

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN OBSEGA DELA OD DOMA IN MOŽNOSTI IZBIRE
UREDITVE DELA OD DOMA ZA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH
NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, marec 2023

DOMEN PAVLOVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Domen Pavlovič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Pomen obsega dela od doma in možnost izbire ureditve dela od doma za motivacijo zaposlenih na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Robertom Kašetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 UREDITEV DELA OD DOMA V ORGANIZACIJAH	2
1.1 Delo od doma	2
1.2 Opredelitev dela na daljavo	3
1.3 Prehod na delo od doma.....	5
1.3.1 Delo od doma v Sloveniji pred in med epidemijo	5
1.3.2 Delo od doma v Evropski uniji pred covidno krizo	8
1.3.3 Delo od doma v EU po covidni krizi	10
1.3.4 Spremembe zaradi dela od doma med in po covidni krizi	11
1.3.4.1 Pravne in pogodbene implikacije.....	11
1.3.4.2 Organizacija dela in delovnega časa.....	12
1.3.4.3 Management usposabljanja in spremljanja uspešnosti zaposlenih ...	12
1.3.4.4 Socialno-fiskalna zaščita, varnost in zdravje pri delu	13
1.3.4.5 Digitalizacija	14
1.3.4.6 Ravnovesje dela in zasebnega življenja	14
1.4 Prednosti in slabosti dela od doma	15
1.5 Delo od doma in osebne značilnosti zaposlenih	17
2 UČINEK UREDITVE DELA OD DOMA NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJAH	18
2.1 Motivacija zaposlenih.....	18
2.1.1 Notranja motivacija	20
2.1.2 Zunanja motivacija.....	21
2.2 Motivacija zaposlenih pri delu od doma.....	22
3 METODOLOGIJA.....	25
3.1 Raziskovalni načrt in pristop	25
3.2 Predstavitev anketnega vprašalnika	26
3.3 Opis vzorca	27
4 REZULTATI	33
4.1 Optimalno razmerje med delom od doma in delom na lokaciji glede na posameznikove osebne značilnosti	33
4.2 Vpliv prostovoljnega odločanja o delu od doma na motivacijo pri delu v povezavi z osebnimi značilnosti zaposlenega	40
4.3 Vpliv večinskega dela od doma na motivacijo pri delu.....	46
5 DISKUSIJA	47
5.1 Glavne ugotovitve.....	47
5.2 Priporočila za teorijo in prakso	48
5.3 Omejitev raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje	49
SKLEP	50
LITERATURA IN VIRI	51
PRILOGE	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prijavljeni zaposleni v Republiki Sloveniji leta 2019, 2020, 2021 in 2022	8
Tabela 2: Prednosti in slabosti dela od doma	16
Tabela 3: Opisne statistike za konstrukt motivacije in podkonstrukte motivacije	27
Tabela 4: Čas v podjetju	29
Tabela 5: Status anketirancev v podjetju	30
Tabela 6: Mnenje anketirancev po delu od doma v prihodnosti	31
Tabela 7: Aritmetična sredina in standardni odklon za konstrukt motivacije in podkonstrukte motivacije	32
Tabela 8: Hi-kvadrat test med spremenljivkama videnje lokacije dela v prihodnosti in spol	33
Tabela 9: Hi-kvadrat test med spremenljivkama videnje lokacije dela v prihodnosti in izobrazba	34
Tabela 10: Hi-kvadrat test med spremenljivkama videnje lokacije dela v prihodnosti in delovne dobe	36
Tabela 11: Hi-kvadrat test med spremenljivkama videnje lokacije dela v prihodnosti in regije prebivališča	37
Tabela 12: Hi-kvadrat test med spremenljivkama videnje lokacije dela v prihodnosti in statusa v podjetju	38
Tabela 13: Hi-kvadrat test med spremenljivkama videnje lokacije dela v prihodnosti in starostnimi skupinami	39
Tabela 14: Opisna statistika za avtonomijo, obvladovanje in namen glede na prostovoljno odločanje o delu od doma ter starostne skupine	41
Tabela 15: Multivariatni testi za avtonomijo, obvladovanje in namen glede na prostovoljno odločanje o delu od doma ter starostne skupine	43
Tabela 16: Test efekta med subjekti	44
Tabela 17: ANOVA za avtonomijo, obvladovanje in namen glede na prostovoljno odločanje o delu od doma	45
Tabela 18: Opisne statistike za avtonomijo, obvladovanje in namen glede na prostovoljno odločanje o delu od doma	45
Tabela 19: ANOVA za avtonomijo, obvladovanje in namen glede na pogostost dela od doma	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Ocena deleža zaposlenih, ki so delo v celoti opravljali od doma leta 2020 in 2021	6
Slika 2: Razlika v delu zaposlenih med drugim in tretjim valom (sredina novembra 2020–začetek aprila 2021)	6

Slika 3: Razlike med javnim in zasebnim storitvenim sektorjem pri delu med in po covidni krizi.....	7
Slika 4: Delež zaposlenih, ki so svoje delo vsaj delno opravljali od doma leta 2019, 2020 in 2021	7
Slika 5: Razširjenost dela od doma po državah članicah EU leta 2019	9
Slika 6: Delež zaposlenih oseb, ki delajo na domu, po državah EU v letu 2020.....	10
Slika 7: Delež zaposlenih oseb, ki delajo na domu, po državah EU v letu 2021	11
Slika 8: Vpletenost motivacije v okviru teorije samoodločanja	20
Slika 9: Frekvenca starostnih skupin anketirancev	28
Slika 10: Število anketirancev po izobrazbi	28
Slika 11: Število anketirancev po oddelkih	29
Slika 12: Število anketirancev po regiji prebivališča	30
Slika 13: Pogostost dela od doma v zadnjih 6-ih mesecih	32
Slika 14: Razmerje med delom od doma in delom na lokaciji v povezavi s področjem dela	35

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: SPSS – Levenovi testi enakosti varianc	8
Priloga 3: SPSS – Multivariatne analize variance med subjekti.....	9
Priloga 4: SPSS – Hi-kvadrat test za prihodnost dela, kot fleksibilno opravljanje dela in osebnimi značilnostmi	14

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EU (angl. European Union); Evropska unija

IT (angl. information technology); informacijska tehnologija

MANOVA (angl. multivariate analysis of variance); multivariantna analiza variance

SIG. (angl. statistical significance); statistična značilnost

IKT – informacijska in komunikacijska tehnologija

ZDA – Združene države Amerike

itd. – in tako dalje

npr. – na primer

oz. – oziroma

UVOD

Leta 2019 se je na Kitajskem pričel širiti virus COVID-19 in se leta 2020 razširil po celem svetu. Zaradi velikega števila žrtev in predvsem nepoznavanja virusa se je po celotnem svetu razvil strah pred tem, kako ga zaustaviti. Vladne organizacije so se na covidno krizo odzvale z uspešnimi praksami iz preteklosti, kot so omejitve druženja, nošenje mask, cepljenje in druge. Zaradi bolj tehnološko naprednih orodji, ki jih imamo v zadnjih letih, in nekaterih preteklih praks dela na daljavo so vladne organizacije priporočile vsem podjetjem, ki imajo to možnost, da zaradi omejitev druženja svojim zaposlenim omogočijo delo od doma in tako zmanjšajo stike ter možnost prenosa okužbe.

Organizacije po celem svetu so tako začele svojim zaposlenim dobavljati vso potrebno opremo za delo od doma in velikemu številu zaposlenih omogočile novo prakso dela od doma, ki smo ga v preteklosti bolj videvali kot posebno ugodnost samo določenih zaposlenih. S prehodom na delo od doma se je pojavilo ogromno novih izzivov, slabih in dobrih praks organizacij, predvsem pa se je izkazalo, da imamo ob vsej sodobni opremi in tehnologiji popolnoma dovolj znanja ter opreme, da delo od doma ne predstavlja večjega izziva pri opravljanju določenega dela.

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju pogleda zaposlenih na delo od doma v postepidemičnem času in pomagati izbranemu podjetju ugotoviti, kaj je za zaposlene dobro razmerje med delom na lokaciji in delom od doma, da bi ostali motivirani ter zavzeti za delo. S tem bi izbranemu podjetju in tudi ostalim podjetjem, ki imajo možnost uvesti delo od doma, pomagal razumeti in postaviti pravo in usklajeno razmerje med delom od doma ter na lokaciji in olajšal njihovo odločitev, koliko možnosti samostojne izbire v zvezi z ureditvijo dela od doma prepustiti zaposlenim v prihodnosti; tudi po epidemiji COVID-19.

Cilj magistrskega dela je preučiti stališča zaposlenih do ureditve dela od doma glede na njihove osebne značilnosti ter vpliv na motivacijo pri delu. Preučeval bom, kako se na podlagi osebnih značilnosti zaposlenega razlikujejo stališča glede obsega in možnosti izbire ureditve dela od doma in kako to vpliva na posameznikovo motivacijo do dela. Poleg tega so cilji še: s pomočjo osebnih značilnosti posameznika preučiti, kaj je pravo razmerje med delom od doma in delom na lokaciji ter kako avtonomija oz. prostovoljno odločanje pri določanju razmerja dela od doma ali na lokaciji vpliva na motivacijo pri delu.

V prvem delu je predstavljena literatura o delu od doma v preteklosti in zadnjih dveh letih. Sledi literatura, ki opisuje samo motivacijo pri delu ter motivacijo v povezavi z delom od doma, tako dobre kot tudi slabe prakse iz literature. Tretje poglavje je sestavljeno iz empiričnega dela, kjer sem zastavil in naredil raziskavo ter prikazal ugotovljene rezultate. Na podlagi rezultatov sem strjeno še enkrat predstavil glavne

ugotovitve, priporočilo za podjetja v praksi ter omejitve, ki so se pojavile ob pripravi raziskave, in delo zaključil s sklepom.

1 UREDITEV DELA OD DOMA V ORGANIZACIJAH

S pričetkom covidne krize se je globalno pričela nova doba našega življenja, med katero seveda sodi tudi opravljanje dela v določeni organizaciji. Pandemija je povzročila dramatične spremembe in poglobila neenakosti, od katerih smo se v zadnjih letih skušali čim bolj oddaljevati: zdravstvena in gospodarska kriza, zaprtje meja, zapore, množične izgube delovnih mest in omejevanje izobraževalnih aktivnosti (Saba, Bezu & Hauder, 2021).

Seveda pa COVID-19 ni prinesel samo negativnih učinkov, pač pa je pripomogel tudi k pospešitvi inovacij, odprtosti do novih tehnologij, krajših ciklov za sprejemanje določenih postopkov, preoblikovanja delovnih mest kot tudi celotnih sektorjev: vlada, zdravje, oskrba, izobraževanje, finančne storitve itd. (Saba, Bezu & Hauder, 2021). COVID-19 je tako »prisilil« organizacije v delo od doma za ogromno delovnih mest na globalni ravni, kjer tudi po zaključeni epidemiji še vedno ostaja stalna praksa.

1.1 Delo od doma

Že pred pričetkom pandemije COVID-19 se je veliko ljudi poslavljalo od naporene vožnje na delo ter pričevalo z delom od doma. Velike zasluge za to lahko pripišemo razvijajočim se videokonferenčnim tehnologijam, kot so Skype, FaceTime, Slack, Zoom, Google Hangouts, aplikacijam za preverjanje prisotnosti in računalništvu v oblaku, ki so poskrbeli, da prisotnost v pisarni ni več nujno potrebna, da bi bili produktiven član ekipe. Pravzaprav je pri delu od doma mogoče številne vrste dela opraviti enako učinkovito ali pa celo bolj učinkovito kot pri delu na lokaciji podjetja (Cook, 2021).

Leta 1996 je Mednarodna organizacija dela delo od doma opisala kot obliko organizacija dela, pri kateri je zaposleni oddaljen od sedeža organizacije ali proizvodnih enot in ne more imeti osebnega stika s sodelavci (Türkes & Vučič, 2022). Leta 2020 je ista organizacija razširila definicijo dela na daljavo, in sicer kot dela, ki se izvajajo izven sedeža delodajalca, na domu zaposlenega ali kje drugje z uporabo informacijskih in komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT), kot so telefoni, tablice, prenosniki in namizni računalniki, izvajati pa se mora na podlagi prostovoljnega dogovora med delodajalcem in zaposlenim z vnaprej določenim razporedom ur, dogovorjenega mehanizma nadzora in ostalih ureditev za poročanje o opravljenem delu (ILO, 2020). Poleg naštetega je Evropska komisija leta 2008 predlagala več priporočil o delu na daljavo, kot so prostovoljna izbira dela na daljavo, pravica do vrnitve na sedež organizacije, jamstvo za ohranitev statusa zaposlenega, zagotavljanje enake obravnave, obveznost delodajalca do obveščanja, usposabljanje in ocenjevanje delavca na daljavo,

kritje stroškov ureditve dela na daljavo s strani delodajalca, zagotavljanje zaščite vseh delavcev na daljavo na področju varnosti in zdravja pri delu, sklepanje zavarovalnih pogodb in pogodb o zaupnosti z delavci na daljavo, spoštovanje pravice in obveznosti delavcev, ki delajo na daljavo (European Commission, 2008).

Že zadnja tri desetletja raziskovalci analizirajo in preučujejo delo od doma in njegove posledice v različnih dejavnostih, kot so poslovanje in ekonomija, okoljske vede ali psihologija (Barrero, Bloom & Davis). Glede na literaturo sta za delo od doma značilna dva glavna vidika. Prvi je ta, da zaposleni dela zunaj skupnih poslovnih prostorov. Da bi izpolnil drugi teoretični vidik dela od doma pa mora zaposleni imeti povezavo med domom in pisarno. Izmenjava informacij in komunikacija s sodelavci je mogoča z uporabo informacijskih in komunikacijskih tehnologij. Poleg tega pa literatura navaja, da morajo imeti zaposleni za delo od doma ustrezno oblikovano delovno mesto. Delo od doma je najbolj primerno za zaposlene, ki imajo predvsem naloge, ki temeljijo na znanju, malo osebnih stikov in visoki stopnji avtonomije (Rupietta & Beckmann, 2016).

Čeprav je delo od doma zelo privlačno za zaposlene, ne bi postalo tako velik trend, če tudi organizacije ne bi prepoznale prednosti tovrstnega pristopa. Podjetja s politikami dela od doma lahko povečajo produktivnost zaposlenih, zmanjšajo fluktuacijo, z večjo privlačnostjo pridobijo širši bazen talentiranih zaposlenih in znižajo organizacijske stroške (Senz, 2019). Če smo bolj konkretni, so zaposleni, ki izvajajo zelo kompleksne delovne naloge in le-te ne zahtevajo sodelovanja ali druženja z ostalimi zaposlenimi, lahko celo bolj produktivni kot zaposleni v pisarni. Prav tako je v primeru naravne nesreče ali nesreče, ki jo povzroči človek, porazdeljena delovna sila (del zaposlenih dela od doma, del pa na lokaciji) v boljšem položaju za nadaljevanje aktivnosti, tudi če del zaposlenih izgubi povezavo (Cook, 2021).

1.2 Opredelitev dela na daljavo

Pomembno je, da se zavedamo, da pri delu na daljavo ne govorimo o isti stvari, kot pri delu od doma. Pojma se na hitro slišita zelo podobno, vendar gre pri teh dveh izrazih za nekoliko drugačen pomen. Ko govorimo o delu od doma, se moramo zavedati, da je to pravzaprav boniteta podjetja, ki človeku omogoča, da enkrat ali celo večkrat na teden ostane doma in delo opravi v domačem okolju. Za delo od doma se posameznik odloči, ker morebiti tisti dan nima nobenih sestančkov, potrebuje nekoliko drugačno delovno okolje ali pa samo nekaj miru, da lahko bolj produktivno opravi določene delovne naloge, kljub temu pa še vedno ostane v tesnih stikih s svojimi sodelavci (Aten, 2019).

Dolgotrajno delo od doma zahteva nekoliko več prilagoditev kot delo v pisarni ali delovni prostori v soseski. Ne samo, da je potrebno ustvariti namenski delovni prostor, ampak je nujno postaviti tudi jasne meje med delom in domačim življenjem. Zaradi pandemije covida-19 so se zaprli skoraj vsi javni prostori, vključno s pisarnami, in tako je bila večina

ljudi skorajda prisiljena delati od doma. To je nekoliko prisililo podjetja, da so se prilagodila in poskrbela, da imajo zaposleni, ki delajo od doma, ustrezen ter primeren delovni prostor tudi doma (Kissflow, 2020).

Možnosti ureditve dela, kjer zaposleni dela od doma ali kjer koli drugje bolj ali manj celotni delovni čas in vse dni v tednu, pa največkrat rečemo polno delo na daljavo (odvisno tudi od zakonodajnih okvirjev). Podjete lahko tako npr. zaposli delavca za polno delo na daljavo kjer koli na svetu. Takšnih delavnih mest se iz dneva v dan pojavlja vse več, saj velikokrat v časih po covidni krizi to pomeni tudi veliko konkurenčno prednost za določene organizacije. Prav tako lahko takšna vrsta zaposlitve ustreza delodajalcem zaradi nižjih stroškov najemov prostorov, manj potrebne opreme in vseh ostalih stroškov, ki se pojavljajo s prisotnostjo delavca na delovnem mestu. Delo na daljavo je omogočilo napredek v tehnologiji in perspektivni premik v managementu človeških virov. Za takšna delovna mesta je značilno zanašanje na dobro pisno komunikacijo, dokumentacijo, postopke za podporo zaposlenim in pristop, ki temelji na rezultatih (Rajic, 2021).

Delavci na daljavo se velikokrat odločijo tudi, da ne bodo delali od doma, vsaj ne ves čas. Nekaterim primanjkuje prostora za ločeno domačo pisarno, medtem ko drugi uživajo v redni menjavi okolja po svojih željah. Tukaj pridejo pogosto prav delovni prostori za skupno delo – z dnevno ali mesečno naročnino lahko zaposleni na daljavo uživajo v pisarniških ugodnostih, delajo v produktivnih okoljih in se srečajo s svojimi sodelavci, kadar si to želijo oz. je to potrebno. Takšni prostori so pogosto unikatno oblikovani z mislijo na varnost in čistočo. Poleg tega delo v sosedskem delovnem prostoru pomeni, da je delavec še vedno blizu doma, ne da bi se moral voziti v službo (Rajic, 2021). Takšni delovni prostori sicer v Sloveniji niso prav pogosti, v tujini pa to postaja vse bolj pogosta praksa.

Posebna vrsta zaposlenih so digitalni nomadi. Svojo neodvisnost od lokacije izkoriščajo za potovanja po svetu med delom in tako pogosto potujejo v različne države, spoznavajo njihove kulture in običaje. Tako je potovanje in premikanje iz države v državo življenjski slog oz. način življenja. Digitalnih nomadov je sicer zelo malo in niso pogosti. Večina ljudi ima rada stalno lokacijo in dom, kamor se vrnejo ali od koder delajo. Medtem ko zaposleni na daljavo verjetno potujejo več kot delavci v pisarnah, nomadski način življenja ne deluje pri veliko ljudeh, zlasti pri tistih z družinami in otroci. Je pa življenjski slog, ki ga živijo digitalni nomadi, vse bolj priljubljen in lokalne skupnosti po vsem svetu se trudijo privabiti takšne zaposlene s privlačnimi ponudbami stanovanj, infrastrukture in posebnimi vizumi za delo na daljavo (Rajic, 2021).

Za namene magistrskega dela pa se bom osredotočil na delo od doma, saj bo to tudi cilj raziskovalnih vprašanj, na katera bom skušal v sklopu magistrskega dela odgovoriti v sodelovanju s podjetjem.

1.3 Prehod na delo od doma

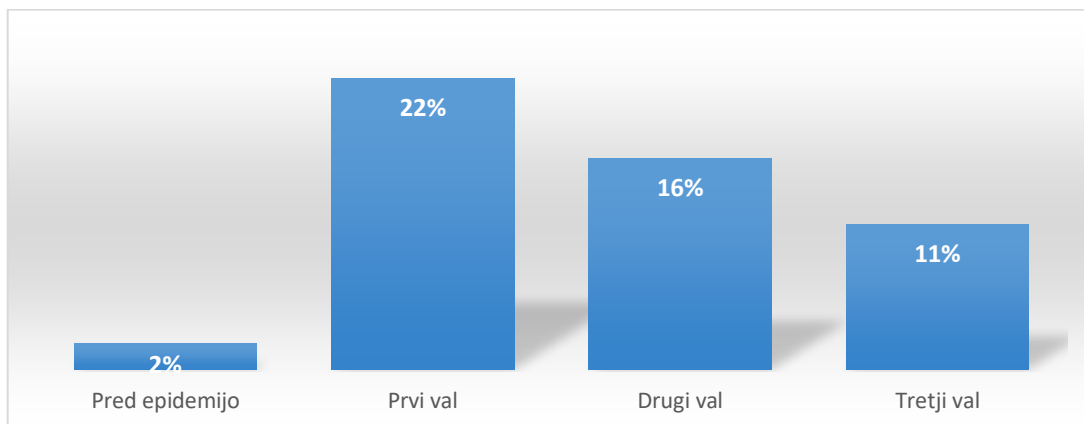
Pisarna je lahko vsako fizično delovno mesto, ki ga delodajalec določi za opravljanje kakršnega koli dela, največkrat je to delo »belih ovratnikov«. Delo v pisarni običajno vključuje delovne prakse, kot so delo v določeni skupini, na določeni lokaciji za dlje časa. To ima svoje slabosti, kot so togost, dolgočasnost in stresna tekmovalnost med zaposlenimi. Po drugi strani pa ima delo v pisarni velik vpliv na razmišljanje zaposlenih, največ zaradi fizičnih stikov. Ker zaposleni veliko delovnega časa namenijo deljenju, sodelovanju in ustvarjanju skupnih idej, projektov in aktivnosti, jim to velikokrat prinese pristrčne socialne odnose, ki pogosto presegajo okvire dela ter razvijajo zaupanje in medsebojno pomoč. Tako zaposleni razvijajo disciplino, točnost, hierarhijo na delovnem mestu, zvestobo, transparentnost in ostale človeške lastnosti (Kumar & Aithal, 2016).

V nasprotju z delom v pisarni pa je tukaj koncept dela od doma, ki je bil sprva zasnovan tako, da dela ne obravnava kot breme, ampak kot odgovornost posameznika, da delo opravlja v lastnem tempu. S povečanim obsegom računalnikov in informacijske tehnologije je zato delo od doma postalo dobra alternativa, kjer so lahko zaposleni zaključili delo v svojih prostorih z manj nadzora in stresnega okolja, ne da bi pri tem ogrozili rezultat ter učinkovitost. Predvsem se je delo od doma izkazalo precej učinkovito pri ženskem delu delovne sile, saj so se na ta način lahko boljše prilagodile delovnim pritiskom, med delovnim časom postorile domača opravila ter svoj delovni čas lažje prilagodile materinstvu (Kumar & Aithal, 2016).

1.3.1 Delo od doma v Sloveniji pred in med epidemijo

Družba Valicon je po izbruhu epidemije COVID-19 opravila raziskavo o delovno aktivnem prebivalstvu v povezavi z delom od doma. Na sliki 1 lahko vidimo, da je delo od doma pred epidemijo opravljal le 2 % anketiranega prebivalstva, medtem ko se je ta % v prvem valu epidemije povečal na 22 %, nato pa skozi drugi in tretji val nekoliko upadel (Valicon, 2021).

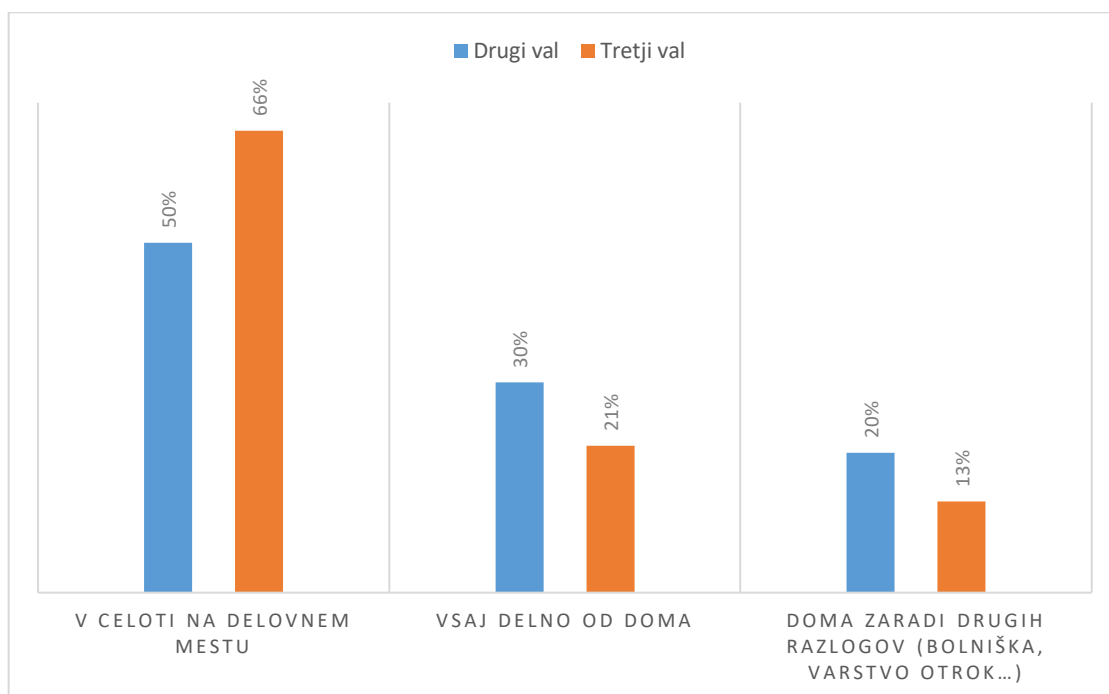
Slika 1: Ocena deleža zaposlenih, ki so delo v celoti opravljali od doma leta 2020 in 2021



Vir: Valicon (2021).

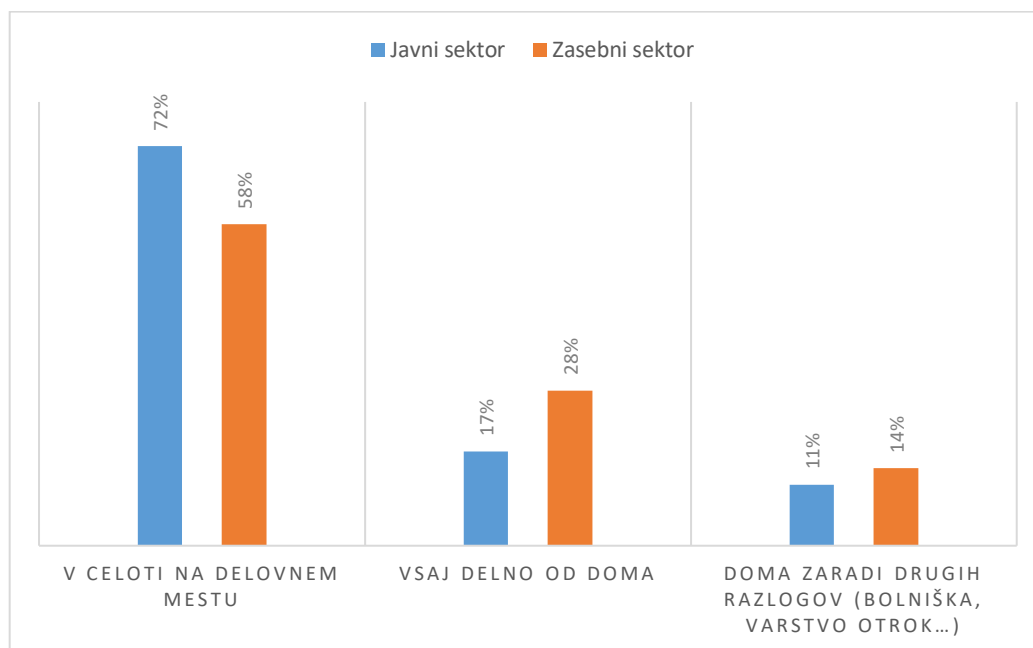
Na sliki 2 pa lahko razberemo, da je delo od doma med drugim in tretjim valom prav tako deloma upadlo, najbolj zaradi sprostitve ukrepov, ki jih je določila oz. priporočila Slovenska vlada. Zanimiv je tudi podatek, da je bilo vsaj delno ali v celoti delo od doma v zasebnem sektorju višje za kar 11 % (Slika 3) (Valicon, 2021).

Slika 2: Razlika v delu zaposlenih med drugim in tretjim valom (sredina novembra 2020–začetek aprila 2021)



Vir: Valicon (2021).

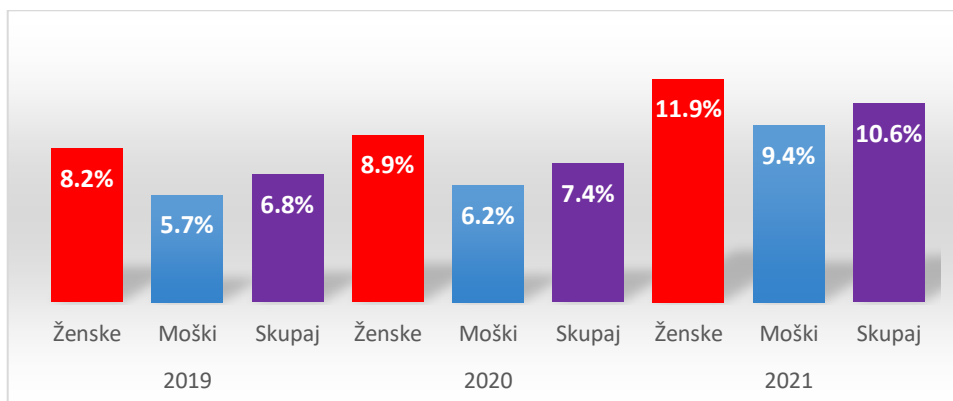
Slika 3: Razlike med javnim in zasebnim storitvenim sektorjem pri delu med in po covidni krizi



Vir: Valicon (2021).

Po podatkih, ki jih pripravlja Eurostat in so prikazani tudi na sliki 4, je v Sloveniji leta 2019 6,8 % zaposlenih svoje delo opravljalo od doma, pri čemer je 8,2 % predstavljalo ženski del zaposlenih, 5,7 % pa moški del. Skupno je glede na vse delovno aktivne v Sloveniji leta 2019 to pomenilo 57.681 zaposlenih, ki so svoje delo opravljali od doma. Leta 2020 je ta % znašal 7,4 %, kjer je ponovno prevladoval ženski del delovno aktivnih zaposlenih, skupno število zaposlenih, ki so delali od doma pa je znašalo 63.270. Leta 2021 je ta % še narastel in znašal 10,6 %, kar je absolutno pomenilo 88.563 zaposlenih, ki so svoje delo opravljali od doma.

Slika 4: Delež zaposlenih, ki so svoje delo vsaj delno opravljali od doma leta 2019, 2020 in 2021



Vir: Eurostat (2022).

Glede na podatke Inšpektorata Republike Slovenije za delo pa je bilo število prijavljenih zaposlenih, ki so delo opravljali od doma, precej nižje. Vidimo lahko, da je število prijavljenih zaposlenih strmo naraslo najprej leta 2020, ko je udarila kriza, nato pa sta se delež in število prijavljenih zaposlenih za delo od doma v letu 2021 še dodatno povečala. Tudi tukaj lahko vidimo, da se je po sprostitvi ukrepov in po umirjanju krize leta 2022 situacija nekoliko umirila, saj se je število prijavljenih zaposlenih v Republiki Sloveniji znižalo z 18.119 na 13.210, še vedno pa je to število približno 25-krat višje od števila prijavljenih zaposlenih, ki so delo na domu opravljali pred covidno krizo.

Tabela 1: Prijavljeni zaposleni v Republiki Sloveniji leta 2019, 2020, 2021 in 2022

Leto	Povprečno število prijavljenih zaposlenih, ki delo opravljajo od doma	Povprečno število zaposlenih	Odstotek prijavljenih zaposlenih za delo od doma
2019	509	848.250	0,06 %
2020	5506	855.000	0,64 %
2021	18.119	835.500	2,17 %
2022 (1. 1. 2022–31. 7. 2022)	13.210	845.000	1,56 %

Vir: Inšpektorat Republike Slovenije za delo, 2023

1.3.2 Delo od doma v Evropski uniji pred covidno krizo

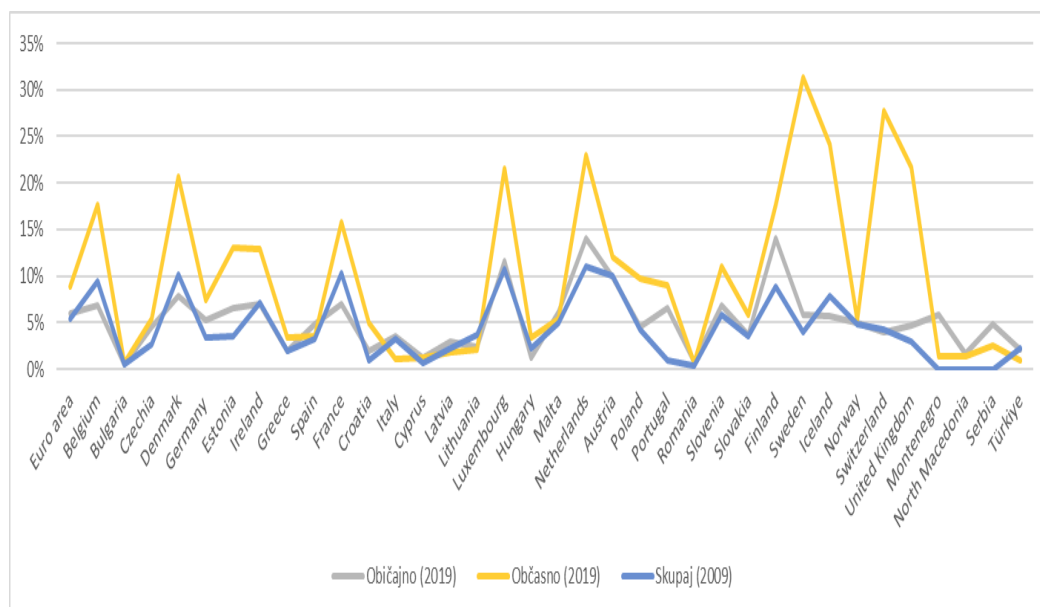
Delo od doma se je v 10-ih letih pred izbruhom covidne krize povečevalo, a v precej počasnem tempu, večinoma samo kot občasen vzorec dela. Leta 2019 je le 5,4 % zaposlenih v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) delalo od doma (vsaj enkrat na teden) – delež, ki je od leta 2009 ostal precej nespremenjen. V istem obdobju pa se je nekoliko povečal delež zaposlenih, ki so vsaj enkrat delali od doma, in sicer s 5,2 % v letu 2009 na 9 % leta 2019. Približno sorazmerno pa se je od leta 2009 do leta 2019 povečal tudi delež samozaposlenih in navadnih zaposlenih, ki so delo opravljali na daljavo ali od doma (Eurostat, 2020). Delo od doma se je prav tako precej razlikovalo glede na sektorje dela, specializacijo delovnih mest in posamezne države (Micaela, 2020).

V sektorju informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) in drugih komunikacijskih storitvah je 40 % zaposlenih že leta 2018 v EU redno ali vsaj občasno delalo od doma. Delež rednih ali pogostih delavcev od doma v sektorju znanja in intenzivnih poslovnih storitvah je prav tako presegal 30 %. Visoka, okoli 20-odstotna značilnost dela od doma je bila tudi v telekomunikacijah, financah in zavarovalništvu. Nasprotno pa je bil delež zaposlenih, ki so delali od doma, leta 2018 precej nizek v upravnih in podpornih storitvah ter sektorjih, ki vključujejo fizično delo, kot je npr. proizvodnja (Micaela, 2020).

Visoko usposobljeni strokovnjaki in managerji so bili že leta 2018 precej vajeni dela od doma. Do izbruha pandemije so delali od doma predvsem višje kvalificirani zaposleni, ki večino svojega dela opravijo na računalnikih, uživajo visoko stopnjo avtonomije in so zaposleni v dejavnostih, ki zahtevajo veliko znanja. Znotraj te skupine je bila največja razširjenost dela od doma ugotovljena med učitelji, in sicer kar 43 %, kar je v veliki meri odraz občasnega dela, preživetega od doma za priprave na pouk. Podobno visok delež dela na daljavo se je pokazal tudi pri strokovnjakih za IKT, managerjev in strokovnjakih s področja prava, gospodarstva, uprave in znanosti. Poleg narave njihovega dela lahko visok delež dela od doma pripisujemo tudi obsegu, v katerem so opravljali neformalno nadurno delo, pa tudi dejstvu, da je veliko izbranih poklicev lahko tudi samozaposlenih, ki si prosto določajo čas in izbirajo lokacijo dela (Micaela, 2020).

Na Sliki 5 lahko vidimo, da je bil leta 2019 delež zaposlenih, ki redno ali vsaj včasih delajo od doma, nad 25 % le v peščici držav – Švedska in Švica. V več kot polovici držav članic EU pa je bil delež nižji od 10 odstotkov. Med tema dvema skrajnostma so bile države, kot so Luksemburg, Nizozemska, Islandija in Finska, kjer je delež dela od doma znašal med 10 in 25 odstotki. Države v severni Evropi so pokazale največjo rast dela od doma v zadnjem desetletju, čeprav se je to znatno povečalo tudi v nekaterih drugih državah članicah, kot so Portugalska (ki je imela tudi najvišji preskok od leta 2019), Švica, Združeno kraljestvo in Estonija. Ni presenetljivo, da je bilo leta 2019 delo na daljavo strukturno najbolj razširjeno po državah, kot so Švedska, Finska in Danska, saj so to države z večjim deležem zaposlenih v storitvah, ki temeljijo na znanju in IKT (Micaela, 2020).

Slika 5: Razširjenost dela od doma po državah članicah EU leta 2019



Vir: Eurostat (2022).

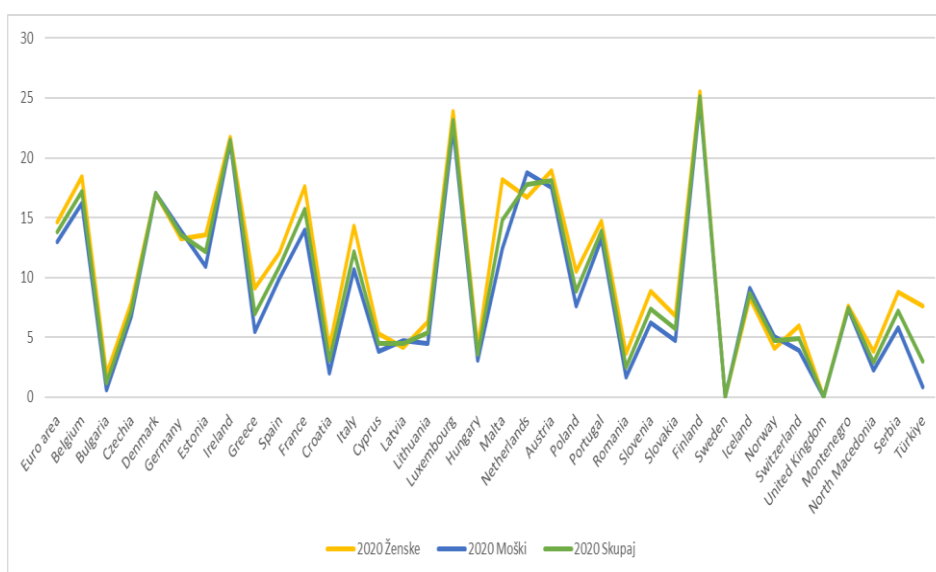
Predhodne izkušnje z delom od doma so pripomogle k obsežnemu prehodu na delo od doma, ki ga je sprožila pandemija covid-19. Od začetka pandemije je bilo npr. število spletnih oglasov za zaposlitev manjše v državah, kjer je bilo delo od doma že bolj razširjeno. Na žalost pa je bila, kot je dokazala nedavna študija, v nekaterih državah, ki jih je pandemija najbolj prizadela, že pred njo zelo nizka razširjenost dela od doma (Micaela, 2020).

1.3.3 Delo od doma v EU po covidni krizi

Z izbruhom pandemije covid-19 je delo od doma na eni strani predstavljalo obliko prilagajanja zaposlenih na nove razmere socialnega distanciranja, na drugi strani pa način organiziranja dela, poslovanja in zaposlovanja. Delo na daljavo se je precej hitro razširilo, številni zaposleni so bili prisiljeni delati od doma, kar je bilo za ogromno zaposlenih tudi nekaj novega. Še več, uredba dela od doma je bil eden od ukrepov, ki so ga močno priporočale in podpirale državne institucije, kar so morali delodajalci in zaposleni sprejeti in spoštovati (Türkes & Vuță, 2022). V EU se je delež oseb, starih med 15 in 64 let, ki delajo od doma, od vseh zaposlenih povečal s 6 % v letu 2019 na 13,8 % v letu 2020 in na 15 % v letu 2021 (Eurostat, 2022).

Na Sliki 6 lahko vidimo, kako se giblje % zaposlenih oseb po državah v EU konec leta 2020 po pandemiji covid-19. Delež moških, ki delajo od doma je v skupni zaposlenosti dosegel 13 %, delež žensk pa 14,6 %. Največji skok v primerjavi z letom 2019 je bilo mogoče zaznati v Grčiji, in sicer z 1,9 % na 7 % v letu 2020. Še vedno pa je delež zaposlenih žensk, ki delajo od doma, ostal višji v primerjavi z moško populacijo zaposlenih oseb (Eurostat, 2022).

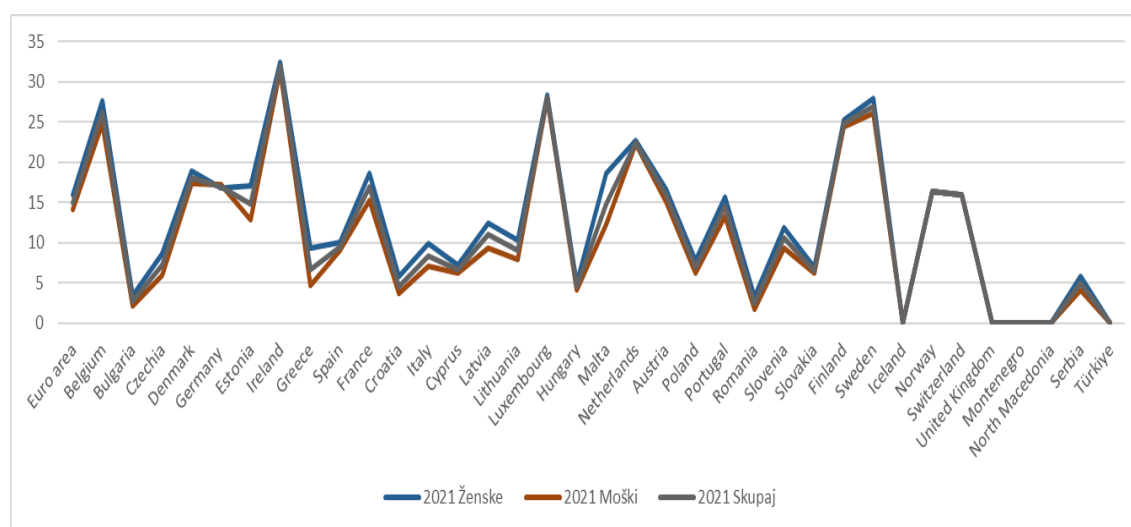
Slika 6: Delež zaposlenih oseb, ki delajo na domu, po državah EU v letu 2020



Vir: Eurostat (2022).

Leta 2021 se je nadaljeval trend naraščanja zaposlenih, ki delajo od doma in dosegel najvišjo raven za moške v Luksemburgu (27,9 %), na Irskem (31,5 %) in na Švedskem (26,1 %), pri ženskah pa prav tako v Luksemburgu (28,4 %), na Irskem (32,5 %) (Eurostat, 2022). Türkes in Vučič (2022) sta glede na podatke, ki jih je zagotovil Eurostat na podlagi preteklih podatkov dela od doma v EU, naredila raziskavo in prišla do statistično značilnih rezultatov, da bi lahko trend zaposlenih oseb, ki delajo od doma, do leta 2025 pozitivno naraščal.

Slika 7: Delež zaposlenih oseb, ki delajo na domu, po državah EU v letu 2021



Vir: Eurostat (2022).

1.3.4 Spremembe zaradi dela od doma med in po covidni krizi

Po izbruhu pandemije je večina držav članic v EU zelo priporočala in vzpodbujala delo od doma, organizacije pa so se temu morale prilagoditi in sprejeti določene ukrepe ter spremembe na področju menedžmenta človeških virov.

1.3.4.1 Pravne in pogodbene implikacije

V večini držav EU je delo na daljavo urejeno na različne načine, npr. zakonska zakonodaja, socialni dialog in kolektivna pogajanja. Če so bile v nekaterih državah zakonske opredelitve in posebna zakonodaja vključene v delovni zakonik, so v drugih zakonodajo o delu na daljavo urejali zakoni o varstvu podatkov, delovnem času ter varnost in zdravje zaposlenih (European Agency for Safety and Health at Work, 2021). Potrebni so bili tudi veliko novih posodobitev individualnih in kolektivnih pogodb ali sklepanj novih pisnih pogodb, ki so vsebovale pravila in določbe o delu od doma (Türkes & Vučič, 2022).

1.3.4.2 Organizacija dela in delovnega časa

S hitrim širjenjem pandemije covid-19 je bilo vse več evropskih podjetij prisiljenih uvesti čakanje na delo, znižati plače, skrajšati delovni čas, začasno ali celo trajno prekiniti svoje dejavnosti, odpraviti presežne zaposlene ali zmanjšati število delovnih mest. Precejšen del aktivnega evropskega prebivalstva je bil prisiljen izbirati med delom na daljavo ali delom s krajšim delovnim časom, kjer so dejavnosti podjetij to tudi dopuščale. Pri delu na daljavo je večina sprememb vključevala (Türkes & Vuč, 2022):

- spremembe delovnega urnika, o katerem sta se dogovorili obe strani, ali vnaprej nastavljen urnik, ki ga je uvedel delodajalec,
- uravnavanje obremenitve pri delu,
- beleženje in spremljanje opravljenih ur in
- opredelitev delovne avtonomije glede na prioriteto in vsebino strokovnih nalog.

Nedavne študije so pokazale, da je večina delavcev, ki so delali ali pa še delajo na daljavo, doživela podaljšan delovni urnik zaradi podaljšanega delovnega časa ob popoldnevih in vikendih ali pa zaradi podaljšanja sestankov s strankami ali delovnimi skupinami, da bi izpolnili delovne zahteve (Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba & Klarsfeld, 2021).

Drugi teoretiki, ki so preučevali učinke raznolikosti članov ekipe na delovno dinamiko, so pokazali, da ima na splošno pomemben učinek na učinkovitost. Kontekstualna raznolikost pozitivno vpliva na rezultate nalog, osebna pa ima negativen vpliv na psihološke rezultate (Jimenez, Boehe, Taras & Caprar, 2017). Andrade in Petiz Lousã (2021) sta pokazala, da je delo na daljavo povzročilo velike spremembe v delovnih rutinah zaposlenih, kot so povečane nadure, preobremenjenost, usposabljanja o uporabi tehnologije po delovnem času, nizka delovna avtonomija in zabrisana meja med plačanim delom ter zasebnim življenjem.

1.3.4.3 Management usposabljanja in spremljanja uspešnosti zaposlenih

Med pandemijo COVID-19 so podjetja prepoznala nove priložnosti in se soočila z novimi izzivi, povezanimi z usposabljanjem osebja in strokovnim izpolnjevanjem. Po eni strani je delo na daljavo zahtevalo drugačen način vodenja zaposlenih, ki so delali od doma in drugačen način zaposlovanja, po drugi strani pa je vodilo v razvoj novih veščin, potrebnih za obvladovanje krize, varovanje dobrega počutja zaposlenih in ohranjanja organizacijske uspešnosti. Organizacije so preko številnih naprav in tehnologij izvajale številne pobude, kot so komunikacija in sodelovanje s svojimi zaposlenimi, programi usposabljanja za pridobivanje veščin in znanj, potrebnih za uspešno delo od doma, ter motivacija za podporo produktivnosti dela in poslovne uspešnosti. Za večjo uspešnost so morale podjetja svojim zaposlenim zagotoviti učinkovito delovno opremo, ustrezne varnostne pogoje, jih usposablјati za vodenje in komuniciranje v kriznih časih, priskrbeti navodila

za učinkovito upravljanje s časom, vzpostaviti priporočila za minimiziranje zdravstvenih tveganj, možnosti za ohranjanje ravnovesja med delom in osebnim življenjem ter druge (Türkes & Vučič, 2022).

Buomprisco, Ricci, Perri in De Sio (2021) so preučevali učinke dela od doma na zdravje in varnost zaposlenih ter poudarili potrebo po ozaveščanju managerjev in zaposlenih od doma o pomenu in pravici do odmora med delovnim dnem ter o pozitivnem vplivu na zdravje. Eden od pomembnih izzivov, s katerimi so se morali soočiti menedžerji, je bil ohraniti visok standard uspešnosti od ravni oddelka do celotne organizacije, hkrati pa izpolnjevati svoje zaveze do zaposlenih, strank in drugih deležnikov. Kim, Mullins in Yoon (2021), ki so ocenjevali vlogo menedžerjev/direktorjev pri vodenju in motiviranju zaposlenih od doma, so ugotovili, da je nadzor, ki vključuje menedžment na podlagi rezultatov in prizadevanja za krepitev zaupanja med menedžerjem ter zaposlenimi, bistveno prispeval k izboljšanju organizacijske uspešnosti pri delu od doma.

Jamal, Anwar, Khan in Saleem (2021) so dokazali, da so prisotnost avtonomije, fleksibilnost delovnega časa in prisotnost tehnoloških virov prispevali k izboljšanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, dvigu delovne produktivnosti in uspešnosti ter povečanju zadovoljstva zaposlenih pri polnem delovnem času dela od doma.

1.3.4.4 Socialno-fiskalna zaščita, varnost in zdravje pri delu

S prehodom na delo od doma so bili zaposleni pri delu izpostavljeni različnim fizičnim in psihološkim tveganjem za svoje zdravje in varnost. Zato so morale organizacije, odgovorne za zdravje in varnost svojih zaposlenih, ki delajo od doma, prepoznati in učinkovito obvladovati ta poklicna tveganja. Med pandemijo COVID-19 je delo od doma za večino zaposlenih pomenilo daljši čas preživet pred računalnikom. Posledično je to pomenilo tveganje, ki ga povzroča dolgotrajno delo v pisarni pred računalniki. Prav tako so tukaj ergonomske težave, ki pogosto vodijo do številnih bolezni, kot so skolioza, kratkovidnost, sladkorna bolezen, bolezni srca in ožilja, debelost, bolečine v hrbtu, vratu, ramenih itd. Psihološka tveganja, s katerimi se soočajo delavci na daljavo, se nanašajo na izolacijo, prekomerno delo, stres, anksioznost, depresijo, jezo, nespečnost in druge (de Macêdo in drugi, 2020).

Ob analizi vpliva vsiljivega načina vodenja na zaposlene med delom od doma so Magnavita, Tripepi in Chiorri (2021) ugotovili, da opravljanje nalog izven delovnega časa povzroča poklicni stres, manj sreče, anksioznost in depresijo. Po mnenju Brooksina drugi (2020) sta večtedenska karantena in socialna distanca močno vplivali na celotno populacijo, kar je povzročilo čustvene motnje, depresijo, stres, slabo razpoloženje, razdražljivost, nespečnost in druge negativne posledice. Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba in Klarsfeld (2021) so poudarili, kako je imela kriza, ki jo je povzročila pandemija

covida-19 globoke posledice za delavce na daljavo, kar je povzročilo poklicno izolacijo, težko delovno okolje ter povečano delo in stres.

Številne oblasti so sprejele številne socialno-fiskalne ukrepe za pomoč zaposlenim pri premagovanju težav, ki jih je povzročila pandemija covida-19, in za podporo tistim, ki izvajajo dejavnosti dela od doma. Najbolj pogosti ukrepi so bili dohodkovna podpora, starševski dopusti, dodatni dopusti, odpuščanje ter posebna zakonodaja za ohranjanje zdravja in varnosti zaposlenih pri delu od doma in drugi (Biasi, 2020).

1.3.4.5 Digitalizacija

Digitalizacije je družbeno-tehnični proces, ki se nenehno razvija na individualni, organizacijski, družbeni in globalni ravni; je ključ do inovacij, konkurenčnosti in rasti družbe. S svojimi specifičnimi orodji (npr. računalništvo v oblaku, programska oprema, platforma za poučevanje in učenje) in kompleksnimi tehnologijami digitalizacija ustvarja priložnost za povečanje organizacijske uspešnosti in produktivnosti dela, izboljšanje praks upravljanja ter ustvarjanje višjih plačil za nova delovna mesta. V okviru dela od doma in široke uporabe interneta je prevzem digitalnih tehnologij v podjetjih privedel do novih priložnosti za delavce na daljavo, drugačnega načina organizacije dela, dodatnih varnostnih in zdravstvenih norm, novih zahtev po digitalnih veščinah, delovnih standardov in velikega zanimanja za dobro počutje delavcev na daljavo (Bălăcescu, Pătraşcu & Păunescu, 2021).

Sapfirova, Volkova in Petrushkina (2021), ki so preučevale vpliv digitalizacije na pravno ureditev, delovna razmerja in varstvo pravic iz dela, so opazile potrebo po redefiniranju pravic in obveznosti zaposlenih ter delodajalcev, ki so pričeli z delom od doma. Ponovno so poudarile obveznost zaposlenega, da delodajalca obvesti o opremi, ki se uporablja pri delu od doma, ter obveznost delodajalca, da delavcu na daljavo zagotovi opremo, tehnično podporo in digitalno usposabljanje, potrebno za opravljanje delovnih aktivnosti.

1.3.4.6 Ravnovesje dela in zasebnega življenja

Med pandemijo covida-19 se je delo na daljavo izvajalo v drugačnih okoliščinah kot običajno, bolj neprostovoljno kot prostovoljno. Precejšen del zaposlenih je delo opravljal od doma ali na lokaciji s polnim ali krajšim delovnim časom. Študija, ki so jo izvedli Putra, Pratama, Linggautama in Prasetyaningtyas (2020), je poudarila pozitivne izkušnje zaposlenih med delom od doma. Več zaposlenih je priznalo, da ima delo od doma tudi pozitivne učinke, kot so povečana učinkovitost, prilagodljiv delovni urnik, krajši čas vožnje na delo, manjši stres zaradi potovanja do lokacije delodajalca, zmanjšano tveganje izčrpanosti in nova znanja ter spretnosti povezane s tehnologijo. Največji izziv za zaposlene, ki so delali od doma, pa je bil konflikt med delom in zasebnim življenjem (Türkcs & Vuță, 2022).

Nedavne študije kažejo, da je ohranjanje ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem nemogoča naloga. Večina zaposlenih je povedala, da je delo na daljavo povzročilo vrsto negativnih učinkov, kot so povečano število nadur, pomanjkanje ur, rezerviranih za počitek in osebno življenje, neučinkovito obvladovanje delovne obremenitve, slabše počutje, večje tveganje za stres itd. Deloma so le-ti ustvarili nezmožnost učinkovitega odklopa od dela zaradi kombinacije dnevnih motečih dejavnikov, kar dolgoročno vodi v anksioznost, sindrom izgorelosti ali druge povezane bolezni (Lizana, Vega-Fernandez, Gomez-Bruton, Leyton & Lera, 2021).

Raziskovanje vpliva dela od doma na življenje zaposlenih ter njegovega prispevka k možnostim konflikta med poklicnim in zasebnim življenjem je pokazalo, da imajo otroci ključno vlogo pri delu od doma, in sicer kot pomembna značilnost stopnje družinskega življenja, ki je kompleksno povezana z vedenjem pri delu od doma. Kot rezultat delo od doma povečuje konflikt med delom in družino ali družino in delom, kar sproži prerazporeditev domačih nalog v parih in zaostruje razlike med spoloma (Zhang, Moeckel, Moreno, Shuai & Gao, 2020).

1.4 Prednosti in slabosti dela od doma

Po epidemiji COVID-19 se je veliko število zaposlenih soočilo z delom od doma, ki pa ima tako pozitivne kot negativne lastnosti. Ipsen, van Veldhoven, Kirchner in Hansen (2021) so v svoji študiji, kjer so raziskovali strokovne delavce iz 29 evropskih državah, spraševali o njihovem mnenju glede prednosti in slabosti dela od doma. V študiji je večina anketirancev v evropskih državah ugotovila, da so njihovi delovni pogoji večinoma pozitivni, saj je bilo več pozitivnih odgovorov v korist prednosti dela od doma. S pomočjo factorske analize so ugotovili, da se lahko prednosti in slabosti dela od doma združi v šest dejavnikov, ki so prikazani v tabeli 2. Za prednosti so bili določeni naslednji dejavniki: ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, delovna učinkovitost in nadzor pri delu, za slabosti pa omejitve domače pisarne, delovne negotovosti in neustrezna orodja pri delu.

Ugotovitve so pokazale, da so izkušnje med seboj povezane in tako zagotavljajo medsebojno prepletanje. V tabeli 2 so tako predstavljene prednosti in slabosti, s katerimi si lahko organizacije pomagajo pri diskusiji, podpori in/ali ublažitvi pozitivnih izkušenj in zaznanih izzivov svojih zaposlenih, ki delajo od doma (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner & Hansen, 2021).

Tabela 2: Prednosti in slabosti dela od doma

PREDNOSTI DELA OD DOMA	1. Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	1.1 Vzdušje doma je boljše, kot v službi
		1.2 Prihranek na času zaradi vožnje na lokacijo
		1.3 Enostavnejša vzpostavitev stika z ljudmi
		1.4 Možnost opuščanja starih navad in spremembe rutin
		1.5 Bližina družine in prijateljev
	2. Delovna učinkovitost	2.1 Ni nepotrebnega zgubljanja časa na dolgih sestankih
		2.2 Možnost opravljanja drugih del, za katera običajno ni časa
		2.3 Višja osredotočenost na delo brez motenj drugih ljudi
	3. Nadzor pri delu	3.1 Brez nadzora pri delu
		3.2 Možnost odmora, kadar si to zaposleni zaželi
		3.3 Zaposleni lahko je in pije svojo hrano
SLABOSTI DELA OD DOMA	4. Omejitve domače pisarne	4.1 Ni menjave okolja
		4.2 Manj socialnih odnosov in stikov s sodelavci
		4.3 Manj gibanja in fizičnih aktivnosti
		4.4 Slabše delovno okolje, kot v pisarni (več motenj, slabša svetloba in oprema)
		4.5 Ni hrane in drugih ugodnosti, ki jih nudi delovno mesto
		4.6 Potrebneje je več vloženega truda, zaradi drugačnih rutin, kot v pisarni
		4.7 Večji čas in navezanost na računalnik, kot na delovnem mestu
		4.8 Motnje drugih ljudi doma
	5. Delovne negotovosti	5.1 Zaradi omejene opreme in stikov je lahko na voljo manj delovnih nalog
		5.2 Pomanjkanje informacij o zahtevanih delovnih nalogah zaradi slabše komunikacije
		5.3 Opravljanje dela od doma je lahko manj zanimivo, kot na lokaciji
		5.4 Finančna izguba za podjetje, ker zaposleni ne dela na lokaciji
		5.5 Težja osredotočenost na delo zaradi osamljenosti zaposlenega
	6. Neustrezna orodja	6.1 Pomanjkanje fizične opreme
		6.2 Pomanjkanje podatkov ali dokumentov zaradi omejenega dostopa pri delu od doma
		6.3 Delovne naloge, ki se jih ne da opraviti od doma

Prirejeno po Ipsen, van Veldhoven, Kirchner & Hansen (2021).

Poleg vseh v tabeli 2 navedenih prednosti in slabosti pa lahko omenimo še nekaj dodatnih, ki nekoliko bolj naslavlja vidik organizacije. Tako imajo organizacije, ki nudijo delo od doma, lahko prednosti na področju zadovoljstva zaposlenih, kar vodi do večjega zadrževanja zaposlenih v podjetju, lažjega zaposlovanja iz večje skupine talentiranih zaposlenih, višje produktivnosti zaposlenih in nižjih stroškov v zvezi z najemnino, poslovanjem in opremo. Po drugi strani pa so seveda tudi slabosti, kot so pomanjkanje razvojnih aktivnosti za razvoj tima, pomanjkanje timske inovativnosti in sodelovanja, izzivi pri komunikaciji in težje merjenje osebne uspešnosti (Chandler, 2022).

1.5 Delo od doma in osebne značilnosti zaposlenih

Pred pandemijo covid-19 je bilo delo na daljavo konceptualizirano, in sicer kot dogovorjena delovna ureditev zaposlenim oz. kot boniteta ali ugodnost (Graham in drugi, 2021).

Številne raziskave o delu od doma so tako preučevale številna različna vprašanja, vključno z učinki in rezultati, kot so delo ob družini, zaznane karijerne priložnosti, zadovoljstvo, motivacija in produktivnost pri delu od doma glede na spol, lokacijo dela, staž v podjetju in druge. Tinekaningrum, Wibowo in Mulyani (2021) so v svoji študiji ugotovili, da osebne lastnosti zaposlenih vplivajo in so povezane z zadovoljstvom pri delu od doma.

Graham in drugi (2021) so dokazali, da je ženska pri delu od doma bolj obremenjena in pod stresom zaradi dodatnih gospodinjskih opravil, ki se smatrajo kot fizične in psihološke dejavnosti. Posledično lahko te dejavnosti poleg dela od doma prinesejo dodatni stres na ženske, poleg tega pa se tukaj lahko pojavijo tudi dolgoročne zdravstvene težave, ki še dodatno poslabšajo kakovost življenja za zaposlenega. Po drugi strani so bili moški, ki so delali od doma, bolj izpostavljeni konfliktu med delom in družino, saj so bili manj navajeni gospodinjskih obveznosti ter zahtev, ki so motile njihove vsakdanje rutine.

Nedavna študija, ki je med 4424 respondenti anketirala tudi 1324 menedžerjev, je pokazala spremembe ob dožemanju prednosti in slabosti med menedžerji in zaposlenimi. Zaposleni so sicer bolj pozitivno kot vodje ocenili njihovo delovno učinkovitost in ravnotežje med poklicnim ter zasebnim življenjem, medtem ko so vodje v primerjavi z zaposlenimi poročali o manj negotovostih pri delu in manj pomanjkanja delovnih orodij. Ob tem pa so zaposleni kot tudi menedžerji bili bolj dovzetni do dela od doma, saj so bili prikazani pozitivni rezultati na strani prednosti pri delu od doma (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner & Hansen, 2021).

Mame samohranilke imajo višjo željo in tudi pogostejše delajo od doma. Tudi zaposleni z višjo izobrazbo izražajo večje potrebe in pogostejše delajo od doma v primerjavi s sodelavci z nižjo izobrazbo. Fu, Kelly, Clinch in King (2012) so zapisali, da je to na račun

višje samodiscipline in predanosti zaposlenega, ki dokazano zvišuje produktivnost ter učinkovitost pri delu.

Yasenov (2020) je v svojem delu, kjer je analiziral trg dela v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), ugotovil, da zaposleni, ki imajo višjo plačo, zaposleni z višjo izobrazbo, starejši zaposleni in zaposleni iz domače države, bolj pogosto delajo od doma. Prav tako je ugotovil, da ženske pogosteje delajo od doma, kot moški.

2 UČINEK UREDITVE DELA OD DOMA NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJAH

Sprememba načina dela v organizacijah s prehoda dela na lokaciji na delo od doma je prinesla številne spremembe na vedenje, počutje in odnos zaposlenih do njihovega dela. Zaposlenim, ki so sprva bolj nagnjeni k delu na lokaciji, je delo od doma lahko zagrenilo odnos do dela, pri čemer je to vplivalo na njihovo motivacijo in produktivnost pri delu. Obratno je lahko to marsikateremu zaposlenemu predstavljalo veliko prednost pri usklajevanju osebnega življenja in dela, zato so se takšni zaposleni bili pripravljeni truditi na vso moč, da bi prikazali čim višjo disciplino in produktivnost ter ohranili oz. obdržali takšen način dela.

2.1 Motivacija zaposlenih

Motivacija je vedenje, usmerjeno k doseganju določenega cilja. Na motivacijo ima velik vpliv delovno okolje v organizaciji, ki je odvisno od zastavljenega poslovnega procesa. Kot gonilo uspešnega poslovanja organizacije morajo biti zaposleni motivirani, da lahko ohranjajo svoj delovni zagon (Aydm & Tiryaki, 2018). Motivacija zaposlenih velja za ključno spremenljivko pri določanju uspešnosti zaposlenih in je ključnega pomena za doseganje zastavljenih ciljev (Azmy, Risa & Adhykusuma, 2022).

V petdesetih letih prejšnjega stoletja so se začele pojavljati vsebinske teorije, ki so poudarjale potrebe posameznikov. Po tej teoriji posameznike motivirajo nezadovoljene potrebe. Potrebe na nižji ravni, povezane s fiziološkimi in varnostnimi dejavniki, je potrebno zadovoljiti pred potrebami na višji ravni (npr. pripadnost, samospoštovanje in samoaktualizacija) (Strniša, 2017). Sledile so raziskave ostalih raziskovalcev, ki so razvijali pomembne teorije, kot so Alderferjeva, McClellandova in Herzbergova teorija.

Od sredine šestdesetih let 20. stoletja se je pojavil nov pristop k preučevanju delovne motivacije, ki je nanjo gledal z bolj dinamičnega vidika. Izoblikovale so se procesne teorije motivacije, ki so poskušale pojasniti, kako ljudje sprožijo, usmerjajo in ohranjajo svojo motivacijo. Eden izmed takšnih konceptov je Adamsova teorija lastniškega kapitala, ki trdi, da posamezniki pričakujejo ravnotežje med svojim prispevkom in

rezultatom, ki ga dosežejo. Primerjajo svoj položaj z drugimi podobnimi posamezniki in če obstaja neenakost, prilagodijo svoje vedenje tako, da to neenakost zmanjšajo (Korzyński, 2013). Tudi tukaj se je razvilo še nekaj uveljavljenih konceptov, kot so Vroomova teorija pričakovanj in McGregorjeva teorija X in Y.

Verjetno najbolj prepoznavna raziskovalca na področju raziskovanja motivacije, Ryan in Deci (2020), sta že leta 2000 pregledala definicije ter raziskave o notranji in zunanji motivaciji. V zadnjih 20-ih letih pa je področje hitro dozorelo in veliko se je spoznalo o teh dveh glavnih vrstah motivacije, zlasti v okviru teorije samoodločanja. V osnovi teorija samoodločanja predpostavlja, da so ljudje sami po sebi nagnjeni k psihološki rasti in integraciji ter s tem k učenju, obvladovanju in povezovanju z drugimi, to pa zahteva tudi podporne pogoje.

Tri potrebe se štejejo za posebej temeljne, in sicer potreba po avtonomiji, obvladovanju in namenu. Avtonomija zadeva občutek pobude in lastništva pri svojih dejanjih, ki je podprt z zanimanjem posameznika ter spodbujen z zunanjim nadzorom, bodisi z nagradami ali kaznimi. Obvladovanje zadeva občutek mojstrstva, občutek, da lahko uspemo in rastemo. Potrebo po obvladovanju najboljše zadovoljimo v dobro strukturiranih okoljih, ki ponujajo optimalne izzive, pozitivne povratne informacije in priložnost za rast. Namen pa se nanaša na občutek pripadnosti in povezanost z okoljem, v katerem smo. To je olajšano s prenašanjem spoštovanja in skrbi. Preprečevanje katere koli od teh treh osnovnih potreb velja za negiranje motivacije in dobrega počutja (Ryan & Deci, 2020). Teorija samoodločanja trdi, da podpora osnovnim potrebam krepi notranjo motivacijo in ponotranjenje, kar ima za posledico višje dosežke, medtem ko poskus nadzora rezultatov in dosežkov neposredno z zunanjimi nagradami, sankcijami in ocenami posameznika na splošno (tudi notranja motivacija ima lahko velik vpliv na vedenje posameznika) izjalovi notranjo motivacijo.

Ryan in Deci (2020) trdita, da je bolj kot rezultati dosežkov pomembna psihološka rast in dobro počutje posameznika. Podpora osnovnim potrebam je še posebej pomembna glede na raznolikost posameznika. Na sliki 8 je prikazana taksonomija motivacije v okviru teorije samoodločanja, privzeta in prirejena po Ryan in Deci (2020). Vidimo lahko tudi kategorijo demotivacije, ki se nanaša na pomanjkanje namere. Demotivacija je na splošno precej pogosta in je posledica bodisi pomanjkanja občutka sposobnosti za izvajanje določenih aktivnosti bodisi pomanjkanja vrednosti ali zanimanja. Demotivacija je močan element nizke motivacije, učenja in dobrega počutja.

Slika 8: Vpletenost motivacije v okviru teorije samoodločanja

Motivacija ->	DEMOTIVACIJA	ZUNANJA MOTIVACIJA				NOTRANJA MOTIVACIJA
Regulativni slog->		Zunanja regulacija	Introjekcija	Identifikacija	Integracija	
						
Lastnosti ->	Pomanjkanje zaznane sposobnosti	Zunanje nagrade ali kazni	Vpletenost ega	Osebn pomen	Skladnost	Zanimanje
	Pomanjkanje vrednosti	Skladnost	Osredotočanje na odobravanje sebe in drugih	Zavestno vrednotenje dejavnosti	Konsistenca identifikacij	Uživanje
	Nepomembnost			Samopotrdivitev ciljev		Neločljivo zadovoljstvo
Zaznani nadzor vzročnosti ->	Neosebni	Zunanji	Nekoliko zunanji	Nekoliko notranji	Notranji	Notranji

Prerejeno po Ryan & Deci (2020).

2.1.1 Notranja motivacija

Notranja motivacija vključuje opravljanje dejavnosti zaradi lastnega zadovoljstva in ne zaradi kakšnega koli očitnega zunanjega vpliva ali nagrade (Oudeyer & Kaplan, 2009). Če smo notranje motivirani, je nagrada čisti izziv in užitek pri nalogi ter zadovoljstvo, da smo jo opravili. Notranja motivacije je opredeljena kot opravljanje dejavnosti zaradi lastnega zadovoljstva in ne zaradi neke ločljive posledice. Ko je oseba notranje motivirana, je tako prisiljena delati zaradi veselja, ki ga uživa ob reševanju določenega izziva in ne zaradi zunanjih vplivov, pritiskov ali nagrad (Ryan & Deci, 2020).

Raziskava o razvoju teorije samoodločanja se je začela s poudarkom na notranji motivaciji, ki je prototipni izraz aktivnih integracijskih teženj v človeški naravi. Tehnično se notranja motivacija nanaša na dejavnosti, ki se izvajajo »zaradi njih samih« ali pa zaradi njihovega inherentnega zanimanja in užitka. Igra, raziskovanje in dejavnosti, ki jih sproži radovednost, ponazarjajo notranjo motivirano vedenje, saj niso odvisne od zunanjih spodbud ali pritiskov, temveč zagotavljajo lastna zadovoljstva in radosti. Čeprav so »zabavne«, so takšne inherentne nagnjenosti k zainteresiranemu udejstvovanju in obvladovanju tudi resen posel organizma, kar pomeni, da je notranja motivacija odgovorna za prevlado človekovega učenja skozi celotno življenjsko dobo v nasprotju z zunanjim učenjem in poučevanjem. Taylor in drugi (2014) so dokazali pomembno vlogo intrinzične motivacije pri šolskem uspehu. Dodatno so dokazali, da je bila notranja motivacija dosledno povezana z višjo uspešnostjo in učinkovitostjo. Froiland in Worrell (2016) sta dokazala, da notranja motivacija napoveduje angažiranost posameznikov, kar posledično prinaša višje dosežke in rezultate.

Raziskovalci so v zadnjih 80-ih letih raziskovanja notranje motivaciji identificirali več različnih vrst (Nickerson, 2021):

- **Izziv:** White (1959) je opisal zamisel o učinku oz. mojstrstvu motivov, ki nakazuje, da ljudje iščejo izzive in nove veščine, ki bi jih obvladali izključno zaradi užitka ob dosežku. Kot primer si lahko predstavljamo, da lahko majhni otroci porabijo veliko časa za učenje hoje in govorjenje brez zunanjih vplivov. Motivacija na podlagi dosežkov je namenjena doseganju cilja zaradi osebnega razvoja. Osebe s takšno motivacijo se lahko počutijo vredne, ko dosežejo določen podvig.
- **Radovednost:** Berlyn (1960) je opisal radovednost in druge oblike motivacije, ki vključujejo stalni proces učenja ljudi, kjer spoznavajo svoj svet. Primer: skrivanje nečesa pred otrokom, na splošno ustvari zelo močan motiv za otroka, da odkrije, kaj je bilo skrito. To je vrsta notranje motivacije, ki jo vodita radovednost in pripravljenost do razvijanja spretnosti.
- **Nadzor:** Prvi, ki je eksplicitno zapisal izraz »intrinzična« (notranja) motivacija, je bil Hunt (1960), ki se je pri svojem delu osredotočil na motivacijsko vrednost občutka do nadzora. Dokazal je, da se ljudem zdi izvajanje nadzora samo po sebi motivirajoče.
- **Kontekst:** Na področju pedagoške psihologije je Bruner (1961) pisal o pomenu kontekstualizacije učenja. Učencem je pokazal pomembnost in uporabnost veščin, ki se jih učijo v šoli, da lahko rešujejo probleme ali dosegajo notranje cilje v širšem svetu.

2.1.2 Zunanja motivacija

Zunanja motivacija opisuje vedenje, ki ga vodijo zunanje nagrade ali kazni. Te posledice so lahko otipljive (npr. denarna izguba ali sramota) ali abstraktne (npr. družbeno spoštovanje). Je konstrukt, ki se pojavlja vsakič, ko se izvaja aktivnost, da bi dosegli določen rezultat. Zunanja motivacija je torej različna od notranje motivacije, ki se nanaša na opravljanje dejavnosti zgolj zaradi uživanja v sami dejavnosti, ne pa zaradi njene instrumentalne vrednosti. Pogosto v nasprotju z notranjo motivacijo je tako heterogena kategorija zunanje motivacije, ki se nanaša na vedenje, ki je storjeno iz razlogov, ki niso njihovo inherentno zadovoljstvo. Z vidika teorije samoodločanja kontrast ni preprost, ker se lahko instrumentalne motivacije zelo razlikujejo po vsebini in značaju.

Skladno s tem teorija samoodločanja že dolgo določa štiri glavne podvrste zunanje motivacije, ki jih lahko vidimo na sliki 8. Zunanja regulacija se nanaša na vedenja, ki jih poganjajo zunanje vsiljene nagrade ter kazni in je oblika motivacije, ki se običajno doživlja kot (delno) nadzorovana in neavtonomna. Introjecirana regulacija (kadar oseba vnaša lastnosti ali značilnosti okolja ter drugih oseb v lastno osebnost) se nanaša na zunanjo motivacijo, ki je bila delno ponotranjenja (vedenje uravnavajo notranje nagrade samospoštovanja za uspeh in izogibanje tesnobi, sramu ali krivdi za uspeh). Introjecirana regulacija ima pogosto tudi obliko vpletenosti ega, pri kateri je samospoštovanje odvisno od rezultatov, kar povzroči »notranje nadzorovano« regulacijo. Ker obe obliki, tako

zunanja regulacija in introjekcija, predstavljata nadzorovano obliko motivacije, se lahko zunanja motivacija izvaja tudi avtonomno. Pri identificirani regulaciji se oseba zavestno identificira z vrednostjo dejavnosti ali pa jo osebno podpira in tako doživi relativno visoko stopnjo volje ali pripravljenosti za ukrepanje. Poleg vseh treh opisanih pa je najbolj avtonomna oblika zunanje motivacije integrirana regulacija, v kateri oseba ne prepozna le vrednosti dejavnosti in se z njo poistoveti, temveč tudi ugotovi, da je skladna z drugimi temeljnimi interesi in vrednotami (Ryan & Deci, 2020).

Calder in Staw (1975) sta v svojem delu ugotovila, da zunanja motivacija (npr. nagrada) lahko zmanjša zanimanje za določene aktivnosti, ki so bile prvotno zelo zanimive, hkrati pa lahko poveča zanimanje za naloge, ki so bile prvotno zelo nezanimive.

Če poenostavimo, je temeljna razlika med zunanjo in notranjo motivacijo v tem, da notranja prihaja od znotraj, zunanja pa od zunaj. Pomembno je tudi omeniti, da se oba tipa motivacije ne izključujeta. Oseba je lahko npr. zunanje motivirana, da zaključi določen projekt, a hkrati notranje motivirana, ker uživa v projektu in želi ustvariti kakovosten rezultat. Poznamo več vrst zunanje motivacije (Nickerson, 2021):

- **Motivacija na podlagi nagrade:** Motivacija na podlagi nagrajevanja opisuje motivacijo, ki izhaja iz zunanjih nagrad, oprijemljivih ali abstraktnih. Zaposleni je lahko npr. motiviran za doseganje prodajnega cilja zaradi obljube bonusa.
- **Motivacija na podlagi moči:** Motivacija na podlagi moči je oblika zunanje motivacije, ki temelji na želji po izvajanju nadzora nad drugimi. Na primer, vodja je lahko motiviran za vodenje in navdihovanje svojih zaposlenih za doseganje njihovih ciljev.
- **Motivacija na podlagi strahu:** Motivacija, ki temelji na strahu, opisuje željo, da bi se izognili negativnemu rezultatu. Na primer, vodja lahko grozi z denarno kaznijo tistim, ki zamujajo na delo, ali pa se študent lahko uči za test iz strahu pred slabo oceno.

2.2 Motivacija zaposlenih pri delu od doma

Kot je bilo predstavljeno v prejšnjih poglavjih magistrskega dela, lahko povzamemo, da ustrezna motivacija zaposlenih pozitivno vpliva na rezultate tako zaposlenega kot tudi organizacije. Prav tako je delo od doma pozitivno povezano z motivacijo zaposlenih. Pomembno je, da organizacije svojim zaposlenim ne zmanjšajo odgovornosti in sredstev za opravljanje njihovega dela, hkrati pa je pomembno zaupanje, da bodo do opravljanja svojega dela ostali odgovorni in predani. Tako se bo zadržala motivacija zaposlenih in povečala produktivnost ter uspešnost.

Potreba po **avtonomiji** je pomemben vidik motiviranosti zaposlenih. Kontekst, ki podpira avtonomijo, omogoča posameznikom, da se počutijo kompetentne, povezane in

avtonomne, kar pozitivno vpliva na njihovo uspešnost (Ryan & Deci, 2000). Poleg tega delo od doma prinaša večjo fleksibilnost glede tega, kako in kdaj zaposleni opravljajo svoje naloge, kar je povezano z večjo produktivnostjo in višjo motivacijo, ki nagradjuje delodajalca za prilagodljivo ureditev dela (Van Der Lippe & Lippényi, 2020). Mnogi ljudje so prisiljeni delati izven delovnega časa, ker morajo biti prisotni v pisarni ob vnaprej določenih urah, medtem ko delo od doma ponuja svobodo, ki jo nekateri iščejo pri organizaciji lastnega urnika in dela. Številnim delo od doma vsak dan prihrani dragoceni čas, ki ga lahko porabijo bodisi za delo bodisi za kaj drugega, kar ni povezano z delom. Za tiste, ki se na delo vozijo več kot dve uri, se na koncu doda vsaj 10 ur, porabljenih za dejavnosti, povezane z službo, na dan. Tako delo od doma prinaša veliko korist, saj iz enačbe popolnoma odstrani vožnjo v službo in domov, kar ljudem omogoča več časa za zasebno življenje (Cucolaş & Russo, 2022). Po drugi strani pa delo od doma v povezavi z avtonomijo ovira posameznikovo interakcijo s sodelavci in sposobnost vodstva, da spremlja zaposlene, kar ustvarja večje možnosti za izogibanje delu (Van Der Lippe & Lippényi, 2020). Tako bi morale organizacije zagotoviti kontekstualno podporo avtonomije za svoje zaposlene in delo od doma prikazati kot alternativo razvoju na kraju samem, namesto pobega iz nadzorovanega okolja (Ryan & Deci, 2000).

Skupaj z optimalnimi izzivi lahko konteksti, povezani z družbenimi dogodki, kot so povratne informacije in komunikacija, ki pomagajo pri občutku kompetentnosti ali **obvladovanju** pri delu na nalogi, okrepijo motivacijo za dokončanje naloge. Delo od doma je vplivalo na motivacijo in občutek dosežka ter postavilo pod vprašaj njihove zaznane ravni kompetenc. Kot del teorije samoodločanja potreba po obvladovanju in potreba po avtonomiji omogočata vitalno izražanje težnje človekove rasti (Ryan & Deci, 2000). Zmanjšana količina socialnih interakcij je povzročila, da so se ljudje počutili ločene od procesa in ciljev projekta, zaradi česar so se še bolj oddaljili od svojega dela, za katerega so menili, da je nepomembno. Drugi ljudje so svoje naloge dojemali kot dolgočasne, ko jih morajo opravljati od doma. Nekateri zaradi osamljenosti izgubijo zanimanje in motivacijo za dokončanje svojih nalog ter svoje delo dojemajo kot dolgočasno. To je razumljivo za tiste, ki delajo na funkcijah ali projektih, ki zahtevajo stalno komunikacijo, vendar je razumljivo tudi za tiste, ki so osamljeni doma in pogrešajo družbeni kontekst pisarne, saj osamljeni ljudje poročajo o večji stopnji dolgčasa. Dolgčas je tako posledica njihove zmanjšane motivacije, kar vpliva na njihovo zaznano obvladovanje dela. Asinhrona komunikacija med manj ljudmi prav tako vpliva na posameznikovo zaznano obvladovanje, saj so povratne informacije pri delu od doma zaskrbljujoče v primerjavi s časi pred pandemijo covid-19. Boj za zbiranje vseh potrebnih informacij in pozne informacije, ki jih prejmemo med dokončanjem naloge, zadržujejo in ovirajo celoten proces oblikovanja in reševanja naloge, ki jo posameznik (čigar občutek obvladovanja je oviran) dojema kot težko (Cucolaş & Russo, 2022).

Potreba po **namenu** je bila pri nekaterih zaposlenih na daljavo izpodbijana. Posamezniki bodo bolj verjetno izvajali dejavnosti, ki so zanimive zanje ali druge posameznike, s

katerimi se povezujejo (Ryan & Deci, 2000). Pri delu od doma precej zaposlenih zaznava velik vpliv na komunikacijo s sodelavci, kar povzroča različna odstopanja v njihovem običajnem načinu dela. Nekateri ljudje se na primer težko učinkovito osredotočijo in se povežejo z vrstniki, saj je njihova pozornost usmerjena na dogajanje v njihovih gospodinjstvih. Poleg tega so priložnostni pogovori iz pisarne postali bolj formalni. Glede na to, da je samo potrepljati nekoga po rami in prositi za pomoč v času dela od doma nemogoče, je tako potrebno sestanke načrtovati in izvajati preko spretnega komunikacijskega orodja. Drug opazen vpliv je vezan na posameznike, ki so se počutili izključene, same ali pa so potrebovali nekoga za pogovor. Tako si zaposleni sami organizirajo sestanke samo iz razloga, da povečajo svoje dobro počutje. Število ljudi, s katerimi bi se posameznik čez dan pogovarjal, se je zmanjšalo na le nekaj tesnih sodelavcev ali nadrejenih (Van Der Lippe & Lippényi, 2020), s čimer so se oblikovali bolj zaprti krogi in povečala se je vez le med določenimi zaposlenimi. Tako so socialni vidiki, prisotni v pisarni, zmanjšani zaradi ljudi, ki delajo od doma (Cucolaş & Russo, 2022). Vse to podpira izsledke pregledane strokovne literature, saj teorija samoodločanja poleg potreb po avtonomiji in obvladovanju zahteva še tretjo prirojeno psihološko potrebo po namenu, da ustvari motivacijo (Ryan & Deci, 2000). Te tri potrebe označujejo, kako zaposleni oblikuje, deluje in sodeluje z domačim delovnim okoljem (Cucolaş & Russo, 2022).

V zadnjih nekaj letih je delo od doma pridobilo veliko zanimanja raziskovalcev, ki so opravili številne študije, da bi raziskali njegov odnos z motivacijo zaposlenih. Študija, ki so jo izvedli Ahmad, Idris in Hashim (2013) je raziskovala razmerje med fleksibilnim opravljanjem dela (nekaj dni od doma in nekaj na lokaciji). S pomočjo korelacijske analize med neodvisno spremenljivko fleksibilnega delovnega časa in odvisno spremenljivko motivacije zaposlenih so ugotovili, da obstaja močna povezava med obema spremenljivkama, kar pomeni, da delno delo od doma pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, najbolj zaradi lažjega usklajevanja družinskega življenja, delno pa tudi zato, ker uvedba fleksibilnega delovnega mesta omogoča zaposlenim, da svoje naloge opravljajo v udobnih, mirnih in manj stresnih razmerah, kar dviguje raven motivacije.

Davidescu, Apostu, Paul in Casuneanu (2020) so med 220 romunskimi zaposlenimi prav tako preučevali povezavo med fleksibilnim opravljanjem dela in motivacijo zaposlenih. Ugotovitve so pokazale, da obstaja močno ujemanje med motivacijo zaposlenih in fleksibilnim opravljanjem dela, kar pomeni, da zaposleni delo delno opravljajo na lokaciji, delno pa od doma. Polno delo od doma je bilo najbolj cenjeno predvsem z vidika produktivnosti dela, udobja ter upravljanja s časom in prostorom, medtem ko je delno delo od doma pokazalo na boljše organizacijske uspešnosti, odnose, učenje in osebni razvoj. Razporeditev delovnega časa, ki je prav tako povezana z delom od doma, je statistično vplivala na splošno stopnjo zadovoljstva pri delu in razkrila določen vzorec. Romunski zaposleni so bili bolj motivirani, če so delali enako število ur na dan, vendar

so imeli možnost, da te ure opravijo po svoji lastni razporeditvi. Prav tako je za romunske zaposlene postalo nujno, da delodajalci dovolijo mešanico dela od doma in v pisarni, da se poveča njihova motivacija in tudi dolgoročnejša stopnja zadrževanja zaposlenih.

Študija, ki jo je izvedel Bhumika (2020), raziskuje naravo razmerja med poklicnim in zasebnim življenjem ter čustveno izčrpanostjo, ki so jo zaposleni doživeli med delom od doma med pandemijo covid-19. Analiza se nanaša na 180 zaposlenih strokovnjakov v severni Indiji, ki so med zaprtjem delali od doma. Glede na ugotovitve so bile ženske v obdobju dela od doma bolj čustveno izčrpane kot moški zaradi vmešavanja osebnega življenja pri delu. Prav tako so ugotovitve pokazale, da lahko participativno vodenje pomaga zmanjšati konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem, to pa bi lahko do neke mere zmanjšalo čustveno izčrpanost zaposlenega, ki seveda negativno vpliva tudi na motivacijo pri delu. Tudi Palumbo Manna in Cavallone (2020) sta prišla do podobnih ugotovitev. Proučevala sta ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ter ugotovila, da se lahko konflikt med delom in zasebnim življenjem pojavi kot posledica zabrisanih meja med obema spremenljivkama.

Študije več raziskovalcev so pokazale pozitivno povezavo med motivacijo in delovno uspešnostjo, kar pomeni, da je za večjo delovno uspešnost pomembna motiviranost pri delu. Prav tako so študije pokazale pozitivno povezavo med delom od doma in motivacijo pri delu, kar namiguje, da bodo morale organizacije nuditi svojim zaposlenim možnost dela od doma, če bodo želele ostati konkurenčne in zviševati produktivnost in uspešnost pri delu (Zamani in drugi, 2021).

3 METODOLOGIJA

3.1 Raziskovalni načrt in pristop

V sodelovanju s podjetjem sem za namene magistrske naloge in za namene podjetja uporabil anketni vprašalnik, ki je bil objavljen na internem kanalu podjetja. Zaprošil sem, če lahko vsak zaposleni anketo izpolni, pridobil pa sem 223 odgovorov. Ugotavljal sem, kateri osebnostni dejavniki, ki so bili opredeljeni kot demografske značilnosti zaposlenih, bi lahko v povezavi z delom od doma vplivali na motivacijske elemente zaposlenih v podjetju. Zanimalo me je tudi, kako pogostost dela od doma in avtonomija izbire ureditve dela od doma vpliva na motivacijske elemente in če je bilo pri tem zaznati tudi kakšne posebnosti v povezavi z osebnostnimi značilnostmi.

V empiričnem delu magistrskega dela sem z namenom pridobivanja podatkov uporabil kvantitativno metodo, in sicer anketo. Raziskavo sem izvedel preko internega kanala podjetja z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa, ki je bil anonimen in prostovoljen. Raziskava je potekala od konca oktobra 2022 pa do druge polovice novembra 2022. Tako je bila anketa za izpolnjevanje na voljo približno dva tedna. V raziskavo je bila zajeta

približno 1/3 zaposlenih v podjetju, ostali pa se za izpolnitev raziskovalnega vprašalnika niso odločili. Rezultate ankete sem nato uvozil v program MS Excel ter jih dosledno obdelal za kasnejšo uporabo v programu SPSS.

V okviru magistrskega dela sem na podlagi teoretične zasnove postavil in raziskoval naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1: Kolikšno razmerje med delom od doma in delom na lokaciji je optimalno glede na posameznikove osebne značilnosti?
- RV2: Kako prostovoljno odločanje o delu od doma v povezavi z osebnimi značilnostmi zaposlenega vpliva na motivacijo pri delu?
- RV3: Kako večinsko delo od doma (vsaj 3 dni na teden) v povezavi z osebnimi značilnostmi zaposlenega vpliva na motivacijo pri delu?

Anketni vprašalnik (glej Prilogo 1) sem oblikoval s pomočjo orodja za spletno anketiranje Google Forms, zbrane podatke pa sem nato analiziral s pomočjo programa SPSS. Za analizo podatkov sem uporabil deskriptivno oz. opisno statistiko, kjer sem prikazal velikost vzorca, pogostost ponavljanja posamezne vrednosti spremenljivke oz. frekvence, minimalne in maksimalne vrednosti, razpršenost podatkov okoli povprečja in srednje vrednosti.

Za preverjanje konstruktov motivacije sem uporabil tudi Kolmogorov-Smirnov test in Shapiro-Wilkov test, ki sta mi pomagala določiti zanesljivost konstruktov. Pri raziskovalnem vprašanju sem si pomagal s hi-kvadrat testom, kjer sem preverjal statistično značilne povezanosti med osebnimi značilnostmi posameznika in razmerjem med delom od doma ter na lokaciji. Za iskanje odgovorov na raziskovalni vprašanji 2 in 3 sem uporabil MANOVO, kjer sem preverjal povezave dveh neodvisnih spremenljivk ter ene odvisne spremenljivke. Za tem pa sem uporabil še ANOVO, kjer sem preveril statistično značilne razlike med podkonstrukti motivacije in spremenljivkama prostovoljno odločanje o delu od doma ter pogosto dela od doma v zadnjih 6-ih mesecih. Pri raziskovalnem vprašanju 2 in 3 sem uporabil tudi Levenov test za preverjanje enakosti varianc med skupinami.

3.2 Predstavitev anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov, in sicer: dela z demografskimi vprašanji, dela, ki se je navezoval na delo od doma, ter dela o motivaciji zaposlenih. Osnova za anketni vprašalnik je bila znanstvena literatura in lastne izkušnje, ki sem jih pridobil tekom šolanja za oblikovanje anketnega vprašalnika. Trditve o motivaciji sem povzel po vprašalniku Motivation Self Assessment, kjer sem uporabil tudi Likertovo lestvico, na kateri so lahko anketiranci označili svoje strinjanje oz. nestrinjanje s posamezno trditvijo.

V prvem sklopu zaprtih vprašanj so anketiranci lahko izbirali med že ponujenimi odgovori o demografskih značilnostih. V tem delu sem ugotavljal dokaj osnovne demografske značilnosti, ki sem jih nato uporabil, kot osebne značilnosti posameznika za namene lažje interpretacije in razumevanja raziskave.

Tudi drugi sklop vprašanj je bil sestavljen iz tipa zaprtih vprašanj, kjer so anketiranci odgovarjali na že ponujene možnosti odgovorov. Ta sklop vprašanj se je imenoval hibridno delo in je bil povezan z vprašanji, ki so naslavljana delo od doma. Zanimalo me je, kako pogosto zaposleni dela od doma, avtonomija izbire dela od doma in njegove želje po delu od doma v prihodnosti.

Tretji sklop vprašanj pa je bil sestavljen iz konstrukta motivacije ter treh podkonstruktov, in sicer avtonomije, obvladovanja in namena. Vsak podkonstrukt je vseboval 6 trditev, na katere so anketiranci odgovarjali na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice strinjanja, kjer je 1 pomenilo »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma se strinjam«. V tem sklopu me je zanimalo, kako posameznik v povezavi z motivacijo dojema svoje delo in pomen v podjetju. Cronbachov koeficient alfa (α) je znašal več kot 0,74 za vse konstrukte in podkonstrukte, kar pomeni, da so zanesljivi. Konstrukte in podkonstrukte sem kreiral tako, da sem izračunal povprečja trditev, ki spadajo pod določen konstrukt in podkonstrukt. Kolmogorov-Smirnov test in Shapiro-Wilkov test sta statistično značilna (sig. < 0,05), kar pomeni, da se konstrukt in podkonstrukti ne porazdeljujejo normalno (glej Tabelo 3).

Tabela 3: Opisne statistike za konstrukt motivacije in podkonstrukte motivacije

	α	N	Kolmogorov-Smirnov test (sig.)	Shapiro-Wilkov test (sig.)
Motivacija	0,923	18	0,062 (0,038)	0,960 (0,000)
Avtonomija	0,855	6	0,125 (0,000)	0,938 (0,000)
Obvladovanje	0,748	6	0,086 (0,000)	0,958 (0,000)
Namen	0,876	6	0,113 (0,000)	0,919 (0,000)

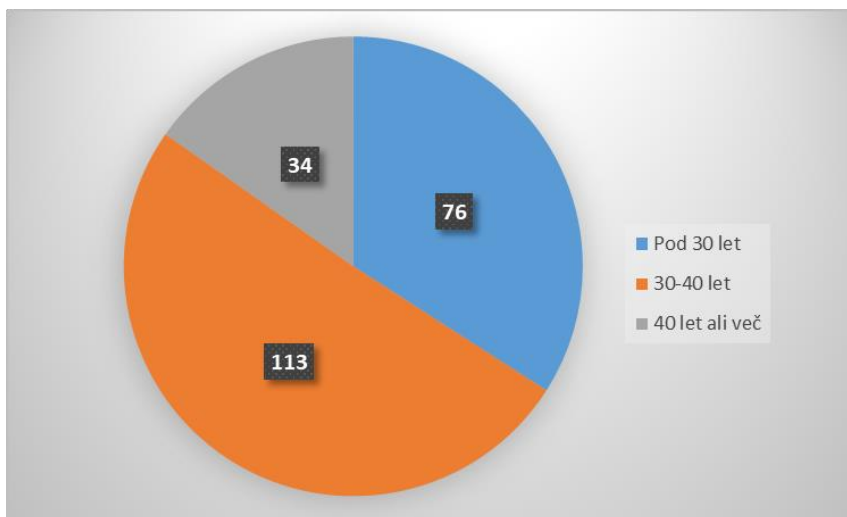
Vir: lastno delo.

3.3 Opis vzorca

Sprva sem naredil opisno statistiko, s pomočjo katere lahko vidimo in si pomagamo razumeti vzorec. Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 223 oseb iz podjetja, od katerih je 112 anketirancev ženskega spola (50,2 %), 111 pa moškega (49,8 %). Povprečna starost anketirancev je 33,27 let s standardnim odklonom 7,176 let. Najmlajši anketiranec je star 22, najstarejši pa 57 let. Iz teh rezultatov lahko vidimo, da je povprečna starost anketirancev precej nizka, veliko je mlajših zaposlenih, ki so bolj seznanjeni z informacijsko tehnologijo kot starejša populacija. Anketirance sem razdelil tudi v

starostne skupine, kot je prikazano na sliki 9. Dobra polovica anketirancev (50,7 %) je stara od 30 do 40 let, 34,1 % pa je starih pod 30 let. Najmanjši delež anketirancev (15,2 %) zajema tiste, ki so stari 40 let ali več.

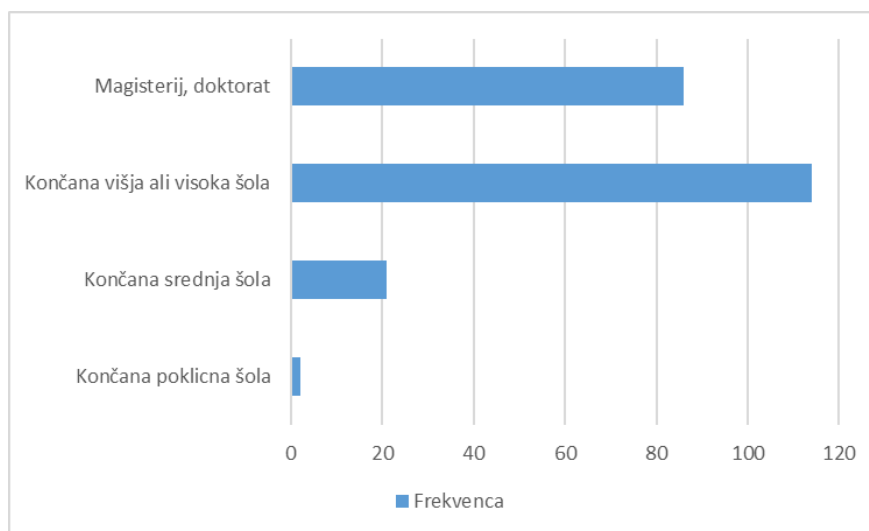
Slika 9: Frekvenca starostnih skupin anketirancev



Vir: lastno delo.

Na sliki 10 lahko vidimo porazdelitev anketirancev po izobrazbi. 51,1 % anketirancev ima končano višjo ali visoko šolo, 38,6 % jih ima magisterij ali doktorat, ostalih 10,3 % anketirancev pa ima končano zgolj srednjo ali poklicno šolo.

Slika 10: Število anketirancev po izobrazbi

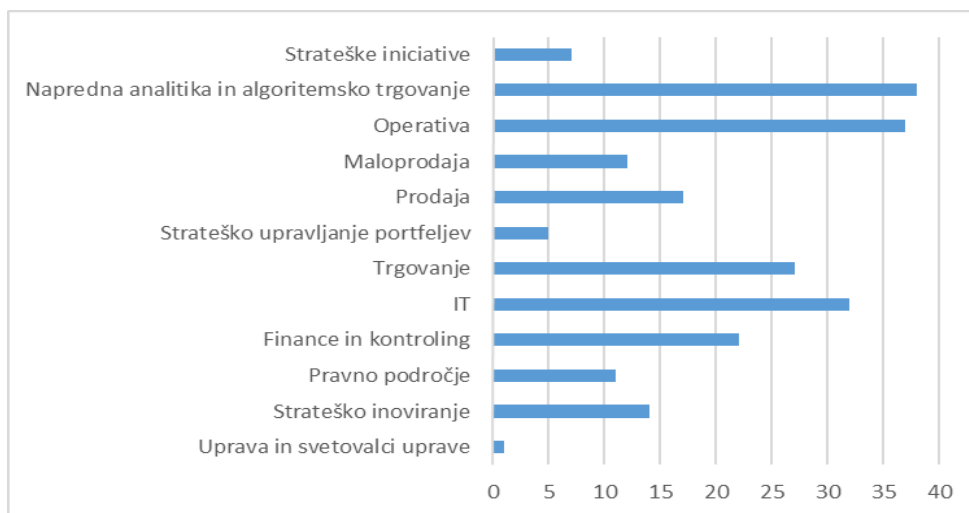


Vir: lastno delo.

Zanimala me je tudi struktura dela anketirancev, če bi lahko kje prikazali statistično značilne razlike med samimi zaposlenimi v različnih oddelkih v podjetju. 17,0 % zaposlenih se ukvarja z napredno analitiko in algoritemskim trgovanjem, 16,6 % pa jih

dela v operativi. V IT-ju dela 14,3 % anketirancev, 12,1 % se jih ukvarja s trgovanjem. V financah in kontrolingu dela 9,9 % anketirancev, 7,6 % pa v prodaji. V maloprodaji dela 5,4 % anketirancev, 4,9 % na pravnem področju. Na strateških iniciativah dela 3,1 % anketirancev, 6,3 % zaposlenih je na strateškem inoviranju, 2,2 % pa na strateškem upravljanju portfeljev. Svetovalcev uprave ali zaposlenih v upravi je bilo med anketirancih najmanj, le 0,4 %. Strukturo zaposlenih po oddelkih lahko vidimo tudi na sliki 11.

Slika 11: Število anketirancev po oddelkih



Vir: lastno delo.

Največji delež anketirancev (30,9 %) dela v podjetju od enega do treh let, 27,8 % od 4 do 7 let, 23,3 % pa do enega leta. Od 11 do 15 let dela v podjetju 10,8 % anketirancev. Najmanjši delež anketirancev (7,2 %) dela v podjetju od 8 do 10 let.

Tabela 4: Čas v podjetju

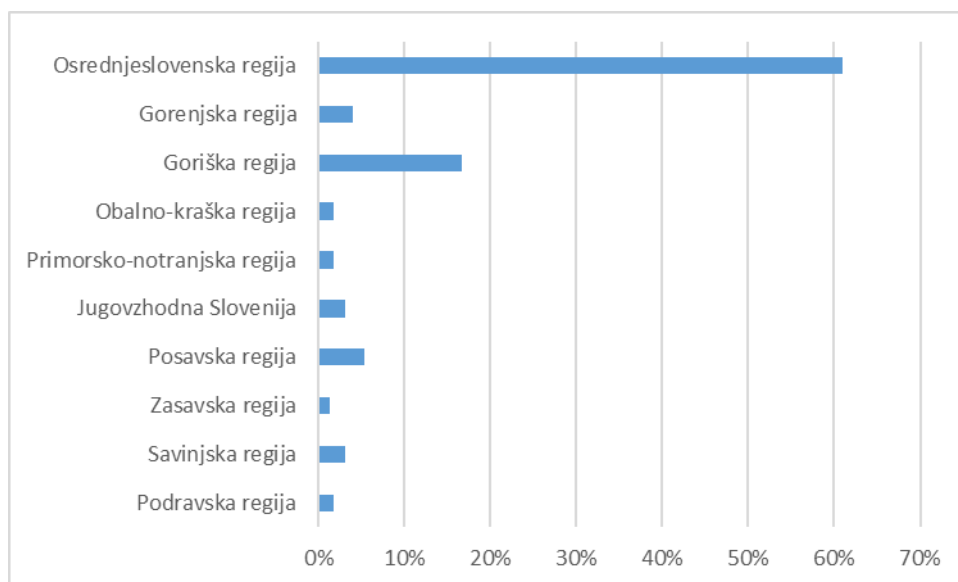
	Frekvenca	Odstotek
Do 1 leto	52	23,3 %
1–3 leta	69	30,9 %
4–7 let	62	27,8 %
8–10 let	16	7,2 %
11–15 let	24	10,8 %
Skupaj	223	100,0 %

Vir: lastno delo.

Na sliki 12 lahko vidimo porazdelitev anketirancev po regiji prebivališča. Več kot polovica anketirancev (61,0 %) prebiva v Osrednjeslovenski statistični regiji. V Goriški statistični regiji prebiva 16,6 % anketirancev, 5,4 % v Posavski statistični regiji, 4,0 % pa

v Gorenjski statistični regiji. V Jugovzhodni statistični regiji prebiva 3,1 % anketirancev, enak delež prebiva tudi v Savinjski statistični regiji. Enaki deleži anketirancev (1,8 %) prebivajo v Podravski, Primorsko-Notranjski in Obalno-Kraški statistični regiji. Najmanjši delež anketirancev (1,3 %) pa prebiva v Zasavski statistični regiji.

Slika 12: Število anketirancev po regiji prebivališča



Vir: lastno delo.

V anketi sem spraševal tudi po statusu v podjetju. 17 anketirancev (7,6 %), ki je odgovarjalo na anketni vprašalnik, je bilo managerjev, pod katere se uvrščajo vsi direktorji, vodje služb ali vodje oddelkov. Ker ima podjetje takšno strukturo vodenja, smo spraševali tudi po vodji ekip, kjer smo prejeli 28 odgovorov oz. 12,6 %. Večina anketirancev (178, kar znaša 79,8 %) pa ima v podjetju status sodelavca (glej tabelo 5).

Tabela 5: Status anketirancev v podjetju

	Frekvenca	Odstotek
Manager (direktor, vodja službe ali vodja oddelka)	17	7,6 %
Vodja ekipe	28	12,6 %
Sodelavec	178	79,8 %
Skupaj	223	100,0 %

Vir: lastno delo.

Anketirance smo vprašali, kako pogosto in katere dni delajo na daljavo. Skoraj polovica anketirancev (44,8 %) je odgovorila, da pogostost dela na daljavo določijo skupaj z vodjo, 39,5 % pogostost dela od doma predlagajo sami. Najmanjši delež anketirancev (15,7 %) je odgovoril, da pogostost dela na daljavo določi vodja.

Poleg avtonomije izbire dela od doma smo raziskovali tudi želje oz. mnenje anketirancev po delu od doma in delu na lokaciji, ki bi bilo za njih optimalno. Več kot polovica anketirancev (56,1 %) je izbrala odgovor: »Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma,« medtem ko je najnižji % zaposlenih izbralo odgovor: »Delo opravljati v celoti na lokaciji,« in sicer 2,7 %. Iz rezultatov lahko vidimo, da si zaposleni ne želijo biti omejeni na eno ali drugo stran opravljanja dela (v celoti na lokaciji ali v celoti od doma), zato morajo biti podjetja fleksibilna in jim omogočiti obe izbiri.

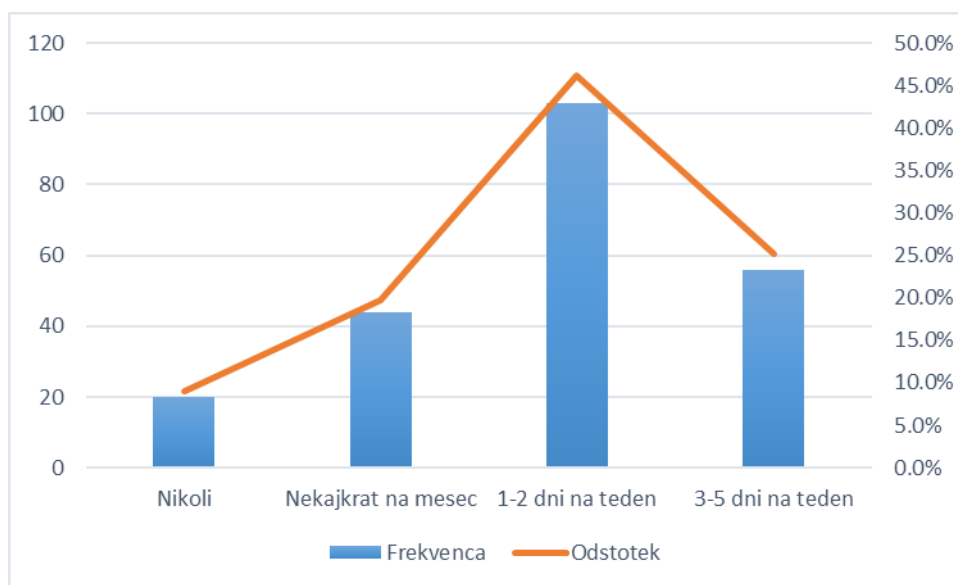
Tabela 6: Mnenje anketirancev po delu od doma v prihodnosti

	Frekvenca	Odstotek
Delo opravljati v celoti na lokaciji.	6	2,7 %
Delo opravljati v celoti na daljavo.	3	1,3 %
Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo do 2 dni v tednu.	39	17,5 %
Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo 3 dni v tednu ali več.	50	22,4 %
Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma.	125	56,1 %
Skupaj	223	100,0 %

Vir: lastno delo.

Zanimalo me je tudi, kako pogosto so anketiranci delali na daljavo v zadnjih 6-ih mesecih. Skoraj polovica anketirancev (46,2 %) je na daljavo delala od 1 do 2 dni na teden. Dobra četrtina anketirancev (25,1 %) je na daljavo delala od 3 do 5 dni na teden, 19,7 % pa nekajkrat na mesec. Le 9,0 % anketirancev ni nikoli v zadnjih 6-ih mesecih delalo na daljavo (glej Sliko 13).

Slika 13: Pogostost dela od doma v zadnjih 6-ih mesecih



Vir: lastno delo.

V sklopu anketnega vprašalnika, kjer sem preverjal motivacijo, sem najprej preveril zanesljivost konstrukta in podkonstruktov motivacije, ki so bili avtonomija, obvladovanje in namen. Trditve, ki spadajo pod določen konstrukt ali podkonstrukt, sem meril na 5-stopenjski lestvici, na kateri 1 pomeni »Sploh se ne strinjam«, 5 pa pomeni »Popolnoma se strinjam«. Anketiranci se v povprečju strinjajo, da so motivirani (aritmetična sredina (v nadaljevanju AS) = 4,1; standardni odklon (v nadaljevanju SO) = 0,56) kot tudi, da so avtonomni (AS = 4,0; SO = 0,69), da obvladujejo (AS = 4,2; SO = 0,54) in imajo namen (AS = 4,2; SO = 0,64).

Tabela 7: Aritmetična sredina in standardni odklon za konstrukt motivacije in podkonstrukte motivacije

	AS	SO
Motivacija	4,1	0,56
Avtonomija	4,0	0,69
Obvladovanje	4,2	0,54
Namen	4,2	0,64

Vir: lastno delo.

4 REZULTATI

4.1 Optimalno razmerje med delom od doma in delom na lokaciji glede na posameznikove osebne značilnosti

Da bi lahko odgovoril na zastavljeno raziskovalno vprašanje, sem preveril, kako anketiranci opravljajo svoje delo, in to primerjal z njihovimi osebnimi značilnostmi. Hi-kvadrat test je pri spremenljivki **spol** znašal 6,543, kar pomeni, da ni statistično značilen (statistična značilnost (v nadaljevanju sig.) > 0,05). To pomeni, da v razmerju med delom od doma in delom na lokaciji ter spolom nisem našel statistično značilne povezanosti in ne morem trditi, da prihaja do razlik pri delu od doma zaradi spola.

Tabela 8: Hi-kvadrat test med spremenljivkama videnje lokacije dela v prihodnosti in spol

			Spol		Skupaj	χ^2 (sig.)
			Ženski	Moški		
V splošnem vidim prihodnost dela kot:	Delo opravljati v celoti na lokaciji.	f	1	5	6	6,543 (0,162)
		% f	0,9 %	4,5 %	2,7 %	
	Delo opravljati v celoti na daljavo.	f	1	2	3	
		% f	0,9 %	1,8 %	1,3 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo do 2 dni v tednu.	f	25	14	39	
		% f	22,3 %	12,6 %	17,5 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo 3 dni v tednu ali več.	f	24	26	50	
		% f	21,4 %	23,4 %	22,4 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma.	f	61	64	125	
		% f	54,5 %	57,7 %	56,1 %	
	Skupaj	f	112	111	223	
		% f	100,0 %	100,0 %	100,0 %	

Vir: lastno delo.

Pri spremenljivki **izobrazba** je hi-kvadrat znašal 7,238 in prav tako ni statistično značilen (sig. > 0,05), kar pomeni, da v razmerju med delom od doma ter delom na lokaciji in izobrazbo ne najdem statistično značilne povezanosti. V tabeli 9 je s številom 1 pri izobrazbi označena končana poklicna šola, s številom 2 končana srednja šola, s številom 3 končana višja ali visoka šola in s 4 magisterij oz. doktorat.

Tabela 9: Hi-kvadrat test med spremenljivkama videnje lokacije dela v prihodnosti in izobrazba

			Izobrazba				Skupaj	χ^2 (sig.)
			1	2	3	4		
V splošnem vidim prihodnost dela kot:	Delo opravljati v celoti na lokaciji.	f	0	1	3	2	6	7,238 (0,841)
		% f	0,0 %	4,8 %	2,6 %	2,3 %	2,7 %	
	Delo opravljati v celoti na daljavo.	f	0	0	2	1	3	
		% f	0,0 %	0,0 %	1,8 %	1,2 %	1,3 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo do 2 dni v tednu.	f	1	4	21	13	39	
		% f	50,0 %	19,0 %	18,4 %	15,1 %	17,5 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo 3 dni v tednu ali več.	f	0	3	31	16	50	
		% f	0,0 %	14,3 %	27,2 %	18,6 %	22,4 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma.	f	1	13	57	54	125	
		% f	50,0 %	61,9 %	50,0 %	62,8 %	56,1 %	
Skupaj		f	2	21	114	86	223	
		% f	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	

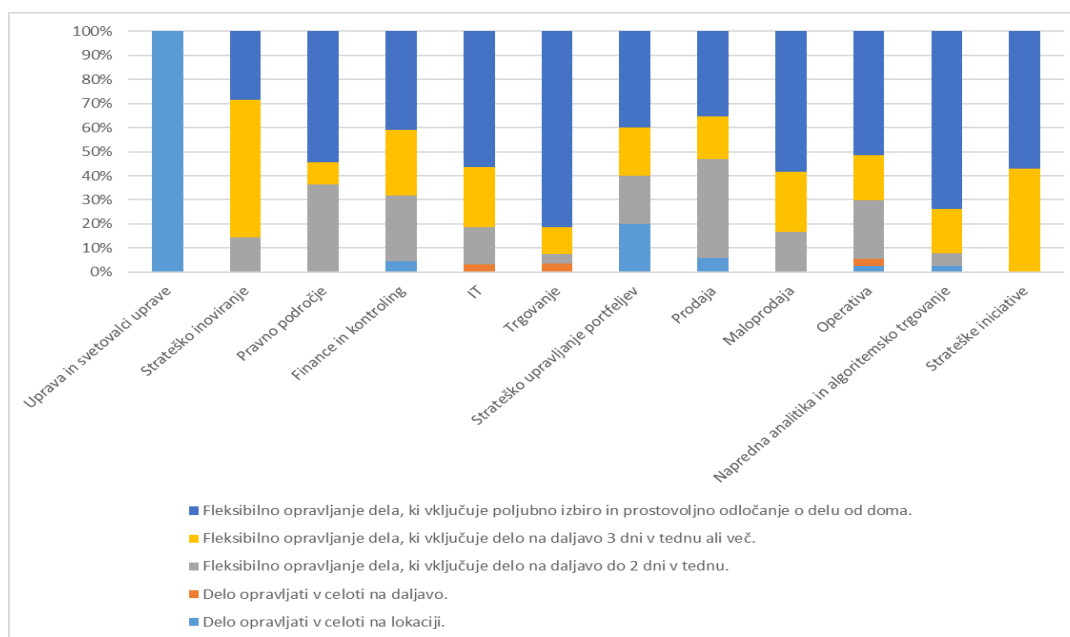
Vir: lastno delo.

Pri osebni značilnosti **področja dela** anketiranca je bila ugotovljena statistično značilna povezanost med željo po delu od doma ali na lokaciji in področjem dela. Hi-kvadrat znaša 88,938 in je statistično značilen (sig. < 0,05), kar pomeni, da v razmerju med delom od doma in delom na lokaciji ter področjem dela ni statistično značilne povezanosti. Vsi anketiranci, zaposleni v upravi in kot svetovalci uprave, si delo želijo opravljati v celoti na lokaciji (100 %), je pa potrebno upoštevati, da je bil odgovor samo eden (glej Sliko 14).

Večina anketirancev, zaposlenih v strateškem inoviranju, si želi fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo 3 dni v tednu ali več (57,1 %). Večina anketirancev zaposlenih na pravnem področju (54,5 %), v financah in kontrolingu (40,9 %), v IT (56,3 %), v trgovanju (81,5 %), v strateškem upravljanju portfeljev (40 %), v maloprodaji (58,3 %), v operativi (51,4 %), v napredni analitiki in algoritemskem trgovanju (73,7 %) in v strateških iniciativah (57,1 %) si želi fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma. Kot lahko vidimo iz podatkov, imata največjo željo po poljubni izbiri dela od doma oddelka trgovanje in analitika ter algoritemsko trgovanje. Večina anketirancev, ki pa so zaposleni v prodaji, si želijo fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo do 2 dni v tednu.

Skupno si tako 125 zaposlenih v podjetju, kar predstavlja tudi več kot polovico vprašanih (56,1 %), želi delo v prihodnosti opravljati fleksibilno, kar vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma. 22,4 % zaposlenih si želi delo opravljati 3 dni v tednu ali več, 17,5 % do 2 dni v tednu, samo 1,3 % si želi delo opravljati v celoti na daljavo, 2,7 %, ki predstavlja vzorec 6-ih zaposlenih, pa si želi delo opravljati v celoti na lokaciji.

Slika 14: Razmerje med delom od doma in delom na lokaciji v povezavi s področjem dela



Vir: lastno delo.

Pri osebni značilnosti **delovne dobe** zaposlenega v podjetju je hi-kvadrat znašal 8,886 in ni bil statistično značilen (sig. > 0,05), kar pomeni, da se v razmerju med delom od doma in delom na lokaciji ter delovno dobo ne obstaja statistično značilna povezanost (Tabela 10).

Tabela 10: Hi-kvadrat test med spremenljivkama videnje lokacije dela v prihodnosti in delovne dobe

			Koliko časa ste že v podjetju ?					Skupaj	χ^2 (sig.)
			Do 1 leto	1–3 leta	4–7 let	8–10 let	11–15 let		
V splošnem vidim prihodnost dela kot:	Delo opravljati v celoti na lokaciji.	f	1	2	2	0	1	6	8,886 (0,918)
		% f	1,9 %	2,9 %	3,2 %	0,0 %	4,2 %	2,7 %	
	Delo opravljati v celoti na daljavo.	f	0	1	2	0	0	3	
		% f	0,0 %	1,4 %	3,2 %	0,0 %	0,0 %	1,3 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo do 2 dni v tednu.	f	8	14	9	1	7	39	
		% f	15,4 %	20,3 %	14,5 %	6,3 %	29,2 %	17,5 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo 3 dni v tednu ali več.	f	12	16	13	4	5	50	
		% f	23,1 %	23,2 %	21,0 %	25,0 %	20,8 %	22,4 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma.	f	31	36	36	11	11	125	
		% f	59,6 %	52,2 %	58,1 %	68,8 %	45,8 %	56,1 %	
Skupaj		f	52	69	62	16	24	223	
		% f	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	

Vir: lastno delo.

Prav tako ni bila ugotovljena statistična značilna povezanost v razmerju med delom od doma in delom na lokaciji ter spremenljivko **regije prebivališča**, kjer je hi-kvadrat znašal 27,025 in ni bil statistično značilen (sig. = 0,860, kar je več kot 0,05). V tabeli 11 je bila s številom 1 pri regiji prebivališča označena Podravska statistična regija; 2 – Savinjska statistična regija; 3 – Zasavska statistična regija; 4 – Posavska statistična regija; 5 – Jugovzhodna statistična Slovenija; 6 – Primorsko-Notranjska statistična regija; 7 –

Obalno-Kraška statistična regija; 8 – Goriška statistična regija; 9 – Gorenjska statistična regija; 10 – Osrednjeslovenska statistična regija.

Tabela 11: Hi-kvadrat test med spremenljivkama videnje lokacije dela v prihodnosti in regije prebivališča

			V splošnem vidim prihodnost dela kot:										Skupaj		χ^2 (sig.)
			Delo opravljati v celoti na lokaciji.		Delo opravljati v celoti na daljavo.		Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo do 2 dni v tednu.		Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo 3 dni v tednu ali več.		Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma.				
			f	% f	f	% f	f	% f	f	% f	f	% f	f	% f	
V kateri regiji prebivate ?	1	0	0,0 %	0	0,0 %	1	25,0 %	1	25,0 %	2	50,0 %	4	100,0 %	27,025 (0,860)	
	2	1	14,3 %	0	0,0 %	2	28,6 %	1	14,3 %	3	42,9 %	7	100,0 %		
	3	0	0,0 %	0	0,0 %	2	66,7 %	0	0,0 %	1	33,3 %	3	100,0 %		
	4	0	0,0 %	0	0,0 %	3	25,0 %	1	8,3 %	8	66,7 %	12	100,0 %		
	5	0	0,0 %	1	14,3 %	1	14,3 %	2	28,6 %	3	42,9 %	7	100,0 %		
	6	0	0,0 %	0	0,0 %	1	25,0 %	0	0,0 %	3	75,0 %	4	100,0 %		
	7	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	25,0 %	3	75,0 %	4	100,0 %		
	8	1	2,7 %	1	2,7 %	7	18,9 %	7	18,9 %	21	56,8 %	37	100,0 %		
	9	0	0,0 %	0	0,0 %	1	11,1 %	3	33,3 %	5	55,6 %	9	100,0 %		
	10	4	2,9 %	1	0,7 %	21	15,4 %	34	25,0 %	76	55,9 %	136	100,0 %		
Skupaj		6	2,7 %	3	1,3 %	39	17,5 %	50	22,4 %	125	56,1 %	223	100,0 %		

Vir: lastno delo.

Enako velja za osebne značilnosti **statusa v podjetju**, kjer je hi-kvadrat znašal 5,103 in ni bil statistično značilen (sig. = 0,746 > 0,05).

Tabela 12: Hi-kvadrat test med spremenljivkama videnje lokacije dela v prihodnosti in statusa v podjetju

			Kakšen je vaš status v podjetju?			Skupaj	χ^2 (sig.)
			Manager (direktor, vodja službe ali vodja oddelka)	Vodja ekipe	Sodelavec		
V splošnem vidim prihodnost dela kot:	Delo opravljati v celoti na lokaciji.	f	1	0	5	6	5,103 (0,746)
		% f	5,9 %	0,0 %	2,8 %	2,7 %	
	Delo opravljati v celoti na daljavo.	f	0	0	3	3	
		% f	0,0 %	0,0 %	1,7 %	1,3 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo do 2 dni v tednu.	f	5	5	29	39	
		% f	29,4 %	17,9 %	16,3 %	17,5 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo 3 dni v tednu ali več.	f	2	8	40	50	
		% f	11,8 %	28,6 %	22,5 %	22,4 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma.	f	9	15	101	125	
		% f	52,9 %	53,6 %	56,7 %	56,1 %	
Skupaj		f	17	28	178	223	
		% f	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	

Vir: lastno delo.

Pri osebni značilnosti **starostnih skupin** anketirancev nisem dobil pozitivnega rezultata. Hi-kvadrat je znašal 14,426 in sig. = 0,071, kar je več od 0,05 in pomeni, da ne moremo statistično trditi, da prihaja do povezanosti med spremenljivkami.

Tabela 13: Hi-kvadrat test med spremenljivkama videnje lokacije dela v prihodnosti in starostnimi skupinami

			Starostne skupine			Skupaj	χ^2 (sig.)
			Pod 30 let	30-40 let	40 let ali več		
V splošnem vidim prihodnost dela kot:	Delo opravljati v celoti na lokaciji.	f	1	1	4	6	14,426 (0,071)
		%	1,3 %	0,9 %	11,8 %	2,7 %	
	Delo opravljati v celoti na daljavo.	f	1	2	0	3	
		%	1,3 %	1,8 %	0,0 %	1,3 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo do 2 dni v tednu.	f	13	21	5	39	
		%	17,1 %	18,6 %	14,7 %	17,5 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo 3 dni v tednu ali več.	f	15	26	9	50	
		%	19,7 %	23,0 %	26,5 %	22,4 %	
	Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma.	f	46	63	16	125	
		%	60,5 %	55,8 %	47,1 %	56,1 %	
	Skupaj	f	76	113	34	223	
		%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	

Vir: lastno delo.

Ker sem ugotovil statistično značilno povezanost samo pri starostnih skupinah, sem želel še bolj podrobno preveriti statistične razlike za najbolj relevantno spremenljivko, ki je dobila tudi največ odgovorov izmed anketirancev, in sicer »fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma«. Zavedel sem jo kot samostojno v primerjavi z ostalimi in tako pogledal statistično povezanost spremenljivk. Tudi to ni pokazalo več statistično značilnih povezav, saj je bila ponovno edina statistično značilna povezanost z osebno značilnostjo področje dela (glej Prilogo 4).

4.2 Vpliv prostovoljnega odločanja o delu od doma na motivacijo pri delu v povezavi z osebnimi značilnostmi zaposlenega

S pomočjo dvosmerne multivariantne analize variance (v nadaljevanju MANOVA) sem preveril, kako prostovoljno odločanje o delu od doma v povezavi z osebnimi značilnostmi zaposlenega vpliva na motivacijo pri delu. Motivacijo pri delu sem merili z avtonomijo, obvladovanjem in namenom. Preveril sem kombinacijo prostovoljnega odločanja o delu od doma in vsemi osebnimi značilnostmi (spol, starostne skupine, izobrazba, področje dela, delovna doba, regija in status v podjetju) ter ugotovil, da ima statistično značilen vpliv ($\text{sig.} < 0,05$) le kombinacija prostovoljnega odločanja o delu od doma in starostnih skupin. V nadaljevanju sem izračunal MANOVO za prostovoljno odločanje o delu od doma in starostne skupine in ANOVO za avtonomijo, obvladovanje in namen ter prostovoljno odločanje o delu od doma.

Najvišje povprečje pri avtonomiji imajo anketiranci, ki pravijo, da skupaj z vodjo določijo, kako pogosto in katere dni delajo na daljavo, in so stari 40 let ali več (4,40), najnižje pa anketiranci, ki pravijo, da to določi vodja, in so stari med 30 in 40 let (3,17).

Najvišje povprečje pri obvladovanju imajo anketiranci, ki pravijo, da skupaj z vodjo določijo, kako pogosto in katere dni delajo na daljavo, in so stari 40 let ali več (4,38), najnižje pa anketiranci, ki pravijo, da to določi vodja, in so stari med 30 in 40 let (3,74).

Najvišje povprečje pri namenu imajo anketiranci, ki pravijo, da skupaj z vodjo določijo, kako pogosto in katere dni delajo na daljavo, in so stari 40 let ali več (4,40), najnižje pa anketiranci, ki pravijo, da to določi vodja, in so stari med 30 in 40 let (3,62).

Opazimo lahko, da se pri vseh podkonstruktih motivacije pojavi približno enak vzorec. Najbolj motivirane so osebe, ki delo od doma določijo skupaj z vodjo, in so stari več kot 40 let, najmanj pa osebe med 30 in 40 let, ki jim delo od doma določi vodja.

Tabela 14: Opisna statistika za avtonomijo, obvladovanje in namen glede na prostovoljno odločanje o delu od doma ter starostne skupine

	Kako pogosto in katere dni delam na daljavo:	Starostne skupine	Aritmetična sredina	Standardni odklon	N
Avtonomija	Določi vodja	Pod 30 let	3,92	0,66	16
		30–40 let	3,17	0,89	18
		40 let ali več	3,50	.	1
		Skupaj	3,52	0,85	35
	Predlagam sam	Pod 30 let	4,20	0,55	23
		30–40 let	3,98	0,75	42
		40 let ali več	3,96	0,58	23
		Skupaj	4,03	0,66	88
	Določiva skupaj z vodjo	Pod 30 let	4,04	0,48	37
		30–40 let	4,05	0,66	53
		40 let ali več	4,40	0,49	10
		Skupaj	4,08	0,59	100
	Skupaj	Pod 30 let	4,06	0,55	76
		30–40 let	3,88	0,79	113
		40 let ali več	4,08	0,59	34
		Skupaj	3,97	0,69	223

se nadaljuje

Tabela 14: Opisna statistika za avtonomijo, obvladovanje in namen glede na prostovoljno odločanje o delu od doma ter starostne skupine (nad.)

Obvladovanje	Določi vodja	Pod 30 let	4,34	0,57	16
		30–40 let	3,74	0,58	18
		40 let ali več	3,83	.	1
		Skupaj	4,02	0,63	35
	Predlagam sam	Pod 30 let	4,33	0,55	23
		30–40 let	4,10	0,55	42
		40 let ali več	4,19	0,45	23
		Skupaj	4,18	0,53	88
	Določiva skupaj z vodjo	Pod 30 let	4,35	0,48	37
		30–40 let	4,30	0,51	53
		40 let ali več	4,38	0,51	10
		Skupaj	4,33	0,50	100
	Skupaj	Pod 30 let	4,34	0,51	76
		30–40 let	4,14	0,57	113
		40 let ali več	4,24	0,47	34
		Skupaj	4,22	0,54	223
Namen	Določi vodja	Pod 30 let	4,22	0,74	16
		30–40 let	3,62	0,78	18
		40 let ali več	4,17	.	1
		Skupaj	3,91	0,80	35
	Predlagam sam	Pod 30 let	4,31	0,60	23
		30–40 let	4,12	0,64	42
		40 let ali več	4,34	0,46	23
		Skupaj	4,23	0,59	88
	Določiva skupaj z vodjo	Pod 30 let	4,38	0,48	37
		30–40 let	4,27	0,70	53
		40 let ali več	4,40	0,47	10
		Skupaj	4,33	0,60	100
	Skupaj	Pod 30 let	4,32	0,57	76
		30–40 let	4,11	0,72	113
		40 let ali več	4,35	0,45	34
		Skupaj	4,22	0,64	223

Vir: lastno delo.

Rezultati dvosmerne MANOVE so pokazali statistično značilno razliko v motivaciji pri avtonomiji, obvladovanju in namenu glede na starostne skupine, saj je bila statistična

značilnost nižja od 0,05. Prav tako je bila statistično značilna interakcija med avtonomijo dela in starostnimi skupinami (sig. < 0,05).

Tabela 15: Multivariatni testi za avtonomijo, obvladovanje in namen glede na prostovoljno odločanje o delu od doma ter starostne skupine

Efekt		Vrednost	F	Sig.	η^2
Intercept	Pillai's Trace	0,948	1285,338	0,000	0,948
	Wilks' Lambda	0,052	1285,338	0,000	0,948
	Hotelling's Trace	18,189	1285,338	0,000	0,948
	Roy's Largest Root	18,189	1285,338	0,000	0,948
Avtonomija dela	Pillai's Trace	0,040	1,436	0,199	0,020
	Wilks' Lambda	0,961	1,436	0,199	0,020
	Hotelling's Trace	0,041	1,437	0,199	0,020
	Roy's Largest Root	0,035	2,508	0,060	0,034
Starostne skupine	Pillai's Trace	0,070	2,559	0,019	0,035
	Wilks' Lambda	0,931	2,573	0,019	0,035
	Hotelling's Trace	0,074	2,586	0,018	0,035
	Roy's Largest Root	0,064	4,551	0,004	0,060
Avtonomija dela * Starostne skupine	Pillai's Trace	0,073	1,342	0,040	0,024
	Wilks' Lambda	0,928	1,348	0,046	0,025
	Hotelling's Trace	0,077	1,352	0,045	0,025
	Roy's Largest Root	0,060	3,210	0,014	0,057
a. Design: Intercept + Avtonomija dela + Starostne skupine + Avtonomija dela * Starostne skupine					

Vir: lastno delo.

Avtonomija dela ima statistično značilen vpliv na motivacijo, ki izvira iz avtonomije, saj je statistična značilnost nižja od 0,05. Starostne skupine in interakcija med avtonomijo dela ter starostnimi skupinami imajo statistično značilen vpliv na vse tri motivacijske elemente, in sicer avtonomijo, obvladovanje in namen (sig. < 0,05).

Tabela 16: Test efekta med subjekti

Vir	Odvisna spremenljivka	Tip III vsote kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.	η^2
Popravljen Model	Avtonomija	15,431 ^a	8	1,929	4,569	0,000	0,146
	Obvladovanje	6,761 ^b	8	0,845	3,112	0,002	0,104
	Namen	8,869 ^c	8	1,109	2,845	0,005	0,096
Intercept	Avtonomija	902,011	1	902,011	2136,865	0,000	0,909
	Obvladovanje	1026,836	1	1026,836	3781,322	0,000	0,946
	Namen	1040,746	1	1040,746	2671,322	0,000	0,926
Avtonomija dela	Avtonomija	2,950	2	1,475	3,495	0,032	0,032
	Obvladovanje	1,342	2	0,671	2,471	0,087	0,023
	Namen	0,978	2	0,489	1,255	0,287	0,012
Starostne skupine	Avtonomija	4,007	2	2,003	4,746	0,010	0,042
	Obvladovanje	3,440	2	1,720	6,334	0,002	0,056
	Namen	3,722	2	1,861	4,777	0,009	0,043
Avtonomija dela * Starostne skupine	Avtonomija	4,761	4	1,190	2,820	0,026	0,050
	Obvladovanje	1,941	4	0,485	1,787	0,033	0,032
	Namen	1,551	4	0,388	0,995	0,041	0,018
a. $R^2 = 0,146$ (Prilagojen $R^2 = 0,114$)							
b. $R^2 = 0,104$ (Prilagojen $R^2 = 0,071$)							
c. $R^2 = 0,096$ (Prilagojen $R^2 = 0,062$)							

Vir: lastno delo.

Da bi preveril statistično zanesljivost povezave med spremenljivkami motivacije in prostovoljnim odločanjem o delu na daljavo, sem najprej izvedel Levenov test enakosti varianc (glej Prilogo 2). Testi so bili statistično značilni ($\text{sig.} < 0,05$), kar pomeni, da so pri avtonomiji in namenu predpostavljene različne variance. Pri obvladovanju pa Levenovi testi niso statistično značilni ($\text{sig.} > 0,05$), kar pomeni, da so predpostavljene enake variance. Nato sem naredil test ANOVE, ki je pokazal statistično značilnost pri avtonomiji, obvladovanju in namenu ($\text{sig.} < 0,05$), kar pomeni, da obstajajo statistično značilne razlike glede na prostovoljno odločanje o delu od doma (Tabela 17).

Tabela 17: ANOVA za avtonomijo, obvladovanje in namen glede na prostovoljno odločanje o delu od doma

		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
Avtonomija	Med skupinami	8.702	2	4.351	9.861	0.000
	Znotraj skupin	97.062	220	0.441		
	Skupaj	105.764	222			
Obvladovanje	Med skupinami	2.714	2	1.357	4.804	0.009
	Znotraj skupin	62.159	220	0.283		
	Skupaj	64.873	222			
Namen	Med skupinami	4.479	2	2.239	5.614	0.004
	Znotraj skupin	87.764	220	0.399		
	Skupaj	92.243	222			

Vir: lastno delo.

Na podlagi zanesljivosti ANOVE lahko sedaj pogledamo opisno statistiko za podkonstrukte motivacije v povezavi s prostovoljnim odločanjem o delu od doma. Opazimo lahko, da imajo največjo povprečno vrednost pri vseh treh podkonstruktih motivacije anketiranci, ki delo od doma določijo skupaj z vodjo, najnižjo pa tisti, ki pravijo, da jim to določi vodja sam (Tabela 18).

Tabela 18: Opisne statistike za avtonomijo, obvladovanje in namen glede na prostovoljno odločanje o delu od doma

		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Avtonomija	Določi vodja	35	3,52	0,85
	Predlagam sam	88	4,03	0,66
	Določiva skupaj z vodjo	100	4,08	0,59
	Skupaj	223	3,97	0,69
Obvladovanje	Določi vodja	35	4,02	0,64
	Predlagam sam	88	4,18	0,53
	Določiva skupaj z vodjo	100	4,33	0,50
	Skupaj	223	4,22	0,54
Namen	Določi vodja	35	3,91	0,80
	Predlagam sam	88	4,23	0,59
	Določiva skupaj z vodjo	100	4,33	0,60
	Skupaj	223	4,22	0,65

Vir: lastno delo.

4.3 Vpliv večinskega dela od doma na motivacijo pri delu

Za namen tretjega raziskovalnega vprašanja sem, enako kot pri drugem, najprej s pomočjo dvosmerne MANOVE preveril, kako večinsko delo od doma (vsaj 3 dni na teden) v povezavi z osebnimi značilnostmi zaposlenega vpliva na motivacijo pri delu. Motivacijo pri delu sem meril z avtonomijo, obvladovanjem in namenom. Preveril sem kombinacijo večinskega dela od doma (vsaj 3 dni na teden) in vseh osebnih značilnosti (spol, starostne skupine, izobrazba, področje dela, delovna doba, regija in status v podjetju) in ugotovil, da nima statistično značilnega vpliva ($\text{sig.} > 0,05$) nobena izmed kombinacij (Priloga 3).

Po izvedenih Levenovih testih, kjer sem pri izračunu uporabil povprečne vrednosti, sem ugotovil, da testni niso statistično značilni, saj je bila sig. višja od 0,05, kar pomeni, da so predpostavljene homogene (enake) variance (glej Prilogo 2).

Tudi ANOVA ni pokazala statistične značilnosti pri avtonomiji, obvladovanju in namenu ($\text{sig.} > 0,05$), kar pomeni, da ne obstajajo statistično značilne razlike glede na pogostost dela od doma. Statistično tako ne moremo trditi, da obstajajo značilne razlike pri motivaciji glede na pogost dela od doma pri zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi.

Tabela 19: ANOVA za avtonomijo, obvladovanje in namen glede na pogostost dela od doma

		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
Avtonomija	Med skupinami	1,816	3	0,605	1,275	0,284
	Znotraj skupin	103,948	219	0,475		
	Skupaj	105,764	222			
Obvladovanje	Med skupinami	1,148	3	0,383	1,315	0,270
	Znotraj skupin	63,726	219	0,291		
	Skupaj	64,873	222			
Namen	Med skupinami	1,693	3	0,564	1,365	0,254
	Znotraj skupin	90,550	219	0,413		
	Skupaj	92,243	222			

Vir: lastno delo.

5 DISKUSIJA

5.1 Glavne ugotovitve

Na podlagi raziskave, ki smo jo opravili skupaj s podjetjem, mi je uspelo odgovoriti na vsa 3 raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavil. Največji fokus je bil na razumevanju dela od doma in odločanju o izbiri lokacije dela v povezavi z motivacijo pri delu, ob katerem smo želeli ugotoviti, če tudi katere osebne lastnosti vplivajo na omenjene konstrukte.

Pri prvem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, kako zaposleni oz. anketiranci vidijo delo od doma v prihodnosti. Anketno vprašanje je bilo zastavljeno na način, da ni preveč provokativno, zato nismo spraševali neposredno po želji o delu na daljavo, temveč o tem, kako zaposleni vidi delo od doma v prihodnosti. Nato smo na podlagi osebnostnih značilnosti zaposlenih, ki smo jih izbrali kot demografske značilnosti pri anketnem vprašalniku, preverili statistično značilnost povezanosti spremenljivk.

Izmed vseh sedmih osebnih značilnosti anketirancev sem lahko statistično potrdil le povezavo med željo o delu od doma v prihodnosti ter področjem dela zaposlenega. Ugotovil sem statistično povezanost med spremenljivkama, pri čemer je rezultat pokazal, da si več kot polovica (57,1 %) vseh zaposlenih želi delo v prihodnosti upravljati po lastni izbiri, bodisi od doma ali na lokaciji. Dobljen rezultat lahko pojasnujemo z izpolnjevanjem vseh treh motivacijskih elementov, in sicer avtonomije, obvladovanja in rasti. Za izpolnjevanje avtonomije je potrebno zaposlenemu omogočiti prostovoljno izbiro o delu od doma. Pri obvladovanju je pomembno, da ima zaposleni občutek, da je vključen v dobro strukturirano okolje, ki ponuja optimalne izzive ter priložnost za rast. Tako morajo podjetja svojim zaposlenim omogočiti poljubno izbiro za delo od doma, če želijo ostati konkurenčna in vzpodbujati rast podjetja. Za izpolnjevanje namena pa mora imeti zaposleni občutek pripadnosti in povezanosti s podjetjem, pri čemer poljubna in prostovoljna izbira o delu od doma vsekakor zaposlenemu prinese občutek delne pripadnosti in bližine.

V drugem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, kako je prostovoljno odločanje o delu od doma povezano z motivacijo, če upoštevamo osebne značilnosti zaposlenega. Pri tem je bilo ključno vprašanje o avtonomiji izbire dela ter povezavi z motivacijskimi elementi avtonomije, obvladovanja in namena. Najprej sem s pomočjo MANOVE preveril povezavo med vprašanjem, kjer sem anketirance spraševal po tem, kako pogosto delajo od doma in kdo jim določa lokacijo dela, ter osebnimi značilnosti in kako to vpliva na motivacijo pri delu.

Statistično značilna je bila le kombinacija prostovoljnega odločanja in starostnih skupin. Rezultat je pokazal, da so pri delu najbolj motivirane osebe, ki delo od doma določijo

skupaj z vodjo in so stari več kot 40 let, najmanj pa osebe, stare med 30 in 40 let, ki jim delo od doma določi vodja.

Nato sem preveril veljavnost motivacije in konstruktov motivacije – avtonomije, obvladovanja in namena, kjer sem s pomočjo Levenovega testa enakosti varianc dobil rezultat, ki je pokazal, da so pri podkonstruktih avtonomija in namen predpostavljene različne variance, pri podkonstruktu obvladovanje pa enake. Sledila je analiza same povezave med avtonomijo odločanja o delu od doma in motivacijo, kjer sem ugotovil, da imajo najvišjo motivacijo pri avtonomiji, obvladovanju in namenu zaposleni, ki delo od doma določijo skupaj z vodjo, najnižjo pa tisti, ki pravijo, da jim to določi vodja sam.

Raziskovalno vprašanje je tako pokazalo vpliv avtonomije odločanja na vire motivacije, pri čemer lahko vidimo, da so zaposleni, ki jim pogostost in lokacijo dela določa vodja, manj motivirani kot tisti, ki se za pogostost in lokacijo odločijo bodisi sami ali pa skupaj z vodjo.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju me je zanimala povezava med pogostostjo dela od doma, osebnimi značilnostmi in vplivom na motivacijo. Predvsem me je zanimalo, kako pogostost dela od doma vpliva na motivacijo pri delu. Rezultati niso pokazali nobene statistično značilne povezanosti med katero koli od osebnih značilnosti in pogostostjo dela od doma. Prav tako rezultati niso pokazali statistično značilne povezanosti med pogostostjo dela od doma in vplivom na motivacijo, zato na podlagi vzorca v tem podjetju ne moremo trditi, da so zaposleni, ki od doma delajo pogosteje, pri delu bolj motivirani kot zaposleni, ki delo od doma opravljajo izključno na lokaciji.

5.2 Priporočila za teorijo in prakso

Na podlagi opravljene raziskave sem ugotovil, da si večina zaposlenih želi v prihodnosti poljubne izbire pri določitvi lokacije opravljanja dela. Prav tako je zaposlenim pomembno, da imajo vsaj nekaj avtonomije pri izbiri tega kje bodo opravljali delo, saj so tako pri vseh treh konstruktih motivacije (avtonomija, obvladovanje in namen) tudi bolj motivirani. Iz opravljene raziskave lahko trdim, da je še vedno pomembno, da imajo zaposleni možnost delo opravljati od doma kot tudi na lokaciji, zato ni dobro, da se organizacije odločijo samo za izključno eno ali drugo.

Pomembno je, da se ohranja delovni prostor, kamor se zaposleni lahko odpravijo, ko si to želijo, bodisi zaradi druženja s sodelavci, umika pred domačim okoljem, uvajanja ob zaposlitvi ali pridobivanja novih izkušenj od drugih sodelavcev ter drugih razlogov, zaradi katerih bi si zaposleni želeli priti na lokacijo. Istočasno je pomembno, da imajo zaposleni možnost opravljanja dela od doma zaradi prihranka časa pri vožnji v službo in nazaj, prihranka denarja zaradi domače kuhinje, več miru zaradi manj motečih dejavnikov in drugih razlogov, zaradi katerih se zaposleni raje odločijo ostati in delo opraviti kar

doma. Prav tako je pomembno, da se menedžerji ali vodje služb zavedajo pomena avtonomije zaposlenega, ki je pomembna za ohranjanje višjega nivoja motivacije na vseh treh elementih – avtonomije, obvladovanja in namena. Posledično je pomembno, da se pri izbiri lokacije dela vključuje zaposlenega, da se lokacijo dela določi skupaj s pomočjo dialoga, ne pa na način, da bi lokacijo dela izbral izključno vodja. Tako se ohranja vsaj delna avtonomija zaposlenega, kar prinaša višjo motivacijo pri delu, posledično tudi boljše rezultate in višjo produktivnost.

Na podlagi raziskave je bilo ugotovljeno, da pogostost dela od doma ne vpliva na raven motivacije zaposlenega. Zaposleni, ki nikoli sploh niso delali od doma in tega ne poznajo, imajo tako lahko enako stopnjo motivacije kot tisti, ki delo od doma poznajo. Potrebno pa se je zavedati, da si zaposleni, ki so že kdaj delali od doma in delo od doma poznajo, želijo imeti možnost v prihodnosti delo opravljati hibridno. Priporočilo za organizacije je, da med zaposlenimi, ki delo od doma poznajo, ohranijo željo po hibridnem delu.

5.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Raziskava ima lahko, kot tudi veliko drugih empiričnih raziskav, določene omejitve, ki vplivajo na končni rezultat. Anketa je bila izvedena elektronsko, kar lahko vpliva na napačno razumevanje vprašanj.

Raziskava je bila omejena samo na izbrano podjetje, ki ima lahko specifičen način poslovanja in vodenja svojih zaposlenih, zaradi česar lahko pride do različnih rezultatov kot morebiti v drugem podjetju. Ne morem posploševati, da veljajo rezultati za celotno populacijo, saj je anketiranje potekalo po principu snežne kepe. Anketo sem izvedel v dokaj kratkem času (2 tedna), zato lahko samo sklepam, da ti rezultati veljajo na splošno.

Velika večina anketirancev je bila iz Osrednjeslovenske statistične regije, zelo malo pa jih je bilo iz ostalih regij, kar bi tudi lahko privedlo do zanimivih ugotovitev. Večina vprašanj je temeljila na osebni mnenju anketirancev, kar lahko privede do pristranskosti rezultatov. Zato lahko samo predvidevam, da so bili anketiranci pri reševanju anketnega vprašalnika odkriti. Ena izmed omejitev raziskave je bila tudi dolžina anketnega vprašalnika, saj si podjetje ni želelo postaviti predolgega anketnega vprašalnika zaradi želje po čim višji udeležbi. Ker je podjetje poleg mojih pripravilo tudi nekaj svojih vprašanj, sem bil tako nekoliko omejen na postavljanje obsežnejših ali temeljitejših vprašanj.

Zanimivo bi bili raziskavo nadgraditi na način, pri katerem bi pri posameznikih obravnavali velikih pet faktorjev osebnosti in takšne osebne značilnosti primerjali z motivacijo pri delu bodisi na lokaciji ali od doma. Tako bi lahko dobili vpogled v razlike v motivaciji pri delu od doma glede na nekoliko drugače aspekte posameznikovih osebnih značilnosti. Prav tako bi raziskavo nadgradil s sodelovanjem več posameznikov iz

različnih podjetij, pri čemer bi lahko dobil boljši vzorec populacije še iz drugih podjetij in tako primerjal motivacijo zaposlenih v odnosu do avtonomije in dela od doma.

SKLEP

Pandemija COVID-19 je prinesla številne spremembe na področju ureditve dela zlasti zaradi naprednih in uporabnih tehnologij ter tehnoloških programov, ki se vsako leto bolj razvijajo in uporabljajo. Podjetja so se zaradi ukrepov morala prilagoditi in svojim zaposlenim omogočiti delo od doma, da ne bi prihajalo do zastojev v produktivnosti zaradi morebitnih okužb in bolezni. V magistrskem delu sem se tako odločil raziskovati, kako delo od doma ter avtonomija po izbiri ureditve dela v povezavi z določenimi osebnostnimi značilnostmi vplivata na motivacijo pri delu.

V uvodnem delu sem si zastavil tri raziskovalna vprašanja, s pomočjo katerih sem v empiričnem delu preverjal povezave med delom od doma, osebnimi značilnostmi, avtonomijo pri izbiri ureditve dela in motivacijo. Pregledal sem veliko domače in tuje literature o delu od doma in motivaciji zaposlenih, s pomočjo katere sem si nato pomagal zastaviti empirično analizo in odgovarjati na raziskovalna vprašanja. Za namene empiričnega dela magistrskega dela sem se povezal s podjetjem, ki želi ostati anonimno. S skupnim sodelovanjem smo pripravili in zasnovali anketni vprašalnik, ki smo ga nato preko internega kanala podjetja objavili za reševanje. Na osnovi dovolj velikega vzorca sem uspel potrditi, da si več kot polovica zaposlenih v podjetju delo v prihodnosti predstavlja na način, pri katerem bi si zaposleni lahko sam izbral, katere dni bi delo opravljal od doma in katere dni na lokaciji.

Raziskava je pokazala tudi, da je pomembno, da ima zaposleni možnost po prostovoljni izbiri ureditve dela, saj to zvišuje vse tri konstrukte motivacije, in sicer avtonomijo, obvladovanje in namen, vse to pa lahko posledično preko višje produktivnosti ali zavzetosti vpliva na rezultate in uspešnost podjetja. Analiza ni pokazala statistično značilne povezave, kjer bi lahko trdili, da so zaposleni, ki več delajo od doma, bolj motivirani kot tisti, ki svoje delo v večji meri opravljajo na lokaciji. Ocenjujem, da je to posledica raznolikosti posameznikov, pri čemer določeni potrebujejo socialni stik ali zamenjavo okolja, da so lahko pri delu bolj motivirani in produktivni. Prav tako zaposleni, ki niso nikoli delali od doma, s tem nimajo izkušenj in tako pri svojem delu ne morejo biti zaradi tega manj motivirani.

Delo od doma je postala nova praksa, ki se je morajo podjetja posluževati, v kolikor želijo ostati konkurenčna, hkrati pa se zavedati, da je potrebno ohranjati tudi delovne prostore, kjer se imajo zaposleni možnost umakniti od domačega okolja, podružiti s sodelavci in ohranjati socialne stike ter odnose. Organizacije morajo tako, če želijo ohranjati visoko raven motivacije pri zaposlenih, omogočiti prostovoljno odločitev o lokaciji opravljanja njihovega dela, saj zaposleni sam zase najbolj ve, kateri dan in kdaj mu določen način

opravljanja dela najbolj ustreza. Zaključim lahko, da sem z raziskavo zadovoljen, da sem uspel dobiti odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja ter hkrati uspel napisati določena priporočila za podjetja v praksi, saj je to konec koncev tudi ključno za rast produktivnosti in družbe same.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmad, A. R., Idris, M. T. M. & Hashim, M. H. (2013). A study of flexible working hours and motivation. *Asian Social Science*, 9(3), 208–215.
2. Ali, R. & Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International review of business research papers*, 5(4), 270–279.
3. Amzat, I. H., Don, Y., Fauzee, S. O., Hussin, F. & Raman, A. (2017). Determining Motivators and Hygiene Factors among Excellent Teachers in Malaysia: An Experience of Confirmatory Factor Analysis. *International Journal of Educational Management*, 31(2), 78–97.
4. Andrade, C. & Petiz Lousã, E. (2021). Telework and work–family conflict during COVID-19 lockdown in Portugal: The influence of job-related factors. *Administrative Sciences*, 11(3), 103.
5. Aten, J. (2019, 9. oktober). *Remote Working Isn't the Same as 'Working From Home.' Here's the Difference and Why It Matters to Your Business* [objava na blogu]. Pridobljeno 21. septembra 2022 iz <https://www.inc.com/jason-aten/remote-working-isnt-same-as-working-from-home-heres-difference-why-it-matters-to-your-business.html>
6. Aydın, A. & Tiryaki, S. (2018). Impact of performance appraisal on employee motivation and productivity in Turkish forest products industry: A structural equation modeling analysis. *Drvena industrija*, 69(2), 101–111.
7. Azmy, A., Risza, H. & Adhykusuma, A. (2022). Implications of work motivation, employee discipline, and compensation on employee performance while working from home at a digital marketing company. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 15(1), 13–36.
8. Bălăcescu, A., Pătrașcu, A. & Păunescu, L. M. (2021). Adaptability to Teleworking in European Countries. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 683–699.
9. Bao, L., Li, T., Xia, X., Zhu, K., Li, H. & Yang, X. (2022). How does working from home affect developer productivity?—A case study of Baidu during the COVID-19 pandemic. *Science China Information Sciences*, 65(4), 1–15.
10. Berlyn, S. (1960). Counselor or Clerk?. *The School Counselor*, 7(4), 84–86.
11. Bhumika. (2020). Challenges for work-life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting. *Gender in Management*, 35(7-8), 705–718.

12. Biasi, M. (2020). Covid-19 and labour law in Italy. *European Labour Law Journal*, 11(3), 306–313.
13. Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N. & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The lancet*, 395(10227), 912–920.
14. Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. & De Sio, S. (2021). Health and telework: New challenges after COVID-19 pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2).
15. Calder, B. J. & Staw, B. M. (1975). Self-perception of intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 31(4), 599.
16. Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T. & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88.
17. Chandler, S. (2022, 15. februar). *Working From Home: The Pros and Cons* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. oktobra 2022 iz <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/070715/pros-cons-working-home.asp>
18. Cook, J. (2021, 22. julij). *The Ultimate Guide to Working From Home* [objava na blogu]. Pridobljeno 21. septembra 2022 iz <https://www.investopedia.com/personal-finance/work-from-home-guide/>
19. Cucolaş, A. A. & Russo, D. (2022). The impact of working from home on the success of scrum projects: A multi-method study. *Journal of Systems and Software*, 111562.
20. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A. & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
21. de Macêdo, T. A. M., Cabral, E. L. D. S., Silva Castro, W. R., de Souza Junior, C. C., da Costa Junior, J. F., Pedrosa, F. M., ... & Másculo, F. S. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. *Work*, 66(4), 777–788.
22. European Agency for Safety and Health at Work. (2021). *Regulating telework in a post-COVID-19 Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union
23. European Commission. (2008). *Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Telework*. Brussels: Commission staff working paper
24. Eurostat. (2022). *Database*. Pridobljeno 9. oktobra 2022 iz https://ec.europa.eu/eurostat/data/database?node_code=lfsa_ehomp
25. Fard, H. D., Ghatari, A. R. & Hasiri, A. (2010). Employees morale in public sector: Is organizational trust an important factor. *European Journal of Scientific Research*, 46(3), 378–390.
26. Froiland, J. M. & Worrell, F. C. (2016). Intrinsic motivation, learning goals, engagement, and achievement in a diverse high school. *Psychology in the Schools*, 53(3), 321–336.

27. Fu, M., Kelly, J. A., Clinch, J. P. & King, F. (2012). Environmental policy implications of working from home: Modelling the impacts of land-use, infrastructure and socio-demographics. *Energy policy*, 47, 416–423.
28. Graham, M., Weale, V., Lambert, K. A., Kinsman, N., Stuckey, R. & Oakman, J. (2021). Working at home: The impacts of COVID 19 on health, family-work-life conflict, gender, and parental responsibilities. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(11), 938.
29. Hendrickx, F., Taes, S. & Wouters, M. (2020). Covid-19 and labour law in Belgium. *European Labour Law Journal*, 11(3), 276–285
30. Hunt, J. M. (1961). Intelligence and experience. *APA PsycNet*.
31. ILO. (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. Geneva: *International Labour Office*.
32. Inšpektorat Republike Slovenije za delo. (2023).
33. Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826.
34. Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A. & Saleem, I. (2021). Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
35. Jimenez, A., Boehe, D. M., Taras, V. & Caprar, D. V. (2017). Working across boundaries: Current and future perspectives on global virtual teams. *Journal of International Management*, 23(4), 341–349.
36. Kim, T., Mullins, L. B. & Yoon, T. (2021). Supervision of telework: a key to organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263–277.
37. Kissflow. (2020). *Remote Work vs Work From Home vs Flex Work vs Telecommuting: What's The Difference?* Pridobljeno 5. oktobra 2022 iz <https://kissflow.com/digital-workplace/remote-work/work-from-home-vs-remote-work-vs-flex-work-vs-telecommuting/>
38. Korzynski, P. (2013). Employee motivation in new working environment. *International journal of academic research*, 5(5).
39. Kumar, P. M. & Aithal, P. S. (2016). Working from Home-A Transition in the concept of Workplace. *International Journal of Current Research and Modern Education (IJCRME)* 1(1), 244–249.
40. Lizana, P. A., Vega-Fernandez, G., Gomez-Bruton, A., Leyton, B. & Lera, L. (2021). Impact of the COVID-19 Pandemic on Teacher Quality of Life: A Longitudinal Study from before and during the Health Crisis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3764.
41. Magnavita, N., Tripepi, G. & Chiorri, C. (2021). Telecommuting, off-time work, and intrusive leadership in workers' well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3330.

42. Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1–12.
43. McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American psychologist*, 20(5), 321.
44. Micaela, B. (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to Headlines. *Policy Commonc*. Pridobljeno 23. oktobra 2022 iz <https://policycommons.net/artifacts/1950578/telework-in-the-eu-before-and-after-the-covid-19/2702347/>
45. Nickerson, C. (2021, 1. december). *Differences of Extrinsic and Intrinsic Motivation* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. oktobra 2022 iz <https://www.simplypsychology.org/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation.html>
46. Oudeyer, P. Y. & Kaplan, F. (2009). What is intrinsic motivation? A typology of computational approaches. *Frontiers in neurorobotics*, 6.
47. Palumbo, R., Manna, R. & Cavallone, M. (2020). Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services. *The TQM Journal*, 33(4), 915-929 .
48. Putra, K. C., Pratama, T. A., Linggautama, R. A. & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). The impact of flexible working hours, remote working, and work life balance to employee satisfaction in banking industry during covid-19 pandemic period. *Journal of Business and Management Review*, 1(5), 341–353.
49. Račnik, M. (brez datuma). *Herzbergova teorija motivacije* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. oktobra 2022 iz <https://www.vodja.net/herzbergova-teorija-motivacije/>
50. Rajic, A. (2021, 22. februar). *Remote Work vs. Work From Home: All You Need To Know* [objava na blogu]. Pridobljeno 4. oktobra 2022 iz <https://www.gable.to/blog/post/remote-work-vs-work-from-home-all-you-need-to-know>
51. Rupietta, K. & Beckmann, M. (2016). Working from home. *Schmalenbach business review*, 70(1), 25–55.
52. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
53. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860.
54. Rynes, S. L., Gerhart, B. & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 381–394.

55. Saba, T., Bezu, S. & Hauder, M. (2021). New working arrangements. *Public Policy Forum*. Pridobljeno 4. oktobra 2022 iz <https://ppforum.ca/publications/new-working-arrangements/>
56. Sapfirova, A. A., Volkova, V. V. & Petrushkina, A. V. (2021). Impact of the Digital Economy on the Legal Regulation of Labor Relations and Protection of Labor Rights. *In Current Problems and Ways of Industry Development: Equipment and Technologies*, 719–725.
57. Senz, K. (2019, 29. julij). How Companies Benefit When Employees Work Remotely. *Harvard Business School*. Pridobljeno 21. septembra 2022 iz <https://hbswk.hbs.edu/item/how-companies-benefit-when-employees-work-remotely>
58. Strniša, K. (2017). 8 temeljnih psiholoških potreb. *Brst psihologija*. Pridobljeno 22. oktobra 2022 iz <https://www.brstpsihologija.si/temeljne-psiholoske-potrebe/>
59. Taylor, G., Jungert, T., Mageau, G. A., Schattke, K., Dedic, H., Rosenfield, S. & Koestner, R. (2014). A self-determination theory approach to predicting school achievement over time: The unique role of intrinsic motivation. *Contemporary educational psychology*, 39(4), 342–358.
60. Tinekaningrum, Y., Wibowo, K. A. & Mulyani, H. S. (2021). Pengaruh personal traits pegawai terhadap kepuasan kerja work from home (WFH) saat pandemi COVID-19. *Jurnal Sosioteknologi*, 124–131.
61. Türkes, M. C. & Vuță, D. R. (2022). Telework: Before and after COVID-19. *Encyclopedia*, 2, 1370–1383.
62. Valicon. (2021). *Delo od doma pred in med epidemijo*. Pridobljeno 6. decembra 2022 iz <https://www.valicon.net/sl/2021/04/delo-od-doma-pred-in-med-epidemijo/>
63. Van Der Lippe, T. & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79.
64. Ward, H. (2017). *The impact that working from home has on the overall motivation and performance levels of employees working within a banking organisation* (doktorska disertacija). Dublin: National College of Ireland.
65. White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297.
66. Yasenov, V. (2020). Who can work from home? *IZZA Discussion Papers*, 13197.
67. Yazdani, B. O., Yaghoubi, N. M. & Giri, E. S. P. (2011). Factors affecting the Empowerment of Employees. *European Journal of Social Sciences*, 20(2), 267–274.
68. Zamani, N. F. M., Hanafi, M., Ghani, M., Radzi, S. F. M., Rahmat, N. H., Kadar, N. S. A. & Azram, A. A. R. (2021). A study of work from home motivation among employees. *International Journal of Asian Social Science*, 11(8), 388–398.
69. Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B. & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51–68.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

v sklopu magistrskega dela, ki ga pripravlja Domen Pavlovič, študent magistrskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in na podlagi naše želje po boljšem razumevanju trenutnega hibridnega načina dela smo pripravili anketni vprašalnik, ki poleg demografskih vprašanj vsebuje še vprašanja, vezana na hibridno delo, motivacijo za delo ter psihološko varnost. Prosimo, da odgovorite na vsa vprašanja. Za izpolnitev vprašalnika boste potrebovali približno 7 minut.

Anketa je anonimna. Vaši odgovori na vprašanja in trditve, ki se shranjujejo v bazo odgovorov tako ne shranjujejo nobenih informacij, preko katerih bi vas bilo mogoče identificirati. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključnega pomena, zato se vam za vaš čas že vnaprej zahvaljujemo.

A) Demografski podatki

1. Spol

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

2. Starost

3. Izobrazba

- ☐ Končana osnovna šola
- ☐ Končana poklicna šola
- ☐ Končana srednja šola
- ☐ Končana višja ali visoka šola
- ☐ Magisterij, doktorat

4. Katero je vaše področje dela?

- ☐ Uprava in svetovalci uprave
- ☐ Strateško inoviranje
- ☐ Pravno področje
- ☐ Finance in kontroling

- IT
- Trgovanje
- Strateško upravljanje portfelijev
- Prodaja
- Maloprodaja
- Operativa
- Napredna analitika in algoritemsko trgovanje
- Strateške iniciative

5. Koliko časa ste že v podjetju?

- do 1 leto
- 1–3 leta
- 4–7 let
- 8–10 let
- 11–15 let

6. V kateri regiji prebivate?

- Pomurska statistična regija.
- Podravska statistična regija.
- Koroška statistična regija.
- Savinjska statistična regija.
- Zasavska statistična regija.
- Posavska statistična regija.
- Jugovzhodna statistična regija.
- Primorsko-Notranjska statistična regija.
- Obalno-Kraška statistična regija.
- Goriška statistična regija.
- Gorenjska statistična regija.
- Osrednjeslovenska statistična regija.

7. Kakšen je vaš status v podjetju?

- Manager (direktor, vodja službe ali vodja oddelka)
- Vodja ekipe (team lead)
- Sodelavec

B) Hibridno delo

8. Kako pogosto in katere dni delam na daljavo:

- Določi vodja
- Predlagam sam
- Določiva skupaj z vodjo

9. V splošnem vidim prihodnost dela kot:

- Delo opravljati v celoti na lokaciji
- Delo opravljati v celoti na daljavo
- Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo do 2 dni v tednu
- Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje delo na daljavo 3 dni v tednu ali več
- Fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma

10. Kako pogosto v obdobju zadnjih 6 mesecev delate na daljavo?

- Nikoli
- Nekajkrat na mesec
- 1–2 dni na teden
- 3–5 dni na teden

C) Motivacija zaposlenih

Spodje trditve se nanašajo na motivacijo za delo in sicer vsebujejo področje avtonomije, obvladovanje in smisel pri delu. Vprašanja so zbrana in prilagojena na osnovi vprašalnika Motivation Self Assessment. Pri vsaki trditvi označite, v kolikšni meri se strinjate z njo.

11. Avtonomija

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 – Se strinjam	5 – Popolnoma se strinjam
1. Imam možnost zastaviti/oblikovati cilje, za katere menim, da so najprimernejši za izpolnjevanje poslanstva in ciljev organizacije.					

2. Na delovnem mestu lahko svobodno izberem naloge, za katere menim, da bodo najbolj prispevale k izpolnitvi mojih ciljev.					
3. Cilje/naloge lahko opravljam tako, kot verjamem, da je najboljše.					
4. Pomembno lahko vplivam na to, kako se meri moja delovna uspešnost ali uspeh na delovnem mestu.					
5. Na delovnem mestu si lahko delo razporedim tako, kot menim, da je prav.					
6. Moja delovna uspešnost se meri glede na rezultate, ki jih dosegam in ne glede na čas, ki ga porabim, da dosežem te rezultate.					

12. Obvladovanje

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 – Se strinjam	5 – Popolnoma se strinjam
1. Cilji, ki jih imam zastavljene so povsem jasni.					

2. Od svojega vodje redno prejemam povratne informacije.					
3. Delo, ki ga opravljam, je sicer naporno, vendar se mi zdi, da sem ga sposoben/-na opravljati.					
4. Ko pri delu naletim na oviro, jo obravnavam, kot priložnost za izboljšanje.					
5. Zame je delo, ki ga opravljam, samoizpolnjujoče.					
6. Motivacija, da svoje delo opravljam vedno bolje, izhaja iz mene same/-ga.					

13. Smisel

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 – Se strinjam	5 – Popolnoma se strinjam
1. Pri delu imam zastavljene smiselne cilje.					
2. V delu, ki ga opravljam, vidim smisel in namen.					

3. Verjamem, da s svojim delom veliko prispevam k podjetju samem in/drugim zaposlenim v podjetju.					
4. Imam priložnosti, da lahko opravljam tiste vidike dela, za katere menim, da so najpomembnejši.					
5. Zdi se mi, da lahko pri svojem delu rastem, se učim in razvijam kot oseba.					
6. Ko govorim o zaposlenih v podjetju, pogosteje govorim o »nas« kot o »njih«.					

D) Psihološka varnost zaposlenih

Spodje trditve se nanašajo na zaznavanje psihološke varnosti pri delu. Vprašalnik je prilagojen na osnovi vprašalnika The Fearless Organization Scan. Ocenite vsako trditev tako, da izberete, v kolikšni meri se strinjate z njo.

14. Psihološka varnost zaposlenih

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 – Se strinjam	5 – Popolnoma se strinjam
1. Če v delovnem okolju naredim napako, mi je pogosto očitana.					

2. Zaposleni lahko izrazimo svoje pomisleke/težave in neprijetne teme/vprašanja.					
3. Če gre kaj narobe, vsi člani ekipe skupaj poiščemo razlog in vzrok.					
4. Drugi člani ekipe pozdravljajo moje ideje in se jim posvetijo.					
5. Ko sodelujem s sodelavci, so moje edinstvene veščine in talenti cenjeni in uporabljeni.					
6. Težko je prositi druge zaposlene za pomoč.					
7. Pri delu si prizadevamo odkriti temeljne predpostavke in poiskati protiargumente za teme, o katerih razpravljamo.					
8. V delovnem okolju čutim, da lahko brez težav tvegam oz. sprejemem tvegane odločitve.					
9. Zdi se mi, da lahko brez težav izrazim nove ideje, tudi če še ne gre za dokončno oblikovane načrte.					
10. Zaposleni v našem delovnem okolju včasih zavračajo druge, ker so drugačni.					
11. Nihče izmed sodelavcev se ne bi namenoma obnašal na način, da bi s tem spodkopal moja prizadevanja.					

Priloga 2: SPSS – Levenovi testi enakosti varianc

Tabela 1: Levenovi testi za avtonomijo, obvladovanje in namen glede na prostovoljno odločanje o delu od doma

		Levenova statistika	df1	df2	Sig.
Avtonomija	Aritmetična sredina	3,267	2	220	0,040
	Mediana	2,816	2	220	0,062
	Mediana s prilagojenimi df	2,816	2	199,387	0,062
	Obrezana aritmetična sredina	3,141	2	220	0,045
Obvladovanje	Aritmetična sredina	1,706	2	220	0,184
	Mediana	1,617	2	220	0,201
	Mediana s prilagojenimi df	1,617	2	211,205	0,201
	Obrezana aritmetična sredina	1,759	2	220	0,175
Namen	Aritmetična sredina	3,071	2	220	0,048
	Mediana	2,645	2	220	0,073
	Mediana s prilagojenimi df	2,645	2	211,030	0,073
	Obrezana aritmetična sredina	2,955	2	220	0,054

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Levenov test za avtonomijo, obvladovanje in namen glede na večinsko delo od doma (vsaj 3 dni na teden)

		Levenova statistika	df1	df2	Sig.
Avtonomija	Aritmetična sredina	1,815	3	219	0,145
	Mediana	1,572	3	219	0,197
	Mediana s prilagojenimi df	1,572	3	191,904	0,198
	Obrezana aritmetična sredina	1,635	3	219	0,182
Obvladovanje	Aritmetična sredina	0,343	3	219	0,794
	Mediana	0,350	3	219	0,789
	Mediana s prilagojenimi df	0,350	3	215,422	0,789
	Obrezana aritmetična sredina	0,333	3	219	0,802
Namen	Aritmetična sredina	1,049	3	219	0,372
	Mediana	0,860	3	219	0,463
	Mediana s prilagojenimi df	0,860	3	204,490	0,463
	Obrezana aritmetična sredina	0,997	3	219	0,395

Vir: lastno delo.

Priloga 3: SPSS – Multivariatne analize variance med subjekti

Tabela 3: Multivariatna analiza variance med osebnimi značilnostmi, avtonomijo dela ter motivacijo pri delu

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Avtonomija	69,130 ^a	133	0,520	1,263	0,119
	Obvladovanje	41,246 ^b	133	0,310	1,168	0,217
	Namen	56,284 ^c	133	0,423	1,047	0,411
Intercept	Avtonomija	821,377	1	821,377	1995,461	0,000
	Obvladovanje	948,105	1	948,105	3571,325	0,000
	Namen	974,049	1	974,049	2410,783	0,000
AvtonomijadelaŠifre SpolŠifre	*Avtonomija	0,982	2	0,491	1,193	0,308
	Obvladovanje	1,579	2	0,789	2,973	0,056
	Namen	1,547	2	0,774	1,915	0,153
AvtonomijadelaŠifre Starostne_skupine	*Avtonomija	3,847	3	1,282	3,115	0,030
	Obvladovanje	2,393	3	0,798	3,005	0,035
	Namen	1,023	3	0,341	0,844	0,044
AvtonomijadelaŠifre IzobrazbaŠifre	*Avtonomija	0,934	3	0,311	0,756	0,522
	Obvladovanje	0,109	3	0,036	0,137	0,938
	Namen	0,309	3	0,103	0,255	0,858

se nadaljuje

Tabela 3: Multivariatna analiza variance med osebnimi značilnostmi, avtonomijo dela ter motivacijo pri delu (nad.)

AvtonomijadelaŠifre	*Avtonomija	2,268	8	0,284	0,689	0,700
DelovnadobaŠifre	Obvladovanje	2,265	8	0,283	1,067	0,394
	Namen	2,081	8	0,260	0,644	0,739
AvtonomijadelaŠifre	*Avtonomija	0,007	1	0,007	0,017	0,897
StatusvpodjetjuŠifre	Obvladovanje	0,000	1	0,000	0,002	0,968
	Namen	0,090	1	0,090	0,222	0,639

a. R Squared = ,654 (Adjusted R Squared = ,136)

b. R Squared = ,636 (Adjusted R Squared = ,092)

c. R Squared = ,610 (Adjusted R Squared = ,028)

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Multivariatna analiza variance med osebnimi značilnostmi, avtonomijo dela ter motivacijo pri delu

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Avtonomija	70,320 ^a	126	0,558	1,512	0,017
	Obvladovanje	40,444 ^b	126	0,321	1,261	0,116
	Namen	58,796 ^c	126	0,467	1,339	0,067
Intercept	Avtonomija	774,081	1	774,081	2096,589	0,000
	Obvladovanje	926,224	1	926,224	3639,769	0,000
	Namen	920,950	1	920,950	2643,273	0,000

se nadaljuje

Tabela 4: Multivariatna analiza variance med osebnimi značilnostmi, avtonomijo dela ter motivacijo pri delu (nad.)

AvtonomijadelaŠifre	*Avtonomija	0,589	3	0,196	0,532	0,662
Starostne_skupine	Obvladovanje	1,175	3	0,392	1,539	0,209
	Namen	0,258	3	0,086	0,247	0,863
AvtonomijadelaŠifre	*Avtonomija	5,430	16	0,339	0,919	0,550
PodročjedelaŠifre	Obvladovanje	3,486	16	0,218	0,856	0,620
	Namen	4,126	16	0,258	0,740	0,747
AvtonomijadelaŠifre	*Avtonomija	1,037	6	0,173	0,468	0,831
RegijabivanjaŠifre	Obvladovanje	1,000	6	0,167	0,655	0,686
	Namen	1,048	6	0,175	0,501	0,806

a. R Squared = ,665 (Adjusted R Squared = ,225)

b. R Squared = ,623 (Adjusted R Squared = ,129)

c. R Squared = ,637 (Adjusted R Squared = ,161)

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Multivariatna analiza variance med osebnimi značilnostmi, pogostostjo dela od doma ter motivacijo pri delu

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Avtonomija	75,578 ^a	143	0,529	1,383	0,056
	Obvladovanje	42,797 ^b	143	0,299	1,071	0,373
	Namen	60,874 ^c	143	0,426	1,072	0,371

se nadaljuje

Tabela 5: Multivariatna analiza variance med osebnimi značilnostmi, pogostostjo dela od doma ter motivacijo pri delu (nad.)

Intercept	Avtonomija	887,518	1	887,518	2322,744	0,000
	Obvladovanje	1029,227	1	1029,227	3683,048	0,000
	Namen	1023,829	1	1023,829	2578,449	0,000
Pogostostdelaoddoma	Avtonomija	1,232	3	0,411	1,075	0,365
dnji6mesecihŠifre	*Obvladovanje	0,863	3	0,288	1,030	0,384
SpolŠifre	Namen	0,515	3	0,172	0,432	0,731
Pogostostdelaoddoma	Avtonomija	2,249	5	0,450	1,177	0,328
dnji6mesecihŠifre	*Obvladovanje	0,930	5	0,186	0,665	0,651
Starostne_skupine	Namen	0,502	5	0,100	0,253	0,937
Pogostostdelaoddoma	Avtonomija	0,247	4	0,062	0,161	0,957
dnji6mesecihŠifre	*Obvladovanje	0,223	4	0,056	0,200	0,938
IzobrazbaŠifre	Namen	1,201	4	0,300	0,756	0,557
Pogostostdelaoddoma	Avtonomija	9,080	10	0,908	2,376	0,016
dnji6mesecihŠifre	*Obvladovanje	4,532	10	0,453	1,622	0,116
DelovnadobaŠifre	Namen	6,065	10	0,606	1,527	0,145
Pogostostdelaoddoma	Avtonomija	0,039	1	0,039	0,101	0,752
dnji6mesecihŠifre	*Obvladovanje	0,204	1	0,204	0,730	0,395
StatusvpodjetjuŠifre	Namen	0,000	1	0,000	0,001	0,975

a. R Squared = ,715 (Adjusted R Squared = ,198)

b. R Squared = ,660 (Adjusted R Squared = ,044)

c. R Squared = ,660 (Adjusted R Squared = ,044)

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Multivariatna analiza variance med osebnimi značilnostmi, pogostostjo dela od doma ter motivacijo pri delu

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of		Mean Square	F	Sig.
		Squares	df			
Corrected Model	Avtonomija	50,208 ^a	88	0,571	1,376	0,047
	Obvladovanje	29,119 ^b	88	0,331	1,240	0,130
	Namen	45,749 ^c	88	0,520	1,498	0,017
Intercept	Avtonomija	706,069	1	706,069	1703,034	0,000
	Obvladovanje	845,568	1	845,568	3169,042	0,000
	Namen	816,802	1	816,802	2354,075	0,000
Pogostostdelaoddomavza dnji6mesecihŠifre	Avtonomija	10,520	19	0,554	1,335	0,172
	*Obvladovanje	5,033	19	0,265	0,993	0,474
	Namen	9,164	19	0,482	1,390	0,142
Pogostostdelaoddomavza dnji6mesecihŠifre RegijabivanjaŠifre	Avtonomija	2,204	9	0,245	0,591	0,803
	*Obvladovanje	2,244	9	0,249	0,934	0,498
	Namen	1,677	9	0,186	0,537	0,845
PodročjedelaŠifre	*Avtonomija	5,021	24	0,209	0,505	0,973
RegijabivanjaŠifre	Obvladovanje	5,693	24	0,237	0,889	0,616
	Namen	9,330	24	0,389	1,120	0,330

a. R Squared = ,475 (Adjusted R Squared = ,130)

b. R Squared = ,449 (Adjusted R Squared = ,087)

c. R Squared = ,496 (Adjusted R Squared = ,165)

Vir: lastno delo.

Priloga 4: SPSS – Hi-kvadrat test za prihodnost dela, kot fleksibilno opravljanje dela in osebnimi značilnostmi

Tabela 7: Hi-kvadrat za prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela in spolom

			V splošnem vidim prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma.		Skupaj	χ^2 (sig.)
			Izbran	Ni izbran		
Spol	Ženski	f	61	51	112	0,231 (0,631)
		%f	54,5 %	45,5 %	100,0 %	
	Moški	f	64	47	111	
		%f	57,7 %	42,3 %	100,0 %	
Skupaj		f	125	98	223	
		%f	56,1 %	43,9 %	100,0 %	

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Hi-kvadrat za prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela in izobrazbo

			V splošnem vidim prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma.		Skupaj	χ^2 (sig.)
			Izbran	Ni izbran		
Izobrazba	Končana poklicna šola	f	1	1	2	3,602 (0,308)
		%f	50,0 %	50,0 %	100,0 %	
	Končana srednja šola	f	13	8	21	
		%f	61,9 %	38,1 %	100,0 %	
	Končana višja ali visoka šola	f	57	57	114	
		%f	50,0 %	50,0 %	100,0 %	
	Magisterij, doktorat	f	54	32	86	
		%f	62,8 %	37,2 %	100,0 %	
Skupaj		f	125	98	223	
		%f	56,1 %	43,9 %	100,0 %	

Vir: lastno delo.

Tabela 9: Hi-kvadrat za prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela in področje dela

			V splošnem vidim prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma.		Skupaj	χ^2 (sig.)
			Izbran	Ni izbran		
Katero je vaše področje dela?	Uprava in svetovalci uprave	f	0	1	1	23,367 (0,016)
		%f	0,0 %	100,0 %	100,0 %	
	Strateško inoviranje	f	4	10	14	
		%f	28,6 %	71,4 %	100,0 %	
	Pravno področje	f	6	5	11	
		%f	54,5 %	45,5 %	100,0 %	
	Finance in kontroling	f	9	13	22	
		%f	40,9 %	59,1 %	100,0 %	
	IT	f	18	14	32	
		%f	56,3 %	43,8 %	100,0 %	
	Trgovanje	f	22	5	27	
		%f	81,5 %	18,5 %	100,0 %	
	Strateško upravljanje portfeljev	f	2	3	5	
		%f	40,0 %	60,0 %	100,0 %	
	Prodaja	f	6	11	17	
		%f	35,3 %	64,7 %	100,0 %	
	Maloprodaja	f	7	5	12	
		%f	58,3 %	41,7 %	100,0 %	
	Operativa	f	19	18	37	
		%f	51,4 %	48,6 %	100,0 %	
	Napredna analitika in algoritemsko trgovanje	f	28	10	38	
		%f	73,7 %	26,3 %	100,0 %	
	Strateške iniciative	f	4	3	7	
		%f	57,1 %	42,9 %	100,0 %	
Skupaj		f	125	98	223	
		%f	56,1 %	43,9 %	100,0 %	

Vir: Lastno delo

Tabela 10: Hi-kvadrat za prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela in delovno dobo

	V splošnem vidim prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma.	Skupaj	χ^2 (sig.)
--	---	--------	-----------------

se nadaljuje

Tabela 10: Hi-kvadrat za prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela in delovno dobo (nad.)

			Izbran	Ni izbran		
Koliko časa ste že v podjetju ?	Do 1 leto	f	31	21	52	2,856 (0,582)
		%f	59,6 %	40,4 %	100,0 %	
	1–3 leta	f	36	33	69	
		%f	52,2 %	47,8 %	100,0 %	
	4–7 let	f	36	26	62	
		%f	58,1 %	41,9 %	100,0 %	
	8–10 let	f	11	5	16	
		%f	68,8 %	31,3 %	100,0 %	
	11–15 let	f	11	13	24	
		%f	45,8 %	54,2 %	100,0 %	
Skupaj		f	125	98	223	
		%f	56,1 %	43,9 %	100,0 %	

Vir: lastno delo.

Tabela 11: Hi-kvadrat za prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela in regijo

	V splošnem vidim prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma.		Skupaj	χ^2 (sig.)
	Izbran	Ni izbran		

se nadaljuje

Tabela 11: Hi-kvadrat za prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela in regijo (nad.)

V kateri regiji prebivate ?	Podravska statistična regija	f	2	2	4	3,402 (0,946)
		%f	50,0 %	50,0 %	100,0 %	
	Savinjska statistična regija	f	3	4	7	
		%f	42,9 %	57,1 %	100,0 %	
	Zasavska statistična regija	f	1	2	3	
		%f	33,3 %	66,7 %	100,0 %	
	Posavska statistična regija	f	8	4	12	
		%f	66,7 %	33,3 %	100,0 %	
	Jugovzhodna statistična regija	f	3	4	7	
		%f	42,9 %	57,1 %	100,0 %	
	Primorsko-Notranjska statistična regija	f	3	1	4	
		%f	75,0 %	25,0 %	100,0 %	
	Obalno-Kraška statistična regija	f	3	1	4	
		%f	75,0 %	25,0 %	100,0 %	
	Goriška statistična regija	f	21	16	37	
		%f	56,8 %	43,2 %	100,0 %	
	Gorenjska statistična regija	f	5	4	9	
		%f	55,6 %	44,4 %	100,0 %	
	Osrednjeslovenska statistična regija	f	76	60	136	
		%f	55,9 %	44,1 %	100,0 %	
Skupaj		f	125	98	223	
		%f	56,1 %	43,9 %	100,0 %	

Vir: lastno delo.

Tabela 12: Hi-kvadrat za prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela in statusom v podjetju

	V splošnem vidim prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma.		Skupaj	χ^2 (sig.)
	Izbran	Ni izbran		

se nadaljuje

Tabela 12: Hi-kvadrat za prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela in statusom v podjetju (nad.)

Kakšen je vaš status v podjetju ?	Manager (direktor, vodja službe ali vodja oddelka)	f	9	8	17	0,171 (0,918)
		%f	52,9 %	47,1 %	100,0 %	
	Vodja ekipe	f	15	13	28	
		%f	53,6 %	46,4 %	100,0 %	
	Sodelavec	f	101	77	178	
		%f	56,7 %	43,3 %	100,0 %	
Skupaj		f	125	98	223	
		%f	56,1 %	43,9 %	100,0 %	

Vir: lastno delo.

Tabela 13: Hi-kvadrat za prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela in starostnimi skupinami

			V splošnem vidim prihodnost dela kot fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje poljubno izbiro in prostovoljno odločanje o delu od doma.		Skupaj	χ^2 (sig.)
			Izbran	Ni izbran		
Starostne skupine	Pod 30 let	f	46	30	76	1,738 (0,419)
		%f	60,5 %	39,5 %	100,0 %	
	30–40 let	f	63	50	113	
		%f	55,8 %	44,2 %	100,0 %	
	40 let ali več	f	16	18	34	
		%f	47,1 %	52,9 %	100,0 %	
Skupaj		f	125	98	223	
		%f	56,1 %	43,9 %	100,0 %	

Vir: lastno delo.