

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DELA NA DALJAVO IN USKLAJEVANJA POKLICNEGA  
TER ZASEBNEGA ŽIVLJENJA NA PRIMERU PODJETJA NA  
PODROČJU IZDELKOV PLASTIČNIH MAS**

Ljubljana, september 2023

MARTINA MUŠIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Martina Mušič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza dela na daljavo in usklajevanja poklicnega ter zasebnega življenja na primeru podjetja na področju izdelkov plastičnih mas, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                                                                                                    | <b>1</b>  |
| <b>1 DELO NA DALJAVO .....</b>                                                                                                                       | <b>4</b>  |
| <b>1.1 Delo na daljavo.....</b>                                                                                                                      | <b>4</b>  |
| 1.1.1 Opredelitev dela na daljavo .....                                                                                                              | 5         |
| 1.1.2 Zgodovina dela na daljavo.....                                                                                                                 | 6         |
| 1.1.3 Izzivi za delo na daljavo .....                                                                                                                | 8         |
| 1.1.4 Kodeks oblačenja pri delu na daljavo.....                                                                                                      | 11        |
| 1.1.5 Poklici za delo na daljavo.....                                                                                                                | 12        |
| 1.1.6 Potrebna tehnologija za delo na daljavo .....                                                                                                  | 13        |
| <b>1.2 Vidik podjetja.....</b>                                                                                                                       | <b>15</b> |
| 1.2.1 Prednosti in slabosti dela na daljavo .....                                                                                                    | 16        |
| 1.2.2 Preverjanje zaposlenih.....                                                                                                                    | 16        |
| 1.2.3 Pomoč podjetja za delo na daljavo – ureditev domače pisarne .....                                                                              | 17        |
| <b>1.3 Vidik zaposlenih.....</b>                                                                                                                     | <b>17</b> |
| 1.3.1 Prednosti in slabosti dela na daljavo .....                                                                                                    | 18        |
| 1.3.2 Proces uvajanja novih zaposlenih v času dela na daljavo .....                                                                                  | 19        |
| 1.3.3 Motivacija za delo na daljavo.....                                                                                                             | 19        |
| <b>2 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA .....</b>                                                                                        | <b>20</b> |
| <b>2.1 Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja .....</b>                                                                                      | <b>20</b> |
| 2.1.1 Zgodovina poklicnega in zasebnega življenja .....                                                                                              | 21        |
| 2.1.2 Konstrukt usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja .....                                                                                 | 22        |
| <b>2.2 Vplivi na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja .....</b>                                                                            | <b>23</b> |
| 2.2.1 Razlike med spoloma na področju usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja .....                                                           | 23        |
| 2.2.2 Razporeditev delovnega časa skozi dan .....                                                                                                    | 24        |
| <b>2.3 Vloga podjetja .....</b>                                                                                                                      | <b>25</b> |
| 2.3.1 Počutje zaposlenih na delovnem mestu .....                                                                                                     | 25        |
| 2.3.2 Stres in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja .....                                                                                  | 27        |
| <b>2.4 Izzivi pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja .....</b>                                                                           | <b>28</b> |
| 2.4.1 Management konflikta med poklicnim in zasebnim življenjem.....                                                                                 | 28        |
| 2.4.2 Vpliv prilagodljivega delovnega časa na ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem .....                                                  | 29        |
| <b>3 RAZISKAVA O DELU NA DALJAVO IN USKLAJEVANJU POKLICNEGA TER ZASEBNEGA ŽIVLJENJA NA PRIMERU PODJETJA NA PODROČJU IZDELKOV PLASTIČNIH MAS.....</b> | <b>30</b> |
| <b>3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija .....</b>                                                                                                | <b>30</b> |
| 3.1.1 Cilji raziskave .....                                                                                                                          | 31        |
| 3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja .....                                                                                                  | 31        |
| 3.1.3 Metodologija raziskave.....                                                                                                                    | 32        |

|                                |                                                                                                              |           |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.4                          | Oblikovanje vprašalnika in izvedba ankete.....                                                               | 33        |
| 3.1.4.1                        | Vprašalnik za zaposlene .....                                                                                | 33        |
| 3.1.4.2                        | Vprašalnik za vodstvo .....                                                                                  | 34        |
| <b>3.2</b>                     | <b>Analiza podatkov in interpretacija pridobljenih rezultatov.....</b>                                       | <b>36</b> |
| 3.2.1                          | Analiza anketnega vprašalnika za zaposlene .....                                                             | 36        |
| 3.2.2                          | Delo na daljavo.....                                                                                         | 37        |
| 3.2.3                          | Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja .....                                                         | 40        |
| 3.2.4                          | Analiza anketnega vprašalnika za vodje .....                                                                 | 43        |
| 3.2.4.1                        | Delo na daljavo .....                                                                                        | 43        |
| 3.2.4.2                        | Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja .....                                                         | 46        |
| <b>3.3</b>                     | <b>Zaključne ugotovitve in priporočila.....</b>                                                              | <b>48</b> |
| 3.3.1                          | Kakšen pomen podjetje X pripisuje delu na daljavo? .....                                                     | 49        |
| 3.3.2                          | Kakšen pomen podjetje X daje usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja? .....                           | 49        |
| 3.3.3                          | Ali so zaradi dela na daljavo zaposleni pri delu v podjetju X uspešnejši?... ..                              | 49        |
| 3.3.4                          | Kako delo na daljavo vpliva na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih v podjetju X? ..... | 49        |
| 3.3.4.1                        | Priporočilo podjetju X.....                                                                                  | 49        |
| 3.3.4.2                        | Prispevek magistrskega dela k znanosti .....                                                                 | 50        |
| 3.3.4.3                        | Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave.....                                                | 50        |
| <b>SKLEP.....</b>              |                                                                                                              | <b>51</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI.....</b> |                                                                                                              | <b>52</b> |
| <b>PRILOGE .....</b>           |                                                                                                              | <b>59</b> |

## KAZALO TABEL

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Definicije dela na daljavo.....                                 | 9  |
| Tabela 2: Kriteriji, ki ne dovoljujejo opravljanje dela na daljavo.....   | 13 |
| Tabela 3: Pet poslovnih teorij.....                                       | 14 |
| Tabela 4: Merjenje ravni dobrega počutja in morale ekipe.....             | 16 |
| Tabela 5: Določitev prioritete .....                                      | 24 |
| Tabela 6: Potek raziskave.....                                            | 31 |
| Tabela 7: Raziskovalna vprašanja .....                                    | 32 |
| Tabela 8: Delo na daljavo: zaposleni .....                                | 33 |
| Tabela 9: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja: zaposleni ..... | 34 |
| Tabela 10: Delo na daljavo: vodstvo.....                                  | 35 |
| Tabela 11: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja: vodstvo .....  | 35 |
| Tabela 12: Demografska vprašanja – zaposleni (v %).....                   | 36 |
| Tabela 13: Demografska vprašanja – vodje (v %) .....                      | 43 |

## KAZALO SLIK

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Krepostni cikel .....                                                                                              | 26 |
| Slika 2: Začarani krog .....                                                                                                | 26 |
| Slika 3: Smernice za posameznika .....                                                                                      | 27 |
| Slika 4: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o delu na daljavo – zaposleni.....                                          | 37 |
| Slika 5: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o delu na daljavo – zaposleni (v %) ...                                  | 39 |
| Slika 6: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja – zaposleni .....          | 40 |
| Slika 7: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja – zaposleni (v %) ..... | 42 |
| Slika 8: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o delu na daljavo – vodje .....                                             | 44 |
| Slika 9: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o delu na daljavo – vodje .....                                          | 45 |
| Slika 10: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja – vodje.....              | 47 |
| Slika 11: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja – vodje.....           | 48 |

## KAZALO PRILOG

|                                                 |   |
|-------------------------------------------------|---|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene..... | 1 |
| Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje.....     | 3 |

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**DAAS** – (angl. Desktop as a service); Namizje kot storitev

**ECM** – (angl. Enterprise Content Management); elektronsko upravljanje vsebin

**IKT** – Informacijska in komunikacijska tehnologija

**IT** – Informacijska tehnologija

**VPN** – (angl. virtual private network); Virtualno zasebno omrežje

**ZDA** – Združene države Amerike



## UVOD

Trenutno se svet spopada s krizo, ki spodbuja delo na daljavo ter tako prisili podjetja, da vlagajo in organizirajo tudi tak način dela. To zahteva nova znanja ne le za delavce, temveč tudi za managerje in podjetje (Bonacin, Gallo & Scicchitano, 2020). Podjetja po vsem svetu so se bila primorana prilagajati situaciji, ki jo je skorajda čez noč povzročil virus covid-19. Za nekatere organizacije to ni predstavljalo tolikšnih težav kot za tiste, ki so se s takšno obliko dela srečale prvič (Tahavori, 2015).

Odmik od tradicionalne pisarne je v današnjem svetu vedno bolj mogoč. Pojav so preučevali pod številnimi, delno prekrivajočimi se izrazi, kot so delo na daljavo, virtualna pisarna, lokacijsko neodvisno delo, domača pisarna (Aczel, Kovacs, van der Lippe & Szaszi, 2020). Na začetku izvajanja dela od doma so številni zaposleni delali kar za kuhinjsko mizo, preuredili nočno omarico ali dnevno sobo ter si tako pripravili prostor za opravljanje obveznosti. S časoma pa so si uredili prave pisarne ter si tako uredili pravo delovno okolje v zavetju svojega doma (Pruett, 2020).

Kje, kdaj in kako delamo, je vedno bolj odvisno od lastnih dogovorov. Ključni izziv novega modela poklicnega življenja je iskanje strategij za uravnoteženje zahtev v poklicnem in osebnem življenju (Aczel, Kovacs, van der Lippe & Szaszi, 2020). Zagotovo pa je ena težjih nalog dela od doma preprečiti ostalim članom gospodinjstva, da ne motijo procesa dela na daljavo. Ravno v času pandemije, ko se je izvajalo šolanje na daljavo oziroma so zaprli tudi vrtce, je bilo težko ločevati med poklicnim ter zasebnim življenjem. Tukaj je v ospredje prišla predvsem popolna organizacija med partnerjema, ki je pripomogla k učinkovitemu opravljanju dela od doma (Hope, 2020).

Pri delu na daljavo je ključnega pomena komunikacija tako z vodjo kot z ostalimi člani tima. Potrebna je redna posodobitev stanja na komunikacijskih platformah ter koledarja, tako da je vsem v podjetju vidno ter lahko ugotovijo prisotnost oziroma odsotnost člana tima. Prava stopnja interakcije gradi zaupanje v produktivnost in preprečuje vodji, da bi čutili, da dela od doma ne opravljate korektno in brez težav. Potrebno pa je tudi znati prositi za pomoč, ko pride do kakršnih koli težav (Dowding in drugi, 2016).

Ravnotežje poklicnega in zasebnega življenja je širok koncept, ki vključuje določanje ustreznih prednostnih nalog med delom (kariero in ambicijo) na eni strani ter življenjem (sreča, prosti čas, družina in duhovni razvoj) na drugi. Podjetje, ki v svojem delovnem sistemu zaposlenih vzpostavi ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, je podjetje, ki lahko zaposlenim pomaga doseči ravnovesje med delom in osebnim življenjem zunaj dela. Da bi zaposleni dosegli samomotivacijo in blaginjo, jim omogoča izvajanje različnih vlog ter tako učinkovitost in uspešnost pri delu in doma (Putri & Amran, 2021).

Ong in Jeyaraj (2014) ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem opredeljujeta kot stopnjo, do katere posameznik doseže enako stopnjo zavzetosti in zadovoljstva v delovnih

in življenjskih vlogah. Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem igra veliko vlogo pri doseganju posameznikovega splošnega dobrega počutja. Pravo ravnovesje med njima vpliva tako na zdravje kot na srečno in zadovoljno življenje (Sirgy, Efraty, Sigel & Lee, 2001).

Študije o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja najpogosteje sprejemajo konfliktno perspektivo, kjer se delo in življenje dojemata kot medsebojno izključujoči se domeni, ki se nenehno potegujeta za posameznikove vire (npr. čas, energija). Clark (2000) v teoriji, znani kot teorija delovne in družinske meje, delo in življenje dojema kot ločeni in posamezni domeni, od katerih vsaka izpolnjuje bistvene, a različne potrebe posameznika. V tem pogledu je to ločitev primerjal kot dva različna svetova z različnimi nameni in kulturami. Clark (2000) nadalje trdi, da je ravno ta segmentacija med delom in življenjem tista, ki je ustvarila možnost za doseganje občutka ravnotežja.

Phillips (2020) opisuje, kako pomembna je empatija tima, predvsem v trenutnih časih, ko delo na daljavo omogoča večjo prilagodljivost in še bolj do izraza pride usklajevanje poklicnega ter zasebnega življenja. Zaposleni med delovnim časom lahko opravlja tudi druge obveznosti. Te obveznosti lahko vključujejo varstvo otrok, šolanje na domu ali oskrbo bolnega ali ranljivega sorodnika. Razvijanje empatije v timu omogoča, da vsi razumejo situacijo drug drugega in se izognejo morebitnim zameram in slabi volji.

V usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja so po navadi matere tiste, ki verjetneje kot očetje opravijo več hišnih opravil. Po raziskavi, ki sta jo naredila Toran in Bülent (2022) so bile matere bolj odsotne z dela, oziroma so skrajšale delovni čas bolj kot očetje predvsem zaradi skrbi za otroka. Ugotovila sta, da matere v povprečju opravijo več gospodinjstskih opravil kot očetje, ki imajo enake delovne pogoje, ko delo opravljajo na daljavo od doma.

Čas pandemije covida-19 je čas za prepoznavanje načinov dela in odzivanja, ki lahko pomagajo razvijati poklice in izboljšati prihodnje posege tako za organizacije kot za posameznika. Uspešna politika in praksa, ki izhajata iz te krize, bosta pomagali ustvariti nov pogled na delo in družinsko življenje. Socialno delo ima lahko ključno vlogo pri pospeševanju teh razprav. Tako bomo lahko bolj pripravljeni na prihodnost (O'Leary & Tsui, 2020).

Namen magistrskega dela je v teoretičnem delu predstaviti in povezati konstrukta delo na daljavo in usklajevanje poklicnega ter zasebnega življenja. V drugem delu je namen raziskovalnega dela na primeru izbranega podjetja analizirati intenzivnost povezanosti med navedenima konstruktoma. Teoretični del služi za temelj raziskave intenzivnosti povezave med delom na daljavo in usklajevanjem poklicnega ter zasebnega življenja. Koncepta, ki ju obravnavam, sta aktualna in zelo zanimiva za raziskovanje. Rezultate raziskovalnega dela sem primerjala s teoretičnim delom in tako ugotovila, kako pomembno je delo na daljavo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

Osnovni cilj magistrskega dela je ugotoviti intenzivnost povezave med konstruktoma dela na daljavo ter usklajevanjem zasebnega in poklicnega življenja.

Pomožni cilji so naslednji:

1. s pomočjo domače in tuje znanstvene ter strokovne literature natančno preučiti in opredeliti konstrukta dela na daljavo ter usklajevanje poklicnega ter zasebnega življenja;
2. z multimetodološko raziskavo opraviti raziskavo v izbranem podjetju in preučiti ključne ugotovitve, ki bodo v nadalje podprle ali ovrgle tezo med delom na daljavo ter usklajevanjem poklicnega ter zasebnega življenja;
3. na podlagi multimetodološke raziskave ugotoviti in preučiti teorije konstruktov ter oblikovati priporočila za boljše izvajanje dela na daljavo ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (in smernice vodstvu izbranega podjetja).

Temeljna teza magistrskega dela se glasi, da opravljanje dela na daljavo v veliki meri vpliva na uskladitev poklicnega ter zasebnega življenja.

Raziskovalna vprašanja, na katera odgovarja magistrska naloga z multimetodološko raziskavo v izbranem podjetju, so naslednja:

1. Kakšen pomen podjetje X pripisuje delu na daljavo?
2. Kakšen pomen podjetje X daje usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?
3. Ali so zaradi dela na daljavo zaposleni pri delu v podjetju X uspešnejši?
4. Kako delo na daljavo vpliva na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih v podjetju X?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Teoretični del temelji na izbrani aktualni in veljavni domači ter tuji znanstveni in strokovni literaturi, pridobljeni iz raznolikih baz, ter je razdeljen na dva sklopa. Prvi sklop preučuje konstrukt dela na daljavo, drugi sklop pa obravnava konstrukt usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Glavna uporabljena metoda je metoda deskripcije, dodatno pa sta uporabljeni še metodi kompilacije in komparacije, s pomočjo katerih je vsebina izražena na podlagi primerjave in povzemanja stališč in ugotovitev različnih avtorjev.

Raziskovalni del temelji na multimetodološki raziskavi in vključuje tako kvalitativno kot kvantitativno raziskavo. Viri zbranih podatkov so primarni in zbrani na različne načine s pomočjo ankete. Zaposlene v podjetju X sem s pomočjo anketnega vprašalnika anketirala z namenom pridobivanja odgovorov izbrane teme. Anketni vprašalnik je služil kot pomoč za večjo objektivnost, veljavnost in zanesljivost podanih odgovorov.

V zaključku je uporabljena metoda sinteze in metoda povzemanja, tako sem pridobljena znanja in ugotovitve strnila. S pomočjo podanih odgovorov na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja in podatkov pridobljenih z anketnim vprašalnikom sem pripravila priporočila za izbrano podjetje.

# 1 DELO NA DALJAVO

## 1.1 Delo na daljavo

Delo na daljavo je delovna praksa, ki vključuje delo zunaj pisarne podjetja, običajno od doma, in vključuje uporabo tehnologije po potrebi za opravljanje dela. Delo na daljavo, ki lahko vključuje individualno delo ali delo kot član osebnih in virtualnih skupin, se izvaja že od sedemdesetih let prejšnjega stoletja in je z napredkom tehnologije v zadnjih letih hitro raslo. Poleg tega je zaradi svetovne pandemije covida-19, ki se je začela spomladi 2020, prišlo do razširjenega in nenadnega prehoda na delo na daljavo, pri katerem so veliki segmenti svetovnega prebivalstva delali od doma s polnim delovnim časom kot delavci na daljavo. To predstavlja še večji pomen in nujnost za razumevanje, kako delavci na daljavo krmarijo med svojim delom ter zasebnim okoljem (Golden, 2021).

Izraz delo na daljavo je postalo priljubljeno 1970, ko je Jack Niles ustvaril komunikacijski sistem za letalske sile NASA in Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA). Pri delu na tem projektu je zasnoval projekt dela na daljavo, v katerem je sodelovalo več zaposlenih. Kmalu za tem, leta 1979, je Franck Schiff v Washington Postu objavil članek z naslovom »Delo od doma lahko prihrani bencin« in skoval izraz fleksibilno delo. Stvari so se skozi čas razvijale zaradi tehnološkega napredka in zanimanja za delo na daljavo, ki se nenehno povečuje (Chiru, 2017).

Delo na daljavo kot koncept je v današnjih časih zelo pomembno. Pomaga ohranjati produktivnost zaposlenega na enaki ali celo boljši ravni, kot če bi se delo opravljal na lokaciji podjetja. Tudi v primeru, da se zaposleni sooča s kakšno zdravstveno težavo, je delo na daljavo lahko odlično orodje za pomoč zaposlenim, da ostanejo doma in hkrati lahko opravljajo delo. Leta 2020, med pandemijo koronavirusa, je delo na daljavo mnogim podjetjem omogočilo, da so ostala produktivna in so se lahko obdržala v teh nenavadnih časih (Barker, 2020).

Po raziskavi, ki sta jo izvedla Ammons in Markham (2004), je bilo ugotovljeno, da je spretnost načrtovanja časa in samostojnost, da si posameznik sam določi, kdaj bo opravljal delo, navedeno kot pomembna prednost pri delu na daljavo, zlasti se je to izkazalo za družine z majhnimi otroki. Ta dejavnik je zelo povezan z avtonomijo dela, ko se zaposleni lahko odloči, kdaj je najbolj produktivni čas, kdaj lahko začne in konča delo. Delo na daljavo omogoča vzpostavitev ritma, ki najbolj ustreza individualnim željam, saj imajo delavci na daljavo večji nadzor nad svojim delovnim položajem.

Morgan (2004) navaja, da povečana avtonomija povečuje zadovoljstvo s samim delom, kar vodi do večje produktivnosti zaposlenih. Lahko se domneva, da se zmanjšuje tudi odvrčanje pozornosti pri delu na daljavo, še posebej, če delavci delo na daljavo opravljajo v samoti. Po drugi strani pa delavci na daljavo delajo dlje v primerjavi z delavci, ki niso zaposleni na

daljavo. Učinkovitost delavcev, ki delajo na daljavo, je odvisna od ure dela z največjo učinkovitostjo.

Glede na globalno raziskavo o delu na daljavo (PGi) iz leta 2015 je možnost dela na daljavo že takrat izbiralo veliko delavcev po vsem svetu. PGi (2015) je opravil skoraj 3000 anket med delavci v Severni Ameriki, Evropi, na Bližnjem vzhodu, v Afriki in na Japonskem. Rezultati so bili zelo spodbudni za privrženca dela na daljavo in za podjetja, ki so želela uvesti delo na daljavo. Kar 79 % anketiranih delavcev je menilo, da bi delo na daljavo opravljalo vsaj en dan v tednu, fleksibilno delo – del delovnega časa v pisarni in del časa od doma si je zaželela večina anketiranih delavcev, 62 % delavcev na daljavo dela iz domače pisarne, vendar je 38 % delavcev, ki raje uporabljajo skupne delovne prostore ali kavarne. Skupni delovni prostor lahko zagotovi vse potrebne pogoje (napajanje, širokopasovna povezava, Wi-Fi), da delavec na daljavo opravi dodeljeno delo. Fleksibilni delovni pogoji so bili za delavce zelo pomembni, prav tako bi se izognili dolgi vožnji v pisarno, več kot 50 % delavcev na daljavo v Severni Ameriki, Evropi, na Bližnjem vzhodu, v Afriki ter na Japonskem je tako poročalo, da si želijo več časa delo opravljati na daljavo.

#### 1.1.1 Opredelitev dela na daljavo

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, delo na daljavo definira kot delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu oziroma v prostorih po lastni izbiri, ki so izven delovnih prostorov delodajalca. Kot delo na daljavo se šteje tudi delo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije. Čeprav delo na daljavo v osnovi ureja že Zakon o delovnih razmerjih, so točne podrobnosti in pravila določeni s pogodbo o zaposlitvi.

Po Huws (1997) je delo, ki se deloma opravlja doma, deloma pa v pisarni, opredeljeno kot delo na več mestih. Delo, ki se v celoti opravlja od doma in kjer ima delavec na daljavo pogodbo o delu za enega delodajalca, je opredeljeno kot delo na daljavo ali delo od doma. Delo, ki se opravlja od doma ali iz kraja, ki ni pisarna in kjer ima oseba pogodbo o delu z več delodajalci, je opredeljeno kot samostojno delo na daljavo.

Delo na daljavo bi lahko opredelili kot opravljanje dela z uporabo informacijske tehnologije, ki ni na sedežu podjetja. Na ta način zaposleni opravlja naloge na daljavo. Delo poteka med urnikom dela podjetja, lahko pa tudi izven tega. Delo na daljavo ima lahko urnik, ki gaodobrijo podjetja, ali pa je lahko začasen zaradi nepričakovanih dogodkov ali izrednih razmer (Islam, 2021).

Delo na daljavo je pristop, pri katerem lahko delavec svoje delo opravlja od doma, šteje pa tudi delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije in se ne izvaja na sedežu podjetja, temveč na kateri koli drugi lokaciji. Delo na daljavo zaposlenemu omogoča prilagodljiv delovni čas ter pomaga zagotoviti ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, hkrati pa podjetju pomaga, da zaposleni delo opravi ne glede na okolščine (Vilhelmson & Thulin, 2016).

Svidronova, Merickova in Nemec (2016) navajajo, da delo na daljavo prinaša prednosti na področju produktivnosti, večjo fleksibilnost delovnega časa zaposlenega, omogoča zaposlovanje ljudi z izjemnimi spretnosti in možnost izbire kadra, ki ne živi v bližini delovnega mesta ter s tem zmanjšuje onesnaževanje, saj zaposlenim ni treba prihajati na oddaljeno delovno mesto. Sprejem politike dela na daljavo v podjetju narekuje več dejavnikov, med katerimi lahko omenimo ekonomski dejavnik – stopnja blaginje pomembno vpliva na sprejetje dela na daljavo, socialni dejavnik – izobrazba prebivalstva in tehnološki dejavnik – infrastruktura.

Delo na daljavo trenutno ni zajeto po vseh mednarodnih statističnih standardih. Države imajo v uporabi nekoliko drugačne operativne definicije, ki običajno temeljijo na dveh različnih komponentah (Messenger, 2019):

1. Delo se v celoti ali delno izvaja na drugi lokaciji kot privzeto mesto dela. To merilo temelji na prejšnji opredelitvi dela na daljavo.
2. Uporaba osebnih elektronskih naprav, kot so npr. računalnik, tablica ali telefon (mobilni oziroma stacionarni telefon) za opravljanje dela: uporaba osebnih elektronskih naprav mora biti bistveni del izvajanja dela. Uporabljajo se lahko različne naprave ali orodja za komuniciranje s sodelavci in strankami, pa tudi za opravljanje posebnih nalog, povezanih z delom brez neposrednega stika z drugimi osebami. Delo na daljavo se lahko izvaja na različne načine zunaj lokacije privzetega delovnega mesta in vključuje uporabo osebnih elektronskih naprav.

#### 1.1.2 Zgodovina dela na daljavo

Izraz delo na daljavo je prvotno leta 1973 skoval Jack Nilles, ki je definiral delo na daljavo kot dejavnost, ki vključuje vse z delom povezane zamenjave telekomunikacij in povezanih informacijskih tehnologij za potovanja. Bil je glavni avtor »ustanovnega dokumenta« gibanja na daljavo, knjige z naslovom *The Telecommunications Transportation Tradeoff*. V knjigi, objavljeni leta 1973, je bilo opisano, ali je treba delovna mesta zaposlenih preoblikovati tako, da bodo še vedno lahko samostojna na vsaki posamezni lokaciji, ali pa je treba razviti dovolj dovršen telekomunikacijski sistem in sistem za shranjevanje informacij, ki omogoča prenos informacij tako učinkovito, kot če bi bili zaposleni centralno na lokaciji podjetja (Ford & Collinson, 2011).

Delo na daljavo je bila vroča tema za raziskovalce, oblikovalce politik in prakse v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so se digitalna omrežja in računalniki široko uvedli v poslovanje in delo (Vilhelmson & Thulin, 2010). Hkrati se je v luči naftne krize sredi sedemdesetih let zdelo, da je priložnost, ki jo prinaša delo na daljavo, koristna tako za organizacije kot za posameznike. Po mnenju Nillesa ZDA ne bi bilo treba uvažati nafte, če bi eden od sedmih mestnih turistov opustil delo (Mann & Holdsworth, 2003).

Leta 1979 je Washington Post z naftnim embargom OPEC objavil članek »Delo na domu lahko prihrani bencin«, ki nakazuje, da bi lahko delo na daljavo olajšalo plinsko krizo. Ker so se trendi v sedemdesetih letih še vedno zelo uveljavili, so se leta 1980 zvišale visoke cene plina, pojavili so se pomanjkanje plina, porast informacijskega gospodarstva in delovnih mest, skrb za okolje in »zastoji« – podjetja so začela eksperimentirati in formalizirati delo na daljavo s programi za zaposlene. V tem desetletju so podjetja, kot so JCPenney, American Express, The Hartford, General Electric – GE, Levi Strauss & Co. in Sears Holdings, izvajala ali razvijala programe za delo na daljavo za zaposlene (Chiru, 2017).

V sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja so delo na daljavo dojemali kot delovno ureditev prihodnosti. Kljub optimističnim napovedim se je širjenje dela na daljavo, večinoma kot občasnega vzorca dela, izkazalo za počasno vse do leta 2019, ko je prišlo do izbruha pandemije covida-19 (OECD, 2020).

Kljub velikemu številu študij o sprejemanju dela na daljavo so bile raziskave opravljene na razdrobljeni način. Po mnenju Sanchez, Pérez, De Luis Carnicer in José Vela Jiménez (2007) je bila večina študij o delu na daljavo izvedena v anglosaksonskih državah. Zato so bile nekatere kulturološke lastnosti dela na daljavo premalo zastopane, kar je vodilo do pristranskih rezultatov. Poleg tega raziskovalci iz svojega anketnega vzorca precej pogosto izključujejo določene vrste delavcev, kot so občasni delavci na daljavo ali samozaposleni delavci na daljavo, običajno zaradi dejstva, da jih ne štejejo za dejanske delavce na daljavo (Wilks & Billsberry, 2007).

Pred pandemijo se je v zadnjih desetih letih uporaba dela na daljavo močno razlikovala po sektorjih, podjetjih, poklicih in državah. Te razlike kažejo na širok obseg politik, ki bi lahko prispevale k širjenju dela na daljavo, pa tudi na šibko zmožnost enakomernega povečanja dela na daljavo, kar bi lahko vodilo do povečanja neenakosti na globalnem severu in jugu, v državah, organizacijah in pri zaposlenih (OECD, 2020).

Dramatične spremembe v vseh vidikih vsakdanjega življenja, ki jih je naložila pandemija, ne dopuščajo nobenih napak ali zamud pri izvajanju dela na daljavo. Izzive, povezane s sprejetjem in izvajanjem dela na daljavo, je treba priznati in obravnavati, saj bo delo na daljavo postalo glavna ureditev dela in tako ostalo tudi po koncu pandemije. Prav tako je treba poudariti pozitivne rezultate, da bi delo na daljavo naredili privlačnejše za delavce, ki so bili navajeni opravljati delo zgolj v prostorih podjetja. Po drugi strani pa je treba opredeliti tudi manj pozitivne rezultate (Müller & Niessen, 2019).

Delo na daljavo se je v devetdesetih letih začelo z velikim eksperimentom, ki sta ga opravila ameriška Urad za upravljanje kadrov in Uprava za splošne storitve. Namen raziskave je bil imenovan Zvezni prožni projekt za prosta delovna mesta z namenom »oceniti koristi in izzive, ki omogočajo zaposlenim, da delajo na lokacijah, ki so različne od lokacije njihovega podjetja.« Namesto da bi jim rekli, da naj delajo doma ali delajo na daljavo, so te lokacije, ki niso v pisarni, imenovali »flexiplaces«. Sodelovalo je približno 550 zaposlenih, rezultati

pa so pokazali prednosti, kot so: izboljšanje produktivnost, odprava potrebe po pisarniških prostorih, zmanjšanje stroškov, skrajšan čas vožnje, znižani osebni stroški za prevoz, parkiranje, hrana in garderoba, izboljšanje kakovosti poklicnega življenja in morale ter boljše ravnesje med delom in zasebnim življenjem (Haddon & Brynin, 2005).

### 1.1.3 Izzivi za delo na daljavo

Zahvaljujoč novim tehnologijam lahko zaposleni delajo s katere koli lokacije in jim ni treba biti fizično prisoten v tradicionalni pisarni. Takšno delo postaja vse bolj priljubljeno. Vendar pa mnogi managerji še vedno verjamejo, da delavci na daljavo niso tako produktivni kot delavci v tradicionalnih pisarnah. Po drugi strani številne študije kažejo, da so lahko delavci na daljavo produktivnejši, ker lahko delajo v svojem najproduktivnejšem času in jih sodelavci manj motijo (Pigini & Staffolani, 2019).

Organizacije morajo pripraviti sebe in svoje zaposlene na delo na daljavo. Podjetje mora pripraviti smernice, ki lahko pripravijo delavce, da delo izvajajo na daljavo, in vodje tako, da pokrivajo teme, kot so načrtovanje, komunikacijska pričakovanja, primernost dela na daljavo, pričakovanja glede uspešnosti, politike stroškov in kako ohraniti zdrav kolegijski odnos tudi med delom na daljavo, ko so fizični stiki manj pogosti (Kurland & Bailey, 1999).

Zvesti delavci bodo delali še bolj trdo in bodo preživeli veliko več časa »v službi« kot običajno. Ko se človek ne zaveda časa in običajni delovni čas izgine, trpita zasebno življenje in družina. Preveč in predolgo delo lahko v določenem trenutku pomaga podjetju, dolgoročno pa lahko uniči zdravje in življenje posameznika. Zato bi morali vodje skrbno razporejati naloge ob upoštevanju optimalne delovne obremenitve in dobrega počutja zaposlenih. Delovna obremenitev se nanaša na količino in težavnost dela. Najpogosteje se zaposleni počutijo preobremenjeni, ko količina dela presega redni delovni urnik in obseg dela. Vendar je včasih preprosto težko prenehati z delom (Kurland & Bailey, 1999).

Informacijska preobremenitev nastane, ko obseg zagotovljenih informacij preseže omejeno človeško zmogljivost obdelave informacij in so posledica disfunkcionalnih učinkov, kot sta stres in zmedenost. V teoriji je takšen stres znan kot stres vloge, saj je povezan z nezmožnostjo opravljanja določenih nalog in vlog. Stres vloge se pojavi, ko zaposleni poskuša izpolniti vedenja, ki se pričakujejo ob dokončanju vloge. Zaposleni pod stresom ne more biti produktiven in je raven zadovoljstva bistveno nizka. Poleg tega je razkorak med življenjem in delom večji (De Cuyper, Schreurs, De Witte & Selenko, 2020).

Razmerje med delovno obremenitvijo in uspešnostjo ni preprosto, saj delovna obremenitev ne sme ovirati uspešnosti, dokler ni previsoka. Ko pa je previsoka, ovira ne samo uspešnost, motivacijo, ampak tudi zasebno življenje. Pri delu na daljavo mora zaposleni izbirati med dvema pomembnima vlogama – biti del družine ali biti »vojak« v podjetju (Delpechitre, Black & Farrish (2001).

Kowalski in Swanson (2005) ugotavljata, da so ključni dejavniki uspeha: podpora, komunikacija in zaupanje. Podjetje mora zagotoviti vse potrebne kritične vire za uspešno delo na daljavo. Predvsem bi morale zagotoviti ustrezno tehnologijo in orodja vsem delavcem na daljavo ter usposabljanje za delavce na daljavo in njihove vodje. Nekaterim delavcem se težko zdi soočiti z novimi tehnologijami in to lahko vpliva na raven zadovoljstva in produktivnosti.

Druga študija, ki govori v korist pomembnosti zagotavljanja podpore podjetja delavcem, predlaga, da bi organizacije morale zagotoviti usposabljanje zaposlenih, saj vsi ne marajo tehnologije ali je ne znajo dobro ali učinkovito uporabljati. Študija, je ugotovila, da nove tehnologije, povezane z digitalno transformacijo, obetajo izboljšanje poslovne uspešnosti, vendar zahtevajo kompetence, ki jih je treba izboljšati (Erceg & Zoranović, 2020).

Poleg izogibanja IT-oviram je treba razviti obsežen program dela na daljavo, ki bi podrobno opisal vse procese, postopke in politike. Posebno pozornost je treba nameniti družinskim vprašanjem in tako managerji kot delavci bi morali biti sposobni potegniti mejo med zasebnim življenjem in delom, da bi ohranili zdravo okolje in zagotovili dobro počutje vsem. Usposabljanja ne smemo zanemariti in mora vključevati razvoj različnih veščin, potrebnih za delo na daljavo, kot so uporaba tehnologij, komunikacijske veščine, delegiranje, virtualno timsko delo ... Tako kot pri podpori in komunikaciji je zaupanje potrebno na vseh ravneh organizacije dela na daljavo (Kowalski & Swanson, 2005).

Kot delo na daljavo se smatra vsakršna oblika dela izven lokacije podjetja s pomočjo informacijskih tehnologij. Po definiciji delo na daljavo sestavljajo 4 kategorije, ki so prikazane v tabeli 1. Zaposleni delavci, ki vsaj 8 ur tedensko opravljajo delo doma in pri tem uporabljajo informacijsko tehnologijo, samozaposleni delavci, ki opravljajo delo doma in pri tem uporabljajo informacijsko tehnologijo, mobilni delavci, ki vsaj 10 ur tedensko opravljajo delo zunaj svoje pisarne ali doma in pri tem uporabljajo informacijsko tehnologijo, in ostali delavci, ki delajo doma več kot 8 ur tedensko in pri svojem delu uporabljajo informacijsko tehnologijo (Müller & Niessen, 2019).

*Tabela 1: Definicije dela na daljavo*

| <b>Kategorije delavcev:</b>                                                                  | <b>Uporaba informacijske tehnologije:</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Zaposleni delavci, ki vsaj 8 ur tedensko opravljajo delo doma.</b>                        | Uporabljajo informacijsko tehnologijo.    |
| <b>Samozaposleni delavci, ki opravljajo delo doma.</b>                                       | Uporabljajo informacijsko tehnologijo.    |
| <b>Mobilni delavci, ki vsaj 10 ur tedensko opravljajo delo zunaj svoje pisarne ali doma.</b> | Uporabljajo informacijsko tehnologijo.    |
| <b>Ostali delavci, ki delajo doma več kot 8 ur tedensko.</b>                                 | Uporabljajo informacijsko tehnologijo.    |

*Prirejeno po Müller & Niessen (2019, str. 883–898).*

Za varno in zanesljivo delo na daljavo morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Taka oblika dela poteka navadno v obliki, da delodajalec delavcu s pomočjo elektronskih komunikacij posreduje navodila oziroma podatke za delo. Pri takšni obliki dela se pojavi predvsem vprašanje varstva intelektualnih pravic in pod kakšnimi pogoji imajo dokumenti, ki se izmenjujejo z elektronskim poslovanjem, enako veljavo z dokumenti v klasični fizični obliki (Inšpektorat Republike Slovenije za delo, 2022).

Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Ur. l. RS, št. 57/2000 s spremembami in dopolnitvami ter Uredba o pogojih za elektronsko poslovanje in elektronski podpis (Uradni list RS, št. 77/2000) sta dva pravna vira, po pravilih katerih imajo dokumenti v elektronski obliki enako (pravno) vrednost kot dokumenti v fizični obliki. Seveda če se pri izmenjavi podatkov upoštevajo določena pravila (povezana z digitalnim potrdilom in elektronskim podpisom).

Elektronski podpis je elektronski ekvivalent lastnoročnega podpisa (15. člen ZEPEP). Tako kot pravi podpis zagotavlja v povezavi z osebno izkaznico avtentikacijo podpisnika, torej predstavlja elektronski podpis skupaj z imetnikovim digitalnim potrdilom elektronsko legitimacijo podpisnika. Dodatno zagotavlja elektronski podpis tudi celovitost in sledljivost sporočila, to onemogoča podpisniku, da ne more zanikati podpisa dokumenta. Za elektronski podpis je potrebno digitalno potrdilo.

ZDR-1 v četrtem odstavku 68. člena določa, da je delodajalec v primeru, da organizira delo na daljavo, o tem dolžan obvestiti inšpektorat za delo. V sklenjeni pogodbi o zaposlitvi mora biti jasno opredeljeno, da delavec delo lahko opravlja tudi na daljavo. Za pravilno ureditev dela na daljavo mora delodajalec upoštevati številne zakonske predpise. Najpomembnejša sta spoštovanje delovne zakonodaje in varnost (ZEPEP).

Pri opravljanju dela na daljavo je v primerjavi z najpogostejšim načinom opravljanjem dela, ki se opravlja v poslovnih prostorih delodajalca, bistvena razlika kraj opravljanja dela. Kraj opravljanja dela je po 31. členu ZDR-1 ena od bistvenih sestavin pogodbe o zaposlitvi. Zato je pomembno, kako je kraj dela opredeljen, saj če ni širše določen, se šteje, da je kraj opravljanja dela samo sedež delodajalca.

Opravljanje dela na daljavo kot posebno obliko opravljanja dela po pogodbi o zaposlitvi opredeljuje ZDR-1 v 68. do 72. členu. To so priporočilo številka 184 o delu na domu, kolektivna pogodba posamezne dejavnosti, ki zavezuje delodajalca, akt delodajalca: pravilnik, akt o sistemizaciji in pogodba o zaposlitvi za opravljanje dela na daljavo.

Delodajalec je poleg sklenitve pogodbe o zaposlitvi za opravljanje dela na daljavo pred začetkom opravljanja takšnega dela dolžan obvestiti tudi inšpektorat za delo. Delodajalec inšpektorat za delo zgolj obvesti o tem, da bo imel zaposlenega delavca, ki delo opravlja na daljavo, ne potrebuje pa njihovega dovoljenja. Zaradi uvedbe dela na domu so se spremenile okoliščine delovnega mesta, delodajalec je dolžan prilagoditi tudi izjavo o varnosti in zdravju pri delu na mestu, na katerem ta delavec opravlja delo za delodajalca. Dolžnost

delavca pa je, da bo tudi na spremenjenem delovnem mestu imel zagotovljeno varnost in zdravje pri delu (Območna Obrtno-Podjetniška zbornica Slovenj Gradec, 2020).

Delodajalec je dolžan delavcu izplačati nadomestilo za uporabo njegovih sredstev pri delu na daljavo. Višina nadomestila se določi s pogodbo o zaposlitvi. ZDR-1 ne določa, kateri stroški bodo zajeti v povezavi z opravljanjem dela na daljavo. V konvenciji MOD št. 184 je zapisano, da bi moral delavec dobiti povrnjene stroške, kot so stroški za elektriko, vodo, vzdrževanje strojev in opreme ... Način izračuna stroškov in višino nadomestila pri opravljanju dela na daljavo določi Inšpektorat Republike Slovenije za delo (2020).

V pogodbi o zaposlitvi za opravljanje dela na daljavo morata delavec in delodajalec določiti tudi vse pogoje, obveznosti in pravice, ki so vezani na specifično naravo dela na daljavo. Pomembno je, da se dogovorita, kdo bo zagotavljal material in delovna sredstva za opravljanje dela na daljavo ter o višini nadomestila za uporabo delavčevih sredstev. Delovni prostor, elektriko ter internetno povezavo zagotovi delavec, za kar pa po navadi od delodajalca pridobi nadomestilo za povrnitev stroškov. Za opremo, kot so računalnik, miza, stol, pa se delavec in delodajalec dogovorita, ali jih bo zagotovil slednji ali bo delavec pridobil povrnjene stroške nakupa (Območna Obrtno-Podjetniška zbornica Slovenj Gradec, 2020).

Na podlagi Zakona o dohodnini (Zdoh-2), Ur. l. RS, št. 13/11, se nadomestilo za uporabo lastnih sredstev pri delu na daljavo ne upošteva v davčno osnovo pod pogojem, da je podlaga za plačilo nadomestila določena s posebnimi predpisi ali v kolektivni pogodbi oziroma notranjem aktu delodajalca, da gre za sredstva, ki so nujna za opravljanje določenega dela, in je delodajalec določil navedeno nadomestilo na podlagi izračuna realnih stroškov in zato ta predstavlja utemeljen in razumen znesek – do višine 5 % mesečne plače delojemalca, vendar ne več kot do višine 5 % povprečne mesečne plače zaposlenih v Sloveniji.

#### 1.1.4 Kodeks oblačenja pri delu na daljavo

Vsa srečanja se pri delu na daljavo izvajajo s pomočjo tehnologije, kjer nobeden od udeležencev sestanka ne ve, kaj ima nekdo obuto na drugi strani kamere. Profesionalno oblačenje ima še naprej vrednost v vsaki delovni sili, saj daje zaposlenim verodostojnost in dokazuje, kako se vklaplajo v svoje delovno okolje in poslovno kulturo. S primerno obleko za sestanke, tudi če so ti sestanki preko video klicev (Zoom Skype,..), lahko zaposleni uspešno projicirajo profesionalno podobo in so pozitivni odraz organizacije (Brooks, 2020).

Glede na to, da mnogi strokovnjaki, na primer odvetniki, bankirji, svetovalci, ... običajno nosijo obleke, ni presenetljivo, da so poslovna profesionalna oblačila najpogostejše povezana s takšnim strokovnim znanjem. Za tiste, ki delajo v organizaciji, kjer je poslovna obleka norma, bi morali ohraniti enako raven strokovnosti tudi na virtualnem srečanju. Nikoli ne bi smeli delati napačne domneve, da se lahko spremeni tudi delovna obleka, ker se je spremenilo delovno okolje. Obleka zaposlenega bi morala biti podobna tisti, ki bi jo nosili v

službi ali pisarni na vsak običajen dan, čeprav morda zdaj dela v bolj sproščenem okolju izven sedeža podjetja (Chaney & Goulding, 2016).

Brooks (2020) ugotavlja in svetuje, da se ljudje, ko delajo od doma, po navadi oblečejo v udobna oblačila, vendar se v nasprotju z instinktom domačega udobja obleka mora ujemati s tistim, kar bi običajno pričakovali od zaposlenih, da imajo oblečeno v pisarni – videz bi moral biti še vedno profesionalen in odražati organizacijo, za katero zaposleni dela. Če je obleka v organizaciji običajno poslovna, je sprejemljivo, da je zaposleni oblečen v poslovna priložnostna oblačila. Celotno vodstveni delavci v bolj formalnih okoljih na delovnem mestu verjamejo v poslovne priložnostne obleke, zlasti če je sestanek interni. Brooks (2020), predlaga, če je zaposleni kdaj v dvomih, nikoli ne škodi, če se obleče malo bolj formalno in konservativno.

#### 1.1.5 Poklici za delo na daljavo

V Sloveniji delavec delo na daljavo lahko opravlja le delo, ki sodi v dejavnost delodajalca oziroma je potrebno za uspešno delovanje podjetja. Po določbi 71. člena ZDR-1, delavec ne more opravljati dela na daljavo, če obstaja možnost, da je delo nevarno in lahko postane škodljivo za samega delavca, ki delo izvaja izven lokacije podjetja, in okolico. Prav tako se delo na daljavo ne more izvajati, če je zakonsko oziroma s predpisi prepovedano. Pomembno je, da delodajalec določi, katera dela se glede na naravo dela smejo opravljati na daljavo. Pri tem igra pomembno vlogo tudi izbira pravega kandidata, ki bo resnično in uspešno upravljal delo izven lokacije podjetja. Kompetence, ki naj bi jih imel tak delavec, delodajalec lahko določi v pravilniku o delu na daljavo, v kolektivni pogodbi ali v splošnem aktu o sistemizaciji delovnih mest.

Pandemija covida-19 je pospešila dolgoročne trende v vsebini nalog delovnih mest, njihovem odnosu s komunikacijskimi tehnologijami ter socialnim in z gospodarskim vplivom. Takoj, ko so začeli veljati ukrepi zaostrovanja, zlasti v državah z visokimi dohodki, bi se lahko delavci z delovnimi mesti, ki vključujejo visoko stopnjo rutinskih analitičnih in medosebnih nalog, dogovorili, da bodo delali na daljavo in s tem ohranili svoja delovna mesta. Tako delo je mogoče opravljati skoraj povsod, če obstaja zanesljiv dostop do interneta. To velja tudi za ljudi z vodstvenimi odgovornostmi, ki zahtevajo intenzivno medosebno interakcijo, saj je večino njihovih nalog mogoče izvesti preko spletne komunikacije. Nasprotno pa tisti z delovnimi mesti, ki vključujejo intenzivno rutinske in ročne naloge, ki zahtevajo nizko ali srednje znanje, niso mogli delati na daljavo. Posledično so imeli večjo verjetnost, da se bodo soočili z izgubo prihodkov in morda izgubo službe. V večini primerov njihova delovna mesta zahtevajo, da so prisotni na določeni lokaciji ali osebno komunicirajo s strankami in/ali sodelavci (Sanchez, Pérez, De Luis Carnicer & José Vela Jiménez, 2007).

V raziskavi, ki so jo naredil Holgersen, Jia in Svenkerud (2021), so ugotovili, da poklici, ki lahko opravljajo delo na daljavo, naj bi bili bolje plačani od tistih, ki zaradi narave dela težje ali pa sploh ne morejo opravljati dela na daljavo.

Po delu Dingel in Neiman (2020) najnovejše študije ugotavljajo vrste in narave nalog, ki jih zahtevajo različni poklici za oceno sposobnosti delavcev za delo na daljavo. Za oceno izvedljivosti dela na daljavo se uporabljajo podatki iz 17 značilnosti več kot 900 poklicev, ki temeljijo na dveh raziskavah ameriškega ministrstva za delo, zaposlovanje in usposabljanje. Delovna mesta, opredeljujejo kot »neprimerna za delo na daljavo«, če poklic zahteva vsakodnevno delo na prostem, telesno dejavnost, pogost stik z javnostjo ali upravljanje vozil, mehaniziranje naprav ali opreme ali če njihovi imetniki uporabljajo e-pošto manj kot enkrat na mesec, večino svojega časa preživijo med hojo ali tekom, vsak teden utrpijo manjše opekline ali ureznine, ali pa morajo rutinsko nositi posebno zaščitno opremo. Predvidevajo, da dela ni mogoče v celoti opravljati na daljavo, če izpolnjuje vsaj enega od teh pogojev, ki so predstavljena v tabeli 2.

*Tabela 2: Kriteriji, ki ne dovoljujejo opravljanje dela na daljavo*

| <b>Delo na daljavo, ni mogoče opravljati, če poklic:</b>                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>zahteva vsakodnevno delo na prostem.</b>                                             |
| <b>zahteva telesno dejavnost.</b>                                                       |
| <b>zahteva pogost stik z javnostjo ali upravljanje vozil.</b>                           |
| <b>zahteva mehaniziranje naprav ali opreme.</b>                                         |
| <b>uporablja e-pošto manj kot enkrat na mesec.</b>                                      |
| <b>zahteva nenehno gibanje.</b>                                                         |
| <b>ki ga opravlja delavec, dopušča možnost nevarnosti manjše opekline ali ureznine.</b> |
| <b>zahteva rutinsko nositi posebno zaščitno opremo.</b>                                 |

*Prirejeno po Dingel & Neiman (2020).*

Po podatkih ameriške raziskave o uporabi časa so rezultati močno povezani z deležem časa, opravljenega doma. ILO (2020) razširi analizo vsebine nalog v Združenih državah na 85 držav po vsem svetu z uporabo dvomestnih podatkov organizacije o poklicih. Dokazujejo, da obstaja močna pozitivna povezava med ravni BDP na prebivalca v državi in deležem delovnih mest, ki so primerna za delo od doma. Ena ključnih predpostavk te analize je, da je vsebina nalog vsakega poklica enaka v vseh državah, saj vse temeljijo na enakih podatkih (ILO, 2020).

#### 1.1.6 Potrebna tehnologija za delo na daljavo

Sedanja tehnologija omogoča, da vsi zaposleni lahko istočasno iz različnih lokacij opravljajo delo, se priključijo na sestanke ali celo urejajo enak dokument istočasno ter jim pri tem ni treba sedeti v isti pisarni. Podjetje s takim načinom dela lahko zmanjša stroške za

vzdrževanje pisarn, parkirnih prostorov, nakupa pisarniškega materiala (Gajendran & Harrison, 2007).

Sodobna informacijska in komunikacijska tehnologija (IKT) naprav, kot so računalniki, prenosni računalniki, tablice in pametni telefoni, so pomembno orodje pri vsakodnevnem delu mnogih zaposlenih. IKT spreminja način dela mnogih z ustvarjanjem pogojev, da delo poteka kjer koli in kadar koli. Zlasti pametni telefoni služijo kot majhni računalniki, ki vključujejo številne funkcije, kot so digitalni koledarji, telefonski klici, dostop do interneta in družbenih omrežij ter še posebej pošiljanje in prejemanje elektronske pošte in besedilnih sporočil (Demerouti, Derks & Brummelhuis, 2014).

Možnost dela na daljavo se tradicionalno obravnava kot sredstvo za povečanje posameznikovega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, saj delo na daljavo ponuja priložnost za skrb za družinske člane. Nasprotno pa pogoste prekinitve od doma, daljše delo ali več dni na teden negativno vplivajo na ravnovesje med delom in zasebnim življenjem posameznika. Zato je združevanje službenih in družinskih obveznosti postalo eden najpomembnejših izzivov za delodajalce v sodobnem svetu (Ammons & Markham, (2004).

Putri in Amran (2021) predstavljata 5 poslovnih tehnologij, opisanih v tabeli 3, ki omogočajo večjo produktivnost z delom na daljavo. Računalništvo v oblaku in virtualizacija omogočata uporabo storitve kot tehnološke programske opreme, ki ponuja zaposlenim dostop do naprav in programske opreme, do katerih sicer ne bi mogel dostopati njihov lokalni trdi disk.

*Tabela 3: Pet poslovnih teorij*

| <b>Poslovna tehnologija:</b>                                          | <b>Opis:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Namizje kot storitev - DAAS (Desktop As A Service)</b>             | Uporabnikom omogoča dostop do namizja računalnika preko spleta, omogoča zaposlenim uporabo programske opreme in datotek, ne da bi jim bilo treba prinesiti domov računalnik iz službe. To možnost lahko da tudi varno računalništvo v oblaku za dostop do datotek in programske opreme, shranjene v oblaku, preko spleta.                                                                                                                                                                        |
| <b>Virtualno zasebno omrežje – VPN (angl. Virtual Private Networ)</b> | Navidezno zasebno omrežje uporabnike osvobaja varnostne skrbi, ko zaposleni dostopajo do notranjih virov. Za mnoge organizacij je zaradi tega VPN postal eno najpomembnejših orodij za resnično učinkovito delo na daljavo. Navidezno zasebno omrežje uporabnikom ponuja varno zasebno povezavo med dvema napravama, kot sta njihov domači računalnik in strežnik v pisarni. To zagotavlja najvarnejši način, da zaposlenim omogoči dostop do enakih omrežnih virov, kot bi jih imeli v pisarni. |
| <b>Elektronsko vodenje dokumentov</b>                                 | Omogoča pridobivanja datotek na daljavo, odvisno od lokacije teh datotek. Dokumenti morajo biti v digitalni obliki in dostopni iz omrežja 24 ur na dan vse leto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

se nadaljuje

*Tabela 3: Pet poslovnih teorij (nad.)*

| Poslovna tehnologija:                                                                              | Opis:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sistemi elektronskega upravljanja z dokumenti, oziroma elektronsko upravljanje vsebin (ECM)</b> | Pomaga uporabnikom pri upravljanju spletnih vsebin, ki jim omogoča hitro in enostavno pridobivanje informacij. ECM-ji so lahko dodani dokumentom in podatkom iz številnih virov: elektronska pošta, skenirani papirni dokumenti in večpredstavnostna vsebina v enem samem odlagališču, kjer je do njih mogoče dostopati z varne razdalje.                                      |
| <b>Sodobni telefonski sistemi</b>                                                                  | Da bi izpolnili nalogo dela na daljavo v dobro stanje, mora obstajati vsaj telefonski sistem, ki lahko preusmeri klice za oddaljene delavce, spletne ali videokonference. Običajno del poenotениh komunikacij sistema lahko spletne konference uporabljajo neodvisno. Spletne konference zagotavljajo, da se srečanja še vedno odvijajo tudi v ekstremnih vremenskih razmerah. |

*Prerejeno po Putri & Amran (2021, str. 1–5).*

## 1.2 Vidik podjetja

Podjetje mora zagotoviti, da imajo delavci na daljavo osnovna tehnična orodja, kot so dostopi do e-pošte in komunikacijskih kanalov, da se zagotovi uspešno delo izven podjetja. Pomembno je tudi, da se določi urnik dela. Urnik je po navadi odvisen od vrste dela. Nekatera podjetja zahtevajo, da delavci na daljavo vzdržujejo delovni urnik v skladu z urnikom pisarne za lažje usklajevanje z ostalimi zaposlenimi, spet druga pa svojim zaposlenim pri delu na daljavo dopuščajo popolnoma fleksibilen urnik z določenimi omejitvami, kot so jutranji sestanki, tedenska srečanja preko komunikacijskih kanalov ... Pomembno je predvsem, da se tovrstne zadeve dogovorijo in predstavijo zaposlenim pred samim delom na daljavo, da potem ne prihaja do nesoglasji in slabe volje tako med zaposlenimi in vodjo kot tudi med zaposlenimi, ki delajo na daljavo, in tistimi na sedežu podjetja (Kurland & Bailey, 1999).

Vodje se sprašujejo, ali bodo delavci na daljavo manj zvesti podjetju kot tisti, ki delajo na sedežu podjetja. Pomembno je, da se ustvari tudi virtualna kultura, da so vsi zaposleni seznanjeni z organizacijsko kulturo s tem, kako deluje organizacija in kako opraviti delo na daljavo, sprejemljivo tako za delavce, ki delajo na daljavo, kot tudi za tiste, ki delajo na sedežu podjetja. Organizacija lahko zahteva, da zaposleni redno prihajajo na sedež podjetja, da jih lažje vpletejo v kulturo organizacije. Nekatera podjetja zahtevajo, da delavci na začetku nekaj časa delajo v pisarni in se tako seznani s kulturo podjetja. Te vezi spodbujajo prepričanje, da aktivno sodelujejo v procesih, ki jih upravljajo in se s tem ne počutijo izolirani od ostalih zaposlenih (Klein in Heuser, 2008).

### 1.2.1 Prednosti in slabosti dela na daljavo

Prednosti in priložnosti za vodjo in samo organizacijo pri delu na daljavo so, da naj bi se povečala produktivnost, prihranil denar v smislu pisarniških in režijskih stroškov, zmanjšal ogljični odtis organizacije in tudi zmanjšale odsotnosti z dela (Cook, 2019).

Kar nekaj izzivov lahko ovira pripravljenost organizacije na vključevanje dela na daljavo v tradicionalno pisarniško okolje. Velik izziv za managerje je njihova nezmožnost, da fizično opazujejo uspešnost svojih zaposlenih. Če vodja ne vidi podrejenih v akciji, potem ne more opaziti, kdaj je zaposleni v težavah in morda ne bo sposoben zagotoviti zanesljive in konstruktivne povratne informacije o delovanju (Kurland & Bailey, 1999).

Člani ekipe lahko delajo dlje od pogodbenih ur, ko delajo na daljavo, kar lahko povzroči stres in izgorelost. Pomembno je, da so vodje seznanjeni z ravno stresa ekipe. Izolacija, oddaljenost od drugih članov ekipe, lahko poslabša obdobje stresa, ki ga je mogoče zlahka ublažiti s takojšnjo podporo. Pomembno je, da se vodja z zaposlenimi dogovori za redna osebna srečanja ekipe in se ne zanaša le na telefonski klic ali videokonference. S tem prepreči oziroma prej opazi znake čezmernega pritiska in stresa ter lahko vzpostavi tesnejše vezi z zaposlenimi (Golden, 2012).

### 1.2.2 Preverjanje zaposlenih

Pri delu na daljavo je zelo pomembno, da je vodja vedno v stiku z zaposlenimi. Da ve, kakšno je počutje in kaj počnejo. Tabela 4 je primer kratkega vprašalnika, ki se lahko uporabi z oddaljenimi zaposlenimi za merjenje ravni dobrega počutja in morale ekipe. Tako kot pri članih ekipe, ki delajo v pisarni, je pomembno, da se redno vodijo osebni pogovori s člani ekipe, ki delajo na daljavo. Oblika osebnih pogovorov se bo verjetno razlikovala glede na vlogo in potrebe. Najboljši nasvet za upravljanje na daljavo je dvosmerni pogovor, dnevni red bi moral voditi tako član ekipe kot vodja. Nekateri vodje dejansko prosijo člane svoje ekipe, da jim povedo točke dnevnega reda, ki bi jih želeli obravnavati, preden se izvede individualni pogovor (Cook, 2019).

*Tabela 4: Merjenje ravni dobrega počutja in morale ekipe*

| Preverjanje počutja                                 | Ocena (označite z oceno 1-10) |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------|
| Zadovoljstvo s sedanjo ureditvijo dela.             |                               |
| Trenutno dojemanje, kako dobro delujemno kot ekipa. |                               |
| Trenutna osebna raven morale.                       |                               |
| Trenutna raven osebnega počutja pri delu.           |                               |

*Prirjeno po Cook (2019).*

Znanstveniki so predlagali, da vodje zmanjšajo socialno izolacijo med delavci na daljavo z načrtovanjem rednih sestankov osebja, zagotavljanjem intranetnih sistemov, s katerimi

delavci na daljavo in pisarniško osebje lahko komunicirajo med seboj in objavljajo informacijske biltene za obveščanje vseh zaposlenih o novicah v zvezi z delom in organiziranjem družabnih dogodkov, na katerih lahko delavci na daljavo in pisarniško osebje sodelujejo (Mann, Varey & Button, 2000).

### 1.2.3 Pomoč podjetja za delo na daljavo – ureditev domače pisarne

Delodajalec je dolžan preveriti, ali je domača pisarna zaposlenega varna in primerna za opravljanje dela. Pri ureditvi domače pisarne je treba upoštevati priporočila glede pravilne postavitve domače pisarne. Sem sodi ergonomska postavitve mize in stola in računalnika z vso dodatno opremo. Pomembni so tudi fizični dejavniki, kot so svetlost, temperatura, glasnost ter prostorska ureditev pisarne (Islam, 2022).

Brooks (2020) svetuje, da dobro premislite, kje izvajate virtualna srečanja. Domača pisarna je idealna, če pa domače pisarne ni, poskusite poiskati miren kotiček sobe, v kateri bi delali, kar je lahko težko, posebno še, če so doma otroci ali so prisotni drugi moteči dejavniki. Pri klicih preko računalnika si izberite eno od virtualnih ozadij, ki jih ponuja srečanje s programskimi platformami, da te ustvarijo profesionalno podobo. Navidezna ozadja bodo preprečila, da bi vsi videli vaše družinske člane ali hišne ljubljence. Če se odločite izklopiti video kamero, se prepričajte, da ste naložili profesionalno fotografijo glave. Na ta način, ko je video kamera izklopljena, je poleg vašega imena profesionalna fotografija. Prepričajte se tudi, da je kamera vašega računalnika v višini oči, da zagotovite najboljši vidni kot. To lahko zahteva dvig prenosnega računalnika na kratek kup knjig ali dvig monitorja računalnika. Nič ni hujšega kot pogledati nekomu v vrat ali v nos. Prav tako se seznanite s tem, kako utišati zvok, da zmanjšate hrup v ozadju.

## 1.3 Vidik zaposlenih

Danes morajo tako organizacije kot njihovi delavci sprejeti realnost dela na daljavo. Na ravni zaposlenih pa spremembe pogosto vzbujajo občutek negotovosti na delovnem mestu, občutek negotovosti pa običajno pozitivno vpliva na delovno uspešnost, čeprav delavci morda menijo, da delovna obremenitev vpliva tudi na njihovo zasebno življenje in zdravje (De Cuyper, Schreurs, De Witte & Selenko, 2020).

Komunikacija z nadrejenimi in s sodelavci zahteva pogosto izmenjavo informacij. Pri delu na daljavo pomeni na tone e-pošte in drugih besedilnih sporočil, ki povzročajo komunikacijsko preobremenitev. Preobremenitev komunikacije se pojavi, ko tretja oseba pritegne pozornost delavca s sredstvi, kot so e-pošta, neposredna sporočila ali telefonski klici, ki povzročajo pretirane prekinitve njegovega dela, do točke, ko delavec postane manj produktiven (Karr-Wisniewski & Lu, 2010).

Suh in Lee (2017) preučujeta, kako tehnologija in značilnosti delovnega mesta skupaj povzročajo tehnostres pri delavcih na daljavo (delovni stres, ki ga povzročajo informacijske tehnologije), kako tehnostres vpliva na zadovoljstvo delavcev na daljavo in kako se vzorci tehnostresa, ki jih delavci na daljavo doživljajo, razlikujejo glede na njihovo intenzivnost dela na daljavo. Ugotovila sta, da tehnološko povzročeni stresorji (preobremenjenost z delom, vdor v zasebnost in dvoumnost vlog) povzročajo večje obremenitve, kar posledično zmanjšuje zadovoljstvo delavcev na daljavo. Dobro znano dejstvo je, da lahko visoka stopnja zadovoljstva pri delu poveča produktivnost delavcev, medtem ko nizka stopnja zadovoljstva z delom poveča fluktuacijo zaposlenih, zato rezultati študije kažejo, da tehnostres, ki ga zaznavajo delavci na daljavo, neposredno vpliva na produktivnost posameznikov in organizacij.

### 1.3.1 Prednosti in slabosti dela na daljavo

Glavna prednost dela na daljavo je prilagodljivi urnik, zaposleni manj časa porabijo za vožnjo do delovnega mesta in s tem pridobijo več časa za osredotočenje na delo brez prekinitev in motenj (Cook, 2019).

Raziskave kažejo, da ima delo na daljavo lahko pozitiven odnos z zavzetostjo zaposlenih. Anderson in Kelliher (2010) sta na primer ugotovila, da so fleksibilni zaposleni (delavci, ki delajo na daljavo) bili bolj angažirani kot nefleksibilni delavci, saj so poročali o višji ravni organizacijske zavzetosti, zadovoljstva pri delu in organizacijskega državljanstva kot nefleksibilni delavci.

Slabost pri delu na daljavo je zmanjšanje pogostosti osebnih interakcij, povezanih z delom na daljavo. Za posameznike, ki delajo večinoma od doma, rezultati raziskav kažejo na to, da je delo na daljavo lahko povezano z zmanjšano kakovostjo odnosov s sodelavci. Sodelavci lahko zaznajo prostorsko razdaljo kot psihološko distanco, prispevki delavcev na daljavo morda niso tako vidni kot pri zaposlenih, ki delajo v pisarni, tako lahko nekateri sodelavci zaznavajo, da delavci na daljavo manj prispevajo k ciljem skupne ekipe. Ko zaposleni delajo na daljavo, pogrešajo učenje, ki se zgodi neformalno, spontano – učenje, ki ga ni mogoče načrtovati (Golden, 2012).

Pozitivno je tudi dožemanje večje avtonomije med delavci na daljavo, povezane z večjo zavezanostjo delodajalcu. Povečana organizacijska zavezanost lahko odraža željo delavcev na daljavo, da ne izgubijo svoje delovne ureditve in njene povezane ugodnosti. Zaposleni, ki delajo fleksibilno in doživljajo višje ravni avtonomije, poročajo o prepričanju, da bi bilo težko najti primerljivo delo v drugi organizaciji. Ta povezava med delom na daljavo in organizacijsko zavezanostjo je v študijah, ki so pokazale, da je manj verjetno, da bodo delavci na daljavo izrazili željo, da bi zapustili delodajalca (Anderson & Kelliher, 2010).

V perspektivi delo na daljavo ponuja priložnost za izboljšanje delovnega mesta in produktivnosti. Ker imajo zaposleni na daljavo večjo prilagodljivost urnika, lahko delajo, ko

jim je ljubše in s tem izboljšajo svojo produktivnost. Programi za delo na daljavo pogosto poročajo o tem, da delavci na daljavo potrebujejo manj bolniških dni, so manj odsotni, so bolj zadovoljni pri delu in imajo višje ocene delovne uspešnosti (Kurland & Bailey, 1999).

### 1.3.2 Proces uvajanja novih zaposlenih v času dela na daljavo

Klein in Heuser (2008) navajata, da je vstop novozaposlenega v organizacijo, kritičen čas. Novozaposleni se začne prilagajati novemu organizacijskemu okolju, ocenjuje svoje zmožnosti prevzema odgovornosti novega delovnega mesta in potencial lastnega doprinosa k rezultatom podjetja.

Novo zaposleni, ki se uvajajo virtualno imajo slabšo predstavo, kakšna so njihova pričakovanja o delovni uspešnosti, hkrati pa njihovi nadrejeni nimajo celovite predstave o njihovih zmožnostih pridobivanja novega znanja. Vendar pa uvajanje na daljavo za novo zaposlene predstavlja tudi večjo avtonomijo dela, večjo svobodo pri prilagajanju urnika in manjše prekinitve delovnih procesov (Rodeghero, Zimmermann, Houck & Ford, 2021).

Pri delu na daljavo se proces uvajanja za nove delovne naloge izvaja s fizično oddaljenostjo od ostalih sodelavcev, kar novozaposlenim onemogoča možnost spontane izmenjave informacij, opazovanja sodelavcev pri samem delu in neformalnega kreiranja odnosov z ostalimi zaposlenimi, kar kasneje lahko privede do slabšega sprejetja novo zaposlenega v že obstoječo ekipo. Težavo pri uvajanju na daljavo na novo delovno mesto lahko predstavlja tudi uporaba tehnologije in novih procesov. Novozaposleni lahko preko organizacijske podpore prejme zelo dobro osnovo za nadaljnje delo ali pa je glede učenja prepuščen sam sebi in je nekako primoran, da znanje pridobi na način »potopiti se ali zaplavati« (Saks & Gruman, 2021).

Redna srečanja ekipe so bistvenega pomena za ustvarjanje občutka timske povezanosti. Sodelavci, ki delajo na daljavo se lahko pokličejo na video ali konferenčni klic, in se tako pridružijo sestanku, vendar to ni najbolj smiseln pristop. Priporočljivo je, če je le mogoče, da se sodelavci med seboj vidijo v pisarni vsaj enkrat mesečno. Predvsem je to priporočljivo za novega sodelavca in njegovega mentorja, ki ga uvaja (Cook, 2019).

### 1.3.3 Motivacija za delo na daljavo

Motivacija zaposlenih je opredeljena kot sila, ki poganja zaposlene k doseganju določenih ciljev. Motivacija zaposlenih lahko vodi v visoko raven produktivnosti, učinkovitosti in kakovosti ter v uspeh in napredek podjetja. Motivirano osebje je ključno za uspešnost in razvoj podjetja. Pomembne so tri spodbujevalne komponente glede na smer, intenzivnost in vztrajnost. Vse delavce je treba navdušiti na najučinkovitejši način, podjetje mora izboljšati življenje zaposlenih z modeliranjem človeškega vedenja pri delu in spodbujanjem družbene povezanosti (Sultana, 2021).

Chaneya in Gouldingb (2016) navajata, da bodo tisti, ki niso vajeni dela na daljavo, morda morali razviti disciplino, da bodo uspeli v tem okolju. Pravzaprav je teže, kot si večina ljudi predstavlja, imeti svojo novo pisarno doma. Eden izmed preprostih načinov, ki jih svetujeta za razvoj mentalitete za ohranjanje standardov produktivnosti, je, da se zaposleni vsak dan obleče in uredi, kot da bi šel v pisarno. To je miselni namig za možgane in telo, da ste se pripravljene prijaviti na delo pravočasno in po urniku.

Nekaterim se ta nova okolja na delovnem mestu z manj neposrednimi interakcijami iz oči v oči in nadzorom na daljavo morda zdijo idealna priložnost za sprostitev in izogibanje delu, večopravilnosti med klicem, zamudo rokov ali zamujanje na sestanke. Vendar je potrebne še več discipline in predanosti, da zaposleni ostane profesionalen in produktiven v novi realnosti (Cropanzano, 2005).

Cook (2019) omenja, da se ljudje lahko počutijo izolirani, če ne pridejo v pisarno vsak dan. Težava, ko so ljudje geografsko razpršeni, je v tem, da pogrešajo tako imenovane majhne pogovore in možnost, da gredo na kosilo s kolegi. Motivacija mnogih ljudi, da pridejo na delo, vključuje socialno interakcijo. Ko osebe dela na daljavo, bi morali vodje sprejeti ukrepe za spodbujanje neformalnih pogovorov in pogovorov tudi o drugih stvareh kot o delu. Vodje naj spodbujajo ekipo, da deli in sodeluje pri delovnih in neslužbenih temah. Lahko na primer tvitajo, ali na Facebooku objavljajo slike ekipnih kosil, dogodkov izven kraja, konferenc, večernih izletov in drugih zabavnih ali skupnih izkušenj. To pomaga ljudem, da se počutijo povezani z ekipo tudi, ko delo opravljajo na daljavo.

## **2 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA**

### **2.1 Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja**

Po vsem svetu je ena od skupnih niti v življenju ljudi dejstvo, da večino svojih dni preživijo v dveh različnih okoljih – ob družini in v službi. Da bi preživel svoje družine, posamezniki veliko svojega časa posvetijo skrbi za potrebe svojih najdražjih. Ta prizadevanja zahtevajo precejšnjo predanost, saj je delo pogosto precej zahtevno, stresno in celo tvegano za dobro počutje. V človeški zgodovini so posamezniki izpolnjevali te vloge in so delali dolge ure, da bi izpolnili vse potrebe svojih družin. Za opis teh prizadevanj se pogosto uporablja pojem delo ljubezni (angl. labor of love), saj sta ljubezen in predanost družini pogosto tisto, kar človeka motivira za delo (Sampson & Obradović, 2018).

Ta dvojni odnos med delom in družino ustvarja pogosto vzajemno nasprotujočo si situacijo, posamezniki si prizadevajo preskrbeti svoje ljubljene, vendar njihovo delo ustvarja različne oblike ločitve od teh istih ljubljenih. Značilnosti dela, ki lahko povzroči takšne zaplete, je veliko, delavce pogosto postavlja v dilemo velikih razsežnosti. V svojih različnih družinskih vlogah, npr. kot zakonci, starši ali drugače, želijo izpolnjevati svoje družinske

obveznosti na načine, ki so skladni z ljubeznijo in naklonjenostjo, ki se v njih ohranjata. Naklonjeno okolje družine resnično ustvarja prepleteno mrežo odnosov, kjer vezi temeljijo na ljubezni, predanosti in želji po zagotavljanju dobrega počutja drugih družinskih članov. Delovno okolje pa ohranja lastnosti sekundarne skupine, v kateri so odnosi bolj formalizirani, vloge bolj specializirane, produkcija in izvedba pa sta bistvo odnosov (Sampson & Obradović, 2018).

Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem pa ni novo vprašanje. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so raziskovalci zahtevali družinsko odzivna delovna mesta. Toda kontekst se je v zadnjem obdobju močno spremenil. V manj kot 10 letih se je razprava o delovnem času premaknila za skoraj 180 stopinj. V 90. letih prejšnjega stoletja so krajši delovni čas in fleksibilno ureditev dela obravnavali kot eno izmed rešitev za krizo z visoko brezposelnostjo (Graham, 2005).

Ravnovesje med usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja se odraža glede na usmerjenost posameznika v različnih življenjskih vlogah (Greenhaus & Powell, 2006). Gre za dožemanje, da imajo ljudje tako poklicne kot zasebne obveznosti, z drugimi besedami, da je možno dopolnjevati delovne obveznosti z zasebnimi interesi (Kalliath & Brough 2008). Ravnoesje med delom in družino je tema vse večjega zanimanja (Cennamo & Gardner 2008) in ga zelo cenijo številni zaposleni (Kossek, Hammer, Kelly & Moen, 2014). Zato je pomembno omeniti, da je treba to ravnovesje razumeti v smislu soodgovornosti, torej v smislu deljene odgovornosti med moškimi in ženskami, pa tudi med podjetjem in zaposlenimi. Po eni strani usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja predstavlja konflikt, to sta stres in socialna nestabilnost, na drugi strani pa z raznimi koristmi in obogatitvami predstavlja zadovoljstvo (Sieber, 1974).

#### 2.1.1 Zgodovina poklicnega in zasebnega življenja

Usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ima svoje začetke v devetnajstem stoletju, ko so delavci začeli s kampanjo proti dolgemu delovnemu času v tovarnah. To se je prenašalo dalje v zgodnje dvajseto stoletje, ko se je več sindikatov zavzelo za omejitev maksimalnega delovnega časa. Pomemben trenutek v zgodovini usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja je bil, ko je ameriški predsednik Franklin Delano Roosevelt podpisal zakon o delovnih standardih iz leta 1938. Ta zakon je uvedel nekatere daljnosežne spremembe v režimih dela, kot so: prepoved otroškega dela, določitev minimuma urne postavke, pravilnik določitve in evidentiranja nadur in nastavitve največjega delovnega tedna na 44 ur na teden, kar se je leta 1940 zmanjšalo na 40 ur (Sullivan, 2014).

V šestdesetih letih prejšnjega stoletja so se začele raziskave na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, ko je bilo opravljenih več raziskav, osredotočenih na zaposlene matere in osebe z dvojnimi zaslužkom družine zaradi povečanja udeležbe žensk v delovni sili. Osredotočilo se je predvsem na segmentacijo dela in družine, ki jo povzroča gibanje delovne sile s podeželja v mesto (Naithani, 2009).

Pred sedemdesetimi leti so delo in družino dojemali kot medsebojno izključujoče se pomene, vendar je Kanter (1977) poudaril temeljno medsebojno povezanosti obeh s poudarjanjem, kako delo vpliva na družino in obratno. O'Neil (2012) je oba pojma opredelil kot prelivanje, da delovna vloga vpliva na družinsko vlogo in nasprotno. Opredelil je tudi, da ženske doživljajo prelivanje od družine do službe, moški pa to doživljajo iz službe v družino.

Nadaljnje raziskave na tem področju v 80. letih 20. stoletja so v ospredje postavile dve novi teoriji. Staines (1980) je opisal odnos med delom in družino preko kompenzacijske teorije. Glede na kompenzacijsko teorijo želi delavec kompenzirati primanjkljaj na enem področju življenja (v tem primeru delo ali družina) s kompenzacijo v drugem vidiku s porabo več sredstev. Greenhaus in Beutell (1985) sta prišla do tako imenovane konflikt teorije, ki pravi, da so vidiki dela in življenja po naravi in zahtevnosti v nasprotju s trdom in časom ter ta dva vidika tekmuje za pozornost posameznika. V poznih osemdesetih letih 20. stoletja so različni človeški praktiki začeli predstavljati ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem kot predvsem poslovno vprašanje in organizacije so na vseh področjih začele zaznavati, da je bilo vlaganje sredstev v usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja za večjo dobrobit organizacije in zaposlenega (Frame & Hartog, 2003).

#### 2.1.2 Konstruktor usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja

Internetno iskanje za definicijo »ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem« lahko zlahka prinese presežek 40 milijonov rezultatov, kar je jasen kazalnik, da je zelo priljubljen in dobro podprt komercialni koncept. Sodeč po temi spletne strani mnogi posamezniki in organizacije podpirajo koncept in je široko predstavljen in obravnavan kot rešitev za vprašanja, s katerimi se soočajo mnogi v plačani delovni sili (Giffords, 2009).

Aycan, Gelfand in Erez (2007) so temo omejili le z delom in družino ter predstavili koncept »življenjsko ravnovesje« s celovitejšo perspektivo. Znanstveniki so opredelili življenjsko ravnovesje kot izpolnjevanje zahteve zadovoljivo na treh osnovnih področjih življenja, in sicer službeno, družinsko in zasebno. Delo zahteva delovni čas, delovno intenzivnost in delež delovnih ur, preživetih na delu. Dodatne delovne ure odštejejo od domačega časa, medtem ko lahko visoka delovna intenzivnost ali delovni pritisk povzroči utrujenost, tesnobo ali druge škodljive učinke fizioloških posledic, ki vplivajo na kakovost doma in družinskega življenja.

Clark (2000) navaja konstruktor usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja kot doseganje visoke ravni zadovoljstva in dobro delovanje v vlogi na delovnem mestu in v družini z minimalno stopnjo konflikta vlog. Kirchmeyer (2000) ga opredeljuje kot doseganje zadovoljstva v vseh vlogah, pri čemer so za to potrebni viri, kot so energija, čas in predanost, ki pa morajo biti med posameznimi vlogami ustrezno porazdeljeni.

V literaturi je tudi poudarjeno, da je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem subjektivni pojav, ki se spreminja od osebe do osebe. V zvezi s tem bi morale biti ravnovesje

med poklicnim in zasebnim življenjem obravnavano kot dodeljevanje razpoložljivih virov, kot so čas, razmišljanje in delo. Medtem ko nekateri sprejemajo filozofijo »delati za življenje« in vidijo delo kot cilj, drugi menijo, da »živijo za delo« in situirajo delo v središče življenja (Morris & Madsen, 2007). Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem bo v nadaljevanju magistrskega dela opredeljeno kot posameznikova sposobnost izpolnjevanja službenih in družinskih obveznosti, pa tudi druge nedelovne obveznosti in dejavnosti.

## **2.2 Vplivi na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja**

V zadnjem obdobju se je standardni 8-urni delavnik spremenil, veliko zaposlenih, ki delo opravlja od doma, dela skoraj štiriindvajset ur na dan. Ali pa si delo razporedijo tako, da ga uskladijo z ostalimi neslužbenimi obveznostmi v dnevu (Ishaya & Ayman, 2008).

Internet in mobilni telefoni so organizacijam omogočili, da se obdržijo v stalnem stiku z zaposlenimi tako čez dan kot tudi ponoči. To je še povečalo zahteve po delu na zaposlene. Posledično je vedno več poročil o stresu in delovnem neravnovesju. V veliki meri se pričakuje, da bo zaposleni skoraj ves čas vključen v delo. Tradicionalne razlike med poklicnim in zasebnim življenjem so izginile. Tudi na razgovoru za zaposlene je velik poudarek na stališčih, ali je zaposleni dovolj prilagodljiv, da je na voljo za delo praktično kadar koli (Morgan, 2004).

### **2.2.1 Razlike med spoloma na področju usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja**

Delo na daljavo lahko vodi k večji prožnosti in neodvisnosti, vendar lahko ljudi spodbudi k delu za daljša obdobja, vključno z vikendi in delom v večernih urah. Domače okolje ima zelo pomembno vlogo tudi pri kakovosti življenja. Delo na daljavo je še bolj stresno, če je poleg dela treba skrbeti še za majhne otroke. Vprašanja, kot so vzgoja otrok in potrebne po ravnotežju med poklicnim in zasebnim odnosom, vplivajo na zdravje in družinske odnose. Valcour in Hunter (2005) sta ugotovila, da so varno navezani posamezniki imeli pozitivne izkušnje s prelivanjem službe in družine. To kaže, da obstajajo razlike med spoloma pri spoprijemanju z delovnimi in družinskimi težavami. Ženske še vedno skrbijo predvsem za gospodinjska opravila ne glede na njihov zaposlitveni status. Torej se veliko zaposlenih žensk še naprej sooča s težavami pri uravnoteženju teh dveh sil. Podpora ženskam na delovnem mestu je pozitivno povezana z zadovoljstvom pri delu, organizacijsko zavezanostjo in kariernim dosežkom (Valcour & Hunter, 2005).

Hkrati pa postaja vse bolj zapleteno tudi družinsko življenje. Nastale so razlike med spoloma v dojemanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem gospodinjskih obveznosti (Singh, 2004). Ženske nadaljujejo prevzemanje večinskega deleža domačih opravil in vzgoje otrok. Precej pogosto delo posega v družino in družabno življenje (Fu & Shaffer, 2001). Ugotavljajo, da organizacijski pritiski v kombinaciji s pomanjkanjem osrednjega dela

povzročajo vdor v delovna področja življenja zaposlenih. Takšni vdori se pogosto razlikujejo glede na vrsto dela, obseg avtonomije in organizacijske podpore (Hyman & Summers, 2003).

Raziskava, ki jo je opravil Eaton (2003), je pokazala, da imajo ženske lahko večje težave pri povezovanju poklicnega in zasebnega življenja kot moški. Pravzaprav je ugotovil, da ženske, ne glede na to, kakšno delo opravljajo, običajno prevzamejo tudi večja gospodinjska opravila in varstvo otrok. To lahko povzroči, da so izpostavljene večjim stresorjem kot moški. Poleg tega so ženske bolj nagnjene k zavedanju in cenijo prizadevanja organizacije za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in na splošno pogosteje uporabljajo fleksibilne delovne programe, ki jih zagotavljajo organizacije. Na splošno so ženske pomembnejše za organizacijsko poklicno-življenjsko politiko in programe kot moški.

Gunkel (2007) je ugotovil, da tako ženske kot moški raje delajo v organizacijah, ki podpirajo ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem. Moški se počutijo bolje, ko dosežejo več na delu tudi za ceno neupoštevanja družine. Po drugi strani pa ženske poudarjajo, da sta delo in družina enako pomembna in sta oba vira njihovega zadovoljstva. Je pa družina za večino žensk na prvem mestu. Kadar jim delo ne dovoljuje, da bi skrbele za svoje družine, se počutijo nesrečne in razočarane (Burke, 2002).

Valcour in Hunter (2005) predpostavljata, da novi trendi, kot je delo od doma, poskušajo obravnavati vprašanja službe in družine. Ti pregledi poudarjajo, da obstajajo težave z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja in jih je treba obravnavati. Problem ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem je precej podoben po vseh državah. Pregledi tudi kažejo, da se dojemanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem med spoloma razlikuje (Connell, 2005).

### 2.2.2 Razporeditev delovnega časa skozi dan

Pri delu na daljavo se običajno poveča količina e-poštnega prometa, ki ga zaposleni prejme. Zato je bistveno, da ste sposobni učinkovito določiti prioritete. V zvezi z vsako nalogo ali dejavnostjo je treba upoštevati dva elementa: nujnost glede na čas in pomembnost v zvezi z organizacijsko potrebo. Naloge lahko razdelite v štiri kategorije, kot lažje tabela 5 (Cook, 2019).

*Tabela 5: Določitev prioritet*

| Naloga kategorije:              | Tip opravlja:                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A – nujna in pomembna</b>    | E-poštno sporočilo, ki ga je treba poslati ključni stranki in mora prispeti še isti dan. Opravite te naloge takoj, in če jih imate več, jim dajte prednost – A1, A2, A3 ...                |
| <b>B – pomembna, a ne nujna</b> | Poročilo, ki ga morate pripraviti in dokončati do naslednjega tedna. Dodajte te naloge v svoj dnevnik, da boste imeli dovolj časa, da jih opravite in da ne bodo vse postale kategorija A. |

se nadaljuje

*Tabela 5: Določitev prioritiet (nad.)*

| Naloga kategorije:                     | Tip opravlila:                                                                             |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>C – ni pomembna, ampak je nujna</b> | Potrditev sobe za sestanek, ki ga imate isti dan pozneje.                                  |
| <b>D – niso pomembne in niso nujne</b> | Udeležba na sprejemu pijač pri dobaviteljih ali sestanku, kjer vam ni treba biti prisoten. |

*Prيرهjeno po Cook (2019).*

Druga značilnost učinkovitih delavcev na daljavo je, da si vzamejo redne odmore. Disciplinirajo se in strukturirajo svoj dan, kot da bi delali v pisarni, pri čemer si določijo dnevno rutino in omejijo, kdaj bodo kaj delali, pri tem je lahko v veliko pomoč urnik opravil, ki jih je treba narediti čez dan (Cook, 2019).

## 2.3 Vloga podjetja

Včasih je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja hladno-vroča vojna med zaposlenimi in delodajalcem. Vendar mora delodajalec razumeti, da je ta segment vzajemno koristen za oba. Svet podjetij je danes precej zahteven in verjame v tesne urnike in roke. Zaradi pritiskov, ki jih je ustvarila zahtevna narava organizacije, zaposleni ne zna vzpostaviti ravnovesja med delom in življenjem, kar povzroča pomanjkanje harmonije in miru v življenju zaposlenega (Bailyn, 2006).

V trenutno gospodarskem okolju ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem velja za eno najpomembnejših kakovosti delovnega mesta, je na drugem mestu po plačilnem razredu. Glede na raziskavo, ki jo je izvedel izvršni odbor podjetja med več kot 50.000 globalnimi delavci, zaposleni, ki čutijo, da imajo boljše ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, običajno delajo 21 % lažje kot tisti, ki tega ne občutijo (Lewis, Gambles & Rapoport, 2006).

### 2.3.1 Počutje zaposlenih na delovnem mestu

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je ravnovesje med delovnim in nedelovnim urnikom. Termnsko ravnovesje lahko označimo z vzpostavitvijo enakomernosti med dvema enako zahtevnima stvarema (Bailyn, 2006).

Celoten življenjski prostor zaposlenega lahko ločimo na dva dela: poklicni in osebno-družabni življenjski prostor. To je skrb ne le za podjetja, ampak tudi za družbo. To je instrument, ki pomaga pri zagotavljanju sreče zaposlenih. Zaposleni lahko trpi zaradi neravnovesja med delom in družino, zaradi neravnovesja v svojem poklicnem življenju. Zaposleni morajo biti zadovoljni na obeh področjih, tako strokovnem kot tudi osebnem.

Slika 1 prikazuje krepostni cikel – pojav, ko je vzpostavljeno ravnovesje med delom in življenjem, ki vodi do zadovoljstva zaposlenih in je še naprej povečana raven zmogljivosti in produktivnosti. To posledično vodi v organizacijsko učinkovitost.

*Slika 1: Krepostni cikel*



*Prirejeno po Bailyn (2006).*

Slika 2 prikazuje začarani krog – ko je delovno življenje v organizaciji neuravnoteženo, so zaposleni nezadovoljni. Nezadovoljni in nesrečni zaposleni nikoli ne morejo zagotoviti posledično dobrih rezultatov na prepričljiv način. To posledično vodi v organizacijski propad.

*Slika 2: Začarani krog*



*Prirejeno po Bailyn (2006).*

Uskladiti poklicno in zasebno življenje zaposlenih je v obojestransko korist. Tako delodajalci kot zaposleni morajo biti enakopravni pri odzivu na pobudo pri usklajevanju tega. Slika 3 prikazuje, kako zagotoviti smernice, ki bi lahko bile koristne za organizacijo in posamezne zaposlene tako v oblikovanju kot tudi izvajanju politike usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

*Slika 3: Smernice za posameznika*



*Povzeto po Bailyn (2006).*

Delo in življenje sta dve plati iste osebe, sta neizogibni in se nenehno prekrivata. Profesionalna organizacija lahko obljubi, da se bo zavzemala za ravnovesje med delom in življenjem ter da bodo njeni zaposleni opravljali delo z nasmehom. Nedvomno obstajajo težave pri zagovarjanju pobud pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Vendar z obojestransko komunikacijo zaposlenih in delodajalca hitro lahko pride do enakega razmišljanja in uskladitve tega koncepta. Ključ do organizacijske učinkovitosti za zaposlene in organizacijo se lahko napiše na kontrolni seznam skladnosti in tako zagotovi, da praksa za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ni samo neki ustni dogovor, ampak se tudi izvaja in tako ponuja očitne koristi za organizacijo in zaposlene (Bailyn, 2006).

### 2.3.2 Stres in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

Vsak človek na drugačen način doživlja stres. Za nekatere stres nastane zaradi nadurnega dela, zaradi pritiska za izpolnjevanja rokov ali zaradi strahu pred neuspehom. Na splošno se stres pojavi, ko oseba nima nadzora nad tem, kdaj, kje in kako opravlja delo. Visoka raven stresa lahko povzroči duševne in fizične zdravstvene težave, kot so glavoboli, depresija, srčni napad in rak. Stres je tudi predhodnik nesrečnih in disharmoničnih odnosov, ki povzročajo

spor med delom in življenjem. Dokazi kažejo, da tisti zaposleni, ki imajo težave z ravnotežjem med poklicnim in zasebnim življenjem, doživljajo večji stres kot tisti, ki so našli ravnovesje med delom in življenjskimi obveznostmi (Looker, 2011).

Usklajevanje poklicnih in družinskih potreb je boj, s katerim se vsakodnevno soočajo skoraj vsi zaposleni, kar ima za posledico visoko stopnjo stresa, povezanega z delom. Stres na delovnem mestu igra pomembno vlogo pri ustvarjanju različnih vrst delovnih konfliktov za zaposlene, ki so ena največjih težav v delovnem okolju Evropske unije. Kljub temu zaposleni z manj konflikti med delovnim in družinskim življenjem uporabljajo pozitivno vedenje iz svojega osebnega življenja v svojem delovnem življenju (Bell, Rajendran & Theiler, 2012).

Realnost današnjega življenja je, da zaposleni nenehno poskušajo uskladiti svoje delovno in osebno življenje. V boju za ravnovesje obeh je pogosto vpliv ali vmešavanje enega na drugega, kar vodi do pozitivnega ali negativnega »prelivanja«. Mauno, Kinnunen in Ruokolainen (2006) trdijo, da je »konflikt med delom in družino v sodobnem zahodnem življenju neizogiben«. Navajajo, da se številne organizacije danes soočajo s pritiskom tržno vodene globalizacije in neomajnim povpraševanjem po rasti in učinkovitosti.

Stres povzroča resne duševne in fizične težave, ki negativno vplivajo na produktivnost in dobro počutje zaposlenih. Tako bi lahko rekli, da na delovnem mestu stres zmanjšuje ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, medtem ko dobro počutje prispeva k višji ravni usklajenosti med poklicnim in zasebnim življenjem. Delodajalec je odgovoren za ustvarjanje dobrega delovnega mesta – okolje brez stresa in z zaupanjem za zaposlene, da bi povečali njihovo produktivnost (Looker, 2011).

## **2.4 Izzivi pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja**

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem je koncept, ki vključuje pravilno določanje prednosti med delom (kariera in ambicije) in življenjskim slogom (zdravje, užitek, prosti čas, družina). Po podatkih Centra za ameriški napredek, 90 odstotek zaposlenih mater in 95 odstotkov zaposlenih očetov poroča o konfliktu med delom in družino. Vendar pa zaradi družbene norme, ki obkroža vsako vlogo spola, in kako organizacija gleda na svojega idealnega delavca, moški in ženske drugače ravnavajo z usklajevanjem med delom in zasebnim življenjem. Organizacije igrajo veliko vlogo pri tem, kako se njihovi zaposleni ukvarjajo z ravnanjem modelom – življenjem. Nekatera podjetja so sprejela proaktivne ukrepe pri zagotavljanju programov in pobud za pomoč zaposlenih za obvladovanje ravnotežja med poklicnim življenjem (Rizzo, 2009).

### **2.4.1 Management konflikta med poklicnim in zasebnim življenjem**

Konflikt med delom in družino predstavlja neravnovesje vlog med tema dvema odgovornostnima. Od podjetij se pričakuje, da več pozornosti nameni dobremu počutju

svojih zaposlenih s povečanjem njihovega zadovoljstva, tako da bodo zaposleni dolgoročno ravnali ustrezno z interesom podjetja. Zato bi morala podjetja pri svojih zaposlenih preprečiti konflikte med delom in družino (De Cuyper, Schreurs, De Witte & Selenko, 2020).

Število gospodinjstev z dvojnimi dohodki, enostarševskih družin in odraslih, ki so odgovorni za nego (npr. starejših sorodnikov, varstvo otrok ...), se je v zadnjih nekaj desetletjih drastično povečalo. To je prispevalo do povečane razširjenosti psihološke obremenitve, ki je nastala zaradi žongliranja službenih in družinskih vlog. Nedavna pandemija covid-19 je še dodatno osvetlila pomembnost zahteve, povezane z delom in nedelovanjem, in s tem povezanimi poslabšanji psihološkega. Zato so znanstveniki svoja prizadevanja osredotočili na razumevanje, kako lahko zaposleni in organizacije zmanjšajo obremenitev, povezano z usklajevanjem delovnih in neslužbenih vlog (Clark, 2000).

Greenhaus in Beutell (1985) sta konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem opredelila kot »obliko konflikta med vlogami, pri katerem so pritiski vlog s področja dela in družine v nekem pogledu medsebojno nezdržljivi«. Razlikovala sta med konflikti, ki temeljijo na času, napetosti in vedenju. Medtem ko konflikti, ki temeljijo na vedenju, pomenijo vedenjsko prelivanje, se konflikti med delom in družino, ki temeljijo na času in napetosti, nanašajo na situacije, v katerih delo porabi čas oziroma energijo, ki je ni mogoče porabiti doma. Tako se te oblike konfliktov med poklicnim in zasebnim življenjem pojavljajo zaradi črpanja virov.

#### 2.4.2 Vpliv prilagodljivega delovnega časa na ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem

Dandanes postaja fleksibilen delovni čas pomemben za delovna mesta. Številne organizacije zaposlenim ponujajo prilagodljiv delovni čas zaradi prednosti, ki jih fleksibilnost daje tako zaposlenemu kot delodajalcu. Večja produktivnost zaposlenih in višja donosnost organizacije sta najpogostejši prednosti. Tudi fleksibilni delovni čas spodbuja in olajša ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

Fleksibilni delovni čas je v zadnjem času pridobil veliko pozornosti organizacij in znanstvenikov kot družini prijazna politika. Dandanes organizacije poskušajo vključiti kulturo zaupanja tako, da zaposlenim ponudijo fleksibilnost na delovnem mestu. Poleg tega nekateri raziskovalci trdijo, da fleksibilne delovne prakse olajšajo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, s spreminjajočimi se družinskimi vzorci pa so takšne prakse koristne tako za ženske kot moške (Thomson, 2014).

Delodajalci so uvedli fleksibilne delovne pakete (del politike poklicnega in zasebnega življenja), da bi pritegnili, zaposlili in obdržali visokokvalificirano osebje v svojih organizacijah. Z možnostjo, da si sam razporedi delo, zaposleni čuti, da delodajalec skrbi za dobro počutje in življenje izven dela zaposlenega. To vodi v večje zadovoljstvo z delom in delodajalcem, kar ima za posledico večjo delovno zavezanost (Anderso & Kelliher, 2010).

Kljub očitnim prednostim fleksibilnih delovnih praks (osebni nadzor zaposlenih nad urnikom dela) nekateri zaposleni, večinoma moški, menijo, da takšne prakse povzročajo nižje dohodke in večjo negotovost zaposlitve. Po istih ugotovitvah moški vidijo fleksibilne delovne prakse kot način za razvoj svoje organizacijske zavezanosti, medtem ko ženske fleksibilnost povezujejo z izboljšanjem ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem (Hofäcker & König, 2013).

Looker (2011) v raziskavi trdi, da ženske pogosteje zahtevajo in dostopajo do fleksibilnega delovnega časa kot moški. Zaradi spreminjajočih se družinskih vzorcev in naraščanja ženske delovne sile pa danes tudi moški počasi začenjajo uporabljati fleksibilne zaposlitve. Prilagodljive delovne prakse pomagajo pri izpolnjevanju obveznosti med poklicnim in zasebnim življenjem in lahko povzročijo ravnovesje med obema.

Fleksibilne delovne prakse so koristne, tako za zaposlenega kot delodajalca. Zato je bila na delovnem mestu na prvem mestu uvedena prilagodljivost, da bi zaposlenim pomagali upravljati svoj čas med delom in življenjem. Ker prilagodljivost daje zaposlenemu možnost nadzora kdaj, kje in koliko časa dela, to vsekakor prispeva k izboljšanju razporejanja delovnih in življenjskih odgovornosti. Tako zaposleni zlahka opravlja svoje delovne in tudi nedelovne vloge. Ne nazadnje uspešno doseganje notranjih in zunanjih delovnih obveznosti vodi v iskanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, kar povečuje splošno zadovoljstvo z življenjem. Če povzamemo, lahko rečemo, da uporaba fleksibilnih delovnih praks pozitivno vpliva na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter na splošno zadovoljstvo zaposlenega z življenjem (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

### **3 RAZISKAVA O DELU NA DALJAVO IN USKLAJEVANJU POKLICNEGA TER ZASEBNEGA ŽIVLJENJA NA PRIMERU PODJETJA NA PODROČJU IZDELKOV PLASTIČNIH MAS**

#### **3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija**

Prvi dve poglavji magistrskega dela zajemata teoretični del, ki predstavlja konstrukta delo na daljavo in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Raziskovalni del v nadaljevanju predstavlja raziskavo o povezanosti obeh konstruktov v izbranem podjetju. V raziskavi je uporabljen multimetodološki raziskovalni pristop, ki vključuje kvantitativno metodo anketiranja, s katero je podrobneje raziskano, kako delo na daljavo vpliva na zaposlenega in njegovo življenje, prav tako tudi, kaj zaposlenemu pomeni usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter kakšen pomen temu daje podjetje. Potek izvedbe raziskave je prikazan v tabeli 6.

*Tabela 6: Potek raziskave*

| <b>Potek raziskave</b> |                                                     |
|------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>1.</b>              | Prepoznavanje teme zanimanja                        |
| <b>2.</b>              | Opredelitev problematike magistrskega dela          |
| <b>3.</b>              | Pregled literature                                  |
| <b>4.</b>              | Definiranje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj |
| <b>5.</b>              | Oblikovanje anketnega vprašalnika                   |
| <b>6.</b>              | Zbiranje podatkov                                   |
| <b>7.</b>              | Analiza podatkov                                    |
| <b>8.</b>              | Predstavitev rezultatov                             |
| <b>9.</b>              | Zaključek raziskave                                 |

*Prirejeno po Hitchcock & Newman (2013, str. 38).*

Raziskava je potekala po vseh zgoraj naštetih fazah. Začetek temelji na prepoznavanju teme zanimanja in opredelitvi problematike magistrskega dela, sledi pregled literature, ki predstavlja osnovo za nadaljnje definiranje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj. V raziskavi je uporabljen multimetodološki raziskovalni pristop, zato je bil za kvantitativno raziskavo oblikovan anketni vprašalnik. S pomočjo izvedene ankete v izbranem podjetju sem pridobila podatke, ki sem jih nato analizirala in na koncu skupaj z ugotovitvami raziskave tudi predstavila. Na zbranih ugotovitvah sem pripravila poročilo za podjetje ter zaključila raziskavo.

### 3.1.1 Cilji raziskave

Osrednji namen empiričnega dela je raziskati koncepta dela na daljavo ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v izbranem podjetju ter na podlagi izsledkov raziskave in proučene literature pripraviti priporočila za vodstvo podjetja.

Glavni cilj magistrskega dela je ugotoviti intenzivnost povezave med konstruktoma dela na daljavo ter usklajevanjem zasebnega in poklicnega življenja in njuno medsebojno povezanost oziroma vplivanje v izbranem podjetju. S pomočjo multimetodološkega raziskovalnega pristopa sem želela preveriti, kakšen pomen izbrano podjetje pripisuje delu na daljavo ter usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Predvidevam, da sta konstrukta medsebojno povezana.

### 3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je bila podana na poglobljeni preučitvi in razumevanju teoretičnega ozadja konstruktov dela na daljavo ter usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Slednja trdi, da zaposleni v izbranem podjetju pripisujejo velik pomen usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, pri čemer ima delo na daljavo vplivna

usklajevanje letega. V izbranem podjetju sem tako preverjala povezavo med konceptoma z namenom, da bi bodisi potrdila bodisi ovrгла postavljeno temeljno tezo. Za lažjo izbiro ustreznih raziskovalnih metod sem na podlagi preučene literature oblikovala tudi raziskovalna vprašanja, ki so predstavljena v tabeli 7.

*Tabela 7: Raziskovalna vprašanja*

|          | <b>Raziskovalno vprašanje</b>                                                  |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | Kakšen pomen podjetje pripisuje delu na daljavo?                               |
| <b>2</b> | Kakšen pomen daje podjetje usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?     |
| <b>3</b> | Ali so zaradi dela na daljavo zaposleni pri delu v podjetju X uspešnejši?      |
| <b>4</b> | Kako delo na daljavo vpliva na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja? |

*Vir: lastno delo.*

Ob upoštevanju rezultatov raziskave v zaključku raziskovalnega dela odgovarjam na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja in potrjujem oziroma zavračam predhodno zastavljeno temeljno tezo.

### 3.1.3 Metodologija raziskave

V prvem teoretičnem delu magistrske naloge sem uporabljala sekundarne vire literature, predvsem znanstvene in strokovne članke, s katerimi sem še poglobila svoje znanje o obravnavani temi. Pri pisanju prvega dela sem uporabila metode kompilacije, deskripcije in komparacije, s katerimi sem na podlagi različnih preučeni virov oblikovala strnjene povzetke obravnavanih tem.

V drugem delu magistrske naloge sem izvedla multimetodološko raziskavo. Za pridobivanje primarnih podatkov v izbranem podjetju sem izbrala kvantitativno metodo anketiranja. Za namen anketiranja zaposlenih v izbranem podjetju sem oblikovala dva vprašalnika, enega namenjenega zaposlenim, ki imajo možnost opravljati delo na daljavo in drugega za vodje. Obe različici vprašalnika imata vprašanja zaprtega tipa. Pridobljene podatke iz anket sem uporabila za analizo in interpretacijo, v zaključnem delu pa sem nato ugotovitve raziskave podkrepila še z že obstoječimi teorijami in sem za ta namen uporabila tako primarne kot sekundarne vire. Pri oblikovanju priporočil za izbrano podjetje sem izhajala iz ugotovitev raziskave in znanja, pridobljenega v procesu študija literature.

Za zagotovitev zanesljivosti in veljavnosti kvantitativnega dela raziskave sem pri oblikovanju anketnih vprašalnikov uporabila že preverjene merske instrumente, in sicer dva različna vprašalnika, ki sta bila v različnih znanstvenih virih priporočena za merjenje obravnavanih konceptov. Prav tako sem z anonimnostjo ankete želela povečati možnost za iskrene odgovore respondentov.

### 3.1.4 Oblikovanje vprašalnika in izvedba ankete

Anketa je bila izvedena s pomočjo orodja za spletne ankete 1KA. Dejavnost je bila 10 dni, natančneje od 9. 1. 2023 do 19. 1. 2023. Zaposleni v izbranem podjetju so bili pred reševanjem ankete seznanjeni z anonimnostjo anketnega vprašalnika. Prošnjo za izpolnitev ankete sem posredovala v kadrovsko službo izbranega podjetja, tam pa so jo nato razposlali med svoje zaposlene, ki delo opravljajo na daljavo. Ciljno publiko tako predstavljajo zaposleni, ki imajo možnost, da delo v izbranem podjetju opravljajo na daljavo.

V namen izvedbe raziskave sem oblikovala dva anketna vprašalnika, vprašalnik za vodstvo in vprašalnik za zaposlene. Anketni vprašalnik se začne z vprašanji zaprtega tipa, ki se nanašajo na področje dela na daljavo ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Pri vprašanjih zaprtega tipa je uporabljena Likertova petstopenjska ordinalna lestvica. Oba vprašalnika, tako za vodstvo kot za zaposlene, sta sestavljena iz vprašanj zaprtega tipa, zapisanih v obliki trditev, na koncu vsakega vprašalnika so še dodatna demografska vprašanja. Anketiranci svoje strinjanje s podanimi trditvami izražajo z izbiro ocene od 1 do 5. Izbira ocene 1 izraža, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, medtem ko izbira ocene 5 izraža njihovo popolno strinjanje s trditvijo.

#### 3.1.4.1 Vprašalnik za zaposlene

Vprašalnik, namenjen zaposlenim, je bil razdeljen na dva glavna sklopa vprašanj. V prvem sklopu vprašanj so zaposleni ocenjevali koncept dela na daljavo, trditve, so predstavljena v tabeli 8. Zaposleni so pri prvem sklopu vprašanj ocenjevali 13 trditev, pri katerih so lahko stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo izrazili z ocenami od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam.

*Tabela 8: Delo na daljavo: zaposleni*

|    | Vprašanja                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Delo na daljavo mi predstavlja stres.                                                     |
| 2. | Pri delu na daljavo se počutim osamljeno.                                                 |
| 3. | Delo na daljavo mi ponuja več svobode v urniku mojega dela.                               |
| 4. | Pri delu na daljavo imam premalo stika z ostalimi sodelavci.                              |
| 5. | Pri delu na daljavo moram beležiti delo, ki sem ga opravil v določenem dnevu/tednu/mesecu |
| 6. | Pri delu na daljavo imam občutek, da vodja ne ve, katere naloge vse opravljam.            |
| 7. | Pri delu na daljavo se počutim manj pod nadzorom.                                         |
| 8. | Pri delu na daljavo se počutim, da me ima podjetje bolj pod nadzorom.                     |
| 9. | Pri delu na daljavo bi si želel/a več stika z vodjo.                                      |

se nadaljuje

*Tabela 8: Delo na daljavo: zaposleni (nad.)*

|     | Vprašanja                                                                |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|
| 10. | Ko opravljam delo na daljavo, pogrešam druženje v pisarni.               |
| 11. | Za delo na daljavo sem si uredil/a domačo pisarno.                       |
| 12. | Delo na daljavo mi zelo odgovarja in mi je bolj všeč kot delo v pisarni. |
| 13. | Delo na daljavo mi ni všeč, raje imam delo v pisarni.                    |

*Vir: lastno delo.*

Zaposleni so v drugem sklopu ocenjevali koncept usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, v tabeli 9 je predstavljenih 16 trditev, pri katerih so lahko stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo izrazili z ocenami od 1 do 5. Na koncu vprašalnika so še štiri demografska vprašanja, ki so predstavljena v tabeli 12: o spolu, starosti, zakonskem stanu in izobrazbi

*Tabela 9: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja: zaposleni*

|     | Vprašanja                                                                                                                |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Imam mejo med delom in zasebnim življenjem.                                                                              |
| 2.  | Če imam več prostega časa zase, lažje opravljam službene dolžnosti.                                                      |
| 3.  | Delo opravljam ob drugačnih urah, kot če bi bil prisoten v pisarni (od 8. do 16. ure).                                   |
| 4.  | Velikokrat opravljam nadure, da dokončam vse svoje delo.                                                                 |
| 5.  | Čas, ki ga sicer porabim za vožnjo na delo, pri delu od doma porabim za zasebno življenje.                               |
| 6.  | Delo si organiziram tako, da mi popoldne ostane čas za družino, prijatelje ...                                           |
| 7.  | Težko se odklopim in neham razmišljati o službi.                                                                         |
| 8.  | Časa za zasebno življenje je med tednom zaradi dela bolj malo.                                                           |
| 9.  | Podjetje nam nudi subvencijo za prijavo na športne aktivnosti (fitnes, vodena vadba ...).                                |
| 10. | Naredim si urnik delavnih opravil, ki jih moram postoriti čez dan.                                                       |
| 11. | Delo opravljam tudi ob koncih tedna, praznikih.                                                                          |
| 12. | Organizacija se zaveda, da je pomembno, da posameznik ločuje poklicno in zasebno življenje.                              |
| 13. | S sodelavci se družimo tudi v zasebnem življenju.                                                                        |
| 14. | Zaradi pritiskov na delu sem občasno toliko pod stresom, da v zasebnem življenju ne morem početi stvari, ki me veselijo. |
| 15. | Svoboda pri usklajevanju dela in zasebnega življenja mi pomenita zelo veliko.                                            |
| 16. | Moje delo me preveč odvrča od zasebnih aktivnosti.                                                                       |

*Vir: lastno delo.*

### 3.1.4.2 Vprašalnik za vodstvo

Vprašalnik, namenjen vodstvu, je prav tako razdeljen na dva glavna sklopa vprašanj, in sicer delo od doma ter usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. V prvem sklopu, ki se nanaša na koncept dela od doma je vodstvo ocenjevalo 16 trditev, predstavljenih v tabeli 10,

Vodstvo je lahko pri vsaki posamezni trditvi podalo svoje strinjanje z ocenami od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinja, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinja.

*Tabela 10: Delo na daljavo: vodstvo*

|     | Vprašanja                                                                                                                      |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Zaposlenemu, ki opravlja delo na daljavo, popolnoma zaupam.                                                                    |
| 2.  | Zaposleni ima možnost izbire, koliko krat tedensko bo opravljal delo na daljavo.                                               |
| 3.  | Pri delu na daljavo je zaposlenim treba popisati dnevne naloge, ki so jih opravili v tekočem dnevu.                            |
| 4.  | Zaposleni so pri delu na daljavo bolj produktivni.                                                                             |
| 5.  | Zaposleni so pri delu na daljavo manj produktivni.                                                                             |
| 6.  | Delo na daljavo omogoča, da zaposleni lahko delo opravljajo tudi, ko zaradi različnih razlogov ne morejo priti v pisarno.      |
| 7.  | Delo na daljavo je prednost za podjetje.                                                                                       |
| 8.  | Zaposleni so si morali urediti domačo pisarno.                                                                                 |
| 9.  | Zaposleni so za ureditev domače pisarne prejeli plačilo s strani podjetja.                                                     |
| 10. | Zaposleni so pri delu na daljavo bolj pod stresom.                                                                             |
| 11. | Zaposleni so pri delu na daljavo manj pod stresom.                                                                             |
| 12. | Delo na daljavo mi je zelo všeč.                                                                                               |
| 13. | Delo na daljavo mi predstavlja stres.                                                                                          |
| 14. | Pri delu na daljavo pogrešam osebni stik s svojimi zaposlenimi.                                                                |
| 15. | Pri delu na daljavo imam občutek, da se zaposleni name obrnejo bolj poredko.                                                   |
| 16. | Pri delu na daljavi imam z zaposlenimi sklicane sestanke, da smo v stiku in smo vsi obveščeni o aktualnih temah, problemih ... |

*Vir: lastno delo.*

Vprašalnik, namenjen vodstvu, se je v drugem sklopu nanašal na koncept usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, sklop je vseboval 13 trditev, ki so predstavljene v tabeli 11. Tudi tukaj je vodstvo lahko pri vsaki posamezni trditvi podalo svoje strinjanje z ocenami od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinja, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinja. Prav tako je vprašalnik za vodstvo na koncu vprašalnika imel še demografska vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi, prikazana v tabeli 13.

*Tabela 11: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja: vodstvo*

|    | Vprašanja                                                                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Zaposleni si lahko sami organizirajo delavni dan (če imajo med službenim časom kakšne obveznosti, delo lahko dokončajo popoldne, zvečer). |
| 2. | Veliko zaposlenih dela nadure.                                                                                                            |
| 3. | Ekipa se med seboj dobro razume.                                                                                                          |
| 4. | Zaposleni lahko izrazijo svoje mnenje.                                                                                                    |
| 5. | Z ekipo se družim tudi v prostem času.                                                                                                    |
| 6. | Pomembno mi je, da je zaposleni dobo razporejen na delovnem mestu.                                                                        |

se nadaljuje

*Tabela 11: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja: vodstvo (nad.)*

| Vprašanja |                                                                                             |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.        | Zaposleni delo opravlja bolje, če je spočit.                                                |
| 9.        | Velik poudarek dajem energiji moje ekipe.                                                   |
| 10.       | Zaposleni ne bi smeli delati v svojem prostem času, za vikende, praznike ...                |
| 11.       | Pomembno je, da zaposleni izrazi svoje iskreno osebno mnenje o počutju na delovnem mestu.   |
| 12.       | Organizacija se zaveda, da je pomembno, da posameznik ločuje poklicno in zasebno življenje. |
| 13.       | Pomembno je, da je delo ne glede na vse opravljeno do določenega roka.                      |

*Vir: lastno delo.*

### 3.2 Analiza podatkov in interpretacija pridobljenih rezultatov

V empiričnem delu naloge, ki temelji na kvantitativnem delu raziskav, sem pri analizi podatkov sledila strukturi, ki sem jo uporabila v anketnih vprašalnikih za vodstvo in zaposlene. V kvantitativnem delu raziskave so sodelovali zaposleni, ki imajo možnost opravljati delo na daljavo, ter vodja. Vprašalnika vsebujeta dva temeljna sklopa trditev o delu na daljavo in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. V nadaljevanju predstavljam rezultate vprašalnikov in njihovo interpretacijo.

#### 3.2.1 Analiza anketnega vprašalnika za zaposlene

V anketo so bili vključeni zaposleni, ki delo v podjetju lahko opravljajo na daljavo. V sklopu demografskih vprašanj sem zbrala odgovore na vprašanja glede spola, starosti, sektorja zaposlitve, zakonskega stanu in dosežene izobrazbe. Vzorec anketiranih zaposlenih je predstavljen v tabeli 12.

*Tabela 12: Demografska vprašanja – zaposleni (v %)*

| Zakonski stan                                       |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Samski                                              | 20 |
| Poročeni                                            | 72 |
| Razvezani                                           | 8  |
| Ovdoveli                                            | 0  |
| Dosežena formalna izobrazba                         |    |
| Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja | 40 |
| Srednja šola                                        | 20 |
| Višja šola                                          | 16 |
| Visoka šola – prva stopnja                          | 16 |
| Znanstveni magisterij ali doktorat                  | 8  |

se nadaljuje

Tabela 12: Demografska vprašanja – zaposleni (v %)(nad.)

| Spol               |    |
|--------------------|----|
| Moški              | 20 |
| Ženske             | 80 |
| Starost            |    |
| Do vključno 30 let | 28 |
| 31–41 let          | 52 |
| 42–52 let          | 20 |
| 53 in več let      | 0  |

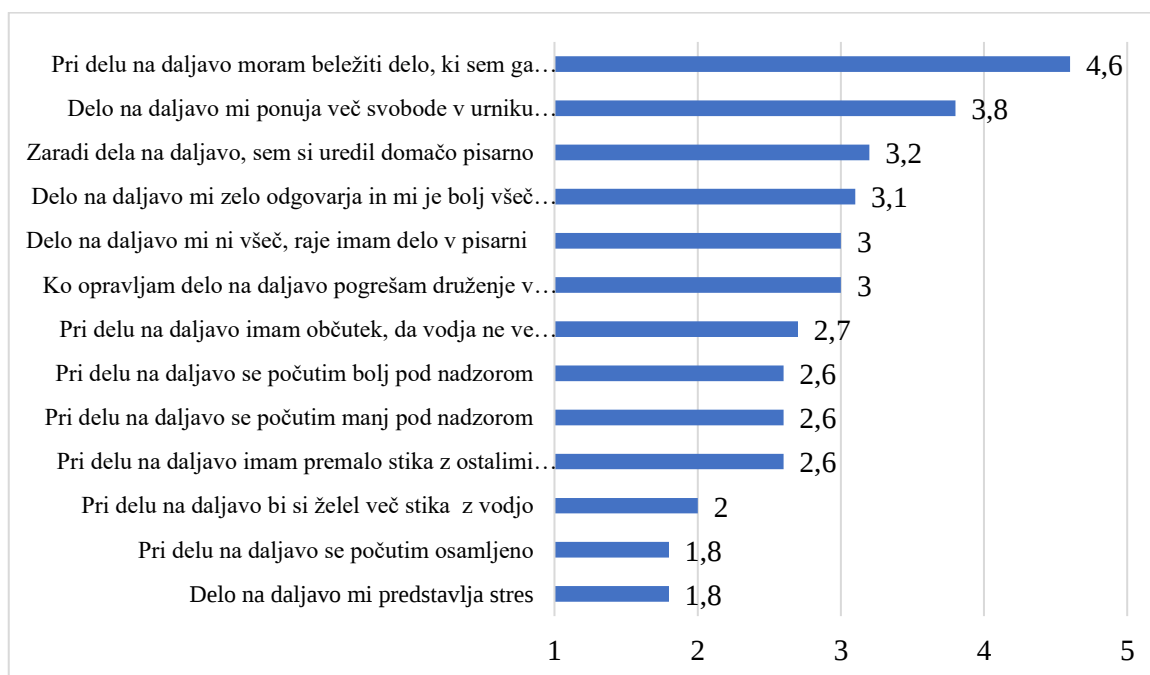
Vir: lastno delo.

Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 24 zaposlenih. Njihovi odgovori predstavljajo zbrane primarne podatke, ki bodo v nadaljevanju analizirani in interpretirani. 86 % vzorca predstavljajo zaposlene ženske in 20 % moški. Večina, tj. 52 % zaposlenih, je stara od 31 do 41 let. Največ izmed njih, in sicer 40 %, jih ima univerzitetno ali bolonjsko izobrazbo druge stopnje in velika večina, 72 %, jih je poročenih.

### 3.2.2 Delo na daljavo

Prvi sklop o delu na daljavo preverja, kako zaposleni zaznavajo delo na daljavo, izrazili so stopnjo strinjanja s trinajstimi trditvami, od katerih se vsaka nanaša na določeno lastnost. V celoti je prvi sklop rešilo 24 zaposlenih. Rezultati so prikazani na sliki 4.

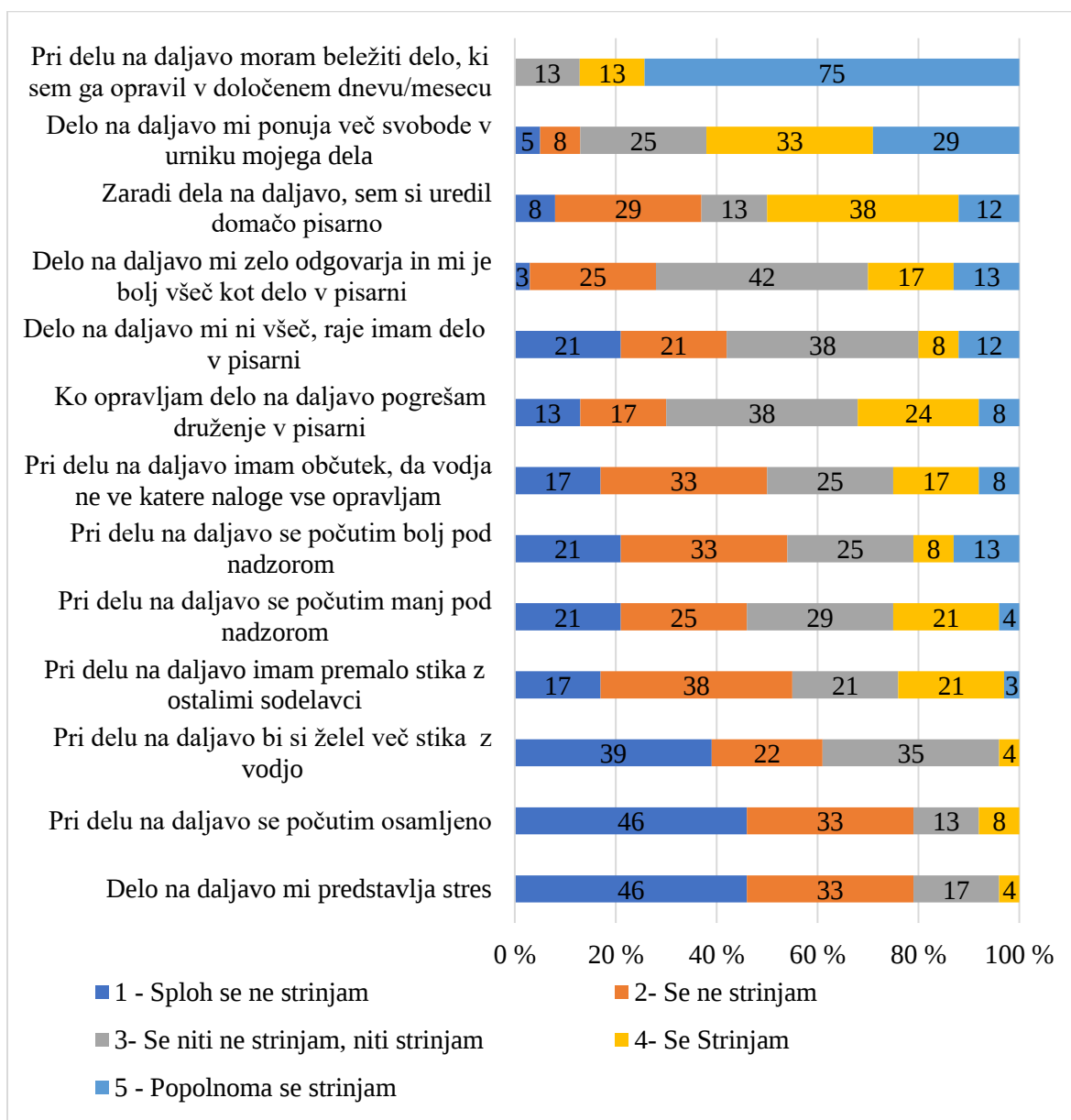
Slika 4: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o delu na daljavo – zaposleni



Vir: lastno delo.

Opisi doseženih rezultatov stopenj strinjanja z navedenimi trditvami v sklopu o delu na daljavo so v na sliki 5 razvrščeni od najvišje do najnižje povprečne vrednosti. Zaposleni so se v povprečju (4,6) najbolj strinjali s trditvijo, ki opisuje, da morajo pri delu na daljavo beležiti delo, ki so ga opravili v določenem dnevu oziroma mesecu. Sledi trditev (3,8), ki govori o svobodi urnika pri delu na daljavo, tukaj je kar 7 zaposlenih odgovorilo, da se s trditvijo popolnoma strinja, 8 se jih strinja, 1 zaposleni je odgovoril, da se sploh ne strinja in 2, da se ne strinjata. 6 zaposlenih je podalo odgovor, da se niti ne strinjajo niti strinjajo. Pri trditvi o tem, da so si zaposleni zaradi dela na daljavo uredili domačo pisarno, je v povprečju 3,2 zaposlenega odgovorilo pritrdilno. Sledilo je vprašanje o tem, ali je zaposlenim delo na daljavo bolj všeč kot delo v pisarni. S trditvijo se popolnoma strinjajo 3 zaposleni, 4 se strinjajo, 10 zaposlenih je bilo nevtralnih, 6 se jih ne strinja in 1 se sploh ne strinja z navedeno trditvijo. S povprečno vrednostjo 3 so zaposleni ocenili trditev, ki se navezuje, da pri delu na daljavo pogrešajo druženje v pisarni. Trditev, da je zaposlenim bolj všeč delo o v pisarni, je dobilo povprečno oceno 2,7, kar 3 zaposleni so podali oceno, da se popolnoma strinjajo, da jim delo na daljavo ni všeč in raje delajo v pisarni, 5 zaposlenih pa se s trditvijo sploh ni strinjalo. Prav tako je trditev, da imajo zaposleni občutek, da vodje ne vedo, katere naloge opravljajo pri delu na daljavo, v povprečju ocenilo z 2,7, s trditvijo se 2 zaposlena popolnoma strinjata, 4 se strinjajo, 6 se jih niti strinja niti ne strinja, 8 zaposlenih se ne strinja in 4 se popolnoma ne strinjajo. Trditev o tem, da se zaposleni pri delu na daljavo počutijo manj pod nadzorom, ter trditev, da se počutijo bolj pod nadzorom, so ocenili z enako povprečno vrednostjo (2,6). Prav tako je enako povprečno vrednost (2,6) prejela trditev, da imajo pri delu na daljavo premalo stika z ostalimi sodelavci. Trditev, da imajo zaposleni pri delu na daljavo premalo stika z vodjo, je dobila povprečno oceno 2. S trditvijo, da se zaposleni pri delu na daljavo počutijo osamljeni, se je 11 zaposlenih popolnoma ne strinja, 8 se jih ne strinja, 3 se niti ne strinjajo niti strinjajo, 2 zaposlena pa se strinjata. Tudi trditev o tem, da delo na daljavo predstavlja stres, je 11 zaposlenih ocenilo, da se s trditvijo popolnoma ne strinja, 8, da se ne strinja, 4 zaposleni se niti ne strinjajo niti strinjajo in 1 oseba se strinja.

Slika 5: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o delu na daljavo – zaposleni (v %)



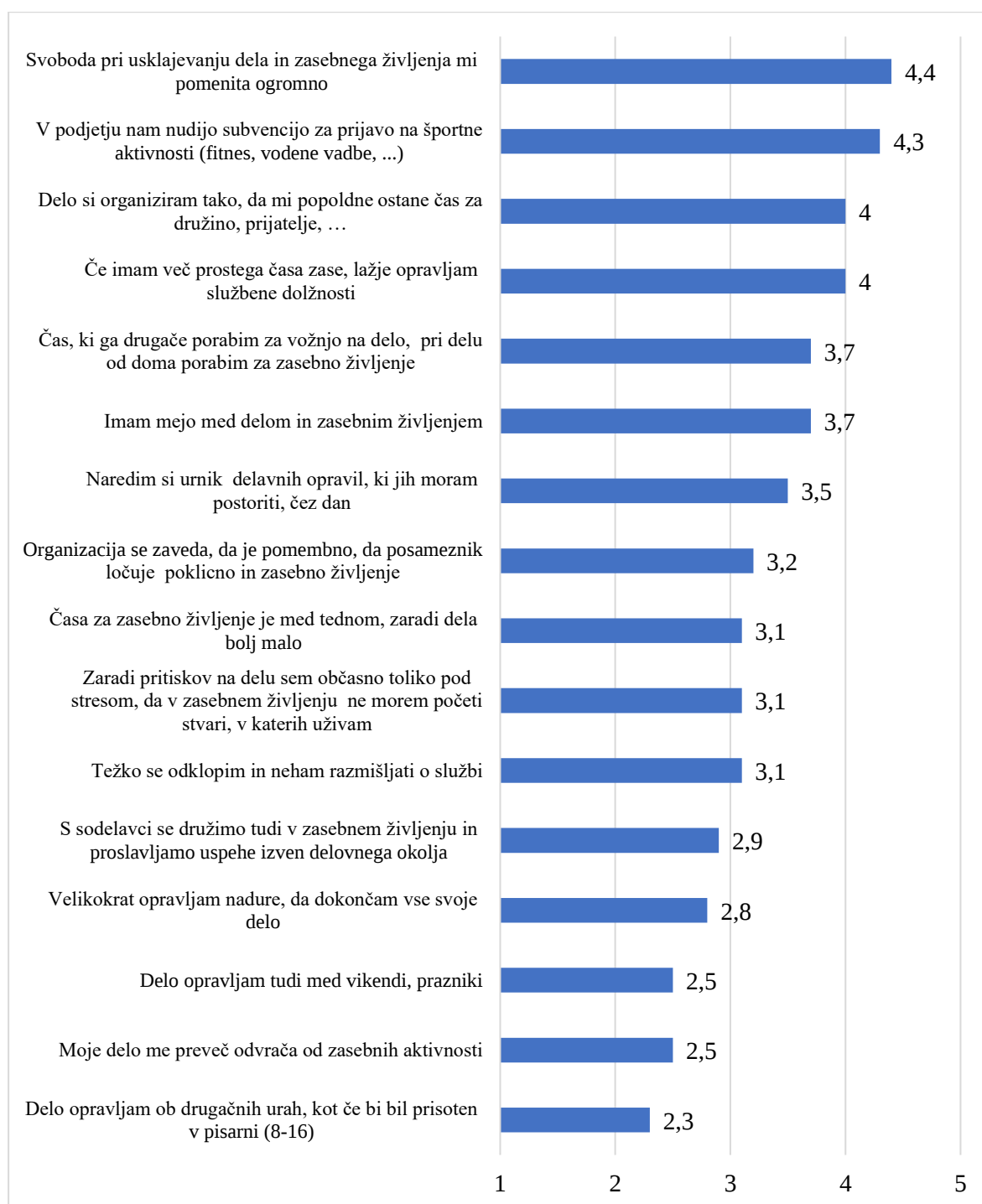
Vir: lastno delo.

Vpliv dela od doma je pri zaposlenih dokaj podoben. Večini zaposlenih delo na daljavo ne predstavlja stresa in se pri tem ne počutijo osamljeni, prav tako jim delo na daljavo ponuja več svobode, doma pa so si uredili kotiček za opravljanje dela. Glede nadzora pri delu na daljavo večina zaposlenih ne občuti, da so bolj ali manj pod nadzorom, malo več zaposlenih pa se počuti, da so bolj pod nadzorom kot pri delu v pisarni. To pripisujem temu, da večina zaposlenih potrjuje, da morajo beležiti delo, ki ga opravijo v določenem dnevu/mesecu, vendar pa zaradi tega vodja dobro ve, katere naloge zaposleni opravlja pri delu na daljavo. Približno polovici zaposlenih je delo na daljavo bolj všeč kot delo v pisarni, pogrešajo pa druženje v pisarni. Večina zaposlenih se strinja, da imajo pri delu na daljavo dovolj stika tako z vodjo kot s sodelavci.

### 3.2.3 Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

V drugem sklopu zaposleni podajajo strinjanje s sedemnajstimi trditvami, ki se nanašajo na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. V celoti je sklop rešilo 25 zaposlenih. Rezultati so prikazani na sliki 6.

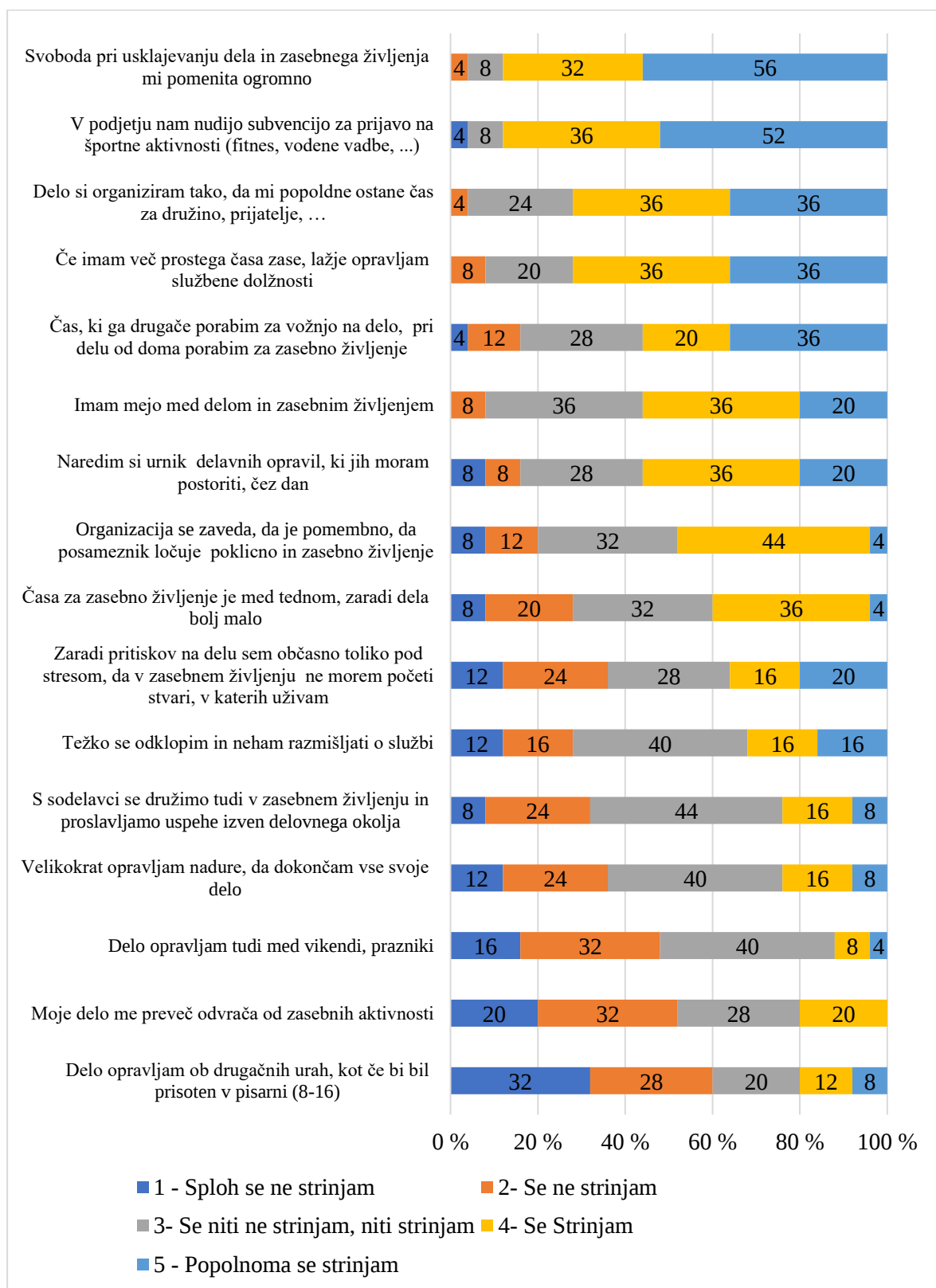
*Slika 6: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja – zaposleni*



Vir: lastno delo.

Zaposleni so v povprečju precej dobri pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, kar lahko vidimo na sliki 7. Najvišjo povprečno vrednost (4,4) je dobila trditev, ki se nanaša na to, da zaposlenim svoboda pri usklajevanju dela in zasebnega življenja pomeni zelo veliko. Povprečno oceno 4,3 je dobila trditev, da so zaposleni s strani podjetja deležni raznoraznih subvencij za prijavo na športne aktivnosti. 9 zaposlenih se popolnoma strinja s trditvijo, da si delo organizira tako, da ima v popoldanskem času čas za družino in prijatelje (4), 9 se jih s strditvijo strinja, 6 je nevtralnih, 1 oseba pa se s trditvijo ne strinja. Prav tako je tudi naslednja trditev, ki govori o tem, da če ima zaposleni več prostega časa, lažje opravi službene dolžnosti, dobila povprečno vrednost 4. Devet zaposlenih se s trditvijo popolnoma strinja, 9 se jih strinja, 5 se jih niti ne strinja niti strinja, 2 zaposlena pa se ne strinjata. Povprečno vrednost 3,7 sta dobili trditvi, ki govorita o času, ki se prihrani, ker se ni treba voziti na delovno mesto, in tem, da ima zaposleni mejo med delom in zasebnim življenjem. 5 zaposlenih se s trditvijo o meji med delom in zasebnim življenjem popolnoma strinja, 9 se jih strinja, 9 se jih niti strinja niti ne strinja, 2 zaposlena se ne strinjata. 14 zaposlenih si pripravi urnik delovnih opravil, ki jih morajo postoriti čez dan, 4 osebe pa si urnika ne pripravijo. 7 oseb je odgovorilo nevtravno. 1 zaposleni se popolnoma strinja s trditvijo, da se organizacija zaveda, da je pomembno, da posameznik ločuje med poklicnim in zasebnim življenjem, 11 zaposlenih se s tem strinja, 8 se jih niti ne strinja niti strinja, 3 osebe se ne strinjajo in 2 se popolnoma ne strinjata. S povprečno oceno 3,1 so zaposleni ocenili kar tri trditve, in sicer trditev, ki govori, da se težko odklopijo in nehajo razmišljati o službi, trditev, ki govori, da so zaradi pritiskov na delu občasno toliko pod stresom, da v zasebnem življenju ne morejo početi stvari, v katerih uživajo, in trditev, da je časa za zasebno življenje zaradi dela bolj malo. 2 zaposlena sta na trditev, ali se s sodelavci družijo tudi v zasebnem življenju in proslavljajo uspehe izven delovnega okolja, odgovorila, da se s trditvijo popolnoma strinjata, 4 se strinjajo, 11 se jih niti ne strinja niti strinja, 6 se jih ne strinja in 2 se popolnoma ne strinjata. Trditev, ki govori o opravljanju nadur, da zaposleni dokonča svoje delo, je dobila povprečno vrednost 2,8. Trditev o delu med vikendi in prazniki je dobila povprečno vrednost 2,5. Prav tako je povprečno vrednost 2,5 dobila trditev, da delo zaposlene odvrača od zasebnih aktivnosti. 1 zaposleni se popolnoma strinja s trditvijo, da delo opravlja v drugačnih urah (od 8. do 16.), kot če bi delo opravljal v pisarni, 3 zaposleni se s trditvijo strinjajo, 5 se jih niti ne strinja niti strinja, 7 se jih sploh ne strinja, 8 zaposlenih pa se popolnoma ne strinja z navedeno trditvijo.

*Slika 7: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja – zaposleni (v %)*



Vir: lastno delo.

Tudi vpliv usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja je pri zaposlenih kar podoben. Pričakovano veliki večini zaposlenih svoboda pri usklajevanju zasebnega in poklicnega dela pomenita zelo veliko, prav zato si večino zaposlenih delo organizira tako, da jim popoldne ostane več časa za družino in prijatelje, prav tako pa lažje opravijo službene dolžnosti, če imajo več prostega časa zase. Večina zaposlenih čas, ki bi ga namenili vožnji v službo, raje porabi za zasebno življenje. Zaposleni si v večini naredijo seznam opravil, ki jih morajo postoriti čez dan, ter imajo mejo med zasebnim in poklicnim življenjem in se lahko odklopijo in ne razmišljajo o službi. Nekateri zaposleni so zaradi pritiskov v službi pod stresom in to vpliva na njihovo zasebno življenje, vendar jih to ne omejuje za čas zasebnega življenja, podjetje pa nudi tudi subvencionirane športne aktivnosti, ki jih zaposleni lahko izkoristijo v zasebnem času. Zaposleni v večini ne opravljajo nadur ter za dokončanje dela tega ne opravljajo ob koncih tedna in praznikih, prav tako delo opravijo v enakem časovnem okvirju, kot če bi delo opravljali v pisarni.

#### 3.2.4 Analiza anketnega vprašalnika za vodje

V anketo so bile vključene vodje, katerih podrejeni delo lahko opravljajo na daljavo. V sklopu demografskih vprašanj sem zbrala odgovore na vprašanja glede spola, starosti in dosežene izobrazbe. Vzorec anketiranih vodji predstavlja tabela 13.

*Tabela 13: Demografska vprašanja – vodje (v %)*

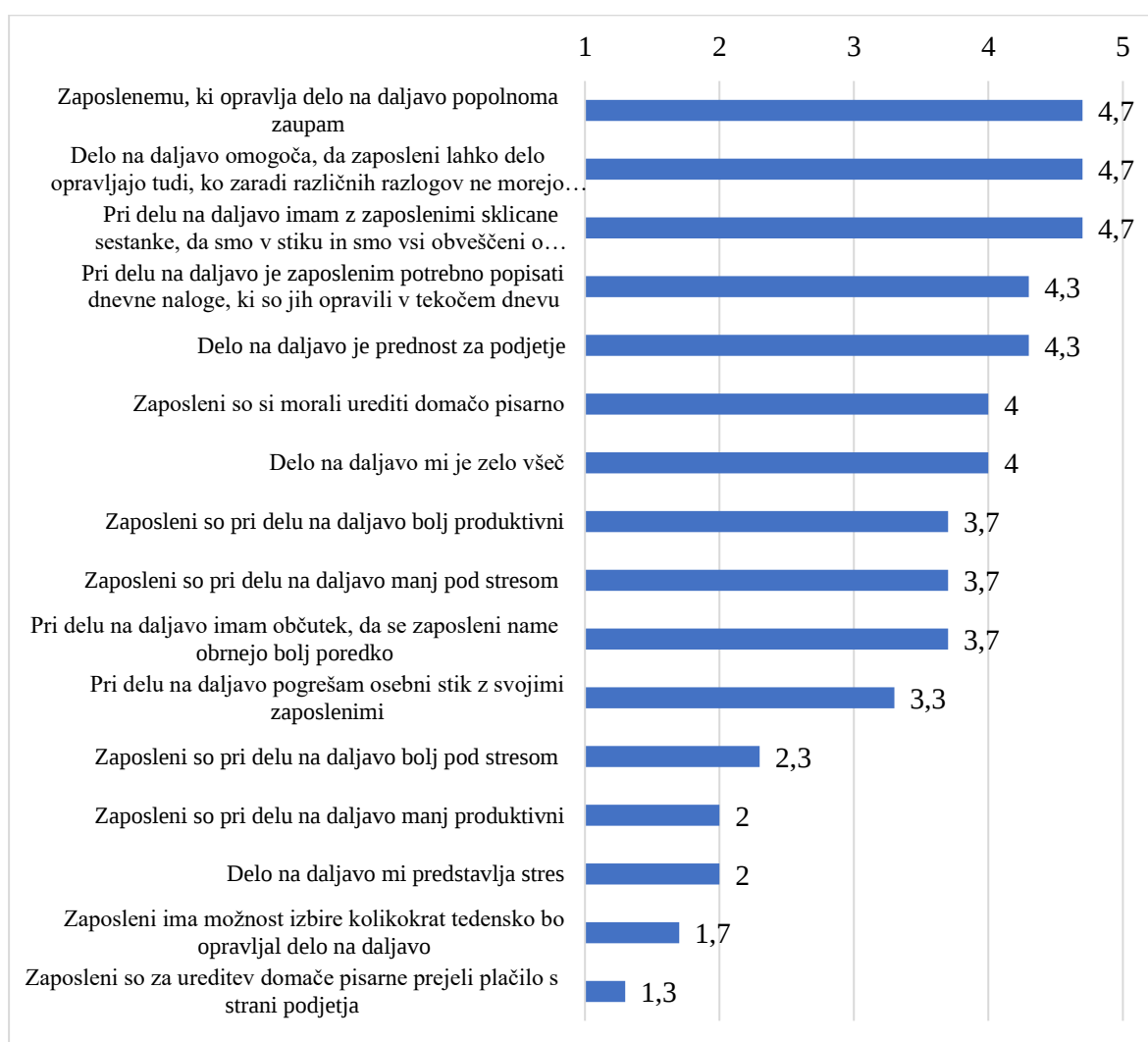
| <b>Dosežena formalna izobrazba</b>                  |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja | 67  |
| Višja šola                                          | 0   |
| Visoka šola – prva stopnja                          | 0   |
| Znanstveni magisterij ali doktorat                  | 33  |
| <b>Spol</b>                                         |     |
| Moški                                               | 0   |
| Ženske                                              | 100 |
| <b>Starost</b>                                      |     |
| Do vključno 30 let                                  | 0   |
| 31–41 let                                           | 67  |
| 42–52 let                                           | 33  |
| 53 in več let                                       | 0   |

*Vir: lastno delo.*

##### 3.2.4.1 Delo na daljavo

Prvi sklop o delu na daljavo preverja, kako vodje zaznavajo delo na daljavo. Izrazile so stopnjo strinjanja s šestnajstimi trditvami, od katerih se vsaka nanaša na določeno lastnost. V celoti so prvi sklop rešile 3 vodje. Rezultati so prikazani na sliki 9.

Slika 8: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o delu na daljavo – vodje

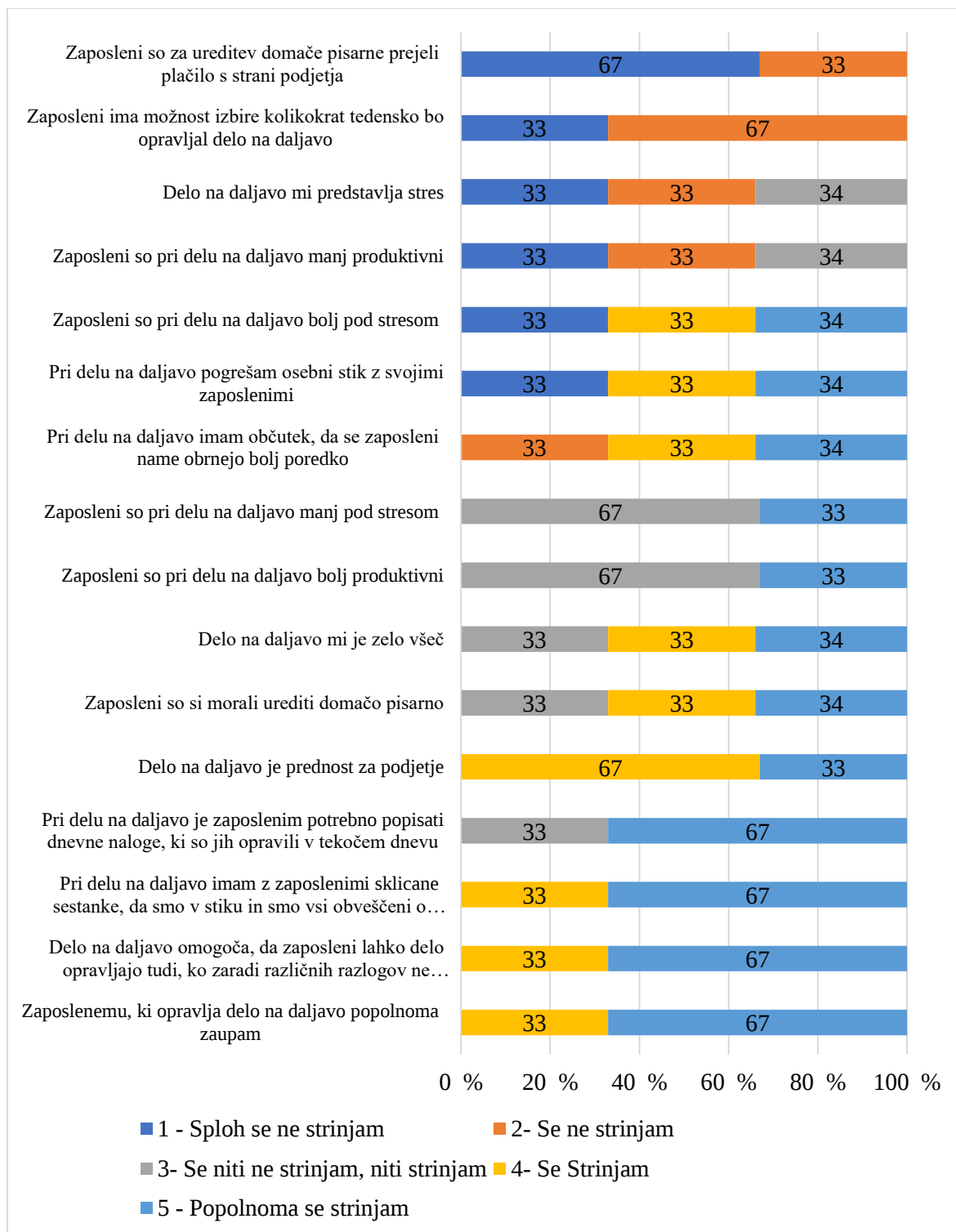


Vir: lastno delo.

Opisi doseženih rezultatov stopenj strinjanja z navedenimi trditvami v sklopu o delu na daljavo so na sliki 8 razvrščeni od najvišje do najnižje povprečne vrednosti. Vodje se v povprečju 4,7 najbolj strinjajo s trditvijo, da delo na daljavo omogoča, da zaposleni lahko delo opravi, tudi ko zaradi različnih razlogov ne more priti v pisarno, ter da popolnoma zaupajo svojim zaposlenim (4,7), ko opravljajo delo na daljavo. Prav tako imajo vodje (4,7) z zaposlenimi sklicane sestanke, da so v stiku in obveščeni o vseh aktualnih temah, zaposleni pa morajo popisovati dnevne naloge, ki jih opravijo (4,3). Vodje se v povprečju z vrednostjo 4,3 strinjajo, da je delo na daljavo prednost za podjetje. S trditvijo, ki govori, da so si morali zaposleni urediti domačo pisarno, se v povprečju strinjajo z vrednostjo 4, prav tako jim je s povprečno vrednostjo 4 všeč delo na daljavo. Vodje s povprečno vrednostjo 3,7 ocenjujejo, da so zaposleni pri delu na daljavo produktivnejši, manj pod stresom in da se na vodje bolj poredko obrnejo. Vodje pri delu na daljavo pogrešajo osebni stik s svojimi zaposlenimi (3,3). Trditev, da so zaposleni pri delu na daljavo bolj pod stresom, je dobila oceno 2,3. S povprečno oceno 2 sta bili ocenjeni trditvi, da so zaposleni pri delu na daljavo manj

produktivni in da vodjem delo na daljavo predstavlja stres. Trditev, da ima zaposleni možnost izbire, koliko krat bo delal na daljavo, je bila ocenjena s povprečno oceno 1,7, za trditev, da pa so zaposleni prejeli plačilo za ureditev domače pisarne, je bila povprečna ocena 1.3.

*Slika 9: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o delu na daljavo – vodje*



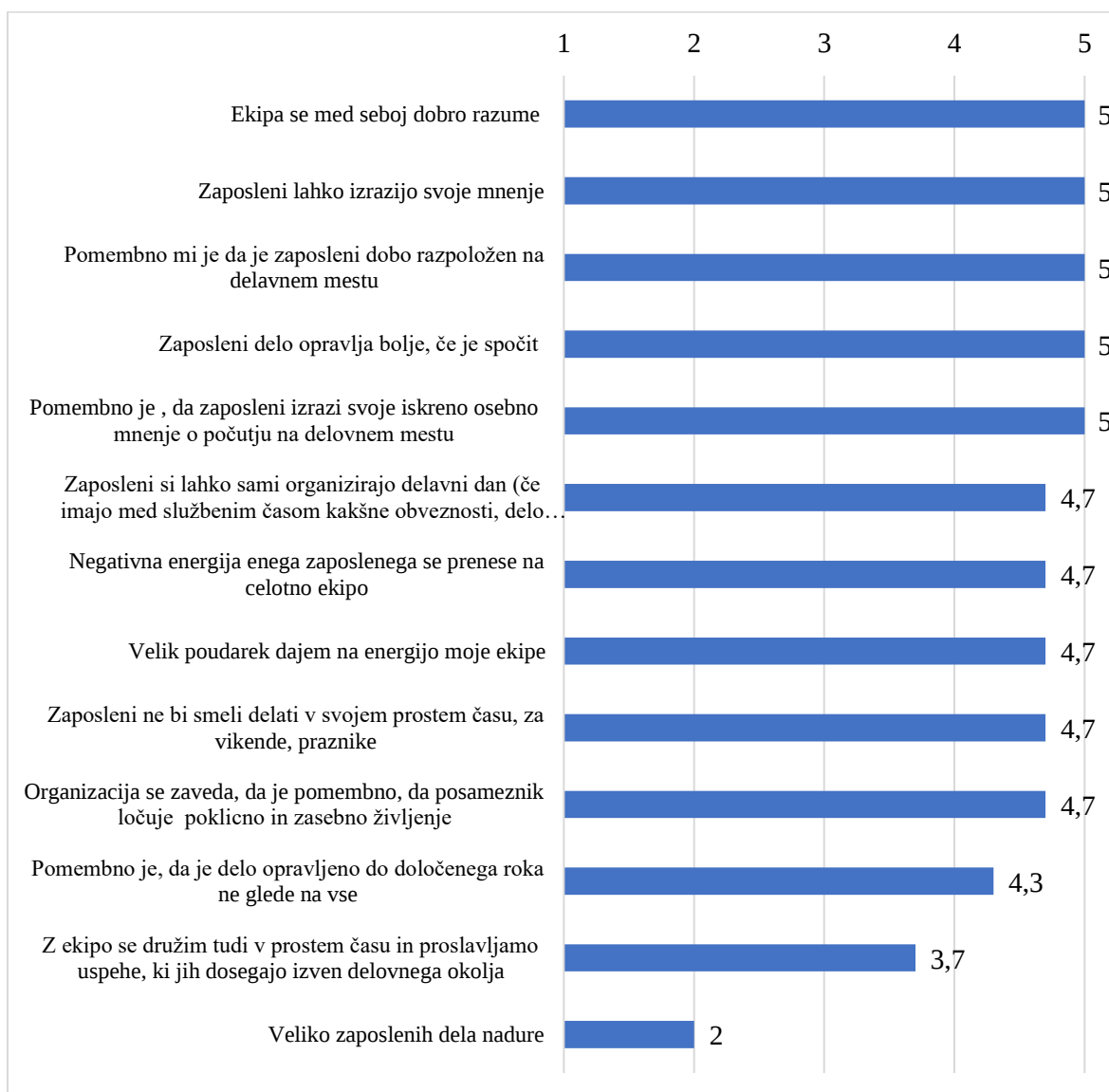
Vir: lastno delo.

Iz slike 9 lahko razberemo, da je vpliv dela na daljavo je pri vodjah zelo podoben. Popolnoma se strinjajo, da je delo na daljavo prednost za podjetje. V večini vodje zaposlenemu, ki delo opravlja na daljavo, popolnoma zaupajo, imajo pa tudi sklicane sestanke, da so obveščeni o vseh aktualnih temah in da morajo zaposleni beležiti naloge, ki jih opravijo v dnevu. Strinjajo se tudi, da delo na daljavo omogoča, da ga zaposleni opravi, čeprav zaradi različnih dejavnikov ne more priti v pisarno. Vodjem je delo na daljavo v večini zelo všeč, prav tako vodjem delo na daljavo ne povzroča stresa. Čeprav zaposleni po mnenju vodij niso prejeli plačila za ureditev domače pisarne, se strinjajo, da so si zaposleni morali urediti kotiček za opravljanje dela od doma. V večini vodje pogrešajo osebni stik z zaposlenimi in se strinjajo, da se zaposleni pri delu na daljavo nanje bolj poredko obrnejo. 1 vodja meni, da so zaposleni pri delu na daljavo produktivnejši ter manj pod stresom, 1 vodja pa meni, da so zaposleni pri delu na daljavo bolj pod stresom. Vodje se v večini strinjajo, da zaposleni pri delu na daljavo niso manj produktivni, vendar pa zaposleni nimajo možnosti izbire, koliko krat na teden bodo delo opravljali od doma.

#### *3.2.4.2 Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja*

Opisi doseženih rezultatov stopenj strinjanja z navedenimi trditvami v sklopu o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja so na sliki 10 razvrščeni od najvišje do najnižje povprečne vrednosti. Vodje se popolnoma strinjajo (5), da je pomembno, da je zaposleni dobro razporejen na delovnem mestu, da se ekipa dobro razume, da zaposleni delo bolje opravlja, če je spočit, in da je pomembno, da zaposleni lahko izrazijo svoje iskreno osebno mnenje. S povprečno vrednostjo 4,7 je bila ocenjena trditev, ki opisuje, da si zaposleni lahko sami organizirajo dan, če imajo med službenim časom kakšne obveznosti, vodje (4,7) ocenjujejo, da velik poudarek energiji v ekipi, saj menijo (4,7), da se negativna energija enega zaposlenega lahko prenese na celotno ekipo. Prav tako so s povprečno oceno 4,7 vrednotili trditev, da se organizacija zaveda, da je pomembno, da zaposleni ločuje med poklicnim in zasebnim življenjem in da zaposleni ne bi smeli opravljati službenih obveznosti v svojem prostem času. S povprečno oceno 4,3 je bila ocenjena trditev, da je pomembno, da je delo opravljeno do določenega roka ne glede na vse. Vodje so ocenile, da (3,2) se z ekipo družijo v prostem času in proslavljajo uspehe, ki jih zaposleni dosegajo izven delovnega časa. Z vrednostjo 2 so ocenili, da veliko zaposlenih dela nadure.

*Slika 10: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja – vodje*

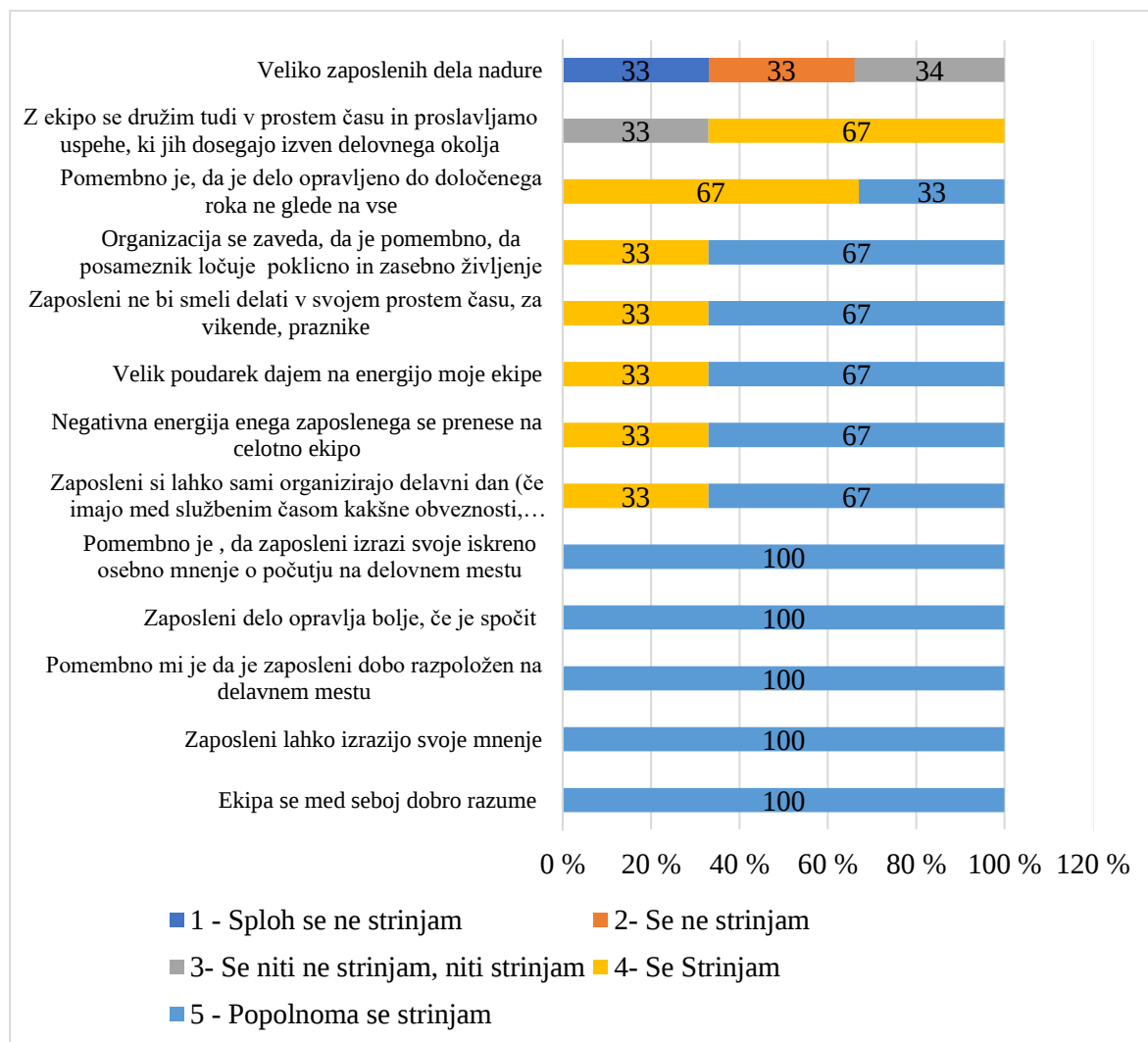


*Vir: lastno delo.*

Tudi vpliv dela na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je pri vodjah zelo podoben, kar je razvidno iz slike 11. Popolnoma se strinjajo, da se ekipa, ki jo vodijo, dobro razume, za to pa je pomembno, da zaposleni lahko izrazi svoje iskreno mnenje o počutju na delovnem mestu, da je zaposleni dobro razpoložen na delovnem mestu in da spočit zaposleni bolje opravlja svoje delo. Vodje so si enotne tudi pri tem, da se negativnega energija samo enega zaposlenega lahko prenese na celotno ekipo in prav zato velik poudarek dajejo energiji znotraj same ekipe. Organizacija se zaveda, da je pomembno, da zaposleni ločuje med poklicnim in zasebnim življenjem ter da dela ne bi smeli opravljati v svojem prostem času, vendar je pomembno, da delo opravijo do določenega roka. To jim lažje uspe, ker si zaposleni lahko sami organizirajo delavni dan, če imajo v času službe druge obveznosti, nadur pa

zaposleni ne naredijo veliko. Vodje se s svojo ekipo družijo tudi izven službenega časa in proslavljajo uspehe, ki jih zaposleni dosegajo v zasebnem času.

*Slika 11: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja – vodje*



*Vir: lastno delo.*

### 3.3 Zaključne ugotovitve in priporočila

Na začetku magistrskega dela so predstavljena štiri raziskovalna vprašanja. Podlaga za pripravo odgovorov je bila preučitev tuje znanstvene in strokovne literature s področja konstruktov dela na daljavo, usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter izvedba multimetodološke raziskave na reprezentativnem vzorcu podjetja X. V nadaljevanju tako na temelju teoretičnih izsledkov in ugotovitev raziskave podajam zaključne ugotovitve v obliki odgovorov na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja.

### 3.3.1 Kakšen pomen podjetje X pripisuje delu na daljavo?

Glede na rezultate raziskave ugotavljam, da podjetje veliko poudarka da delu na daljavo, vendar pa si zaposleni ne morejo sami izbirati, koliko krat bodo tedensko delo na daljavo lahko opravljali. Delo na daljavo naj bi bilo glede stroškov prednost za podjetje. Podjetje meni, da so zaposleni pri delu na daljavo produktivnejši in manj pod stresom.

### 3.3.2 Kakšen pomen podjetje X daje usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?

Rezultati raziskave so pokazali, da podjetje daje velik poudarek usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Podjetju je pomembno, da zaposleni ločujejo med poklicnim in zasebnim življenjem, da dela ne opravljajo izven službenega časa, med prazniki in ob koncih tedna ter da opravijo čim manj nadur. Podjetje daje velik poudarek tudi energiji v ekipi in temu, da zaposleni lahko jasno izrazijo svoje mnenje.

### 3.3.3 Ali so zaradi dela na daljavo zaposleni pri delu v podjetju X uspešnejši?

Na podlagi empirične raziskave ocenjujem, da so zaposleni v podjetju X enako uspešni, kadar opravljajo delo na daljavo ali delo opravljajo v pisarni. Vendar pa čas, ki ga namenijo vožnji v službo, pri delu na daljavo zaposleni porabijo za zasebne zadeve, kar jim prinese kar nekaj dodatnega prostega časa in zadovoljstva. Zaposlenim delo na daljavo ne predstavlja stresa, imajo dovolj stika z vodjo in zaposlenimi ter imajo več svobode pri urniku svojega dela. Pogrešajo pa druženje s sodelavci.

### 3.3.4 Kako delo na daljavo vpliva na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih v podjetju X?

Rezultati izvedene ankete so pokazali, da delo na daljavo pozitivno vpliva na usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, saj zaposlenim največ pomeni svoboda pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, zaposleni čas, ki bi ga namenili vožnji v službo, tako porabijo za druge stvari, ki jim veliko pomenijo. Zaposleni znajo ločiti med delom in zasebnim življenjem. Pri opravljanju dela na daljavo ne opravljajo nadur in si delo organizirajo tako, da jim ostane čas, ki ga preživijo z družino in prijatelji, pri tem jim pomaga tudi organizacija z urnikom delovnih opravkov, ki jih morajo postoriti v določenem dnevu.

#### 3.3.4.1 Priporočilo podjetju X

Za podjetje je ključno, da ima zadovoljne zaposlene. Na podlagi raziskave, ki sem jo opravila v podjetju X, sem pripravila priporočilo za podjetje, priporočila sem pripravila tako za zaposlene, kot za vodje.

Priporočila zaposlenim:

- Priprava urnika opravil skozi delovni dan ter jih razvrstijo po stopnji nujnosti.
- Ob občutku osamljenosti naj zaposleni pokličejo svojo vodjo ali sodelavca, da tako pridobijo ponovni stik in so na tekočem z aktualnimi zadevami.

Priporočila vodjem:

- da zaposlenim, dajo izbiro možnost, da si sami določijo, koliko krat tedensko bodo delo opravljali na daljavo.
- Predlagam, da se v ekipi ustvarijo dodatni sestanki, timski/zoom pogovori, kjer bodo zaposleni imeli več medosebnih odnosov in bodo lahko delili zgodbe tako med zaposlenimi kot tudi z vodjo.
- 1-krat mesečne obvezne sestanke v živo z vsemi zaposlenimi, da se vidijo v živo
- Druženje izven dela, kjer bi se vsi zaposleni lahko neobremenjeno družili in tako ostali v stiku z ostalimi sodelavci
- Pomembno je tudi, da se z zaposlenimi komunicira, da je organizaciji mar za zaposlene in njihovo zasebno življenje, da nadurno delo ter delo ob koncih tedna in praznikih niso zaželeni in da organizacija tega ne spodbuja.

#### *3.3.4.2 Prispevek magistrskega dela k znanosti*

Podlaga za razširjeno in nadgrajeno predstavitev teoretičnega okvira konstruktov dela na daljavo in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je bila preučitev znanstvene in strokovne literature, s čimer magistrsko delo prispeva k znanosti s teoretičnega vidika. Za prispevek z metodološkega vidika in še posebej pridobitve reprezentativnih podatkov ter zanesljivih rezultatov raziskave, uporabljenih z multimetodolškim raziskovalnim pristopom, je bila uporabljena metoda anketiranja. Praktični prispevek magistrskega dela predstavljajo ugotovitve raziskave in podana priporočila za zaposlene ter vodstvo v izbranem podjetju.

#### *3.3.4.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave*

K preučevanju in raziskovanju izbrane tematike sem pristopila poglobljeno in sistematično, vendar še vedno ostajajo možnosti za nadaljnje raziskovanje. Podjetje X, v katerem sem opravila raziskavo, ima manjše število zaposlenih, ki delo lahko opravljajo od doma. Predlagam, da bi v prihodnje podobno raziskavo lahko naredili v podjetjih z večjim številom zaposlenih in v podjetjih, kjer se delo opravlja samo na daljavo. Predlagam, da se nadaljnje raziskovanje izvedejo tudi v podjetjih, ki delujejo v različnih panogah, kjer bi lahko primerjali pogled zaposlenih na vodje in zadovoljstvo teh glede na tipe dela, ki ga opravljajo. Na ta način bi pridobili večji vzorec analize in s tem večjo možnost posploševanja. Za nadaljnje raziskave bi bilo smiselno izvesti še kakšen intervju tako z zaposlenimi kot vodjo, da bi dobili obsežnejše podatke, smiselno bi tudi bilo v anketni vprašalnik dodati še prostor, kjer bi zaposleni lahko sami zapisali svoje ideje, mnenja in predloge za izboljšave v podjetju ter na ta način pridobili še nekaj dodatnih informacij.

## SKLEP

Podjetja v zadnjem času namenjajo veliko pozornosti tako delu na daljavo kot tudi usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Zato sem se odločila podrobneje raziskati ta dva koncepta in ugotoviti, v kakšni meri sta povezana v primeru podjetja X, ki deluje na področju plastičnih mas. Moja raziskovalna pot me je vodila skozi preučevanje sekundarnih virov, povezanih s tematiko dela na daljavo in usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. V zadnjem delu sem na podlagi raziskave ugotovila, v kolikšni meri sta oba konstrukta prisotna v podjetju X in odkrila, da je povezanost med njima pozitivna.

V **prvem poglavju** magistrske naloge sem na podlagi domače in tuje znanstvene literature preučevala koncept dela na daljavo. Sprva sem opredelila pojme dela na daljavo, predstavila njegovo zgodovino in izzive, ki jih delo na daljavo predstavlja. Predstavila sem tudi prednosti in slabosti podjetja in zaposlenih s katerimi se srečujejo pri delu na daljavo.

V **drugem poglavju** magistrske naloge sem na podlagi domače in tuje znanstvene literature preučevala koncept usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Predstavila sem zgodovino, vplive na usklajevanje, vlogo, ki jo ima podjetje, za boljše počutje zaposlenih in izzive s katerimi se srečujejo zaposleni, da dosežejo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

V **tretjem poglavju** je predstavljena multimetodološka raziskava, ki v celoti temelji na pridobivanju primarnih podatkov in njihovi analizi. Primarni vir podatkov predstavljajo rezultati anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnili zaposleni in vodje v podjetju X. V zadnjem delu tega poglavja so na podlagi pridobljenih rezultatov anketnega vprašalnika predstavljene ugotovitve in priporočila za zaposlene in podjetje.

Dosegla sem **osnovni cilj** in tudi **pomožne cilje** naloge. Na primeru raziskave v podjetju X mi je uspelo potrditi **temeljno tezo**, ki pravi, da sta konstrukta delo na daljavo in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja povezana. Poleg tega sem odgovorila na vsa **raziskovalna vprašanja**. Pri tem sem ugotovila, da podjetje X da velik poudarek tako konceptu dela na daljavo kot usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Zaposleni v podjetju X so zaradi dela na daljavo enako uspešni pri svojem delu, kot če delo opravljajo na lokaciji podjetja, vendar, kadar opravljajo delo na daljavo znajo ločiti med delom in zasebnim življenjem. Kadar opravljajo delo na daljavo imajo svobodo pri kreiranju svojega urnika in usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, kar jim pomeni zelo veliko, saj se tako lahko bolje organizirajo in več časa posvetijo stvarim, ki jih veselijo, ter so tako manj pod stresom in tudi službene obveznosti opravljajo bolje ter lažje. Tega se zaveda tudi podjetje, ki svojim zaposlenim pri delu na daljavo zaupa in kateremu je pomembno, da se zaposleni na svojem delovnem mestu dobro počuti, ter opravi vse potrebne obveznosti v doglednem času.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aczel, B., Kovacs, M., Van Der Lippe, T. & Szaszi, B. (2020). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PloS one*, 16(3), e0249127.
2. Ammons, S. K. & Markham, W. T. (2004). Working at home: experiences of skilled white-collar workers. *Sociological Spectrum*, 24(2), 191–238.
3. Anderson, D. & Kelliher, C. (2010). Doing More with Less? Flexible Working Practices and Intesification of Work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.
4. Aycan, Z., Gelfand, M. & Erez, M. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479–514.
5. Bailyn, L. (2006). *Breaking the Mould: Redesigning Work for Productive and Satisfying Lives*. 2. izd. New York: Cornell University Press, Ithaca.
6. Barker, H. (2020). *What can our ancestors teach us about working from home?* Pridobljeno 22. novembra 2022 iz <https://www.thebritishacademy.ac.uk/blog/what-can-our-ancestors-teach-us-about-working-home>
7. Bell, A. S., Rajendran, D. & Theiler, S. (2012). Job stress, wellbeing, work-life balance and work-life conflict among Australian academics. *Electronic Journal of Applied Psychology*, 8(1), 25–37.
8. Bonacin, L., Gallo, G. & Scicchitano S. (2020). Working from home and income inequality: risks of a ‘new normal’ with COVID-19. *Journal of population Economics*, 34(1), 303–306.
9. Brooks, B. A. (2020). Dress Code Expectations and Working from Home. *Nurse Leader*, 18(6), 517–518.
10. Burke, R. J. (2002). Organizational values, job experiences and satisfaction among managerial and professional women and men: Advantage men? *Women in Management Review*, 17(5), 5–6.
11. Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
12. Chane, D., & Goulding, C. (2016). Dress, transformation, and conformity in the heavy rock subculture. *Journal of Business Research*, 69(1), 115–165.
13. Chiru, C. (2017). Teleworking: Evolution and trends in USA, EU and Romania. *Economics, Management, and Financial Markets*, 12(2), 222–229.
14. Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
15. Connell, R. W. (2005). A really good husband: work/life balance, gender equity and social change. *Australian Journal of Social Issues*, 40(3), 69–383.
16. Cook, S. (2019). *Successful remote management and work*. Pridobljeno 22. mara 2022 iz <https://about.ebooks.com/ebook-reader-app-for-android-and-ios/>
17. Cropanzano, R. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
18. De Cuyper, N., Schreurs, B., De Witte, H. & Selenko, E. (2020). Impact of job insecurity on job performance introduction. *Career Development International*, 25(3), 221–228.

19. Delpechitre, D., Black, H. & Farrish, J. (2019). The dark side of technology: examining the impact of technology overload on salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 317–337.
20. Demerouti, E., Derks, D. & Brummelhuis, L. (2014). New ways of working: impact on working conditions, work-family balance, and well-being. *Impact ICT Qual Work Life*, 2014(2), 123–141.
21. Dingel, J. I. & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of public economics*, 189, 104235.
22. Dowding, M., Mugridge, T., Swift, C., Jakson, K., Hancock, J., Bell, S., Dunne, K., Bishop, L., Hughes, M., Robinson, R. & Gledhill, A. (2016). *Working from home. Balancing productivity and well-being*. Pridobljeno 20. februarja 2021 iz <https://www.mindtools.com/pages/article/working-from-home.htm>
23. Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexible policies, organisational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145–166.
24. Erceg, V. & Zoranović, T. (2020). Required competencies for successful digital transformation. *Ekonomika*, 66(3), 47–54.
25. Ford, J. & Collinson, D. (2011). In search of the perfect manager? Work–life balance and managerial work. *Work, employment and society*, 25(2), 257–273.
26. Frame, P. & Hartog, M. (2003). From rhetoric to reality. Into the swamp of ethical practice: Implementing work-life balance. *Business Ethics: A European Review*, 12(4), 358–368.
27. Fu, C. K. & Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. *Personal Review*, 30(5), 502–522.
28. Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
29. Giffords, E. D. (2009). An examination of organizational commitment and professional commitment and the relationship to work environment, demographic and organizational factors. *Journal of Social Work*, 9(4), 386–404.
30. Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255–269.
31. Golden, T. D. (2021). Telework and the Navigation of Work-Home Boundaries. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100822.
32. Graham S. L. (2005). *Control Over Time and Work–Life Balance*. Pridobljeno 25. marca 2022 iz [https://www.academia.edu/10464965/The\\_Future\\_of\\_Work](https://www.academia.edu/10464965/The_Future_of_Work)
33. Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76–88.
34. Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of workfamily enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.

35. Gunkel, M. (2007). Gender-specific effects at work: An empirical study of four countries. *Gender, Work and Organization*, 14(1), 56–79.
36. Haddon, L. & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20(2), 34–46.
37. Hitchcock, J. H. & Newman, I. (2013). Applying an Interactive Quantitative–Qualitative Framework: How Identifying Common Intent Can Enhance Inquiry. *Human Resource Development Review*, 12(1), 36–52.
38. Hofäcker, D. & König, S. (2013). Flexibility and work-life conflict in times of crisis: a gender perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33(9–10), 613–635.
39. Holgersen, H. & Jia, Z. & Svenkerud, S. (2021). Who and how many can work from home? Evidence from task descriptions. *Journal for Labour Market Research*, 55(1), 1–13.
40. Hope, J. (2020). Working from home? Follow these tips for successful remote work. *Recruiting & Retaining Adult Learners*, 22(8), 9.
41. Huws, U. (1997). *Teleworking: guidelines for good practice*. London: The institute for employment studies.
42. Hyman, J. & J. Summers. (2003). Lacking balance. *Personal Review* 33(4): 418–429.
43. Inšpektorat Republike Slovenije za delo. (2020). *Obveznosti delodajalcev, pravice in dolžnosti delavcev ter samozaposlenih oseb*. Pridobljeno 2. aprila 2022 iz <https://www.gov.si teme/obveznosti-delodajalcev-pravice-in-dolznosti-delavcev-ter-samozaposlenih-oseb>
44. Inšpektorat Republike Slovenije za delo. (2022). *Tveganja za varnost in zdravje pri delu*. Pridobljeno 2. aprila 2022 iz <https://www.gov.si teme/tveganja-za-varnost-in-zdravje-pri-delu>
45. International Labour Organization – ILO. (2020). *COVID-19: Guidance for Labour Statistics Data collection*. Pridobljeno 18. oktobra 2020 iz [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_741145.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_741145.pdf)
46. Ishaya, N. & Ayman, R. (2008). *Predicting work-family conflict via perceived involvement and overload*. Boston, MA: American Psychological Association.
47. Islam, A. (2021). Two hours extra for working from home. Reporting on gender, space, and time from the Covid-field of Delhi, India. *Gender, Work & Organization*, 28(S2), 405–414.
48. Islam, A. (2022). Work-from/at/for-home: CoVID-19 and the future of work – A critical review. *Geoforum*, 128(1), 33–36.
49. Kalliath, T. & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 323–327.
50. Kanter, R. M. (1977). *Work and Family in the United States*. New York: Russell Sage Foundation.
51. Karr-Wisniewski, P. & Lu, Y. (2010). When More is Too Much: Operationalizing Technology Overload and Exploring its Impact on Knowledge Worker Productivity. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1061–1072.

52. Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence in regarding workers' time? *Trends in organizational behavior*, 1(7), 79–97.
53. Klein, H. J. & Heuser, A. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. V J. J. Martocchio (ur.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (str. 279–336). Bingley: Emerald Group Publishing.
54. Kossek, E., Hammer, L., Kelly, E. & Moen, P. (2014). Designing work, family & health organizational change initiatives. *Organizational Dynamics*, 43(1), 53–63.
55. Kowalski, B. K. & Swanson, J. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236–249.
56. Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *IEEE Engineering Management Review*, 28(2), 49–60.
57. Lewis, S., Gambles, R. & Rapoport, R. (2006). *The Myth of Work – Life Balance*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing.
58. Looker, T. (2011). *Manage Your Stress for a Happier Life*. Pridobljeno 29. marca 2022 iz [https://www.academia.edu/43945667/Role\\_of\\_Flexible\\_Working\\_Hours\\_Arrangement\\_on\\_Employee\\_Job\\_Performance\\_and\\_Retention\\_in\\_Manufacturing\\_Industries\\_in\\_Agbara\\_Nigeria](https://www.academia.edu/43945667/Role_of_Flexible_Working_Hours_Arrangement_on_Employee_Job_Performance_and_Retention_in_Manufacturing_Industries_in_Agbara_Nigeria)
59. Mann, S. & Holdsworth, L. (2003). The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211.
60. Mann, S., Varey, R. & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668–682.
61. Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2006). Exploring work- and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes. *Work & Stress*, 20(3), 210–233.
62. Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
63. Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344–357.
64. Morris, M. L. & Madsen, S. R. (2007). Advancing work life integration in individuals, organizations, and communities. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 439–454.
65. Müller, T. & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of organizational Behavior*, 49(8), 883–898.
66. Naithani, D. P. (2009). Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. *Asian Social Science*, 6(6), 148–155.
67. O'Leary, P. & Tsui, M. S. (2020). Ten gentle reminders to social workers in the pandemic. *British Sociological Association*, 63(3), 273–274.
68. Območna Obrtno-Podjetniška zbornica Slovenj Gradec. (2020). *Opravljanje dela na domu*. Pridobljeno 2. aprila 2022 iz <https://www.ooz-sg.si/novica/clanek/2307/11745/opravljanje-dela-na-domu>

69. O'Neil, J. M. (2012). *The psychology of men*. Oxford: Oxford University Press.
70. Ong, C. L. H. & Jeyaraj, S. (2014). Work–Life Interventions: Differences Between Work–Life Balance and Work–Life Harmony and Its Impact on Creativity at Work. *British Sociological Association*, 4(3), 1–11.
71. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. (2020). *Productivity Gains from Teleworking in the post COVID-19 Era: How Can Public Policies Make it Happen? OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*. Pridobljeno 11. oktobra 2021 iz [https://read-oecd-ilibrary-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/view/?ref=135\\_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era](https://read-oecd-ilibrary-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/view/?ref=135_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era)
72. PGI. (2015). *Global Telework Survey*. Pridobljeno 25. novembra 2022 iz <http://go.pgi.com/gen-genspec15telesur>
73. Phillips, S. (2020). Working through the pandemic: Accelerating the transition to remote working. *British Sociological Association*, 37(3), 129–134.
74. Pigini, C. & Staffolani, S. (2019). *Teleworkers in Italy: who are they? Do they make more? International Journal of Manpower*, 40(2), 265–285.
75. Pruett, M. (2020). *Remote work trends: How coronavirus is changing the way we work forever*. Pridobljeno 23. februarja 2021 iz: <https://www.criteo.com/blog/coronavirus-remote-work-trends>
76. Putri, A. & Amran, A. (2021). Employees Work-Life Balance Reviewed From Work From Home Aspect During COVID-19 Pandemic. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1), 30–34.
77. Rizzo, S. (2009). The dual-worker family: Combining working life with social life. *Bank of Valletta Review*, 39(1), 1–19.
78. Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B. & Ford, D. (2021). Please turn your cameras on: remote onboarding of software developers during a pandemic. V *2021 IEEE/ACM43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP)* (str. 41–50). Madrid: IEEE.
79. Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2021). How do you socialize newcomers during a pandemic? *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1–2), 217–220.
80. Sampson L. B. & Obradović J. (2018). *The Work-Family Interface :Spillover, Complications, and Challenges*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
81. Sanchez, M. A., Pérez, P., De Luis Carnicer, M. & José Vela Jiménez, M. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42–64.
82. Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 136–143.
83. Sieber, S. (1974). Toward a theory of role accumulations. *American Sociological Review*, 39, 567–578.
84. Singh, B. (2004). *Working women in India*. New Delhi: Anmol.

85. Sirgy, M. J., Efraty, D., Sigel, P. & Lee, D. J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research volume*, 55, 241–302.
86. Staines, G. L. (1980). Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork. *Human relations*, 33(2), 111–129.
87. Suh, A. & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140–159.
88. Sullivan, T. A. (2014). Greedy institutions, overwork, and work-life balance. *Sociological Inquiry*, 84(1), 1–15.
89. Sultana, U. S. (2021). Exploring Motivation and commitment on job satisfaction and employee performance in Work from Home (WFH) perspective. *Psychology and Education Journal*, 58(3), 2411–2424.
90. Svidronova, M., Merickova, B. & Nemec, J. (2016). Telework in Public Sector Organizations: The Slovak National Library. *International Public Administration*, 14(2–3), 121–137.
91. Tahavori, Z. (2015). Teleworking in the National Library and Archives of Iran: Teleworkers' attitudes. *Jour of Librarianship and Information Science*, 47(4), 341–355.
92. Thomson, P. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *HR Review*, 7(2), 17–22.
93. Toran, M. & Bülent, O. (2022). Are there any changes in mothers' attitudes? Analysis of the impact of the COVID-19 quarantine on child-rearing attitudes. *Children and Youth Services Review*, 134(3), 106372.
94. Tuckman, B. (1965). *Developmental sequence in small groups*. Pridobljeno 29. marca 2023 iz <https://www.proquest.com/openview/621c6c7f4a3a341e84a9df3d172af16b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=43244>
95. Valcour, M. & L. W. Hunter. (2005). Technology, organizations, and work-life integration. V E. E. Kossek & S. J. (ur.), *Lambert Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives* (str. 61–84). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
96. Vilhelmson, B. & Thulin, E. (2010). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77–95.
97. Vilhelmson, B. & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77–96.
98. Wilks, L. & Billsberry, J. (2007). Should we do away with teleworking? An examination of whether teleworking can be defined in the new world of work. *New Technology, Work and Employment*, 22(2), 168–177.



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

Spoštovani,

sem Martina Mušič, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo na temo: "ANALIZA DELA NA DALJAVO IN USKLAJEVANJA POKLICNEGA TER ZASEBNEGA ŽIVLJENJA." Z dovoljenjem vodstva podjetja vas prosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika, kar vam ne bo vzelo več kot 15 minut vašega časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen, zato vas prosim za iskrenost. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen in bodo po končani raziskavi objavljeni v magistrskem delu.

Za sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

### VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE:

#### I. DELO NA DALJAVO

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

- 1- Sploh se ne strinjam
- 2- Se ne strinjam
- 3- Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4- Se strinjam
- 5- Popolnoma se strinjam

|                                                                                           | Sploh se<br>ne<br>strinjam<br>(1) | Se ne<br>strinjam<br>(2) | Se niti ne<br>strinjam<br>niti<br>strinjam<br>(3) | Se<br>strinjam<br>(4) | Popolnoma<br>se<br>strinjam<br>(5) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| Delo na daljavo mi predstavlja stres                                                      | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |
| Pri delu na daljavo se počutim osamljeno                                                  | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |
| Delo na daljavo mi ponuja več svobode v urniku mojega dela                                | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |
| Pri delu na daljavo imam premalo stika z ostalimi sodelavci                               | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |
| Pri delu na daljavo moram beležiti delo, ki sem ga opravil v določenem dnevu/tednu/mesecu | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |
| Pri delu na daljavo imam občutek, da vodja ne ve katere naloge vse opravljam              | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |
| Pri delu na daljavo se počutim se manj pod nadzorom                                       | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |
| Pri delu na daljavo se počutim, da me ima podjetje bolj pod nadzorom                      | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |
| Pri delu na daljavo bi si želel več stika z vodjo                                         | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |
| Ko opravljam delo na daljavo pogrešam druženje v pisarni                                  | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |

|                                                                         | Sploh se ne strinjam (1) | Se ne strinjam (2) | Se niti ne strinjam niti strinjam (3) | Se strinjam (4) | Popolnoma se strinjam (5) |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------------------------|-----------------|---------------------------|
| Za delo na daljavo sem si uredil domačo pisarno                         | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Delo na daljavo mi zelo odgovarja in mi je bolj všeč kot delo v pisarni | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Delo na daljavo mi ni všeč, raje imam delo v pisarni                    | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |

*Prirčeno po Müller & Niessen (2019) in Bailyn (2006).*

## II. USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

- 1- Sploh se ne strinjam
- 2- Se ne strinjam
- 3- Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4- Se strinjam
- 5- Popolnoma se strinjam

|                                                                                              | Sploh se ne strinjam (1) | Se ne strinjam (2) | Se niti ne strinjam niti strinjam (3) | Se strinjam (4) | Popolnoma se strinjam (5) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------------------------|-----------------|---------------------------|
| Imam mejo med delom in zasebnim življenjem                                                   | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Če imam več prostega časa zase, lažje opravljam službene dolžnosti                           | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Delo opravljam ob drugačnih urah, kot če bi bil prisoten v pisarni (8-16)                    | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Velikokrat opravljam nadure, da dokončam vse svoje delo                                      | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Čas, ki ga drugače porabim za vožnjo na delo, pri delu od doma porabim za zasebno življenje  | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Delo si organiziram tako, da mi popoldne ostane čas za družino, prijatelje,...               | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Težko se odklopim in neham razmišljati o službi                                              | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Časa za zasebno življenje je med tednom, zaradi dela bolj malo                               | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| V podjetju nam nudijo subvencijo za prijavo na športne aktivnosti (fitnes, vodene vadbe,...) | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Naredim si urnik delavnih opravil, ki jih moram postoriti, čez dan                           | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Delo opravljam tudi med vikendi, praznikih                                                   | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |

|                                                                                                                          | Sploh se<br>ne<br>strinjam<br>(1) | Se ne<br>strinjam<br>(2) | Se niti ne<br>strinjam<br>niti<br>strinjam (3) | Se<br>strinjam<br>(4) | Popolnoma<br>se strinjam<br>(5) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Organizacija se zaveda, da je pomembno, da posameznik ločuje poklicno in zasebno življenje.                              | 1                                 | 2                        | 3                                              | 4                     | 5                               |
| S sodelavci se družimo tudi v zasebnem življenju                                                                         | 1                                 | 2                        | 3                                              | 4                     | 5                               |
| Zaradi pritiskov na delu sem občasno toliko pod stresom, da v zasebnem življenju ne morem početi stvari, ki me veselijo. | 1                                 | 2                        | 3                                              | 4                     | 5                               |
| Svoboda pri usklajevanju dela in zasebnega življenja mi pomenita ogromno                                                 | 1                                 | 2                        | 3                                              | 4                     | 5                               |
| Moje delo me preveč odvrača od zasebnih aktivnosti.                                                                      | 1                                 | 2                        | 3                                              | 4                     | 5                               |

*Prirejeno po Kalliath & Brough (2008) in Kossek, Hammer, Kelly & Moen (2014).*

## **Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje**

### **VPRAŠALNIK ZA VODJO:**

#### **III. DELO NA DALJAVO**

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

- 6- Sploh se ne strinjam
- 7- Se ne strinjam
- 8- Se niti ne strinjam niti strinjam
- 9- Se strinjam
- 10- Popolnoma se strinjam

|                                                                                                                          | Sploh se<br>ne<br>strinjam<br>(1) | Se ne<br>strinjam<br>(2) | Se niti ne<br>strinjam<br>niti<br>strinjam<br>(3) | Se<br>strinjam<br>(4) | Popolnoma<br>se<br>strinjam<br>(5) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| Zaposlenemu, ki opravlja delo na daljavo popolnoma zaupam                                                                | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |
| Zaposleni ima možnost izbire kolikokrat tedensko bo opravljal delo na daljavo                                            | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |
| Pri delu na daljavo je zaposlenim potrebno popisati dnevne naloge, ki so jih opravili v tekočem dnevu                    | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |
| Zaposleni so pri delu na daljavo bolj produktivni                                                                        | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |
| Zaposleni so pri delu na daljavo manj produktivni                                                                        | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |
| Delo na daljavo omogoča, da zaposleni lahko delo opravljajo tudi, ko zaradi različnih razlogov ne morejo priti v pisarno | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                                  |

|                                                                                                                               |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Delo na daljavo je prednost za podjetje                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaposleni so si morali urediti domačo pisarno                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaposleni so za ureditev domače pisarne prejeli plačilo s strani podjetja                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaposleni so pri delu na daljavo bolj pod stresom                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaposleni so pri delu na daljavo manj pod stresom                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Delo na daljavo mi je zelo všeč                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Delo na daljavo mi predstavlja stres                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pri delu na daljavo pogrešam osebni stik z svojimi zaposlenimi                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pri delu na daljavo imam občutek, da se zaposleni name obrnejo bolj poredko                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pri delu na daljavi imam z zaposlenimi sklicane sestanke, da smo v stiku in smo vsi obveščeni o aktualnih temah, problemih... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Priručje po Müller & Niessen (2019) in Bailyn (2006).*

#### IV. USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

- 6- Sploh se ne strinjam
- 7- Se ne strinjam
- 8- Se niti ne strinjam niti strinjam
- 9- Se strinjam
- 10- Popolnoma se strinjam

|                                                                                                                                          | Sploh se ne strinjam (1) | Se ne strinjam (2) | Se niti ne strinjam niti strinjam (3) | Se strinjam (4) | Popolnoma se strinjam (5) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------------------------|-----------------|---------------------------|
| Zaposleni si lahko sami organizirajo delavni dan (če imajo med službenim časom kakšne obveznosti, delo lahko dokončajo popoldne, zvečer) | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Veliko zaposlenih dela nadure                                                                                                            | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Ekipa se med seboj dobro razume                                                                                                          | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Zaposleni lahko izrazijo svoje mnenje                                                                                                    | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Z ekipo se družim tudi v prostem času                                                                                                    | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Pomembno mi je da je zaposleni dobo razpoložen na delavnem mestu                                                                         | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Zaposleni delo opravlja bolje, če je spočit                                                                                              | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Negativna energija enega zaposlenega se prenese na celotno ekipo                                                                         | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Velik poudarek dajem na energijo moje ekipe                                                                                              | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |
| Zaposleni ne bi smeli delati v svojem prostem času, za vikende, praznike                                                                 | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                         |

|                                                                                             | Sploh se<br>ne<br>strinjam<br>(1) | Se ne<br>strinjam<br>(2) | Se niti ne<br>strinjam<br>niti<br>strinjam (3) | Se<br>strinjam<br>(4) | Popolnoma<br>se strinjam<br>(5) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Pomembno je, da zaposleni izrazi svoje iskreno osebno mnenje o počutju na delovnem mestu    | 1                                 | 2                        | 3                                              | 4                     | 5                               |
| Organizacija se zaveda, da je pomembno, da posameznik ločuje poklicno in zasebno življenje. | 1                                 | 2                        | 3                                              | 4                     | 5                               |
| Pomembno je, da je delo opravljeno do določenega roka ne glede na vse                       | 1                                 | 2                        | 3                                              | 4                     | 5                               |

*Prirejeno po Kalliath & Brough (2008) in Kossek, Hammer, Kelly & Moen (2014).*