

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

STALIŠČA MLADIH ZAPOSLENIH O HIBRIDNEM DELU

Ljubljana, september 2025

BARBARA LAPORNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Barbara Lapornik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Stališča mladih zaposlenih o hibridnem delu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 17.09.2025

Podpis študentke: _____



POVZETEK

V času pandemije COVID-19 je delo od doma postalo nujnost, po koncu ukrepov pa se je kot dolgoročnejša rešitev začel uveljavljati hibridni način dela, ki združuje delo od doma in v pisarni. Magistrsko delo raziskuje mnenje in odnos mladih (generacij Y in Z) do hibridnega dela, s poudarkom na njihovih preferencah, zaznani produktivnosti in pomenu možnosti izbire načina dela. Zaključek empirične analize anketnih podatkov je, da so mladi izrazito naklonjeni hibridnemu delu, saj jim omogoča večjo avtonomijo pri razporejanju časa in kraja dela, kar pozitivno vpliva na njihovo produktivnost in zadovoljstvo. Ugotovitve kažejo tudi, da mladi verjamejo, da so pri delu od doma učinkovitejši kot v pisarni, kar je še posebej izrazito pri generaciji Y. Večina anketirancev si želi možnost samostojne izbire, katere dni in koliko dni na teden delajo od doma. Iz študije je razvidno, da hibridno delo predstavlja ključni trend prihodnosti, ki prinaša koristi tako zaposlenim kot podjetjem. Slednja bodo morala upoštevati ta pričakovanja, saj hibridni model pomembno prispeva k motivaciji, zadovoljstvu in zadrževanju kadra, predvsem pri mlajših generacijah, ki predstavljajo in bodo predstavljale jedro delovne sile.

KLJUČNE BESEDE: hibridno delo, mladi, oblike dela, generaciji Y in Z, produktivnost.

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

During the COVID-19 pandemic, remote work became a necessity. After the lifting of restrictions, a hybrid work model—combining remote and in-office work—began to establish itself as a long-term solution. This master's thesis explores the opinions and attitudes of young people (Generation Y and Z) toward hybrid work, with a focus on their preferences, perceived productivity, and the importance of having the ability to choose how they work. The conclusion of the empirical analysis of survey data shows that young people are strongly in favor of hybrid work, as it allows them greater autonomy in organizing their time and place of work, which in turn positively affects their productivity and satisfaction. The findings also indicate that young people believe they are more efficient when working from home compared to working in the office, especially among Generation Y. Most respondents expressed a desire for freedom to choose which days and how many days per week they work from home. The study reveals that hybrid work represents a key future trend, offering benefits to both employees and organizations. Companies will need to take these expectations into account, as the hybrid model significantly contributes to motivation, job

satisfaction, and employee retention, particularly among younger generations, who currently form and will continue to form the core of the workforce.

KEY WORDS: hybrid work, young people, forms of work, generations Y and Z, productivity

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	OBLIKE OPRAVLJANJA DELA	3
2.1	Razvoj oblik dela skozi čas.....	3
2.2	Delo v pisarni.....	5
2.3	Fleksibilne oblike dela	5
2.4	Delo od doma	7
2.4.1	Prednosti dela od doma	9
2.4.2	Slabosti dela od doma.....	10
3	HIBRIDNO DELO	12
3.1	Pojav in razvoj hibridnega dela.....	12
3.2	Prednosti hibridnega dela	14
3.3	Implementacija hibridnega dela.....	16
4	MLAJŠE GENERACIJE NA DELOVNEM MESTU	19
4.1	Generacija Y.....	19
4.2	Generacija Z.....	20
4.3	Enakosti in razlike generacij Y in Z.....	21
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA HIBRIDNEGA DELA ZAPOSLENIH	22
5.1	Načrt raziskave in hipoteze	23
5.2	Oblikovanje vprašalnika in zbiranje podatkov.....	24
5.3	Opis vzorca	24
5.4	Predstavitev rezultatov	28
5.5	Preverjanje hipotez.....	34
6	DISKUSIJA	39
6.1	Interpretacija rezultatov	39
6.2	Priporočila za prakso.....	41
6.3	Omejitve raziskave	43
7	SKLEP	44
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	45
	LITERATURA IN VIRI	45
	PRILOGE	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti dela od doma in dela v pisarni.....	16
Tabela 2: Povezava načina dela in preferenc	27
Tabela 3: Ocenitev prevladujočih oblik dela v prihodnosti	33
Tabela 4: Kako pogosto bi delali od doma?	34
Tabela 5: Ocenjene slabosti in prednosti dela od doma	35
Tabela 6: Koliko časa dnevno porabite za službene zadolžitve v primeru opravljanja dela od doma v primerjavi z delom v pisarni?	37
Tabela 7: Povprečja odgovorov na vprašanje »Delo od doma mi v primerjavi z delom v pisarni omogoča ...«	38
Tabela 8: Kako pogosto bi delali od doma glede na starost?	39

KAZALO SLIK

Slika 1: Fleksibilne oblike dela	6
Slika 2: Delež zaposlenih, ki običajno delajo od doma.....	8
Slika 3: Delež zaposlenih, ki občasno delajo od doma	13
Slika 4: Preferiran način dela glede na spol in velikost podjetja	21
Slika 5: Struktura vzorca po starosti	25
Slika 6: Sektor zaposlitve anketirancev	26
Slika 7: Število anketirancev in način dela, ki ga opravljajo, ter način dela, ki ga preferirajo	26
Slika 8: Strinjanje s trditvijo »Delo od doma mi v primerjavi z delom v pisarni omogoča ...«	28
Slika 9: Strinjanja s trditvami o delu	29
Slika 10: Strinjanja s trditvami o delu od doma	29
Slika 11: Koliko časa dnevno porabite za službene zadolžitve v primeru opravljanja dela od doma v primerjavi z delom v pisarni?	30
Slika 12: Razlogi za izbiro hibridnega dela	30
Slika 13: Razlogi proti delu od doma.....	31
Slika 14: Ocenjevanje pomembnosti dejavnikov pri delu.....	32
Slika 15: Zaželenost dela od doma	32
Slika 16: Frekvenca dela od doma v primerjavi s pandemijo	33
Slika 17: Ocenjena pomembnost možnosti dela od doma in dela v pisarni	34
Slika 18: Ocenjena pomembnost možnosti izbire načina dela	36

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Prikaz frekvenc in deležev po vprašanjih in povprečja ter standardni odkloni za številske spremenljivke.	7
Priloga 3: Testne statistike.....	15

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

COVID-19 – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

EU – (angl. European Union); Evropska unija

1 UVOD

Hibridno delo je fleksibilna oblika dela, pri kateri zaposleni kombinirajo delo od doma in delo v pisarni. Delo od doma je bilo do pred kratkim privilegij samo za peščico izbrancev, ki so imeli temu primerno delo in pogoje. Kar je najbolj pomagalo širjenju dela od doma, je bila nova in dostopna tehnologija, ki se je ustvarila med pandemijo COVID-19. Zoom, Slack, Google, Microsoft Teams in druge aplikacije so začele nuditi povezovanje, sestankovanje in nemoteno delo od doma za veliko novih uporabnikov. Po koncu zaprtja se je velik del podjetij vrnil nazaj v pisarne, medtem ko so ostala podjetja opazila, da potrebe po tem več ni.

Sedaj se čedalje več podjetij odloča za hibridno obliko dela, ki omogoča izkoristek prednosti dela od doma kot dela v pisarni. Zaposleni se sami odločijo, katere dni delajo od doma in katere v pisarni na podlagi njihovih nalog in obveznosti. Poleg nalog so pomembni okolje domače pisarne (Yang in drugi, 2023) in osebne preference, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom od doma.

Zaposleni imajo z manj zapravljenega časa za vožnjo na voljo več časa za povezovanje z bližnjimi in zase. Zaradi tega so tudi bolj zadovoljni s službo in so bolj produktivni. Podjetja imajo zaradi praznih pisarn nižje obratovalne stroške in izplačila za prevoze so manjša. Na drugi strani delo od doma predstavlja tudi možne omejitve, saj mnogi nimajo primerne infrastrukture za nemoteno delo na domu, izolacija od sodelavcev lahko negativno vpliva na odnose in zabriše se meja med domom in službo. Negativni vplivi lahko posledično tudi privedejo do večjega stresa in nezadovoljstva z delom (Nandan in Madan, 2022). Dosedanje raziskave torej kažejo, da ima delo od doma tako pozitivne kot negativne posledice.

V magistrskem delu me zanima, za katere vrste dela se odločajo in se bodo odločali mladi zaposleni in bodoči iskalci službe, osredotočam se predvsem na generaciji Z in Y. Nekaj raziskav je že bilo narejenih na to temo z rezultati, ki namigujejo, da bo v prihodnosti čedalje več interesa za hibridno delo. Kot razvidno iz raziskave Deloitte (2024), je za mlade hibridno delo pravzaprav že norma, poleg želje po fleksibilnih delovnikih in lokaciji imajo sedaj že želje po službah s krajšim delovnim časom in manj delovnih dni. Raziskave tudi dokazujejo, da mladi med delom doma prikazujejo višjo delovno uspešnost v primerjavi z delom v pisarni (Hamouche in Parent-Lamarche, 2022), hkrati pa jim delo od doma bolj ugaja zaradi njihovih generacijskih lastnosti, kot so individualizem, dobro tehnično zanje in želja po neodvisnosti (Osorio in Madero, 2025). Navsezadnje pa se vsi, ki prakticirajo hibridno delo, lahko strinjajo, da to niža stroške in omogoča več prostega časa (Adekoya in drugi, 2022).

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju odnosa, ki ga imajo mladi na trgu dela do različnih oblik dela, s poudarkom na odnos do hibridnega dela. Z boljšim razumevanjem želja in zahtev mladih se bodo podjetja lažje prilagodila novim generacijam, ki bodo krojile poslovni svet in vplivale na boljše zadovoljstvo. Z obstoječo znanstveno in strokovno

literaturo želim predstaviti prednosti in slabosti hibridnega dela ter vpliv, ki ga ima na zaposlene in podjetje.

S teoretičnim delom želim proučiti obstoječe raziskave na temo hibridnega dela in dela od doma ter preference in želje mladih, kar se tiče dela in delovnega okolja, ter njihov vidik za prihodnost narave dela. Raziskati želim vse prednosti in slabosti dela od doma in dela v pisarni ter na drugi strani lastnosti generacij Z in Y za boljše razumevanje njihovih preferenc in motivacij pri oblikah dela. S pregledom trenutnega stanja bom prišla tudi do osnovnih korakov za implementacijo hibridnega dela in prihodnost te oblike fleksibilnega dela. Cilji empiričnega dela naloge so vpogled v odnos generacij Y in Z kot predstavnike mladih do načinov oblike dela s pomočjo anketnega vprašalnika. Primarno želim oceniti njihovo zadovoljstvo s trenutnim stanjem, preference, ki jih imajo, in želje glede načina dela. Na podlagi zbranih rezultatov želim predstaviti zaključke, ki lahko pomagajo podjetjem na trgu dela z zaposlovanjem novih talentov, ki so na voljo.

Na podlagi postavljenih ciljev sem postavila hipoteze, na katere odgovarjam tekom magistrskega dela. Teze se glasijo:

- Hipoteza 1: Mladi so bolj naklonjeni hibridni obliki dela kot delu od doma ali v pisarni.
- Hipoteza 2: Mladim je pomembno, da imajo možnost izbire načina dela.
- Hipoteza 3: Mladi menijo, da delo opravijo hitreje pri delu od doma kot v pisarni.
- Hipoteza 4: Stališča mladih do hibridnega dela se razlikujejo glede na starost.

Zanima me, če so mladi res bolj namenjeni hibridnemu delu in če jim je pomembno, da imajo možnost izbire načina dela. Poleg tega me zanima, če mladi menijo, da delo opravijo hitreje pri delu od doma in če se mnenja razlikujejo glede na starost.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Obravnavana tematika je naprej predstavljena s pomočjo sekundarnih virov, kot so znanstveni članki, revije, knjige in spletne strani. S pomočjo virov so predstavljeni koncepti, kot so delo in različne oblike dela, kot tudi hibridno delo, kjer so zaradi novosti koncepta precej omejeni viri, ki pa so predvsem novejši. Predstavljeni sta tudi generaciji Y in Z, ki sta oziroma vstopata v trg dela. Teoretični del sem nato nadgradila še z empirično raziskavo.

Za empirični del je uporabljena kvantitativna raziskovalna metoda, spletni anketni vprašalnik. Anketni vprašalnik je zasnovan na osnovi preverjenih lestvic iz literature ter sledi zastavljenim ciljem naloge in ima različne oblike vprašalnikov, vključno z Likertovo 5-stopenjsko lestvico in več možnih odgovorov. Rezultate ankete sem analizirala s t-testi s pomočjo MS Excela in programa SPSS ter prišla do ključnih ugotovitev na podlagi postavljenih hipotez.

Delo se začne s predstavitvijo oblik dela skozi čas, kjer je predstavljena zgodovina razvoja dela od prvih fizičnih del do današnje oblike dela. Sledi predstavitev pisarniškega dela in predstavitev fleksibilnih oblik dela s poglobljeno opredelitvijo dela od doma s svojimi

prednostmi in slabostmi. Nato se premaknemo v glavni del naloge, kjer so predstavljeni hibridno delo, pojav in razvoj ter prednosti hibridnega dela. Za boljšo implementacijo so predstavljeni ključni dejavniki za implementacijo in prihodnost hibridnega dela. Sledi še predstavitev mladih na delovnem mestu, ki so ciljna skupina te naloge, torej predstavniki generacij Y in Z ter njihove lastnosti, enakosti in razlike.

Teoretičnemu delu sledi empirični del z empirično raziskavo, kjer so predstavljene hipoteze in kako se je na podlagi postavljenih hipotez postavil vprašalnik. Sledi predstavitev vzorca sodelujočih anketirancev in predstavitev zbranih rezultatov. Na podlagi rezultatov so bile preverjene hipoteze. Sledijo interpretacija rezultatov, prispevki raziskave in omejitve, ki so bile opažene tekom opravljanja raziskave.

2 OBLIKE OPRAVLJANJA DELA

V poglavju predstavljam razvoj dela od prvih delovnih nalog z namenom preživetja do današnjega dela z namenom zaslužka in kakšnih vseh oblik se danes poslužujemo. Predstavljene so osnovne oblike fleksibilnega dela s poglobljeno analizo dela od doma.

2.1 Razvoj oblik dela skozi čas

Za začetek se najprej vprašajmo, kaj sploh je delo. Sama beseda 'delo' ima širok pomen, ki je lahko odvisen od konteksta, okoliščin in posameznika. Za vsakega posameznika lahko delo pomeni različno stvar, saj večina posameznikov delo dojema različno. Za nekoga je lahko vrtnarjenje delo, medtem ko drugi delo definirajo izključno kot delo, opravljeno v službi, z namenom prejetja plačila, spet tretji pa svoje plačano delo zaradi zadovoljstva ob opravljanju le-tega opisujejo kot hobi ali življenjski stil.

Slovar slovenskega knjižnega jezika ima več definicij za delo (2014). Kot prvo definicijo najdemo »zavestno uporabljanje telesne ali duševne energije za pridobivanje dobrin«, sledi »delanje, vezano na določeno področje« in »kot vir zaslužka«, komaj na šestem mestu pa je delo definirano kot »zaposlitev, služba«, ki sta tudi označeni kot sopomenki dela. Sopomenki dela sta tudi trud in napor, hkrati pa je delo opisano kot, »kar se uresničuje z zavestnim uporabljanjem telesne ali duševne energije za pridobivanje dobrin«.

Po drugi strani pa Encyclopaedia Britannica (2023) definira delo kot »dejavnosti in delo, ki so potrebni za preživetje družbe«. Delo predstavlja velik del vsakdana ljudi tako glede na porabljen čas kot na vrednost, ki nam jo predstavlja kot posameznikom in kot temeljni vir prihodka (Anker in drugi, 2003).

Tudi skozi zgodovino vidimo različne definicije in opise dela, kot se je tudi samo delo skozi zgodovino spreminjalo. Že od nekdaj je bilo delo primarni način zadovoljevanja fizičnih potreb, kot so hrana, oblačila in zatočišče. Skozi zgodovino je delovni proces določal značilnosti civilizacije, medtem ko so politične, gospodarske in kulturne značilnosti družbe

oblikovale delovni proces. Različne okoliščine in večji dogodki so vplivali na razvoj dela in civilizacij v določenih točkah v zgodovini človeštva (Kranzberg in Hannan, 2023).

Prvi zametki dela segajo v kameno dobo, kjer so se že organizirali v skupine z različnimi nalogami; lovljenje, nabiranje, varovanje in skrb za otroke. Delo se je delilo predvsem glede na starost, zmožnosti in spol. Z razvojem poljedelstva, ki je delno zamenjalo intenzivno in zahtevno lovljenje, so imeli posamezniki več časa in razvilo se je lončarstvo, tekstilstvo ter izdelovanje orodja in orožja. Zadostne količine hrane so tako privedle k spremembi dela. Odkritje bronine in bakra je pripomoglo k razvoju družb in mest in tako so se razvila nova področja dela, ki niso bila ključna več samo za pridobivanje hrane, preživetje in skrb za nasledstvo. Razvilo se je trgovanje, medicina, zaradi potreb varovanja pred vdori pa tudi obramba (Encyclopaedia Britannica, 2023).

V obdobju antike se je družba razdelila na družbene sloje in delo se začel deliti ne le glede na dane lastnosti, ampak glede na položaj v družbi. Razvijejo se že prve delavnice, kjer je skupina delavcev delovala pod vodstvom obrtnika, kar spominja na današnje delo v tovarnah. Že v 14. stoletju tudi zasledimo razvoj odnosa delodajalec – delavec, ko razpadejo delavski cehi in postanejo vajenci in pripravniki svobodni delavci (Encyclopaedia Britannica, 2023).

Med obdobjem odkrivanja sveta so se povečale zaloge surovin, pridobljenih na novo odkritih deželah, odprli so se novi trgi, primerni za trgovanje, in razvila sta se denar in bančništvo. To je spodbudilo razvoj novih produktov in tudi tehnologij, kar je privedlo do masovnega dela v tovarnah in kasneje do prve industrijske revolucije ter odkritja parnega stroja. Novi stroji so povečali produktivnost, spodbudili boljšo organizacijo dela in omogočili začetek masovne proizvodnje. Proizvodni proces so začeli deliti na manjše procese, kjer vsak delavec opravlja samo en proces, za katerega se je lahko hitreje specializiral in tako naredil veliko več. Najbolj znana proizvodna linija, ki je spremenila način dela, je nastala v avtomobilski tovarni Ford, kjer so uvedli fiksne in udobne postaje za delavce in premikanje produkta s pomočjo vrvi prek vseh postaj. Ta proces je znatno skrajšal čas izdelovanja produktov, s tem pa tudi znižal cene, zaradi česar so bili produkti lažje dostopni na trgu, so se več prodajali, kar je še dodatno spodbudilo proizvodnjo (Kranzberg in Hannan, 2023).

Nižanje cen in rast masovne produkcije sta skozi razvoj privedla do izuma motorja in druge industrijske revolucije. Zaradi strojev, ki so opravljali velik del procesa, delavci niso več potrebovali določenih znanj in spretnosti, zato je lahko kdor koli delal v proizvodnji. Tako je nižje kvalificirana sila prevzela delo za proizvodnim trakom, višje kvalificirana sila pa se je specializirala za področja, kot so računovodstvo, prodaja, marketing, razvoj in inženirstvo. Podjetja so se z namenom pridobivanja novih surovin, zunanjega izvajanja sestavljanja komponent in potrebe po širjenju trga začela širiti preko meja lastnih držav (Kranzberg in Hannan, 2023).

Razvoj računalnika in uporaba elektronike za avtomatizacijo procesov sta privedla do tretje industrijske revolucije. Ta je eksponentno spodbudila razvoj in tako se trenutno nahajamo v četrti industrijski revoluciji, ki jo ženejo internet, 3D-tiskanje, umetna inteligenca in digitalizacija. Revolucija je v kratkem času zavzela cel svet, spremembe so vidne na vsakem področju in spremembe se dogajajo hitreje kot kadar koli prej (Xu in drugi, 2018).

Četrta industrijska revolucija se je komaj dobro začela in že vidimo konkretne spremembe, ki pa bodo s časom postale še samo bolj izrazite. Tako kot s preteklimi revolucijami bodo tudi pri tokratni revoluciji določeni poklici izginili in zamenjali jih bodo novi. Predvideno je, da bo tehnologija nadomestila določene poklice, ki so lahko bolj učinkovito in hitreje opravljeni s pomočjo tehnologije. Na drugi strani pa imamo pozitiven učinek digitalizacije, ko se trg širi in razvija z novimi produkti, kar ustvarja potrebe po novih podjetjih, zaposlitvah ali celo panogah. Na tehnologijo tako ne smemo gledati kot na sovražnika, temveč jo uporabiti v naš prid, za olajšanje in izboljšanje nalog (Schwab, 2017).

2.2 Delo v pisarni

Delo je skozi zgodovino doživelo pomembne spremembe. Od približno leta 1900 se je začela razvijati zgodovina dela kot del širše gospodarske in družbene zgodovine. Osredotočala se je predvsem na plačano delo, delovne pogoje, delovni čas in delovno disciplino. Plačano delo je obstajalo že v predindustrijskih družbah, z industrializacijo v 19. stoletju pa je postalo prevladujoča oblika zaposlitve. Zanj so značilni jasna ločitev med delom in prostim časom, specializacija delovnih nalog in stroga regulacija. Z industrializacijo se ni uveljavil le tovarniški sistem, ampak so imela pomembno vlogo tudi obrtna dela in storitveni sektor (Ehmer, 2015).

Dandanes je pisarna ključni dejavnik dela, saj je to prostor, kjer preživimo večino našega časa in ima tako velik vpliv na posameznika. Čeprav vsak posameznik potrebuje za delo nek lasten prostor, so pisarne podaljšek organizacij, kot njihova last in pod njihovim nadzorom. Ker delovno okolje vpliva na posameznike, je to osnova za njihovo delo, produktivnost in zadovoljstvo (Bodin Danielsson, 2008).

Danes je pisarna podjetja osrednji del dogajanja in kulture za vse zaposlene. Iz tega lahko sklepamo, da druženje in socializiranje v pisarni predstavljata višje zadovoljstvo. To je opazno predvsem pri tistih, ki se za delo od doma ne odločajo zaradi strahu pred izolacijo, po drugi strani pa je slabost dela v pisarni izguba avtonomnosti in fleksibilnosti na delovnem mestu (Morganson in drugi, 2010).

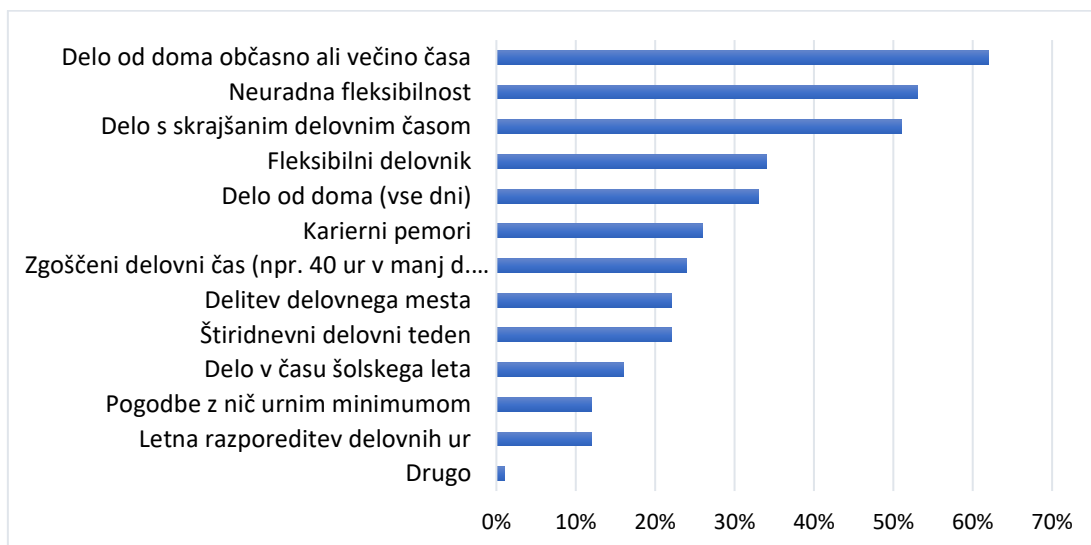
2.3 Fleksibilne oblike dela

Podjetja se čedalje bolj poslužujejo fleksibilnih oblik dela, predvsem z vidika potreb na trgu, saj je pri mladih čedalje bolj opaziti željo po fleksibilnosti. Fleksibilne oblike dela imajo

običajno fleksibilni način razporejanja časa ali fleksibilno lokacijo dela, nekatere oblike dela pa tudi oboje hkrati. Omondi in K'Obonyo (2018) delita osem osnovnih in najpogostejših fleksibilnih oblik dela:

- delo na daljavo in delo od doma (angl. telework) – opravljanje dela zunaj običajnega delovnega mesta, kar vključuje tudi delo od doma;
- zgoščeni delovni čas (angl. compressed workweek) – polni delovni čas je razporejen na manj dni, z daljšim delovnikom;
- delo s krajšim delovnim časom (angl. Part time job) – zaposleni dela manj kot polni delovni čas, običajno tudi z manj delovnimi dnevi;
- deljenje dela (angl. Jobsharing) – dve osebi si delita eno delovno mesto in delovni čas;
- fleksibilni delovni čas (angl. Flexitime) – začetek in konec delovnega dne določa delavec sam, znotraj dogovorjenih omejitev;
- postopno upokojevanje (angl. Phased retirement) – starejši delavci sami izberejo čas upokojitve, s postopnim krajšanjem delovnih ur;
- pogodbeno delo (angl. Contract work) – delo po projektu na podlagi pogodbe in
- možnost daljših odsotnosti (angl. Sabbaticle, leave) – daljša odsotnost brez izgube zaposlitve.

Slika 1: Fleksibilne oblike dela



Vir: prirejeno po CIPD (2023).

Iz druge raziskave narejene v Veliki Britaniji, vidimo še drugo delitev fleksibilnih oblik dela. Kot vidno na sliki 1, je najpogostejša oblika pri kar 62 % zaposlenih oziroma podjetjih, kjer delajo, delo od doma občasno ali večino časa. Sledi neuradna fleksibilnost, kar zaposleni razumejo kot sprotno prilagajanje ur in lokacije po dogovoru z nadrejenim, torej v osnovi ista oblika kot prejšnja postavka, samo brez formalnega vidika. Takoj za njim pa sledi še delo s skrajšanim delovnim časom. Sledijo še fleksibilni delovnik, štiridnevni delovnik, deljenje delovnega mesta in ostale manj pogoste oblike (CIPD, 2023).

Delo na daljavo je definirano kot delo kjer koli ali kot delo na oddaljeni lokaciji in je ena od oblik fleksibilnega dela (Morganson in drugi, 2010). Pred koncem prejšnjega tisočletja je bila ocenjena številka ljudi, ki se poslužujejo dela na daljavo v Združenih državah Amerike, med 3 in 8 % delovne sile (Kurland in Bailey, 1999).

Ideja za delo na daljavo (angl. telework) se je prvič pojavila v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, kot rešitev množičnim zastojem na poti do službe in onesnaževanju zraka. Delo na daljavo se je prijelo predvsem v podjetjih in industrijah, kjer so želeli znižati stroške in privabiti višje izobražen kader, ki zahteva večjo fleksibilnost. Ključni del dela na daljavo je, da je vsak zaposleni na nek način povezan s službo. Včasih je bilo z omejeno komunikacijo prek telefona, faksa ali e-pošte veliko težje, kot je to danes (Kurland in Bailey, 1999).

Delo na daljavo opisuje več različnih vrst dela. Nam najbolj poznana in razširjena oblika je delo od doma, poznamo tudi delo v satelitskih pisarnah, ki so locirane bližje delavcu kot glavne pisarne in delo na terenu (Morganson in drugi, 2010).

2.4 Delo od doma

Delo na domu se po navedbah Ministrstvo za digitalno preobrazbo (2023) šteje delo, ki ga zaposleni opravlja na domu oziroma na izbrani lokaciji. Dogovor se med delodajalcem in zaposlenim sklene s pogodbo o zaposlitvi.

Širjenje dela od doma predpisujemo predvsem napredkom v tehnologiji in spremembam v ekonomiji. Prenosni računalniki, majhni telefoni in premik iz proizvodne v informacijsko ekonomijo so vsi zaslužni za velik premik v to smer. Dodatna spodbuda je bila želja po zmanjšanju prometnih zastojev in onesnaževanja okolja, kar so tudi podpirale oblasti držav.

Analiza sektorjev, kje je bilo opravljenega največ dela od doma, iz leta 2018, je pokazala največji delež v sektorju informacijske tehnologije, z dobrimi 40 % zaposlenih, ki delajo občasno ali običajno od doma. Tesno za njim so zaposleni v poslovnih storitvah, ki temeljijo na znanju, sektor izobraževanja in založništvo, vsi nad 30 %. Nad 20 % zaposlenih je delalo občasno ali običajno od doma tudi v sektorju poslovanja z nepremičninami, telekomunikacij, umetnosti in financ. Razumljivo je najmanjši delež v sektorjih, kjer je primarno fizično delo ali velik poudarek na stiku s strankami, kot so proizvodnja, kozmetične storitve, turistične storitve in trgovina (Milasi in drugi, 2020).

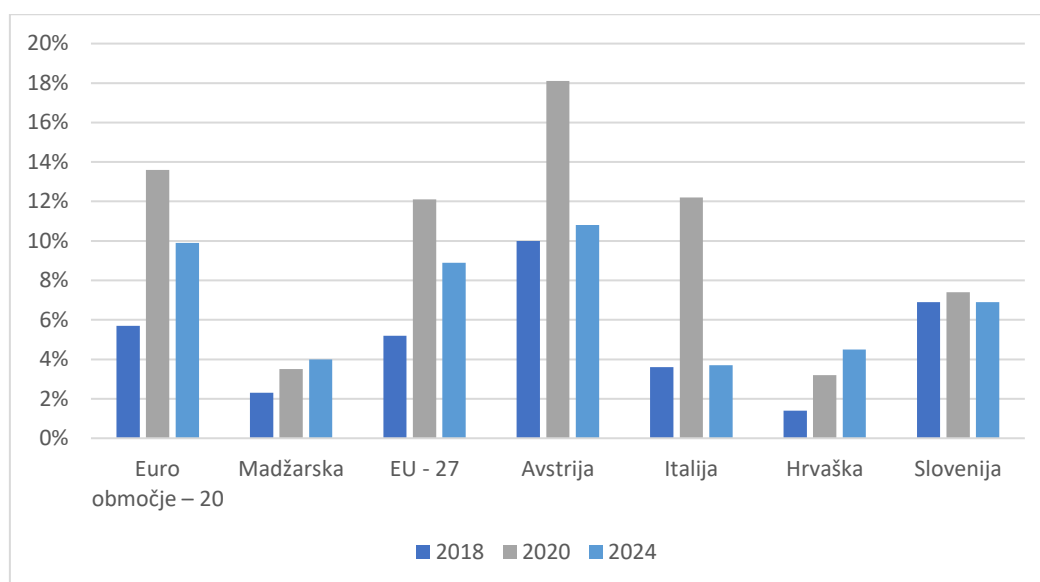
Največ dela od doma so se posluževali predvsem zaposleni na višjih položajih, ki imajo zagotovljene največ avtonomije in delujejo predvsem v nalogah, ki temeljijo na znanju. Hkrati je torej delo od doma povezano predvsem z boljše plačanimi službami (Milasi in drugi, 2020).

Pred pandemijo je v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) samo 15 % delovnega prebivalstva že preizkusilo delo na daljavo, od tega je samo 5 % običajno delalo na daljavo. Večino tega

deleža predstavljajo samozaposleni, ki običajno nimajo pisarn in torej delajo, kjer lahko. V Sloveniji je bil delež zaposlenih, ki so včasih ali redno delali na daljavo, malo nad povprečjem EU, pri 17 %. V primerjavi s podatki iz leta 2009 se je ta odstotek dvignil z 12 % (Milasi in drugi, 2020).

Za največji porast dela od doma pa je zaslužna pandemija. Zaprtje in potreba po ohranjanju razdalje sta prestavila vsa neključna delovna mesta v domače pisarne. Ta premik je privedel do veliko sprememb, saj so v kratkem času podjetja morala spremeniti svoj način dela, kar je vključevalo tudi investicijo v tehnologijo, ki olajša delo od doma. Hkrati so se tudi zaposleni morali privaditi na nov način dela, z novo tehnologijo in tehnikami. Podjetja, ki so več vložila v to spremembo, so danes bolj pripravljena nadaljevati s tem načinom dela, hkrati pa so se na tak način dela privadili tudi zaposleni (Brynjolfsson in drugi, 2020).

Slika 2: Delež zaposlenih, ki običajno delajo od doma



Vir: prirejeno po Eurostat (2025).

Slika 2 prikazuje delež zaposlenih, ki običajno delajo od doma. Opazen je drastičen dvig deleža v času pandemije pri vseh izbranih državah. Zanimivi pa sta dve različni smeri po pandemiji, saj se je del držav, med njimi tudi Slovenija, vrnilo v predkoronsko stanje, drugi del pa je še dodatno zrasel. Razliko lahko pripisujemo delno predhodno nizki vrednosti, ki je bila izrazito pod povprečjem EU, in uspešnemu preizkusu te prakse, ki je mnoge delodajalce prepričala v nadaljnjo prakso. V povprečju je torej največji delež prebivalstva delal od doma med časom zaprtja, se je pa povprečje danes iz predkoronskih 5 % v EU dvignilo na 9 %. Padec na predkoronske odstotke je možno razložiti s trendom vračanja zaposlenih na delovna mesta iz začetka leta 2024 (Eurostat, 2025).

Podjetja, kot so Google, Amazon, Meta in Apple, so v začetku leta 2024 uvedla obvezno prisotnost na delovnem mestu v pisarni za vsaj tri dni na teden. Zoom, glavni zmagovalec

pandemije, prav tako trenutno zahteva prisotnost v pisarni dva dni, kot tudi Netflix in SAP, X pa je šel celo v takšno skrajnost, da lahko zaposleni delajo še samo izključno v pisarni. Ta podjetja pa niso edina, so pa zgled za ostala podjetja (TeamBlind, 2024).

2.4.1 Prednosti dela od doma

Delo od doma ima samo po sebi tako prednosti kot slabosti. V nadaljevanju bom opisala splošne prednosti in slabosti, moramo pa imeti v mislih, da so to na koncu pri izbiri načina dela zelo subjektivne ocene, kaj je dejansko plus in kaj minus.

Delo od doma ima prednost nižjih stroškov prevoza za podjetja kot tudi nižje stroške izplačila za delodajalce. Vožnja na delovno mesto lahko za zaposlene iz bolj oddaljenih relacij predstavlja velik del dneva, ki bi lahko bil drugače izkoriščen. Zaposleni imajo brez nepotrebne vožnje posledično več časa za druženje z bližnjimi in za opravljanje različnih aktivnosti ter tako izpopolnjujejo sebe, zaradi česar so tudi bolj zadovoljni s službo (Nandan in Madan, 2022). Poleg tega je analiza Barbour in drugi (2024) dokazala, da se z večjo oddaljenostjo zaposlenega od delovnega mesta verjetnost za večjo produktivnost poveča. Omembe vredno pa je tudi dejstvo, da zmanjšanje prevoženih kilometrov pozitivno vpliva na okolje in zrak, hkrati pa pripomore k manjšanju zastojev v natrpanih večjih mestih.

Prednost dela od doma je opazna tudi pri družinah in mladih starših, kjer starši ne rabijo skrbeti za iskanje vrtca ali varstva, prav tako pa ne izgubljajo dragocenega družinskega časa s prevozom. Delo od doma torej zaposlenim omogoča prihranke, tako časovne kot denarne (Adekoya in drugi, 2022). Raziskava Merkuž in Mihelič (2023) je šla še korak dlje in pokazala, da lahko pozitiven pojav odnosa družina – delo v času dela od doma privede do večjega zadovoljstva pri delu.

Prednosti, opazne s strani zaposlenih, so predvsem boljši nadzor nad delom z lastnim prerazporejanjem dela, prijetno okolje brez motečih dejavnikov, boljše razmerje med delom in prostim časom ter posledično večje zadovoljstvo pri delu (Kurland in Bailey, 1999). Razporejanje dela v lastnih okvirjih je velika prednost, sta pa tu ključna dejavnika organiziranost in motivacija posameznika. Če zaposleni nima organizacijskega sistema in volje za delo, bo bolje delal v pisarni pod budnim očesom nadrejenih (Gutman in drugi, 2024).

Nadzor nad, kje in kdaj je ključen dejavnik pri delu za mnogo zaposlenih. Naj je to delo s terase namesto pisarne, sobe, možnost uporabe telefona brez glasov iz ozadja ali delo pozno v noč, vsak ima svoje preference, kar se tiče dela, in pogoje za najboljše opravljeno delo. Pogosto se pojavi tudi primer, kjer je zaposleni že opravil svoje delo, vendar mora zaradi videza svoje delo podaljšati, ali konstantni pritisk, da je posameznik videti, da dela, čeprav nima veliko dela (Sytch in Greer, 2020). Takšen primer velja seveda samo za podjetja, kjer se delo ne ocenjuje po dejansko opravljenem delu, ampak po urah, preživetih za pisalno mizo.

Ponavljajoči se prednosti v različnih raziskavah sta avtonomnost pri lastnem delu in odločitvah ter fleksibilnost glede delovnega časa in tudi premorov. Omogočanje dela od doma s strani podjetja izraža tudi zaupanje in razumevanje do svojih zaposlenih, kar se v večini primerov podjetjem povrne z zvestobo in bolj pozitivnim odnosom (Morganson in drugi, 2010).

Glavne prednosti, ki so povezane z delom od doma, za podjetja so višja produktivnost zaposlenih zaradi manj motenj iz okolja, zaposleni manj manjkajo pri delu, opazno nižji so stroški za prevoz in pisarne, fluktuacija na delovnih mestih je manjša in s tem je zadovoljstvo višje (Kurland in Bailey, 1999). Do enakih zaključkov sta prišla tudi Fan in Moen (2023) v svoji raziskavi, kjer so zaposleni pri delu od doma objasnili, da se lahko zaradi manj motečih dejavnikov veliko bolj koncentrirajo in hitreje ter celo bolje opravijo svoje delo.

Delodajalci opazijo prednosti dela na daljavo pri širšem bazenu kandidatov. Ker zaposleni niso geografsko odvisni od lokacije podjetja, lahko podjetja najdejo kakovosten kader iz oddaljenih mest ali celo izven mej lastne države, če jim to delo omogoča. Poleg večje izbire je na voljo tudi boljša izbira kandidatov, ki danes že zahtevajo pogoj vsaj delne opcije dela od doma (Sytch in Greer, 2020).

Okolje domače pisarne predstavlja v večini primerov tako pozitivno kot negativno lastnost. Pozitivni vidik je lastno urejanje okolice, torej temperature, svetlobe, motečih zvokov iz okolja in kakovosti zraka. Sami zaposleni imajo torej nadzor nad termostatom in odpiranjem oken, kar načeloma nimajo na voljo v pisarnah. Na drugi strani pa je domača oprema lahko izvor nezadovoljstva. Nepravilen stol, miza in ekran, slab internet in računalnik drastično zmanjšajo zadovoljstvo z delom doma (Stroom in drugi, 2024). Tudi raziskava Fan in Moen (2023) je kot prednost izpostavila domače udobje, naj bo to pravilna temperatura, domača oblačila ali delo brez čevljev.

Delo od doma samo po sebi ne zagotavlja učinkovitih delavcev. Zavedati se moramo, da delo od doma ni primerno za vsakogar, prav tako pa tudi ni prava izbira, če si delavec ne zna razporejati časa in nalog (Adekoya in drugi, 2022). To dejstvo potrjuje tudi raziskava Stroom in drugi (2024), ki je pokazala nižjo ocenjeno produktivnost pri delu od doma pri posameznikih.

2.4.2 Slabosti dela od doma

Na drugi strani pa moramo biti pozorni tudi na slabosti in izzive, ki so ključni dejavnik, da delo od doma ni bolj razširjeno in tudi mogoče ne bo. Podjetja se srečujejo z izzivom nadzora dela zaposlenih, mentorstva in učenja, vodenja, ohranjanja kulture v podjetju, koordinacije dela in komunikacije (Kurland in Bailey, 1999).

Kar zavira hitrejše širjenje pojava dela od doma, je predvsem nezaupanje delodajalcev, ki ne verjamejo, da so njihovi zaposleni isto produktivni brez njihovega konstantnega nadzora. Je

pa opazen trend, da čedalje več podjetij omogoča hibridno delo, vendar zahtevajo od zaposlenih isto raven produktivnosti ali celo višjo (Adekoya in drugi, 2022).

Zaposleni se pri delu od doma srečujejo z izzivom dokazovanja opravljenega dela in komunikacijo, fokusiranjem, izziv je tudi vzpostaviti zdravo razmerje med delom in prostim časom, kot je to lažje definirati na delovnem mestu. Izziv predstavlja tudi vzpostaviti primerno delovno okolje z vsemi tehnološkimi dodatki in opravljanje različnih tehnologij (Kurland in Bailey, 1999). Posamezniki s slabšimi tehnološkimi veščinami težje usvojijo določene sisteme in programe, ki so potrebni za nemoteno delo od doma (Gutman in drugi, 2024).

Glavna slabost, ki jo pri delu na daljavo vidijo tudi privrženci takšnega dela, je izolacija, saj je stik s sodelavci, nadrejenimi ali strankami zelo omejen, kar tudi zmanjša povezovanje, ohranjanje službene kulture in posledično zadovoljstvo pri delu (Morganson in drugi, 2010). Stik s sodelavci in povezanost imata tudi pomemben del pri posameznikovem občutku smisla. Delo v pisarni v bližini sodelavcev, deljenje izkušenj in povezovanje, predvsem na skupnih projektih, dajejo zaposlenim v službi večji smisel v primerjavi z opravljanjem istega dela na daljavo (Suri in Bajpai, 2023).

Ista raziskava Suri in Bajpai (2023) pa je pokazala tudi popolnoma drugačne rezultate od predhodno omenjenega smisla v bližini sodelavcev. Del posameznikov meni, da so po drugi strani takšna sodelovanja precenjena, saj so lahko velika ovira od dejanskega dela. Ohranjanje stikov in sodelovanje lahko vzame veliko časa, na račun česar pa večkrat trpi predvsem produktivnost. Delo v domači pisarni je za takšne posameznike boljše rešitev, saj vidijo smisel predvsem v opravljanju svojega dela.

Negativen vpliv dela od doma je do neke mere odvisen tudi od spola zaposlenega in otrok. Negativen vpliv pri moških, tako z otroki kot brez njih, ni tako opazen, saj otroci in hišna opravila ne vplivajo na konflikt med delom in službo ter na konflikt med službo in delom. Po drugi strani pa je pri ženskah, predvsem tistih z mlajšimi otroki, korelacija med delom od doma in konfliktom med delom in službo opazna. Vloga spola ima vpliv, v katero smer se konflikt nagiba. Ženske s tradicionalnim pogledom na spolne vloge opažajo večji konflikt med družino in delom, saj se večkrat čutijo dolžne tudi med delom skrbeti za otroke in opravljati hišna opravila. Konflikt med delom in družino pa je večji pri materah z bolj egalitarnim prestopom, katere večkrat v ospredje postavljajo delo, namesto družine (Yucel in Chung, 2023).

Raziskava Gibbs in drugi (2024) je pokazala, da so zaposleni med delom popolnoma v pisarni oziroma popolnoma od doma ustvarili več idej kot tisti, ki opravljajo hibridno delo. Samo delo od doma torej ne prinese manj inovacij, temneč inovacijo motijo spremembe in inkonsistenca. Hibridno delo lahko predstavlja tudi dnevne spremembe delovnega okolja, kar še posebej oteži timsko sodelovanje, saj so nekateri sodelavci od doma, drugi pa v pisarni. Skupinski pogovori so tako zelo oteženi, potrebno je več časa in energije za

koordinacijo. Ne samo skupinski pogovori, tudi vsakodnevni pogovori so velikokrat lahko ključ do napredka v razmišljanju. Kljub manjši količini idej zaposlenih, ki delo opravljajo hibridno, pa so ideje njihovih idej v poprečju primerljive s tistimi posamezniki, ki delajo samo od doma. V obeh primerih, tako količini kot kakovosti, je zmagovalec torej delo v pisarni.

Delo od doma predstavlja slabost za zaposlene, kadar ne znajo postavljati ovir. Tako ovir do službe kot ovir do njihovega okolja. Vsak zaposleni se mora zavedati, koliko časa potrebuje za službo, da opravi svoje naloge, in da ne dela cele dneve, hkrati pa tudi da vedeti svoji okolici, da mora opraviti svoje delo in kdaj bo na voljo, za boljše ravnovesje med delom in življenjem.

3 HIBRIDNO DELO

V okviru osrednjega poglavja so predstavljeni fenomen hibridnega dela, njegove lastnosti za privlačnost med mladimi in dejavniki uspešne implementacije. Za konec pa še pregled prihodnosti, ki ga ima hibridno delo.

3.1 Pojav in razvoj hibridnega dela

Hibridno delo je oblika dela, ki omogoča zaposlenim kombinacijo dela od doma in dela v pisarni. Tako lahko zaposleni nekaj dni v tednu delajo v pisarni, preostanek pa od doma, to pa si prilagajajo glede na njihove potrebe, ki so vezane na njihovo pozicijo in naloge. Zaradi projektov, kjer imajo zaposleni skupinske sestanke in delajo na fizičnih projektih, je zaželeno, da so zaposleni v službi, ostale dneve pa si lahko poljubno razdelijo. Običajno so urniki dela od doma fleksibilni, lahko so pa tudi fiksno določeni z dnevi, ko zaposleni morajo obiskati pisarno.

Po analizi Brown in Tousey (2023) je vrednost zaposlenih, ki so delali vsaj nekaj delovnih dni v celoti od doma, v letu že pred pandemijo znašala okoli 15 %. Na začetku pandemije je ta vrednost v Združenih državah Amerike zrastle na 42 %, v času največjih zaprtij pa je bila ta vrednost še večja. Za primerjavo je ta številka v Veliki Britaniji znašala še malenkost več, okoli 47 % celotnega delovnega prebivalstva (Platts in drugi, 2022).

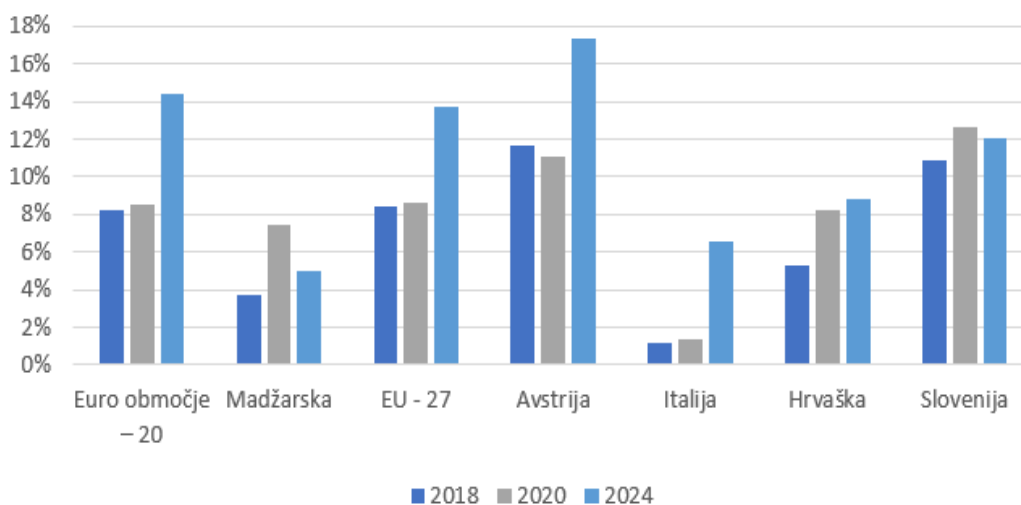
Okoliščine so se po koncu spremenile, delodajalci so ponovno predstavili vse zaposlene v svoje pisarne, marsikateri delavec pa nad tem ni bil navdušen. S tem so se začela pojavljati odstopanja med željami zaposlenih ter željami in plani delodajalcev. Ta odstopanja so odvisna od več dejavnikov, so pa najmanjša pri zaposlenih z višjimi plačami, ki živijo v večjih mestih. V večjih mestih je takšnih primerov največ primarno zato, ker je v večjih mestih na voljo več služb, z boljšimi plačami in tudi boljšimi delovnimi pogoji. Večja mesta pa so navsezadnje povezana tudi z boljšo internetno povezavo, kar še večja verjetnost za delo od doma (Brown in Tousey, 2023).

Ista analiza je pokazala tudi razliko med željami delodajalcev in zaposlenih ter kako so se spreminjale med pandemijo in po njej. Želje zaposlenih glede načina dela se tekom analize niso veliko spreminjale in so ohranjale povprečno 45 % delovnih dni v letu, opravljenih od doma. Po drugi strani pa so zaposleni menili, da se je želja njihovih delodajalcev dvignila s povprečnih 20 na 28 %. Ta dvig pričakovanj je lahko razlog večjega zadovoljstva pri opciji dela od doma in uspeha (Brown in Tousey, 2023).

Večina zaposlenih je po zaključku zaprtja še vedno mnenja, da bi raje delali od doma, vsaj v delni obliki. Poleg tega so se nekateri pripravljene tudi odpovedati deležu plače za možnost izbire. Zaposleni tudi menijo, da so pri delu od doma enako produktivni kot pri delu v pisarnah, kar nakazuje, da bo delo od doma v določenih merah še vztrajalo naprej (Stroom in drugi, 2024).

Trend razpršenosti delovnih mest se je očitno spremenil med pandemijo in po njej, z manjšanjem deleža prebivalcev, ki dnevno migrirajo na delo. Takšne spremembe lahko drastično spremenijo razumevanje delovnega okolja in dela samega po sebi. Podjetja bodo morala biti čedalje bolj pozorna na ta trend in ustrezno prilagoditi svoje strategije (Cheung in drugi, 2023).

Slika 3: Delež zaposlenih, ki občasno delajo od doma



Vir: prirejeno po Eurostat (2025).

S slike 3 razberemo delež zaposlenih, ki občasno delajo od doma in torej prakticirajo hibridni način dela. Pri tem grafu se opazi višji delež zaposlenih kot pri grafu, kjer posamezniki v večini delajo od doma. Prav tako je tu opaziti tudi malo drugačne spremembe po pandemiji, saj vidimo, da je v vseh izbranih državah delež zaposlenih večji po pandemiji kot pred njo. To potrjuje trenutne raziskave, ki kažejo, da so zaposleni med pandemijo odkrili koristi dela od doma, kljub njihovim slabostim, in jih sedaj izkoriščajo pri hibridnem načinu dela (Eurostat, 2025).

Raziskave po pandemiji prikazujejo nov način odnosa na delovnem mestu tako za zaposlene kot delodajalce. Zaposleni opažajo, da so delodajalci bolj razumevajoči do razmerja med delom in življenjem in da nudijo večjo podporo. Delodajalci izkazujejo tudi več zaupanja v delo od doma in zaposlenim zaupajo, da bo delo narejeno tako doma kot v pisarni. Je pa tu opazna preferenca za hibridno delo v primerjavi z delom izključno doma, za katerega tudi verjamejo, da bo stalna praksa v prihodnosti (Suri in Bajpai, 2023).

Raziskava Adekoya in drugi (2022) je pokazala, da so tako zaposleni kot delodajalci mnenja, da so se zaposlenim med delom od doma izboljšale njihove mehke veščine, kritično razmišljanje, ustvarjalnost, komunikacija in celo timsko delo. Te veščine so tudi ključne za uspešno opravljanje dela od doma.

Pri ocenjevanju prihodnosti hibridnega dela se delodajalci vprašajo, kakšni so stroški in prednosti hibridnega dela. Zaradi večje odsotnosti delavcev v pisarni si lahko zaposleni v podjetju delijo mize, kar lahko drastično vpliva na strošek najemnine prostorov in opreme. Hkrati zahteva delo od doma novo tehnološko opremo za brezhibno opravljanje takšnega dela (Sytch in Greer, 2020). Takšna presoja je s strani podjetja ključen prvi korak pri odločanju za uvedbo, podaljšanje ali ukinitve hibridnega dela.

Na podlagi analize Brown in Tousey (2023) lahko pridemo do določenih karakteristik, ki ponujajo večjo verjetnost za željo po hibridnem delu. Zaposleni z višjimi plačami imajo pričakovanja po večjem deležu dni, preživetih od doma, hkrati pa so takšna pričakovanja tudi s strani njihovih delodajalcev. Pozitivna povezava je opazna tudi med večjimi in bolj poseljenimi mesti in željo po delu od doma. To željo še dodatno krepijo daljša vožnja na delo in boljše internetne zmogljivosti. Starost na drugi strani negativno vpliva na željo za delo v domači pisarni tako pri zaposlenih kot delodajalcih. Ključen zaključek te analize je tudi dejstvo, da so se v vseh pogledih odstopanja med željami zaposlenih in delodajalcev začela manjšati in torej tudi delodajalci s časom postajajo bolj naklonjeni tej obliki dela.

V primerjavi z delom izključno v pisarni pred pandemijo in delom samo od doma med pandemijo je hibridno delo najboljša možna mešanica obojega. V raziskavi Gutman in drugi (2024) so zaposleni izjavili, da je hibridno delo boljši način dela in da bo v prihodnje to ostala najboljša opcija, kjer lahko zaposleni sami izbirajo, kakšen način dela jim najbolj ustreza. Hkrati izražajo celo strah pred vrnitvijo k delu izključno v pisarni.

3.2 Prednosti hibridnega dela

Hibridno delo v teoriji omogoča izkoriščanje prednosti tako dela od doma kot dela v pisarni in tako izogibanje vseh slabosti obeh vrst dela. Seveda ni možno izluščiti izključno samo pozitivnih lastnosti, lahko pa se zaposleni z razumevanjem svojih preferenc izogibajo dejavnikom, ki jim manjšajo zadovoljstvo na delovnem mestu.

Najbolj opazna prednost pri hibridnem delu je produktivnost, saj če zaposleni delajo po svojih preferencah, tako dosežejo najvišje zadovoljstvo in so najbolj produktivni. Domačo pisarno izbirajo ob dnevih, kjer se morajo osredotočiti na lastne naloge, pisarno pa predvsem, ko so v planu večji skupinski sestanki in skupinsko delo (Gutman in drugi, 2024).

V raziskavi Adekoya in drugi (2022) se je 35 % udeležencev strinjalo s tem, da bi raje vedno delali od doma, preostali delež, 65 %, pa ima raje hibridno delo. Zaposleni so bili mnenja, da je to najboljša izbira tako za zaposlene kot za delodajalce, saj lahko izkoristijo prednosti dela od doma in dela v pisarni.

Prednost v hibridnem delu je najbolj opazna pri delavcih z različnimi nezmožnostmi. Zaposleni z motnjami sluha bodo v glasni pisarni pod večjim stresom in se bodo težko skoncentrirali. Posamezniki, ki so bolj občutljivi na različne senzorične spremembe okolice, bodo imeli prav tako enake težave. Seveda sem spadajo tudi posamezniki z oteženimi gibalnimi sposobnostmi, ki jim vsakodnevne migracije na delovno mesto predstavljajo dodaten stres, stisko in časovni zalogaj (Gutman in drugi, 2024).

Domače okolje in oprema v domači pisarni imata pozitivno korelacijo z zadovoljstvom pri delu od doma. Dalje ima zadovoljstvo tudi pozitiven odnos z zadovoljstvom pri delu in manjša možnost izgorelosti. Produktivnost je nižja v prisotnosti otrok pri delu od doma in prisotnosti partnerjev med delom (Stroom in drugi, 2024).

Raziskava Stroom in drugi (2024) se je osredotočila tudi na vpliv zračenja domače pisarne. Če je domača pisarna cel dan zračena, to pozitivno vpliva na produktivnost v tolikšni meri, kot negativno vpliva prisotnost otrok. Hkrati zmanjša tudi možnost izgorelosti in večja željo za delo od doma, kar dodatno dokazuje pomembnost ustreznega okolja.

Raziskava Osorio in Madero (2025) predstavlja prednosti dela v pisarni ali dela od doma za zaposlene generacije Z in za delodajalce. Obe možnosti ponujata različne prednosti za zaposlene, ki so bile do sedaj že omenjene in diskutirane, so pa izpostavljene še dodatne prednosti za delodajalce. Z vidika dela v pisarni so to splošna dejstva, ki jih prinese delo v pisarni – vzdrževanje kulture, povezovanja, občutek pripadnosti in zvestobe. Delodajalci v pisarni zaznajo prednost tudi v lažjem nadzoru in podporo, hkrati pa so mnenja, da je delo bolje in hitreje opravljeno z rutino in najboljšimi praksami. Z možnostjo dela od doma delodajalci podpirajo zaposlene v njihovih željah, posledično so jim zaposleni hvaležni in bolj lojalni, in s tem se vzpostavi močnejša kultura zaupanja in odgovornosti na obeh straneh. Delodajalci se iz nadzorovanja dela usmerijo v nadzor opravljenega dela in rezultatov. Omenjeno je tudi nižanje stroškov, tako pisarniških kot operativnih.

Hibridno delo torej predstavlja prednosti dela od doma in dela v pisarni. Povzetek vseh prednosti, ki so opazne pri obeh oblikah dela in se torej izražajo v hibridnem delu, prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Prednosti dela od doma in dela v pisarni

Delo od doma	Delo v pisarni
Višja produktivnost zaradi lastne razporeditve dela in časa	Povezovanje s sodelavci in podjetjem
Nižji stroški prevoza	Skrb za kulturo podjetja
Manj porabljenega časa za prevoz – več prostega časa	Skupinsko delo
Več časa za osebno rast in boljše počutje	Fizični sestanki s strankami
Avtonomnost, lastno razporejanje z delom – višja zvestoba	Učenje, mentoriranje, vodenje s strani vodij
Manj distrakcij okolja in več opravljenega dela	Deljenje idej
Zaposlitev v podjetju kljub oddaljenosti	Zanesljiv dostop do interneta
Lastna ureditev domače pisarne in okolice	Razpoložljivost malice, prigrizkov, kave
Dostop do boljše hrane (lastna kuha)	Vidnost pri vodstvu

Vir: lastno delo.

3.3 Implementacija hibridnega dela

Za uspešno implementacijo in izvedbo dela od doma oziroma hibridnega načina dela je potrebnih več dejavnikov. Opravljanje dela od doma je brez izpolnjevanja določenih pogojev lahko za posameznika zelo stresno in negativno. Med takšne dejavnike štejemo samo naravo dela in panogo, lastnosti posameznikov, okolje oziroma domačo pisarno, odnos vodilnih in podjetja, ustrezno opremo in podporo okolice.

Pri implementaciji dela od doma moramo upoštevati več dejavnikov, tako s strani podjetja, industrije kot tudi zaposlenih. Eden od dejavnikov je industrija ali panoga, v kateri se nahaja podjetje, saj večina industrij zaradi narave dela nima možnosti dela od doma. V Združenih državah Amerike je raziskava v času začetnih stopenj pandemije koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) pokazala, da v panogah, kot so računalništvo in informatika, tehnološka panoga, bančništvo ali računovodstvo, beležijo kar 84-odstotno verjetnost, da je njihovo delo lahko opravljeno od doma. Srednje vrednosti, med 60 in 40 %, predstavljajo panoge, kot so izobraževanje, javna uprava ter tehnične in znanstvene storitve. Na drugi strani najdemo panoge proizvodnje, gradbeništva, pridelave hrane, storitve, gostinstvo in zabavo, kjer zgolj 23 % zaposlenih meni, da je večino njihovega dela možno opraviti na daljavo. Najnižjo vrednost pa predstavljata panogi maloprodaje in logistike, kjer samo 16 % zaposlenih meni, da lahko delo opravljajo od doma (Parker in drugi, 2020).

Drugi pomemben dejavnik so demografske lastnosti, kot so starost, spol, izobrazba in družbeni položaj. V raziskavi Teo in drugi (1998) je bilo kljub predpostavljeni hipotezi, da so ženske bolj naklonjene delu od doma, dokazano, da temu ni tako med zaposlenimi v informacijski tehnologiji. Predpostavke so bile postavljene na podlagi dejstva, da imajo

ženske, ki delajo od doma, več časa za družino, boljše razpolagajo s časom in skrbijo za otroke. Kljub temu da je to še vedno eden od razlogov za izbiro dela od doma, je dandanes skrb za družino bolj enakomerno razporejena med partnerji. Podobno velja tudi za poročene delavce, pri katerih je opazna višja preferenca za delo od doma, vendar tudi ta dejavnik ni več ključen.

Če upoštevamo izobrazbo kot dejavnik za delo od doma, opazimo izrazite razlike v možnostih dela od doma med bolj in manj izobraženimi posamezniki. Več kot 60 % tistih z univerzitetno ali višjo izobrazbo meni, da je njihovo delo lahko opravljeno od doma. Ta številka se pri posameznikih z izobrazbo, nižjo od univerzitetne, giblje okoli 20 %. Podobno pravilo velja tudi za družbeni položaj, večina posameznikov z višjim dohodkom lahko opravlja svoje delo na daljavo, medtem ko delavci s srednjim in nižjim dohodkom ne morejo. Prav tako je iz raziskave razvidno, da je za posameznike z višjo izobrazbo in višjim dohodkom bolj verjetno, da delajo od doma ves čas (Parker in drugi, 2020).

Med dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo željo po delu od doma in njegovo uspešnost pri tem, je tudi percepcija varnosti in stabilnosti službe. V podjetjih, kjer vodje cenijo prisotnost zaposlenih in jih na podlagi tega tudi ocenjujejo, imajo zaposleni težnjo čim več časa preživeti v pisarni pod budnim očesom nadrejenih. Ne samo zaradi želje po promociji, tudi zaradi strahu pred izgubo službe se posamezniki ne odločajo za delo od doma (Teo in drugi, 1998).

Poleg percepcije varnosti zaposlitve moramo upoštevati tudi posameznikovo pripadnost podjetju. Tisti, ki čutijo večjo pripadnost, imajo manjšo željo po delu od doma, in obratno. Posamezniki, ki se ne počutijo pripadne podjetju, tudi pogosto ne marajo okolja, kjer delajo, in zato iščejo pobeg pred tem okoljem v delu od doma. Posamezniki pogosto radi delajo svoje delo, vendar ne marajo okolja, kjer delajo. Po drugi strani pa tisti, ki radi delajo v svojem službenem okolju, ne želijo zamenjati tega okolja in zato preferirajo delo v pisarni (Teo in drugi, 1998).

Verjetno najpomembnejši del z vidika posameznika pa je njegova lastna percepcija prednosti in slabosti dela od doma. Če posameznik zazna več prednosti kot slabosti, se bo odločil za delo od doma. Ključne prednosti so prihranki pri času in denarju, več avtonomnosti pri delu in fleksibilnost pri razporejanju dela. Tisti, ki torej zaznajo pozitivne posledice dela od doma, so veliko bolj naklonjeni tej obliki dela. Enako velja tudi za slabosti dela od doma. Zaposleni, ki sta jim pomembni interakcija s sodelavci in socializacija, bodo delo do doma doživljali negativno, zaradi izgube stikov. Podobno velja tudi za izgubo delovnega prostora, ki ga zasedejo tisti, ki delajo v pisarni (Teo in drugi, 1998).

Vodstvo podjetja igra pomembno vlogo v uspešni implementaciji in izvedbi fleksibilnega dela. Za uspešno implementacijo je najprej potrebna vsa infrastruktura za nemoteno delovanje, ki je na voljo vsem zaposlenim. Za učinkovito izvedbo pa je ključen način nadzora vodstva, ki ne zahteva od zaposlenih, da so vedno dosegljivi, in da poročajo vsako

opravljeno nalogo. Takšen nadzor v več primerih samo ovira delavca, da bi opravil več dela z manj nadzora. Tehnika, ki se jo je poslužilo največ podjetij, je decentralizacija vodstva, kar pomeni, da je več vodij dobilo pomembnejšo vlogo, kar je razbremenilo glavnega vodjo, hkrati pa je bil lažji in boljši pretok informacij (Adekoya in drugi, 2022).

Kurland in Bailey (1999) navajata, da se lahko vodstvo večini izzivov izogne s pripravo in s pravilnim sodelovanjem pri delu. Osnova dobrega dela so jasna navodila s strani vodstva in jasne zahteve z obeh strani, z definiranimi osnovami, kot so način komunikacije, načrtovanje, pričakovanja glede uspešnosti, ohranjanje kulture in povezanosti s podjetjem. Ker je ena od prednosti dela od doma poljubna razporeditev dela tekom dneva, je treba definirati ure, ko morajo zaposleni biti dosegljivi, saj lahko omejevanje delovnika demotivira zaposlene.

Jasno definirana pravila, ki veljajo za vse zaposlene, olajšajo delo tako zaposlenim kot delodajalcem. Z nedvoumnimi zakoni, ki ne prepuščajo zaposlenim proste razlage podjetja, dosežejo enakopravnost, transparentnost pa poskrbi za občutek zaupanja (Gutman in drugi, 2024).

Navsezadnje pa moramo upoštevati pri implementaciji hibridnega dela tudi, kakšno delovno okolje imajo zaposleni doma, lastno delovno okolje z ergonomskim stolom in mirom za delo (Yang in drugi, 2023). Ustrezna miza, stol, ekran, internetne sposobnosti, programska oprema, temperatura, svetloba, zvoki itd., vse to mora delodajalec upoštevati za najboljšo produktivnost zaposlenih. Pisarne nimajo dovolj zasebnih sob za sestanke kot tudi večjih sejnih sob za spletne sestanke, zaposleni pa doma nimajo svoje mirne pisarne, z dvema ekranoma in stabilno internetno povezavo (Gutman in drugi, 2024). Odvisno od preferenc v takih primerih zaposleni sami izbirajo, kakšni pogoji jim bolj ugajajo oziroma na kateri dan jim je kateri dejavnik pomembnejši.

Pri upoštevanju vseh predhodno naštetih dejavnikov pa še vedno ni zagotovljena uspešna implementacija hibridnega dela. Za zagotavljanje lažjega in boljšega prehoda na delo od doma ključno vpliva samo podjetje s svojimi strategijami. Za najbolj učinkovit prehod so najprej potrebna izobraževanja za zaposlene in pomoč pri uporabi različnih novih praks. Hkrati pomaga tudi trening vodij, za njihovo uspešno podporo njihovim ekipam. Vodje se morajo hkrati prilagoditi malo drugačnemu nadzoru zaposlenih, s poudarkom na končnem delu in dodani vrednosti, namesto preverjanju prisotnosti. Zagotoviti morajo tudi ustrezno infrastrukturo, kot so sobe za sestanke med zaposlenimi, ki so v pisarni, in tistimi, ki so doma, sejne sobe in ustrezna orodja za komunikacijo, kot sta Slack ali Microsoft Teams. Izbirno podjetja nudijo tudi pomoč pri opremljanju domače pisarne za ustrezno delovno okolje (CIPD, 2024).

Slack in Microsoft pa nista samo trenutna vodilna ponudnika tehnologije, ki omogoča lažje delo doma, ampak sta tudi primera dobre prakse. Slack omogoča svojim zaposlenim hibridno delo, kar zaposleni koristijo primarno za druženje ali skupinska dela, fleksibilni delovni čas,

z določenim delovnim časom, ko morajo vsi zaposleni biti dosegljivi, delo popolnoma na daljavo za zaposlene iz drugih držav in pa petke brez sestankov (OfficeRnD, 2022). Tudi Microsoft uporablja hibridni način dela za več kot 220.000 zaposlenih po celem svetu, saj tako pridobijo najboljše talente in ustvarijo diverzitetu na delovnem mestu. Zaposleni imajo sami možnost izbire lokacije dela, kar jim omogoča najboljša tehnologija in zagotavlja visoko produktivnost, zadržanje zaposlenih in manjši ogljični odtis (Flydesk, b.d.).

4 MLAJŠE GENERACIJE NA DELOVNEM MESTU

Generacija Y in generacija Z sta generaciji, ki sta že nekaj časa aktivni oziroma ravno vstopata na trg dela. Sta generaciji, ki oblikujeta trenutni način dela in tudi dajeta smernice za delo v prihodnosti. Zaradi njihovih generacijskih lastnosti, po katerih se v veliki meri razlikujeta od predhodnih generacij, je ključ za uspeh podjetij zavedanje teh lastnosti in se jim prilagajati v najboljši meri.

4.1 Generacija Y

Generacija Y ali milenijci so osebe, rojene okvirno med letoma 1981 in 1996, katere so zaznamovali dogodki, kot so 9/11, velika depresija leta 2008, internet in razcvet tehnologije. So prva digitalna generacija, ki so se že v mlajših letih srečevali z računalniki, stacionarnimi telefoni in kasneje tudi pametnimi telefoni, zaradi česar imajo danes sposobnosti hitrega prilagajanja na nove tehnologije (Zelazko, 2025).

Ker se je velik del generacije prvič zaposloval v obdobju velike gospodarske krize 2008, so bili takrat primorani iskati službe z nižjimi plačami ali pa so bili celo brezposelni, kar je drastično vplivalo na njihovo rast premoženja. Ta kriza se izraža tudi v dejstvu, da je to generacija, ki je najdlje do sedaj živela pri starših in si ne morejo privoščiti lastne hiše. Prav tako odlašajo z vsemi drugimi večjimi dogodki v življenju, kot so poroka in otroci. Delni razlog za to je tudi večji delež višje izobraženih posameznikov, zaradi česar so se ti večji dogodki v povprečju zamaknili za nekaj let (Zelazko, 2025).

Posamezniki generacije Y imajo izrazito moralo in dolžnost ter za razliko od njihovih predhodnikov velik zaslužek za njih ni ključen. Za razliko od njihovih staršev, ki so delali cele dneve, je njihov cilj zdravo razmerje med delom in prostim časom, tudi na račun zaslužka (Crampton in Hodge, 2009).

Tudi raziskava Elenov in drugi (2024) je pokazala podobne rezultate. Vsem udeležencem je najbolj pomembno razmerje med delom in zasebnim življenjem. Posledično se vsi udeleženci raziskave izrazito strinjajo s pomembnostjo prilagodljivosti dela in fleksibilnim delovnikom. Poleg izobraževanj, povratnih informacij in hvale želijo biti tudi del podjetja v smislu odločanja in podajanja idej. Skoraj 70 % udeležencev je mnenja, da je plača motivacijsko gonilo pri njihovi zaposlitvi, 90 % pa je mnenja, da imajo tudi bonusi in druge oblike spodbud motivacijsko gonilo.

Njihova vzgoja je bila pozitivno naravnana s pohvalami in povratnimi informacijami, zaradi česar imajo enaka pričakovanja tudi na delovnem mestu. Negativne kritike niso vajeni, zato morajo imeti primerno usposobljene vodje, ki znajo pravilno podati tudi negativne komentarje. Pogosto jim manjka znanja, česar pa niso pripravljeni priznati in so zato pri njih dobrodošla dodatna izobraževanja. Pri nalogah z navodili, kjer ni dobro definirano, zakaj se nekaj dela, se lahko s časom pojavi odpor. Veliko jim pomeni napredovanje na osnovi znanja in vedno iščejo mentorje za pomoč pri napredku. Na drugi strani lahko najdejo odpor seniorjev, ki na to niso pripravljeni ali ki ne vidijo smisla v mentorstvu zaposlenih, ki imajo tendenco menjati službo v kratkem času. Ker so izredno samostojni, od vodij ne želijo mikromanagementa. Njihovo mnenje je, da mora biti delovno mesto sproščeno, srečno, enakopravno in pravično, saj so samo v takšnih pogojih zaposleni lahko najbolj produktivni (Crampton in Hodge, 2009).

4.2 Generacija Z

Generacija Z ali zoomerji so osebe, rojene okvirno med letoma 1997 in 2010, zaznamovali pa so jih dogodki, kot so pandemija COVID-19, izum pametnih telefonov in v veliki meri tudi velika gospodarska kriza 2008. So generacija, ki je odraščala z internetom in pametnimi telefoni in si življenja brez njih ne predstavljajo (Eldridge, 2024).

Kljub zasvojenosti s telefoni pa so zoomerji generacija, ki izražajo svoje mnenje in so aktivisti, pragmatični in spreminjajo norme v vseh pogledih. So oziroma bodo verjetno tudi najbolj izobrazena generacija, ki s skrbnostjo vstopa v svet dela (Eldridge, 2024).

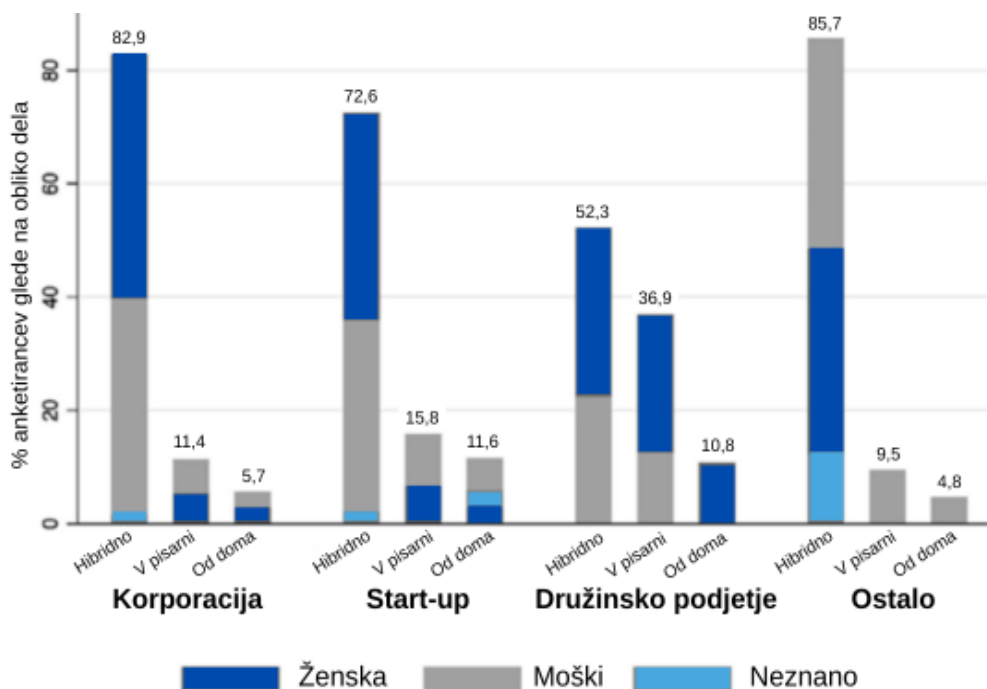
Zoomerji so izredno samozavestni, imajo žilico za podjetništvo in radi delajo tako samostojno kot v skupinah, zelo pa cenijo dobre odnose s sodelavci in pripadnost. Hkrati imajo lahko negativen odnos do skupinskega dela, saj bolj zaupajo lastnemu delu in lastnim idejam predvsem iz preteklih izkušenj. Še bolj kot milenijci so zoomerji željni konstantnih povratnih informacij, učenja in mentorstva, hkrati pa cenijo tudi dobro in transparentno komunikacijo in možnost doprinosu lastnih idej pri odločitvah podjetja. Kljub tendenci k menjavanju zaposlitve pa ta generacija v podjetju lahko izkaže veliko zvestobo, če imajo možnost rasti, razvoja in izobraževanja ter kjer imajo zadovoljivo plačo in zagotovljeno varnost (Al-Twal in drugi, 2025; Iorgulescu, 2016).

Generacija Z se najbolj izkaže v pozitivno naravnem okolju, ki jim nudi oporo in sodelovanje. Iščejo fleksibilne službe z opcijami dela na daljavo za ohranjanje razmerja med zasebnim življenjem in delom. Do toksičnega okolja in zastarelega načina vodenja imajo negativen odnos in posledično veliko tendenco za menjavo takšnega okolja in službe. Moderne organizacije se morajo tem normam in željam generacije v čim večji meri prilagoditi, če želijo dobiti in zadržati nove talente (Al-Twal in drugi, 2025).

Hamouche in Parent-Lamarche (2022) sta v svoji raziskavi predstavila rezultate, ki pri mladih med delom od doma prikazujejo višjo delovno uspešnost v primerjavi z delom v

pisarni. Po drugi strani pa je pri starejših opazen ravno nasproten trend višje delovne uspešnosti v pisarnah.

Slika 4: Preferiran način dela glede na spol in velikost podjetja



Vir: prirejeno po Osorio in Madero (2025).

Slika 4 prikazuje konstantno preferenco za hibridno delo, ne glede na delovno okolje in spol in najmanjšo željo po izključno delu od doma. Te preference najlažje razložimo z lastnostmi generacije Z, kateri prednosti dela od doma najbolj ustrezajo.

Delo od doma je zaradi ločene lokacije primarno individualno delo, za katero je potrebno tehnično znanje, po drugi strani pa tudi omogoča nove načine povezovanja in sodelovanja. Generaciji Z izredno ugaja tudi prosto razporejanje dela, časa in lokacije ter odsotnost mikromanagementa. Zaradi možnosti dela od doma lahko zberejo najboljše službe, kjer lahko prejmejo boljše plačilo in najdejo kulturo, ki jim ustreza. Navsezadnje pa delo od doma zmanjša čas in stroške za prevoz na delo, kar še dodatno prinaša prihranke zaposlenim in podpira njihovo skrb za naravo (Osorio in Madero, 2025).

4.3 Enakosti in razlike generacij Y in Z

Za obe generaciji je v zadnjih letih opaziti porast tako imenovane tihe odpovedi – opravljanje minimalnega zahtevanega dela brez posebnega elana in želje po izkazovanju. Razlog je nezadovoljstvo, posledica pa je lahko negativen vpliv na kulturo podjetja in njeno poslovanje in posameznika lahko doleti odpoved s strani delodajalca (Forbes Slovenija, 2024). V raziskavi Deloitte (2024) pa je v letu 2024 prvič moč opaziti spreminjanje mišljenja, saj mladi izražajo, da si želijo sprememb na delovnem mestu, več kot polovica pa je tudi mnenja,

da lahko sami k temu pripomorejo. Če menijo, da spremembe niso možne, imajo veliko tendenco tudi k menjavi panoge, kar je tudi ena od lastnosti obeh generacij – izredno dobra možnost prilagajanja, naj bo to zaradi ekoloških vidikov, zaradi razvoja umetne inteligence ali zaradi osebnih želja.

Mladi imajo v iskanju službe več dejavnikov za izbiro pravega podjetja. Najpomembnejši dejavnik pri izbiri je zagotavljanje pozitivnega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Sledijo izobraževanje in možnosti za razvoj, višina plače in ostali finančni dodatki, pozitivna delovna kultura, fleksibilni delovniki, možnosti za napredovanje in smisel dela (Deloitte, 2024).

V isti raziskavi Deloitte (2024) so mladi generacij Z in Y poročali, da jih skoraj dve tretjini dela v podjetjih, kjer so v zadnjem času uvedli politiko vračanja na delovno mesto v pisarne, delno ali v celoti. Trenutno torej malo več kot polovica mladih dela izključno v pisarni, 15 % zoomerjev in 11 % milenijcev dela izključno na daljavo in preostala tretjina dela hibridno. Odziv na spremembo lokacije iz koronskega časa in sedaj pa je bil tako pozitiven kot negativen. Četrtnina je mnenja, da so sedaj bolj povezani s sodelavci, imajo boljše rutino in preferirajo komunikacijo v živo, na drugi strani pa je petina ali manj mnenja, da je imelo to za njih negativen finančni vpliv, imajo nižjo produktivnost, sprememba je imela negativen vpliv na njihovo mentalno zdravje in negativno je vplivala na njihovo skrb za družino. Dobrih 10 % pa je celo izjavilo, da zaradi te spremembe iščejo novo službo.

Poleg želje po fleksibilnih delovnikih in lokaciji imajo mladi tudi druge manj tradicionalne želje. Med njimi so službe s krajšim delovnim časom, možnost delitve delovnega mesta in skrajšan delovni teden na štiri delovne dni. Že sedaj ima 45 % generacije Z in 36 % generacije Y dodatno službo s polnim ali krajšim delovnim časom. Primarni razlog za to je potreba po dodatnem zaslužku, poleg tega pa tudi zaslužek iz hobijev in razvoj mehkih veščin (Deloitte, 2024).

Raziskava Melarkode in Thakur (2022) ni dokazala nobenih izrazitih razlik z vidika zadovoljstva pri delu in delavnosti med obema generacijama. Kar pa je raziskava pokazala, je večja želja po predanosti delu, več energije in boljše kljubovanje stresu pri generaciji Y. Na drugi strani pa ima generacija Z željo po napredovanjih in različnih dodatkih, kar je njihov glavni motivator.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA HIBRIDNEGA DELA ZAPOSLENIH

V nadaljevanju je empirični del naloge, kjer je opisan načrt raziskave in predstavljene hipoteze. Predstavljeno je oblikovanje vprašalnika kot izbrana metodologija za pridobivanje rezultatov s končno predstavitevijo rezultatov vprašalnika.

5.1 Načrt raziskave in hipoteze

V empiričnem delu naloge sem za dodatno razumevanje odnosa mladih na trgu dela do hibridnega dela v podjetjih zbirala aktualne podatke s pomočjo ankete. Za kvantitativno metodo sem zbirala primarne podatke, bolj natančno sem se odločila za anketo zaprtega tipa, ki je temeljila na 5-stopenjski Likertovi lestvici, kjer je 1 izražala vrednost sploh se ne strinjam in 5 povsem se strinjam, in vprašanjih z več možnimi odgovori. Anketa je bila namenjena generacijama Z in Y, ki predstavljata mlade oziroma izbrano starostno skupino. Anketa in analiza anketnih podatkov se primarno osredotočata na oceno mladih, torej tako generacije Y kot Z, in ne razlike med njima, saj so po dosedanjih raziskavah te razlike v delovnem okolju zanemarljive.

Za analizo zbranih podatkov sem v osnovi zbirala osnovne analize, kot so frekvence, povprečja in standardni odklon. Za potrditev oziroma ovržbo hipotez sem za vsako od izbranih trditev izvedla t-test za en vzorec ali za dve povprečni vrednosti. Podatke sem analizirala s pomočjo MS Excela in programa SPSS. V okviru magistrskega dela sem postavila štiri hipoteze, ki so bile preverjene z raziskavo in so predstavljanje v nadaljevanju.

Hipoteza 1: Mladi so bolj naklonjeni hibridni obliki dela kot delu od doma ali v pisarni.

Mladim je najpomembnejši dejavnik pri iskanju zaposlitve skrb za ohranjanje pozitivnega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, zaradi česar imajo željo po čim bolj fleksibilnih načinih oblik dela (Deloitte, 2024). Zaradi tehnične podlage in osebnostnih lastnosti, kot sta individualizem in avtonomnost, imajo mladi boljše predispozicije za delo od doma (Osorio in Madero, 2025), vendar na drugi strani še vedno potrebujejo povezovanje s sodelavci in podjetjem ter stalno rutino (Deloitte, 2024). Posledično kombinacija vseh lastnosti in preferenc privede do večje naklonjenosti hibridnemu delu.

Hipoteza 2: Mladim je pomembno, da imajo možnost izbire načina dela.

Mladi, predvsem generacija Z, so aktivisti, radi izzivajo norme in odločno izražajo svoje mnenje (Eldridge, 2024). Posledično so zelo proaktivni in prevzemajo odgovornost za svoje življenje, katerega velik del predstavlja tudi služba, zato jim je mar, kako, kje in v kakšnem okolju delajo. Ob neustrezni okolici in načinu dela imajo tudi tendenco menjave službe (Al-Twal in drugi, 2025).

Hipoteza 3: Mladi menijo, da delo opravijo hitreje pri delu od doma kot v pisarni.

Raziskava Hamouche in Parent-Lamarche (2022) je pokazala, da mladi pri delu od doma prikazujejo višjo delovno uspešnost v primerjavi z delom v pisarni. Zaradi njihove tehnične podlage, avtonomnosti in želje po uspešnosti (Osorio in Madero, 2025) jim delo v domačem miru omogoča boljše pogoje.

Hipoteza 4: Stališča mladih do hibridnega dela se razlikujejo glede na starost.

Načeloma med generacijama Z in Y ni takšnih razlik kot v primerjavi s predhodnimi generacijami, saj so jih zaznamovali isti dogodki, samo v različni stopnji življenja. Razlike, ki so vidne, pa so večja predanost delu in nadzor stresa generacij Y in na drugi strani večja želja po napredovanju in dodatkih pri generaciji Z (Melarkode in Thakur, 2022). Imata pa obe generaciji izredno dobro sposobnost prilagajanja (Deloitte, 2024), zaradi česar se dobro znajdejo tako pri delu od doma kot v pisarni, če so ostali delovni pogoji izpolnjeni.

5.2 Oblikovanje vprašalnika in zbiranje podatkov

Vprašalnik je razdeljen na tri dele, ki imajo skupaj 21 vprašanj. V prvem delu so štiri splošna vprašanja o naravi dela, kjer se že takoj definira delež anketirancev, ki opravljajo določen način dela oziroma ki določen način dela preferirajo. Vprašanje »Ste že kdaj delali od doma?« predstavlja filter vprašanje in določi delež sodelujočih, ki fenomena še niso preizkusili, in tako preskočijo vsebinski del ankete. Vsi ostali anketiranci, ki so že preizkusili delo od doma, nadaljujejo z vprašalnikom.

V drugem oziroma glavnem delu je 10 vprašanj, s katerimi sem testirala postavljene hipoteze in analiziram odnos mladih do hibridnega načina dela. Za širši spekter odgovorov sem uporabila različne oblike zaprtih vprašanj, kot so 5-stopenjske Likertove lestvice strinjanja, vprašanja z enim ali več možnih odgovorov in razporejanje trditev po preferencah. Z lestvicami strinjanja sem analizirala stopnje ali možnosti zaposlenih v odnosu do predpostavk dela od doma v primerjavi z delom v pisarni. Na podlagi vprašanj iz analize Diab-Bahman in Al-Enzi (2020) sem postavila vprašanja o strinjanju oziroma nestrinjanju s trditvami o delovnem času in delu od doma.

Sledila so še vprašanja o lastnih presojenih prednostih in slabostih, kjer so imeli udeleženci možnost izbrati enega ali več dogovorov. Z Likertovo lestvico so ocenili tudi dejavnike, ki so njim najbolj pomembni pri službi. Za konec so bili anketiranci vprašani še o lastnih željah pogostosti opcije dela od doma in razporedili prevladujoče oblike dela po njihovem mnenju v prihodnosti.

Tretji del je še zadnjih šest vprašanj na temo demografske umestitve anketirancev, starost, spol, družbeni status, izobrazbe, zaposlitve in sektorja opravljenega dela. Osnova za postavljeni vprašalnik je bilo pridobljeno znanje iz sekundarnih virov in postavljene hipoteze. Anketa je bila deljena na lastnih družbenih omrežjih in v krogu znancev in je bila aktivna od 13. julija do 30. avgusta 2023. Vprašalnik se nahaja v prilogi 1.

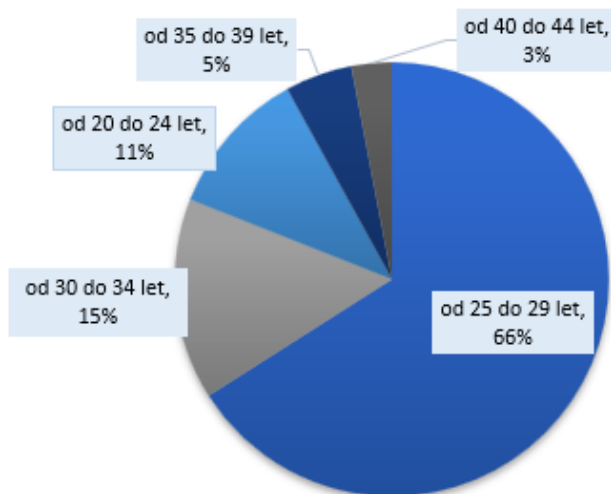
5.3 Opis vzorca

Na nagovor je kliknilo 498 oseb, od teh jih je 257 kliknilo na anketo. Anketo je začelo reševati 205 oseb, od tega je 140 odgovorov relevantnih na temo hibridnega dela, 42 oseb ni nikoli opravljalo dela od doma in se podatki ne analizirajo, 23 oseb pa je anketo samo delno

rešilo. Pri analizi so se torej uporabili samo v celoti izpolnjeni odgovori, katerih je bilo 140. Od tega je bilo 92 žensk oziroma 66 % in 48 moških ali 34 %.

Starost udeležencev se giblje med 20 in 45 let, vsi udeleženci generacij Y in Z, starostne razdelitve pa vidimo na sliki 5. Največji del udeležencev je bil del starostne skupine med 25 in 29 let, kar 92 oseb, kar predstavlja 66 %. Sledita starostna skupina med 30 in 34 let z 21 sodelujočimi (15 %) in med 20 in 24 let, 16 oseb (11 %). Manjši delež predstavljajo še skupine med 35 in 39 let, in sicer sedem oseb (5 %) in štiri osebe med 40 in 44 let (3 %). Povprečna starost je ocenjena med 25 in 29 let. Za lažjo razdelitev vzorca se v generacijo Z štejejo posamezniki, ki so izbrali starostni skupini od 20 do 24 let in od 25 do 29 let, v generacijo Y pa starostne skupine od 30 do 34 let, od 35 do 39 let in od 40 do 44 let.

Slika 5: Struktura vzorca po starosti



Vir: lastno delo.

Od 140 udeležencev je največ posameznikov v zvezi oziroma poročenih in brez otrok, kar 48 %. 31 % udeležencev je samskih brez otrok in 19 % poročenih oziroma v zvezi z otroki. 2 % oziroma dva posameznika sta bila ločena in z otroki.

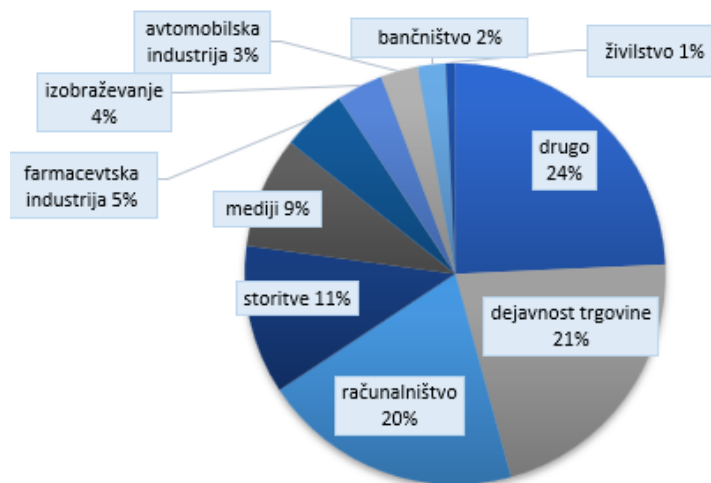
Izmed 140 udeležencev je 44 % oseb s končano višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo in 39 % oseb s končanim magisterijem. 16 % ima opravljeno srednjo šolo ali gimnazijo in 1 % ima končano osnovno šolo.

Večina udeležencev, kar 81 %, je zaposlenih za polni delavni čas, 3 % pa so zaposleni za polovični delovni čas. 11 % jih še dela prek študentskega servisa, 2 % je samozaposlenih, 1 % je brezposeln in 1 % opravljajo druge oblike dela.

Razporeditev anketirancev po sektorju zaposlitve je razvidna s slike 6. Največ anketirancev je zaposlenih v sektorju dejavnosti trgovine (21 %) in računalništva (20 %). Sledijo sektorji storitvene industrije (11 %), mediji (9 %) in farmacevtska industrija (5 %). Najmanj

sodelujočih je zaposlenih v izobraževanju (4 %), avtomobilski industriji (3 %), bančništvu (2 %) in živilski industriji (1 %). Preostala vrednost 24 % predstavlja odgovore drugo, kjer so sektorji, kot je zdravstvo, javni sektor, logistika in drugi.

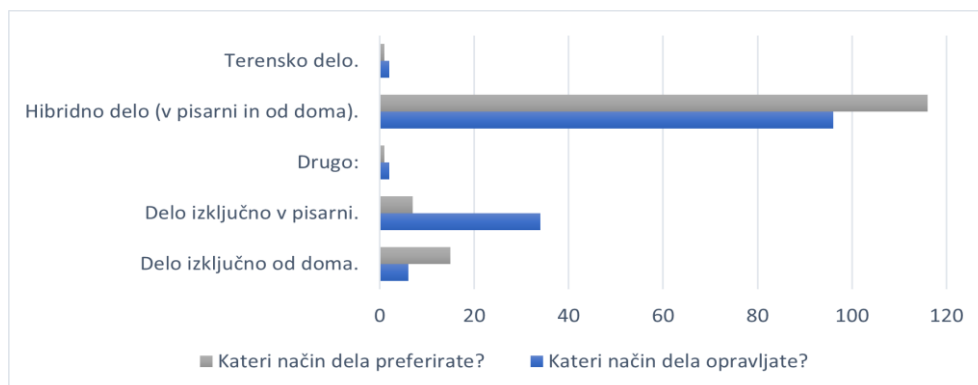
Slika 6: Sektor zaposlitve anketirancev



Vir: lastno delo.

Udeležence sem vprašala, kateri način dela opravljajo in katerega preferirajo, kar je razvidno s slike 7. Več kot dve tretjini udeležencev, kar 96 od 140, trenutno opravljata hibridno delo, torej delo tako v pisarni kot doma. Sledi oblika dela izključno v pisarni, katero trenutno opravlja 34 udeležencev in predstavlja eno četrtino vseh udeležencev. Preostale oblike predstavljajo manj kot 10 %, od tega šest posameznikov dela izključno od doma, dva opravljata terensko delo in dva sta izbrala drugo, kar predstavlja delo v laboratoriju in pisarni ter trenutno brezposelno osebo.

Slika 7: Število anketirancev in način dela, ki ga opravljajo, ter način dela, ki ga preferirajo



Vir: lastno delo.

Slednje vprašanje glede preference načina dela že pokaže prvo odstopanje med željami zaposlenih in realnim stanjem. Tudi tu je najpogostejši odgovor hibridno delo, in sicer kar 116 od 140 udeležencev si želi ta način dela, kar je skoraj 15 % več kot število zaposlenih, ki ta način že opravljajo. Hkrati s hibridnim delom je zraslo tudi število posameznikov, ki bi izbrali izključno delo od doma, s šest na 15, kar je kar za 2,5-krat večja vrednost. Posledično pa je želja najmanjša po delu izključno v pisarni, kar je izbralo samo sedem udeležencev oziroma 5 % udeležencev. En posameznik še vedno preferira terensko delo, ena oseba pa si želi še podaljšek hibridnega dela oziroma z lastnimi besedami: »Work from anywhere: torej hibridno, brez obvezne prisotnosti v pisarni.«

V tabeli 2 je predstavljena povezava med tem, kako udeleženci delajo, in med obliko dela, ki jo preferirajo. Za večino, kar 93 udeležencev od 140, sta način dela in preferiran način dela enaka, največje odstopanje preferenc in dejanskega stanja pa lahko opazimo pri delu izključno v pisarni. Tu samo 18 % anketirancev dejansko preferira delo izključno v pisarni, preostali delež pa preferira hibridno delo (79 %) oziroma delo izključno od doma (3 %). Odstopanje je opazno tudi pri hibridnem delu, vendar tu anketiranci v 11 % izražajo preferenco izključno delo od doma namesto hibridnega dela, 1 % pa si želi dela izključno v pisarni.

Tabela 2: Povezava načina dela in preferenc

Kakšen način dela opravljate?	Kateri način dela preferirate?					Skupna vsota
	Delo izključno od doma	Delo izključno v pisarni	Hibridno delo (v pisarni in od doma)	Terensko delo	Drugo:	
Delo izključno od doma	3		3			6
Delo izključno v pisarni	1	6	27			34
Hibridno delo (v pisarni in od doma)	11	1	83		1	96
Terensko delo			1	1		2
Drugo:			2			2
Skupna vsota	15	7	116	1	1	140

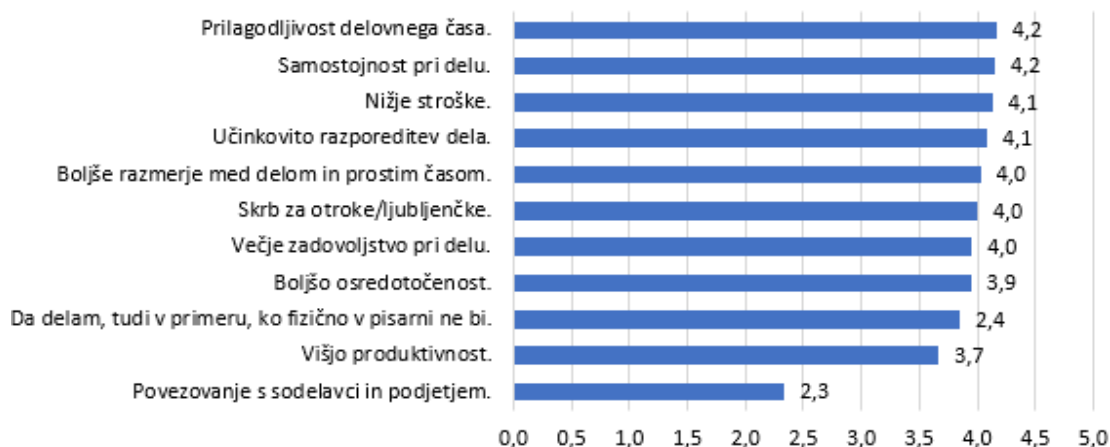
Vir: lastno delo.

Tretje vprašanje ankete je udeležence spraševalo, če so že kdaj delali od doma. Od vseh 182 udeležencev, ki so v celoti rešili anketo, je pri tem vprašanju kar 42 udeležencev ogovorilo z ne. To nanese na dobrih 20 % posameznikov, ki do sedaj zaradi različnih razlogov dela od doma še niso opravljali in torej niso ciljna skupina te raziskave.

5.4 Predstavitev rezultatov

V glavnem delu ankete sem ugotavljala odnos anketirancev do hibridnega dela. Odnos do dela od doma sem preverjala s 5-stopenjsko Likertovo lestvico, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »povsem se strinjam«. Rezultati se torej gibajo med 1 in 5, za lažjo analizo pa sem za vsak odgovor izmerila povprečje, ki je vidno na sliki 8, in standardni odklon. V povprečju so se anketiranci s trditvami strinjali, odstopanje se pojavi samo pri oceni »Delo od doma mi v primerjavi z delom v pisarni omogoča povezovanje s sodelavci in podjetjem.«, kjer je povprečna ocena 2,33 in standardni odklon 1,17, kar potrjuje dosedanjo teorijo, da delo od doma otežuje povezovanje in niža pripadnost. Najvišja ocena in hkrati tudi najvišje strinjanje je vidno pri trditvi »Delo od doma mi v primerjavi z delom v pisarni omogoča prilagodljivost delovnega časa.« s povprečno oceno 4,17 in standardnim odklonom 1,04, kar prav tako potrjuje dosedanjo teorijo prednosti dela od doma. Povprečno oceno nad 4,0 imajo še trditve »Delo od doma mi v primerjavi z delom v pisarni omogoča samostojnost pri delu, nižje stroške, učinkovito razporeditev dela, boljše razmerje med delom in prostim časom ter skrb za otroke/ljubljence.«. Pri vseh trditvah, kjer je bila povprečna ocena nad 4, se je 50 % ali več povsem strinjalo (5) s trditvijo. Malo pod povprečno oceno 4 je bila ocenjena še trditev »Delo od doma mi v primerjavi z delom v pisarni omogoča večje zadovoljstvo pri delu in boljšo osredotočenost.«. Še malo slabše sta bili ocenjeni trditvi, da delo od doma omogoča možnost dela tudi v primeru, ko fizično v pisarni ne bi delal, in višjo produktivnost. Pri vseh trditvah se standardni odklon giblje med 1,04 in 1,24, kar nakazuje, da so se odgovori med seboj razlikovali in pri nobeni trditvi ni bilo enotnega mnenja.

Slika 8: Strinjanje s trditvijo »Delo od doma mi v primerjavi z delom v pisarni omogoča ...«

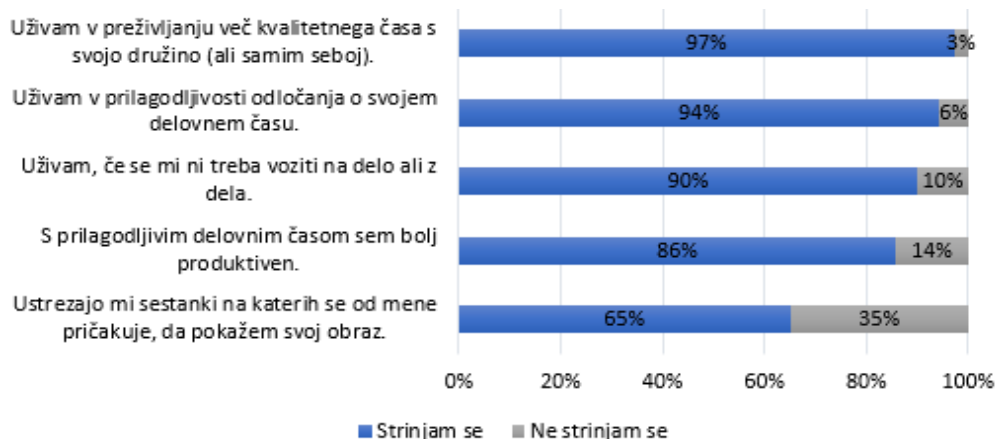


Vir: lastno delo.

Po Diab-Bahman in Al-Enzi (2020) sem povzela vprašanje, kjer se udeleženci strinjajo oziroma ne strinjajo s trditvami, odgovori so razvidni na sliki 9. S štirimi od petih trditvev so se anketiranci strinjali v več kot 85 %. Največ udeležencev, kar 97 %, se je strinjalo s trditvijo

»Uživam v preživljanju več kvalitetnega časa s svojo družino (ali samim seboj).«, sledijo trditve »Uživam v prilagodljivosti odločanja o svojem delovnem času.« (94 %), »Uživam, če se mi ni treba voziti na delo ali z dela.« (89 %) in trditev »S prilagodljivim delovnim časom sem bolj produktiven.« (86 %). Najmanj strinjanja je s trditvijo »Ustrezajo mi sestanki, na katerih se od mene pričakuje, da pokažem svoj obraz.« samo 65 %.

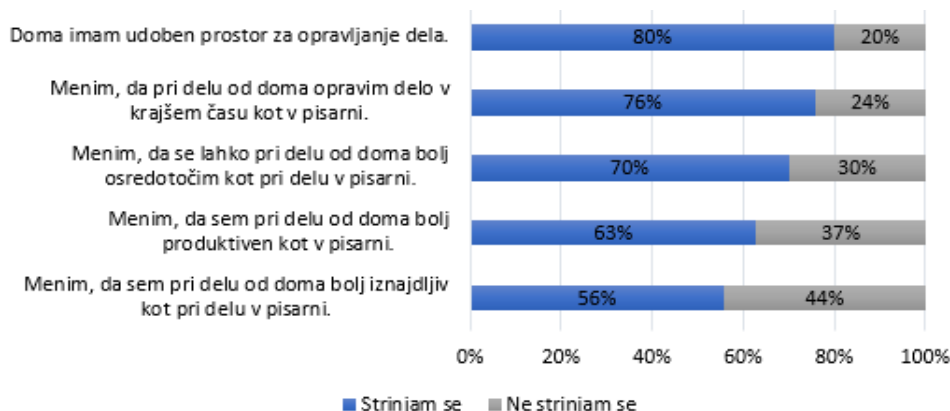
Slika 9: Strinjanja s trditvami o delu



Vir: lastno delo.

Pri drugem vprašanju, povzetem po Diab-Bahman in Al-Enzi (2020), so že vidna večja odstopanja oziroma razdvojenost mnenj udeležencev, kar je razvidno s slike 10. Najmanjše strinjanje je pri trditvi »Menim, da sem pri delu od doma bolj iznajdljiv kot pri delu v pisarni.« (56 %), podobno tudi pri trditvi »Menim, da sem pri delu od doma bolj produktiven kot v pisarni.« (63 %), kar lahko razložimo s slabšo programsko in tehnično podporo v domači pisarni kot v službeni. Po drugi strani pa je vidno večje strinjanje s trditvama »Menim, da se lahko pri delu od doma bolj osredotočim kot pri delu v pisarni.« (70 %) in »Menim, da pri delu od doma opravim delo v krajšem času kot v pisarni.« (76 %). Največje strinjanje je s trditvijo »Doma imam udoben prostor za opravljanje dela.« (80 %).

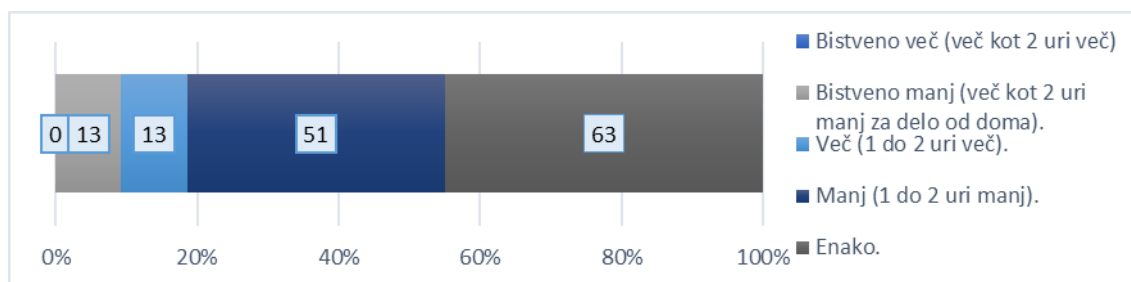
Slika 10: Strinjanja s trditvami o delu od doma



Vir: lastno delo.

Na vprašanje »Koliko časa dnevno porabite za službene zadolžitve v primeru opravljanja dela od doma v primerjavi z delom v pisarni?« je skoraj polovica anketirancev (45 %) odgovorila, da porabijo enako časa na obeh lokacijah. Skupno 46 % pa se je odzvalo pozitivno, s trditvijo, da porabijo manj (37 %) oziroma bistveno manj (9 %) časa za delo od doma. Preostalih 9 % udeležencev pa je mnenja, kot vidno na sliki 11, da za delo od doma porabijo več časa (eno do dve uri več). S trditvijo »Bistveno več (več kot 2 uri več).« se ni nihče od udeležencev strinjal.

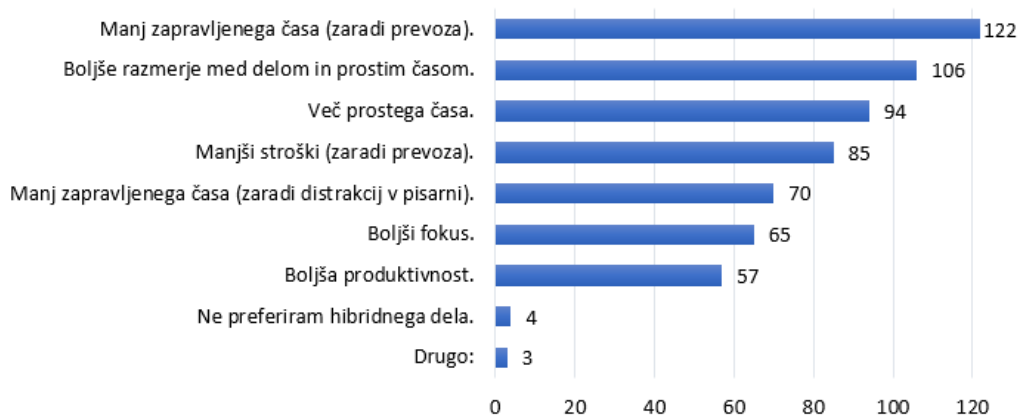
Slika 11: Koliko časa dnevno porabite za službene zadolžitve v primeru opravljanja dela od doma v primerjavi z delom v pisarni?



Vir: lastno delo.

Na sliki 12 vidimo glavne razloge za izbiro hibridnega dela, ki so usklajeni s sedanjo teorijo. Kar 122 udeležencev oziroma 87 % je izbralo trditev »Manj zapravljenega časa (zaradi prevoza).«. Drugi najpogostejši razlog za izbiro hibridnega dela je boljše razmerje med delom in prostim časom (106), sledi še razlog več prostega časa (94) in manjši stroški zaradi prevoza (61). Polovica udeležencev izbira hibridno delo zaradi manj zapravljenega časa zaradi motenj v pisarni, sledita razloga boljši fokus (65) in boljša produktivnost (57). Najmanjšo vrednost je prejel odgovor »Ne preferiram hibridnega dela.« (4). Pod drugo so se našli odgovori »Možnost dela v tujini.«, »Ni pisarne.« in »Včasih nimam energije za interakcije z ostalimi ljudmi v pisarni. Prihranim pri malici, ker si skuham doma.«.

Slika 12: Razlogi za izbiro hibridnega dela



Vir: lastno delo.

Vprašanje »Kaj vas odvrča od dela od doma?« pokrije vse glavne slabosti dela od doma in na sliki 13 prikaže, v kolikšni meri so te slabosti opazne tudi pri anketirancih. Glavna slabost, katero je izbralo kar 64 % anketirancev oziroma 89 oseb, je izolacija od sodelavcev, nadrejenih in podjetja, kar potrjuje tudi teorija. Sledijo neprimerna tehnologija in pripomočki podjetja za delo od doma (30 %), osebnostne lastnosti (24 %) in neprimerno okolje za delo od doma (19 %). Delež udeležencev čuti nezaupanje nadrejenih v njihovo delo (14 %), drugi so mnenja, da imajo slaba navodila in smernice za delo od doma s strani podjetja (10 %), delež anketirancev pa odvrča delo od doma zaradi konstantnega nadziranja nadrejenih (6 %). Dodatno so se še izrazili razlogi »ugodnosti v pisarni«, »slabša komunikacija s sodelavci« in »očitajoč odnos nadrejenih, ko prosim za delo od doma«. Od vseh udeležencev je 24 % izjavilo, da jih nič ne odvrča od dela od doma.

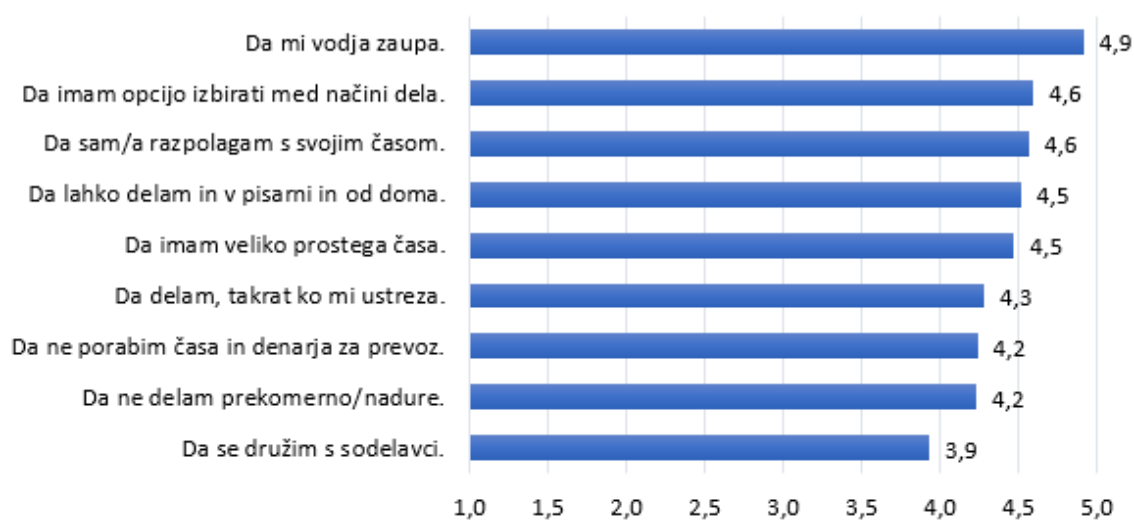
Slika 13: Razlogi proti delu od doma



Vir: lastno delo.

S 5-stopenjsko Likertovo lestvico sem preverila še pomembnost dejavnikov, ki se navezujejo na odnos do dela, kjer je najnižja ocena 1 (sploh se ne strinjam) in najvišja ocena 5 (povsem se strinjam). Kot razvidno s slike 14, imajo vse trditve razen ene vrednost enako oziroma nad 4,2 od 5. Zaupanje vodje je najpomembnejši dejavnik s povprečno oceno 4,9 in najmanjšim standardnim odklonom 0,31. Sledijo dejavniki samostojnega razpolaganja s časom, lastna izbira načina dela in možnost dela od doma in v pisarni. Anketirancem je pomembno tudi, da imajo veliko prostega časa, da lahko delajo, ko želijo, in da ne delajo prekomerno. S povprečno oceno 4,2 je anketirancem pomembno, da ne porabijo časa in denarja za prevoz, je pa pri tej trditvi opaziti največjo razpršenost odgovora s standardnim odklonom 1,07, ki je najvišji med odgovori. Najnižjo vrednost predstavlja dejavnik druženja s sodelavci, 3,9.

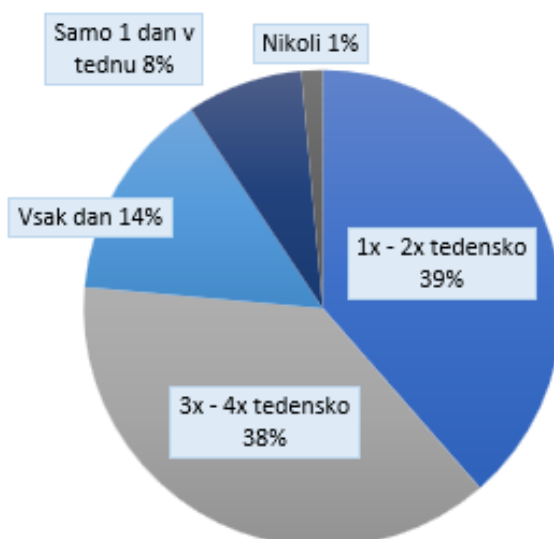
Slika 14: Ocenjevanje pomembnosti dejavnikov pri delu



Vir: lastno delo.

Slika 15 prikazuje, kako pogosto si anketiranci želijo delati od doma. Najpogostejši odgovor je enkrat do dvakrat na teden s 54 glasovi in takoj za njim trikrat do štirikrat na teden s 53 glasovi. 20 anketirancev si želi dela od doma vsak dan, 11 samo en dan v tednu in dve osebi želita delati izključno v pisarni.

Slika 15: Zaželena pogostost dela od doma

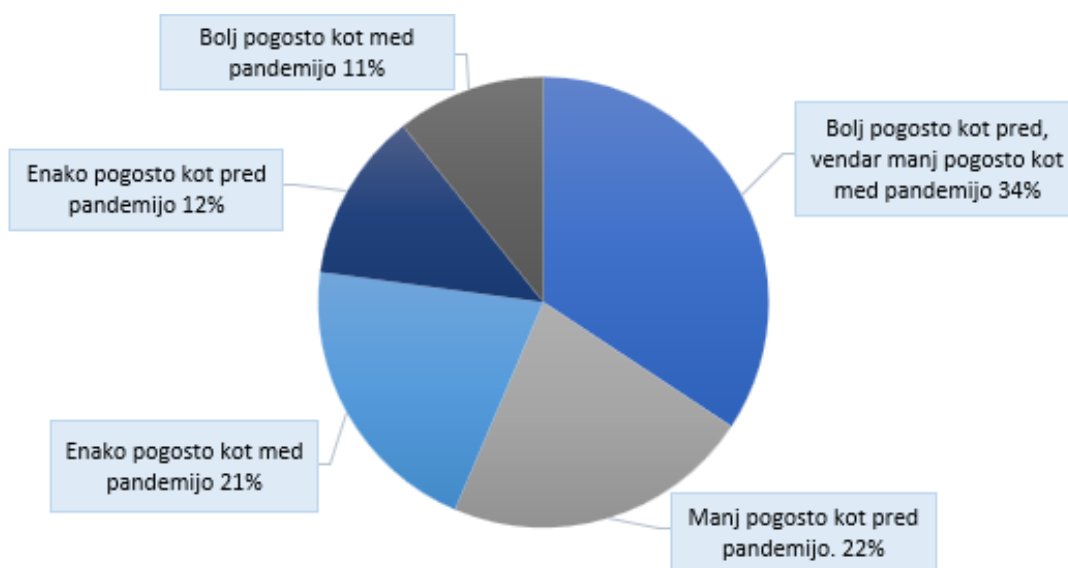


Vir: lastno delo.

Povzeto po analizi Asgari in drugi (2023) sem anketirance vprašala o njihovi želji po količini dela od doma v primerjavi s stanjem pred in med pandemijo, odgovori so vidni na sliki 16. Najpogostejši odgovor s 34 % je »Bolj pogosto kot pred, vendar manj pogosto kot med pandemijo.«. 22 % udeležencev si želi dela od doma manj pogosto kot pred pandemijo, 21 %

enako pogosto kot med pandemijo in 12 % enako pogosto kot pred pandemijo. Preostalih 11 % pa si želi še pogostejše delo od doma kot med pandemijo.

Slika 16: Frekvenca dela od doma v primerjavi s pandemijo



Vir: lastno delo.

Anketirance sem vprašala še po njihovem mnenju o prevladujoči obliki dela v prihodnosti. Oblike so ocenili z razporeditvijo odgovorov od 4 do 1, kjer 4 predstavlja najbolj prevladujočo obliko in 1 najmanj, odgovori so vidni v tabeli 3. Po mnenju anketirancev bo torej prevladujoča oblika hibridno delo, s čimer se je strinjalo dobrih 60 %. Skoraj izenačeni sta drugo in tretje mesto, oba z dobro tretjino podpore, delo od doma in delo v pisarni. Na zadnjem mestu pa so pristale druge oblike dela, ki trenutno so ali še mogoče bodo obstajale.

Tabela 3: Ocenitev prevladujočih oblik dela v prihodnosti

Oblika dela	Zaporedna vrednost od 1 do 4 (4 opisuje najbolj prevladujočo obliko, 1 pa najmanj)			
	1	2	3	4
Delo v pisarni	26 19 %	51 36 %	44 31 %	19 14 %
Hibridno delo	16 11 %	12 9 %	26 19 %	86 61 %
Delo do doma	23 16 %	51 36 %	53 38 %	13 9 %
Druge oblike dela	75 54 %	26 19 %	17 12 %	22 16 %

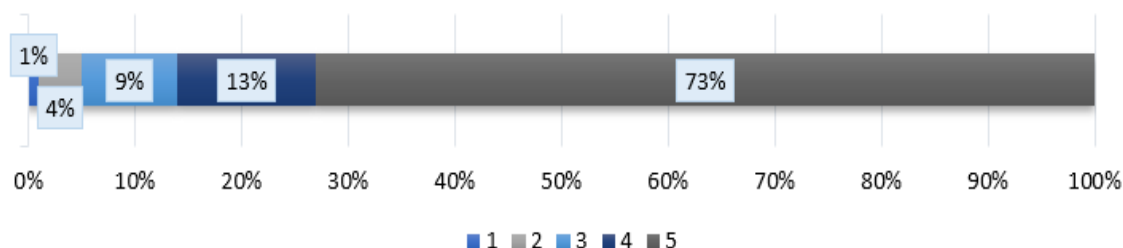
Vir: lastno delo.

5.5 Preverjanje hipotez

Za analiziranje odnosa mladih do hibridnega dela sem si zastavila štiri raziskovalne hipoteze, za katere bom v nadaljevanju predstavila ugotovitve. Ugotovitve so podkrepljene s pomočjo ustreznih znanstvenih analiz in teoretično podlago.

Hipoteza 1: Mladi so bolj naklonjeni hibridni obliki dela kot delu od doma ali v pisarni.

Slika 17: Ocenjena pomembnost možnosti dela od doma in dela v pisarni



Vir: lastno delo.

Rezultati na sliki 17 kažejo, da se med anketiranci kar 86 % strinja oziroma povsem strinja s pomembnostjo možnosti dela tako od doma kot v pisarni. S t-testom za en vzorec ugotavljam, ali je statistično značilna večina bolj naklonjena hibridnemu delu. Rezultati so prikazani v prilogi 3. Na podlagi podatkov lahko zavrnilo ničelno hipotezo ($\alpha = 0,05$) z visoko stopnjo zaupanja. S tem ugotavljam, da so mladi bolj naklonjeni hibridni obliki dela v primerjavi s srednjo vrednostjo. To potrjuje tudi visoka povprečna ocena 4,5 od 5.

Dodatno potrjuje navedeno hipotezo 1 tudi tabela 4, kjer so udeleženci odgovarjali na vprašanje, kako pogosto bi delali od doma. V primeru, da hibridnemu delu ne bi bili naklonjeni, bi večina izbrala odgovor nikoli, saj raje delajo v pisarni ali vsak dan, saj raje delajo od doma. Rezultati pa so ravno nasprotni, saj je od 140 udeležencev kar 118 izbralo eno od opcij, ki izbira tako delo od doma kot delo v pisarni. Skoraj enaka preferenca je vidna za delo od doma enkrat do dvakrat tedensko (54 oseb) in trikrat do štirikrat tedensko (53 oseb). Za lažjo analizo sem trditve spremenila v število, ki predstavljajo število dni v tednu od 0 do 5.

Tabela 4: Kako pogosto bi delali od doma?

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
Enkrat do dvakrat tedensko (1,5)	54	39 %
Trikrat do štirikrat tedensko (3,5)	53	38 %
Vsak dan (5)	20	14 %
Samo en dan v tednu (1)	11	8 %
Nikoli (0)	2	1 %

Vir: lastno delo.

Z enovzorčnim t-testom preverjam, ali statistično značilna večina želi delati vsaj en dan in manj kot pet dni na teden od doma. Rezultati so prikazani v prilogi 3. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrtnemo ničelno hipotezo ($\alpha = 0,05$). S tem ugotavljam, da so mladi bolj naklonjeni hibridnemu delu kot izključno delu od doma ali delu v pisarni. Povprečno želijo delati od doma med dva in tri dni na teden, torej polovični kombinaciji obeh oblik.

Tabela 5 prikazuje slabosti oziroma lastnosti, ki odvrtaajo od dela od doma, in prednosti oziroma lastnosti, zaradi katerih bi izbrali delo od doma. Samo eno slabost je izbralo več kot 50 % udeležencev, kar je »Izolacija od sodelavcev, nadrejenih in podjetja.«, katera je tudi v teoriji glavna in najmočnejša slabost dela od doma. Za ostale slabosti se je odločila manj kot tretjina udeležencev. Na drugi strani so izbirali tudi prednosti, kjer je kar pet od osmih prednosti prejelo polovico ali več glasov udeležencev. Največja izražena prednost je bila »Manj zapravljenega časa (zaradi prevoza).«, s katero se je strinjalo kar 87 %, kmalu za njo pa »Boljše razmerje med delom in prostim časom.« s 76 %. Povprečna frekvenca prednosti je 73,4 od 140 oziroma 54 % in za slabosti 33,4 od 140 oziroma 24 %.

Tabela 5: Ocenjene slabosti in prednosti dela od doma

Kaj vas odvrtaa od dela od doma?	Frekvence	Delež %	Katere od spodnjih trditev so vaši razlogi za izbiro hibridnega dela?	Frekvence	Delež %
Izolacija od sodelavcev, nadrejenih in podjetja.	89	64 %	Manj zapravljenega časa (zaradi prevoza).	122	87 %
Nepriprerna tehnologija in pripomočki podjetja za delo od doma.	42	30 %	Boljše razmerje med delom in prostim časom.	106	76 %
Osebnostne lastnosti (pomanjkanje discipline, urejanja in nadzor časa).	34	24 %	Več prostega časa.	94	67 %
Nič me ne odvrtaa od dela od doma.	33	24 %	Manjši stroški (zaradi prevoza).	85	61 %
Nepriprerno okolje za delo od doma.	27	19 %	Manj zapravljenega časa (zaradi distrakcij v pisarni).	70	50 %
Nezaupanje nadrejenih v moje delo.	20	14 %	Boljši fokus.	65	46 %
Slaba navodila in smernice podjetja za delo od doma.	14	10 %	Boljša produktivnost.	57	41 %
Konstanten nadzor nadrejenih.	8	6 %	Ne preferiram hibridnega dela.	4	3 %
Povprečje	33,4	24 %	Povprečje	75,4	54 %

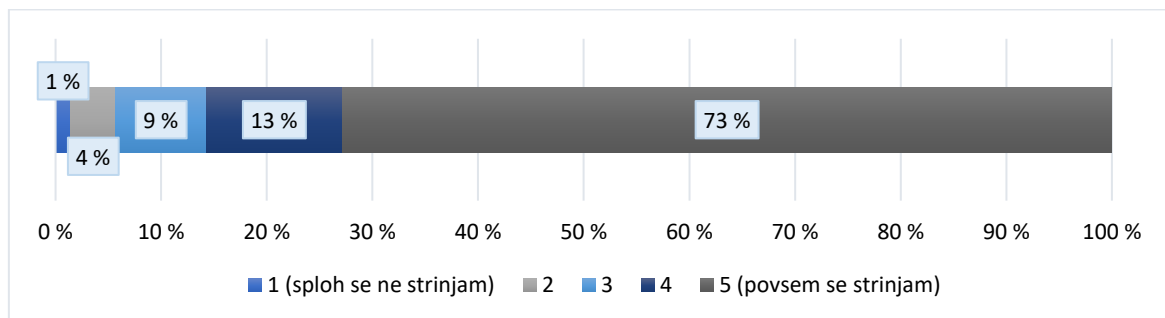
Vir: lastno delo.

Za analizo ocenjenih prednosti in slabosti sem uporabila dvostranski t-test za primerjavo povprečij dveh različnih skupin (prednosti in slabosti). Rezultati so prikazani v prilogi 3. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko potrdimo ničelno hipotezo ($\alpha = 0,05$) s statistično značilno razliko. Mladi torej zaznavajo več prednosti pri hibridnem delu kot slabosti pri delu od doma, kar torej pomeni, da mladi vidijo prednosti v hibridnem delu, prav tako pa ne vidijo slabosti v delu od doma, razen ključne slabosti izolacije od sodelavcev, katere pa pri hibridnem delu zaradi mešanega načina dela ne doživljajo.

Hipoteza 2: Mladim je pomembno, da imajo možnost izbire načina dela.

Mladi so z odgovori nakazali močno nagnjenost k zadovoljstvu z možnostjo izbire načina dela. Na sliki 18 vidimo, da se skupaj kar 86 % anketirancev strinja oziroma povsem strinja, da jim je ta možnost pomembna. Povprečje odgovorov od 1 do 5 je kar 4,6 s standardnim odklonom 0,83.

Slika 18: Ocenjena pomembnost možnosti izbire načina dela



Vir: lastno delo.

Na trditev »Uživam v prilagodljivosti odločanja o svojem delovnem času.« je kar 94 % udeležencev odgovorilo s »strinjam se« in s tem so izrazito nakazali svoje strinjanje. S t-testom za en vzorec ugotavljam, ali je statistično značilni večini pomembna možnost izbire načina dela. Rezultati so prikazani v prilogi 3. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko z gotovostjo zavrnemo prvo ničelno hipotezo ($\alpha = 0,05$) z močno statistično značilnostjo pri predpostavljenem povprečju 3 in hkrati tudi drugo ničelno hipotezo pri predpostavljenem povprečju 0,5. S tem ugotavljam, da je mladim pomembno, da imajo možnost izbire dela, kar tudi dokazuje že prej omenjena povprečna ocena 4,6 od 5 pri prvem vprašanju oziroma 0,94 od 1 pri drugi trditvi.

Hipoteza 3: Mladi menijo, da delo opravijo hitreje pri delu od doma kot v pisarni.

Pri preverjanju porabljenega časa za enake naloge v pisarni in pri delu od doma so anketiranci subjektivno ocenili lasten porabljen čas. Za ugotavljanje hipoteze sem odgovore razporedila v vrednosti od 1 do 5, kot razvidno v tabeli 6. Malo manj kot polovica jih meni, da porabijo enako časa pri obeh načinih dela (45 %), malenkost večji delež (46 %) meni, da

delo pri delu od doma opravijo v manj oziroma kar bistveno manj časa in samo majhen delež (9 %) meni, da porabijo več časa za delo od doma.

Tabela 6: Koliko časa dnevno porabite za službene zadolžitve v primeru opravljanja dela od doma v primerjavi z delom v pisarni?

Trditve	Ekvivalentne ocene 1–5	Število odgovorov	Delež odgovorov
Bistveno več (več kot 2 uri več)	ocena 1	0	0,0 %
Več (1 do 2 uri več)	ocena 2	13	9,3 %
Enako	ocena 3	63	45,0 %
Manj (1 do 2 uri manj)	ocena 4	51	36,4 %
Bistveno manj (več kot 2 uri manj)	ocena 5	13	9,3 %

Vir: lastno delo.

S t-testom za en vzorec ugotavljam, ali statistično značilna večina meni, da opravijo delo hitreje pri delu od doma kot v pisarni. Rezultati so prikazani v prilogi 3. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnilo ničelno hipotezo ($\alpha = 0,05$) pri predpostavljenem povprečju 3. Obstaja močan statistični dokaz, da mladi menijo, da delo opravijo hitreje pri delu od doma kot v pisarni. To potrjuje tudi povprečje 3,46, kar je rahlo nad povprečno vrednostjo, in namiguje, da se mladi nagibajo k vrednosti enako do manj porabljenega časa. S tem lahko povežemo tudi dejstvo, da je podoben rezultat tudi pri percepciji produktivnosti dela od doma.

V hipotezi sem preverjala tudi strinjanje s trditvijo »Menim, da pri delu od doma opravim delo v krajšem času kot v pisarni.«, kjer je kar 76 % udeležencev označilo odgovor »strinjam se«. Tudi ta trditev je analizirana s t-testom za en vzorec in preverjam, če se statistična večina strinja z navedeno trditvijo. Rezultati so prikazani v prilogi 3. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko tudi tu zavrnilo ničelno hipotezo ($\alpha = 0,05$) pri predpostavljenem povprečju 0,5. Odgovori dodatno potrjujejo, da mladi menijo, da opravijo delo pri delu od doma hitreje kot v pisarni, razlog za to pa je, ker so pri delu bolj osredotočeni, imajo manj motečih dejavnikov in so posledično produktivnejši.

Hipoteza 4: Stališča mladih do hibridnega dela se razlikujejo glede na starost.

Pri tej hipotezi sem se osredotočala predvsem na razliko med generacijama Z in Y, kateri sta tekom naloge opredeljeni. V tabeli 7 so vidna povprečja za vsak odgovor za generacijo Y, generacijo Z in obe generaciji. Na koncu sta vidna tudi povprečje na vsako generacijo in standardni odklon ocen. Pri generaciji Z je na vprašanja odgovarjalo 108 anketirancev, pri generaciji Y pa 32.

Tabela 7: Povprečja odgovorov na vprašanje »Delo od doma mi v primerjavi z delom v pisarni omogoča ...«

	Generacija Z	Generacija Y	Obe generaciji
Prilagodljivost delovnega časa.	4,1	4,4	4,2
Učinkovito razporeditev dela.	4,0	4,4	4,1
Skrb za otroke/ljubljenčke.	4,0	4,0	4,0
Povezovanje s sodelavci in podjetjem.	2,2	2,8	2,3
Boljše razmerje med delom in prostim časom.	4,1	4,0	4,1
Nižje stroške.	4,3	3,9	4,2
Višjo produktivnost.	3,5	4,3	3,7
Da delam tudi v primeru, ko fizično v pisarni ne bi.	3,7	4,3	3,9
Večje zadovoljstvo pri delu.	3,9	4,0	4,0
Samostojnost pri delu.	4,2	4,1	4,2
Boljšo osredotočenost.	3,8	4,3	4,0
Povprečje.	3,8	4,1	3,9
Standardni odklon.	1,2	1,2	1,2

Vir: lastno delo.

Za analizo hipoteze 4 sem uporabila dvostranski t-test za primerjavo povprečij dveh različnih skupin (generacije Y in generacije Z). Rezultati so prikazani v prilogi 3. Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrnila ničelne hipoteze ($\alpha = 0,05$), saj ni dovolj statističnih dokazov, da bi trdili, da se odnos do hibridnega dela med generacijama razlikuje. To potrjujejo tudi minimalne razlike v povprečjih odgovorov tako na posameznih vprašanjih kot na končni povprečni oceni vsake skupine. Edina opazna razlika med povprečji je pri trditvah delo od doma mi v primerjavi z delom v pisarni omogoča »Povezovanje s sodelavci in podjetjem.« in »Višjo produktivnost.«.

Za dodatne informacije sem statistično preverila še povprečji teh dveh trditev, kjer je vidno največje odstopanje, da ocenim, ali res ni nobenih razlik med generacijama. Z enostranskim t-testom za primerjavo povprečij dveh skupin ugotavljam, ali je razlika med povprečjema statistično značilna in če generacija Y meni, da ji delo od doma omogoča boljše povezovanje s sodelavci in podjetjem. Rezultati analize so prikazani v prilogi 3. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnilo ničelno hipotezo ($\alpha = 0,05$). Obstaja statistični dokaz, da Y meni, da ji delo od doma omogoča boljše povezovanje s sodelavci in podjetjem. To potrjuje tudi razlika v povprečju 0,6, ki je druga najvišja razlika.

Tudi drugo trditev sem preverila z enostranskim t-testom za primerjavo povprečij dveh skupin in ugotavljam, ali je razlika med skupinama statistično značilna in če generacija Y meni, da ji delo od doma omogoča višjo produktivnost. Rezultati analize so prikazani v prilogi 3. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnilo tudi to ničelno hipotezo ($\alpha = 0,05$), saj tudi tu obstaja zadosten statistični dokaz. Torej generacija Y meni, da ji delo od doma

omogoča višjo produktivnost. Pri tej trditvi je statistična značilnost še višja, hkrati pa je višja tudi razlika v povprečjih, 0,8.

Dodatno sem preverila tudi stališča glede želje po pogostosti dela od doma in če so vidne kakšne razlike med generacijama. Povprečje generacije Y je malenkost višje, saj med anketiranci nihče ni izbral dela izključno v pisarni za razliko od generacije Z. Povprečji imata kljub temu minimalno odstopanje, kot je razvidno iz tabele 8.

Tabela 8: Kako pogosto bi delali od doma glede na starost?

Odgovori	Frekvenca	
	Generacija Y	Generacija Z
Enkrat do dvakrat tedensko	10	44
Trikrat do štirikrat tedensko	11	42
Vsak dan	6	14
Samo en dan v tednu	5	6
Nikoli	0	2
Povprečje	2,8	2,5
Standardni odklon	1,4	1,4

Vir: lastno delo.

Z dvovzorčnim t-testom za neodvisna vzorca ugotavljam, ali je razlika med povprečnim številom dni značilna med generacijama. Rezultati analize so prikazani v prilogi 3. Na podlagi podatkov ne moremo zavrni ničelne hipoteze ($\alpha = 0,05$), saj ni statistično značilne razlike, ki bi potrjevala razlike med številom dni. To pomeni, da imata generaciji v povprečju iste preference in želje glede dela od doma, med dva in tri dni na teden.

6 DISKUSIJA

Pregledu rezultatov sledi interpretacija le-teh in priporočila za prakso, tako za delodajalce kot delojemalce, ki lahko dobijo vpogled v mišljenje generaciji Z in Y. Za konec pa so predstavljene še zaznane omejitve pri raziskovalnem delu.

6.1 Interpretacija rezultatov

Na podlagi raziskave sem uspešno testirala vse štiri zastavljene hipoteze. Hipoteza 1 je uspešno potrjena, saj je opazna preferenca mladih do hibridnega dela. Hipoteza 2 je potrjena, saj je mladim pomembno, da imajo možnost izbire načina dela. Hipoteza 3 je uspešno potrjena, saj so statistični dokazi, da mladi menijo, da delo opravijo hitreje in so bolj produktivni pri delu od doma kot v pisarni. Tudi hipoteza 4 je delno zavrnjena in delno potrjena, saj na splošno v povprečju ni opaziti razlik med stališči mladih glede hibridnega

dela, so pa bile opazne razlike pri povprečjih pri oceni povezovanja s sodelavci in produktivnosti.

Skozi celotno nalogo sem poskušala analizirati odnos mladih do hibridnega dela, dela od doma in dela v pisarni in vse pozitivne in negativne lastnosti, ki jih te oblike dela prinašajo. S hipotezami sem se osredotočala predvsem na odnos mladih do hibridnega dela, možnosti izbire načina dela, njihove percepcije porabljenega časa pri delu od doma in pa razlik med starostjo pri odnosu.

Hipotezo 1, ki pravi, da so »mladi bolj naklonjeni hibridni obliki dela kot delu od doma ali v pisarni«, sem uspešno potrdila. Enako kot pri ugotovitvah raziskave Osorio in Madero (2025) je tudi tu večina mladih podala mnenje, da jim je hibridna oblika ljubša v primerjavi z delom izključno v pisarni in izključno od doma. Zanimivo je, da je lastna raziskava za razliko od prej omenjene raziskave, kjer je hibridnemu delu sledilo delo v pisarni in nato delo od doma, pokazala, da je druga preferirana oblika načina dela izključno od doma in tretja delo v pisarni. Enak rezultat se je pokazal tudi pri razporejanju oblik dela glede na anketiranevo mnenje za prihodnost. Hibridno delo je v obeh primerih izrazito prvo, sledi mu delo od doma in kmalu za njim delo v pisarni. Če primerjamo preference in vidik prihodnosti s trenutnim stanjem, opazimo razlike, kot so bile izpostavljene v raziskavi Brown in Tousey (2023), ki opažata, da so se po pandemiji začele pojavljati opazne razlike med željami zaposlenih in željami delodajalcev, predvsem tistih, ki niso naklonjeni hibridnemu delu.

Skozi celotno raziskavo je torej primarno prisotna naklonjenost hibridnemu delu, saj so ga anketiranci že preizkusili in tudi sami opazili prednosti, kot so jih tudi ocenili v anketi. Izpostavili so tudi slabosti, ki se pojavljajo pri delu od doma, s čimer so potrdili tezo, da je kombinacija obeh najboljša izbira, pripomore pa tudi dejstvo, če lahko zaposleni sam izbira, kolikokrat in katere dni bi želel delati od doma.

Na lastno izbiro zaposlenih sem se navezala v drugi hipotezi, ki pravi, da je »mladim pomembno, da imajo možnost izbire načina dela«, kjer sem ocenjevala, koliko jim dejansko pomeni ta možnost. Tudi to hipotezo sem uspešno potrdila, saj so se tudi v tem primeru anketiranci v 89 % strinjali in povsem strinjali, da jim je možnost izbire pomembna. To dejstvo potrjuje tudi raziskava Gutman in drugi (2024), ki navaja, da je hibridno delo najboljši način dela in da je možnost lastne izbire najbolj zaželena in ugodna opcija za zaposlene. Korak dlje so šli še udeleženci raziskave Stroom in drugi (2024), kjer je evidentirano, da so se zaposleni pripravljani tudi odpovedati deležu plače za možnost izbire načina dela. Tako generacija Y kot generacija Z cenita fleksibilnost, lastno razporejanje s časom in samostojnost, kar jim fleksibilna oblika dela omogoča.

S tretjo hipotezo, ki pravi, da »mladi menijo, da delo opravijo hitreje pri delu od doma kot v pisarni«, sem se dotaknila tudi ocenjene produktivnosti, kot jo sami zaposleni opažajo. Za razliko od raziskave Stroom in drugi (2024), ki je dokazal manjšo produktivnost, sem tako

kot v raziskavi Barbour in drugi (2024) lahko potrdila zadano hipotezo. Anketiranci so se v 46 % strinjali, da za delo od doma porabijo manj oziroma bistveno manj časa kot pri delu v pisarni. Pomemben podatek pri tem vprašanju je, kolikšen delež meni, da za delo porabijo več oziroma bistveno več časa, ki pa je samo 9 %. Torej ne samo, da skoraj polovica meni, da zahtevane delovne naloge pri delu od doma opravijo hitreje, samo zanemarljiv delež meni, da za te iste naloge porabijo več časa, s čimer lahko pridemo do zaključka, da zaposleni za delo od doma ne porabijo več časa, temveč enako ali celo manj.

Z zadnjo hipotezo, ki pravi, da se »stališča mladih do hibridnega dela se razlikujejo glede na starost«, sem se želela dotakniti še razlik v odnosu med različnimi starostmi, bolj specifično v razlikah med generacijo Z in generacijo Y. Kot razvidno iz analize, sem hipotezo ovrgla, saj ni bilo dovolj statističnih dokazov za razliko, če primerjamo odnos do dela od doma v celoti. Razlika je bila opazna samo v nekaterih specifičnih trditvah, za katere sem opravila dodatne analize. To sta trditvi »Delo od doma mi v primerjavi z delom v pisarni omogoča povezovanje s sodelavci in podjetjem« in »Delo od doma mi v primerjavi z delom v pisarni omogoča višjo produktivnost.«. Pri analizi vsake trditve posebej sta analizi pokazali statistične dokaze, na podlagi katerih je možno potrditi, da je pri teh dveh trditvah razlika med generacijama. V obeh primerih so člani generacije Y izbrali višje ocene in torej menijo, da jim delo od doma omogoča boljše povezovanje s sodelavci in višjo produktivnost kot generacija Z.

6.2 Priporočila za prakso

Ugotovitve raziskave in celotno delo so uporabne predvsem za delodajalce za ustrezno prilagajanje delovnih praks in uvedbo sprememb, ki bodo dobrodošle za mlajše generacije zaposlenih. Hkrati pa je delo dobrodošlo tudi za zaposlene kot vpogled in razmišljanje njihovih vrstnikov in ostalih zaposlenih.

Glavni zaključek, do katerega lahko pridemo po opravljeni raziskavi, je, da si večina mladih želi v prihodnosti pri svojem delu možnost hibridnega dela, torej dela tako v pisarni kot od doma. Glede na raziskavo, ki je pokazala podobne rezultate kot raziskavi Gutman in drugi (2024) in Osoria in Maderoa (2025), si torej mladi želijo mešanico obeh načinov dela, saj lahko tako izkoristijo prednosti obeh načinov, ki so ugodne tako za njih kot za delodajalce. Kot izpostavljeno, si ne želijo delati izključno od doma, saj jim to predstavlja določene negativnosti, kot so izolacija od sodelavec in odtujitev od kulture podjetja, težje opravljanje določenih nalog, predvsem tistih, kjer je potrebno sodelovanje, neprimerna tehnologija, oprema in okolje domače pisarne in navsezadnje določene osebne lastnosti samih posameznikov, kot so pomanjkanje discipline, urejenosti in uspešno nadzorovanje časa.

Za uspešno uvedbo in izvajanje dela od doma znotraj hibridnega načina dela se mora podjetje osredotočiti na te negativne lastnosti, ki jih zaposleni opažajo, in jih rešiti. Posamezniki, ki čutijo prekomerno izolacijo in izgubo stika s sodelavci med delom od doma, bodo v primeru hibridnega dela verjetno izbrali večino časa delo v pisarni, če pa bodo delali od doma, mora

podjetje zagotoviti ustrezne načine komunikacije med sodelavci, kot so aplikacije Microsoft Teams, Slack ali Zoom, po potrebi tudi sestanki, z namenom skupinskega dela, poleg tega pa tudi dogodke v okviru službe, ki dodatno povezujejo zaposlene. Ker se je v hibridnem načinu dela težko ujeti, se lahko uvede tudi en dan na teden, kjer so vsi zaposleni prisotni v službi, da se tisti dan lažje zaposleni povezujejo in opravljajo skupne naloge.

Drugo opaženo slabost, težje opravljanje določenih nalog pri delu od doma, zaposleni reši s primerno razdelitvijo dela od doma in v pisarni glede na določene zahtevane naloge, ki jih mora v dnevu opraviti. Ob ustreznem razporejanju in prilagajanju dela hibridno delo ne predstavlja nobene ovire.

Neprimerna tehnologija in oprema je problem, kjer je zelo dobrodošlo vmešavanje podjetja, ki lahko za boljšo produktivnost in uspešnost zaposlenih pomaga z ustrežno opremo za domačo pisarno. Pri domači pisarni je tako kot v pisarni potreben določen prostor, kjer se lahko delo opravlja v miru brez motečih dejavnikov, z ustrežno opremo, kot so miza, stol, računalnik, ekrani in ostala potrebna oprema za nemoteno delo.

Omembe vredni so tudi nezaupanje nadrejenih v delo zaposlenih, konstanten nadzor in neustrezne smernice in navodila za delo od doma. Glavni korak za uspešno hibridno delo in tudi delo kot samo je dobra kultura in ozračje v podjetju, ki stoji na zaupanju, povezovanju in sodelovanju, kar krepi moralno, zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih. Zaposleni, ki so pod konstantnim nadzorom in mikromanagementa nadrejenih, svojega dela ne bodo opravljali tako dobro kot tisti, ki niso. Nadrejeni morajo tako zaposlenim zaupati, da tudi pri delu od doma opravljajo svoje delo, za preverjanje opravljanja pa lahko uvedejo različne merske tehnike in se tako podjetje osredotoča bolj na obseg dela, ki je opravljeno, in ne na čas, ki je porabljen za delo. Poleg tega mora podjetje uvesti ustrezna pravila in določiti smernice in navodila za delo od doma, po katerih se lahko zaposleni ravnaajo. V kulturi, ki podpira tako delo od doma kot delo v pisarni, in ki enako verjame v obe obliki dela, se lahko obe obliki dela boljše izvajata z boljšimi rezultati.

Zaposleni vidijo prednost v delu od doma v manj zapravljenega časa in denarja zaradi prevoza, kar pomeni, da lahko hibridno delo vsaj nekaj dni na teden privabi tudi zaposlene od oddaljenih krajev in tako podjetja razširijo svoj bazen kandidatov in privabijo najboljše zaposlene. Navsezadnje so se nekateri zaposleni na podlagi raziskave Stroom in drugi (2024) celo pripravljani odpovedati deležu plače za opcijo izbire načina dela. Ker mešanica dela od doma in dela v pisarni omogoča boljše razmerje med delom in prostim časom, manj zapravljenega časa in posledično več prostega časa, so zaposleni bolj zadovoljni pri svojem delu in imajo višjo produktivnost.

Torej ne samo možnost izbire načina dela, zaposlenim je pomembno tudi, da imajo avtonomnost pri izbiri, koliko krat in katere dni v tednu lahko delajo od doma. Prilagodljivost delovnega časa in avtonomnost sta torej ključna dejavnika za uspešno delo od doma.

Poleg zagotovitve ustreznih pogojev za delo od doma pa ne sme podjetje pozabiti tudi na ustrezno okolje v pisarni. Pisarna mora še vedno ohranjati kulturo povezovanja, kadar si zaposleni želijo druženja s sodelavci, spodbujati učenje in deljenje znanja med generacijami in vsemi zaposlenimi ali samo nuditi prostor, kamor lahko gredo zaposleni za umik pred domačim okoljem.

Glede na anketo lahko torej povzamemo, da si zaposleni, ki so že predhodno preizkusili delo od doma, želijo hibridni način dela tudi v prihodnje. Omogočanje le-tega ima posledico višjega zadovoljstva zaposlenih in motivacije za delo in je lahko tudi eden od ključnih dejavnikov pri izbiri nove službe. Za zaposlene, ki dela od doma še niso preizkusili, jih ta način dela ne privablja toliko, v veliki meri pa je to odvisno tudi od sektorja zaposlitve, nalog in dela ter posameznikovih lastnosti. V primeru generacije Z, ki počasi vstopa v svet zaposlitve, pa je možnost hibridnega dela že skoraj pričakovana, kot tudi drugi prilagodljivi načini dela.

6.3 Omejitve raziskave

Omejitve raziskave se pojavijo v empiričnem (raziskovalnem) delu naloge in lahko vplivajo na končni rezultat. Prva omejitev je bazen anketirancev, saj je bila anketa primarno deljena na lastnih družbenih omrežjih in v krogu znancev, kar lahko pripelje do premajhne raznolikosti mišljenj in odgovorov. Ker deljenje ankete ni predstavljalo slučajnega vzorčenja, to lahko privede do odstopanj z dejanskimi rezultati širše populacije. Hkrati je tema precej specifična, kar pomeni manjši vzorec.

Anketa je bila izvedena prek spleta, kar pomeni, da je možnost napačne interpretacije vprašanj in posledično napačnih odgovorov. Odgovori so lahko tudi napačni zaradi subjektivne ocene, predvsem pri produktivnosti, saj so posamezniki po lastni presoji ocenjevali svoje delo, ker pa tu ni univerzalnega merila za produktivnost, lahko prihaja do posameznikove pristranskosti.

Ocene tudi mogoče niso povsem reprezentativne, saj so nekateri anketiranci opravljali delo zgolj v času pandemije COVID-19, kjer pa so bili popolnoma drugačni pogoji, kot so sedaj po zaključku pandemije. Delo v trenutnih pogojih in predvsem hibridno delo po lastni izbiri ima druge lastnosti kot delo od doma, ko drugih možnosti ni bilo, zato bi bilo smiselno tudi ločiti del anketirancev, ki so delo od doma izkusili samo v specifičnem obdobju pandemije, da lahko dobimo bolj realno oceno mnenj.

Ena od omejitev raziskave je tudi dolžina vprašalnika, ki je bila omejena z namenom pridobivanja večjega števila odgovorov. Za bolj poglobljeno raziskavo bi bila potrebna še dodatna vprašanja v anketi, kjer bi lahko dobili odgovore, ki bi jih lažje posplošili na celotno Slovenijo, ali pa skupinske diskusije, kjer bi dobili bolj specifična mnenja udeležencev.

V prihajajočih raziskavah bi bilo smiselno povečati vzorec anketirancev za bolj reprezentativne rezultate in analizirati, če se odnos razlikuje med različnimi sektorji in velikostjo podjetja. Tako bi podjetja na podlagi takšne analize lažje prilagajala svoje prakse glede na svoj specifičen primer.

7 SKLEP

Delo od doma je postalo v času pandemije COVID-19 norma, v katero je bilo čez noč potisnjenih mnogo podjetij in zaposlenih. Danes, po odpravi vseh ukrepov, se je delo od doma vrnilo skoraj na predkoronske čase, pojavil pa se je drastičen skok v prakticiranju uporabe dela od doma in dela v pisarni hkrati, torej hibridnega načina dela. Razširitev hibridnega načina dela je v povezavi s pandemijo podkrepila nova tehnologija, nastala z namenom povezovanja zaposlenih in nemotenega dela od doma. Tako sem se v magistrskem delu odločila raziskovati mnenje in odnos mladih do hibridnega načina dela.

Za analizo odnosa sem si postavila štiri hipoteze, s pomočjo katerih sem preverjala naklonjenost mladih do hibridnega načina dela, kako ocenjujejo možnost izbire dela in kako ocenjujejo njihovo produktivnost med delom od doma in če se ta mnenja razlikujejo glede na starost. Za osnovne informacije sem analizirala sekundarne vire za ustrezno teoretično predznanje, ki mi je nato pomagalo pri kreaciji in analizi ankete. Na podlagi analize sem prišla do zaključka, da so mladi naklonjeni hibridnemu načina dela in da je to njihova najbolj zaželeno oblika dela. To je povezano tudi z možnostjo samostojnega razporejanja dela in časa, porabljenega za to delo oziroma avtonomnost pri odločitvah. Analiza je pokazala tudi, da so mladi mnenja, da za delo od doma povprečno porabijo manj časa kot v pisarni in da so posledično bolj produktivni. Ta produktivnost je še bolj vidna pri generaciji Y, kjer je bila ocenjena produktivnost še višja kot pri generaciji Z. To je poleg pogleda na povezovanje s sodelavci glavna razlika med generacijama Z in Y in njunim pogledom na hibridno delo, ki je v povprečju precej podobno.

Glede na raziskavo si večina anketirancev želi hibridnega načina dela, katere dneve in kolikokrat na teden pa si želijo sami razporejati. Isti delež podpira delo od doma enkrat do dvakrat tedensko kot trikrat do štirikrat tedensko, kar podpira željo po lastni izbiri, ki pa je odvisna tudi od trenutnih nalog zaposlenega. Če primerjamo obseg dela od doma sedaj s časom pandemije, si največ posameznikov želi več dela od doma kot pred pandemijo, vendar manj kot med, pri čemer je vidna povečana želja dela od doma, vendar ne kot v meri, ki so jo izkušali v času pandemije.

Sklepam, da sem s tem magistrskim delom dopolnila dosedanje raziskave in teorijo o mladih in hibridnem delu ter dodatno razširila priporočila za podjetja. Ker je analiza temeljila na odgovorih posameznikov iz generacije Y in generacije Z, ki sta trenutno največji delež zaposlenih oziroma generacija, ki še vstopa v delovno populacijo, je ključno za podjetja, da upoštevajo ta nov trend. Podjetja se morajo zavedati, da postaja hibridno delo čedalje bolj

pomemben dejavnik, ki pomaga pri pridobivanju in ohranjanju zaposlenih, saj skrbi za boljšo motivacijo, zadovoljstvo in produktivnost. Avtonomnost pri lokaciji in času dela pa omogoča zaposlenim, da kar se da maksimirajo svoj potencial in pripomorejo k rasti podjetja. Tako je hibridno delo način dela, ki omogoča in bo omogočalo v prihodnosti prednosti tako za zaposlene kot za podjetja, če vsi udeleženci opravijo potrebne korake za skupno dobro.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Adekoya, O., Adisa, T. in Aiyenitaju, O. (2022). Going forward: remote working in the post-COVID-19 era. *Employee Relations*, 44(6), 1410–1427. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0161>
2. Brown, J. P. in Tousey, C. (2023). The Shifting Expectations for Work from Home. *Economic Review*, 108(2), 25–46. <https://doi.org/10.18651/ER/v108n2BrownTousey>
3. Gutman, L. M., Perowne, R., Younas, F. in O’Hanrachaigh, E. (2024). Making hybrid work for diverse staff in higher education: A behaviour change approach. *Higher Education Quarterly*, 78(3), 784–806. <https://doi.org/10.1111/hequ.12487>
4. Kurland, N. B. in Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
5. Morganson, V., Major, D., Oborn, K., Verive, J. in Heelan, M. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
6. Stroom, M., Eichholtz, P. in Kok, N. (2024). Does working from home work? That depends on the home. *PLoS ONE*, 19(8). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306475>
7. Teo, T. S. H., Lim, V. K. G. in Wai, S. H. (1998). An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. *International Journal of Information Management*, 18(5), 329–343. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(98\)00028-3](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(98)00028-3)

LITERATURA IN VIRI

1. Al-Twal, A., Jarrar, D.M.F., Bedevian, V. in Eblan, M. (2025). Unlocking potential: examining Generation Z’s vision for career growth in the Jordanian context.

International Journal of Organizational Analysis, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4887>

2. Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F. in Ritter, A. J. (2003). Measuring decent work with statistical indicators. *International Labour Review*, 142(2), 147–178. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2003.tb00257.x>
3. Asgari, H., Gupta, R. in Jin, X. (2022). Impacts of COVID-19 on future preferences toward telework. *Transportation Research Record*, 2677(4), 611–628. <https://doi.org/10.1177/03611981221115078>
4. Barbour, N., Abdel-Aty, M. in Mannering, F. (2024). Retaining the transportation benefits of COVID-19 induced work from home: Understanding the role of worker productivity. *International Journal of Sustainable Transportation*, 18(5), 408–420. <https://doi.org/10.1080/15568318.2024.2317754>
5. Bodin Danielsson, C. (2008). Office experiences. V H. N. J. Schifferstein in P. Hekkert (ur.), *Product Experience*, (str. 605–628). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-008045089-6.50029-0>
6. Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G. in TuYe, H.-Y. (2020). COVID-19 and remote work: An early look at US data (NBER Working Paper No. 27344). *National Bureau of Economic Research*. <https://www.nber.org/papers/w27344>
7. Cheung, K.S., Chuang, I.T. in Yiu, C.Y. (2023). Decoding the work-from-home phenomenon: Insights from location-based service data. *Regional Studies, Regional Science*, 10(1), 873–875. <https://doi.org/10.1080/21681376.2023.2278577>
8. CIPD. (2023, 23. maj). *Which flexible working arrangements, if any, does your organization currently offer?* <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/statistics/1118578/flexible-work-arrangement-availability-in-the-uk/>
9. Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD. (2024). *Planning for hybrid working*. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/guides/planning-hybrid-working/>
10. Crampton, S. M. in Hodge, J. W. (2009). Generation Y: unchartered territory. *Journal of Business and Economics Research*, 7(4). <https://doi.org/10.19030/jber.v7i4.2272>
11. Delo. (2014). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=delo>
12. Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>

13. Diab-Bahman, R. in Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 909–927. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>
14. Ehmer, J. (2015). Work, history of. *V International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2. izd.), (str. 669–674). Elsevier <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.62100-1>
15. Eldridge, A. (2024, 21. oktober). *Generation Z*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Generation-Z>
16. Elenov, R., Postolov, K., Nacka, M. in Kitanovikj, B. (2024). Motivating Generation Y: What Millennials Need for Enhancing Workplace Satisfaction and Productivity. *Agriculture & Forestry / Poljoprivreda i Šumarstv*, 70(1), 77–89. <https://doi.org/10.17707/AgricultForest.70.1.05>
17. Encyclopaedia Britannica (2023, 3. november). *work*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/money/work-economics>
18. Eurostat. (2025). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp/default/bar?lang=en
19. Fan, W. in Moen, P. (2023). The Future(s) of Work? Disparities Around Changing Job Conditions When Remote/Hybrid or Returning to Working at Work. *Work and Occupations*, 52(1), 91–129. <https://doi.org/10.1177/07308884231203668>
20. Flydesk. (brez datuma). *Case Studies of Effective Hybrid Work Models: Insights from Leaders*. [objava na blogu]. <https://flydesk.com/insights/case-studies-of-effective-hybrid-work-models-insights-from-leaders/>
21. Forbes Slovenija. (2024, 13. januar). *Pozabite na tihe odpovedi. Letos si zaposleni želijo jasnih navodil šefov*. [objava na blogu]. <https://forbes.n1info.si/posel/pozabite-na-tihe-odpovedi-letos-si-zaposleni-zelijo-jasnih-navodil-sefov>
22. Gibbs, M., Mengel, F. in Siemroth, C. (2024). Employee innovation during office work, work from home and hybrid work. *Scientific Reports*, 14(1), 1–10. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-67122-6>
23. Hamouche, S. in Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworkers' job performance: a study examining the role of age as an important diversity component of companies' workforce. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(2), 293–311. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2022-0057>

24. Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47–54.
https://econpapers.repec.org/article/cmjjournal/y_3a2016_3ai_3a9_3ap_3a47-54.htm
25. Kranzberg, M. in Hannan, M. T. (2023, 18. maj). *history of the organization of work*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/money/topic/history-of-work-organization-648000>
26. Melarkode, V. in Thakur, P. (2022). Same or Different? An Exploratory Analysis of Generation Y and Generation Z. *Journal of Psychosocial Research*, 17(2), 427–438.
<https://doi.org/10.32381/JPR.2022.17.02.15>
27. Merkuž, A. in Mihelič, K. K. (2023). Thriving while working remotely: The role of family-work affect, exploration, and ambidextrous leadership. *SAGE Publications*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/21582440231155152>
28. Milasi, S., González-Vázquez, I. in Fernández-Macías, E. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/document/download/1ccf7717-ab52-4215-b14a-08d74e9d44fc_en
29. Ministrstvo za digitalno preobrazbo (2023). *Napotitev delavca na delo na domu*. <https://spot.gov.si/sl/poslovanje/zaposlovanje-in-delovno-razmerje/napotitev-delavca-na-delo-na-domu>
30. Nandan, S. in Madan, S. (2022). Challenges and Concerns of Work from Home during Covid-19 Pandemic in India: An Exploratory Study. *South Asian Journal of Management*, 29(4), 108–130. <https://research-ebSCO-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/c/klyxnc/viewer/pdf/hsr4kxwdbR>
31. OfficeRnD. (2022). *6 Hybrid Work Success Stories From Real Companies*. [objava na blogu]. <https://www.officernd.com/blog/hybrid-work-success-stories/>
32. Omondi, A. A. in K'Obonyo, P. (2018). Flexible work schedules: A critical review of literature. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(4), 2069–2086.
<https://doi.org/10.61426/SJBCM.V5I4.1002>
33. Osorio, M. L. in Madero, S. (2025). Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. *Business Horizons*, 68(1), 83–93.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.008>
34. Parker, K., Horowitz, J. M. in Minkin, R. (2020). *How the coronavirus outbreak has—and hasn't—changed the way Americans work*. Pew Research Center.

<https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/>

35. Platts, K., Brekcon, J. in Marshall, E. (2022). Enforced home-working under lockdown and its impact on employee wellbeing: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 22, 199. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12630-1>
36. Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Portfolio Penguin.
37. Suri, A. in Bajpai, A. (2023). Quest for Meaningfulness and Adapting to the “New Normal” in the Context of “Hybrid” Work: A Qualitative Study. *Indian Journal of Positive Psychology*, 14(4), 461–466.
38. Sytch, M. in Greer, L. (2020, 13. avgust). *Is your organization ready for permanent WFH?*. [objava na blogu]. <https://hbr.org/2020/08/is-your-organization-ready-for-permanent-wfh>
39. TeamBlind. (2024, 29. januar). *Return-to-office (RTO) mandates in select technology companies worldwide as of January 2024, by number of days*. [objava na blogu]. <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/statistics/1416837/tech-companies-return-to-office-mandates-globally/>
40. Xu, M., David, J. in Kim, S. H. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges. *International Journal of Financial Research*, 9(2), 90–95. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v9n2p90>
41. Yang, E., Kim, Y. in Hong, S. (2023). "Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19". *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 50–76. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>
42. Yucel, D. in Chung, H. (2023). Working from home, work–family conflict, and the role of gender and gender role attitudes. *Community, Work & Family*, 26(2), 190–221. <https://doi.org/10.1080/13668803.2021.1993138>
43. Zelazko, A. (2025, 8. april). *millennial*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/millennial>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Barbara Lapornik, študentka magistrskega programa mednarodno poslovanje na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Prosila bi vas, da rešite sledečo anketo in mi tako pomagate pri zaključku magistrske naloge, v sklopu katere raziskujem odnos mladih zaposlenih do hibridnega dela.

Anketa je v celoti anonimna, za njeno izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 6 minut. Zaupno obravnavani podatki bodo analizirani in uporabljeni izključno za namen priprave magistrskega dela.

Hvala že vnaprej za sodelovanje!

1 . Kakšen način dela opravljate?

- Delo izključno v pisarni.
- Hibridno delo (v pisarni in od doma).
- Delo izključno od doma.
- Terensko delo.
- Drugo:

2. Kateri način dela preferirate?

- Delo izključno v pisarni.
- Hibridno delo (v pisarni in od doma).
- Delo izključno od doma.
- Terensko delo.
- Drugo:

3. Ste že kdaj delali od doma?

- Da.
- Ne.

4. Navedite, zakaj še nikoli niste opravljali dela od doma?

5. Naslednje trditve se navezujejo na vaš odnos do dela od doma, pri čemer uporabite lestvico od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam). Delo od doma mi v primerjavi z delom v pisarni omogoča...

	1 (sploh se ne strinjam)	2	3	4	5 (povsem se strinjam)
Prilagodljivost delovnega časa.					
Učinkovito razporeditev dela.					
Skrb za otroke/ljubljenčke.					
Povezovanje s sodelavci in podjetjem.					
Boljše razmerje med delom in prostim časom.					
Nižje stroške.					
Višjo produktivnost.					
Da delam, tudi v primeru, ko fizično v pisarni ne bi.					
Večje zadovoljstvo pri delu.					
Samostojnost pri delu.					
Boljšo osredotočenost.					

6. Za spodnje trditve izrazite svoje strinjanje ali nestrinjanje.

	Strinjam se	Ne strinjam se
Uživam v prilagodljivosti odločanja o svojem delovnem času (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).		
S prilagodljivim delovnim časom sem bolj produktiven (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).		
Ustrezajo mi sestanki na katerih se od mene pričakuje, da pokažem svoj obraz (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).		
Uživam, če se mi ni treba voziti na delo ali z dela (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).		
Uživam v preživljanju več kvalitetnega časa s svojo družino (ali samim seboj) (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).		

7. Za spodnje trditve izrazite svoje strinjanje ali nestrinjanje.

	Strinjam se	Ne strinjam se
Menim, da sem pri delu od doma bolj produktiven kot v pisarni (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).		
Menim, da se lahko pri delu od doma bolj osredotočim kot pri delu v pisarni (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).		
Menim, da pri delu od doma opravim delo v krajšem času kot v pisarni (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).		
Doma imam udoben prostor za opravljanje dela (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).		
Menim, da sem pri delu od doma bolj iznajdljiv kot pri delu v pisarni (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).		

8. Koliko časa dnevno porabite za službene zadolžitve v primeru opravljanja dela od doma v primerjavi z delom v pisarni?

- Bistveno manj (več kot 2 uri manj za delo od doma).
- Manj (1 do 2 uri manj).
- Enako.
- Več (1 do 2 uri več).
- Bistveno več (več kot 2 uri več).

9. Katere od spodnjih trditev so vaši razlogi za izbiro hibridnega dela?

Možnih je več odgovorov.

- Manjši stroški (zaradi prevoza).
- Manj zapravljenega časa (zaradi prevoza).
- Manj zapravljenega časa (zaradi distrakcij v pisarni).
- Boljši fokus.
- Več prostega časa.
- Boljša produktivnost.
- Boljše razmerje med delom in prostim časom.
- Ne preferiram hibridnega dela.
- Drugo:

10. Kaj vas odvrča od dela od doma?

Možnih je več odgovorov.

- Neprimerno okolje za delo od doma.
- Neprimerna tehnologija in pripomočki podjetja za delo od doma.

- Konstanten nadzor nadrejenih.
- Nezaupanje nadrejenih v moje delo.
- Slaba navodila in smernice podjetja za delo od doma.
- Izolacija od sodelavcev, nadrejenih in podjetja.
- Osebnostne lastnosti (pomanjkanje discipline, urejanja in nadzorovanja časa).
- Nič me ne odvrta od dela od doma.
- Drugo:

11. Naslednje trditve se navezujejo na vaš odnos do dela, pri čemer uporabite lestvico od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam). Pomembno mi je...

	1 (sploh se ne strinjam)	2	3	4	5 (povsem se strinjam)
Da imam opcijo izbirati med načini dela.					
Da sam/a razpolagam s svojim časom.					
Da delam, takrat ko mi ustreza.					
Da mi vodja zaupa.					
Da se družim s sodelavci.					
Da ne porabim časa in denarja za prevoz.					
Da imam veliko prostega časa.					
Da ne delam prekomerno/nadure.					
Da lahko delam in v pisarni in od doma.					

12 . Če bi lahko izbirali, kako pogosto bi delali od doma?

- Vsak dan.
- 3x - 4x tedensko.
- 1x - 2x tedensko.
- Samo 1 dan v tednu.
- Nikoli.

13. Kako pogosto bi raje delali od doma sedaj, ko ni več pandemije.

- Manj pogosto kot pred pandemijo (prirejeno po Asgari in drugi, 2023).
- Enako pogosto kot pred pandemijo (prirejeno po Asgari in drugi, 2023).
- Enako pogosto kot med pandemijo (prirejeno po Asgari in drugi, 2023).
- Bolj pogosto kot med pandemijo (prirejeno po Asgari in drugi, 2023).
- Bolj pogosto kot pred, vendar manj pogosto kot med pandemijo (prirejeno po Asgari in drugi, 2023).

14. Katera bo po vašem mnenju prevladujoča oblika dela v prihodnosti v vaši industriji? Določite zaporedno vrednost od 1 do 4, pri čemer 4 opisuje najbolj prevladujočo obliko, 1 pa najmanj.

- Delo v pisarni
- Hibridno delo
- Delo do doma
- Druge oblike dela

15. Še zadnji sklop vprašanj zajema demografske podatke.

16. Vaša starostna skupina:

- do 20 let,
- od 20 do 24 let,
- od 25 do 29 let,
- od 30 do 34 let,
- od 35 do 39 let,
- od 40 do 44 let,
- 45 let in več.

17. Vaš spol:

- ženski,
- moški,
- ne želim povedati.

18. Kakšen je vaš družbeni status?

- Samski, brez otrok.
- Samski, z otroki.
- Poročen / v zvezi, brez otrok.
- Poročen /v zvezi, z otroki.
- Ločen, brez otrok.
- Ločen, z otroki.
- Ne želim opredeliti svojega družbenega statusa.
- Drugo:

19. Vaša izobrazba:

- končana osnovna šola,
- končana srednja šola ali gimnazija,

- končana višja, visoka ali univerzitetna izobrazba,
- končan magisterij,
- končan doktorat.

20. Vaša zaposlitev:

- samozaposlen,
- brezposeln,
- zaposlen za polovičen delovni čas,
- zaposlen za polni delovni čas,
- delam preko študentskega servisa,
- delam začasno ali občasno kot upokojenec,
- sem upokojen/a,
- drugo:

21. Sektor v katerem opravljate svoje delo:

- tekstilna industrija,
- živilska industrija,
- avtomobilska industrija,
- farmacevtska industrija,
- bančništvo,
- mediji,
- računalniška industrija,
- storitvena industrija,
- izobraževanje,
- dejavnost trgovine,
- drugo:

Priloga 2: Prikaz frekvenc in deležev po vprašanjih in povprečja ter standardni odkloni za številske spremenljivke

Q1	Kakšen način dela opravljate?		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (Delo izključno v pisarni.)	34	24%
	2 (Hibridno delo (v pisarni in od doma).)	96	69%
	3 (Delo izključno od doma.)	6	4%
	4 (Terensko delo.)	2	1%
	5 (Drugo:)	2	1%
	Skupaj	140	100%

Povprečje	1,9	Std. odklon	0,7
-----------	-----	-------------	-----

Q1_5_text	Q1 (Drugo:)		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	del v laboratoriju in del v pisarni	1	1%
	trenutni ne delam	1	1%

Q2	Kateri način dela preferirate?		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (Delo izključno v pisarni.)	7	5%
	2 (Hibridno delo (v pisarni in od doma).)	116	83%
	3 (Delo izključno od doma.)	15	11%
	4 (Terensko delo.)	1	1%
	5 (Drugo:)	1	1%
	Skupaj	140	100%

Povprečje	2,1	Std. odklon	0,5
-----------	-----	-------------	-----

Q2_5_text	Q2 (Drugo:)		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	work from anywhere: torej hibridno, brez obvezne prisotnosti v pisarni.	1	1%

Q3	Ste že kdaj delali od doma?		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (Da.)	140	100%
	2 (Ne.)	0 (Odgovori ne, niso upoštevani)	0%
	Skupaj	140	100%

Povprečje	1,0	Std. odklon	0,0
-----------	-----	-------------	-----

Q4	Navedite, zakaj še nikoli niste opravljali dela od doma?
----	--

Q5	Naslednje trditve se navezujejo na vaš odnos do dela od doma, pri čemer uporabite lestvico od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam). Delo od doma mi v primerjavi z delom v pisarni omogoča...							
	Podvprašanja	Odgovori					Povprečje	Std. odklon
		1	2	3	4	5		
Q5a	Prilagodljivost delovnega časa.	3 (2%)	10 (7%)	18 (13%)	40 (29%)	69 (49%)	4,2	1,0
Q5b	Učinkovito razporeditev dela.	4 (3%)	9 (6%)	23 (16%)	38 (27%)	66 (47%)	4,1	1,1
Q5c	Skrb za otroke/ljubljenčke.	8 (6%)	9 (6%)	29 (21%)	23 (16%)	71 (51%)	4,0	1,2
Q5d	Povezovanje s sodelavci in podjetjem.	40 (29%)	45 (32%)	32 (23%)	14 (10%)	9 (6%)	2,3	1,2
Q5e	Boljše razmerje med delom in prostim časom.	6 (4%)	13 (9%)	26 (19%)	18 (13%)	77 (55%)	4,1	1,2
Q5f	Nižje stroške.	6 (4%)	8 (6%)	17 (12%)	35 (25%)	74 (53%)	4,2	1,1
Q5g	Višjo produktivnost.	8 (6%)	13 (9%)	35 (25%)	40 (29%)	44 (31%)	3,7	1,2
Q5h	Da delam, tudi v primeru, ko fizično v pisarni ne bi.	9 (6%)	12 (9%)	25 (18%)	35 (25%)	59 (42%)	3,9	1,2
Q5i	Večje zadovoljstvo pri delu.	5 (4%)	10 (7%)	29 (21%)	38 (27%)	58 (41%)	4,0	1,1
Q5j	Samostojnost pri delu.	6 (4%)	6 (4%)	18 (13%)	38 (27%)	72 (51%)	4,2	1,1
Q5k	Boljšo osredotočenost.	3 (2%)	14 (10%)	29 (21%)	35 (25%)	59 (42%)	4,0	1,1

Q6	Za spodnje trditve izrazite svoje strinjanje ali nestrinjanje.				
	Podvprašanja	Strinjam se	Ne strinjam se	Povprečje	Std. odklon
Q6a	Uživam v prilagodljivosti odločanja o svojem delovnem času (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).	132 (94%)	8 (6%)	1,1	0,2

Q6b	S prilagodljivim delovnim časom sem bolj produktiven (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).	120 (86%)	20 (14%)	1,1	0,4
Q6c	Ustrezajo mi sestanki na katerih se od mene pričakuje, da pokažem svoj obraz (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).	91 (65%)	49 (35%)	1,4	0,5
Q6d	Uživam, če se mi ni treba voziti na delo ali z dela (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).	126 (90%)	14 (10%)	1,1	0,3
Q6e	Uživam v preživljanju več kvalitetnega časa s svojo družino (ali samim seboj) (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).	136 (97%)	4 (3%)	1,0	0,2

Q7 Za spodnje trditve izrazite svoje strinjanje ali nestrinjanje.					
	Podvprašanja	Strinjam se	Ne strinjam se	Povprečje	Std. odklon
Q7a	Menim, da sem pri delu od doma bolj produktiven kot v pisarni (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).	88 (63%)	52 (37%)	1,4	0,5
Q7b	Menim, da se lahko pri delu od doma bolj osredotočim kot pri delu v pisarni (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).	98 (70%)	42 (30%)	1,3	0,5
Q7c	Menim, da pri delu od doma opravim delo v krajšem času kot v pisarni (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).	106 (76%)	34 (24%)	1,2	0,4
Q7d	Doma imam udoben prostor za opravljanje dela (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).	112 (80%)	28 (20%)	1,2	0,4
Q7e	Menim, da sem pri delu od doma bolj iznajdljiv kot pri delu v pisarni (prirejeno po Diab-Bahman in Al-Enzi, 2020).	78 (56%)	62 (44%)	1,4	0,5

Q8 Koliko časa dnevno porabite za službene zadolžitve v primeru opravljanja dela od doma v primerjavi z delom v pisarni?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (Bistveno manj (več kot 2 uri manj za delo od doma).)	13	9%

	2 (Manj (1 do 2 uri manj).)	51	36%
	3 (Enako.)	63	45%
	4 (Več (1 do 2 uri več).)	13	9%
	5 (Bistveno več (več kot 2 uri več).)	0	0%
	Skupaj	140	100%

Povprečje	2,5	Std. odklon	0,8
-----------	-----	-------------	-----

Q9	Katere od spodnjih trditev so vaši razlogi za izbiro hibridnega dela?		
	Podvprašanja	Enote	
		Frekvence	Odstotek
Q9a	Manjši stroški (zaradi prevoza).	85	61%
Q9b	Manj zapravljenega časa (zaradi prevoza).	122	87%
Q9c	Manj zapravljenega časa (zaradi distrakcij v pisarni).	70	50%
Q9d	Boljši fokus.	65	46%
Q9e	Več prostega časa.	94	67%
Q9f	Boljša produktivnost.	57	41%
Q9g	Boljše razmerje med delom in prostim časom.	106	76%
Q9h	Ne preferiram hibridnega dela.	4	3%
Q9i	Drugo:	3	2%

Q9i_text	Q9 (Drugo:)	
	Odgovori	Frekvenca
	možnost dela v tujini	1
	včasih nimam energije za interakcije z ostalimi ljudmi v pisarni. prihranim pri malici, ker si skuham doma.	1
	ni pisarne	1

Q10	Kaj vas odvrča od dela od doma?		
	Podvprašanja	Enote	
		Frekvence	Odstotek
Q10a	Neprimerno okolje za delo od doma.	27	19%
Q10b	Neprimerna tehnologija in pripomočki podjetja za delo od doma.	42	30%
Q10c	Konstanten nadzor nadrejenih.	8	6%
Q10d	Nezaupanje nadrejenih v moje delo.	20	14%
Q10e	Slaba navodila in smernice podjetja za delo od doma.	14	10%
Q10f	Izolacija od sodelavcev, nadrejenih in podjetja.	89	64%
Q10g	Osebnostne lastnosti (pomanjkanje discipline, urejanja in nadzorovanja časa).	34	24%

Q10h	Nič me ne odvrča od dela od doma.	33	24%
Q10i	Drugo:	5	4%

Q10i_text	Q10 (Drugo:)		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	ugodnosti v pisarni (brezplačni obroki in drugi)	1	1%
	vsega dela ne morem opraviti od doma. takšno delo se nakopiči in ga moram opraviti, ko pridem v pisarno.	1	1%
	kuhanje	1	1%
	slabsa komunikacija s sodelavci. kadar sem v pisarni, se lahko dosti hitreje in bolj učinkovito dogovorimo stvari	1	1%
	ocitajoc odnos nadrejenih, ko prosim za delo od doma (ne razumejo, da nam mladim to bolj ustreza kot kavice in kosilca na delovnem mestu, kjer izgubis veliko časa in malo naredis)	1	1%

Q11	Naslednje trditve se navezujejo na vaš odnos do dela, pri čemer uporabite lestvico od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam). Pomembno mi je...							
	Podvprašanja	Odgovori					Povprečje	Std. odklon
		1	2	3	4	5		
Q11a	Da imam opcijo izbirati med načini dela.	1 (1%)	5 (4%)	10 (7%)	18 (13%)	106 (76%)	4,6	0,8
Q11b	Da sam/a razpolagam s svojim časom.	0 (0%)	2 (1%)	14 (10%)	27 (19%)	97 (69%)	4,6	0,7
Q11c	Da delam, takrat ko mi ustreza.	0 (0%)	7 (5%)	24 (17%)	32 (23%)	77 (55%)	4,3	0,9
Q11d	Da mi vodja zaupa.	0 (0%)	0 (0%)	1 (1%)	10 (7%)	129 (92%)	4,9	0,3
Q11e	Da se družim s sodelavci.	2 (1%)	7 (5%)	38 (27%)	45 (32%)	48 (34%)	3,9	1,0
Q11f	Da ne porabim časa in denarja za prevoz.	5 (4%)	7 (5%)	16 (11%)	34 (24%)	78 (56%)	4,2	1,1
Q11g	Da imam veliko prostega časa.	0 (0%)	4 (3%)	17 (12%)	28 (20%)	91 (65%)	4,5	0,8
Q11h	Da ne delam prekomerno/nadure.	5 (4%)	4 (3%)	23 (16%)	30 (21%)	78 (56%)	4,2	1,1
Q11i	Da lahko delam in v pisarni in od doma.	2 (1%)	6 (4%)	12 (9%)	18 (13%)	102 (73%)	4,5	0,9

Q12	Če bi lahko izbirali, kako pogosto bi delali od doma?
-----	---

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (Vsak dan.)	20	14%
	2 (3x - 4x tedensko.)	53	38%
	3 (1x - 2x tedensko.)	54	39%
	4 (Samo 1 dan v tednu.)	11	8%
	5 (Nikoli.)	2	1%
	Skupaj	140	100%

Povprečje	2,4	Std. odklon	0,9
-----------	-----	-------------	-----

Q13	Kako pogosto bi raje delali od doma sedaj, ko ni več pandemije.		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (Manj pogosto kot pred pandemijo (prirejeno po Asgari in drugi, 2023).)	31	22%
	2 (Enako pogosto kot pred pandemijo (prirejeno po Asgari in drugi, 2023).)	17	12%
	3 (Enako pogosto kot med pandemijo (prirejeno po Asgari in drugi, 2023).)	29	21%
	4 (Bolj pogosto kot med pandemijo (prirejeno po Asgari in drugi, 2023).)	15	11%
	5 (Bolj pogosto kot pred, vendar manj pogosto kot med pandemijo (prirejeno po Asgari in drugi, 2023).)	48	34%

Povprečje	3,2	Std. odklon	1,6
-----------	-----	-------------	-----

Q14	Katera bo po vašem mnenju prevladujoča oblika dela v prihodnosti v vaši industriji? Določite zaporedno vrednost od 1 do 4, pri čemer 4 opisuje najbolj prevladujočo obliko, 1 pa najmanj.						
	Podvprašanja	Odgovori				Povprečje	Std. odklon
		1	2	3	4		
Q14a	Delo v pisarni	26 (19%)	51 (36%)	44 (31%)	19 (14%)	2,4	0,9
Q14b	Hibridno delo	16 (11%)	12 (9%)	26 (19%)	86 (61%)	3,3	1,0
Q14c	Delo do doma	23 (16%)	51 (36%)	53 (38%)	13 (9%)	2,4	0,9
Q14d	Druge oblike dela	75 (54%)	26 (19%)	17 (12%)	22 (16%)	1,9	1,1

Q16	Vaša starostna skupina:		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (do 20 let.)	0	0%
	2 (od 20 do 24 let.)	17	12%

	3 (od 25 do 29 let,)	91	65%
	4 (od 30 do 34 let,)	21	15%
	5 (od 35 do 39 let,)	7	5%
	6 (od 40 do 44 let,)	4	3%
	7 (45 let in več.)	0	0%

Povprečje	3,2	Std. odklon	0,8
-----------	-----	-------------	-----

Q17	Vaš spol:		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (ženski,)	93	66%
	2 (moški,)	47	34%
	3 (ne želim povedati.)	0	0%

Povprečje	1,3	Std. odklon	0,5
-----------	-----	-------------	-----

Q18	Kakšen je vaš družbeni status?		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (Samski, brez otrok.)	44	32%
	2 (Samski, z otroki.)	0	0%
	3 (Poročen / v zvezi, brez otrok.)	67	48%
	4 (Poročen /v zvezi, z otroki.)	27	19%
	5 (Ločen, brez otrok.)	0	0%
	6 (Ločen, z otroki.)	2	1%
	7 (Ne želim opredeliti svojega družbenega statusa.)	0	0%
	8 (Drugo:)	0	0%

Povprečje	2,6	Std. odklon	1,2
-----------	-----	-------------	-----

Q19	Vaša izobrazba:		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (končana osnovna šola,)	1	1%
	2 (končana srednja šola ali gimnazija,)	22	16%
	3 (končana višja, visoka ali univerzitetna izobrazba,)	62	44%
	4 (končan magisterij,)	55	39%
	5 (končan doktorat.)	0	0%

Povprečje	3,2	Std. odklon	0,7
-----------	-----	-------------	-----

Q20	Vaša zaposlitev:		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (samozaposlen,)	3	2%
	2 (brezposeln,)	2	1%
	3 (zaposlen za polovičen delovni čas,)	4	3%
	4 (zaposlen za polni delovni čas,)	114	81%
	5 (delam preko študentskega servisa,)	15	11%
	6 (delam začasno ali občasno kot upokojenec,)	0	0%
	7 (sem upokojen/a,)	0	0%
	8 (drugo:)	2	1%

Povprečje	4,0	Std. odklon	0,8
-----------	-----	-------------	-----

Q20_8_text	Q20 (drugo:)		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	na kariernem premoru.	1	1%
	opravljam pripravništvo	1	1%

Q21	Sektor v katerem opravljate svoje delo:		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (tekstilna industrija,)	0	0%
	2 (živilska industrija,)	1	1%
	3 (avtomobilska industrija,)	4	3%
	4 (farmaceutvska industrija,)	7	5%
	5 (bančništvo,)	3	2%
	6 (mediji,)	12	9%
	7 (računalniška industrija,)	28	19%
	8 (storitvena industrija,)	16	11%
	9 (izobraževanje,)	5	4%
	10 (dejavnost trgovine,)	30	21%
	11 (drugo:)	34	24%

Povprečje	8,4	Std. odklon	2,3
-----------	-----	-------------	-----

Q21_11_text	Q21 (drugo:)		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	zdravstvo	2	1%
	javni sektor	1	1%
	mladinsko delo	1	1%
	turizem	1	1%
	gradbeništvo - projektiva	1	1%

	projektiranje	1	1%
	javna uprava	1	1%
	filmska industrija	1	1%
	trenutno ne delam	1	1%
	produktna industrija	1	1%
	spletna prodaja	1	1%
	psihosocialno področje	1	1%
	javni zavod	1	1%
	fotografija	1	1%
	sport	1	1%
	projektivno delo	1	1%
	mednarodni javni sektor	1	1%
	design	1	1%
	zavarovalništvo	1	1%
	elektronika	1	1%
	kozmetična industrija	1	1%
	logistika	2	1%
	the	1	1%
	nvo	1	1%
	energetska industrija	1	1%
	energetika	1	1%
	hr	1	1%
	storitvena, izobraževalna, sportna in kulturna	1	1%
	finance	1	1%
	izobraževanje	1	1%
	brezposlena	1	1%
	gradbenistvo	1	1%

Priloga 3: Testne spremenljivke

Hipoteza 1: t-test za en vzorec

	Pomembno mi je, da lahko delam in v pisarni in od doma.
Aritmetična sredina	4,5
Število vzorčnih enot	140
Predpostavljeno povprečje	3
Stopnje prostosti	139
T statistika	19,09
P-vrednost enostranska	0,0000
Kritična vrednost t enostranska	1,655

t-test za en vzorec

	Kako pogosto bi delali od doma?
Aritmetična sredina	2,696
Število vzorčnih enot	140
Predpostavljeno povprečje	2,5
Stopnje prostosti	139
T statistika	-3,99
P-vrednost dvostranska	< 0,001
Kritična vrednost t dvostranska	-1,98

t-test za dva vzorca

	Pomembno mi je, da lahko delam in v pisarni in od doma.	
	Vzorec 1- prednosti	Vzorec 2 – slabosti
Aritmetična sredina	75,375	33,375
Število vzorčnih enot	140	140
Standardna deviacija vzorcev	36,046	25,092
Stopnje prostosti	278	
Standardna napaka	3,71	
T statistika	11,31	
Kritična vrednost t dvostranska	1,977	

Hipoteza 2: t-test za en vzorec

	Pomembno mi je, da imam opcijo izbirati med načini dela.	Uživam v prilagodljivosti odločanja o svojem delovnem času.
Aritmetična sredina	4,6	0,94
Število vzorčnih enot	140	140
Predpostavljeno povprečje	3	0,5
Stopnje prostosti	139	139
T statistika	22,78	22,34
P-vrednost enostranska	<0,0001	<0,0001
Kritična vrednost t enostranska	1,655	1,655

Hipoteza 3: t-test za en vzorec

	Mladi menijo, da delo opravijo hitreje pri delu od doma kot v pisarni.
Aritmetična sredina	3,457
Število vzorčnih enot	140
Predpostavljeno povprečje	3
Stopnje prostosti	139
T statistika	6,84
P-vrednost enostranska	0,0000
Kritična vrednost t enostranska	1,655

	Menim, da pri delu od doma opravi delo v krajšem času kot v pisarni.
Aritmetična sredina	0,76
Število vzorčnih enot	140
Predpostavljeno povprečje	0,50
Stopnje prostosti	139
T statistika	7,14
P-vrednost dvostranska	<0,001
Kritična vrednost t dvostranska	1,65

Hipoteza 4: neodvisni t-test za dva vzorca

	Stališča mladih do hibridnega dela se razlikujejo glede na starost.	
	Vzorec 1 – generacija Y	Vzorec 2 – generacija Z
Aritmetična sredina	4,1	3,8
Število vzorčnih enot	32	108
Standardna deviacija vzorcev	1,245	1,246
Stopnje prostosti	138	
Standardna napaka	0,251	
T statistika	1,19	
Kritična vrednost t dvostranska	1,976	

neodvisni t-test za dva vzorca

	Delo od doma mi omogoča povezovanje s sodelavci in podjetjem.	
	Vzorec 1 – generacija Y	Vzorec 2 – generacija Z
Aritmetična sredina	2,8	2,2
Število vzorčnih enot	32	108
Standardna deviacija vzorcev	1,178	1,182
Stopnje prostosti	138	
Standardna napaka	0,236	
T statistika	2,53	
Kritična vrednost t enostranska	1,655	

neodvisni t-test za dva vzorca

	Delo od doma mi omogoča višjo produktivnost.	
	Vzorec 1 – generacija Y	Vzorec 2 – generacija Z
Aritmetična sredina	4,3	3,5
Število vzorčnih enot	32	108
Standardna deviacija vzorcev	1,176	1,171
Stopnje prostosti	138	
Standardna napaka	0,236	
T statistika	3,39	
Kritična vrednost t enostranska	1,655	

neodvisni t-test za dva vzorca

	Število željenih dni za delo do doma.	
	Vzorec 1 – generacija Y	Vzorec 2 – generacija Z
Aritmetična sredina	2,765	2,475
Število vzorčnih enot	32	108
Standardna deviacija vzorcev	1,379	1,381
Stopnje prostosti	138	
Standardna napaka	1,38	
T statistika	1,047	
Kritična vrednost t enostranska	1,977	