposleni, ki več delajo na daljavo, manj zadovoljni pri delu. Golden in Veiga (2005) sta prišla do spoznanja, da delo na daljavo povečuje zadovoljstvo pri delu, vendar le do ene točke. Vsako kasnejše povečevanje dela na daljavo od te točke naprej, pa vodi v zmanjšanje zadovoljstva. Funkcija med delom na daljavo in zadovoljstvom pri delu torej ni linearna, pač pa je v obliki »u«. Iz tega izhaja, da je najbolj priporočljivo, da je delavcem omogočeno tako delo na daljavo, kot delo v pisarni.

Zadovoljstvo pri delu je eden ključnih dejavnikov, ki vpliva na to ali ljudje ostanejo pri podjetju ali ne, zato je pomembno, da managerji vedo kako povečati zadovoljstvo zaposlenih (Stockard & Lehman, 2004).

### **3.2 Uspešnost pri delu**

Izvedba (angl. performance) je proces, ki pomaga posameznikom in ekipam pri doseganju nalog povezanih z opisom dela (Solis, 2017). Uspešnost naj bi bila kombinacija motivacije, deklarativnega znanja (angl. declarative knowledge) in postopkovnega znanja (angl. procedural knowledge) (Campbell, 1990).

Opravljenih je bilo kar nekaj študij, ki so primerjale produktivnost in uspešnost zaposlenih, ki delajo v pisarnah napram zaposlenih, ki delajo na daljavo. Večina študij je pokazala, da so slednji ponavadi uspešnejši in produktivnejši, vendar rezultati variirajo tudi glede na različen način merjenja pojma uspešnosti pri delu- ali gre za samovrednotenje ali za ovrednotenje s strani nadrejenih ali z objektivnimi merili. Gajendran, Harrison in Delaney-Klinger (2015) so v svoji raziskavi prišli do rezultatov, ki kažejo na to, da so vodje ocenile delavce, ki so delali na daljavo kot bolj uspešne, kot tiste, ki so delali iz pisarn, prav tako so se prvi bolje odrezali pri objektivnemu merjenju. Na drugi strani so se pri samoocenjevanju zaposleni, ki delajo na daljavo v povprečju ocenili kot manj uspešne kot so se ocenili tisti, ki delajo iz pisarn.

O pozitivni povezavi priča tudi raziskava Farmanfarmaiana (1989) in Olsona (1989). Večji nadzor nad delovnim procesom je pozitivno povezan z večjo produktivnostjo (Ho & Nesbit, 2014). Humphrey, Nagrgang in Morgeson (2007) so v svoji študiji ugotovili, da je samostojnost pri delu povezana tako z objektivno kot subjektivno uspešnostjo pri delu. Delo na daljavo je močno povezano z višjo produktivnostjo, predvsem zaradi manj motečih dejavnikov (Bailey & Kurland, 2002). Prav tako delo na daljavo omogoča, da si zaposleni sami prilagajajo kdaj in kako bodo nalogo opravili, zato se si lahko izberejo čas, ko so najbolj produktivni. Iz tega izhaja, da je delo na daljavo pozitivno povečano z uspešnostjo pri delu (Gajendran & Harrison, 2007).

Nadalje je bilo ugotovljeno, da zaposleni, ki delajo od doma vložijo v delo več časa, kot tisti, ki delajo v pisarnah. Le-tej namreč ta čas, ki bi ga sicer zapravili za vožnjo do pisarn in

nazaj, izkoristijo za namen dela (Kelliher & Anderson, 2010). Raziskave prav tako kažejo, da so teledelavci manj vključeni v organizacijske politike, iz česar lahko sklepamo, da se v tem času bolj posvetijo opravljanju svojih nalog in so zato učinkovitejši (Fonner & Roloff, 2010). O večji uspešnosti pri delu priča več raziskav. Bloom, Liang, Roberts in Ying (2015) so ugotovili, da je bila učinkovitost zaposlenih, ki so delali na daljavo, za 13 % višja od tistih, ki so delali v pisarnah. Coenen in Kok (2014) sta v svoji raziskavi ugotovila, da je imelo teledelo pozitiven učinek tudi na učinkovitost dela skupin, in sicer z olajšano izmenjavo znanja, medfunkcionalnim sodelovanjem in medorganizacijskim sodelovanjem.

### 3.3 Izgorelost

Izgorelost je povezana predvsem s preobremenjenostjo. Sam pojem izgorelosti je bil predstavljen že leta 1974, ko jo je Herbert Freudenberger opredelil kot postopno čustveno izčrpavanje in izguba motivacije posameznikov prostovoljcev v organizacijah za pomoč. Leta je posledica daljši izpostavljenosti določenim zahtevam za delo. Tveganje za razvoj izgorelosti se pojavi predvsem takrat, ko imajo zaposleni postavljene visoke zahteve, a imajo na voljo premalo resursov ali pa slednji niso primerni (Demerouti, 2015). Maslach in Jackson (1982) sta izgorelost opredelila kot rezultat neuspešnega spopadanjem s stresom na delovnem mestu. V zadnjih časih pa je skrb o izgorelosti zaposlenih še bolj v porastu.

Stresorji so lahko fizični (mraz, vročina, nevarnost, droge, draženje) ali psihični (veselje, žalost) in povzročijo podoben biokemijski odziv. Selye je odziv organizma razdelil v tri faze, in sicer 1) alarmna reakcija, 2) stopnja upora in 3) stopnja izčrpanosti. V prvi fazi organizem spusti adrenalin in ostale hormone, ki povišujejo pretok krvi in dihanje ter priskrbijo za dodatno fizično in duševno energijo, da se organizem lahko spopade z intenzivnim izzivom. V drugi fazi se organizem prilagodi stresorjem, vendar se ne more več spopadati z izzivom, zato kasneje nastopi faza izčrpanosti (Schaffner, 2016).

Sindrom izgorelosti lahko prepoznamo po treh dimenzijah. Prva je ta, da se oseba počuti duševno izčrpano in prazno. Drugi simptom je negativni, ciničen odnos do dela in do sodelujočih. Tretji simptom pa se kaže v občutku nedoseganja osebnih dosežkov in občutku manjše sposobnosti opravljanja nalog kot v preteklosti (Maslach & Jackson, 1986).

Goodman in Boss (1995) sta ugotovila pozitivno povezanost med fluktuacijo in doživljanjem občutka izgorelosti, iz česar lahko sklepamo, da izgorelost vpliva na to, da zaposleni prej zapusti delovno mesto. Prav tako je bilo ugotovljeno, da je izgorelost povezana tudi z ostalimi negativnimi posledicami, kot so absentizem, bolezn, zmanjšano zadovoljstvo in slabša uspešnost (Carson, Bumgartner, Mathews & Tsouloupas, 2010). Študije so prav tako pokazale, da je z večjo izčrpanostjo povezan tudi konflikt med družino in delom (Golden, 2012). V povezavi z modernimi oblikami dela, kot je na primer delo v virtualnih pisarnah, je viden problem predvsem v nepostavljanju mej in obsedenosti z delom, kar eventuelno vodi do izgorelosti (Hill, Hawkins & Miller, 1996).

## 4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

### 4.1 Namen in cilj raziskave

**Namen** raziskave je prispevati k razumevanju, kako oblikovati takšno delovno mesto, da bo usklajevalo želje managerjev (čim večja uspešnost pri delu) na eni strani in želje zaposlenih (čim večje zadovoljstvo pri delu in manjša verjetnost izgorelosti) na drugi. Ugotovitve bodo uporabne predvsem za managerje, katerim bodo pomagale pri oblikovanju dela v pisarni in dela na daljavo skladno z zelenimi izidi ter prav tako za zaposlene, katerim bodo omogočile boljše razumevanje delovnega mesta.

**Cilj** raziskave je s teoretičnim pregledom, konceptualizacijo, anketami in intervjuji pridobiti verodostojne informacije, s pomočjo katerih bom lahko sklepala o tem, katere konfiguracije dimenzij oblikovanja delovnega mesta so najbolj povezane z večjim zadovoljstvom pri delu, večjo uspešnostjo pri delu in manjšo možnostjo za izgorelost. Pri tem bom analizirala razlike med konfiguracijo dimenzij za delo na daljavo in delo v pisarni.

### 4.2. Opredelitev problema in raziskovalnih vprašanj

Problem, ki ga v svojem delu raziskujem, se nanaša na to, kako oblikovati delo s pravo konfiguracijo dimenzij dela, da se doseže pozitivne rezultate pri delu na ravni zaposlenih. Na podlagi namena in cilja študije, sem postavila sledečih šest temeljnih raziskovalnih vprašanj:

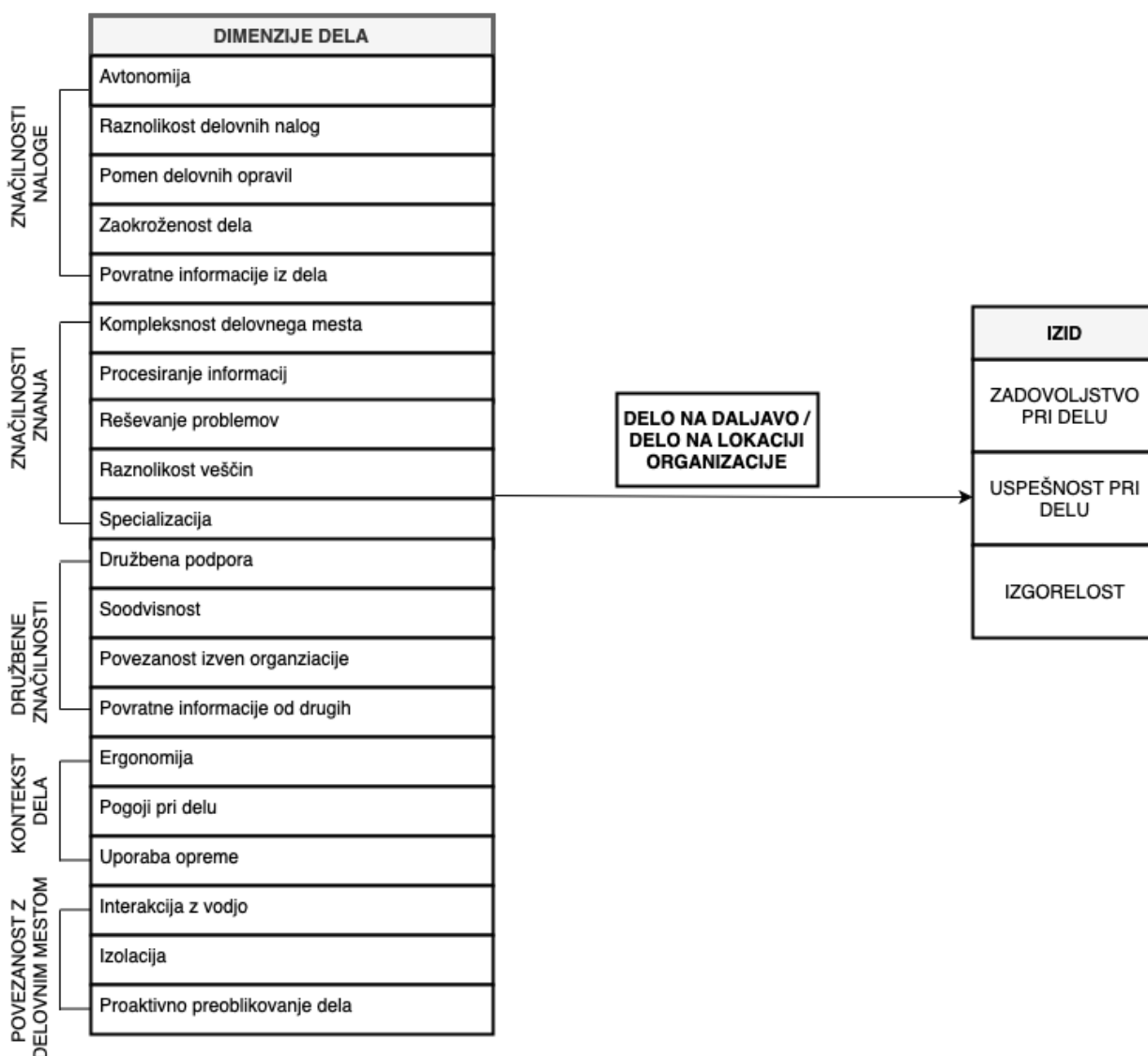
- 1a Katera konfiguracija dimenzij oblikovanja dela vodi v najvišje zadovoljstvo pri delu?
- 1b Ali je konfiguracija dimenzij oblikovanja dela, ki vodi v najvišje zadovoljstvo pri delu, različna glede na to ali oseba dela na lokaciji organizacije ali tudi na daljavo?
- 2a Katera konfiguracija dimenzij oblikovanja dela vodi v največjo uspešnost pri delu?
- 2b Ali je konfiguracija dimenzij oblikovanja dela, ki vodi v največjo uspešnost pri delu, različna glede na to ali oseba dela na lokaciji organizacije ali tudi na daljavo?
- 3a Katera konfiguracija dimenzij oblikovanja dela zaposlenim pomaga, da ne pride do izgorelosti?
- 3b Ali je konfiguracija dimenzij oblikovanja dela, ki zaposlenim pomaga, da ne pride do izgorelosti, različna glede na to ali oseba dela na lokaciji organizacije ali tudi na daljavo?

#### **Raziskovalni model:**

Proučevala sem 20 dimenzij oblikovanja dela v povezavi s tremi možnimi izidi na individualni ravni zaposlenih, in sicer 1) zadovoljstvo pri delu, 2) uspešnost pri delu in 3) izgorelost. Dimenzije dela se nanašajo na značilnosti nalog, značilnosti znanja, družbene značilnosti in kontekst dela. Pri tem sem primerjala ali so konfiguracije dimenzij dela različne za zaposlene, ki delajo le iz fizičnega sedeža organizacije in za osebe, katerim je omogočeno tudi delo na daljavo. Raziskovalni model je grafično prikazan na sliki 7.



Slika 7: Proučevani raziskovalni model



Vir: lastno delo.

### 4.3 Zasnova raziskave in metodologija

Empirični del magistrske naloge je razdeljen na kvantitativni in kvalitativni del. Kvantitativni del temelji na vprašalniku, ki preverja dimenzije oblikovanja dela in rezultate pri delu. Podatki so bili zbrani s strani organizacije Academy of Management v letu 2017. Glede na rezultate analize podatkov sem oblikovala nekaj ključnih ugotovitev in s pomočjo teh sestavila vprašanja za izvedbo intervjuja v sklopu kvalitativnega dela magistrske naloge. Intervju je sestavljen iz odprtih vprašanj, za vzorec pa sem vzela direktorje, managerje ali vodje oddelkov različnih podjetij. Izsledki iz intervjuja mi je pomagal odkriti pomisleke in pogled na delo na daljavo s strani managerjev ter oblikovati napotke za managerje in predloge za nadaljnja raziskovanja. Podrobnosti so predstavljene v nadaljevanju.

### 4.3.1 Kvantitativni del raziskave

#### 4.3.1.1 *Predstavitev vzorca in vprašalnika*

V kvantitativnem delu raziskave sem analizirala podatke iz baze slovenskega dela globalnega projekta oblikovanje dela (angl. Global work design project), ki se je izvajal v okviru kadrovske divizije strokovnega združenja Academy of Management. Namen projekta je bil raziskati podobnosti in razlike poslovnih praks oblikovanja dela v različnih kulturnih okoljih. Raziskava je sicer potekala vzporedno v 46 državah po vsem svetu. Podatki za prvi del ankete za zaposlene so se zbirali od 21. 2. 2017 do 21. 5. 2017, za drugi del pa od 22. 5. 2017 do 22. 8. 2017. V zadnjem terminu so se zbirali tudi podatki od nadrejenih.

Vzorec je bil izbran priložnostno, pri čemer so sodelovali tako zaposleni (v dveh ločenih časovnih točkah) kot njihovi nadrejeni, ki so ocenjevali uspešnost zaposlenih. Zbranih je bilo 285 odgovorov, pri čemer jih je 207 anketo dokončalo. Od tega jih je bilo 67 ženskega spola, 75 moškega spola, pri 65 pa je bilo vprašanje o spolu dodano naknadno, zato je podatek o spolu za slednje ni znan. Anketiranci so v povprečju delali 44,2 ur na teden. Najstarejši anketiranec je bil rojen leta 1946, najmlajši pa leta 1993. 73 jih je odgovorilo, da občasno delajo tudi na daljavo, 167, pa da ne delajo na daljavo.

V raziskavi zaposlenih je bil uporabljen vprašalnik WDQ od avtorjev Morgeson in Humphrey (2006). Nekatera vprašanja so bila obrnjena, tako da so preverjala zbranost anketirancev in pravilnost odgovarjanja na vprašanja. V slovenskem delu je bil dodatno dodan še del o izgorelosti, ustvarjalnem kopičenju in namenu zapustitve delovnega mesta. Vprašanja, ki so se nanašala na slednje stališče so bila vzeta iz vprašalnika od avtorjev Chen in Francesco (2000), vprašanja za preverjanje izgorelosti pa iz raziskave od avtorjev Maslach in Jackson (1993).

Prva anketa za zaposlene je zajemala 35 vprašanj, ki so bila razdeljena na več trditev. V prvem delu so bili vprašani o značilnostih zaposlitve (Q1-Q7), kjer se je dobil vpogled v to koliko časa so zaposleni v tem podjetju, na kakšni poziciji so, koliko imajo podrejenih, ipd. Temu je sledil del o dimenzijah dela oziroma značilnosti dela, in sicer: avtonomija je bila zajeta s pomočjo devetih trditev (Q8), raznolikost nalog s pomočjo štirih trditev (Q9), pomen delovnih opravil s pomočjo osmih trditev (Q11), zaokroženost dela s pomočjo petih trditev (Q12), povratne informacije iz dela s pomočjo treh trditev (Q13), kompleksnost dela s pomočjo štirih trditev (Q15), procesiranje informacij (Q16), reševanje problemov, raznolikost veščin (Q17) s pomočjo osmih trditev, specializacija, družbena podpora je bila testirana s pomočjo šestih trditev (Q18), enako velja tudi za soodvisnost (Q19), povezanost izven organizacije s štirimi trditvami (Q20), povratne informacije od drugih s pomočjo treh trditev (Q21), ergonomija (Q22) s pomočjo enajstih trditev, pogoji pri delu (Q23) in uporaba delovne opreme pa s tremi trditvami (Q24). S pomočjo teh vprašanj lahko vidimo kakšna je značilnost dela anketiranca. Temu je sledilo vprašanje Q25, ki se je nanašalo na to ali

zaposleni razmišlja o zapustitvi trenutnega delovnega mesta in Q26, ki je s petimi trditvami preverjal izgorelost zaposlenega. Vsa ta vprašanja so bila oblikovana s pomočjo Likertove lestvic, kjer so anketiranci označili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi izjavami (1= sploh se ne strinjam, 2= ne strinjam se, 3= niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4= strinjam se, 5= popolnoma se strinjam). Vprašanja Q27 do Q35 so preverjale demografske podatke anketirancev.

Druga anketa za zaposlene je zajemala vprašanje o zaposlitveni dejavnosti (Q1), kjer so izbirali med naborom možnih dejavnosti. Nato so bili vprašani o zadovoljstvu pri delu (Q2, Q5, Q18), o pričakovanih vodenja managerjev (Q3, Q4), o nagrajevanju (Q6, Q9), samoiniciativnosti in možnostjo preoblikovanja dela (Q7), o proaktivni osebnosti (Q8, Q20), nato so sledila vprašanja o organizaciji (Q10-Q12) s pomočjo katerih se je preverila struktura, klima ipd. Naslednje vprašanje je spraševalo po tem ali zaposleni dela tudi na daljavo (Q13). V primeru, da so na to vprašanje odgovorili z DA, so prejeli še en sklop vprašanj (Q14), ki je preverjal njihova občutja pri delu na daljavo. Q15 je preverjal ustvarjalnost, Q16 prilagodljivost, Q17 razpoložljivost virov za delo, Q19 pa željo po zamenjavi delovnega mesta. Vsa ta vprašanja so bila oblikovana s pomočjo 5 stopenjske ali 7 stopenjske Likertove lestvice, kjer so anketiranci označili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi izjavami (1= sploh se ne strinjam, 2= pretežno se ne strinjam, 3= ne strinjam se, 4= niti se ne strinjam, niti se strinjam, 5= pretežno se strinjam, 6= strinjam se, 7= popolnoma se strinjam).

V raziskavi nadrejenih je bil pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih uporabljen vprašalnik od avtorjev Liden, Wayne in Stilwell (1993), vprašanja o organizaciji pa so bila vzeta iz vprašalnika od avtorjev Schminke, Ambrose in Cropanzano (2000). Ta anketa je vsebovala 20 vprašanj z večimi trditvami. Vprašanja Q1-Q4 so se nanašala neposredno na ocenjevanje podrejenega. Q5-Q11 so se nanašala na organizacijsko strukturo in tip organizacije, temu pa so sledila še demografska vprašanja. Vprašanja Q1-Q6 so bila oblikovana s pomočjo Likertove lestvice, kjer so anketiranci označili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi izjavami (1= sploh se ne strinjam, 2= ne strinjam se, 3= niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4= strinjam se, 5= popolnoma se strinjam). Pri opredelitvi industrije je bil uporabljen Severnoameriški sistem klasifikacije industrije (angl. North American Industry Classification System, v nadaljevanju NAICS).

V slovenskem delu je bil dodatno dodan še del o učinkovitosti, teorija izmenjava vodja-sledilec (angl. leader-member exchange, v nadaljevanju LMX) in vprašanja za merjenje inovativnega obnašanja pri delu (angl. measuring Innovative Work Behavior, v nadaljevanju IWB). Vprašanja, ki so se nanašala na organizacijsko kulturo so bila vzeta iz raziskave od avtorjev Dorfman in Howell (1988), vprašanja o organizacijskem vedenju oz z drugimi besedami tudi državljsko vedenje v organizaciji (angl. organizational citizenship behavior, v nadaljevanju OCB) ali organizacijska zavezanost, na individualni ravni in organizacijski ravni iz raziskave od avtorjev Ilies, Scott in Judge (2006), vprašanja o organizacijski

strukturi, pa iz raziskave od avtorjev Covin in Slevin (1989). Demografska vprašanja so bila enaka kot pri vprašalniku za zaposlene.

#### 4.3.1.2 *Analitične metode*

S pomočjo programa Statistical Package for the Social Science (v nadaljevanju SPSS) sem naredila kvantitativno analizo anonimnih odgovorov, po naslednjih korakih:

1. Najprej sem izračunala povprečja posameznih značilnosti.
2. V naslednjem koraku sem z delitvijo vzorca, rezultate razdelila glede na višino vsakega proučevanega izida.
3. S pomočjo deskriptivne metode sem opisala konfiguracijo dimenzij. Tega sem se lotila tako, da sem pogledala, katere dimenzije dela so statistično značilne ( $p < 0,5$ ) oziroma marginalno statistično značilne ( $0,05 < p < 0,1$ ) pri posameznem izidu dela (kar pomeni, da so povezane s posameznim izidom pri delu in za slednjega pomembne) in to zapisala pod posamezno raziskovalno vprašanje.
4. Nato sem s pomočjo uporabe metode neodvisnega T-testa (angl. independent T-test) preverila ali se konfiguracije dimenzij razlikujejo med zaposlenimi, ki delajo na daljavo in tistimi, ki delajo na fizični lokaciji organizacije.
5. Kasneje sem vse skupaj zapisala pod rezultate in argumentirala v sami diskusiji. Potrebno je poudariti, da je pri razlagi potrebno upoštevati skupno razvrstitev dimenzij, ki so povezane s posameznimi rezultati pri delu in ne vsako posamezno dimenzijo posebej.

Studentov t-test se uporabi kadar želimo preveriti domneve o enakosti dveh povprečij. Z le-tim torej testiramo razlike med aritmetičnimi sredinami dveh vzorcev, kadar je proučevana številska spremenljivka normalno porazdeljena. Pri metodi T-testa testiramo hipoteze pri kateri testna statistika sledi t porazdelitvi ob predpostavki, da ničelna hipoteza drži (Žnidaršič, 2013).

Hipoteze za t-test so zasnovane na način (Žnidaršič, 2013):

$H_0: \mu_1 = \mu_2$  (aritmetični sredini dveh vzorcev sta enaki)  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$  (aritmetični sredini dveh vzorcev nista enaki).

V kolikor je izvedeni test statistično značilen je proučevana spremenljivka nenormalno porazdeljena, pri čemer je vrednost  $p < 0,05$ , kadar pa je test statistično neznačilen pa to pomeni, da porazdelitev obravnavane spremenljivke ni bistveno drugačna od normalne, pri čemer je  $p > 0,05$ . Tekom analize je nujna tudi določitev stopnje tveganja ali značilnosti ( $\alpha$ ), s katero določimo kritično območje, ki nam pove kolikšna je verjetnost, da smo nam je analiza prikazala napačne ugotovitve (Žnidaršič, 2013). Sama sem pri analizi postavila stopnjo tveganja na 5 %.

### 4.3.2 Kvalitativni del raziskave

#### 4.3.1.3 *Predstavitev vzorca in vprašalnika*

V kvalitativnem delu raziskave sem analizirala podatke, ki sem jih zbirala od 9. 7. 2020 do 19. 7. 2020, in sicer preko intervjujev v živo in preko intervjujev preko elektronske pošte. Pri slednjih sem strukturirana vprašanja intervjuvancem poslala na naslov elektronske pošte, tej pa so na njih odgovorili v pisni obliki.

Vzorec je bil izbran priložnostno, pri čemer so sodelovali direktorji in managerji podjetij ali vodje oddelkov. Skupno sem opravila 14 intervjujev, od česa je bilo 8 intervjuvancev ženskega spola, 6 pa moškega. Najstarejši anketiranec je bil rojen leta 1957, najmlajši pa leta 1994. 9 jih je odgovorilo da sami redno delajo od doma, pet pa delo na daljavo prakticira le občasno. Povprečno število let zaposlitve v trenutni organizaciji je bilo 17,4 let. Trije intervjuvanci so prihajali iz proizvodne industrije, trije iz izobraževalne, trije iz javne uprave, ena oseba iz finančništva, ena iz panoge informacijske tehnologije, ena iz nudenja hotelskih in gostinskih storitev, ena iz strokovne, znanstvene in tehnične storitve in ena iz panoge zdravstvene nege in socialnih storitev. Štirje so bili direktorji, ostali pa vodje podružnic/oddelkov/skupin.

Intervju je bil strukturiran in je temeljil na že prej zastavljenih raziskovalnih vprašanjih ter ugotovitvah iz kvantitativnega dela. V intervjuju sem preverjala dožemanje nadrejenih o razlikah, ko sami ali zaposleni delajo na daljavo ali iz fizičnih lokacij organizacije. Pri tem sem se osredotočila na 7 dimenzij oblikovanja dela, katere so se pokazale kot statistično značilne že v kvantitativnem delu, in sicer avtonomijo, procesiranje informacij, reševanje problemov, družbeno podporo, ergonomsko primerno okolje, delovne pogoje in možnosti za preoblikovanje dela. Intervju je vseboval 15 vprašanj. Pri prvem vprašanju (Q1) sem intervjuvance povprašala o tem ali njihovi zaposleni delajo na daljavo, pri tem so imeli za odgovor 4 možnosti, in sicer: nikoli, občasno (ob kriznih situacijah), redno (vsaj enkrat na teden) ali drugo (kjer so povedali svoje izkušnje). Drugo vprašanje (Q2) je bilo podobno, le da je preverjalo ali oni sami kot vodje delajo od doma. Tedva vprašanja sta torej preverjala njihovo izkušnost z delom na daljavo. Pri tretjem vprašanju (Q3) so se intervjuvanci razgovorili o prednostih pri delu na daljavo z vidika organizacije, pri četrtem (Q4) pa o izzivih, ki se pojavijo pri delu na daljavo z vidika organizacije oziroma upravljanja z ljudmi. Pri petem vprašanju (Q5) sem preverjala njihovo opažanje pri dimenzijah dela v primerjavi dela na daljavo in dela iz pisarn, pri čemer so se intervjuvanci opredelili manj/bolj, slabše/boljše. Šesto vprašanje (Q6) je bilo sestavljeno iz treh trditev in je preverjalo njihovo dožemanje o razlikah v izidih (zadovoljstvo pri delu, uspešnost pri delu in izgorelost) v primerjavi dela na daljavo in dela iz fizičnih lokacij organizacije. Pri tem so se opredelili ali so zaposleni manj/bolj zadovoljni pri delu, uspešni pri delu in ali imajo manjše/večje možnosti za pojav izgorelosti. Temu so sledili trije podobni sklopi (Q7-Q9), kjer je šlo zopet za primerjavo dela na daljavo in dela iz fizične lokacije, pri čemer je vsak sklop zajemal po

en izid, intervjuvanci pa so se morali odločiti za dimenzije dela, ki najbolj vplivajo na v tistem sklopu proučevan izid. Pri tem so svojo odločitev tudi pojasnili. Nato so sledila vprašanja o organizaciji (Q10) in demografska vprašanja (Q11-Q14), na samem koncu pa je potekala tudi debata o zanimanjih/predlogih/mnenjih. Seznam vprašanj je prikazan v prilogi 10.

#### 4.3.1.4 *Analitične metode*

Pri analizi podatkov sem uporabila metodo eksplanatorne študije primera. S pomočjo strukturiranih intervjujev sem proučevala izkušnje intervjujancev in vpliv dimenzij dela na rezultate pri delu. Pri tem sem pri intervjujih, ki so bili izvedeni v živo, naredila transkript. Sprva sem se s podatki seznanila in vse podatke zapisala v skupno tabelo. Nato je sledil proces zmanjševanja tekstovnih podatkov, pri čemer sem identificirala tematski okvir in določila ključne ideje. Temu je sledilo kodiranje in indeksiranje oziroma označba pomembnih podatkov. Podatke sem koncu združila in interpretirala (Corbin & Strauss, 2014).

## **5 REZULTATI RAZISKAVE**

### **5.1 Opisne statistike kvantitativnega dela raziskave**

Pri vseh treh anketah so se preverjale značilnost dela in njihov pomen za delovno uspešnost. Večina vprašanj je bilo zastavljenih na način, da so zaposleni s pomočjo 5 ali 7 stopenjske Likertove lestvice označili nestrinjanje ali strinjanje s trditvijo.

Anketo je začelo izpolnjevati 285 udeležencev, število odgovorov na posamezno vprašanje pa se giblje od 135 do 283, saj nekateri udeleženci niso odgovorili na vsa vprašanja. Z vprašanji se je preverjalo tako posamezne dimenzije dela, kot izide pri delu zaposlenih.

V prvi anketi so zaposleni ocenjevali posamezne dimenzije dela. Ocenili so, da je v povprečju njihova avtonomija od srednje do zelo visoka (3,8/5,0), kar pomeni, da smatrajo, da imajo nekoliko moč odločanja o razporejanju delovnega urnika, odločanja o vrstnem redu opravil, načrtovanju opravil, izvedbi dela, izboru metod del, da imajo možnost neodvisnosti in svobode pri opravljanju dela in da se na sploh odločajo o tem kako bodo opravljali svoje delo. Nadalje ocenjujejo, da njihovo delovno mesto zahteva opravljanje zelo raznolikih nalog (4,27/5,0) in da je pomen njihovih delovnih opravil srednje do zelo velik (3,6/5,0), kar pomeni, da ocenjujejo, da v podjetju lahko prispevajo pri soustvarjanju idej. Svoje delovne naloge so v povprečju ocenili med srednje do zelo zaokrožene (3,9/5,0) in menijo, da prejmejo zelo veliko povratnih informacij iz dela (3,9/5). Anketiranci so delovno mesto v povprečju ocenili kot nizko do srednje kompleksno (2,2/5,0), pri čemer se kompleksnost odraža z zapletenostjo delovnih opravil in pričakovanju o opravljanju več aktivnosti hkrati. Pri svojem delu v povprečju ocenjujejo, da morajo procesirati zelo veliko informacij (4,3/5,0), kar pomeni, da delovno mesto zahteva veliko razmišljanja in

spremljanja večih stvari hkrati. Delo od njih zajema od srednje do zelo pogosto reševanje problemov (3,8/5,0). Zaposleni v povprečju ocenjujejo, da potrebujejo pri delu uporabljati od srednje do zelo veliko različnih veščin (3,8/5,0) in da je njihovo delo srednje do zelo specializirano (3,7/5,0). Zdi se jim, da imajo na delovnem mestu zelo veliko družbeno podporo (4,1/5,0), kar se odraža pri možnosti gradnje prijateljskih odnosov, dobremu počutju in priložnosti spoznavanja različnih ljudi ter občutku podpore. Pokazalo se je, da so pri svojem delu v povprečju srednje do zelo odvisni od drugih in drugi od njih, kar pomeni, da je soodvisnost delovnih nalog srednje velika (3,4/5,0). Njihovo delo v povprečju zahteva srednje do veliko povezanost izven organizacije (3,5/5,0), kar pomeni, da delo zahteva pogosto komuniciranje z ljudmi, ki ne delajo za isto organizacijo. V povprečju ocenjujejo, da od drugih pri delu prejmejo od srednje do zelo veliko povratnih informacij o svoji delovni uspešnosti (3,5/5,0). Ergonomsko ustreznost delovnega mesta v povprečju zaznavajo kot srednje primerno (2,9/5,0), pogoje pri delu pa s srednje do zelo dobrimi (3,7/5,0). V prvi anketi so bili prav tako vprašani o izgorelosti. Na to vprašanje je odgovorilo 283 zaposlenih, pri čemer so rezultati pokazali, da imajo le-tej v povprečju občutek, da so od malo do srednje izgoreli (2,5/5,0).

Druga anketa je zaposlene spraševala o zadovoljstvu pri delu, o pričakovanih vedenja managerjev, o nagrajevanju, samoiniciativnosti, možnosti preoblikovanja dela in proaktivni osebnosti. V anketi se je preverjalo tudi ali zaposleni delajo le iz fizičnih lokacij organizacije ali tudi na daljavo, pri čemer se je pokazalo, da jih 73 od 240 dela občasno tudi na daljavo. Na vprašanja o zadovoljstvu pri delu je odgovorilo 240 ljudi. Rezultati so pokazali, da so zaposleni v povprečju od malo do srednje zadovoljni (2,7/5,0). Pokazalo se je, da imajo zaposleni v povprečju občutek, da imajo srednje do zelo veliko možnost za preoblikovanje dela (5,2/7,0).

V anketi, katero so izpolnjevali nadrejeni, so se vprašanja nanašala neposredno na ocenjevanje uspešnosti podrejenega. Le-tej so njihovo uspešnost na podlagi večih vprašanj v povprečju ocenili z zelo dobro (4,0/5,0).

V nadaljevanju sem na podlagi pridobljenih podatkov analizirala katera konfiguracija dimenzij oblikovanja dela vodi v največje zadovoljstvo pri delu, največjo uspešnost pri delu in najnižjo izgorelost, pri čemer sem preverila ali so pri tem razlike med tistimi, ki delajo le iz pisarn in tistimi, ki občasno delajo tudi na daljavo.

## **5.2 Opisne statistike kvalitativnega dela raziskave**

Vsi intervjuvanci so odgovorili na vsa vprašanja, zato je veljavnih vseh 14 opravljenih intervjujev. Rezultati so pokazali, da:

- Večina vodij (11/14 vprašanih) meni, da so zaposleni, ki delajo na daljavo napram zaposlenim, ki delajo iz pisarn, bolj avtonomni, pri čemer je eden mnenja, da so enako avtonomni.
- Velika večina vodij (12/14 vprašanih) meni, da morajo zaposleni, ki delajo na daljavo napram zaposlenim, ki delajo iz pisarn, procesirati več informacij.
- Več kot polovica vodij (9/14 vprašanih) meni, da morajo zaposleni, ki delajo na daljavo napram zaposlenim, ki delajo iz pisarn, reševati več problemov.
- Več kot polovica vodij (9/14 vprašanih) meni, da imajo zaposleni, ki delajo na daljavo napram zaposlenim, ki delajo iz pisarn nižjo družbeno podporo, pri čemer 2 menita, da imajo oboji enako družbeno podporo.
- Večina vodij (10/14 vprašanih) meni, da imajo zaposleni, ki delajo na daljavo napram zaposlenim, ki delajo iz pisarn, manj ergonomsko primerno okolje, pri čemer 2 menita, da je to odvisno od posameznikov.
- Več kot polovica vodij (9/14 vprašanih) meni, da imajo zaposleni, ki delajo na daljavo napram zaposlenim, ki delajo iz pisarn slabše delovno okolje, pri čemer 2 menita, da je to odvisno od posameznikov.
- Velika večina vodij (13/14 vprašanih) meni, da imajo zaposleni, ki delajo na daljavo napram zaposlenim, ki delajo iz pisarn večjo možnost za proaktivno preoblikovanje dela.

Kar se tiče izidov pri delu, pa so rezultati intervjujev pokazali, da:

- Velika večina vodij (13/14 vprašanih) meni da so zaposleni, ki delajo na daljavo napram zaposlenim, ki delajo iz pisarn bolj zadovoljni pri delu.
- Več kot polovica vodij (9/14 vprašanih) meni da so zaposleni, ki delajo na daljavo napram zaposlenim, ki delajo iz pisarn bolj uspešni pri delu, pri čemer 1 meni, da je to odvisno od posameznika.
- Več kot polovica večina vodij (13/14 vprašanih) meni da imajo zaposleni, ki delajo na daljavo napram zaposlenim, ki delajo iz pisarn manjše možnosti za pojav izgorelosti.

Med prednostmi so bile največkrat omenjene: strateška prednost podjetja predvsem v kriznih časih, avtonomnost, fleksibilnost finančno ugodnejše za podjetje, prihranek časa, razporejanje časa med družino in službo, manj stresa in večje zadovoljstvo zaposlenih.

Pri odgovorih so se največkrat pojavili izzivi z motivacijo zaposlenih in z vrednotenjem njihove učinkovitosti oziroma dela. Pri tem so nekateri omenili še težave oziroma izzive z ergonomijo, komunikacijsko opremo, težave pri razlagi novih tematik, varovanju osebnih (in ostalih zaupnih) podatkov in pripadnost podjetju.

Zadovoljstvo pri zaposlenih, ki delajo na daljavo so največkrat povezovali z dimenzijami samostojnosti razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri delovnih nalog, raznolikostjo delovnih metod in proaktivnim oblikovanju dela.



Zadovoljstvo pri zaposlenih, ki delajo iz fizičnih lokacij organizacije so največkrat povezovali s povratnimi informacijami iz dela, reševanjem problemov, zaokroženostjo dela, pogoji pri delu, družbeno podporo in povratnimi informacijami od drugih.

Uspešnost pri delu pri zaposlenih, ki delajo na daljavo so največkrat povezovali z dimenzijami samostojnosti razporejanja delovnega urnika, samostojnosti pri izbiri delovnih nalog, raznolikostjo delovnih metod, raznolikostjo veščin in proaktivnim oblikovanju dela. Uspešnost pri delu pri zaposlenih, ki delajo iz fizičnih lokacij organizacije so največkrat povezovali z dimenzijami povratnih informacij iz dela, povratnih informacij od drugih, povezanostjo izven organizacije, pogoji pri delu, uporabo opreme in reševanjem problemov.

Izgorelost pri zaposlenih, ki delajo na daljavo so največkrat povezovali z dimenzijami zaokroženosti dela, kompleksnosti delovnega mesta, izolacijo, samostojnostjo razporejanja delovnega urnika in nereševanjem problemov.

Izgorelost pri zaposlenih, ki delajo iz fizičnih lokacij organizacije so največkrat povezovali z dimenzijami procesiranja informacij, povratnimi informacijami od drugih in pogoji pri delu.

#### **4.4 Odgovarjanje na zastavljena raziskovalna vprašanja**

V tabeli 2 prikazujem ugotovitve, ki kažejo na to, da so tisti, ki delajo od na daljavo bolj avtonomni ( $p=0,034$ ,  $t=4,981$ ,  $\alpha=0,05$ ), morajo procesirati večjo količino informacij ( $p=0,020$ ,  $t=4,342$ ,  $\alpha=0,05$ ), morajo reševati več problemov ( $p=0,045$ ,  $t=4,334$ ,  $\alpha=0,05$ ), imajo višjo družbeno podporo ( $p=0,010$ ,  $t=2,925$ ,  $\alpha=0,05$ ), imajo bolj ergonomsko primerno okolje ( $p=0,012$ ,  $t=1,355$ ,  $\alpha=0,05$ ), boljše delovne pogoje ( $p=0,0012$ ,  $t=2,112$ ,  $\alpha=0,05$ ) in večjo možnost za preoblikovanje dela ( $p=0,043$ ,  $t=4,573$ ,  $\alpha=0,05$ ). Analiza intervjujev kaže podobno sliko, pri čemer se razmišljanje vodij v primerjavi z rezultati ankete razlikuje le v tem, da v večini menijo, da imajo zaposleni v primeru dela na daljavo manj družbene podpore, manj ergonomsko primerno okolje in slabše delovno okolje.

Rezultati analize so pokazali, da je zadovoljstvo pri delu nekoliko višje pri delu na daljavo (4,326) napram delu na fizični lokaciji organizacije (4,0224) in da sta uspešnost pri delu ter izgorelost nekoliko manjši pri delu na daljavo (3,9335 in 2,3671) v primerjavi z delom na fizični lokaciji (4,0164 in 2,4388), vendar, kot lahko vidimo v tabeli 3 te razlike le marginalno statistično značilne ( $0,05 < p < 0,10$ ). Če rezultate primerjamo z mišljenjem vodij, vidimo, da se le-tej strinjajo z večjim zadovoljstvom zaposlenih, ko delajo na daljavo in z manjšo možnostjo za izgorelost, presenetljivo, pa jih večina meni, da so zaposleni bolj uspešni pri delu na daljavo in ne manj, kot kažejo podatki ankete.

Tabela 2: Pregled statistično značilnih razlik dimenzij dela med zaposlenimi, ki delajo na daljavo in zaposlenimi, ki delajo iz fizične lokacije organizacije

		POVPREČJE GLEDE NA		TIP DELA		
		DIMENZIJA DELA	DELO NA DALJAVO	DELO NA FIZIČNI LOKACIJI ORGANIZACIJE	STATISTIČNA ZNAČILNOST	t
KATEGORIJE DIMENZIJ DELA	Značilnosti naloge	AVTONOMIJA	4,0746	3,5843	0,034	4,981
	Značilnosti znanja	PROCESIRANJE INFORMACIJ	4,4623	4,1167	0,02	4,342
		REŠEVANJE PROBLEMOV	4,0137	3,5424	0,045	4,334
	Družbene značilnosti	DRUŽBENA PODPORA	4,1804	3,9616	0,01	2,925
	Kontekst dela	ERGONOMSKO OKOLJE	3	2,8818	0,012	1,355
		DELOVNI POGOJI	3,8274	3,5706	0,0012	2,112
	Povezanost z delovnim mestom	PREOBLIKOVANJE DELA	5,4829	4,9469	0,043	4,573

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Pregled razlik proučevanih izidov pri delu glede na tip dela

POVPREČJE GLEDE NA:	TIP DELA		STATISTIČNA ZNAČILNOST	t
	DELO NA DALJAVO	DELO NA FIZIČNI LOKACIJI ORGANIZACIJE		
IZID PRI DELU				
ZADOVOLJSTVO PRI DELU	4,326	4,0224	0,072	3,296
USPEŠNOST PRI DELU	3,9335	4,0164	0,068	-0,896
IZGORELOST	2,3671	2,4388	0,099	-0,589

Vir: lastno delo.

### 1a Katera konfiguracija dimenzij oblikovanja dela vodi v najvišje zadovoljstvo pri delu?

Analiza rezultatov je pokazala, da imajo tisti, ki so bolj zadovoljni pri delu, višjo stopnjo avtonomije ( $p=0,001$ ,  $t=0,283$ ,  $\alpha=0,05$ ), večjo zaokroženost dela ( $p=0,000$ ,  $t=1,624$ ,  $\alpha=0,05$ ), prejemajo več povratnih informacij iz dela ( $p=0,042$ ,  $t=0,372$ ,  $\alpha=0,05$ ) in več povratnih informacij od drugih ( $p=0,050$ ,  $t=2,903$ ,  $\alpha=0,05$ ) ter imajo boljše pogoje pri delu ( $p=0,000$ ,  $t=3,095$ ,  $\alpha=0,05$ ).

**1b Ali je konfiguracija dimenzij oblikovanja dela, ki vodi v najvišje zadovoljstvo pri delu, različna glede na to ali oseba dela na lokaciji organizacije ali tudi na daljavo?**

Rezultati so pokazali, da je pri delu na daljavo zadovoljstvo marginalno značilno povezano z manjšo stopnjo avtonomije ( $p=0,105$ ,  $t=-0,429$ ,  $\alpha=0,05$ ) in statistično značilno z manjšo zaokroženostjo dela ( $p=0,034$ ,  $t=-3,048$ ,  $\alpha=0,05$ ).

Pri osebah, ki delajo le iz pisarn, pa naj bi bilo zadovoljstvo pri delu statistično značilno povezano z višjo stopnjo avtonomije ( $p=0,001$ ,  $t=0,635$ ,  $\alpha=0,05$ ), višjo zaokroženostjo dela ( $p=0,000$ ,  $t=1,129$ ,  $\alpha=0,05$ ), večimi povratnimi informacijami iz dela ( $p=0,040$ ,  $t=1,070$ ,  $\alpha=0,05$ ) in boljšimi delovnimi pogoji ( $p=0,011$ ,  $t=3,276$ ,  $\alpha=0,05$ ) ter marginalno statistično povezan z večjim pomenom delovnih opravil ( $p=0,084$ ,  $t=1,104$ ,  $\alpha=0,05$ ), večjo specializacijo ( $p=0,106$ ,  $t=0,348$ ,  $\alpha=0,05$ ) in večimi povratnimi informacijami od drugih ( $p=0,107$ ,  $t=2,851$ ,  $\alpha=0,05$ ).

**2a Katera konfiguracija dimenzij oblikovanja dela vodi v največjo uspešnost pri delu?**

Uspešnost pri delu je pozitivno povezana s proaktivnim oblikovanjem delovnega mesta ( $p=0,038$ ,  $t=1,220$ ,  $\alpha=0,05$ ), pri ostalih proučevanih dimenzijah pa ni bilo statistično značilnih razlik med bolj in manj uspešnimi zaposlenimi.

**2b Ali je konfiguracija dimenzij oblikovanja dela, ki vodi v največjo uspešnost pri delu, različna glede na to ali oseba dela na lokaciji organizacije ali tudi na daljavo?**

Po podatkih sodeč naj bi pri delu na daljavo bila uspešnost marginalno značilno povezana z manjšo uporabo opreme ( $p=0,094$ ,  $t=-1,523$ ,  $\alpha=0,05$ ) in statistično značilno povezana z manjšo izmenjavo informacij med zaposlenim in vodjo ( $p=0,014$ ,  $t=-2,548$ ,  $\alpha=0,05$ ).

V tej raziskavi test ni pokazal statistično značilnih povezav med dimenzijami dela in uspešnostjo zaposlenih pri delu iz pisarn.

**3a Katera konfiguracija dimenzij oblikovanja dela zaposlenim pomaga, da ne pride do izgorelosti?**

Analiza rezultatov je pokazala, da je z nižjo izgorelostjo pozitivno povezana višja stopnja avtonomija ( $p=0,027$ ,  $t=2,063$ ,  $\alpha=0,05$ ), višja zaokroženost dela ( $p=0,027$ ,  $t=1,970$ ,  $\alpha=0,05$ ), več reševanja problemov ( $p=0,001$ ,  $t=1,088$ ,  $\alpha=0,05$ ), nižja kompleksnost delovnega mesta ( $p=0,050$ ,  $t=-1,298$ ,  $\alpha=0,05$ ), večja raznolikost veščin ( $p=0,005$ ,  $t=0,437$ ,  $\alpha=0,05$ ) in manjša soodvisnost ( $p=0,030$ ,  $t=-0,608$ ,  $\alpha=0,05$ ).

**3b Ali je konfiguracija dimenzij oblikovanja dela, ki zaposlenim pomaga, da ne pride do izgorelosti, različna glede na to ali oseba dela na lokaciji organizacije ali tudi na daljavo?**

V primeru, da oseba delo opravlja tudi na daljavo, je nižja izgorelost marginalno značilno povezana z manjšo količino procesiranja informacij ( $p=0,090$ ,  $t=-0,388$ ,  $\alpha=0,05$ ), z večjo

uporabo opreme ( $p=0,095$ ,  $t=1,569$ ,  $\alpha=0,05$ ) in statistično značilno povezana z možnostjo preoblikovanja delovnega mesta ( $p=0,001$ ,  $t=4,184$ ,  $\alpha=0,05$ ).

V primeru, da oseba dela zgolj iz lokacije pisarne je nižja izgorelost marginalno značilno povezana z večjo uporabo opreme ( $p=0,080$ ,  $t=1,471$ ,  $\alpha=0,05$ ), test pa ni pokazal statistično značilnih razlik pri ostalih proučevanih dimenzijah.

Statistično značilne razlike povezanosti proučevanih dimenzij in posamičnih izidov pri delu so prikazane v spodnji tabeli 4.

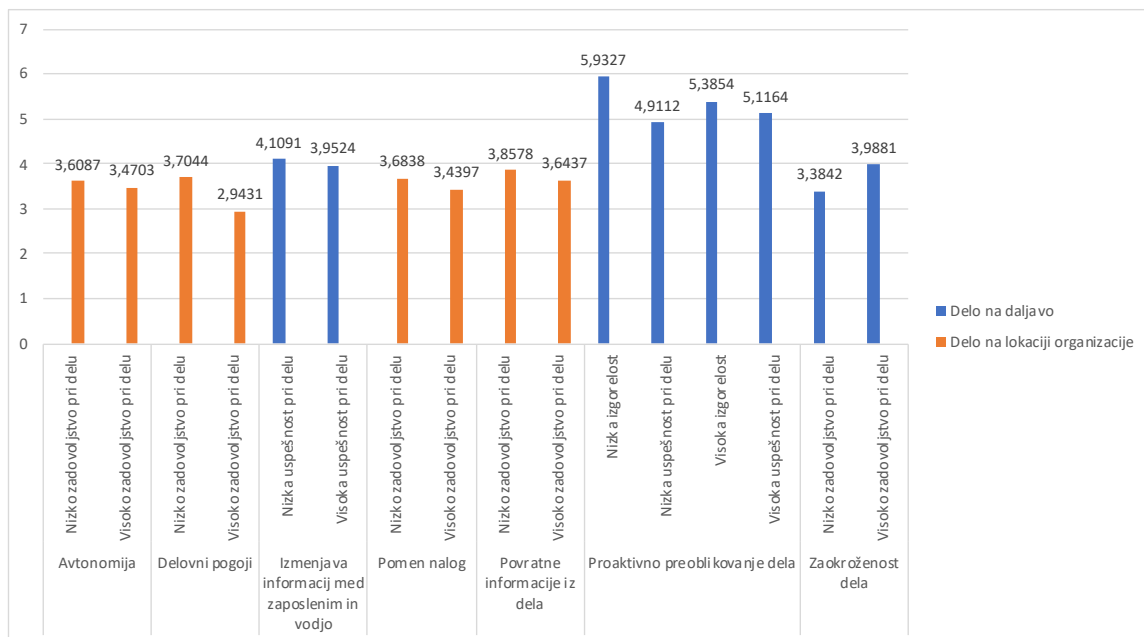
*Tabela 4: Prikaz statistično značilnih vplivov dimenzij dela na izide pri delu*

<b>VPLIV DIMENZIJ DELA NA IZID</b>	<b>Statistična značilnost</b>	<b>t</b>
<b>NIZKA IZGORELOST</b>		
Avtonomija	0,027	2,063
Kompleksnost delovnega mesta	0,05	-1,298
Raznolikost veščin	0,005	0,437
Reševanje problemov	0,001	1,088
Soodvisnost	0,3	-0,608
Zaokroženost dela	0,027	1,97
<b>USPEŠNOST PRI DELU</b>		
Proaktivno preoblikovanje dela	0,014	-2,548
<b>ZADOVOLJSTVO PRI DELU</b>		
Avtonomija	0,001	0,283
Pogoji pri delu	0	3,095
Povratne informacije iz dela	0,042	0,372
Povratne informacije od drugih	0,05	2,903
Zaokroženost dela	0	1,624

*Vir: lastno delo.*

Razlike med vplivom dimenzij pri delu na daljavo in delu iz fizičnih lokacij organizacije glede na posamezne izide so prikazane na spodnji sliki 8 in tej sledeči tabeli 5.

Slika 8: Grafični prikaz statistično značilnih vpliva dimenzij dela ločeno na delo na daljavo in delo na lokaciji organizacije



Vir: lastno delo.

Tabela 5: Razlike vpliva dimenzij oblikovanja dela med delom na daljavo in delom na lokaciji organizacije

IZID (POVPREČJE) GLEDE NA DIMENZIJE DELA	TIP DELA	
	Delo na daljavo	Delo na lokaciji organizacije
<b>Autonomija</b>		3,5395
Nizko zadovoljstvo pri delu		3,6087
Visoko zadovoljstvo pri delu		3,4703
<b>Delovni pogoji</b>		3,32375
Nizko zadovoljstvo pri delu		3,7044
Visoko zadovoljstvo pri delu		2,9431
<b>Izmenjava informacij med zaposlenim in vodjo</b>	4,03075	
Nizka uspešnost pri delu	4,1091	
Visoka uspešnost pri delu	3,9524	
<b>Pomen nalog</b>		3,56175
Nizko zadovoljstvo pri delu		3,6838
Visoko zadovoljstvo pri delu		3,4397
<b>Povratne informacije iz dela</b>		3,75075
Nizko zadovoljstvo pri delu		3,8578
Visoko zadovoljstvo pri delu		3,6437
<b>Proaktivno preoblikovanje dela</b>	5,336425	
Nizka izgorelost	5,9327	
Nizka uspešnost pri delu	4,9112	
Visoka izgorelost	5,3854	
Visoka uspešnost pri delu	5,1164	
<b>Zaokroženost dela</b>	3,68615	
Nizko zadovoljstvo pri delu	3,3842	
Visoko zadovoljstvo pri delu	3,9881	

Vir: lastno delo.

V tabeli 6 prikazujem povzetek ugotovitev, pri čemer so statistično značilne ( $p < 0,05$ ) dimenzije dela, ki vplivajo na posamezen izid, prikazane z zeleno barvo, marginalno statistično značilne ( $0,05 < p < 0,10$ ) so obarvane z rumeno, tiste, ki niso pokazale statistično značilnih razlik ( $p > 0,10$ ), pa so neobarvane. Minus zapisan v polju nakazuje na negativno povezanost, plus pa na pozitivno povezanost.

Tabela 6: Prikaz povzetka ugotovitev

DIMENZIJE DELA	SKUPAJ			DELO NA DALJAVO			DELO IZ FIZIČNE LOKACIJE ORGANIZACIJE		
	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	USPEŠNOST PRI DELU	NIZKA IZGORELOST	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	USPEŠNOST PRI DELU	NIZKA IZGORELOST	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	USPEŠNOST PRI DELU	NIZKA IZGORELOST
Avtonomija	+		+	-			+		
Raznolikost delovnih nalog							+		
Pomen delovnih opravil									
Zaokroženost dela	+		+	-			+		
Povratne informacije iz dela	+						+		
Kompleksnost delovnega mesta			-						
Procesiranje informacij						-			
Reševanje problemov			+						
Raznolikost veščin			+						
Specializacija							+		
Družbena podpora									
Soodvisnost			-						
Povezanost izven organizacije									
Povratne informacije od drugih	+						+		
Ergonomija									
Pogoji pri delu	+						+		
Uporaba opreme					-	+			+
Interakcija z vodjo					-				
Izolacija									
Proaktivno preoblikovanje dela		+				+			

Vir: lastno delo.

## 6 DISKUSIJA

### 6.1 Interpretacija rezultatov

V raziskovalni nalogi sem proučevala konfiguracijo lastnosti oblikovanja dela in njihovih vplivov na rezultate na ravni zaposlenih, pri čemer sem primerjala zaposlene, ki delajo na daljavo in zaposlene, ki delajo iz fizičnih lokacij organizacije. Tega sem se lotila na dva načina, in sicer z analizo podatkov zbranih s strani strokovnega združenja Academy of Management v letu 2017 in z izvedbo intervjujev z direktorji oziroma vodjami v letu 2020.

Analiza rezultatov je pokazala, da so zaposleni, ki delajo na daljavo bolj avtonomni, morajo procesirati večjo količino informacij, morajo reševati več problemov, imajo višjo družbeno podporo, imajo bolj ergonomsko primerno okolje in boljše delovne pogoje ter večjo možnost za preoblikovanje dela. Pri tem so se intervjuvanci strinjali z rezultati, razen z dimenzijami konteksta dela in družbene značilnosti, torej ergonomske primernosti, delovnih pogojev in družbene podpore. Kar nekaj jih je tekom intervjuja pri tem poudarilo, da gre za razlike pri posameznikih, saj je odvisno ali ima zaposleni doma pisarno ali dela v dnevni sobi, ali ima družino, glasne sosedo, ipd.

Nadalje so rezultati analize pokazali, da je zadovoljstvo pri delu nekoliko višje pri delu na daljavo napram delu na fizični lokaciji organizacije in da sta uspešnost pri delu ter izgorelost nekoliko manjši pri delu na daljavo v primerjavi z delom na fizični lokaciji. Nobene od teh trditev ne moremo potrditi, saj je analiza pokazala le marginalno značilne razlike. Intervjuvanci so pri tem poudarili, da so izidi seveda odvisni od posameznika do posameznika, vendar so se v večini strinjali, da so zaposleni, ki so delali tudi od doma, pri delu bolj zadovoljni, bolj učinkoviti in imajo hkrati manj možnosti za izgorelost. Večina jih je sicer omenila, da jim največji izziv predstavlja ravno ovrednotenje učinkovitosti dela, kar pomeni, da so to ovrednotili po občutku.

Pri preverbi raziskovalnih vprašanj sem prišla do zanimivih ugotovitev. Pri prvem raziskovalnem vprašanju je bilo ugotovljeno, da pri delu na sploh, zadovoljstvo pri delu povezujejo z višjo avtonomijo, večjo zaokroženostjo dela, večim prejetjem informacij iz dela in prav tako povratnim informacijam od drugih ter boljšimi pogoji pri delu. Pri tem so rezultati pokazali razlike med zaposlenimi, ki delajo na daljavo in zaposlenimi, ki delajo iz fizičnih lokacij organizacij. Pri prvih se je pokazalo, da je zadovoljstvo negativno povezano z avtonomijo in prav tako z zaokroženostjo dela. Medtem so se pri zaposlenih, ki delajo iz pisarn, pokazale razlike v zadovoljstvu, pri čemer so bili bolj zadovoljni bolj avtonomni, so imeli višjo zaokroženost dela, so prejeli več povratnih informacij iz dela, imeli boljše delovne pogoje, so se soočali z delovnimi opravili večih pomenov in so prejeli več povratnih informacij od drugih. Pri tem torej vidimo, da zaposleni na daljavo potrebujejo manj avtonomije in manj zaokroženosti dela, za razliko od teh, pa zaposleni, ki delajo iz pisarn potrebujejo več avtonomije in bolj zaokroženo delo.



Drugo raziskovalno vprašanje se je izkazalo za najmanj merljivo in težko določljivo, kar se je izkazalo tudi pri rezultatih. Pri delu na sploh se je pokazalo, da je uspešnost povezana le z proaktivnim oblikovanjem delovnega mesta, pri zaposlenih, ki delajo na daljavo so rezultati pokazali negativno povezanost med uspešnostjo in uporabo opreme ter izmenjavo informacij med zaposlenim in vodjo, medtem ko pri delu iz pisarn sploh ni bilo statistično značilnih razlik, ki bi pokazale kaj razlikuje uspešne zaposlene od manj uspešnih.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju je bilo ugotovljeno, da je pri delu na sploh, nižja izgorelost povezana z manjšo količino procesiranja informacij, večjo uporabo opreme in z večjo možnostjo preoblikovanja delovnega mesta. Pri delu na daljavo naj bi si delavci, ki imajo manj možnosti za izgorelost, bolj uporabljali opremo, kot ostali, pri delu iz pisarn, pa test ni pokazal statistično značilnih razlik. Po rezultatih sodeč lahko torej managerji vplivajo predvsem na zadovoljstvo pri delu, predvsem pri delu na sploh in pri delu iz fizičnih lokacij organizacije.

Po pogovoru z intervjuvanci in po rezultatih ankete ugotavljam, da je najbolj optimalna kombinacija dela na daljavo in dela iz fizičnih lokacij organizacij. S tem se poveča zadovoljstvo pri delu, uspešnost, hkrati pa se zmanjša možnost za izgorelost, ki je velikokrat lahko posledica izolacije ali prevelike avtonomnosti pri delu na daljavo ter po drugi strani pri delu iz pisarn posledica prevelike kontrole in različnih povratnih informacij od drugih. Samostojnost razporejanja delovnega urnika lahko vodi do večjega zadovoljstva zaposlenih zaradi možnosti prilagoditve lastnemu življenjskemu slogu in posledično tudi delovnim uram v katerih se posameznik čuti najbolj produktiven. Delavci pri delu na daljavo po izkušnjah vodij delajo hitreje in z večjim uspehom opravijo naloge, ker si lahko sami izberejo metodo dela in določijo urnik. Pomembno je, da je delo narejeno, ne pa na kakšen način. Pri tem pa se skladajo tudi njihova opažanja z rezultati ankete, pri čemer je pri delu na daljavo še vedno potreben nadzor in jasna določitev nalog ter rokov. Preveč avtonomnosti lahko namreč hitro vodi v neustrezno razporejanje časa, neustrezno podaljševanje delovnega urnika, kar lahko vodi v nezadovoljstvo in kasneje tudi v izgorelost. Kot je omenilo kar nekaj vodij iz lastnih izkušenj je razporejanje delovnega časa lahko zelo obremenjujoče, še posebej če oseba nima samodiscipline in delo razvleče čez cel dan, brez pravih odmorov in prostega časa, ves čas pod pritiskom oziroma s slabo vestjo, da ga/jo čaka še ogromno dela. Intervjuvanci so tudi izpostavili samo dejstvo, da so zaposleni veliko bolj zadovoljni že samo s tem, da imajo izbiro kdaj pa kdaj delati na daljavo, vendar pri tem poudarjajo, da je ključno zaupanje, dobra IKT in stalno komuniciranje ter izmenjava informacij med zaposlenimi in vodjami.

## **6.2 Teoretični prispevki**

Tekom let je bilo na to temo narejenih že kar nekaj raziskav, v zadnjem času, še posebej v času Covid-19 krize, pa čedalje pomembnejša tematika ratuje tudi oblikovanje dela na daljavo oziroma kombinacija dela iz fizičnih lokacij in dela na daljavo. Proučevana tematika

ima velik pomen tako v domači kot v tuji literaturi. Le-ta prispeva k boljšemu razumevanju oblikovanja dela za doseganje najboljših rezultatov pri delu. S svojim prispevkom bom pripomogla k snovanju celovitega integracijskega modela oblikovanja dela. Kot že ugotovljeno, ne obstaja eden najboljši način oblikovanja dela, pač pa je delovna mesta potrebno prilagoditi posameznim zaposlenim in načinu dela (Svetlik in drugi, 2009).

#### 6.2.1 Analiza izidov dela na daljavo napram na fizični lokaciji organizacije

Raziskava je pokazala, da so zaposleni, ki delajo na daljavo bolj avtonomni, kar se sklada z ugotovitvami preteklih raziskav (Peters, Tijdens & Wetzels, 2004). Opravljenih je bilo že več raziskav, ki so odkrivale razlike med zadovoljstvom pri delu, uspešnostjo pri delu in izgorelostjo pri delu od doma napram delu na lokaciji podjetja. Pri primerjavi zadovoljstva pri delu, so rezultati raziskav precej mešani (Bailey & Kurland, 2002). V svoji analizi sem pokazala marginalno značilno razliko, in sicer, da so zaposleni, ki delajo na daljavo, nekoliko zadovoljnejši v primerjavi s tistimi, ki delajo le iz pisarn. Nadalje so rezultati pokazali, da so pri delu iz fizičnih lokacij organizacije zadovoljnejši tisti zaposleni, ki imajo več avtonomije, pri delu na daljavo pa tisti, ki imajo manj avtonomije. Tukaj je potrebno poudariti, da imajo tisti, ki delajo na daljavo in so pri delu zadovoljni, še vedno več avtonomije, kot tisti, ki delajo iz lokacij podjetja in so zadovoljni. Pri tem se je potrdilo tudi dejstvo, da je dimenzija zaokroženosti dela pozitivno povezana z avtonomijo (Sonntag, 2017) in da imata oba vpliv na zadovoljstvo pri delu (Jiang, Milia, Jiang & Jiang, 2020).

Zanimivo, se je pri analizi rezultatov ankete pokazalo, da so zaposleni, ki so delali na daljavo, nekoliko manj uspešni kot tisti, ki delajo iz fizične lokacije organizacije, rezultati intervjujev pa so pokazali, da so managerji mnenja, da so zaposleni, ki si želijo delati na daljavo in katerim le-tej zaupajo, pri svojih nalogah uspešnejši od tistih, ki delajo iz pisarn. Različni so tudi rezultati pri preverbi uspešnosti pri delu, pri čemer do razlik prihaja predvsem zaradi različnega merjenja uspešnosti ter zaradi velike subjektivnosti pri merjenju le-tega. Intervjuji so pokazali, da managerji menijo, da so zaposleni, ki si želijo delati na daljavo in so odgovorni ter vredni zaupanja, pri delu uspešnejši od tistih, ki delajo iz fizične lokacije. Na drugi strani so rezultati analize ankete pokazali ravno obratno. Pri obeh je šlo za oceno nadrejenih in ne samooceno, kar smatramo za bolj primerno. Anketa je vprašanja povezana z uspešnostjo pri delu povzela iz vprašalnika raziskave iz leta 1993, ki je bila opravljena s strani avtorjev Liden, Wayne in Stilwell, v intervjuju pa so vprašanci povzemali mnenje o uspešnosti na sploh. Pri anketi se je pokazala marginalno statistična značilna razlika, in sicer da so tisti, ki delajo na daljavo nekoliko manj uspešni od primerjanih, kar ni v skladu z večino raziskav, ki pravijo, da so le-tej bolj uspešni (Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007; Fonner & Roloff, 2010; Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015). Do razlik je prav tako lahko prišlo zaradi različnih razmer- trenutno so podjetja namreč pod vtisom krize Covid-19, zaradi česar lahko pride do razlik v zaznavah. Na tem mestu bi tudi omenila, da managerji oziroma vodje ponavadi boljše poznajo zaposlene s katerimi delujejo

neposredno. Ker imajo o njih več informacij in njihovo delo stalno spremljajo, lahko le-tem avtomatsko pripišejo večjo uspešnost, kar pojasni rezultate ankete.

Izgorelost, ki odraža preobremenjenost in soočanje s stresom na delovnem mestu (Maslach & Jackson, 1982), se je z marginalno značilno razliko, pokazala kot ugodnejša pri delu na daljavo napram delu iz fizičnih lokacij organizacije, iz česar lahko sklepamo, da imajo slednji več možnosti za pojav izgorelosti.

#### 6.2.2 Analiza dimenzij dela v povezavi z izidi pri delu

Pomen delovnih opravil so že v preteklih raziskavah pokazali z večjim občutkom smiselnosti in zadovoljstvu pri delu (Hackman & Oldham, 1980), kar se je potrdilo tudi v tej raziskavi, in sicer pri oblikovanju dela iz fizične lokacije organizacije. Povratne informacije iz dela so se izkazale kot pozitivno povezane z zadovoljstvom pri delu, niso pa pokazale, da pripomorejo tudi k večji uspešnosti, kot so to dokazali v ostalih raziskavah (Hackman & Oldham, 1980; Abiodun, Oyeniyi & Osibanjo, 2013; Tyasari & Imam, 2018).

Višja kompleksnost delovnega mesta naj bi bila pozitivno povezana z večjo uspešnostjo pri delu (Frese, 1982; Morgeson & Humphrey, 2006), kar se v tej raziskavi ni pokazalo. Pokazalo pa se je, da ima kompleksnost delovnega mesta lahko negativen vpliv na izgorelost pri delu na daljavo.

Analiza rezultatov je pokazala, da morajo zaposleni, ki delajo na daljavo, procesirati več informacij, kot tisti, ki delajo iz fizičnih lokacij, kar pomeni, da morajo zbirati in interpretirati ter se odzivati na več informacij (Thomas, Clark & Gioia, 1993), pri čemer se je pokazalo, da prevelika količina procesiranja informacij lahko negativno vpliva na izgorelost pri delu.

Nadalje je raziskava pokazala, da so zaposleni, ki delajo na daljavo, bolj dovzetni za reševanje problemov in imajo več unikatnih idej ter rešitev, kar pomeni, da imajo taka delovna mesta, višjo stopnjo kognitivnih zahtev za opravljanje dela (Wall, Jackson & Mullarkey, 1995). Pri tem se je pri oblikovanju dela na sploh izkazalo, da le-to pozitivno vpliva na nizko izgorelost, kar pomeni, da je od delovnega mesta zaželeno, da omogoča aktivno reševanje problemov.

Delovno mesto, ki zahteva uporabo večih različnih veščin, je za zaposlene privlačnejše (Morgeson & Humphrey, 2006). Pri le-tem sem dodatno ugotovila, da uporaba večih veščin blagodejno vpliva na počutje zaposlenih in preprečuje izgorelost.

Specializacija delovnih nalog se je izkazala kot zaželena, predvsem pri delu iz fizičnih lokacij organizacije, saj se je izkazalo, da so zadovoljnejši zaposleni opravljali naloge, ki so zahtevale bolj globoko in specifično znanje. To je lahko povezano tudi s tem, da se zaposleni

ob tem takem počutijo bolj varne, saj vedno, da njihovega dela ne more nadomestiti kdorkoli (Murali, 2017).

Pokazalo se je, da zaposleni, ki delajo na daljavo, doživljajo višjo družbeno podporo, kot tisti, ki delajo iz fizičnih lokacij organizacije, ni pa bilo moč zaznati nobenih statistično značilnih učinkov na proučevane rezultate pri delu, kljub temu, da so bile v preteklih raziskavah dokazane pozitivne korelacije med višjo družbeno podporo in višji produktivnosti, prijetnejšemu delu (zadovoljstvu pri delu) in hkrati nižji stopnji izgorelosti oziroma zniževanju stresa pri delu (Lambert, Minor, Wells & Hogan, 2016; Neveu, 2007).

Velika soodvisnost opravil zaposlenih pomeni, da zaposleni, da bi uspešno opravili svoje delo, pogosto komunicirati, usklajevati in se zanašati na sodelavce (Guzzo & Shea, 1992). Le-to se je v raziskavah Golden & Gajendran (2009) izkazalo kot negativno povezano z uspešnostjo pri delu pri delavcih na daljavo, kar se sicer v tej raziskavi ni pokazalo kot statistično značilno. Ta raziskava pripomore k razumevanju tega, da soodvisnost dela lahko vodi do večje izgorelosti zaposlenih pri oblikovanju dela na sploh, saj zahteva obsežnejše komuniciranje in sodelovanje.

Povratne informacije od drugih naj bi pozitivno vplivale na uspešnost pri delu (Bakker & Demerouti, 2007), kar se v tej raziskavi ni pokazalo. Pokazalo pa se je, da več povratnih informacij pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu na sploh kot pri delu iz fizične lokacije organizacije, iz česar lahko sklepamo, da so povratne informacije zaželeno.

Pokazalo se je, da imajo zaposleni, ki delajo na daljavo bolj ergonomsko primerno okolje in boljše delovne pogoje, kot tisti, ki delajo iz pisarn. Ugotovitve niso čisto v skladu z mnenji intervjuvancev, niti s preteklimi raziskavami, ki so predvidele ravno obratno (Ellison, 2011).

Dobri pogoji pri delu naj bi prav tako vplivali na uspešnost zaposlenih (Gist & Mitchell, 1992), kar se v tej raziskavi zopet ni pokazalo kot statistično značilno. Pokazalo pa se je, da dobri pogoji pri delu vplivajo na večje zadovoljstvo pri delu in predstavljajo pomemben dejavnik tako pri oblikovanju dela na sploh, kot pri oblikovanju dela iz fizičnih lokacij organizacije.

Dimenzija uporaba opreme, ki odraža raznolikost in kompleksnost uporabe opreme (Morgeson & Humphrey, 2006), naj bi bila ključna za uspešno opravljanje dela na daljavo (Staples, 1996), kar se je v moji raziskavi pokazalo kot ravno obratno. Iz rezultatov lahko sklepamo, da zaposleni, ki delajo na daljavo, uporabljajo manj kompleksno tehnologijo in za uporabo te opreme ne potrebujejo veliko časa, da se jo naučijo uporabljati. Nadalje, pa naj bi uporaba opreme pomagala k preprečevanju izgorelosti, verjetno ravno zaradi tega, ker le-ta omogoča hitro in stalno komunikacijo ter izmenjavo informacij in hitro reševanje problemov.

Pinsonneault in Boisvert (2001) sta ugotovila, da je za uspešno delo potrebna pogosta in dobro strukturirana komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi, saj naj bi na ta način zaposleni lahko prejeli nasvete, podporo, razjasnili vprašanja, ipd. (Ducharme & Martin, 2000). V tej raziskavi pa se je to pokazalo kot negativno povezano z uspešnostjo pri delu pri zaposlenih, ki delajo na daljavo. Do drugačnih rezultatov je lahko prišlo zaradi preverjanja pogostosti interakcije, ne pa tudi kvalitete informacij in same podpore.

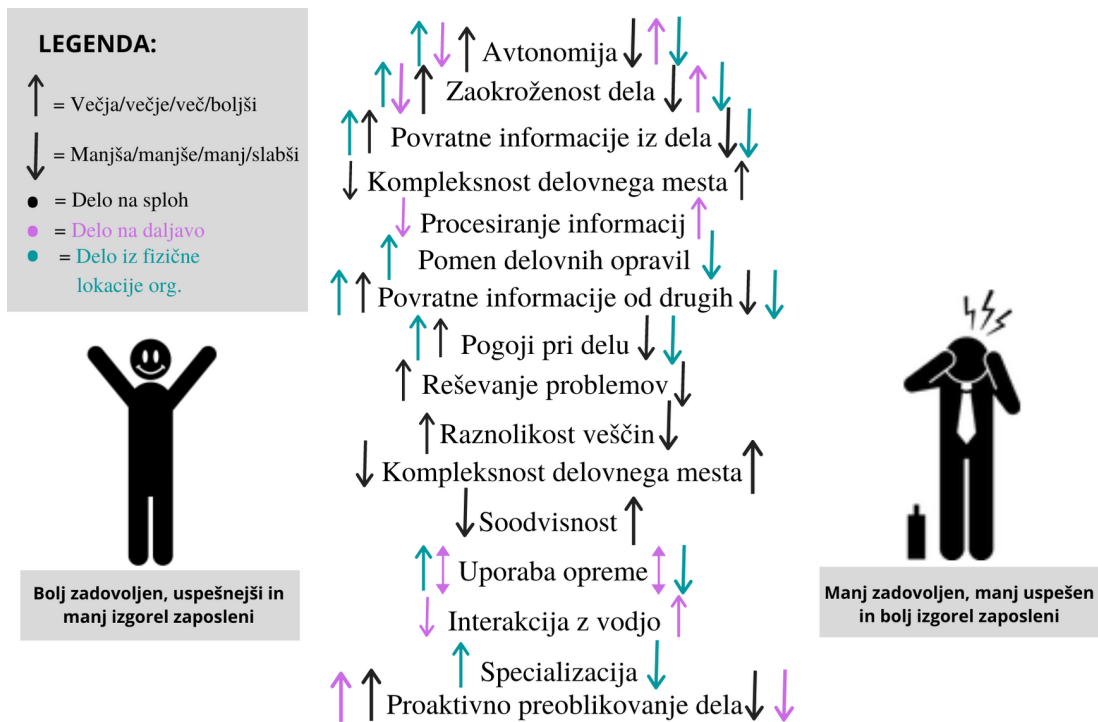
Zanimivo, se izolacija ni pokazala, kot statistično značilna pri delu na daljavo. Iz tega lahko sklepamo, da so zaposleni uspešno vpeti v podjetje in imajo dovolj interakcije z ostalimi.

Možnost samoiniciativnega preoblikovanja dela naj bi vplivalo na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih (Bakker & Demerouti, 2007) in tudi k večji učinkovitosti (Demerouti in Corpanzano, 2010). V tej raziskavi se je pokazalo, da imajo zaposleni, ki delajo na daljavo, večjo možnost za preoblikovanje dela. Prav tako sem v raziskavi potrdila opažanja ostalih raziskav, torej da so osebe, ki preoblikujejo delo, pri delu uspešnejše, nadalje, pa sem pokazala, da je dimenzija preoblikovanja dela, pomembna tudi pri preprečevanju izgorelosti pri delu na daljavo.

### **6.3 Praktična priporočila**

Iz proučene literature, opravljene analize rezultatov ankete in intervjujev lahko povzamem kar nekaj praktičnih usmeritev za managerje. Ugotovitve so uporabne, saj lahko slednjim pomagajo pri oblikovanju dela na sploh, dela v pisarni in dela na daljavo skladno z zelenimi izidi. Na sliki 9 lahko vidimo povzetek priporočil managerjem, v nadaljevanju pa so le-tej predstavljeni tudi pisno.

Slika 9: Priporočila managerjem



Vir: lastno delo.

### 6.3.1 Priporočila managerjem pri oblikovanju dela na sploh

**Zadovoljstvo pri delu.** Za delo na splošno managerjem priporočam, da za večjo zadovoljstvo zaposlenih poskrbijo s tem, da zaposlenim dajo nekoliko večjo avtonomijo. To lahko naredijo tako, da dajo zaposlenim več svobode pri načrtovanju dela, odločanju ali pri metodah del. Vsak človek je namreč edinstven in mu ustreza drugačen način dela. S tem ko zaposlenim pustimo večjo svobodo, lahko le-tej odkrijejo najprimernejšo metodo za njih in na ta način pridejo do boljših rezultatov, hkrati pa so pri delu zadovoljnejši, saj imajo občutek, da jim nadrejeni zaupa in da imajo moč odločanja. Nadalje managerjem priporočam, da delovna mesta zaposlenih oblikujejo tako, da so zaokrožena, kar pomeni, da zaposleni ne opravljajo le ene ene majhne naloge, pač pa več nalog, ki se kasneje povežejo v rezultat. Zaokroženost dela se je pokazala kot pomembna komponenta pri zadovoljstvu pri delu, saj naj bi vplivala na motivacijo zaposlenih in identifikacijo z delom. Prav tako se je izkazalo, da povratne informacije iz dela in povratne informacije od drugih pozitivno vplivajo na zadovoljstvo pri delu.

Managerjem torej priporočam, da oblikujejo tako delovno mesto, kjer bo zaposleni jasno vedel kaj je cilj naloge in kako ga doseči ter bo hkrati sproti lahko preverjal ali je na pravi poti. Prav tako je bil dokazan pozitiven učinek prejemanja povratnih informacij od drugih, kot so nadrejeni. Zaposleni na tak način izvejo več informacij o svojem delu in so posledično bolj motivirani, da dosežejo zastavljeni cilj. Pomembno je, da managerji ne prezrejo tudi

pomembnega vidika dobrih pogojev pri delu. Izkazalo se je, da so zaposleni, ki delajo v dobrih delovnih pogojih, pri delu bolj zadovoljni, zato managerjem priporočam, da poskrbijo za čistočo delovnega okolja, odstranitev motečih dejavnikov, kot so hrup, neprimerna svetloba ipd.

**Uspešnost zaposlenih.** Raziskava je pokazala, da na uspešnost zaposlenih vpliva predvsem možnost proaktivnega preoblikovanja dela, zato je pomembno, managerji dajo zaposlenim možnost izbire, da zaposleni prilagodijo delo tako, da se sklada z njihovimi spretnostmi, vrednotami in sposobnostmi. Pri tem managerjem oziroma vodjam priporočam, da se pogovorijo z vsakim zaposlenim in skupaj najdejo rešitve, ki bodo najbolj ustrezale obema stranema. Ko zaposleni prilagodijo delo sebi tako, da jim najbolj ustreza, so bolj motivirani, dajejo pobude in iščejo nove priložnosti, kar rezultira v večji uspešnosti pri delu.

**Izgorelost.** Prav tako je pomembno, da manager naredi tudi vse kar je v njegovi moči, da prepreči nastanek izgorelosti, saj je izgorelost slaba tako za zaposlene kot za samo organizacijo. Raziskava je pokazala, da je občutek nižje izgorelosti povezan z večjo avtonomija in večjo zaokroženost dela, skupno reševanje problemov in dejstvo, da zaposleni lahko pri svojem delu uporablja različne veščine. Pri tem je potrebno paziti, da delovno mesto ni preveč kompleksno in da oseba ni preveč odvisna od ostalih, saj ima v takem primeru več možnosti za izgorelost. Managerjem torej priporočam, da delovno mesto oblikujejo tako, da zahteva uporabo večih veščin, kar pomeni, da je delo bolj razgibano in nemonotono, pri čemer je potrebno paziti, da delovno mesto ni preveč kompleksno oziroma ne vključuje uporabe veščin in spretnosti, katerih zaposleni nima. Tukaj je torej pomembno, da managerji že na začetku izberejo take zaposlene, ki bodo nalogam kos, oziroma zaposlene ustrezno pripravijo na delo ter jih po potrebi dodatno izobrazijo. Pomembna dimenzija dela, katero morajo managerji tudi upoštevati, pa je soodvisnost dela. Le-ta se je namreč izkazala za negativno povezano z izgorelostjo, kar pomeni, da je bolje, da delovna mesta oziroma naloge zaposlenih niso preveč soodvisne med sabo. Soodvisnost lahko namreč povzroči nepotreben stres, saj se morajo zaposleni med sabo dodatno usklajevati, več komunicirati in se zanašati drug na drugega. V primeru, da naloge ne morejo biti oblikovane drugače, kot da so soodvisne, je potrebno določiti jasne cilje, terminske plane in odgovornosti zaposlenih v verigi, da prepreči prelaganje krivde na druge in da ne prihaja do nepotrebnih neugodnih situacij.

### 6.3.2 Priporočila za managerje pri oblikovanju dela na daljavo

**Zadovoljstvo zaposlenih.** Če pogledamo rezultate analize zaposlenih, ki delajo na daljavo, pridemo do nekoliko drugačnih ugotovitev, katerih se morajo managerji zavedati in za boljše rezultate tudi upoštevati. Izkazalo se je, da so pri delu na daljavo zaposleni zadovoljni zaposleni imeli nekoliko manjšo avtonomijo kot manj zadovoljni iz česar lahko sklepamo, da zaposlenih ne smemo čisto prepustiti samim sebi. Prevelika avtonomija se lahko izkaže

za negativno povezano z zadovoljstvom zaposlenih pri delu na daljavo, saj se lahko tako počutijo manj pripadne.

Po pogovoru z vodjami do nezadovoljstva pride tudi zaradi nediscipline zaposlenih, neučinkovitega razporejanja nalog skozi cel dan in občutka potrebe po stalni dosegljivosti ter hitrega odziva. Na tem mestu managerjem priporočam, da se zaposlenim jasno določi roke in cilje nalog, pusti pa se jim svobodo pri izbiri metod in razporejanju delovnega časa, pri čemer je zopet potrebno jasno poudariti, da se od njega ne pričakuje 24/7 dosegljivost. Mogoče bi bilo najbolj optimalno, da se določi vsaj 4h znotraj katerih mora biti zaposleni dosegljiv in na voljo sodelavcem ter voji, ostale 4h pa si lahko razporeja kakor želi. Tukaj bi pomagal tudi malce večji nadzor opravljenega dela, in sicer v obliki kratkih dnevnih poročil, kjer je jasno zapisano stanje naloge (npr. opravljeno/v procesu/ še za narediti in predvideni roki). Zanimiv je tudi rezultat, da lahko na nezadovoljstvo pri delu na daljavo vpliva tudi prevelika zaokroženost dela. Le-ta namreč velikokrat zahteva stalno komunikacijo z ostalimi zaposlenimi, kar v praksi v takem primeru dostikrat ni mogoče. Iz tega lahko sklepamo, da je delo na daljavo primernejše takrat, ko se mora zaposleni skoncentrirati na točno določeno nalogo in želi biti pri svojem delu najbolj učinkovit ter za to ne potrebuje ostalih. Pri tem je tudi poudaril eden izmed intervjuvancev, da je delo na daljavo res najbolj učinkovito ravno takrat, ko neka naloga zahteva visoko koncentracijo, saj se na tak način zaposleni izogne motečim dejavnikom na delovnem mestu. V primeru zaokroženosti naloge, pa je boljše timsko sodelovanje, za kar je primernejši fizični kontakt, predvsem zaradi hitrejšega pretoka informacij in stalnega izmenjevanja mnenj.

**Uspešnost zaposlenih.** Na uspešnost pri delu na daljavo naj bi imela negativen vpliv pretirana interakcija zaposleni-vodja, predvsem zaradi občutka nadzora in ustvarjanja pritiska. Pri delu na daljavo je za uspešnost torej pomembno, da manager zaposlenim zaupa in jim da usmeritve ter cilje in jim je na voljo v kolikor ga/jo potrebujejo, vsekakor pa pri tem ne sme prihajati do stalnega nadzora, saj ima na tak način zaposleni lahko občutek, da se mora stalno »javljati« in da mora delati na način kot mu reče vodja, kar lahko rezultira v manjši uspešnosti pri delu. Ob menjavi osebne komunikacije za digitalno komunikacijo se lahko zgodi, da se sporočila prenašajo manj učinkovito zaradi odsotnosti neverbalne mimike.

**Izgorelost.** Za to, da zaposleni ne izgore, managerjem priporočam, da zaposlenemu ne naložijo preveč informacij naenkrat, še posebej če jim nimajo časa razložiti. Pri delu na daljavo se namreč lahko dostikrat zgodi, da je zaposleni prepuščen sam sebi in mora sam sprocesirati precej več informacij, kot v primeru, da bi delal v pisarni. Tukaj se to nanaša tako na nove naloge, samostojno reševanje problemov, samostojnega nadziranja dela, ipd. Tudi intervjuvanci so poudarili, da se jim zdi pomembno, da se pri uvajanju novih programov/produktov/storitev predstavitev novosti dogaja na fizični lokaciji organizacije, saj je pri le-tem pomemben osebni stik, reševanje problemov in komuniciranje. Za preprečitev izgorelosti je pomembna tudi uporaba raznolike delovne opreme in tehnologije, pri čemer je pomembno, da je zaposleni ustrezno usposobljen za uporabo le-te. Prav tako je



na tem mestu pomembno izpostaviti pomembnost možnosti za proaktivno preoblikovanja delovnega mesta. V primeru, da je zaposlenemu dovoljeno, da zaposleni sami prevzamejo pobudo in prilagodijo svoje delo tako, da se sklada z njihovimi vrednotami, spretnostmi in sposobnostmi ter si delo oblikujejo tako kot jim najbolj ustreza, bodo bili bolj motivirani, zavzeti in imeli manjšo možnost za izgorelost.

### 6.3.3 Priporočila managerjem pri delu iz fizične lokacije organizacije

**Zadovoljstvo zaposlenih.** Pri delu iz fizične lokacije organizacije so smernice managerjem podobne, kot so bile že opisane pri delu na splošno. Poleg tistih usmeritev, pa se je dodatno pokazalo, da zaposleni, ki delajo v pisarnah, potrebujejo za zadovoljstvo pri delu dodatno videti v svojem delu večji pomen nalog. Na tem mestu managerjem torej priporočam, da zaposlenim jasno povedo kakšen je vpliv njihovega dela na organizacijo in kako pomemben člen so v celotni zgodbi podjetja. Prav tako je pomembno, da se to večkrat poudari na sestankih in zaposlenim pokaže, da so cenjeni. Na tak način se bodo zaposleni počutili bolj pripadne, bodo občutili večjo smiselnost in bili bolj zadovoljni ter posledično bolj motivirani za samo delo. Hkrati se je pokazalo, da lahko na večje zadovoljstvo pri delu iz fizične lokacije organizacije, vpliva tudi večja družbena podpora. Managerjem priporočam, da delovno mesto oblikujejo tako, da zaposleni vedo, da imajo ves čas nekoga na katerega se lahko zanesajo in ga vprašajo za pomoč ali nasvet.

**Izgorelost.** Ker smo ljudje socialna bitja, je pomembno, da imajo zaposleni na delovnem mestu omogočeno, da spletejo tudi prijateljske vezi in se družijo tudi neformalno. Priporočene so sobe za druženje in izvajanje skupnih dejavnosti, ki zaposlene med sabo povežejo. Za nižjo izgorelost pri delu iz pisarn lahko managerji poskrbijo s tem, da zaposlene ustrezno usposobijo za uporabo opreme, ki zaposlenim omogoča hitrejšo komunikacijo, shranjevanje na skupen oblak, transparentnost in sprotno reševanje problemov.

### 6.3.4 Splošne usmeritve pri določanju politike dela

Pokazalo se je, da je kombinacija dela na daljavo in dela iz fizične lokacije organizacije, najboljša rešitev za premostitev težav in doseganja najboljših rezultatov. V trendu skupnih in odprtih pisarn (angl. open office) predstavlja delo na daljavo možnost večjega osredotočenja na zahtevne naloge. Večje število motečih dejavnikov v odprtih pisarnah zmanjša učinkovitost tipa dela, ki zahteva visoko koncentracijo v daljšem obdobju, takrat je delo na daljavo dobrodošlo. Ravno tako je prednost večja svoboda pri lokaciji dela, saj lahko zaposleni ob opravljanju istega dela potuje po svetu in obogati svoje ravnovesje med delom in družino, kar poveča zadovoljstvo na delovnem mestu. Managerji opažajo, da številni zaposleni, ki delo opravljajo na daljavo, si po določenem obdobju želijo povratka v pisarno ali pa se vključijo v skupne prostore (angl. coworking rooms), kar nakazuje na pomembnost socializacije. Pravijo, da je prav tako na fizični lokaciji prednost ta, da imajo zaposleni na

razpolago vsa potrebna sredstva za delo, doma pa to ni vedno zagotovljeno. Prav tako je v pisarni boljši pretok informacij med sodelavci in vodstvom, s tem pa se krepi tudi občutek povezanosti in pripadnosti organizaciji. Po drugi strani so zaposleni na fizični lokaciji prisiljeni v delovni proces, ki načeloma velja za vse prisotne, ne glede na njihove želje in trenutno počutje, kar lahko vodi v slabe rezultate. Ljudje smo različno produktivni, nekateri bolj ponoči, zvečer, drugi zjutraj, zato je smiselno, da lahko temu primerno prilagodimo urnik dela. Prav tako je tudi boljše za vmesno sprostitev in prilagajanje urnika obveznostim (družina) ali ostalim dejavnikom (npr. vreme). Občasno delo na daljavo je lahko dobra rešitev za ljudi, ki sicer zjutraj zapravijo veliko časa za samo vožnjo in se morda zato odločijo za drugo službo, ki je lokacijsko bližje njegovemu/njenemu domu. Na tem mestu so bili prepoznani tudi pozitivni učinki na okolje – manj onesnaženosti, manj gneče na cesti, kar pripomore tudi k uresničevanju trajnostnih strategij podjetij.

Managerji vidijo največ izzivov pri motiviranju zaposlenih, ohranjanju občutka pripadnosti in kontroliranju učinkovitosti ter uspešnosti. Intervjuvanci so mnenja, da zaposleni, ki želijo delati doma in so proaktivni, ponavadi dosegajo boljše rezultate kot če bi delali iz pisarn. Pri tem poudarjajo, da je učinkovitost tudi močno korelirana z osebnostnimi lastnostmi posameznika, saj delo na daljavo zahteva več samodiscipline in odgovornosti, zato za tovrstno delo niso primerni vsi. Hkrati pravijo, da je izjemno pomemben dejavnik tudi zaupanje, kateri je tudi predpogoj za delo na daljavo. Kombinacija je pomembna zato, da se poveča čim več pozitivnih posledic iz obeh načinov dela ter zmanjša negativne (občutek izolacije, izgorelost, ipd.). Pri tem je najboljša, da ima zaposleni prosto izbiro, saj kot rečeno, nihče ni popolnoma enak. Nekateri so bolj ekstrovertirani in potrebujejo na primer 4 dni dela v pisarni in obkroženost s sodelavci, drugi pa bolj introvertirani in jim mogoč najbolj ustreza da iz pisarne delajo le 2 dni na teden. Prav tako je odvisno od vrste nalog- če zaposlenemu naložimo težje delo, kjer rabi več koncentracije, je morda smiselno, da ga opravi doma, v kolikor pa je delo tako, da potrebuje sodelavce, pa je bolj smiselno, da ga opravlja v pisarni.

O tem, da je najboljša kombinirati oba načina, pričajo tudi ugotovitve iz preteklih raziskav, kjer sta Golden in Veiga (2005) ugotovila, da delo na daljavo povečuje zadovoljstvo pri delu, vendar le do ene točke. Vsako kasnejše povečevanje dela na daljavo od te točke naprej, pa vodi v zmanjšanje zadovoljstva, iz česar sklepamo, da je najbolj priporočljivo, da je delavcem omogočeno tako delo na daljavo, kot delo v pisarni. Socialna komponenta je vsekakor zelo pomembna, predvsem zaradi povezanosti, hitrejšega pretoka informacij, občutka pripadnosti in sledenja skupnim ciljem.

#### **6.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Kot omejitev bi izpostavila, da so rezultati ankete iz 2017, kar v času hitrega napredka in stalnega spreminjanja, pomeni že kar precejšnje zastaranje. V vmesnem času se je namreč že dosti spremenilo, vse od napredka tehnologije, do preferenc ljudi in novih praks podjetij. Pri tem torej priporočam, da se naredi podobno novo raziskavo, pri čemer bi bil za boljše

rezultate priporočen večji in predvsem reprezentativen vzorec ljudi. Hkrati bi za uspešnost pri delu morali izbrati primernejši merilec, saj lahko vidimo, da je pri tem izidu najmanj statistično značilnih vplivov. Sicer uspešnost ni bila samoocena, pač pa ocena nadrejenih, kar bi v teoriji moralo biti dobro merilo. Res pa je, da nadrejeni morda niso imeli toliko informacij o delu zaposlenih na daljavo, kot o zaposlenih, ki so delali iz fizičnih lokacij organizacije. Morda bi tukaj torej oboji zaposleni morali nadrejenim poročati na enak način, da bi prejeli bolj primerljive rezultate. Prav tako je tukaj potrebno omeniti subjektivnost-nadrejeni lahko zaposlene s katerimi delajo na dnevni ravni in se z njimi tudi družijo, preferirajo, kar lahko vpliva tudi na oceno uspešnosti pri delu. Omejitve pri opravljanju intervjujev je bila ta, da jih je bilo večina izvedenih online in se o konstruktih nismo podrobno pogovorili. Prav tako je bil vzorec zbran neslučajno in bil hkrati premajhen za posplošitev rezultatov na celotno populacijo.

Nadalje je potrebno omeniti, da so managerji pri anketnem vprašalniku primerjali različne zaposlene- torej tiste, ki delajo na daljavo in tiste, ki delajo iz fizičnih lokacij organizacije, pri intervjuju pa so se vprašanci predvsem koncentrirali na krizne čase Covid-19 in primerjali iste zaposlene v različnih situacijah- torej delu na daljavo in delu iz fizične lokacije organizacije. Glede na to, da so primerjali rezultate istih zaposlenih v različnih situacijah, lahko sklepamo, da so podatki lahko celo boljši, saj izvzemajo vpliv starosti, izobrazbe, spola, družinskega razmerja, ipd. Na tem mestu se je potrebno vprašati ali se odgovori res reprezentativni ali so morda malce preveč pod vtisom celotne krizne situacije z virusom Covid-19 in ali je zaradi celotne situacije prišlo do razlik v zaznavah. Pri tem predlagam, da bi se vprašalnik morda pripravil na način, da bo preverjal managerjevo mišljenje pred krizo, med krizo in po krizi. Zanimivo bo videti tudi kako bo ta kriza dejansko vplivala na razvoj dela na daljavo in ali bo le-tega morda celo pospešila ter poskrbela za novo normalo. Kot smo lahko videli so odgovori managerjev trenutno precej optimistični in spodbudni za krepitev dela na daljavo, vprašanje pa je kako bo s tem po prebroditvi kriznih razmer. Menim, da bi sedaj, ko se je v času Covid-19 krize, večina podjetij soočilo s to situacijo, lahko prejeli dober vpogled v to ali so podjetja na tako delo sploh pripravljena, tako organizacijsko kot fizično (oprema ipd.) in kaj jim predstavlja največje izzive. Hkrati je večina intervjuvancev omenila, da menijo, da je povezava med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo pri delu, pri čemer bi bilo dobro preveriti tudi to povezavo. Le-tej so namreč mnenja, da so zadovoljnejši zaposleni tudi bolj uspešni.

Poudariti je potrebno tudi to, da je na končne ugotovitve magistrskega dela potrebno gledati kot na celotno sliko (angl. big picture) in ne izolirano za vsako dimenzijo posebej. Manager mora torej, da doseže najboljši posamezen izid upoštevati celotno ugotovljeno konfiguracijo dimenzij dela. V primeru, da le-ta upošteva oziroma izboljša le eno dimenzijo, po vsej verjetnosti zelenega rezultata ne bo dosegel.

Za nadaljnje raziskovanje predlagam, da se razišče še ostale povezave, kot so na primer osebnostne lastnosti zaposlenih, organizacijska struktura, organizacijska kultura, uporaba

digitalnih orodij/programov za sodelovanje, agilnih metod, ipd. Kot že večkrat izpostavljeno, se je potrebno zavedati, da je vsak zaposleni drugačen, zato bi bilo zanimivo preveriti kako osebne lastnosti posameznikov (npr. proaktivna osebnost, kreativnost in ujemanje delovnega mesta z željami in znanjem ter veščinami zaposlenega) vplivajo na rezultate pri delu in pri tem primerjati oba načina dela, torej delo na daljavo in delo iz fizične lokacije organizacije. Glede na to, da se podjetja čedalje bolj zavzemajo za agilnost in uvedbo agilnih metod pri delu, bi bilo pametno proučiti tudi vpliv le-tega na izide pri delu. Nadalje bi bilo dobro proučiti tudi kako na vse to vpliva družbeni kontekst (npr. zaupanje, povratne informacije, dostop do informacij, klanska organizacijska kultura, ipd.). Zaupanje je namreč kar nekaj intervjuvancev izpostavilo kot predpogoj dela na daljavo. Pri tem se mi zdi, da je še vedno premalo raziskanega o pozitivnih učinkih možnosti proaktivnega preoblikovanja dela, zato bi priporočala podrobnejšo analizo te dimenzije. Zanimivo bi bilo raziskati tudi kakšna je optimalna kombinacija obeh načinov del, torej koliko časa je priporočljivo delati na daljavo in koliko iz pisarne, da se doseže najboljše rezultate. Hkrati bi bilo dobro proučiti tudi kakšne konfiguracije dimenzij dela so najbolj optimalne za ostale izide na ravni zaposlenih (npr. ravnovesje med delom in družino, inovativnost, ipd.). Dejstvo je, da je oblikovanje dela tematika, ki bo vedno aktualna in katerih smernice se bodo stalno spreminjale skupaj s spreminjanjem preferenc zaposlenih, managerjev in regulativ. Pri tem je torej pomembno, da se raziskave ves čas dogajajo in da se managerji zavedajo spreminjajočih se razmer. Trenutno je oblikovanje dela na daljavo oziroma oblikovanje optimalne kombinacije obeh načinov dela, ena izmed bolj aktualnih tematik in zaradi svoje pomembnosti, potrebuje podrobno proučitev.

## **SKLEP**

Cilj magistrskega dela je bil s teoretičnim pregledom, konceptualizacijo, anketami in intervjuji pridobiti verodostojne informacije, s pomočjo katerih lahko sklepamo o tem, katere konfiguracije dimenzij oblikovanja delovnega mesta so najbolj povezane z večjim zadovoljstvom pri delu, večjo uspešnostjo pri delu in manjšo možnostjo za izgorelost. V svoji raziskovalni nalogi sem proučevala 20 dimenzij oblikovanja dela v povezavi s tremi možnimi izidi na individualni ravni zaposlenih. Dimenzije dela so bile razdeljene na značilnosti nalog, značilnosti znanja, družbene značilnosti in kontekst dela. Pri tem sem primerjala, ali so konfiguracije dimenzij dela različne za zaposlene, ki delajo le iz fizičnega sedeža organizacije in za osebe, katerim je omogočeno tudi delo na daljavo. Na podlagi namena in cilja študije, sem postavila šest temeljnih raziskovalnih vprašanj in na njih uspešno odgovorila, s čimer smatram, da je cilj magistrske naloge izpolnjen.

Tekom analize sem potrdila kar nekaj ugotovitev iz prebranih preteklih raziskav in le-tem dodala nove teoretične prispevke, pomembne pa so tudi na koncu podane praktične usmeritve, ki managerjem na slikovit in jasen način povedo, katere konfiguracije dimenzij upoštevati, da pridejo do zelenih rezultatov.

Rezultati so pokazali, da je med delom na daljavo in delom iz fizične lokacije organizacije kar nekaj razlik, med katerimi so najbolj očitne naslednje: zaposleni, ki delajo na daljavo, so bolj avtonomni, morajo procesirati večjo količino informacij in reševati več problemov, imajo višjo družbeno podporo in ergonomsko bolj primerno okolje ter boljše delovne pogoje in večjo možnost za preoblikovanje dela. Pri primerjavi rezultatov obeh so se pokazale le marginalno značilne razlike, ki so nakazovale na to, da je zadovoljstvo pri delu nekoliko višje pri delu na daljavo napram delu na fizični lokaciji organizacije, uspešnost pri delu in izgorelost pa nekoliko manjši. Po mnenju vodij sta zadovoljstvo in učinkovitost višje pri zaposlenih, ki delajo na daljavo, manjša pa je možnost za izgorelost zaposlenega. Pri tem je potrebno upoštevati možnost drugačne zaznave zaradi trenutne Covid-19 krize.

Pri prvem raziskovalnem vprašanju je bilo ugotovljeno, da pri delu na sploh, zadovoljstvo pri delu povezujejo z višjo avtonomijo, večjo zaokroženostjo dela, pogostejšim prejetjem informacij z dela, več povratnimi informacijami od drugih ter boljšimi pogoji pri delu. Pri tem so rezultati pokazali razlike med zaposlenimi, ki delajo na daljavo, in zaposlenimi, ki delajo iz fizičnih lokacij organizacij. Drugo raziskovalno vprašanje se je izkazalo za najmanj merljivo in težko določljivo, kar je bilo vidno tudi pri rezultatih. Pri delu nasploh se je pokazalo, da je uspešnost povezana le s proaktivnim oblikovanjem delovnega mesta. Pri tretjem raziskovalnem vprašanju je bilo ugotovljeno, da je pri delu na sploh, nižja izgorelost povezana z manjšo količino procesiranja informacij, večjo uporabo opreme in z večjo možnostjo preoblikovanja delovnega mesta. Pri vseh raziskovalnih vprašanjih so bile ugotovljene statistično značilne razlike med delom na daljavo in delom iz fizičnih lokacij organizacij. Kot je vidno iz analize rezultatov, lahko managerji vplivajo predvsem na zadovoljstvo pri delu, še posebej pri delu nasploh in pri delu iz fizičnih lokacij organizacije, najmanj pa lahko vplivajo na uspešnost pri delu.

Po vseh rezultatih sodeč, vključno z intervjuji, ugotavljam, da je za doseganje najboljših rezultatov, potrebna kombinacija dela na daljavo in dela iz fizičnih lokacij organizacij. S tem se ustvari optimalno ravnovesje in zadovolji potrebe obeh strani – tako zaposlenih kot vodij. Intervjuvanci so tudi izpostavili samo dejstvo, da so zaposleni veliko bolj zadovoljni že samo s tem, da imajo izbiro občasno delati na daljavo, vendar pri tem poudarjajo, da so ključno zaupanje, dobra IKT, stalno komuniciranje in izmenjava informacij med zaposlenimi in vodjami.

Oblikovanje dela je zagotovo pomembna tematika, vredna proučevanja. Za bolj kakovostne izsledke in bolj točne usmeritve bi bilo potrebno narediti obsežnejše študije, prav tako pa bi bilo potrebno v analizo zajeti več podatkov in povezav. Pri tem se je potrebno zavedati, da se spreminja okolje, možnosti dela in preference zaposlenih, iz česar lahko sklepamo, da se spreminja tudi optimalen način dela. V trenutnih časih je moč zaznati obsežen porast zanimanja za uvedbo kombinacije dela na daljavo in dela iz fizičnih lokacij podjetja, na kar pa precejšnje število podjetij in zaposlenih še ni pripravljenih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abiodun, J., Oyeniyi, O. & Osibanjo, O. (2013). Job Satisfaction, Task Significance and Value: An Investigation of Relationship among Salesmen in a Transition Economy. *Redeemers University Journal of Management and Social Sciences*, 1, 53-61.
2. Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M. & Rauh, C. (2020). *Work that can be done from home: evidence on variation within and across occupations and industries*. Bonn: IZA DP.
3. Akehurst, G., Comeche, J. M. & Galindo, M. A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32, 277-289.
4. Aleksić, D. & Černe, M. (2020). Ko prožno delo postaje nuja. *HR&M revija*, 28, 27-29.
5. Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
6. Alverson, M. (1998). Welcome to the 'virtual workplace.' *Women in Business*, 50(6), 20-25.
7. Amigoni, M. & Gurvis, S. (2009). *Managing the Telecommuting Employee*. Avon, MA: Adams Business.
8. Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
9. Baker, E. Avery, G. & Crawford, J. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research & Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37-62.
10. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resource model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
11. Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
12. Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and absence frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-56.
13. Barnwell, D., Nedrick, S., Rudolph, E., Sesay, M. & Wellen, W. (2014). Leadership of international and virtual project teams. *International Journal of Global Business*, 7(2), 1-8.
14. Bartholomew, D. (2004). Your place or mine? *CFO*, 20(4), 34-38.
15. Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
16. Bednarz, A. (2006). Advocates defend telecommuting against backlash. *Network World*, 25(24), 17.
17. Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.

18. Bentley, T., Teo, S., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215.
19. Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. V B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (ur.), *Purpose and meaning in the workplace* (str. 81- 104). Washington, DC: American Psychological Association.
20. Berisha-Namani, M. (2009). *The role of information technology in small- and medium-sized enterprises in Kosova*. Fulbright Academy 2009 Conference, Skopje, Macedonia.
21. Blodgett, M. (1996). Teleworkers leap olympic hurdles. *Computerworld*, 30(14), 1.
22. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal Of Economics*, 130(1), 165-218.
23. Brinkley, A. (2007). *American history: A survey* (12. izd.). New York, NY: McGraw Hill.
24. Brooks, E. S. (2008). *The true story of Christopher Columbus*. Boston: Dodo Press.
25. Brotherton, P. (2011). For teleworkers, less is definitely more. *T+D*, 65(3), 29.
26. Brough, P. & Williams, J. (2007). Managing occupational stress in a highrisk industry: Measuring the job demands of correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, 34, 555–567.
27. Burbach, M. & Day, F. (2014). Does organization sector matter in leading teleworker teams? A comparative case study. *International Journal of Business Research and Development (IJBRD)*, 3(4), 8-21.
28. Burgoon, J. K., Bonito, J. A., Ramirez, A., Dunbar, N. E., Kam, K. & Fischer, J. (2002). Testing the interactivity principle: effects of mediation, propinquity, and verbal and nonverbal modalities in interpersonal interaction. *Journal of Communication*, 52(3), 657–677.
29. Burke, R. J. & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 86–94.
30. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. V M. D. Dunnette & L. M. Hough (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology 2nd ed.*, Vol. 1 (str. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
31. Champion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73, 467–481.
32. Champion, M. A. (1989). Ability requirement implications of job design: An interdisciplinary perspective. *Personnel Psychology*, 42, 1–24.
33. Champion, M. A. & McClelland, C. L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78, 339–351.
34. Champion, M. A. & Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70, 29–43.

35. Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Van Harrison, R. & Pinneau, S. R. (1975). *Job demands and worker health*. Washington, DC: Department of Health, Education, and Welfare.
36. Carson R. L., Bumgartner, J. J., Mathews, R. A. & Tsouloupas, C. N. (2010). Emotional exhaustion, absenteeism, and turnover intentions in childcare teachers: Examining the impact of physical activity behaviors. *Journal of health psychology, 15*, 905-914.
37. Chan, J. K., Beckman, S. L. & Lawrence, P. G. (2007). Workplace design: a new managerial imperative. *California Management Review, 49*(2), 6–22.
38. Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: Do cultural differences matter? *Human Relations, 53*, 869-887.
39. Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
40. Coenen, M. & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal, 32*(4), 564-76.
41. Connelly, C. E., Fieseler, C., Cerne, M., Giessner, S. R. & Wong, S. I. (2020). Working in the digitized economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review, 100762*.
42. Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 511–532.
43. Corbin, J. & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. ZDA: SAGE Publications.
44. Cordes, C. & Dougherty, T. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review, 18*, 621–656.
45. Cortes, G. M. & Salvatori, A. (2019). Delving into the demand side: Changes in workplace specialization and job polarization. *Labour Economics, 57*, 164-176.
46. Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal, 10*, 75-87.
47. Cox, W. (2009). Executive summary: Improving quality of life through telecommuting. *The information technology and innovation foundation, 1-22*.
48. Crandall, W. & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. S.A.M. *Advanced Management Journal, 70*(3), 30-37.
49. Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management, 42*(3), 438-451.
50. Damato, C. (1997). Telecommuting is a winning business strategy. *Electric Light & Power, 75*(3), 4-5.
51. Danielle L. T. & Je Woo M. (2020). Burnout, job satisfaction, and work-family conflict among rural medical providers. *Psychology, Health and medicine*.
52. Davis, L. (1966): The Design of Jobs. *Industrial Relations, 6*, 21–45.
53. Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European Journal of Clinical Investigation, 45*(10), 1106–1112.



54. Demerouti, E. & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. V A. B. Bakker in M. P. Leiter (ur.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (str. 147-163). New York, NY: Psychology Press.
55. DeVaro, J., Li, R. & Brookshire, D. (2007). Analysing the job characteristics model: New support from a cross-section of establishments. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 986–1003.
56. Donnelly, N. & Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work & Employment*, 30(1), 47-61.
57. Dorfman, P. W. & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
58. Dubbelt, L., Demerouti, E. & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300-314.
59. DuBrin, A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68, 1223–1234.
60. Ducharme, L. J. & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27(2), 223-243.
61. Dufva T. & Dufva M. (2019). Grasping the future of the digital society. *Futures*, 107, 17-28.
62. Duxbury, L. & Halinski, M. (2014). Dealing with the “grumpy boomers”: Re-engaging the disengaged and retaining talent. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 660-676.
63. Edwards, J. R., Scully, J. A. & Brtek, M. D. (1999). The measurement of work: Hierarchical representation of the multimethod job design questionnaire. *Personnel Psychology*, 52, 305–334.
64. Edwards, J. R., Scully, J. A. & Brtek, M. D. (2000). The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work-design research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 860–868.
65. Eisenberg, R. (2020). Is working from home the future of work? *Forbes*. Pridobljeno 4. junija 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2020/04/10/is-working-from-home-the-future-of-work/#51f2dc3546b1>
66. Ellison, J. K. (2011). *Ergonomics for Telecommuters and Other Remote Workers*. ASSE Professional Development Conference and Exposition: Chicago, Illinois USA.
67. Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19 dataset*. Pridobljeno 4. junija 2020 iz <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/working-teleworking>
68. Eurofound. (2010). *Telework in the European Union*. Pridobljeno 5. junija 2020 iz [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf)

69. Eurostat. (2018). *Working from home in the EU*. Pridobljeno 4. junija 2020 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>
70. Farmanfarmanian, R. (1989). Worksteading: The new lifestyle frontier. *Psychology Today*, 23(11), 36-37.
71. Farviar F. & Richardson J. (2020). Workplace digitalisation and work-nonwork satisfaction: the role of spillover social media. *Behaviour & information technology*, 1-12.
72. Fay, D. & Kamps, A. (2006). Work characteristics and the emergence of a sustainable workforce: Do job design principles matter? *Gedrag & Organisatie*, 19, 184– 203.
73. Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K. & Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18 , 146- 163.
74. Fonner, K. L. & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361.
75. Frese, M. (1982). Occupational socialization and psychological development: An underemphasized research perspective in industrial psychology. *Journal of Occupational Psychology*, 55, 209– 224.
76. Freudenberger H. J. (1974). Staff burnout. *J Soc Issues*, 30, 159–65.
77. Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287– 322.
78. Fuller B.J., Hester K. & Cox S.S. (2010). Proactive Personality and Job Performance: Exploring Job Autonomy as a Moderator. *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 35-51.
79. Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.
80. Gajendran, R. S., Harrison, D. A. & Delaney-Klinger, K. (2014). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via ideals and job resources. *Personnel Psychology*, 68, 353-393.
81. Gajendran, R. S., Harrison, D. A. & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via ideals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393.
82. Giberson, T. & Miklos, S. (2013). Weighing in on telecommuting. *TIP: The Industrial-Organizational Psychologist*, 51(2), 163-166.
83. Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Acad. Management Rev*, 17(2) 183-211.
84. Glikson, E. & Erez, M. (2013). Emotion display norms in virtual teams. *Journal Of Personnel Psychology*, 12(1), 22-32.
85. Göçer, Ö., Göçer, K., Ergöz Karahan, E. & İlhan Oygür, I. (2018). Exploring mobility & workplace choice in a flexible office through post-occupancy evaluation. *Ergonomics*, 61(2), 226–242.
86. Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319–340.

87. Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business & Psychology*, 27, 255-269.
88. Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31, 301–318.
89. Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421.
90. Golden, T.D. & Gajendran, R.S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter’s Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34, 55–69.
91. Goodman, E. & Boss, R.W. (1999). Burnout dimensions and voluntary and involuntary turnover in a health care setting. *Journal of health and human services administration*, 21(4), 462-471.
92. Goštautaitė, B & Bučiūnienė, I. (2015). Work engagement during life-span: The role of interaction outside the organization and task significance. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 109-119.
93. Grant, A. M., Fried, Y. & Juillerat, T. (2010). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. In S. Zedeck (ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (str. 417–453).
94. Greer, J. A., Buttros T. E. & Schmelzie G. (2002). Using telecommuting to improve the bottom line: the benefits definitely seem to outweigh the costs. (Cash Management). *Strategic Finance*, 10 (83).
95. Greer, T. W. & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111.
96. Guzzo, R. A. & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 269 –313.
97. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
98. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250- 279
99. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
100. Hammer, T. & Avgar, A. (2007). The impact of unions on job satisfaction, organizational commitment, and turnover. V J. T. Bennett & B. E. Kaufman (ur.), *What Do Unions Do? A Twenty-Year Perspective* (str. 346-372). New Brunswick, NJ: Transaction.
101. Handy, S. L. & Mokhtarian, P. L. (1995). Planning for telecommuting. *Journal of the American Planning Association*, 61(1), 99-112.
102. Heathfield, S. M. (2020). *Why Teleworking Should Be an Option for Employees?* Pridobljeno 5. junija 2020 iz <https://www.thebalancecareers.com/reasons-why-teleworking-belongs-in-your-future-1919421>

103. Herzberg, F. (1966). *Motivate employees?* *World*, 88. Pridobljeno 2. junija 2020 iz <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
104. Higgins, C., Duxbury, L. & Julien, M. (2014). The relationship between work arrangements and work-family conflict. *Work*, 48(1), 69-81.
105. Hill, E. J., Hawkins, A. J. & Miller, B. C. (1996). Work and family in the virtual office: perceived influences of mobile telework. *Family relations*, 45(3), 293-301.
106. Ho, J. & Nesbit, P. L. (2014). Self-leadership in a Chinese context: Work outcomes and the moderating role of job autonomy. *Group and Organization Management*, 39(4), 389-415.
107. Hoang, A. T., Nickerson, R. C., Beckman, P. & Eng, J. (2008). Telecommuting and corporate culture: Implications for the mobile enterprise. *Information Knowledge Systems Management*, 7(1/2), 77-97.
108. Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Oxford, England: Harper.
109. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
110. Ileffe, G. & Steed, L. (2000). Exploring the counselor's experience of working with perpetrators and survivors of domestic violence. *Journal of Interpersonal Violence*, 15, 393-412.
111. Ilies, R., Scott, B. A. & Judge, T. A. (2006). The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 49, 561-575.
112. Jiang, Z., Milia, L.D., Jiang, Y. & Jiang, X. (2020). Thriving at work: A mentoring-moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction. *Journal of Vocational behavior*, 118.
113. Johnson, S., Holdsworth, L., Hoel, H. & Zapf, D. (2013). Customer stressors in service organizations: The impact of age on stress management and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 318-330.
114. Kapur, M. (2016). Examining productive failure, productive success, unproductive failure, and unproductive success in learning. *Educational Psychologist*, 51(2), 289-299.
115. Karatepe, O. M. & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28, 238-252.
116. Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible work practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
117. Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review*, 6, 499-508.
118. Kim, M., Baek, S.I., Shin, Y. (2020). The Effect of the Congruence between Job Characteristics and Personality on Job Crafting. *International research and public health*, 17(52),
119. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Frederik, A., Antonakis, J., Ashford, S.P., Bakker, A. B., ...van Vugt, M. (2020). *COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues,*

- and Insights for Future Research and Action*. Working paper: Harvard Business School.
120. Kohn, M. L. & Schooler, C. (1978). The reciprocal effects of the substantive complexity of work and intellectual flexibility: A longitudinal assessment. *American Journal of Sociology*, 84, 24– 52.
  121. Kohn, M. L. & Schooler, C. (1983). The reciprocal effects of substantive complexity of work and intellectual flexibility: A longitudinal assessment. V M. L. Kohn & C. Schooler (ur.), *Work and personality: An inquiry into the impact of social stratification* (str. 103– 124). Norwood, NJ: Ablex.
  122. Kossek, E. E., Thompson, R. J. & Lautsch, B. A. (2015). Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, 57(4), 5-25.
  123. Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics (Autumn)*, 53-67.
  124. Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B. & Hogan, N. L. (2016). Social support’s relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53(1), 22–32.
  125. Lambert, E. & Hogan, N.(2009). Creating a positive workplace experience: The issue of supportfrom supervisors and managementin shaping the job stress, job satisfaction, and organizational commitment of private correctional staff. *Journal of Applied Security Research*, 4, 462–482.
  126. Lehdonvirta, V. (2016). Algorithms That Divide and Unite: Delocalization, Identity, and Collective Action in ‘Microwork’. V J. Flecker (ur.), *Space, place and global digital work*. London: Palgrave-Macmillan.
  127. Leonardi, P. M., Treem, J. W. & Jackson, M. H. (2010). The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38(1), 85-105.
  128. Lesonsky, R. (2010). Remote working policies can benefit small business. *Small Business Trends*. Pridobljeno 2. junija 2020 iz <http://smallbiztrends.com/2010/04/remote-working-policies-can-benefit-small-business.html>
  129. Li, J., Sekiguchi, T. & Qi, J. (2020). When and why skill variety influences employee job crafting Regulatory focus and social exchange perspectives. *Employee relations: The international Journal*, 42(3), 662-680.
  130. Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
  131. Lim, V. K. G. & Teo, T. S. H. (2000). To work or not to work at home. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 560–586.
  132. Lister, K. & Harnish, T. (2011). The state of telework in the U.S.: How individuals, business, and government benefit. *Telework Research Network*, 1–27.
  133. Locke, E. A. (1969). The nature and causes of job satisfaction. V M. D. Dunnette (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
  134. Lojeski, K. & Reilly, R. (2010). *Leading the Virtual Workforce*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

135. Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(2/3), 219–234.
136. Magazine, S. (2001). *Beyond telecommuting: Development and test of the concept of remote work* (doktorska dizertacija). Purdue University, Lafayette, IN.
137. Man, D. C. & Lam, S. S. K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 979– 1001
138. Marshall, G. W., Michaels, C. E. & Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology & Marketing*, 24(3), 195-223.
139. Maslach, C. & Jackson S. F. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behavior*, 2, 99-113.
140. Maslach, C. & Jackson, S. E. (1993). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
141. McCloskey, D. W. (2001). Telecommuting experiences and outcomes: Myths and realities. V N. J. Johnson (ur.), *Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities* (str. 231- 246). Hershey, PA: Idea Group Publishing.
142. McCloskey, D. W. & Igbaria, M. (2003). Does “out of sight” mean “out of mind?” An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. Information. *Resources Management Journal*, 16(2), 19-34.
143. McCloy, R. A., Campbell, J. P. & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493-505.
144. Mekonnen, T. (2013). *Examining the effect of teleworking on employees' job performance*. Minneapolis: Walden University, ProQuest Dissertations Publishing.
145. Mendez, M. J., Al Arkoubi, K. & Cai-Hillon, Y. (2015). Business leadership education: A virtual storytellers exercise. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(1), 31-42.
146. Miller, C. C. & Yar, S. (2019). Young people are going to save us all from office life. *The New York Times*. Pridobljeno 6. junija 3030 iz <https://www.nytimes.com/2019/09/17/style/generation-z-millennials-work-life-balance.html>
147. Mokhtarian, P. (1991). Telecommuting and travel: State of the practice, state of the art. *Transportation*, 18(4), 319-342.
148. Morgeson, F. P. & Campion, M. A. (2003). Work design. V W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (ur.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12 (str. 423–452). Hoboken, NJ: Wiley.
149. Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-339.
150. Moser, K. & Axtell, C. (2013). The role of norms in virtual work. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 1–6.
151. Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F. & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set Up Remote Workers to Thrive. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 63-69.

152. Müller, A. (2016). The digital nomad: Buzzword or research category? *Transnational Social Review: A Social Work Journal*, 6(3), 344–348.
153. Munyon, T., Summers, J. K., Buckley, M. R. & Ranft, A. L. (2010). Executive work design: New perspectives and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 432-447.
154. Murali, S. (2017). *Job Specialization and Labor Market Turnover*. Pridobljeno 15. junija 2020 iz <https://pdfs.semanticscholar.org/136b/9cd167208d33479823944d0732bd426276f2.pdf>
155. Narayananhan, L., Menon, S., Plaisent, M. & Bernard, P. (2017). Telecommuting: The work anywhere, anyplace, anytime organization in the 21st century. *Journal of Marketing & Management*, 8(2), 47-54.
156. Neveu, J. (2007). Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 21–42.
157. Nicholas, A. (2016). Will telework help to recruit Millennial employees? *Faculty and Staff - Articles & Papers*, 43.
158. Niles, J. M. (1994). *Making Telecommuting Happen*. Van Nostrand Reinhold: New York.
159. O’Keefe, S. W. T. (2008). Shifting federal telework into drive: The benefits of telework justify accelerated agency adoption (Forum: The next president’s management agenda). *The Public Manager*, 37(1), 47.
160. Olson, M. E. (1989). Work at home for computer professionals: Current attitudes and future prospects. *ACM Transactions on Office Information Systems*, 7(4), 317-338.
161. Othman, N., Yusof, S. A. & Osman, W. R. (2009). A Conflict between professional vs. domestic life / Understanding the use of ICT in teleworking for balance in work and family units. *Computer and Information Science*, 2(2), 3-15.
162. Oztemel, E. & Gursev, S. (2020). Literature review of Industry 4.0 and related technologies. *Journal of intelligent Manufacturing*, 31, 127–182.
163. Paoline, E., Lambert, E. & Hogan, N.(2006). A calm and happy keeper of the keys: The impact of ACA views, relations with coworkers, and policy views on the job stress and job satisfaction of jail staff. *The Prison Journal*, 86, 182–205.
164. Parker, S. K., Wall, T. D. & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413–440.
165. Parker, Sharon K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 661–691.
166. Parsons, J. J. & Oja, D. (2004). *New perspectives on computer concepts* (7. izd.). Boston, MA: Course Technology.
167. Penn, I. A. (1995). The degeneration of the work of man. *Records Management Quarterly*, 29(1), 9-13.
168. Pérez M.P., Sánchez A.M. & de Luis Carnicer M.P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company’s operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783.

169. Peters P., Tijdens K. G. & Wetzels C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41, 469-482.
170. Peters, P., Wetzels, C. & Tijdens, K. (2008). Telework: Timesaving or time-consuming? An investigation into actual working hours. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 19(4), 421-442.
171. Picu, C. & Dinu, A. (2016). Research on the current telecommuting trends in the United States and European Union markets. *Management and Economics Review*, 1(2), 194-202.
172. Pinsonneault, A. & Boisvert, M. (2001). The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. V N. J. Johnson (ur.), *Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities* (str. 163-185). Hershey, PA: Idea Group Publishing.
173. Potter, E. E. (2003). Telecommuting: The future of work, corporate culture, and American society. *Journal of Labor Research*, 24(1), 73-84.
174. Powell, A. & Craig, L. (2015). Gender differences in working at home and time use patterns: Evidence from Australia. *Work, Employment And Society*, 29(4), 571- 589.
175. Raiborn, C. & Butler, J. B. (2009). A new look at telecommuting and teleworking. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 20(5), 31-39.
176. Reinsch, N. L., Jr. (1997). Relationship between telecommuting workers and their managers: An exploratory study. *The Journal of Business Communications*, 34(4), 343-369.
177. Riswadkar, A. (2009). Balancing the risks of remote working: Walking the telecommuting line. *The John Liner Review*, 23(2), 89-94.
178. Robertson, R. E. (2001). *Telecommuting: Overview of potential barriers facing employers* (GAO-01-926). Pridobljeno 2. junija 2020, iz <http://www.gao.gov/new.items/d01926.pdf>
179. Roderick, J. C. & Jelley, H. M. (1991). Managerial perceptions of telecommuting in two large metropolitan cities. *Southwest Journal of Business and Economics*, 8(1), 35-42.
180. Rubin, M. (2007). Good managers are vital to virtual workers. *American Agent & Broker*, 79(6), 44-50.
181. Ryan, M. R. & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
182. Sahu, S. & Pathardikar, A. D. (2018). Role ambiguity, job interdependence, trust and horizontal-flexible design affecting job satisfaction. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(3/4), 282.
183. Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2), 45-56.
184. Schaffner, A. (2016). Burnout. V *Exhaustion: A History* (str. 202-232). New York: Columbia University Press.



185. Scheibe, S. & Blanchard-Fields, F. (2009). Effects of regulating emotions on cognitive performance: what is costly for young adults is not so costly for older adults. *Psychology and Aging, 24*(1), 217-223.
186. Schminke, M., Ambrose, M. L., Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology, 85*, 294-304.
187. Scott, A. (2013). The People Side of Virtualization. *Business Strategy and Organizational Behavior, 13*(32), 172-175.
188. Shalley, C. E., Gilson, L. L. & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal, 43*, 215-223.
189. Silva, A. L. & Merino, G. S. A. D. (2017). Potentialities of remote teams in the innovation process in an organization through the design management. *Strategic Design Research Journal, 10*(3), 204-214.
190. Sims, H. P., Szilagyi, A. D. & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal, 43*, 215-223.
191. Skobelov, P. O. & Borovik, S. Y. (2017). On the way from Industry 4.0 to Industry 5.0: from digital manufacturing to digital society. *Industry 4.0, 2*(6), 307-311.
192. Solis, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics, 26*(1), 21-34.
193. Sonnentag, S. (2017). A task-level perspective on work engagement: A new approach that helps to differentiate the concepts of engagement and burnout. *Burnout Research, 5*, 12–20.
194. Staples, D. S. (1996). *An investigation of some key information technology-enabled remote management and remote work issues. Conference Proceedings of the Australasian Conference on Information systems* (str. 665-676). Hobart: University of Tasmania.
195. Staples, D. S., Hulland, J. S. & Higgins, C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science, 10*(6), 758–776.
196. Stockard, J. & Lehman, M. B. (2004). Influences on the satisfaction and retention of 1st-year teachers: The importance of effective school management. *Educational Administration Quarterly, 40*(5), 742-771.
197. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
198. Thomas, J. B., Clark, S. M. & Gioia, D. A. (1993). Strategie sensemaking and organizational Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal, 36*, 239-270.
199. Thompson, R.J., S.C. Payne, and A.B. Taylor. 2015. Applicant attraction to flexible work arrangements: separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*, 726–749.

200. Thomsin, L. & Tremblay, D. (2008). Exploring the diversity of mobile working: A detailed examination on the sequences of workplaces and job satisfaction. *Journal of eWorking*, 2(1), 61-80.
201. Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
202. Tims, M., Bakker, A. B. in Derks, D. (2012) Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
203. Tung, L. L. & Turbaan, E. (1996). Information technology as an enabler of telecommuting. *International journal of information management*, 16(2), 103-117.
204. Tyasari I. & Imam T. (2018). Nurses' Job Satisfaction Dilemma: The Role of Psychological Capital, Team Spirit and Task Significance. *Noble International Journal of Social Sciences Research*, 3(5), 28-36.
205. Uskov, V. L., Howlett, R. J. & Jain L. C. (2019). Smart Education and e-Learning 2019. *Smart Innovation, System and Technologies*, 144.
206. Vegt, G., Emans, B. & Vliert, E. (2000). Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26(4), 633–655
207. Virick, M., DaSilva, N. & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63, 137–154.
208. Von Stamm, B. (2003). *Managing innovation, design and creativity*. Chichester: J. Wiley.
209. VUBO Ltd. (2020). *Global Remote Working Data & Statistics (updated Q1 2020)*. Pridobljeno 5. junija 2020 iz <https://www.merchantsavvy.co.uk/remote-working-statistics/>
210. Wall, T. D. & Jackson, P. R. (1995). New manufacturing initiatives and shopfloor job design. V A. Howard (ur.), *The changing nature of work* (str. 139-174). San Francisco: Jossey-Bass.
211. Wall, T. D., Jackson, P. R. & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 431-455.
212. Waszkowska, M., Jacukowicz, A., Drabek, M. & Merecz-Kot, D. (2017). Effort-reward balance as a mediator of the relationship between supplementary personorganization fit and perceived stress among middle-level managers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30, 305-312.
213. Waters, K. (2015). Teleworking in higher education. *College & University*, 90(3), 28-38.
214. Wells, S. J. (2001). Making telecommuting work. *HR Magazine*, 46(10), 34-46.
215. Whalley, P. (2007). Managing Teleworkers and Telecommuting Strategies. *Business Ethics Quarterly*, 17(1), 163-172.
216. Wood, A.J., Graham, M., Lehdonvirta, V. & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, employment and society*, 33(1), 56-75.

217. Woolliams, P. & Trompenaars, F. (2013). Realizing change through other ways of working: Reconciling competing demands. *Organizational Development Journal*, 31(2), 6-16.
218. Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
219. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. & Demerouti, E. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786.
220. Yu, R., Burke, M. & Raad, N. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment , economy and planning. *Journal of Urban Management*, 8(3), 447–457.
221. Zacher, H. & Frese M. (2011). Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of organizational behavior*, 32(2).
222. Zbar, J. (2002). *Teleworking & Telecommuting Made E-Z*. Deerfield Beach, FL: Made E-Z Products.
223. Zetlin, M. (2001). *Telecommuting for Dummies*. New York, NY: Hungry Minds.
224. Žnidaršič, A. (2013). *Vodnik po SPSS-u*. Delovna verzija (2). Pridobljeno 29. junija 2020 iz <http://doczz.net/doc/6893519/vodnik-po-spss-u-delovna-verzija--2--anjznidaršic>

## **PRILOGE**

### Priloga 1: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na zadovoljstvo pri delu

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Mean_Auto	Equal variances assumed	10,493	0,001	0,361	236	0,718	0,04915	0,13599	-0,21877	0,31706
	Equal variances not assumed			0,283	50,813	0,778	0,04915	0,17339	-0,29898	0,39727
Mean_TaskVar	Equal variances assumed	0,083	0,774	-1,135	236	0,257	-0,13438	0,11837	-0,36758	0,09883
	Equal variances not assumed			-1,181	64,727	0,242	-0,13438	0,11374	-0,36155	0,09280
Mean_TaskSig	Equal variances assumed	2,504	0,115	1,411	236	0,159	0,20343	0,14413	-0,08052	0,48738
	Equal variances not assumed			1,213	54,070	0,230	0,20343	0,16766	-0,13270	0,53955
Mean_TaskID	Equal variances assumed	16,187	0,000	1,980	236	0,049	0,28208	0,14244	0,00146	0,56271
	Equal variances not assumed			1,624	52,295	0,110	0,28208	0,17366	-0,06634	0,63050
Mean_FeedJob	Equal variances assumed	4,161	0,042	0,427	236	0,670	0,05784	0,13534	-0,20880	0,32448
	Equal variances not assumed			0,372	54,551	0,712	0,05784	0,15561	-0,25407	0,36975
Mean_JobComp	Equal variances assumed	0,242	0,623	-0,353	236	0,724	-0,05173	0,14654	-0,34041	0,23695

	Equal variances not assumed			-0,344	60,254	0,732	-0,05173	0,15045	-0,35265	0,24919
Mean_InfoProc	Equal variances assumed	0,103	0,748	-0,044	236	0,965	-0,00495	0,11215	-0,22589	0,21599
	Equal variances not assumed			-0,041	57,545	0,967	-0,00495	0,12090	-0,24699	0,23709
Mean_ProbSol	Equal variances assumed	0,261	0,610	-0,474	236	0,636	-0,06983	0,14719	-0,35980	0,22015
	Equal variances not assumed			-0,434	56,849	0,666	-0,06983	0,16089	-0,39202	0,25236
Mean_SkillVar	Equal variances assumed	1,455	0,229	-0,874	236	0,383	-0,11404	0,13053	-0,37119	0,14310
	Equal variances not assumed			-1,016	75,004	0,313	-0,11404	0,11230	-0,33776	0,10967
Mean_Special	Equal variances assumed	1,777	0,184	0,537	236	0,592	0,08435	0,15716	-0,22527	0,39396
	Equal variances not assumed			0,491	56,892	0,625	0,08435	0,17163	-0,25936	0,42805
Mean_SocSupp	Equal variances assumed	0,001	0,969	2,094	236	0,037	0,20535	0,09806	0,01215	0,39854
	Equal variances not assumed			2,275	68,242	0,026	0,20535	0,09025	0,02526	0,38544
Mean_Interdp	Equal variances assumed	0,718	0,398	-1,854	236	0,065	-0,28738	0,15499	-0,59271	0,01795
	Equal variances not assumed			-1,925	64,553	0,059	-0,28738	0,14927	-0,58552	0,01077
Mean_InteracOrg	Equal variances assumed	0,302	0,583	0,659	236	0,510	0,12323	0,18694	-0,24505	0,49150
	Equal variances not assumed			0,631	59,242	0,530	0,12323	0,19529	-0,26751	0,51396

Mean_FeedOthers	Equal variances assumed	3,883	0,050	3,360	236	0,001	0,49911	0,14854	0,20647	0,79175
	Equal variances not assumed			2,903	54,275	0,005	0,49911	0,17193	0,15445	0,84376
Mean_Ergo	Equal variances assumed	0,070	0,791	3,142	236	0,002	0,34941	0,11119	0,13036	0,56847
	Equal variances not assumed			3,127	61,586	0,003	0,34941	0,11175	0,12600	0,57283
Mean_WrkCond	Equal variances assumed	14,842	0,000	3,704	236	0,000	0,58394	0,15767	0,27333	0,89456
	Equal variances not assumed			3,095	52,965	0,003	0,58394	0,18870	0,20546	0,96242
Mean_EquipUse	Equal variances assumed	0,505	0,478	-2,044	236	0,042	-0,33818	0,16547	-0,66418	-0,01219
	Equal variances not assumed			-1,896	57,536	0,063	-0,33818	0,17841	-0,69538	0,01901
Mean_Q3_LMX	Equal variances assumed	0,191	0,663	1,193	197	0,234	0,12238	0,10259	-0,07993	0,32470
	Equal variances not assumed			1,265	44,187	0,212	0,12238	0,09672	-0,07252	0,31729
Mean_Q6_jobcraft	Equal variances assumed	0,345	0,558	-1,621	238	0,106	-0,26276	0,16215	-0,58220	0,05667
	Equal variances not assumed			-1,734	66,654	0,088	-0,26276	0,15152	-0,56523	0,03970

**Priloga 2: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na zadovoljstvo pri delu pri zaposlenih, ki delajo na daljavo**

Independent Samples Test<sup>a</sup>

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Mean_Auto	Equal variances assumed	2,695	0,105	-0,549	71	0,585	-0,10412	0,18972	-0,48240	0,27417
	Equal variances not assumed			-0,429	15,846	0,674	-0,10412	0,24268	-0,61899	0,41075
Mean_TaskVar	Equal variances assumed	0,966	0,329	-0,530	71	0,597	-0,08323	0,15692	-0,39613	0,22966
	Equal variances not assumed			-0,436	16,402	0,669	-0,08323	0,19095	-0,48722	0,32075
Mean_TaskSig	Equal variances assumed	0,062	0,805	0,516	71	0,607	0,11683	0,22621	-0,33422	0,56788
	Equal variances not assumed			0,479	18,171	0,637	0,11683	0,24370	-0,39483	0,62848
Mean_TaskID	Equal variances assumed	1,655	0,203	1,401	71	0,166	0,35230	0,25155	-0,14928	0,85388
	Equal variances not assumed			1,215	17,108	0,241	0,35230	0,28994	-0,25912	0,96372
Mean_FeedJob	Equal variances assumed	0,001	0,979	-1,209	71	0,231	-0,26271	0,21736	-0,69612	0,17069
	Equal variances not assumed			-1,216	19,800	0,238	-0,26271	0,21596	-0,71350	0,18807



Mean_JobComp	Equal variances assumed	1,291	0,260	-1,230	71	0,223	-0,30115	0,24489	-0,78944	0,18714
	Equal variances not assumed			-1,081	17,302	0,294	-0,30115	0,27848	-0,88791	0,28561
Mean_InfoProc	Equal variances assumed	1,124	0,293	0,282	71	0,778	0,04177	0,14786	-0,25306	0,33660
	Equal variances not assumed			0,272	18,838	0,789	0,04177	0,15369	-0,28009	0,36362
Mean_ProbSol	Equal variances assumed	1,004	0,320	-1,178	71	0,243	-0,24818	0,21070	-0,66830	0,17193
	Equal variances not assumed			-1,117	18,563	0,278	-0,24818	0,22214	-0,71387	0,21750
Mean_SkillVar	Equal variances assumed	0,823	0,367	-0,301	71	0,764	-0,06598	0,21890	-0,50246	0,37050
	Equal variances not assumed			-0,326	21,657	0,748	-0,06598	0,20266	-0,48665	0,35469
Mean_Special	Equal variances assumed	0,001	0,976	0,486	71	0,629	0,11713	0,24116	-0,36372	0,59798
	Equal variances not assumed			0,468	18,883	0,645	0,11713	0,25008	-0,40651	0,64078
Mean_SocSupp	Equal variances assumed	0,024	0,876	0,416	71	0,679	0,06114	0,14712	-0,23221	0,35449
	Equal variances not assumed			0,477	23,726	0,637	0,06114	0,12808	-0,20337	0,32564
Mean_Interdp	Equal variances assumed	4,666	0,034	-2,313	71	0,024	-0,60391	0,26109	-1,12450	-0,08333
	Equal variances not assumed			-3,048	30,744	0,005	-0,60391	0,19814	-1,00815	-0,19967
Mean_InteracOrg	Equal variances assumed	1,655	0,203	-0,718	71	0,475	-0,21762	0,30311	-0,82199	0,38676

	Equal variances not assumed			-0,762	21,158	0,454	-0,21762	0,28550	-0,81108	0,37585
Mean_FeedOthers	Equal variances assumed	0,170	0,681	1,225	71	0,224	0,32768	0,26740	-0,20549	0,86086
	Equal variances not assumed			1,036	16,757	0,315	0,32768	0,31626	-0,34031	0,99568
Mean_Ergo	Equal variances assumed	0,326	0,570	1,205	71	0,232	0,20621	0,17110	-0,13495	0,54738
	Equal variances not assumed			1,302	21,663	0,207	0,20621	0,15837	-0,12252	0,53495
Mean_WrkCond	Equal variances assumed	1,967	0,165	0,977	71	0,332	0,22833	0,23380	-0,23786	0,69452
	Equal variances not assumed			0,782	16,098	0,446	0,22833	0,29210	-0,39059	0,84725
Mean_EquipUse	Equal variances assumed	0,008	0,929	-0,666	71	0,507	-0,19693	0,29550	-0,78615	0,39228
	Equal variances not assumed			-0,655	19,279	0,520	-0,19693	0,30060	-0,82548	0,43161
Mean_Q3_LMX	Equal variances assumed	0,640	0,427	-0,221	60	0,826	-0,04519	0,20491	-0,45508	0,36469
	Equal variances not assumed			-0,316	21,275	0,755	-0,04519	0,14299	-0,34232	0,25194
Mean_Q6_jobcraft	Equal variances assumed	1,325	0,254	-1,551	71	0,125	-0,34156	0,22025	-0,78072	0,09761
	Equal variances not assumed			-1,757	23,215	0,092	-0,34156	0,19442	-0,74355	0,06043

a. Ali svoje delo opravljate tudi na daljavo? (z da odgovorite tudi če se to dogaja le del vašega delovnega časa) = Da

**Priloga 3: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na zadovoljstvo pri delu pri zaposlenih, ki delajo iz lokacije organizacije**

Independent Samples Test<sup>a</sup>

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Mean_Auto	Equal variances assumed	10,776	0,001	0,815	163	0,416	0,13835	0,16970	-0,19673	0,47344
	Equal variances not assumed			0,635	33,630	0,530	0,13835	0,21787	-0,30459	0,58130
Mean_TaskVar	Equal variances assumed	0,020	0,886	-0,962	163	0,338	-0,14427	0,15001	-0,44049	0,15195
	Equal variances not assumed			-1,067	46,015	0,292	-0,14427	0,13526	-0,41654	0,12800
Mean_TaskSig	Equal variances assumed	3,020	0,084	1,329	163	0,186	0,24417	0,18370	-0,11858	0,60692
	Equal variances not assumed			1,104	35,005	0,277	0,24417	0,22113	-0,20474	0,69307
Mean_TaskID	Equal variances assumed	15,029	0,000	1,422	163	0,157	0,24715	0,17378	-0,09600	0,59029
	Equal variances not assumed			1,129	34,012	0,267	0,24715	0,21888	-0,19767	0,69197
Mean_FeedJob	Equal variances assumed	4,279	0,040	1,265	163	0,208	0,21416	0,16930	-0,12015	0,54848
	Equal variances not assumed			1,070	35,435	0,292	0,21416	0,20017	-0,19203	0,62036

Mean_JobComp	Equal variances assumed	0,002	0,968	0,322	163	0,748	0,05800	0,18005	-0,29753	0,41353
	Equal variances not assumed			0,322	40,783	0,749	0,05800	0,18025	-0,30608	0,42208
Mean_InfoProc	Equal variances assumed	0,679	0,411	-0,106	163	0,915	-0,01534	0,14413	-0,29994	0,26926
	Equal variances not assumed			-0,096	37,092	0,924	-0,01534	0,16027	-0,34005	0,30937
Mean_ProbSol	Equal variances assumed	0,281	0,597	0,166	163	0,869	0,03055	0,18454	-0,33384	0,39494
	Equal variances not assumed			0,152	37,814	0,880	0,03055	0,20043	-0,37527	0,43638
Mean_SkillVar	Equal variances assumed	1,733	0,190	-0,800	163	0,425	-0,12811	0,16005	-0,44415	0,18793
	Equal variances not assumed			-0,954	51,027	0,344	-0,12811	0,13421	-0,39755	0,14134
Mean_Special	Equal variances assumed	2,640	0,106	0,391	163	0,696	0,07803	0,19939	-0,31570	0,47176
	Equal variances not assumed			0,348	36,737	0,730	0,07803	0,22445	-0,37687	0,53293
Mean_SocSupp	Equal variances assumed	0,206	0,650	2,271	163	0,024	0,28114	0,12379	0,03671	0,52557
	Equal variances not assumed			2,528	46,234	0,015	0,28114	0,11121	0,05732	0,50497
Mean_Interdp	Equal variances assumed	0,002	0,963	-0,685	163	0,495	-0,13016	0,19012	-0,50558	0,24527
	Equal variances not assumed			-0,683	40,731	0,499	-0,13016	0,19058	-0,51511	0,25480
Mean_InteracOrg	Equal variances assumed	0,218	0,641	1,329	163	0,186	0,30204	0,22727	-0,14673	0,75082

	Equal variances not assumed			1,281	39,381	0,208	0,30204	0,23582	-0,17481	0,77889
Mean_FeedOthers	Equal variances assumed	2,633	0,107	3,263	163	0,001	0,58409	0,17902	0,23060	0,93759
	Equal variances not assumed			2,851	36,276	0,007	0,58409	0,20488	0,16868	0,99951
Mean_Ergo	Equal variances assumed	0,270	0,604	2,976	163	0,003	0,42140	0,14162	0,14175	0,70105
	Equal variances not assumed			2,911	39,948	0,006	0,42140	0,14476	0,12881	0,71399
Mean_WrkCond	Equal variances assumed	6,648	0,011	3,792	163	0,000	0,76131	0,20074	0,36492	1,15770
	Equal variances not assumed			3,276	35,973	0,002	0,76131	0,23237	0,29003	1,23259
Mean_EquipUse	Equal variances assumed	0,399	0,529	-2,011	163	0,046	-0,40390	0,20082	-0,80045	-0,00736
	Equal variances not assumed			-1,803	37,002	0,080	-0,40390	0,22400	-0,85777	0,04996
Mean_Q3_LMX	Equal variances assumed	0,000	0,994	1,726	135	0,087	0,20171	0,11685	-0,02938	0,43281
	Equal variances not assumed			1,622	26,413	0,117	0,20171	0,12435	-0,05369	0,45712
Mean_Q6_jobcraft	Equal variances assumed	0,095	0,758	-0,997	165	0,320	-0,20515	0,20576	-0,61142	0,20112
	Equal variances not assumed			-1,070	43,887	0,291	-0,20515	0,19176	-0,59164	0,18134

a. Ali svoje delo opravljate tudi na daljavo? (z da odgovorite tudi če se to dogaja le del vašega delovnega časa) = Ne

#### Priloga 4: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na uspešnost pri delu pri zaposlenih

##### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Mean_Auto	Equal variances assumed	0,891	0,346	-0,078	204	0,938	-0,01652	0,21221	-0,43492	0,40188
	Equal variances not assumed			-0,074	17,289	0,942	-0,01652	0,22442	-0,48940	0,45635
Mean_TaskVar	Equal variances assumed	0,487	0,486	0,907	204	0,366	0,16743	0,18470	-0,19674	0,53160
	Equal variances not assumed			0,989	18,247	0,336	0,16743	0,16930	-0,18791	0,52278
Mean_TaskSig	Equal variances assumed	0,363	0,548	-1,362	204	0,175	-0,29359	0,21559	-0,71865	0,13148
	Equal variances not assumed			-1,448	18,046	0,165	-0,29359	0,20280	-0,71958	0,13241
Mean_TaskID	Equal variances assumed	0,909	0,341	0,250	204	0,803	0,05691	0,22732	-0,39130	0,50511
	Equal variances not assumed			0,281	18,486	0,782	0,05691	0,20248	-0,36769	0,48151
Mean_FeedJob	Equal variances assumed	0,430	0,513	0,769	204	0,443	0,15724	0,20450	-0,24597	0,56044
	Equal variances not assumed			0,705	17,126	0,490	0,15724	0,22292	-0,31282	0,62730
Mean_JobComp	Equal variances assumed	0,553	0,458	-1,181	204	0,239	-0,26990	0,22846	-0,72035	0,18055
	Equal variances not assumed			-1,280	18,193	0,217	-0,26990	0,21084	-0,71253	0,17272
Mean_InfoProc	Equal variances assumed	1,313	0,253	0,348	204	0,728	0,05855	0,16840	-0,27347	0,39058
	Equal variances not assumed			0,454	20,119	0,654	0,05855	0,12886	-0,21014	0,32725

Mean_ProbSol	Equal variances assumed	0,052	0,820	0,637	204	0,525	0,14243	0,22366	-0,29855	0,58342
	Equal variances not assumed			0,649	17,751	0,524	0,14243	0,21933	-0,31882	0,60368
Mean_SkillVar	Equal variances assumed	0,156	0,694	0,844	204	0,400	0,16793	0,19894	-0,22432	0,56017
	Equal variances not assumed			0,835	17,556	0,415	0,16793	0,20105	-0,25523	0,59109
Mean_Special	Equal variances assumed	0,003	0,956	0,424	204	0,672	0,10164	0,23985	-0,37126	0,57455
	Equal variances not assumed			0,413	17,460	0,685	0,10164	0,24624	-0,41683	0,62012
Mean_SocSupp	Equal variances assumed	0,014	0,906	-1,183	204	0,238	-0,18871	0,15949	-0,50316	0,12575
	Equal variances not assumed			-1,133	17,357	0,273	-0,18871	0,16662	-0,53970	0,16229
Mean_Interdp	Equal variances assumed	0,343	0,559	-0,854	204	0,394	-0,20680	0,24212	-0,68417	0,27058
	Equal variances not assumed			-0,961	18,508	0,349	-0,20680	0,21511	-0,65785	0,24425
Mean_InteracOrg	Equal variances assumed	0,146	0,703	0,170	204	0,865	0,05000	0,29354	-0,52876	0,62876
	Equal variances not assumed			0,189	18,396	0,852	0,05000	0,26424	-0,50429	0,60429
Mean_FeedOthers	Equal variances assumed	0,030	0,862	-0,857	204	0,393	-0,19518	0,22787	-0,64445	0,25410
	Equal variances not assumed			-0,879	17,794	0,391	-0,19518	0,22205	-0,66207	0,27172
Mean_Ergo	Equal variances assumed	2,027	0,156	-0,201	204	0,841	-0,03575	0,17800	-0,38670	0,31520
	Equal variances not assumed			-0,166	16,642	0,870	-0,03575	0,21574	-0,49167	0,42018

Mean_WrkCond	Equal variances assumed	0,388	0,534	0,036	204	0,971	0,00908	0,25164	-0,48708	0,50524
	Equal variances not assumed			0,036	17,683	0,971	0,00908	0,24933	-0,51542	0,53358
Mean_EquipUse	Equal variances assumed	0,016	0,899	0,321	204	0,748	0,08268	0,25743	-0,42490	0,59025
	Equal variances not assumed			0,320	17,603	0,753	0,08268	0,25824	-0,46075	0,62610
Mean_Q3_LMX	Equal variances assumed	2,007	0,158	-5,656	205	0,000	-0,73335	0,12967	-0,98901	-0,47770
	Equal variances not assumed			-3,794	15,978	0,002	-0,73335	0,19328	-1,14313	-0,32357
Mean_Q6_jobcraft	Equal variances assumed	4,378	0,038	0,815	197	0,416	0,20133	0,24691	-0,28559	0,68825
	Equal variances not assumed			1,220	22,709	0,235	0,20133	0,16498	-0,14019	0,54285

**Priloga 5: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na uspešnost pri delu pri zaposlenih, ki delajo na daljavo**

Independent Samples Test<sup>a</sup>

Levene's Test for  
Equality of  
Variances

t-test for Equality of Means



		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Mean_Auto	Equal variances assumed	0,120	0,730	-0,403	60	0,689	-0,10237	0,25417	-0,61078	0,40605
	Equal variances not assumed			-0,419	9,455	0,685	-0,10237	0,24448	-0,65140	0,44666
Mean_TaskVar	Equal variances assumed	2,234	0,140	0,661	60	0,511	0,13194	0,19954	-0,26720	0,53108
	Equal variances not assumed			0,874	11,976	0,399	0,13194	0,15092	-0,19695	0,46084
Mean_TaskSig	Equal variances assumed	1,654	0,203	0,275	60	0,784	0,07755	0,28189	-0,48632	0,64141
	Equal variances not assumed			0,229	8,326	0,824	0,07755	0,33812	-0,69689	0,85198
Mean_TaskID	Equal variances assumed	0,195	0,660	0,485	60	0,629	0,15972	0,32907	-0,49851	0,81796
	Equal variances not assumed			0,554	10,204	0,591	0,15972	0,28829	-0,48090	0,80035
Mean_FeedJob	Equal variances assumed	0,090	0,765	1,575	60	0,121	0,43210	0,27438	-0,11674	0,98094
	Equal variances not assumed			1,863	10,556	0,090	0,43210	0,23193	-0,08102	0,94522
Mean_JobComp	Equal variances assumed	0,012	0,913	0,220	60	0,827	0,07176	0,32601	-0,58036	0,72388
	Equal variances not assumed			0,219	9,183	0,831	0,07176	0,32695	-0,66560	0,80912
Mean_InfoProc	Equal variances assumed	0,049	0,825	-0,551	60	0,584	-0,10648	0,19321	-0,49296	0,28000
	Equal variances not assumed			-0,560	9,308	0,588	-0,10648	0,18998	-0,53409	0,32112

Mean_ProbSol	Equal variances assumed	0,308	0,581	-1,133	60	0,262	-0,31366	0,27693	-0,86759	0,24028
	Equal variances not assumed			-1,277	10,093	0,230	-0,31366	0,24557	-0,86014	0,23283
Mean_SkillVar	Equal variances assumed	0,005	0,947	-0,118	60	0,906	-0,03356	0,28354	-0,60072	0,53359
	Equal variances not assumed			-0,119	9,238	0,908	-0,03356	0,28187	-0,66870	0,60157
Mean_Special	Equal variances assumed	0,078	0,781	-0,008	60	0,994	-0,00231	0,29947	-0,60134	0,59671
	Equal variances not assumed			-0,008	9,471	0,994	-0,00231	0,28737	-0,64751	0,64288
Mean_SocSupp	Equal variances assumed	1,023	0,316	-0,597	60	0,553	-0,11497	0,19247	-0,49996	0,27002
	Equal variances not assumed			-0,427	7,855	0,681	-0,11497	0,26919	-0,73772	0,50779
Mean_Interdp	Equal variances assumed	0,511	0,478	-2,322	60	0,024	-0,78241	0,33691	-1,45633	-0,10849
	Equal variances not assumed			-2,577	9,953	0,028	-0,78241	0,30365	-1,45942	-0,10539
Mean_InteracOrg	Equal variances assumed	1,476	0,229	-0,854	60	0,397	-0,32870	0,38503	-1,09888	0,44148
	Equal variances not assumed			-0,745	8,508	0,476	-0,32870	0,44107	-1,33534	0,67794
Mean_FeedOthers	Equal variances assumed	0,006	0,940	0,213	60	0,832	0,07253	0,34018	-0,60793	0,75299
	Equal variances not assumed			0,217	9,305	0,833	0,07253	0,33464	-0,68070	0,82577
Mean_Ergo	Equal variances assumed	0,031	0,860	1,859	60	0,068	0,40586	0,21836	-0,03093	0,84266

	Equal variances not assumed			1,789	8,979	0,107	0,40586	0,22686	-0,10751	0,91924
Mean_WrkCond	Equal variances assumed	0,010	0,920	-0,567	60	0,573	-0,16019	0,28267	-0,72560	0,40523
	Equal variances not assumed			-0,592	9,488	0,568	-0,16019	0,27058	-0,76750	0,44713
Mean_EquipUse	Equal variances assumed	2,899	0,094	-1,099	60	0,276	-0,40278	0,36649	-1,13587	0,33031
	Equal variances not assumed			-1,523	12,775	0,152	-0,40278	0,26449	-0,97520	0,16964
Mean_Q3_LMX	Equal variances assumed	6,473	0,014	-4,751	60	0,000	-0,91088	0,19172	-1,29437	-0,52739
	Equal variances not assumed			-2,548	7,331	0,037	-0,91088	0,35747	-1,74848	-0,07328
Mean_Q6_jobcraft	Equal variances assumed	1,309	0,257	-0,755	60	0,453	-0,21412	0,28353	-0,78127	0,35303
	Equal variances not assumed			-0,892	10,545	0,392	-0,21412	0,23992	-0,74499	0,31675

a. Ali svoje delo opravljate tudi na daljavo? (z da odgovorite tudi če se to dogaja le del vašega delovnega časa) = Da

## Priloga 6: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na uspešnost pri delu pri zaposlenih, ki delajo iz lokacije organizacije

Independent Samples Test <sup>a</sup>									
Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
							Lower	Upper	

Mean_Auto	Equal variances assumed	2,021	0,157	-0,510	134	0,611	-0,15625	0,30635	-0,76215	0,44965
	Equal variances not assumed			-0,422	7,581	0,685	-0,15625	0,37037	-1,01861	0,70611
Mean_TaskVar	Equal variances assumed	0,000	0,999	0,183	134	0,855	0,05078	0,27679	-0,49665	0,59821
	Equal variances not assumed			0,174	7,801	0,866	0,05078	0,29126	-0,62388	0,72544
Mean_TaskSig	Equal variances assumed	1,611	0,207	-2,089	134	0,039	-0,64453	0,30859	-1,25486	-0,03420
	Equal variances not assumed			-3,164	9,439	0,011	-0,64453	0,20372	-1,10213	-0,18693
Mean_TaskID	Equal variances assumed	0,638	0,426	-0,141	134	0,888	-0,04492	0,31930	-0,67645	0,58661
	Equal variances not assumed			-0,147	8,001	0,887	-0,04492	0,30509	-0,74845	0,65861
Mean_FeedJob	Equal variances assumed	1,676	0,198	-0,296	134	0,768	-0,08854	0,29892	-0,67974	0,50266
	Equal variances not assumed			-0,237	7,538	0,819	-0,08854	0,37384	-0,95990	0,78282
Mean_JobComp	Equal variances assumed	0,658	0,419	-1,625	134	0,107	-0,51563	0,31731	-1,14321	0,11196
	Equal variances not assumed			-1,855	8,225	0,100	-0,51563	0,27802	-1,15368	0,12243
Mean_InfoProc	Equal variances assumed	1,263	0,263	0,392	134	0,696	0,09766	0,24920	-0,39521	0,59052
	Equal variances not assumed			0,539	8,920	0,603	0,09766	0,18103	-0,31242	0,50774
Mean_ProbSol	Equal variances assumed	0,180	0,672	1,293	134	0,198	0,41602	0,32185	-0,22054	1,05257

	Equal variances not assumed			1,108	7,632	0,301	0,41602	0,37533	-0,45681	1,28884
Mean_SkillVar	Equal variances assumed	0,141	0,708	0,938	134	0,350	0,26367	0,28121	-0,29252	0,81986
	Equal variances not assumed			0,853	7,724	0,419	0,26367	0,30912	-0,45362	0,98096
Mean_Special	Equal variances assumed	0,270	0,604	0,185	134	0,854	0,06445	0,34893	-0,62568	0,75458
	Equal variances not assumed			0,154	7,595	0,881	0,06445	0,41760	-0,90755	1,03645
Mean_SocSupp	Equal variances assumed	1,283	0,259	-1,692	134	0,093	-0,38672	0,22853	-0,83870	0,06526
	Equal variances not assumed			-2,399	9,065	0,040	-0,38672	0,16118	-0,75094	-0,02250
Mean_Interdp	Equal variances assumed	2,418	0,122	0,859	134	0,392	0,29818	0,34703	-0,38819	0,98455
	Equal variances not assumed			1,284	9,356	0,230	0,29818	0,23225	-0,22418	0,82054
Mean_InteracOrg	Equal variances assumed	1,340	0,249	0,550	134	0,584	0,23047	0,41938	-0,59899	1,05993
	Equal variances not assumed			0,713	8,665	0,494	0,23047	0,32302	-0,50458	0,96552
Mean_FeedOthers	Equal variances assumed	0,631	0,428	-1,611	134	0,109	-0,50781	0,31518	-1,13119	0,11556
	Equal variances not assumed			-1,904	8,329	0,092	-0,50781	0,26678	-1,11879	0,10316
Mean_Ergo	Equal variances assumed	0,006	0,940	-1,882	134	0,062	-0,49740	0,26423	-1,02000	0,02521
	Equal variances not assumed			-1,732	7,744	0,123	-0,49740	0,28712	-1,16333	0,16853

Mean_WrkCond	Equal variances assumed	0,019	0,891	0,104	134	0,917	0,03945	0,37921	-0,71055	0,78946
	Equal variances not assumed			0,091	7,654	0,930	0,03945	0,43558	-0,97295	1,05185
Mean_EquipUse	Equal variances assumed	0,018	0,892	1,518	134	0,131	0,54427	0,35861	-0,16499	1,25353
	Equal variances not assumed			1,339	7,675	0,219	0,54427	0,40642	-0,39989	1,48843
Mean_Q3_LMX	Equal variances assumed	0,017	0,895	-3,524	135	0,001	-0,61204	0,17369	-0,95554	-0,26854
	Equal variances not assumed			-3,589	7,932	0,007	-0,61204	0,17051	-1,00582	-0,21826
Mean_Q6_jobcraft	Equal variances assumed	2,323	0,130	1,136	135	0,258	0,41158	0,36231	-0,30496	1,12812
	Equal variances not assumed			1,760	9,561	0,110	0,41158	0,23380	-0,11262	0,93578

a. Ali svoje delo opravljate tudi na daljavo? (z da odgovorite tudi če se to dogaja le del vašega delovnega časa) = Ne

## Priloga 7: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na manjšo možnost izgorelosti pri delu

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Mean_Auto	Equal variances assumed	4,918	0,027	2,377	281	0,018	0,28932	0,12173	0,04970	0,52895
	Equal variances not assumed			2,063	67,976	0,043	0,28932	0,14025	0,00946	0,56919

Mean_TaskVar	Equal variances assumed	1,228	0,269	2,411	281	0,017	0,25839	0,10718	0,04741	0,46936
	Equal variances not assumed			2,104	68,282	0,039	0,25839	0,12280	0,01337	0,50340
Mean_TaskSig	Equal variances assumed	1,554	0,214	0,366	281	0,715	0,04885	0,13341	-0,21376	0,31146
	Equal variances not assumed			0,369	78,561	0,713	0,04885	0,13225	-0,21440	0,31211
Mean_TaskID	Equal variances assumed	4,945	0,027	2,203	281	0,028	0,28419	0,12898	0,03029	0,53808
	Equal variances not assumed			1,970	69,685	0,053	0,28419	0,14424	-0,00351	0,57189
Mean_FeedJob	Equal variances assumed	0,606	0,437	1,151	281	0,251	0,13555	0,11776	-0,09625	0,36735
	Equal variances not assumed			1,125	75,840	0,264	0,13555	0,12054	-0,10453	0,37562
Mean_JobComp	Equal variances assumed	3,883	0,050	-1,478	281	0,141	-0,20180	0,13657	-0,47063	0,06702
	Equal variances not assumed			-1,298	68,650	0,199	-0,20180	0,15545	-0,51195	0,10834
Mean_InfoProc	Equal variances assumed	2,554	0,111	1,366	281	0,173	0,14116	0,10332	-0,06222	0,34454
	Equal variances not assumed			1,159	66,741	0,251	0,14116	0,12185	-0,10206	0,38439
Mean_ProbSol	Equal variances assumed	11,610	0,001	1,318	281	0,189	0,17494	0,13276	-0,08640	0,43628
	Equal variances not assumed			1,088	65,418	0,281	0,17494	0,16085	-0,14627	0,49615
Mean_SkillVar	Equal variances assumed	7,961	0,005	0,514	280	0,608	0,06268	0,12204	-0,17755	0,30291
	Equal variances not assumed			0,437	66,999	0,663	0,06268	0,14334	-0,22343	0,34879

Mean_Special	Equal variances assumed	2,234	0,136	2,258	280	0,025	0,31898	0,14129	0,04086	0,59711
	Equal variances not assumed			2,080	71,631	0,041	0,31898	0,15338	0,01319	0,62478
Mean_SocSupp	Equal variances assumed	0,240	0,625	4,319	281	0,000	0,36851	0,08533	0,20055	0,53648
	Equal variances not assumed			4,161	74,742	0,000	0,36851	0,08857	0,19205	0,54497
Mean_Interdp	Equal variances assumed	4,779	0,030	-0,542	281	0,588	-0,07411	0,13679	-0,34337	0,19515
	Equal variances not assumed			-0,608	90,311	0,544	-0,07411	0,12179	-0,31607	0,16785
Mean_InteracOrg	Equal variances assumed	0,046	0,830	-0,098	281	0,922	-0,01626	0,16545	-0,34194	0,30941
	Equal variances not assumed			-0,096	76,220	0,923	-0,01626	0,16856	-0,35196	0,31943
Mean_FeedOthers	Equal variances assumed	0,164	0,686	1,819	281	0,070	0,24441	0,13438	-0,02012	0,50894
	Equal variances not assumed			1,843	78,967	0,069	0,24441	0,13262	-0,01956	0,50838
Mean_Ergo	Equal variances assumed	0,243	0,622	0,954	281	0,341	0,09564	0,10029	-0,10177	0,29305
	Equal variances not assumed			1,016	84,010	0,312	0,09564	0,09409	-0,09146	0,28274
Mean_PhysDem	Equal variances assumed	1,305	0,254	-2,343	281	0,020	-0,45685	0,19500	-0,84069	-0,07301
	Equal variances not assumed			-2,244	74,290	0,028	-0,45685	0,20363	-0,86256	-0,05114
Mean_WrkCond	Equal variances assumed	2,096	0,149	3,647	281	0,000	0,51132	0,14022	0,23530	0,78733
	Equal variances not assumed			3,293	70,278	0,002	0,51132	0,15529	0,20163	0,82101



Mean_EquipUse	Equal variances assumed	1,794	0,181	-0,061	281	0,952	-0,00908	0,14954	-0,30344	0,28528
	Equal variances not assumed			-0,065	85,095	0,948	-0,00908	0,13893	-0,28531	0,26716
Mean_Q3_LMX	Equal variances assumed	0,104	0,747	2,529	204	0,012	0,24222	0,09577	0,05339	0,43105
	Equal variances not assumed			2,468	51,627	0,017	0,24222	0,09816	0,04522	0,43923
Mean_Q6_jobcraft	Equal variances assumed	0,060	0,807	1,306	236	0,193	0,21894	0,16758	-0,11120	0,54908
	Equal variances not assumed			1,334	57,074	0,187	0,21894	0,16407	-0,10960	0,54748

**Priloga 8: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na manjšo možnost izgorelosti pri delu pri zaposlenih, ki delajo na daljavo**

Independent Samples Test<sup>a</sup>

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Mean_Auto	Equal variances assumed	0,114	0,737	3,531	71	0,001	0,63718	0,18044	0,27739	0,99697
	Equal variances not assumed			3,886	19,664	0,001	0,63718	0,16395	0,29481	0,97955

Mean_TaskVar	Equal variances assumed	0,665	0,418	2,199	71	0,031	0,34423	0,15656	0,03206	0,65641
	Equal variances not assumed			1,868	15,295	0,081	0,34423	0,18425	-0,04783	0,73629
Mean_TaskSig	Equal variances assumed	0,017	0,897	-1,400	71	0,166	-0,32212	0,23007	-0,78086	0,13663
	Equal variances not assumed			-1,377	17,303	0,186	-0,32212	0,23390	-0,81494	0,17071
Mean_TaskID	Equal variances assumed	1,669	0,201	0,849	71	0,398	0,22179	0,26109	-0,29880	0,74239
	Equal variances not assumed			0,744	15,644	0,468	0,22179	0,29798	-0,41106	0,85465
Mean_FeedJob	Equal variances assumed	0,509	0,478	2,410	71	0,019	0,52350	0,21726	0,09030	0,95671
	Equal variances not assumed			2,941	22,896	0,007	0,52350	0,17803	0,15514	0,89187
Mean_JobComp	Equal variances assumed	0,003	0,953	-0,644	71	0,522	-0,16346	0,25393	-0,66979	0,34287
	Equal variances not assumed			-0,620	16,942	0,544	-0,16346	0,26385	-0,72028	0,39336
Mean_InfoProc	Equal variances assumed	2,951	0,090	-0,468	71	0,641	-0,07115	0,15201	-0,37425	0,23195
	Equal variances not assumed			-0,388	15,024	0,704	-0,07115	0,18359	-0,46241	0,32011
Mean_ProbSol	Equal variances assumed	0,123	0,727	0,782	71	0,437	0,17051	0,21799	-0,26415	0,60518
	Equal variances not assumed			0,777	17,481	0,447	0,17051	0,21938	-0,29138	0,63240
Mean_SkillVar	Equal variances assumed	1,721	0,194	0,691	71	0,492	0,15513	0,22466	-0,29283	0,60308

	Equal variances not assumed			0,827	22,195	0,417	0,15513	0,18764	-0,23382	0,54407
Mean_Special	Equal variances assumed	0,285	0,595	0,458	71	0,648	0,11378	0,24821	-0,38114	0,60870
	Equal variances not assumed			0,431	16,593	0,672	0,11378	0,26380	-0,44383	0,67139
Mean_SocSupp	Equal variances assumed	1,227	0,272	1,563	71	0,123	0,23291	0,14904	-0,06427	0,53008
	Equal variances not assumed			1,879	22,345	0,073	0,23291	0,12396	-0,02394	0,48975
Mean_Interdp	Equal variances assumed	0,010	0,922	1,361	71	0,178	0,37436	0,27505	-0,17407	0,92279
	Equal variances not assumed			1,292	16,731	0,214	0,37436	0,28966	-0,23753	0,98625
Mean_InteracOrg	Equal variances assumed	2,445	0,122	0,444	71	0,658	0,13878	0,31261	-0,48455	0,76211
	Equal variances not assumed			0,480	19,245	0,636	0,13878	0,28889	-0,46535	0,74292
Mean_FeedOthers	Equal variances assumed	1,002	0,320	1,560	71	0,123	0,42650	0,27342	-0,11869	0,97168
	Equal variances not assumed			1,279	14,929	0,220	0,42650	0,33337	-0,28435	1,13734
Mean_Ergo	Equal variances assumed	0,007	0,932	0,175	71	0,861	0,03120	0,17783	-0,32338	0,38577
	Equal variances not assumed			0,178	17,917	0,860	0,03120	0,17480	-0,33616	0,39856
Mean_WrkCond	Equal variances assumed	0,217	0,643	0,793	71	0,430	0,19128	0,24114	-0,28954	0,67211
	Equal variances not assumed			0,728	16,234	0,477	0,19128	0,26280	-0,36517	0,74774

Mean_EquipUse	Equal variances assumed	2,855	0,095	1,831	71	0,071	0,54573	0,29809	-0,04864	1,14009
	Equal variances not assumed			1,569	15,389	0,137	0,54573	0,34780	-0,19395	1,28541
Mean_Q3_LMX	Equal variances assumed	0,268	0,606	1,492	60	0,141	0,28922	0,19380	-0,09844	0,67687
	Equal variances not assumed			1,909	20,661	0,070	0,28922	0,15148	-0,02613	0,60456
Mean_Q6_jobcraft	Equal variances assumed	12,328	0,001	2,475	71	0,016	0,54728	0,22112	0,10638	0,98817
	Equal variances not assumed			4,184	50,797	0,000	0,54728	0,13079	0,28468	0,80987

a. Ali svoje delo opravljate tudi na daljavo? (z da odgovorite tudi če se to dogaja le del vašega delovnega časa) = Da

## Priloga 9: Prikaz podatkov iz analize vpliva dimenzij dela na manjšo možnost izgorelosti pri delu pri zaposlenih, ki delajo iz lokacije organizacije

Independent Samples Test<sup>a</sup>

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Mean_Auto	Equal variances assumed	0,000	0,995	1,856	163	0,065	0,30439	0,16396	-0,01938	0,62815
	Equal variances not assumed			2,002	49,295	0,051	0,30439	0,15206	-0,00115	0,60992

Mean_TaskVar	Equal variances assumed	0,093	0,760	0,020	163	0,984	0,00295	0,14658	-0,28650	0,29240
	Equal variances not assumed			0,021	47,465	0,983	0,00295	0,13998	-0,27858	0,28448
Mean_TaskSig	Equal variances assumed	1,668	0,198	0,195	163	0,846	0,03503	0,17995	-0,32030	0,39035
	Equal variances not assumed			0,185	42,553	0,854	0,03503	0,18951	-0,34727	0,41733
Mean_TaskID	Equal variances assumed	0,010	0,919	1,412	163	0,160	0,23917	0,16934	-0,09522	0,57355
	Equal variances not assumed			1,408	44,777	0,166	0,23917	0,16991	-0,10309	0,58142
Mean_FeedJob	Equal variances assumed	0,011	0,915	0,939	163	0,349	0,15519	0,16533	-0,17128	0,48166
	Equal variances not assumed			0,857	40,985	0,397	0,15519	0,18115	-0,21064	0,52103
Mean_JobComp	Equal variances assumed	0,000	0,992	0,494	163	0,622	0,08666	0,17536	-0,25961	0,43294
	Equal variances not assumed			0,497	45,183	0,622	0,08666	0,17454	-0,26484	0,43817
Mean_InfoProc	Equal variances assumed	0,849	0,358	0,675	163	0,501	0,09467	0,14025	-0,18227	0,37160
	Equal variances not assumed			0,682	45,470	0,499	0,09467	0,13882	-0,18484	0,37418
Mean_ProbSol	Equal variances assumed	1,868	0,174	1,318	163	0,189	0,23574	0,17888	-0,11748	0,58895
	Equal variances not assumed			1,463	51,332	0,150	0,23574	0,16112	-0,08767	0,55914
Mean_SkillVar	Equal variances assumed	0,050	0,824	1,086	163	0,279	0,16905	0,15570	-0,13839	0,47650

	Equal variances not assumed			1,139	47,570	0,260	0,16905	0,14842	-0,12943	0,46754
Mean_Special	Equal variances assumed	0,465	0,496	1,407	163	0,161	0,27179	0,19321	-0,10973	0,65331
	Equal variances not assumed			1,346	42,888	0,185	0,27179	0,20189	-0,13540	0,67897
Mean_SocSupp	Equal variances assumed	0,001	0,977	3,907	163	0,000	0,45771	0,11715	0,22639	0,68903
	Equal variances not assumed			4,066	47,098	0,000	0,45771	0,11257	0,23126	0,68416
Mean_Interdp	Equal variances assumed	0,358	0,551	1,741	163	0,084	0,31997	0,18382	-0,04301	0,68295
	Equal variances not assumed			1,587	40,941	0,120	0,31997	0,20164	-0,08727	0,72722
Mean_InteracOrg	Equal variances assumed	0,005	0,945	0,762	163	0,447	0,16942	0,22225	-0,26945	0,60828
	Equal variances not assumed			0,756	44,543	0,454	0,16942	0,22405	-0,28198	0,62081
Mean_FeedOthers	Equal variances assumed	0,010	0,922	1,870	163	0,063	0,33309	0,17814	-0,01867	0,68485
	Equal variances not assumed			1,758	42,150	0,086	0,33309	0,18944	-0,04917	0,71536
Mean_Ergo	Equal variances assumed	1,178	0,279	1,696	163	0,092	0,23820	0,14046	-0,03915	0,51556
	Equal variances not assumed			1,617	42,741	0,113	0,23820	0,14727	-0,05885	0,53526
Mean_PhysDem	Equal variances assumed	1,388	0,240	-0,026	163	0,979	-0,00718	0,27554	-0,55126	0,53690
	Equal variances not assumed			-0,025	43,298	0,980	-0,00718	0,28526	-0,58234	0,56798
Mean_WrkCond	Equal variances assumed	0,009	0,923	0,177	163	0,859	0,03619	0,20403	-0,36669	0,43908

	Equal variances not assumed			0,172	43,532	0,864	0,03619	0,21013	-0,38743	0,45981
Mean_EquipUse	Equal variances assumed	3,104	0,080	1,725	163	0,086	0,33871	0,19631	-0,04892	0,72634
	Equal variances not assumed			1,471	38,710	0,149	0,33871	0,23023	-0,12709	0,80451
Mean_Q3_LMX	Equal variances assumed	1,508	0,222	1,078	134	0,283	0,11661	0,10816	-0,09731	0,33052
	Equal variances not assumed			1,112	39,152	0,273	0,11661	0,10485	-0,09544	0,32866
Mean_Q6_jobcraft	Equal variances assumed	0,003	0,959	-0,798	163	0,426	-0,16060	0,20133	-0,55815	0,23695
	Equal variances not assumed			-0,774	43,483	0,443	-0,16060	0,20758	-0,57909	0,25789

a. Ali svoje delo opravljate tudi na daljavo? (z da odgovorite tudi če se to dogaja le del vašega delovnega časa) = Ne

### Priloga 10: Prikaz baze podatkov kvalitativne analize

**LEGENDA:** 1=nikoli; 2= občasno; 3= redno, 4= drugo      1=nikoli; 2= občasno; 3= redno, 4= drugo      1= manj; 2= bolj

Zaporedna številka intervjuja	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5a	Q5b	Q5c	Q5d	Q5e	Q5f	Q5g	Q6a	Q6b	Q6c
1	2	2	Posebej v kriznih situacijah	Učinkovitost dela in ovrednotenje dela	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1
2	2	2	Prilagajanje časa družini in drugim obveznostim	Nadzor nad učinkovitostjo, varstvo osebnih podatkov, zagotavljanje ustreznih pogojev za delo, zakonodaja (birokracija)	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1
3	3	3	sproščenost, razporeditev delovnega časa	razlaga novih tematik, team spirit	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1
4	2	2	ni izgube časa s prevozom na delo, lažje usklajevanje družinskega življenja	ustvarjanje povezanosti med zaposlenimi in posledično dobro delovno klimo	2	2	27	2	1	1	1	2	2	1

6	2	2	razporejanje delovnega časa, prihranek časa, nižji obratovalni stroški	komunikacijska oprema, organiziranje dela in podpora zaposlenim	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1
7	2	2	delovni proces teče nemoteno, zaposleni učinkoviti, zadovoljni in bolj motivirani, večja stopnja zaupanja, fleksibilnost ...	ključna je dobra komunikacijska oprema in podpora zaposlenim	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
8	3	2	fleksibilnost, večje zadovoljstvo	motivacija, učinkovitost, komunikacija	2	2	2	1	Odvisno od posameznika	Odvisno od posameznika	2	2	2	1
9	3	3	Večja možnost osredotočenja na zahtevne naloge, manj motečih dejavnikov, povečana učinkovitost, svoboda, večje zadovoljstvo	učinkovitost povezana z osebnostnimi lastnosmi zaposlenih (odgovornost, samodisciplina ...); izziv: pripadnost, asimetrija informacij	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1
10	2	3	time management	ergonomija, motivacija	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2



11	2	2	Učinkovitost in manj stresa pri delu, Večja svoboda pri izvajanju nalog, posledično bolje opravljeno delo, Zaščita ranljivih skupin, Za delodajalca zmanjšanje stroškov	določitev obsega dela, primernega za delo od doma, določitev delovnih mest in način organizacije dela od doma, digitalizacija dokumentacije (delavcu mora biti dokumentacija vedno na voljo), jasna struktura dela (naloge in odgovornosti zaposlenega)	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1
12	2	3	prilagodljivost, time management, manj motečih dejavnikov	pomanjkanje komunikacije	enako	2	1	enako	enako	enako	2	2	enako	1
13	2	2	lažja organizacija dela in časa, manj stresa	Nadzor nad opravljenim delom je potrebno zasnovati drugače (dnevna/tedenska poročila, ipd.) Vzpostavitev učinkovitih komunikacijskih kanalov znotraj ekipe	2	2	1	enako	2	2	2	2	2	1
14	2	3	avtonomnost (urnik, način in sistem dela), enostavnejše delo izven standardnega delovnega časa, finančno ugodnejše za podjetje	Določanje dnevnih nalog in obveznosti (določanje količino dela, ki ga je potrebno opraviti), Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti posameznika, Motivacija ( v začetku je motivacija velika, kasneje učinkovitost pada, Zmanjšana medsebojna komunikacija med vodji in med sodelavci, Dolgoročno odtujenost, manjša pripadnost podjetju	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1

Zaporedna številka intervjuja	Q7a	Q7b	Q8a	Q8b	Q9a	Q9b	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
1	Samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri metod, izolacija	Povratne informacije iz dela, kompleksnost delovnega mesta, procesiranje informacij, reševanje problemov, povratne informacije od drugih, ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme	Samostojnost razporejanja delovnega urnika, povezanost izven organizacije, izolacija	Povratne informacije iz dela, kompleksnost, procesiranje informacij, reševanje problemov, ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme	Zaokroženost dela, kompleksnost delovnega mesta, reševanje problemov, izolacija	Zaokroženost dela, kompleksnost delovnega mesta, reševanje problemov, pogoji pri delu	Proizvodnja	direktor	1972	M	25	
2	Samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, proaktivno oblikovanje dela	Povratne informacije iz dela, povratne informacije od drugih, pogoji pri delu, uporaba opreme	Samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, proaktivno oblikovanje dela	Povratne informacije iz dela, povratne informacije od drugih, pogoji pri delu, uporaba opreme	Samostojnost razporejanja delovnega urnika, izolacija	Procesiranje informacij	Zdravstvo in nega, socialne storitve	direktor	1981	Ž	7	Kombinacija vodi v največje zadovoljstvo pri delu, uspešnost in preprečuje izgorelost
3	samostojnost razporejanja delovnega urnika	proaktivno oblikovanje dela	pogoji pri delu	samostojnost razporejanja delovnega urnika	reševanje problemov	kompleksnost delovnega mesta, reševanje problemov	finančništvo in zavarovalništvo	vodja skupine	1988	Ž	9	
4	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost pri izbiri delovnih metod, raznolikost delovnih metod, proaktivno oblikovanje dela	zaokroženost dela, povratne informacije iz dela, družbena podpora, povratne informacije od drugih, pogoji pri delu	samostojnost pri izbiri delovnih metod, raznolikost delovnih metod, zaokroženost dela, povratne informacije iz dela, raznolikost veščin, povezanost izven organizacije, pogoji pri	raznolikost delovnih metod, zaokroženost dela, povratne informacije iz dela, procesiranje informacij, reševanje problemov, raznolikost	povratne informacije iz dela, kompleksnost delovnega mesta, procesiranje informacij, povratne informacije od drugih, izolacija	kompleksnost delovnega mesta, procesiranje informacij, reševanje problemov, povratne informacije od drugih	javna uprava	pomočnica direktorja	1977	Ž	18	
5	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost pri izbiri delovnih metod, ergonomija, pogoji pri delu	raznolikost delovnih metod, pomen delovnih opravil, reševanje problemov, raznolikost veščin, družbena podpora	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost pri izbiri delovnih metod	raznolikost delovnih metod, raznolikost veščin	kompleksnost delovnega mesta, procesiranje informacij	Povratne informacije iz dela, povratne informacije od drugih, pogoji pri delu, uporaba opreme	proizvodnja	tehnolog v inženiringu karoserice	1963	M	32	

6	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost pri izbiri delovnih metod, raznolikost delovnih metod, procesiranje informacij, specializacija, proaktivno oblikovanje dela	samostojnost pri izbiri delovnih metod, raznolikost delovnih metod, povratne informacije iz dela, kompleksnost delovnega mesta, reševanje problemov, družbena podpora, vhodna soodvisnost, povratne informacije od drugih, ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme	samostojnost pri izbiri delovnih metod, zaokroženost dela, procesiranje informacij, raznolikost veščin, družbena podpora, izhodna soodvisnost	povratne informacije iz dela, kompleksnost delovnega mesta, vhodna soodvisnost, povezanost izven organizacije, povratne informacije od drugih	procesiranje informacij, reševanje problemov, izolacija	raznolikost delovnih metod, zaokroženost dela, izolacija	izobraževalne storitve	organizatorka izobraževanja odraslih	1963	Ž	25	
7	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri delovnih metod, raznolikost delovnih metod, povratne informacije iz dela, reševanje problemov, družbena podpora, povratne informacije o drugih, ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri delovnih metod, raznolikost delovnih metod, povratne informacije iz dela, reševanje problemov, družbena podpora, povratne informacije o drugih, ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri delovnih metod, raznolikost delovnih metod, povratne informacije iz dela, reševanje problemov, družbena podpora, povratne informacije o drugih, ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri delovnih metod, raznolikost delovnih metod, povratne informacije iz dela, reševanje problemov, družbena podpora, povratne informacije o drugih, ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme	procesiranje informacij, reševanje problemov, izolacija	raznolikost delovnih metod, zaokroženost dela, izolacija	izobraževalne storitve	organizatorka izobraževanja odraslih	1977	Ž	16	
8	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost pri izbiri delovnih metod, pomen delovnih opravil, zaokroženost dela, povratne informacije iz dela, povezanost izven organizacije, ergonomija, uporaba opreme, proaktivno oblikovanje dela	raznolikost delovnih metod, pomen delovnih opravil, povratne informacije iz dela, družbena podpora, povratne informacije od drugih, uporaba opreme	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri delovnih metod, pomen delovnih opravil, kompleksnost delovnega mesta, procesiranje informacij, reševanje problemov, raznolikost veščin, proaktivno oblikovanje dela	pomen delovnih opravil, zaokroženost dela, povratne informacije iz dela, procesiranje informacij, specializacija, družbena podpora, povratne informacije od drugih, uporaba opreme	kompleksnost delovnega mesta, reševanje problemov, vhodna soodvisnost, izolacija	procesiranje informacij, reševanje problemov, raznolikost veščin, povratne informacije od drugih, uporaba opreme	izobraževalne storitve	projektni vodja	1994	M	5	Zanimajo me predvsem razlike med javnim in privatnim sektorjem – pri javnih se zaposleni dosti bolj upirajo in bi rad videl ... + ali je imela korona vpliv na to.
9	samostojnost razporejanja delovnega urnika	družbena podpora, povratne informacije od drugih	specializacija, izolacija	ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme	procesiranje informacij, družbena podpora	kompleksnost delovnega mesta	informacije	projektni vodja	1991	M	3	
10	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri delovnih metod, družbena podpora, proaktivno oblikovanje dela	povratne informacije od drugih, ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri delovnih metod, družbena podpora, povratne informacije od drugih, proaktivno oblikovanje dela	reševanje problemov, raznolikost veščin, specializacija, povratne informacije od drugih, proaktivno oblikovanje dela	procesiranje informacij, reševanje problemov, ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme, izolacija, podaljšan delovnik	procesiranje informacij, reševanje problemov, raznolikost veščin, težnja po perfekcionizmu	javna uprava	vodja sektorja	1963	Ž	24	

11	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri delovnih metod, reševanje problemov	zaokroženost dela, povratne informacije iz dela, ergonomija, proaktivno oblikovanje dela	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri delovnih metod, reševanje problemov	zaokroženost dela, povratne informacije iz dela, ergonomija, proaktivno oblikovanje dela	samostojnost odločanja, reševanje problemov, izolacija	zaokroženost dela, družbena podpora	javna uprava	vodja organizacijske enote	1963	Ž	30
12	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri delovnih metod, raznolikost delovnih opravil, procesiranje informacij, reševanje problemov, raznolikost veščin, specializacija, družbena podpora, vhodna in izhodna soodvisnost, pveozanost izven organizacije, povratne informacije od drugih, ergonomija, uporaba opreme, izolacija	samostojnost pri izbiri delovnih metod, raznolikost delovnih metod, pomen delovnih nalog, zaokroženost dela, povratne informacije iz dela, kompleksnost delovnega mesta, reševanje problemov, družbena podpora, vhodna in izhodna soodvisnost, povratne informacije od drugih, ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme, proaktivno oblikovanje dela	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri delovnih metod, zaokroženost dela, procesiranje informacij, reševanje problemov, specializacija, vhodna in izhodna soodvisnost, pveozanost izven organizacije, pogoji pri delu, proaktivno oblikovanje dela	reševanje problemov, raznolikost veščin	kompleksnost delovnega mesta.	kompleksnost delovnega mesta, procesiranje informacij, pogoji pri delu	strokovne, znanstvene in tehnične storitve	direktor	1975	M	5
13	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost pri izbiri delovnih metod, raznolikost delovnih metod, povratne informacije iz dela, raznolikost veščin, ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost pri izbiri delovnih metod, raznolikost delovnih metod, povratne informacije iz dela, raznolikost veščin, ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme	povratne informacije iz dela, procesiranje informacij, reševanje problemov, raznolikost veščin, povratne informacije od drugih, ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme, proaktivno oblikovanje dela	samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri delovnih metod, povratne informacije iz dela, procesiranje informacij, reševanje problemov, raznolikost veščin, povratne informacije od drugih, ergonomija, pogoji pri delu, uporaba opreme, proaktivno oblikovanje dela	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, reševanje problemov	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost odločanja, samostojnost pri izbiri delovnih metod, reševanje problemov	nudjenje hotelskih storitev, gostilništvo	vodja ključnih kupcev	1971	Ž	20
14	samostojnost razporejanja delovnega urnika, samostojnost pri izbiri delovnih metod	pomen delovnih opravil, povratne informacije iz dela, reševanje problemov, povratne informacije od drugih	samostojnost razporejanja delovnega urnika	zaokroženost dela, povratne informacije iz dela, reševanje problemov, pogoji pri delu	kompleksnost delovnega mesta, izolacija	povratne informacije iz dela, procesiranje informacij, povratne informacije od drugih	proizvodnja	direktor	1957	M	25