

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV DELOVNEGA PROSTORA NA POČUTJE IN DELOVNO  
USPEŠNOST ZAPOSLENIH**

Ljubljana, september 2021

MATEJA PIRNAT

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Pirnat, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv delovnega prostora na počutje in delovno uspešnost zaposlenih, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Robertom Kašetom

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV IN POMEN FIZIČNEGA DELOVNEGA OKOLJA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Fizično in psihološko delovno okolje.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Dejavniki fizičnega delovnega okolja.....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Hrup.....	5
1.2.2 Osvetljenost.....	5
1.2.3 Temperatura .....	6
1.2.4 Kakovost zraka.....	6
<b>1.3 Značilnosti ureditve delovnega prostora .....</b>	<b>7</b>
1.3.1 Personalizacija.....	7
1.3.2 Teritorialnost .....	8
1.3.3 Zasebnost.....	8
1.3.4 Nadzor .....	9
<b>1.4 Ureditev in postavitve pisarn .....</b>	<b>9</b>
1.4.1 Zaprti tip pisarne .....	11
1.4.2 Pisarne za prihranek prostora – kabine .....	12
1.4.3 Odprti tip pisarne.....	12
1.4.4 Skupinska/oddelčna pisarna .....	14
1.4.5 Kombinacija odprtega in zaprtega tipa pisarn.....	14
1.4.6 Prostori za skupno delo (angl. Coworking Space).....	15
1.4.7 Souporaba delovne mize (angl. Hot desking) .....	16
1.4.8 Delo od doma .....	17
1.4.9 Pisarniška prihodnost (post-COVID-19).....	18
<b>2 VPLIV FIZIČNEGA DELOVNEGA OKOLJA NA ZAPOSLENE.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Fizično delovno okolje in zadovoljstvo z delom.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Fizično delovno okolje in uspešnost.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Vpliv pisarniške postavitve na komunikacijo na delovnem mestu in teorija         sintakse prostora .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 Raziskovalni hipotezi.....</b>	<b>25</b>
<b>3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU PROSTORSKE POSTAVITVE IN ZNAČILNOSTI UREDITVE PROSTORA .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Prva študija: stališča/zaznave različne postavitve pisarne in njihov vpliv na         uspeh, zadovoljstvo ter komunikacijo.....</b>	<b>27</b>
3.1.1 Metoda raziskave .....	27
3.1.2 Predstavitev rezultatov .....	28
3.1.2.1 Demografske značilnosti vzorca.....	28
3.1.2.2 Značilnosti delovnega prostora in vrsta pisarne.....	30
3.1.2.3 Zadovoljstvo, produktivnost ter komunikacija na delovnem mestu.....	31
3.1.3 Testiranje hipoteze .....	34

<b>3.2 Druga študija: sintaksa prostora.....</b>	<b>41</b>
3.2.1 Metode raziskave .....	41
3.2.2 Predstavitev proučevanega podjetja.....	43
3.2.2.1 Način dela v proučevanih oddelkih .....	43
3.2.2.2 Kultura in strategija podjetja.....	46
3.2.2.3 Opis trenutne ureditve pisarne .....	47
3.2.2.4 Opis predloga nove ureditve pisarne .....	47
3.2.3 Analiza ureditve delovnega prostora .....	48
<b>4 DISKUSIJA.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1 Ključne ugotovitve.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje .....</b>	<b>54</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>56</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>57</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>57</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti zaprtega tipa .....	11
Tabela 2: Prednosti in slabosti kabine .....	12
Tabela 3: Prednosti in slabosti odprtega tipa pisarne .....	13
Tabela 4: Prednosti in slabosti skupinske/oddelčne pisarne .....	14
Tabela 5: Prednosti in slabosti kombinacije odprtega in zaprtega tipa pisarn .....	14
Tabela 6: Pogostost odvijanja dejavnosti znotraj delovnega časa.....	30
Tabela 7: Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo na delovnem mestu.....	31
Tabela 8: Pomembnost dejavnikov na zadovoljstvo na delovnem mestu.....	32
Tabela 9: Pogostost komunikacije na spodaj omenjenih mestih.....	32
Tabela 10: Vpliv delovnega okolja na zadovoljstvo ter produktivnost.....	34
Tabela 11: SPSS izpis opisanih statističnih vzorcev odgovorov vprašanja glede zadovoljstva, Q3, Q4a, Q4e, razdeljenih na tri skupine glede na odgovore na vprašanje Q1.....	36
Tabela 12: SPSS izpis rezultatov ANOVE za primerjavo povprečij treh spremenljivk. Primerjane skupine so oblikovane na podlagi odgovorov na vprašanje Q1.....	37
Tabela 13: SPSS izpis POST HOC-testa ugotavljanja statističnih razlik med tremi skupinami glede na odgovore vprašanja Q1.....	37
Tabela 14: SPSS izpis opisanih statističnih vzorcev odgovorov na vprašanja glede komunikacije, Q5, Q6, Q7, razdeljenih na tri skupine glede na odgovore vprašanja Q1.....	38
Tabela 15: SPSS izpis rezultatov ANOVE za primerjavo povprečij treh spremenljivk. Primerjane skupine so oblikovane na podlagi odgovorov na vprašanje Q1.....	38

Tabela 16: SPSS izpis POST HOC- testa ugotavljanja statističnih razlik med tremi skupinami glede na odgovore vprašanja Q1 .....	39
Tabela 17: SPSS izpis opisanih statističnih vzorcev odgovorov na vprašanja glede produktivnosti, Q4b, Q4c, Q4i, razdeljenih na tri skupine glede na odgovore na vprašanje Q1 .....	40
Tabela 18: SPSS izpis rezultatov ANOVE za primerjavo povprečij treh spremenljivk, izdelanih pri stopnji 5 %. Primerjane skupine so oblikovane na podlagi odgovorov na vprašanje Q1 .....	40
Tabela 19: Prikaz rezultatov analize v programu DeptmapX.....	49

## KAZALO SLIK

Slika 1: Štiri najpomembnejše komponente kreativnega delovanja.....	3
Slika 2: Primer tlorisa zaprtega tipa pisarne.....	11
Slika 3: Primer tlorisa kabine .....	12
Slika 4: Primer tlorisa odprtega tipa pisarne .....	13
Slika 5: Analitični hierarhični proces.....	22
Slika 6: Starostna struktura anketirancev (v %).....	29
Slika 7: Spolna struktura anketirancev (v %).....	29
Slika 8: Delo, ki ga trenutno anketiranci opravljajo (v %).....	30
Slika 9: Vrsta pisarne anketirancev .....	31
Slika 10: Spontana komunikacija s sodelavci znotraj istega oddelka .....	33
Slika 11: Spontana komunikacija s sodelavci izven istega oddelka.....	33
Slika 12: Karakteristike splošnega racunovodstva v BSTC-ju .....	44
Slika 13: Karakteristike OTC oddelka v BSTC-ju.....	44
Slika 14: Karakteristike oddelka za informacijsko tehnologijo v BSTC-ju.....	45
Slika 15: Karakteristike kadrovske službe BSTC-ja .....	45
Slika 16: Dojemanje kulture skozi oči zaposlenih .....	46
Slika 17: Tloris trenutne pisarne BSTC Weber.....	47
Slika 18: Tloris nove pisarne BSTC Weber .....	48
Slika 19: Prikaz povezljivosti osnih črt v trenutni pisarni .....	50
Slika 20: Prikaz povezljivosti osnih črt v novi pisarni.....	50
Slika 21: Integracija osnih črt v trenutni in novi pisarni.....	51
Slika 22: Vidljivost prostorov v trenutni pisarni.....	52
Slika 23: Vidljivost prostorov v novi pisarni .....	52

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik v angleščini .....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik v slovenščini.....	5

## UVOD

Videz delovnih prostorov in pisarniška kultura sta danes precej drugačna kot pred 30. leti, na kar je najbolj vplivala uvedba nove tehnologije in delovnih orodij kot tudi naraščajoči trend dela na daljavo (Heerwagen, Kelly & Kampschroer, 2016). S tem se je sodobna pisarna na številne načine prilagodila spremembam potreb zaposlenih in načinu dela.

Podjetja s sedežem v Silicijevi dolini so bila ena prvih, ki so uvedla odprte delovne prostore ter odpravila zasebne pisarne, ki so veljale za simbol korporativne hierarhije. Odprte pisarne so bile vzpostavljene z mislijo k spodbujanju inovativnosti, ustvarjalnosti in sodelovanju med zaposlenimi ter različnimi oddelki. Kljub temu vedno več raziskav kaže, da imajo le-te v praksi nasproten učinek – pogostejša posredna interakcija, višja raven stresa in nižja koncentracija in motivacija (Berntein & Turban, 2018).

V zadnjih nekaj letih so prostori za skupno delo (angl. coworking space) doživeli velik razcvet in se razširili po vsem svetu. Ta ureditev delovnega prostora je postala novodobni način za samostojne podjetnike, zagonska podjetja in druge strokovnjake, ki želijo spodbuditi trajno ali občasno delitev delovnih prostorov med sodelavci iz sorodnih ali pa popolnoma različnih delovnih področij. Veliko korporacij ima delovne prostore v najemu, tako da se tudi te počasi približujejo »coworking« kulturi, saj želijo izmenjati izkušnje, ideje in informacije s somišljeniki ter se srečevati z drugimi podjetniki in kreativci (Bouncken, Laudien, Fredrich & Görmar, 2018).

V magistrskem delu se bom osredotočila na spremembo delovnega okolja skozi čas ter delovne kulture zaposlenih vse od sredine 20. stoletja pa do danes. V delu opisujem razliko med fizičnim in psihološkim delovnim okoljem, katera se večkrat medsebojno povezujeta. Cilj dela je ugotoviti, kateri dejavniki, povezani z delovnim prostorom, vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno uspešnost zaposlenih. Fizični delovni prostor namreč vpliva na organizacijsko kulturo, produktivnost in učinkovitost zaposlenih kot tudi na splošno počutje pri delu (Khazanchi & Sprinkle, 2018). Eden najpomembnejših dejavnikov dobrega počutja je dejansko fizično delovno mesto. Zaposleni, ki uživajo v okolju, so pogosteje veseli, produktivni in celo zdravi. Samo počutje osebja je močno povezano z delovno uspešnostjo in produktivnostjo (Sgroi, 2015).

Cilj magistrskega dela je torej proučiti in opredeliti prostorske značilnosti delovnega okolja ter ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo in delovno uspešnost zaposlenega. Glavni namen magistrskega dela je s pomočjo zelenih rezultatov pripomoči k boljšemu poznavanju pomembnosti delovnih prostorov ter k značilnosti ureditve delovnega prostora, kot so personalizacija, teritorialnost in nadzor na delovnem mestu, saj le-ti močno vplivajo na zadovoljstvo in delovanje posameznika znotraj organizacije. V okviru naloge bom skušala odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji:

- Ali različna ureditev in postavitve pisarne vplivata na izid zaposlenega, kot so medsebojna komunikacija, uspeh in zadovoljstvo na delovnem mestu?
- Ali je zadovoljstvo na delovnem mestu povezano z možnostjo personalizacije, teritorialnosti, zasebnosti in nadzorom nad delovnim prostorom?

Da bi lahko uresničila glavni cilj, bom proučila relevantno literaturo ter pripravila kvantitativno analizo skozi vprašalnik in empirično študijo sintakse prostora. Sama analiza literature bo glavno izhodišče pri postavitvi hipotez o delovnem prostoru in zakaj je le-ta tako pomemben za posameznika znotraj organizacije in kaj je tisto, kar vpliva na njegovo počutje, uspešnost in komunikacijo pri delu. Podatki, zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika, bodo tako pomagali pri potrditvi ali zavrnitvi postavljenih hipotez.

Metode dela so naslednje: v prvem delu bom povzela znanstveno in strokovno literaturo ter proučila različne raziskave, povezane s samo tematiko. V drugem delu se bom osredotočila na dve različni empirični raziskavi. V prvem empiričnem delu bom na osnovi primarnih podatkov predpostavila hipoteze, ki jih bom poskušala testirati z anketnim vprašalnikom. V drugem delu bom s pomočjo teorije sintakse okolja proučila vpliv prostorske postavitve na medsebojno interakcijo zaposlenih v trenutni in novi pisarni podjetja Weber BSTC v Pragi.

Magistrsko delo je razdeljeno na štiri poglavij; v prvem delu opredelim delovno okolje na fizično in psihološko ter opišem njuno medsebojno povezavo, v drugem delu se osredotočim na pisarno kot delovni prostor in opišem različne vrste postavitve ter njihove prednosti in slabosti. Prav tako je velik del namenjen novim načinom dela, kot so prostori za skupno delo, souporaba delovnih miz ter delo od doma. Del poglavja je tudi namenjen pisarniški prihodnosti, predvsem po koncu trenutne epidemije. Sledijo poglavja, ki opisujejo, kako delovno okolje in njegove značilnosti vplivajo na zadovoljstvo z delom, delovno uspešnostjo ter na komunikacijo in interakcijo med zaposlenimi. Zadnji dve poglavji sta namenjeni empiričnemu delu, kjer je predstavljena izvedba raziskave ter ugotovitve, omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje. V sklepu so povzete ključne ugotovitve.

## **1 OPREDELITEV IN POMEN FIZIČNEGA DELOVNEGA OKOLJA**

Delovni prostor lahko opredelimo kot okolje, v katerem ljudje opravljajo svoje delovne zadolžitve. Delovno okolje je razdeljeno na fizično in psihološko delovno okolje. Fizično delovno okolje je povezano z značilnostmi prostora, kot so urejenost prostorov, pohištvo, primerna temperatura in osvetlitev. Le-ti močno vplivajo na psihološko delovno okolje in dožemanje okolja zaposlenega. Kljub temu ni le ena razlaga k razumevanju povezave med delovnim okoljem in psihološkim počutjem, saj na slednjo vpliva veliko faktorjev, kot so duševno zdravje, razpoloženje, motivacija ter čustva posameznika (Briner, 2002).

Dobri delovni pogoji in razmere so največkrat tisti, ki pripomorejo k večji uspešnosti in motiviranosti zaposlenega kot pa neposredne plačilne nagrade (Zupan, 2001). V primeru, da



delovno okolje odraža kulturo in vrednote podjetja, ta močno vpliva na motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih.

Okolje vpliva na naše počutje in posledično učinkuje na našo delovno predstavo. Slabo okolje večkrat negativno vpliva na počutje zaposlenih in vpliva na njihovo odsotnost z dela, kar lahko doprinese k stroškom podjetja (Clements-Croome, 2015). Kakovostno delovno okolje in prostor sta dolgotrajna naložba (slika 1), ki prispevata k boljši produktivnosti zaposlenih, zdravju in doprinašata večjo verjetnost, da bodo delovne naloge korektno opravljene (Hoff & Oberg, 2014).

*Slika 1: Štiri najpomembnejše komponente kreativnega delovanja*



*Prirejeno po Hoff & Oberg (2020).*

## 1.1 Fizično in psihološko delovno okolje

Na izide posameznika in njegovo počutje vpliva tako fizično delovno okolje kot tudi njegovo dožemanje okolja oziroma psihološko okolje, katera sta med seboj močno povezana (Briner, 2002). Delovni prostor je eden od osnovnih dejavnikov za delovanje zaposlenega znotraj podjetja. Za boljše razumevanje organizacije dela je treba opisati, kakšna je sestava fizičnega okolja. Vsako podjetje ima določeno število delovnih prostorov, ki so bolj ali manj med seboj povezani na podlagi narave dela, ki ga opravljajo (Fischer, 1997).

Zasnova fizičnega delovnega okolja so (1) elementi notranje opreme, kot so pohištvo, oprema, rastline in estetski predmeti, (2) interier (tip pisarne, velikost delovnih prostorov in konferenčnih sob, barva sten in postavitve pohištva) ter (3) osnovni prostorski pogoji, kot so primerna osvetljava, temperatura, varnost in kakovost zraka. Prav vsi ti dejavniki igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju ekosistema na delovnem mestu (Hoff & Oberg, 2014).

Fischer (1997) fizično delovno okolje opredeljuje glede na njegovo funkcionalnost:

- pregrada prostora (angl. transit space);

funkcionalna zasnova delovnega prostora temelji na organizaciji družbenega okolja — jasna ločitev med delom in bivalnimi prostori. Zaprti okolje onemogoča dejavnike, ki bi zaposlene odvrnili od delovnih procesov;

- prostor za opredelitev (angl. imposed space);

delovno mesto je zasnovano za razdeljevanje posameznikov in ne vključuje le dodelitve prostora, namenjenega delu, temveč označuje raven pomembnosti poklica. Posamezniki in skupine zasedajo različne prostore, kjer se izvajajo določene dejavnosti, ki ustrezajo danim delovnim nalogam;

- prostor za nadzorovanje (angl. controlled space);

prostorska razporeditev dela je največkrat organizirana na podlagi vidnosti zaposlenega in uvaja princip nadzora. Mnogo delovnih prostorov omogoča nadzor in kontrolo zaposlenih. Prav tako ima pomemben vpliv na komunikacijo med zaposlenimi.

Delovni prostor tvori strukturo, ki deli operativne postopke na funkcionalne segmente. Na podlagi vloge in položaja v podjetju so zaposleni nameščeni na določenih območjih (Fischer, 1997).

Psihološko okolje oziroma dožemanje delovnega okolja in delovnih pogojev zaposlenega je ključno pri ustvarjanju dobrega počutja, blaginje zaposlenega in vpliva na vedenje ljudi na delovnem mestu. Zaznavanje je proces, s katerim posamezniki interpretirajo svoje čutne zaznave na okolje. Kar nekdo zazna, se lahko bistveno razlikuje od drugih, s tem pa se oblikuje različna resničnost (Briner, 2002).

Psihološko okolje lahko natančneje razumemo kot značilnosti delovnega okolja, ki so pomembne za razumevanje vedenja zaposlenih. Pri tem se upoštevajo tri povezane vrste psiholoških pojavov (Briner, 2002):

- afekt (čustva, razpoloženje, psihološki simptomi, afektivne motnje),
- socialna kognicija (stališča, zaznavanje, odločanje) in
- vedenje (učinkovitost, odsotnost, motivacija).

Psihološko okolje je torej skupek tistih značilnosti delovnega okolja, ki vplivajo na počutje, obnašanje in delovanje zaposlenega (Briner, 2002). Briner (2002) je opisal različne vplive fizičnega okolja, ki so lahko pomembni za psihološko počutje in zaznavanje delovnega okolja. Značilnosti delovnega okolja, kot so toplota, hrup in razsvetljava, neposredno in posredno vplivajo na številne psihološke procese. Hrup lahko vpliva na poslabšanje kognitivnega izvajanja nekaterih vrst nalog. Velikokrat fizična razporeditev prostora vpliva na interakcijske odnose med sodelavci. Fischer (1997 v Sailer & Pen, 2009) meni, da lahko fizični prostor razumemo kot vektor socialnih interakcij. Prav tako lahko vrsta pisarne vpliva na vrsto interakcij, ki potekajo med zaposlenimi. Po raziskavah v Univerzi Cornell leta 2001 je v zaprtih okoljih manjša možnost interakcije in skupinskega sodelovanja (Becker & Sims, 2001). Delovno okolje s pomočjo skrbnega načrtovanja in organiziranja delovnega mesta ustvarja varnost, kar naj bi bil eden najpomembnejših vplivov na počutje posameznika.

## 1.2 Dejavniki fizičnega delovnega okolja

Fizično delovno okolje je precej širok pojem, ki opisuje fizične značilnosti prostora. Primeri dejavnikov fizičnega okolja so hrup, osvetljenost, temperatura in kakovost zraka.

### 1.2.1 Hrup

Hrup velja za enega od glavnih dejavnikov za neučinkovitost na delovnem mestu. Koncentracija je za večino ljudi, ki jih moti hrup, zelo težka, če ne celo nemogoča. Lahko povzroča večje napore in posledično vpliva na utrujenost in živčni napor. Prav tako je lahko eden od kazalnikov, ki kažejo na slabo fizično okolje (Bhatia, 2007).

Hrup lahko povzročajo glasovi drugih ljudi, stroji, pisarniška oprema, glasba in podobni zunanji glasovi. Kljub vsemu hrup na vsakega posameznika vpliva drugače. Priporočena najvišja raven hrupa za učinkovito delo v zasebni pisarni je med 40 in 50 decibelov. To je enakovredno ravni hrupa radia, delujočega na normalni jakosti zvoka ali povprečno glasnemu pogovoru. V pisarnah v poprečju raven hrupa znaša približno 60 decibelov. Visoka raven hrupa lahko poslabša sluh, zviša krvni tlak, povzroči utrujenost in v nekaterih primerih povzroča nevrozo (Bhatia, 2007). V nasprotnem primeru, v pretihem delovnem prostoru, zaposleni večkrat čutijo nelagodje, izoliranost in občutek samote.

Številne raziskave kažejo, da ima uporaba glasbe med delom pozitiven učinek ter da je produktivnost na delu najnižja brez glasbe. Učinki glasbe na delovnem mestu so odvisni od številnih dejavnikov, kot so vrsta delovne naloge (na primer glasba negativno vpliva na učenje), vrsta glasbe in stopnja hrupa (Baumeister & Bushman, 2020).

Študija v Združenem kraljestvu (Gorvett, 2019) je pokazala, da v povprečju zaposleni skoraj tretjino svojega delovnega tedna poslušajo različne zvrsti glasbe, saj mislijo, da jim to doprinese večjo zbranost med opravljanjem dela, medtem ko drugi vidijo poslušanje glasbe kot možnost odvratanja pozornosti med delom. Mnogo podjetij se poslužuje metode predvajanja glasbe po celotnih delovnih prostorih z mislijo izboljšanja produktivnosti svojih zaposlenih (Gorvett, 2019).

### 1.2.2 Osvetljenost

Vid je eden izmed pomembnejših človeških čutov in večkrat na delovnem mestu tudi najbolj obremenjen čut. Razsvetljava močno vpliva na produktivnost in počutje na delovnem mestu. Delodajalec mora zagotoviti, da so delovni prostori podnevi praviloma osvetljeni z naravno svetlobo. Minimalna površina osvetljevanja prostora z naravno svetlobo naj bi znašala najmanj 1/8 talne površine prostora (Ur. 1. RS, st. 98/99).

Mnoge raziskave so dokumentirale skladne učinke v zvezi z vplivom razsvetljave na človeški vid in zdravje. Slaba osvetlitev lahko povzroči preobremenjenost oči, utrujenost in

bolečine, kar pa bo verjetno privedlo do poslabšanja zmogljivosti, zlasti če je delo povezano z uporabo računalnika (Silvester & Konstantinou, 2010).

Raziskovalci so na Univerzi v Illinoisu z raziskavo dokazali, da imajo zaposleni z večjo izpostavljenostjo svetlobi na delovnem mestu običajno daljše trajanje spanja, boljše kakovost spanja, več telesne aktivnosti in boljše kakovost življenja v primerjavi z zaposlenimi z manjšo izpostavljenostjo svetlobi na delovnem mestu. Fizično in duševno počutje zaposlenih je tako mogoče izboljšati z izboljšano notranjo razsvetljavo, zato je treba pri načrtovanju pisarn v prihodnosti delovati z večjim poudarkom na izpostavljenosti svetlobi (Boubekri, Cheung, Reid, Wang & Zee, 2014).

### 1.2.3 Temperatura

Uravnotežena temperatura v pisarni, ki doprinaša zadovoljstvo med vsemi zaposlenimi, je ena težjih vsakodnevnih nalog. Na delavce lahko vpliva na različne načine. Na to, kako se oseba odzove na temperaturo, vplivajo številni dejavniki, vključno s spolom, z oblačili in s hitrostjo presnove (Pegan Stemberger, 2014).

Po slovenskih standardih je primerna temperatura okolja, kjer se opravlja mentalno in lažje fizično delo, med 23 °C in 26 °C poleti ter med 20 °C in 24 °C pozimi. Visoke temperature zraka večkrat vplivajo in otežujejo delo, kar pa lahko vodi do dodatnega vnosa stresa na delovnem mestu. Temperatura zraka na vsakega vpliva drugače, vendar največkrat vpliva na ljudi, ki opravljajo delo sede (Pegan Stemberger, 2014).

Temperatura zraka na delovnem mestu lahko prav tako vpliva na produktivnost in odsotnost z dela. Ustrezen nadzor temperature je potreben, da se zaposleni počutijo udobno in se koncentrirajo na svoje delo (Open Contracts Ltd., 2019).

Študija Univerze Cornell v New Yorku je idealno temperaturo pisarne definirala pri 25 °C ter prišla do rezultatov, kjer so delavci, ko je bila pisarna ogreta na zgoraj omenjeno temperaturo, pisali na računalnik 100 % časa in imeli 10 % stopnjo napak; pri 20 °C so tipkali 54 % časa in imeli 25 % stopnjo napak. Dejstvo je, da bodisi previsoka ali prenizka temperatura ne vplivata dobro na počutje ljudi, saj telo porabi energijo za uravnavanje telesne temperature (Cochrane, 2013).

### 1.2.4 Kakovost zraka

Slab, suh zrak, poln prahu, zmanjšuje človeško učinkovitost in zdravje zaposlenih. Zelo pomembno je, da je zrak v delovnih prostorih svež in da je opremljen s prezračevalnikom. Dejavniki, ki pripomorejo k onesnaženju zraka v zaprtih prostorih, so po navadi povezani z uporabo kemikalij, kot je formaldehid v preprogah in na pohištvu; ogljikov monoksid, sevanje izolacije stavbe; ozon iz fotokopirnih strojev in topila, ki se uporabljajo v čistilih, lepilih in fotokopirnih strojih (Communications workers of America, brez datuma).

Pomembnost čistega zraka je še posebej poudarjena pri prostorih z veliko stroji in pisarniško opremo, saj ti oddajajo toksične snovi in spodbujajo rast bakterij ter glivic. Rastline močno pripomorejo k izboljšanju kakovosti zraka in vplivajo na počutje zaposlenih, kar tudi pripelje do manjše odsotnosti z dela (Pegan Stemberger, 2014).

### **1.3 Značilnosti ureditve delovnega prostora**

Pod prostorsko ureditev lahko uvrstimo lokacijo kot tudi notranjo ureditev delovnih prostorov, ki pa morajo ustrezati glede na naloge zaposlenih. Pravilno načrtovanje delovnih prostorov lahko na zaposlene vpliva pozitivno – motivacijsko in večkrat pomaga k boljšemu sodelovanju in komunikaciji. Velik vpliv na počutje imajo tudi slog opreme, barve in tip pisarne. Sama ureditev prostora večkrat pomaga pri izražanju kulture podjetja in izkazuje njegovo identiteto (Pegan Stemberger, 2014).

V delovnem okolju barve in pohištvo veljajo za pomemben element oblikovanja, ki se uporablja za izboljšanje estetike, kakovosti okolja in izkazovanje kulture podjetja. Barve močno vplivajo na človekovo dožemanje in vedenje – topla barva spodbuja, hladna barva pa pomirja (Cherry, 2020). Pohištvo v delovnih prostorih mora omogočati varnost in udobnost na delovnem mestu.

#### **1.3.1 Personalizacija**

Personalizacija je dejanje in oblika vedenja, s katerim ljudje z osebnimi predmeti označujejo svoj osebni prostor ter posledično nadzirajo socialne interakcije z drugimi. Velja za eno od oblik teritorialnega vedenja in je močno povezana s psihološkim počutjem. Po mnenju Altmanna (1975) se ljudje s pomočjo personalizacije branijo pred negativnimi fizičnimi, fiziološkimi in psihološkimi posledicami neustrezne ureditve zasebnosti, kot so bolezni, stres in tesnoba (Wells, 2000, str. 239).

Mnogo raziskav dokazuje, da je personalizacija močno povezana s fizičnim delovnim okoljem in posledično tudi z zadovoljstvom na delovnem mestu. Razstavljanje osebnih predmetov ima lahko več pomenov. Lahko je posledica zadovoljstva z delom in se navezuje na pripadnost organizaciji. Prav tako pa lahko personalizacija ljudem omogoča občutek nadzora nad delovnim prostorom, zaradi česar lahko sčasoma čutijo večjo navezanost na svojo organizacijo, razstavljanje osebnih predmetov pa prispeva k tej navezanosti (Sundstrom & Graehl Sundstrom, 1986, str. 223).

Prilagoditev delovnih prostorov lahko deloma prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, ker lahko zaradi personalizacije ljudje občutijo, da podjetje podpira izražanje osebnosti in jih prepozna kot individualiste. Sama prilagoditev prostora se nanaša na okrasitev, dekoracijo, spreminjanje ali preurejanje delovnega prostora s strani zaposlenih (Sundstrom & Graehl Sundstrom, 1986, str. 224). Personalizacija je vidna kot implikacija za medosebne odnose kakor tudi za osebno izražanje. Zdi se, da ima personalizacija delovnega prostora s pomočjo

simbolike predmetov in urejenosti prostora zmožnost pošiljanja neposrednih sporočil sodelavcem in obiskovalcem (Sundstrom & Graehl Sundstrom, 1986, str. 224).

### 1.3.2 Teritorialnost

Irwina Altmana (1975) delovni prostor definira kot območje nadzora, ki posamezniku pomaga urejati stike z drugimi. S tem se je razvila tudi teritorialnost na delovnem mestu, ki prinaša nadzor posameznika ali pa skupin nad prostorom. Altman razlikuje tri vrste teritorialnosti. Na delovnem mestu je najpomembnejša in pogostejša primarna teritorialnost, kjer zaposlenemu delovni prostor predstavlja teritorij, kjer opravlja vsakodnevne delovne naloge. Eden od najpogostejših primerov teritorialnosti na delovnem mestu so zasebne pisarne in osebno dodeljeni delovni pripomočki (Sundstrom & Graehl Sundstrom, 1986, str. 225).

Posameznik uporablja svoj dodeljeni delovni prostor za vzpostavitev psiholoških meja z drugimi ter ima posledično možnost nadzora nad reguliranjem stikov. Personalizacija delovnega okolja in teritorialnost sta ena od glavnih dejavnikov prikaza možnost svobode posameznika v delovnem okolju. Možnost prilagoditve delovnih prostorov daje možnost posamezniku, da izkazuje osebno nadzorno območje nad svojim delovnim prostorom. Personalizacija je tako osrednja sestavina teritorialnosti na delovnem mestu (Sundstrom & Graehl Sundstrom, 1986, str. 225).

### 1.3.3 Zasebnost

Zasebnost na delovnem mestu ima lahko pozitiven vpliv in omogoča učinkovito opravljanje dela, kljub vsemu pa preveč zasebnosti povzroča, da se ljudje počutijo zapostavljene. Ustvarjanje harmonije med zasebnostjo, sodelovanjem in optimalno izkoriščanje prostora predstavlja eno ključnih dejavnikov pri spodbujanju produktivnosti zaposlenega.

Na delovnem mestu je mogoče zaznati vedno več interakcij med sodelavci, vendar novodobne pisarne zelo hitro ponujajo premalo zasebnosti, kar močno vpliva na ustvarjalnost, produktivnost, angažiranost in dobro počutje. Brez dvoma je za uspešno sodelovanje treba omogočiti enostaven medsebojen dostop med ljudmi, vendar je na drugi strani smiselno nuditi vsakemu posamezniku možnost, da se osredotoči na svoje delo brez zunanjih motenj (Steelcase Inc., brez datuma.).

Steelcase Inc. (brez datuma) ločuje med štirimi različnimi oblikami zasebnosti, ki določajo, ali prostor zagotavlja zasebnosti na delovnem mestu:

- zvočna zasebnost (hrup),
- vizualna zasebnost (možnost zasebnega prostora),
- teritorialna zasebnost (nadzor nad lastnim prostorom),
- informacijska zasebnost (možnost ohranjanja zaupnih informacij).

Zunanje moteče dejavnike, kot je zvok, je mogoče nadzorovati, vendar je odvisno od vsakega posameznika, kako se odloči nadzirati moteče dejavnike. Veliko raziskav je dokazalo, da je način, kako vsak človek nadzoruje moteče dejavnike, zelo različen (Paron-Wildes & Simouneaux, 2019).

#### 1.3.4 Nadzor

Nadzor je raven neposrednega ali posrednega vpliva posameznika nad svojim prostorom, idejami ter hitrostjo in vsebino dela. Nadzor nad delovnim okoljem je pravzaprav fizični nadzor, ki omogoča prilagodljivost različnih fizičnih in okoljskih sistemov, kot so oprema, temperatura in razsvetljava v okolju. Fizični nadzor nastavitve je torej odvisen od razpoložljivosti in možnosti uporabe nadomestnih nastavitvev in mehanizma nadzora v nastavitvi (Kader, brez datuma).

Becker (2002) je trdil, da organizacije povečujejo učinkovitost zaposlenih v primeru, da se jim omogoča prilagodljivost nad delovnim mestom. Prav tako je poudaril idejo nadzora nad delovnim okoljem (1991) kot kritično in neodgovorjeno vprašanje, povezano s težavami na delovnem mestu. Mnogo raziskav je pokazalo pozitivno povezavo med osebnim nadzorom nad delovnim prostorom in zadovoljstvom pri delu, delovno uspešnostjo in psihološkim počutjem (Greenberger, Strasser, Cummings & Dunham, 1989; MacLaney & Hurrell, 1988; O'Neill, 1994; Sargent & Deborah, 1998 po Yoing Lee & Brand, 2005 v Becker, 2002).

Podjetje Facebook je eden od odličnih primerov, kjer delodajalec ponuja zaposlenim nadzor nad svojim delovnim okoljem, saj zaposleni lahko prilagodijo postavitev, višino in konfiguracijo lastnih miz glede na osebne želje. Skupine lahko po lastni želji uredijo postavitev delovnega prostora, ki najbolje podpira njihov projekt. Izkazalo se je, da to vodi do večje organizacijske produktivnosti in kaže na to, da izpolnjevanje potreb zaposlenega po avtonomiji vpliva na motivacijo in uspešnost (Hoskins, 2014).

### 1.4 Ureditev in postavitev pisarn

Struktura sodobnega poslovanja je postala zelo zapletena zaradi povečanja delovnih procesov, kar pa je pripeljalo do ustanovitve številnih oddelkov, kot so nabava, prodaja, računovodstvo, logistika ter drugo. Za bolj učinkovito delovanje podjetij je treba skrbno uskladiti dejavnosti in izpostaviti odlično komunikacijo in sodelovanje med oddelki. Pisarna se namreč postavlja v osrednji položaj v sodobnem poslovanju (Thukaram Rao, 2000, str. 2).

Dobra organizacija dela znotraj pisarne omogoča vodstvu, da inteligentno in učinkovito načrtuje in izvaja procese ter delovne naloge. Ustrezno vodenje evidenc in pravočasna razpoložljivost informacij znotraj pisarn zagotavljata hiter dostop informacij in medsebojne komunikacije, kar pomaga pri ključnih odločitvah podjetja. Kljub vsemu se v sodobnem času

beseda pisarna uporablja v širšem pomenu, saj simbolizira pisarniško osebje in ne kraj, kjer se pisarniško delo opravlja.

V mnogo primerih je struktura pisarne zasnovana na podlagi podobe organizacije, saj naj bi ta izražala kulturo podjetja in ponujala prijetno estetiko z dobrim ambientom (Boucher, brez datuma). Videz pisarne prispeva k privabljanju novih zaposlenih in obenem pomaga pri zadrževanju trenutno zaposlenih, saj močno vpliva na zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih.

Thukaram Rao (2000) je na podlagi funkcije pisarne določil 8 značilnosti:

- (1) lokacija (pisarna je vzpostavljena v določenem kraju, kjer se izvaja večina funkcij različnih oddelkov podjetja);
- (2) namestitve (za nemoteno opravljanje funkcije pisarne so potrebne prostorne nastanitve);
- (3) oddelki (večino podjetij opravlja številne dejavnosti, povezane z delovanjem podjetja, vendar le-teh ne more opravljati ista oseba. Dejavnosti so tako razvrščene po različnih oddelkih in dodeljene različnim ljudem);
- (4) delovni pogoji (za povečanje učinkovitosti pisarniškega osebja in izpolnjevanje zakonskih zahtev je treba zagotoviti dobre delovne pogoje, kot so razsvetljava, prezračevanje, klimatizacija in drugo);
- (5) pisarniško osebje (podjetje zaposli primerne ljudi, kateri opravljajo določene delovne naloge, povezane z dejavnostjo podjetja);
- (6) oprema (za uspešno in hitro opravljanje pisarniškega dela je pisarna opremljena s sodobnimi pisarniški napravami in opremo);
- (7) informacijska dejavnost (odgovornost za učinkovit pretok informacij po ustreznih komunikacijskih kanalih);
- (8) organizacija (za doseg navedenih ciljev je treba pisarno organizirati sistematično).

Pisarniško postavitvev je treba načrtovati sistematično na podlagi delovnih nalog in delovnih procesov znotraj podjetja. Glavni cilj pri oblikovanju pisarne je omogočiti prostor, kjer se bodo delovne naloge opravljale učinkovito, in hkrati prostor, ki bo nudil možnost komunikacije ter hitrega prenosa podatkov, obenem pa zagotoviti pravilno in učinkovito uporabo razpoložljivega prostora. Prav tako je pomembno, da se zagotovi ustrezna zasebnost osebja ter omogoči delovno okolje brez dodatnih motenj pri delu.

Pravilno oblikovanje pisarniških prostorov mora biti osredotočeno na zahteve uporabe in uporabnika ter se poslužiti sistematičnega pristopa. Pravilno oblikovanje pisarniških prostorov pomaga privabiti dobre in kakovostne posameznike, jih navdušiti in povečati njihovo zadovoljstvo pri delu. Ljudje vedno več časa preživijo v službi in delajo nadure, zato so ugodni pisarniški prostori eden izmed načinov za ohranitev produktivnosti, omogočanje udobja in zadovoljstva. Zadovoljstvo z delom navsezadnje vpliva na produktivnost in uspešnost, delovni pogoji pa dokazano vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenega na delovnem mestu (D. Kroemer & H. E. Kroemer, 2017).

Dubey (2009, str. 287) meni, da lahko učinkovita razporeditev pisarne doprinese dobrobiti organizaciji, kot so:



- vpliv na zadovoljstvo zaposlenih,
- vtis, ki ga posamezniki dobijo o delovnih prostorih organizacije,
- učinkovita dodelitev in uporaba delovnih prostorov,
- zagotavljanje učinkovitega, produktivnega delovnega področja zaposlenim,
- omogočanje širitev in/ali preureditev delovnih površin, ko se pojavi potreba,
- omogočanje nadzora zaposlenih.

#### 1.4.1 Zaprti tip pisarne

Mnogo let je prevladoval zaprti tip pisarne, v katerem je ponavadi ena ali več pisalnih miz, ki so obdane s štirimi stenami in vrati (slika 2). Stene in vrata s tem odražajo individualno pojmovanje dejavnosti, ki ponuja izolacijo in zaščito zasebnosti ter omogoča fizični in psihološki nadzor okolice (Fischer, 1997).

Uporaba zasebnih pisarn je največkrat upravičena v treh primerih (Thukaram Rao, 2000, str. 135):

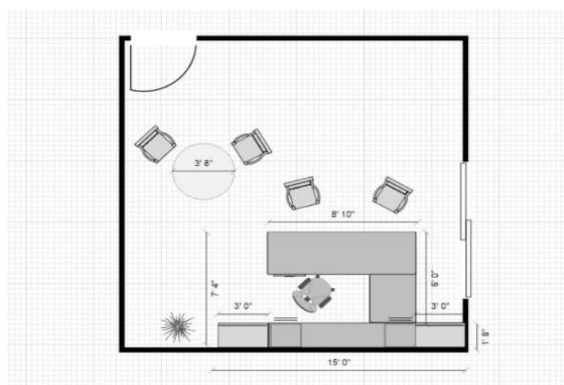
- kadar je prestiž izredno pomemben,
- kadar je delo, ki ga je treba opraviti, zaupne narave,
- kadar je pri izvajanju dela potrebna večja koncentracija.

*Tabela 1: Prednosti in slabosti zaprtega tipa*

PREDNOSTI	SLABOSTI
Možnost večje zasebnosti za zaupne razprave in projekte.	Zahteva veliko prostora in je neekonomičen.
Večja možnost koncentracije (odsotnost hrupa).	Komunikacija s preostalimi oddelki postane ovirana.
Udobnost pri delu na projektih, ki zahtevajo čas in osredotočenost.	Nadzor postane težji zaradi izoliranosti od podrejenih/nadrejenih.

*Prيرهjeno po Wondershare EdrawMax (brez datuma).*

*Slika 2: Primer tlorisa zaprtega tipa pisarne*



*Vir: Wondershare EdrawMax (brez datuma).*

#### 1.4.2 Pisarne za prihranek prostora – kabine

Najpogosteje uporabljena vrsta postavitve pisarne so kabine (angl. cubicle type), ki ločujejo le predelane stene (slika 3). Je odprtega tipa, kjer so delovni prostori ločeni med seboj s pregradnimi stenami in tvorijo obliko kocke (kabine). Postavitev miz nudi zasebnost v pisarniškem prostoru. Ta postavitev pisarne je odlična za organizacije, ki potrebujejo ločene prostore za delo v skupinah in za nemoteno delo posameznikov. Velja za eno stroškovno najučinkovitejših oblik pisarne (Wondershare EdrawMax (brez datuma)).

*Tabela 2: Prednosti in slabosti kabine*

PREDNOSTI	SLABOSTI
Zagotavlja zasebnost.	Omejuje interakcije, komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi.
Omogoča personalizacijo na delovnem mestu.	Ni primeren za nadzor dela, saj zagotavlja vizualno oviro.
Stroškovno učinkovito.	Klavstrofobični ljudje se lahko počutijo neprijetno.

*Prirejeno po Wondershare EdrawMax (brez datuma)*

*Slika 3: Primer tlorisa kabine*



*Vir: Pinterest Inc. (2020).*

#### 1.4.3 Odprti tip pisarne

Nasprotje zaprtemu tipu pisarne je odprti tip, ki se je razvil mnogo kasneje. Vrata in stene so odstranjene (slika 4) in pripomorejo k odprti komunikaciji, prostor ustvarja občutek, da nič ne more preprečiti kroženja informacij.

Zasnova se je razvijala v dveh fazah. Najprej se je pojavila kot homogen prostor, sestavljen iz kompaktnih vrst, kjer zaposleni ne razlikujejo svojega delovnega mesta od svojega soseda. Kasneje pa se je precej uveljavila druga faza odprtega tipa pisarne, kjer pisarno predstavlja en sam velik odprt prostor, v katerem pisarniško pohištvo in rastline ustvarjajo delovni

prostor, ki se medsebojno deli na funkcionalna območja. Poleg običajnega delovnega prostora obstajajo tudi drugi prostori, opredeljeni kot socialni, in so namenjeni različnim vrstam družbenih izmenjav. Značilno je, da omogočajo spontano prerazporeditev delovanja zaposlenih v prostoru, neuradna srečanja in obenem dajejo možnost zasebnosti (Fischer, 1997).

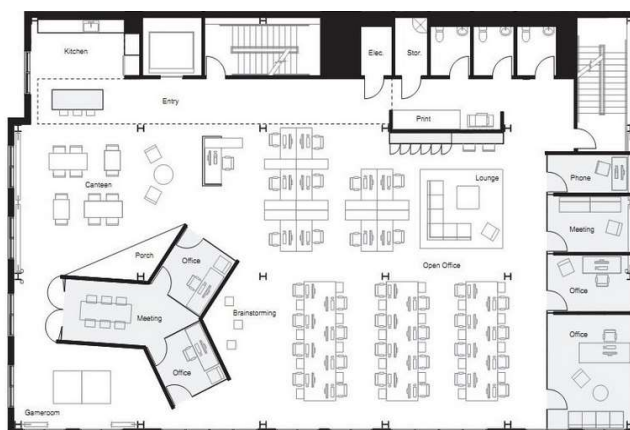
Po raziskavi Bortolota (2014) je odprti tip pisarne vedno bolj priljubljen in ga uporablja več kot 75 % pisarn v Združenih državah Amerike. Glavna razlika med zgodnjimi načrti odprtega tipa pisarne in današnjim odprtim pisarniškim okoljem je v tem, da je današnji cilj medsebojno sodelovanje in ne nadzor nad zaposlenimi. Cilj zasnove je spodbuditi preglednost in ponuditi raznolikost, kjer zaposleni lahko lažje prilagodijo svoje delo. Nekatere vrste dela zahtevajo sodelovanje med zaposlenimi, druge pa potrebujejo več zasebnega delovnega prostora in prav s tem namenom velikokrat odprti tip pisarne nudi zasebne prostore, kjer imajo lahko zaposleni mir in zasebnost (D. Kroemer & H. E. Kroemer, 2017, str. 71).

*Tabela 3: Prednosti in slabosti odprtega tipa pisarne*

PREDNOSTI	SLABOSTI
Odprti pisarniški prostori spodbujajo sodelovanje, ustvarjalnost in timsko okolje.	Pomanjkanje zasebnosti v odprtih delovnih prostorih je povezano s tem, da se zaposleni počutijo nelagodno.
Razporeditev sedežev je mogoče enostavno in hitro nastaviti tako, da najbolj ustreza trenutnim potrebam.	Veliko motečih dejavnikov znotraj pisarne, saj lahko v odprtem delovnem prostoru zaposleni vidijo in slišijo veliko več.
Manjši stroški.	Z odprtim prostorom prihaja do večje verjetnosti, da bodo zaposleni zaskrbljeni in se počutili nelagodno zaradi nenehnega opazovanja.

*Prيرهjeno po Wondershare EdrawMax (brez datuma).*

*Slika 4: Primer tlorisa odprtega tipa pisarne*



*Vir: HomeDSGN (2011).*

#### 1.4.4 Skupinska/oddelčna pisarna

Skupinska pisarna se je razvila s pomočjo izkušenj s postavitvijo odprtega načrta. Sestavljena je na pisarniške skupine/oddelke s približno od 4- do 16-delovnimi postajami. Vsaka skupina oziroma oddelek ima svojo pisarno. Ta ureditev je predvsem uporabna za ustvarjalne, oblikovalske ali koordinacijske in razvojne dejavnosti z velikimi potrebami po notranji komunikaciji in sodelovanju (E. Neufert & P. Neufert, 2012, str. 239).

*Tabela 4: Prednosti in slabosti skupinske/oddelčne pisarne*

PREDNOSTI	SLABOSTI
Izboljša produktivnost, saj spodbuja zaposlene, da se osredotočijo na svoje delo.	Omejevanje komunikacije, interakcije in sodelovanje med drugimi oddelki.
Omogoča jim lažjo komunikacijo s svojimi nadrejenimi ali drugimi zaposlenimi, kadarkoli naletijo na težavo pri delu.	
Zagotavlja nemoteno komunikacijo, saj lahko zaposleni lažje razpravljajo o svojih prihajajočih projektih brez kakršnekoli komunikacijske ovire.	

*Prerejeno po Wondershare EdrawMax (brez datuma).*

#### 1.4.5 Kombinacija odprtega in zaprtega tipa pisarn

Odprti in zaprti tip pisarn ima različen vpliv na zasebnost, ravni koncentracije, socialne interakcije, zdravje in produktivnost na delovnem mestu. Postavitev odprtega tipa prevladuje v različnih sektorjih poklicnega sveta, saj naj bi spodbujala interaktivno in skupno delovno okolje, vendar mnogo študij prikazuje ravno nasprotno sliko – manjše možnosti interakcij, sodelovanja in produktivnosti med zaposlenimi. S tem namenom se veliko podjetij odloči za kombinacijski pisarniški načrt med odprtim in zaprtim tipom, saj ta omogoča različne elemente možnosti in načina dela (Smith, 2018).

*Tabela 5: Prednosti in slabosti kombinacije odprtega in zaprtega tipa pisarn*

PREDNOSTI	SLABOSTI
Izboljša produktivnost, saj spodbuja zaposlene, da se osredotočijo na svoje specifično delo.	Vodi do motenj, predvsem v primerih, ko zaposleni prehajajo iz enega delovnega prostora v drugega.

se nadaljuje

Tabela 5: Prednosti in slabosti kombinacije odprtega in zaprtega tipa pisarn (nad.)

PREDNOSTI	SLABOSTI
Kombinirani pisarniški načrt omogoča lažjo komunikacijo med skupinami in oddelki, saj zaposleni lahko odpravijo dvome in se pogovarjajo o svojih prihajajočih projektih brez kakršnekoli komunikacijske ovire.	Vzdrževanje operacijskega sistema za vse zaposlene v kombiniranem pisarniškem načrtu lahko postane precej zahtevno, ker so vsi zaposleni razdeljeni po manjših prostorih.

*Prerejeno po Wondershare EdrawMax (brez datuma).*

#### 1.4.6 Prostor za skupno delo (angl. Coworking Space)

V zadnjih nekaj letih so prostori za skupno delo (angl. Coworking Space) doživeli velik razcvet in se razširili po vsem svetu. Postali so novodobni način za samostojne podjetnike, zagonska podjetja in druge strokovnjake, ki želijo spodbuditi trajno ali občasno delitev delovnih prostorov na sorodnih ali pa popolnoma različnih delovnih področjih. Z drugimi besedami, prostori »coworking« spodbujajo popolnoma drugačno pisarniško vzdušje z raznoliko skupino delavcev oziroma samostojnih ustvarjalcev. Ustvarjajo večje priložnosti za mreženje s pomočjo nenehnih socialnih interakcij ter ponujajo mnogo prednosti, kot so zmanjšanje stroškov, večja prilagodljivost in pridobitev nove perspektive dela.

Veliko korporacij ponuja svoje delovne prostore v najem, zato se tudi te počasi približujejo kulturi »coworking«. Na ta način želijo namreč izmenjati izkušnje, ideje in informacije s somišljeniki ter se srečevati z drugimi podjetniki in kreativci (Bouncken, Laudien, Fredrich & Görmar, 2018).

Kenline (2012) je prostore za skupno delo opredelil kot socialno-kulturni ekosistem izmenjav, ki temelji na skupnosti, kjer ljudi povezujejo skupna socialna omrežja in skupni viri. Podobno je Uda (2013) definirala skupne prostore kot način dela, kjer samostojni podjetniki, mali podjetniki ali člani organizacij z različnimi delovnimi mesti sodelujejo in medsebojno komunicirajo.

Skupina Spiral Muse Coworking je bila leta 2005 ena prvih, ki je odprla vrata prostorom za skupno delo. Tej spodbudi so kmalu sledili številni drugi ustanovitelji in s tem se je začelo gibanje proti velikim korporacijam, ki so se v tistem trenutno znašle v situaciji, kjer so ustvarjale dobiček na podlagi pravice intelektualne lastnine, hkrati pa omejevale pretok informacij in zadušitev inovacij, učenja in rasti znanja zaposlenih. Prostor za skupno delo naj bi postali alternativa delu v klasični pisarni ali delu od doma (Rus & Orel, 2015, str. 1020).

Čeprav se trenutni prostori za skupno delo razlikujejo glede na poslovni model, velikost, specializacijo in ugodnosti, je večina ustanovljena tako, da sprejme posameznike ali skupine, ki običajno niso zaposleni v posamezni organizaciji, vendar imajo določene vrednote. Glede

na raziskavo iz leta 2015, ki jo je izvedla Emergent Research, je povprečna starost sodelavcev 39 let, 52 % pa je moških; le 9 % jih dela v podjetjih z več kot 100 zaposlenimi (Knoll Workplace Research, 2016).

Edinstvena prednost prostorov za skupno delo je omogočanje nenehnega prilagajanja in eksperimentiranja s pisarniško ergonomijo, estetiko in udobjem. Delodajalcem, ki zaposlujejo vedno večje število zunanjih delavcev – na primer samostojnih uslužbencev, honorarnih sodelavcev in neodvisnih izvajalcev – sta skupno delo in okolju prilagodljiva in učinkovita strategija za prilagoditev prehoda pri zaposlovanju zelo pomembna. Čeprav se poslovni pristopi k sodelovanju zelo razlikujejo, so cilji, ki vodijo strategijo sodelovanja, osredotočeni na več skupnih idealov – pritegniti in obdržati talente, spodbuditi inovacije, ustvariti skupnost, optimizirati produktivnost in omogočati učinkovitejšo uporabo prostorov.

Kljub veliko prednostim prostorov za skupno delo so ti večkrat podvrženi kritikam in premislekom, saj omogočajo malo zasebnosti in lahko pomenijo pomanjkanje varnosti zasebnih podatkov podjetja. S preglednostjo in odprtostjo okolja morajo biti podjetja zelo skrbna pri zaščiti svojih konkurenčnih sredstev, vključno z intelektualno lastnino in zaupnimi ali občutljivimi podatki o podjetju (Knoll Workplace Research, 2016).

Prav tako prostor za skupna dela pogosto sestavljajo posamezniki, ki zastopajo različne organizacije, s tem pa je možnost za oblikovanje ali spreminjanje pisarniške kulture, ki odraža edinstvene vrednote organizacije, manjša. Ohranitev skupnega timskega vzdušja je ena težjih nalog, saj zaposleni delajo na različnih lokacijah, kjer se pisarniška kultura lahko razlikuje. Velikokrat se razvijejo tesnejši odnosi s sodelavci iz drugih podjetij in se s tem ne vzpostavijo skupne vezi znotraj lastne organizacije.

#### 1.4.7 Souporaba delovne mize (angl. Hot desking)

Med vse številnejšim delom na daljavo in vzponom skupnih delovnih prostorov tako imenovanih coworking je souporaba delovne mize postala vedno bolj priljubljena strategija sodobnega delovnega življenja. Ta omogoča, da zaposleni delajo, kadar in kjer želijo. Je eno od orodij, ki ga samozaposleni in uveljavljena podjetja uporabljajo, da ostanejo produktivni in povezani, kamorkoli jih delo pripelje. Hot desking je organizacijski sistem delovnega prostora, v katerem pisalne mize uporabljajo različni ljudje v različnih obdobjih (Bishop, 2021). Običajno je cilj maksimirati učinkovitost pisarniških prostorov oziroma zmanjšati število pisarniških prostorov na zaposlenega.

Prilagodljivost, ki jo ta način dela doprinese, je pogosto povezana s povečanjem inovativnosti zaposlenih, medtem ko je s socialnega vidika namenjena predvsem spodbujanju med disciplinarnega sodelovanja (Bishop, 2021). Eden od glavnih namenov te strategije je, da zaposleni sodelujejo na podlagi svojih delovnih obveznosti brez omejitve pisarniškega okolja. V praksi tako zaposleni izberejo prosto mesto po svoji lastni želji, namesto da se vsako jutro odpravijo na isti delovni prostor. Čeprav ima Hot desking številne prednosti glede prilagodljivosti, učinkovitosti in zmanjšanja stroškov, se obenem lahko

pojaviijo težave v povezavi z manjkajočo povezanostjo in personalizacijo delovnega prostora, identifikacijo zaposlenega, premajhno kohezijo delovnih skupin in slabo komunikacijo med zaposlenimi.

Mnogo teoretikov zagovarja pomembnost organizacijske identifikacije in pripadnosti, ki močno vpliva na zadovoljstvo ter uspešnost zaposlenih. Ena ključnih prednosti je, da je mogoče na podlagi teorije samokategorizacije natančno oblikovati napoved o tem, kako lahko različne fizične ureditve spremenijo pogled zaposlenega na organizacijo in na njegovo poistovetenje (Millward, 2007). Elsbach (2003) je s pomočjo kvalitativne metode raziskave dognala, da je identiteta na delovnem mestu ogrožena v primeru neteritorialnega pisarniškega okolja, saj zaposleni izgubijo sposobnost prilagajanja in označevanja mej zunanjega okolja.

Prav tako se poraja veliko vprašanj v zvezi učinkovitostjo — kako dobiti informacijo o lokaciji delovnega mesta zaposlenega, ko je nujen stik iz oči v oči, ali kako nekoga poiskati, če ga ni mogoče priklicati po mobilnem ali drugem omrežnem komunikatorju (Teams, Skype for business in drugo).

#### 1.4.8 Delo od doma

Raziskava ACAS (2013) je pokazala, da za delovno uspešnost ni potrebna stalna fizična prisotnost na delovnem mestu ter da je uspešnost nekoliko večja pri zaposlenih z delnim delom od doma. Kljub vsemu raziskava zagovarja številne pogoje, ki jih je treba izpolniti za uspešno delo od doma – delovni prostori morajo biti varni in nuditi primerno orodje za delo ter omogočati delo brez okoljskih motenj, prav tako morajo zaposleni biti zmožni delati brez natančnega nadzora nadrejenih.

Delo od doma po navadi poteka v prebivališču osebe, kjer ta uporablja domače prostore za namen pisarne. Vedno več delodajalcev dovoli delo od doma ali ga celo spodbuja, zato so domače pisarne postale del vsakdana. Prav tako je z naraščanjem stroškov veliko manjših podjetij postalo odvisnih od dela od doma.

Po mnenju Fast Company so zaposleni na daljavo preprosto bolj produktivni. Nedavne raziskave Gallupa ugotavljajo, da so tisti delavci, ki približno tri do štiri dni v tednu delajo od doma, bolj produktivni in zavzeti za delo od sodelavcev, ki niso deležni dela od doma. Ozadje produktivnosti izhaja predvsem z omogočanjem zaposlenim, da imajo večji nadzor nad osebnim življenjem ter možnost ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (O'Leary, 2020).

Delo od doma ima veliko prednosti in koristi, saj lahko omogoča prilagodljiv delovni čas, kar prispeva k manjšemu stresu. Pisarne so lahko večkrat deležne hrupa z drugimi, motečimi dejavnosti zunanjega okolja, medtem ko domača pisarna omogoča manj motečih dejavnikov. Študija Airtasker je pokazala, da je bil povprečen neproduktivni čas na dan za zaposlene,

delujoče od doma, 27 % manjši od časa pisarniških delavcev. Prav tako naj bi kar 28 % zaposlenih zapustilo službo zaradi slabih odnosov s sodelavci (O'Leary, 2020).

Kljub vsemu ima lahko delo od doma tudi slabosti, saj se veliko ljudi težko oddalji od svojega osebnega prostora za prosti čas in težko postanejo motivirani za delo. Prav tako je lahko delo od doma povezano z motečimi dejavniki v povezavi z družino, domačimi živali, sosedi ali celo z zvokom zvonca.

#### 1.4.9 Pisarniška prihodnost (post-COVID-19)

COVID-19 je prinesel velike izzive tako v zasebnem kot profesionalnem življenju. Z namenom zaježitve širjenja virusa so podjetja morala čez noč popolnoma spremeniti način dela. Podjetja so se morala zelo hitro prilagoditi novim delovnim pogojem na daljavo, medtem ko so zaposleni razvili nove navade in vedenja, ki bodo močno vplivala tudi na pisarniško delo po pandemiji.

Pred epidemijo so se podjetja intenzivno potegovala za inovativne pisarniške prostore v urbanih središčih mesta, ki naj bi bila ključna pri spodbujanju sodelovanja in pridobivanja novih zaposlenih ter mladih talentov (Boland, De Smet, Palter & Sanghi, 2020). Epidemija je povzročila, da je bilo delo na daljavo sprejeto v večini podjetij in precej hitro prilagojeno organizacijskim potrebam. Delovno mesto tako nima več prostorskih omejitev, saj imajo v veliki večini zaposleni možnost dela od kjerkoli želijo (Burke, 2020).

Po raziskavi podjetja McKinsey je kar 80 % vprašanih odgovorilo, da uživajo v delu od doma, medtem ko jih kar 41 % meni, da so bolj produktivni, kot so bili prej v pisarnah. 28 % vprašanih meni, da ne vidijo razlike v produktivnosti. Z novim načinom dela je veliko podjetij ugotovilo, da lahko lažje dostopajo do talentiranih zaposlenih, katere so prej omejevale lokacije. Prav tako so se dosedanja delovni procesi spremenili v bolj inovativne in s tem se je posledično povečala produktivnost zaposlenih (Boland, De Smet, Palter & Sanghi, 2020). Mnogo podjetij se v prihodnje nagiba h hibridnim delom oziroma delom med domačim delovnim prostorom in tradicionalno poslovno stavbo, katero bi podpirale mnoge tehnološke rešitve. Tradicionalne pisarne bodo predvsem predstavljale kulturni prostor (angl. Culture Space), kar bo zaposlenim zagotavljalo olajšano družbeno povezavo, omogočalo učenje in spodbujalo nenamerno izmenjavo idej in inovativnega sodelovanja (Fayard, Week & Khan, 2021).

Sposobnost prilagajanja delu na daljavo je zelo odvisna od medsebojnih odnosov, ki so se ustvarili s spontanimi interakcijami med zaposlenimi skozi čas. Mnogo neformalnih skupnih prostorov je pripomoglo k sodelovanju in izboljšanju delovnih izkušenj. Čeprav mnogo podjetij uspešno opravlja delo na daljavo ter ustvarja nove ideje in rešuje zapletene probleme, večina ljudi pogoša interakcijo med zaposlenimi ter predvsem prostore, ki so bili posebej zasnovani za spodbujanje ustvarjalnosti, medsebojni komunikaciji in izmenjavi informacij. Prav tako videokonferenca velikokrat ne pokaže prave razlage govornice telesa in otežuje povezovanje med ljudmi. Fizična kolokacija ljudem pomaga pri razlagi človekovega



razpoložnja in podpira organizacijsko kulturo ter sodelovanje. Mnogo študij podpira dejstva, da pogoste osebne interakcije vodijo k zavezanosti podjetja, podpori in sodelovanju ljudi (Fayard, Week & Khan, 2021).

Prihodnost bo najverjetneje še naprej vključevala sestanke preko virtualnih orodij ter s tem ustvarjala hibridna okolja spletnega in osebnega delovnega mesta s popolnoma novimi izzivi. Občutek pripadnosti bo tako ključno za uspešno hibridno skupnost. Sodelovanje na delovnem mestu in skupni prostori za sodelovanje bodo v prihodnje še bolj pomembni za podjetja (Steelcase Inc., brez datuma).

Organizacije bodo morale ustvarjati delovne prostore, ki bodo predvsem spodbujale medsebojne interakcije, ki se na daljavo ne morejo zgoditi. Prav tako se pojavijo vprašanja, ali bi morali zaposleni, katerih delovno mesto ne potrebuje medsebojnega sodelovanja in udeleževanja skupnih sestankov, delati v celoti od doma. S tem bo v prihodnosti imela tehnologija osrednjo in najpomembnejšo vlogo (Boland, De Smet, Palter & Sanghi., 2020).

Globalno podjetje, ki se ukvarja z oblikovanjem, Frog, je že pred epidemijo oblikovalo dober način vključevanja vseh zaposlenih. Predvsem dajejo velik poudarek na rituale, ki spodbujajo neformalno učenje, kot so ponedeljkova jutranja srečanja, na katerih zaposleni razpravljajo o odprtih projektih in delijo nove ideje, ter t. i. wellness-srede, kjer zaposleni izvajajo jogo. Vsi ti rituali spodbujajo tako mlade kot tudi starejše zaposlene k druženju. V času epidemije je tako podjetje poskusilo obdržati kar nekaj ritualov, kar pa se je pokazalo kot pozitivno, saj se je sodelovanje med zaposlenimi preko komunikacijskih orodji povečalo (Fayard, Week & Khan, 2021).

Možne spremembe, ki jih je epidemija prinesla, ne bodo samo izboljšale načina dela, temveč doprinesle velike prihranke za najemnine, kapitalske stroške, vzdrževanje ter močno vplivale na nepremičninski trg. McKinsey and Company meni, da bi se lahko stroški nepremičnin znižali za kar 30 %. Podjetja, ki bi popolnoma prešla tradicionalno delo na virtualni model dela, pa bi jih popolnoma odpravila (Boland, De Smet, Palter & Sanghi, 2020).

## **2 VPLIV FIZIČNEGA DELOVNEGA OKOLJA NA ZAPOSLENE**

V današnjem času številnih izzivov je za podjetje ena ključnih nalog, da se spopadajo z nenehno spreminjajočim se in dinamičnem okoljem. Če želijo povečati produktivnost, zadovoljstvo in medsebojno komunikacijo ter sodelovanje med zaposlenimi, mora podjetje zadovoljevati potrebe svojih zaposlenih z omogočanjem dobrih delovnih pogojev, saj so zaposleni eden bistvenih sestavnih delov procesa pri doseganju vizije in poslanstva podjetja.

Pravilna postavitev in značilnosti ureditve delovnega prostora so ena glavnih sestavin uspešnega delovnega okolja, saj na eni strani vplivajo na počutje zaposlenega ter krati spodbujajo interakcije med zaposlenimi.

## 2.1 Fizično delovno okolje in zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo pri delu je do neke mere odsev čustvenega počutja ali psihološkega zdravja zaposlenih. Lahko vpliva na organizacijsko delovanje, obenem pa je lahko zadovoljstvo z delom dober rezultat organizacijskega delovanja (Spector, 1997).

Spector (1997) je v svojem delu definiral zadovoljstvo z delom kot občutke ljudi, ki jih imajo do svojega dela – bodisi imajo svoje delo radi (zadovoljstvo) ali ne (nezadovoljstvo). Običajno je zadovoljstvo z delom opredeljeno kot spremenljivka. Prav tako je dejal, da lahko »zadovoljstvo z delom obravnavamo kot globalen občutek do službe ali kot povezano plejado odnosov do različnih vidikov ali vidikov dela«.

Zadovoljstvo z delovnim prostorom, okoljsko udobje in dobro počutje posameznika so na različne načine povezani z zadovoljstvom na delovnem mestu. Zasnova delovnega mesta se je v 21. stoletju močno spremenila – od pasivnega prostora za delo, do zasnove delovnega prostora kot aktivnega in fleksibilnega sredstva za izboljšanje funkcionalnosti in udobja (Vischer, 2008).

Okoljsko udobje lahko razdelimo na tri različna udobja: fizično, funkcionalno in psihološko (Pegan Stemberger, 2014). Udobje v fizičnem okolju naj bi bilo ključnega pomena in je večkrat povezano z zadovoljstvom in posledično tudi produktivnostjo zaposlenih. Raziskave so pokazale, da med drugim prinaša tudi nižjo stopnjo odsotnosti z dela med zaposlenimi (Chua, Ali & Lim, 2016).

Funkcionalno udobje je povezano z okoljskimi razmerami (hrup, razsvetljava, kakovost zraka, toplotno udobje), postavitvijo in ergonomijo pohištva (delovne postaje, pisarne in skupni prostori) ter težave s postopki, kot so sodelovanje uporabnikov pri oblikovanju prostorov ter doseganju skupnih ciljev. Koncept funkcionalnega udobja povezuje okoljske zahteve glede na naravo dela, ki ga posameznik opravlja. Funkcionalno udobje nudi podporo pri opravljanju delovnih nalog in dejavnosti. Večkrat ga povezujemo z zadovoljstvom na delovnem mestu in produktivnostjo (Vischer, 2008). Primerna osvetlitev zaslonov, primerno pohištvo in ostali pripomočki fizičnega prostora pomagajo uporabnikom zagotoviti funkcionalno udobje pri delu, ti pa so večkrat tudi zakonsko določeni in predpisani.

Vischer (2008) je v svojem delu dognal, da funkcionalno udobje ni povezano le z odzivi zaposlenih na različne okoljske razmere, temveč tudi s psihološkimi vidiki zaposlenih v danem okolju. Pri raziskavi je podrobno proučil delovno okolje, delovne pogoje in pohištvo ter jih povezal z zadovoljstvom, teritorialnostjo in pripadnostjo ter produktivnostjo zaposlenih.

V primeru, da prostor ne ponuja udobja zaposlenim, ta deluje kot okoljski stresor in vpliva na fiziološke procese, ki povzročajo negativne učinke. Posledično omejujejo zadovoljstvo, motivacijo, uspešnost in socialno interakcijo med zaposlenimi (Vischer, 2008). Mnogo študij se je osredotočilo na analizo postavitve pisarne kot orodje za izboljšanje interakcije, skupnega dela in udobja na delovnem mestu. Rezultati so pokazali, da so zaposleni bolj

zadovoljni pri delu v enoprostorni pisarni kot v več prostornih pisarnah. Med najbolj nezadovoljnimi so zaposleni v srednje velikih ali velikih pisarnah odprtega tipa. Ti naj bi prav tako imeli več odsotnosti na delovnem mestu kot tisti v manjših in zaprtih pisarnah. V veliko študijah je mogoče razbrati, da so odprti tipi pisarn dobro sredstvo za učinkovit prenos informacij, pogostejšo interakcijo med zaposlenimi ter za spodbujanje skupinskega dela. Kljub vsemu vedno več raziskav opisuje težave pri odprtem tipu pisarn, kot je slaba koncentracija ter manj interakcij iz oči v oči (Bernstein & Turban, 2018).

Fizično udobje se nanaša na osnovne človekove potrebe, kot so varnost, higiena in dostopnost, ki je ponavadi povezana z uporabo obstoječih gradbenih predpisov in standardov (Vischer, 2016). Oseland (1999 v Haynes, 2008) prav tako priznava vlogo fizioloških in psiholoških komponent pri produktivnosti okupatorjev, vendar se nekoliko drugače osredotoča na okoljske razmere v pisarniškem okolju in jih razdeli na fizične pogoje (temperatura, svetloba, zvok in kakovost zraka), prostor (plan, oblika in zasebnost), ergonomijo (delovna postaja in kontrola) in estetiko (barve in kakovost).

Psihološko udobje je povezano z občutki pripadnosti, lastništva in nadzora nad delovnim prostorom. Številne študije opredeljujejo občutek pripadnosti skupaj z zvestobo ali predanostjo organizaciji. Ta se večkrat povezuje tudi s personalizacijo prostora (Fischer, 1997). Personalizacija lahko izboljša počutje, če omogoča izražanje čustev in osebnost zaposlenega. Mnogo raziskovalcev je dejalo, da je personalizacija delovnega prostora povezana s psihološkim počutjem posameznika. Mnogi so poročali, da personalizacija pomaga, da se ljudje spopadajo s stresom in jih obenem navdihuje pri delu. Prilagajanje prostora lahko vodi do občutka osebnega nadzora nad fizičnim prostorom, za katerega je bilo ugotovljeno, da povečuje zadovoljstvo, zmanjšuje stres, povečuje delovno uspešnost ter krepi dobro počutje in zdravje (Lepley, 2000).

Teritorialno lastništvo vpliva na interakcijo zaposlenih z okoljem. Osebni prostor je lahko definiran kot varovalni pas, ki ščiti pred zaznamimi grožnjami in neudobjem ter služi kot mehanizem, ki uravnava socialno interakcijo (Fischer, 1997). Dostop zaposlenih do priložnosti nadzora nad svojim okoljem je konstruktiven odgovor na potrebo po psihološkem udobju. Ena ključnih ugotovitev Leamanove analize (1995, v Haynes, 2008) je, da je zaznavanje ljudi o njihovi sposobnosti, da nadzirajo svoje delovno okolje, pomemben element njihove produktivnosti.

Psihološko udobje je prav tako povezano z občutkom zasebnosti na delovnem mestu in lahko v primeru pomanjkanja le-tega vodi v nezadovoljstvo zaposlenih (Kwon & Remøy, 2020). Kwon in Remøy (2020) v svojem raziskovalnem delu ugotovita, da so parametri postavitve pisarniških miz bili pomembni dejavniki pri verjetnosti zadovoljstva, saj neposredno vplivajo na zasebnost.

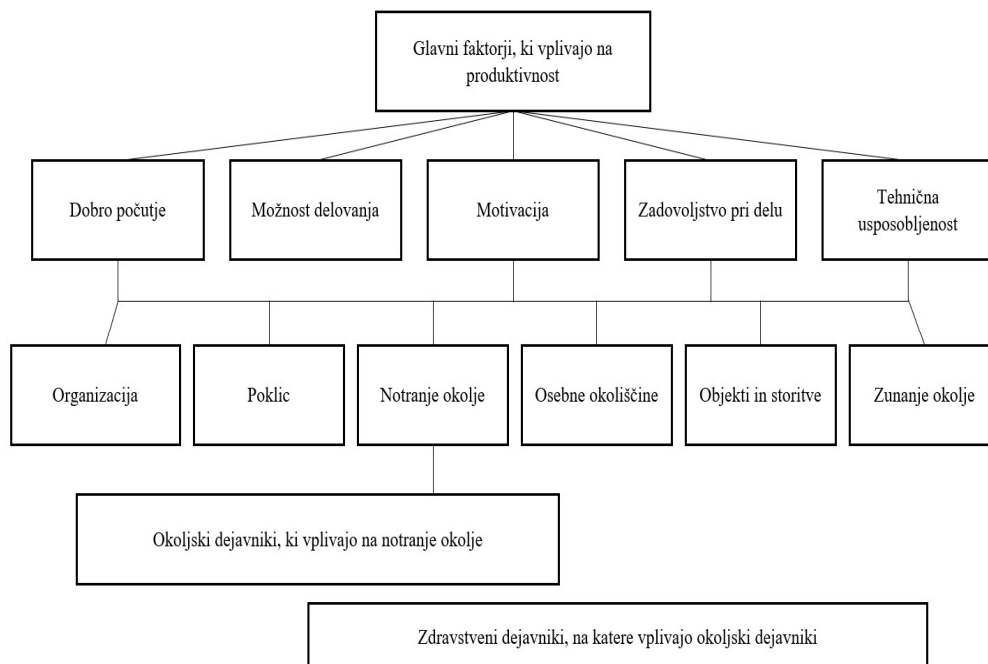
## 2.2 Fizično delovno okolje in uspešnost

Kako dobro deluje posameznik znotraj organizacije, je ena najbolj splošnih definicij produktivnosti. Pogosto je zelo težko oceniti stopnjo produktivnosti, čeprav je eden glavnih ciljev vsakega podjetja. Eden glavnih dejavnikov, ki je povezan s produktivnostjo, je občutek zaposlenega, da organizacija skrbi za njegovo dobro počutje. Velikokrat se produktivnost meri s pomočjo psihološkega vidika. Lahko je odvisna od dobre koncentracije, tehnične usposobljenosti, učinkovitosti organizacije in upravljanja, odzivnega okolja in skrbi za dobro počutje (Clements-Croome & Kaluarachchi, 2000).

Fizično okolje lahko izboljša posameznikovo delo in produktivnost, prav tako pa zaposlene spravi v boljše razpoloženje. Leaman (v Haynes, 2008, str. 2) je dokazal povezavo med nezadovoljstvom s pisarniškim okoljem ter produktivnostjo, prav tako pa sta Oseland in Bartlett z analiziranjem različnih pisarniških prostorov dokazala pozitivno korelacijo med produktivnostjo in zadovoljstvom. Ena najpomembnejših ugotovitev v Leamanovem delu je pomembnost nadzora posameznika nad lastnim delovnim okoljem in njegov vpliv na produktivnost (Leaman & Bordass, 2005).

Clements-Croome (2015) v svojem delu razdeli dejavnike, ki vplivajo na produktivnost (slika 5), na dva dela, in sicer na osebne dejavnike, ki so odvisni od fizičnega in duševnega zdravja posameznika, ter na zunanje dejavnike, ki so odvisni od fizičnega in družbenega okolja. Prav tako meni, da sta dobra koncentracija in pozornost ena najpomembnejših faktorjev za delovno uspešnost (Clements-Croome, 2015).

*Slika 5: Analitični hierarhični proces*



*Prirejeno po Clements-Croome & Kularachchi (2000).*

Približno 90 % stroškov podjetij, delujočih v pisarnah, je povezanih z osebjem (plače, bonusi, potni stroški ter drugo), 10 % stroškov je povezanih s stroški stavb, z vzdrževanjem ter elektriko in samo 1 % s pohištvom in z delovnim orodjem. Mnogo raziskav je odkrilo povezavo med delovnim prostorom in organizacijsko uspešnostjo ter potrdilo dejstvo, da fizično okolje močno vpliva na vedenje, kljub temu pa je precej majhen delež stroškov namenjen delovnemu prostoru (World green building council, 2014).

Fizično okolje ima neposreden vpliv na produktivnost, zadovoljstvo ter koncentracijo zaposlenega. Ko se ljudje dobro počutijo v danem fizičnem okolju, je delo in učenje lažje. Slabe okoljske razmere lahko povzročijo neučinkovitost delavca in imajo neposreden vpliv na produktivnost, kar pa tudi vpliva na uspešnost organizacije. S tem razlogom je ključno imeti dober načrt postavitve pisarne in pohištva, primerno temperaturo zraka, minimalni hrup ter možnost zasebnosti (Sarode & Shirsath, 2014).

Becker (2002) je dognal, da pisarniška postavitve vpliva tudi na delovno prilagodljivost, zato morajo podjetja omogočati prostor, ki ga je mogoče spreminjati in prilagajati brez kakršnihkoli omejitev. Rezultate raziskav o povezavi med delovnim prostorom in produktivnostjo je med seboj zelo težko primerjati, saj ima vsako podjetje različno korelacijo med fizičnim in vedenjskim okoljem. Velik vpliv imata tudi organizacijska kultura in vrsta dela. Eden ključnih vplivov, ki jih veliko raziskav ne vključuje, je tudi osebnost zaposlenega (Haynes, 2008).

Nathan in Doyle (v Haynes, 2002, str. 189) menita, da mora delovno mesto ustrezati zahtevam posameznika in njegovega delovnega procesa. V primeru, da se ta ne ujema z okoljem, bi to lahko imelo velik vpliv na posameznikovo počutje in delovno uspešnost. S tem namenom je v svojem delu Ilozor (v Haynes, 2002) poskušal vzpostaviti povezavo med uporabo inovativnih delovnih prostorov in boljšo organizacijsko uspešnostjo ter prišel do zaključnega sklepa, da se stopnja produktivnosti osebja povečuje s stopnjo inovativnega delovnega prostora.

Socialni vidik trdi, da odsotnost sten v pisarnah (odprti tip pisarne) pomaga pri boljšem odnosu med zaposlenimi, kar pa pozitivno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih (Bach v Muzaffar, Noor, Mahmud & Mohamed Noor, 2020). Prav tako sociotehniški teoretiki trdijo, da odsotnost fizičnih meja ustvarja priložnosti ter omogoča lažji pretok informacij (Muzaffar, Noor, Mahmud & Mohamed Noor, 2020).

### **2.3 Vpliv pisarniške postavitve na komunikacijo na delovnem mestu in teorija sintakse prostora**

Mnogo organizacij želi spodbuditi medsebojne interakcije in izboljšavo komunikacije med zaposlenimi, ki neposredno vodijo k boljšemu skupinskemu delu in povezanosti med zaposlenimi. Sestava delovnega prostora je lahko ena od glavnih dejavnikov, katerega struktura močno vpliva na komunikacijo zaposlenih kot tudi na medsebojno interakcijo. S pomočjo nadzorovanja gibanja v prostoru lahko predvidevamo možnost medsebojne

interakcije. Ena od teorij in tehnik prostorske postavitve je teorija sintakse prostora (angl. Space syntax theories), ki proučuje učinke na gibanje in možnost osebne interakcije v delovnih prostorih (Rashid, Kampschroer, Wineman & Zimrin, 2006). Mnogo študij raziskuje, kakšen vpliv ima postavitev pisarn na produktivnost, zadovoljstvo pri delu in organizacijsko zavzetost.

Interakcije iz oči v oči so ključne za sodelovanje med zaposlenimi. Short, Williams in Christie so leta 1976 razvili teorijo socialne prisotnosti, ki prikazuje, da so nebesedni znaki, ki so na voljo samo na neposrednih srečanjih znotraj delovnega prostora, bistveni za komunikacijo znotraj skupine (Wolfeld, 2010). Teritorialnost je večkrat omenjena kot neverbalna komunikacija med ljudmi in pomemben instrument komunikacije med zaposlenimi, saj se uporablja za razmejitve, označevanje in sporočanje prostora drugim. Kljub vsemu ni dobro raziskano, kako težnja teritorialnosti pomaga pri izboljšanju komunikacije (Momoh, Oludeyi & Akinsanya, 2017).

Čeprav pogostost interakcij morda ne bo imela neposrednega vpliva na posameznikovo produktivnost, povečanje verjetnosti interakcije z drugimi zaposlenimi povečuje tudi verjetnost timskega dela. Timsko delo lahko nato vodi do boljše delitve informacij in posledično do večje produktivnosti (Wolfeld, 2010). Veliko raziskav trdi, da imajo ljudje, ki imajo večjo možnost osebnih interakcij, tudi višjo stopnjo zadovoljstva pri delu (Muchinsky, 1977).

Kljub temu da so osebne direktne interakcije, ki se pojavljajo v formalnih odnosih sodelovanja, pomembne za produktivnost, so pomembne tudi neformalna komunikacija in indirektno interakcije. Večkrat te povečujejo občutek pripadnosti zaposlenih, pomagajo pri oblikovanju identifikacije, kar posledično vodi do izboljšanje delovne uspešnosti (J. P. Campbell & R. J. Campbell, 1988). Rashid, Kampschroer, Wineman in Zimring (2006, str. 2) v svojem delu trdijo, da neformalna komunikacija krepi organizacijsko kulturo in vpliva na kakovost izmenjave informacij in znanja. V primeru, da je interakcija neformalna, namesto formalna, se informacije pogosto širijo hitreje in učinkoviteje, saj je interakcija večinoma nenačrtovana (Wolfeld, 2010).

Sama dimenzija fizičnega prostora vpliva na možnost interakcije na delovnem mestu. Rashid, Kampschroer, Wineman in Zimring (2006) v raziskavi opisujejo model interakcij na delovnem mestu kot odnos med fizičnim prostorom in vedenjem. Prostorski atributi so definirani kot vidnost, dostopnost in odprtost delovnega prostora, medtem ko so vedenjski atributi definirani kot nadzor gibanja ter osebna interakcija (Rashid, Kampschroer, Wineman & Zimring, 2006). Ena od možnosti nadzora in tehnik za merjenje interakcije in možnost srečanja med zaposlenimi so prostorske meritve, ki jih določa dostopnost narisanih črt ali poti znotraj pisarne.

Vedno več organizacij se odloči za odprti tip pisarne prav zaradi večje možnosti komunikacije ter sodelovanja med zaposlenimi, kar pa naj bi tudi posledično povečalo produktivnost zaposlenih. Kljub vsemu je pod velik vprašaj postavljena zasebnost zaposlenega v odprtih tipih pisarne, saj po navadi pomanjkanje zasebnosti vodi k slabši

komunikaciji in odmiku zaposlenega od drugih. S tem je treba zagotoviti primerno število prostorov, ki nudijo zaposlenim možnost zasebnih sestankov in opravljanje telefonskih klicev (Smallman & Miller, 2013).

Teorija sintakse prostora se uporablja v povezavi z odnosom med prostorom in družbo. Čeprav takšne tehnike prvotno niso bile razvite kot orodja za napovedovanje gibanja posameznikov, je bilo kasneje ugotovljeno, da obstaja razmerje med gibanjem in prostorsko strukturo (Dalton, Hölscher & Turner, 2005).

Temelji na izrisanih osnih črtah znotraj načrta prostora. Potreben je izris najdaljših ravnih črt, ki morajo pokriti vsak prostor brez prečkanja kakršnihkoli fizičnih predmetov. Vse narisane ravne črte so s tem del osnega zemljevida, ki pomagajo pri razumevanju možnosti premikanja znotraj prostora posameznika, ki se po navadi gibljejo po osni črti. Možnost gibanja v prostoru je opredeljena s presečišča, ki jih ima osna črta z drugimi osnimi črtami (Rashid, Kampschroer, Wineman & Zimring, 2006, str. 5).

Teorija prav tako neposredno povezuje prostorsko postavitev z potencialno možnostjo interakcije iz oči v oči. Lažje dostopen skupni prostor ima večjo možnost direktne interakcije. Kljub temu pa lahko imata organizacijska kultura in posameznikovo vedenje močnejši vpliv na medsebojne odnose in interakcijo. Na primer podjetje, ki ima težjo dostopnost in slabo vidljivost skupnega prostora, vendar na drugi strani spodbuja timsko delo in medsebojno sodelovanje, ima pozitivnejše rezultate kot podjetje z dobro vidljivim in odprtim tipom pisarne (Rashid, Kampschroer, Wineman & Zimring, 2006, str. 3–4). Ravno s tem ra zlogom je treba večkrat predpostaviti pisarniške dejavnosti in zahteve podjetja glede prostorskega sistema, saj različne vrste pisarniških dejavnosti zahtevajo različne prostorske zasnove. Glede na to je treba pri uporabi teorije dobro proučiti 4 najpomembnejših spremenljivk (Steen, Blombergsson & Wiklander, 2005, str. 5–6):

- vrsto dela (glede na strukturo miselnih procesov in interakcije);
- organizacijo dela (delitev dela vodoravno in navpično);
- socialno omrežje (različne vrste osebnih povezav in podpore);
- načela skupin in posameznikov.

Za pridobivanje boljših rezultatov teorijo večkrat spremlja niz neformalnih intervjujev ali anket višjega managementa ter opazovanje obnašanja zaposlenih znotraj različnih delovnih prostorov. Prav tako je treba razumeti organizacijske cilje ter njihovo kulturo.

## **2.4 Raziskovalni hipotezi**

Pravilna postavitev in značilnosti ureditve delovnega prostora so ena glavnih sestavin uspešnega delovnega okolja, ki vpliva na počutje zaposlenega ter krati spodbujajo interakcije med zaposlenimi. V primeru, da prostor ne ponuja udobja zaposlenim, ta deluje kot okoljski stresor in povzroča negativne učinke (Visher, 2008). Na podlagi tega postavljam prvo hipotezo:

H<sub>1</sub>: Različna postavitev pisarne vpliva na uspeh in zadovoljstvo na delovnem mestu ter komunikacijo med ljudmi.

Pravilno načrtovanje delovnih prostorov lahko na zaposlene vpliva pozitivno – motivacijsko in večkrat pomaga k boljšemu sodelovanju in komunikaciji. Možnost personalizacije, teritorialnosti in zasebnosti igra ključno vlogo pri spodbujanju zadovoljstva na delovnem mestu. Personalizacija in teritorialnost omogočata svobodo posameznika v delovnem okolju ter posledično izkazuje osebni nadzor nad svojim delovnim prostorom (Sundstrom & Graehl Sundstrom, 1986). Prav tako omogočanje zasebnosti in optimalno izkoriščanje prostora pozitivno vplivata tako na učinkovito opravljanje dela kot tudi na zadovoljstvo. Moja druga hipoteza se tako nanaša na ugotavljanje vpliva ureditve delovnih prostorov na zadovoljstvo posameznika:

H<sub>2</sub>: Zadovoljstvo na delovnem mestu je povezano z zasebnostjo, nadzorom in teritorialnostjo/personalizacijo nad delovnim prostorom.

### **3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU PROSTORSKE POSTAVITVE IN ZNAČILNOSTI UREDITVE PROSTORA**

Nenehni napredki in spremembe v informacijski tehnologiji so močno vplivali na inovacije in ustvarjalnost. Človeški kapital je vsekakor ključnega pomena znotraj katerekoli organizacije, a kljub vsemu še vedno ni pravi odgovora, kako pravilno uskladiti človeški kapital znotraj delovnega okolja, da bo le-ta ustvarjal maksimalni nivo produktivnosti in bil del zadovoljnega in uspešnega kadra znotraj podjetja.

Že od leta 1980 so bile opravljene mnoge raziskave, ki so poskušale izmeriti kakovost delovnega okolja in poskušale obravnavati vprašanja usklajevanja delovnih procesov in pisarniškega okolja s pomočjo koncepta funkcionalnega udobja. Funkcionalno udobje je eno od meril kakovosti delovnega okolja, kar pomeni, da ljudje zmorejo učinkovito in uspešno opraviti svoje delo brez občutka stresa (Vischer & Wifi, 2017).

Skupni prostor, ki je lahko dostopen in viden, neposredno pozitivno vpliva na interakcijo iz oči v oči. Prav tako dobro povezani prostori pisarne omogočajo lažje gibanje zaposlenih in prinašajo pozitivne učinke na osebno komunikacijo. Pisarna odprtega tipa naj bi tako imela posredne pozitivne učinke na medsebojno interakcijo zaradi povečane vidljivosti prisotnosti zaposlenih. Organizacijska kultura in vedenje prav tako neposredno vplivata na osebno interakcijo znotraj pisarne (Rashid, Kampschroer, Wineman & Zimring, 2006, str. 3).

Študije organizacijskega vedenja in komunikacijskega vzorca znotraj organizacije trdijo, da ima fizična bližina pomembno vlogo pri verjetnosti komunikacije. Medsebojne dnevne komunikacije med zaposlenimi ni bilo v primeru, da je bila miza zaposlenega oddaljena več kot 18 m od drugih miz (Sailer & McCulloh, 2012).

V prvem delu empiričnega dela s pomočjo vprašalnika želim odgovoriti na vprašanja, kako prostorska postavitev vpliva na zadovoljstvo, produktivnost in medsebojno komunikacijo



znotraj organizacije. Prav tako želim ugotoviti povezavo med značilnostmi postavitve delovnega okolja, kot so personalizacija, teritorialnost, nadzor in zasebnost na zadovoljstvo na delovnem mestu.

V drugem delu empiričnega dela se osredotočim predvsem na raziskovanje vpliva prostorske postavitve na medsebojno interakcijo zaposlenih s pomočjo teorije sintakse prostora ter interakcijskega modela na delovnem mestu. Slednji prikazuje neposredne in posredne vplive na medsebojno interakcijo zaposlenih.

### **3.1 Prva študija: stališča/zaznave različne postavitve pisarne in njihov vpliv na uspeh, zadovoljstvo ter komunikacijo**

Empirična študija o vplivu ureditve in postavitve pisarne na medsebojno komunikacijo, uspeh in zadovoljstvo na delovnem mestu temelji na primarnih podatkih. Le ti so bili pridobljeni s pomočjo spletne ankete.

#### 3.1.1 Metoda raziskave

Prednosti spletne ankete (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005):

- ni časovnih in geografskih omejitev,
- možnosti hitrega pridobivanja podatkov,
- izvajanje je enostavno,
- pridobljeni elektronski podatki so kakovostnejši,
- možnost vpogleda v meta in para podatke

Slabosti spletne ankete (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005):

- reprezentativnost vzorčenja je težko zadovoljiti,
- problem nepokritja in vzorčenja
- merjenje – odstopanje podanih odgovorov od njihove različne vrednosti.

Populacijo analize predstavljajo zaposleni znotraj različnih organizacij, ki opravljajo delo v eni izmed naštetih vrst pisarne. Prav tako bo vzorčenje ne slučajno in namensko. Anketa je bila objavljena na aplikaciji 1KA in je bila aktivna na spletnem portalu v času od 22. junija 2021 do 9. julija 2021. Celotna anketa je bila v angleškem jeziku in objavljena znotraj moje socialne mreže. Od 112 zabeleženih odgovorov so bili trije pomanjkljivi, saj so bili anketni vprašalniki le delno izpolnjeni. Končni vzorec predstavlja 109 odgovorov. Hipoteze sem preverjala s programskim paketom SPSS.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz enajst vprašanj in obsega dva različna tipa vprašanj, kot so zaprti tip vprašanja ter 5-stopenjska ocenjevalna lestvica. Prvi del vprašalnika je namenjen predvsem ugotavljanju zadovoljstva z različni dejavniki, komunikacije in uspešnosti na delovnem mestu ter povezave značilnosti ureditve delovnega prostora na delovno

zadovoljstvo. Celotni vprašalnik pomaga pri potrditvi ali zavrnitvi predpostavljenih tez. Drugi del je sestavljen z demografskimi tipi vprašanj, kot so spol, starost in delovna doba.

Sprva sem testirala hipotezo o vplivu različne ureditve in postavitve pisarne na izid zaposlenega, ki je bila preverjena s pomočjo ANOVE in Turkey testa POST HOC. Testiranja sem se lotila s pomočjo operativnih (pod)hipotez, ki so bile v pomoč pri ugotavljanju statistično različnih razlik med odgovori anketirancev na ključna vprašanja.

Za testiranje sem anketirance razdelila na tri skupine glede na vrste pisarne, v kateri opravljajo trenutno delo. Spremenljivko Q1 (kodiranje spremenljivke opredeljeno v Prilogi 1: Anketni vprašalnik v angleščini) sem uporabila za razdelitev anketirancev v tri skupine, in sicer glede na vrsto pisarne, v kateri trenutno opravljajo delo. Na podlagi odgovorov na vprašanje Q1 sem oblikovala naslednje tri skupine:

1. skupina *Odpri tip*: anketiranci, ki so podali odgovor št. 1, št. 3 ali št. 5, kar pomeni, da ta skupina predstavlja tiste, ki delujejo v odprtem tipu pisarne (v izpisu SPSS je skupina prikazana pod številko 1);
2. skupina *Zaprta tip*: anketiranci, ki so podali odgovor št. 2 ali št. 4, kar pomeni, da ta skupina predstavlja tiste, ki delujejo v zaprtem tipu pisarne (v izpisu SPSS je skupina prikazana pod številko 2);
3. skupina *Drugo*: anketiranci, ki so podali odgovor št. 6, ali št. 7, kar pomeni, da ta skupina predstavlja tiste, ki delujejo v drugem tipu pisarne (v izpisu SPSS je skupina prikazana pod številko 3).

Za preverjanje druge hipoteze, o vplivu zasebnosti, nadzora in teritorialnosti/personalizaciji na zadovoljstvo na delovnem mestu, sem s pomočjo programa SPSS preverila statistično značilnost moči in povezanosti (korelacijo med tremi omenjenimi dejavniki ter zadovoljstvom. Imena spremenljivk, ki so uporabljene v obeh hipotezah ter hkrati predstavljajo odgovore anketirancev na zastavljena vprašanja so opredeljena in kodirana v Prilogi 1: Anketni vprašalnik v angleščini.

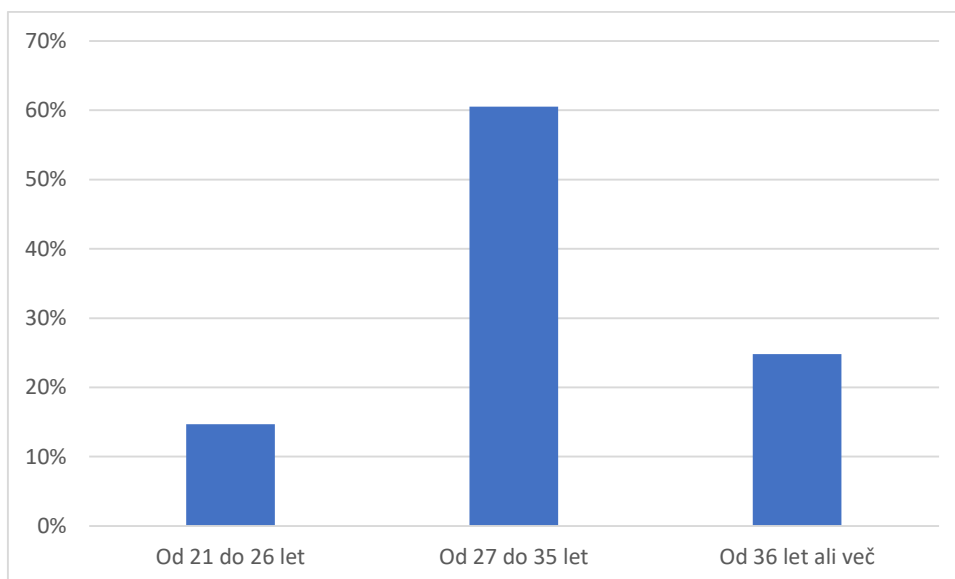
### 3.1.2 Predstavitev rezultatov

Pridobljene rezultate sem razdelila na tri glavne dele glede na vsebino. V prvem delu so prikazani rezultati demografske značilnosti vzorca, nato sledi značilnost delovnega prostora in vrste pisarne ter zadovoljstvo, produktivnost in komunikacija na delovnem mestu.

#### 3.1.2.1 Demografske značilnosti vzorca

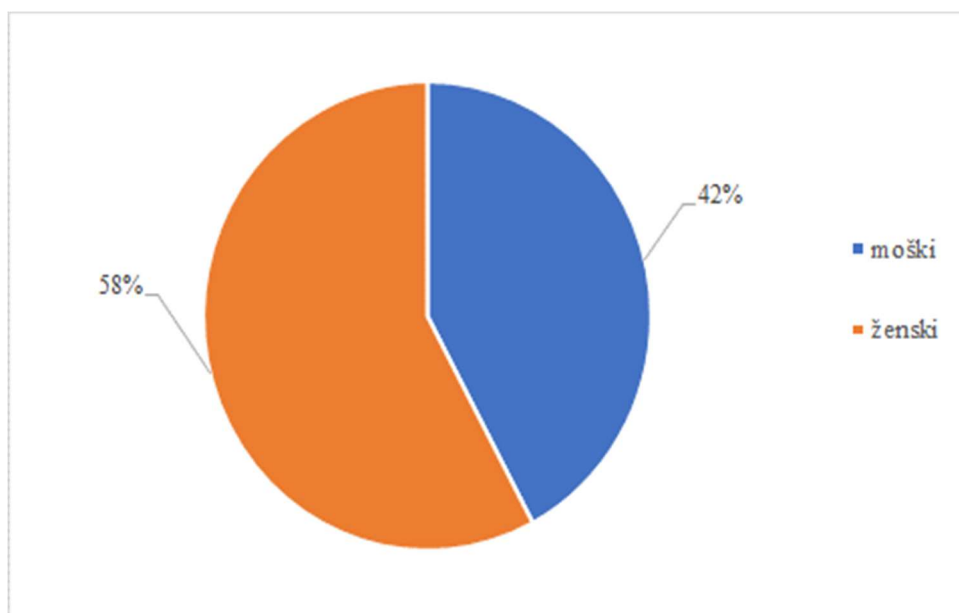
Na sliki 6 so prikazane starostne skupine anketirancev. Najbolj zastopana skupina je od 27 do 35 let s kar s 60,5 %, nato ji sledi starostna skupina od 36 ali več z 24,8 % ter z 14,7 % od 21 do 26 let. Slika 7 prikazuje spolno strukturo anketirancev: 57,8 % anketiranih je žensk in 42,2 % moških.

Slika 6: Starostna struktura anketirancev (v %)



Vir: lastno delo.

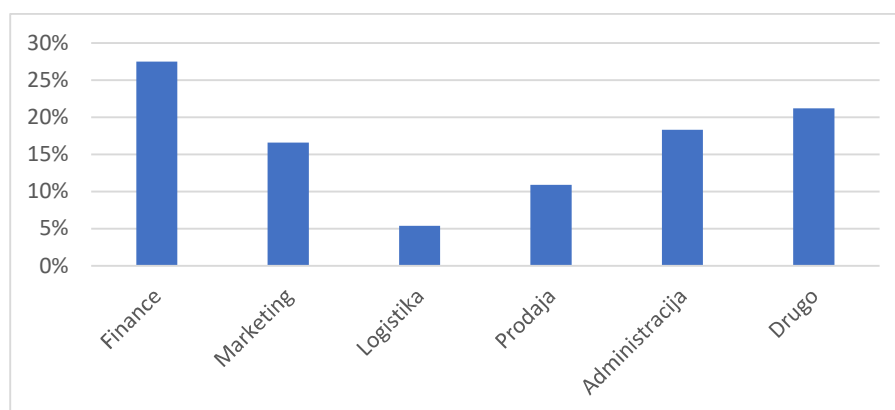
Slika 7: Spolna struktura anketirancev (v %)



Vir: lastno delo.

Slika 8 prikazuje delo, ki ga trenutno anketiranci opravljajo. Največ anketirancev deluje v financah, s kar 27,5 %, sledi drugo z 21,2 %, kjer so anketiranci imeli možnost odprtega tipa vprašanja. Večina jih je napisala, da deluje v informacijski tehnologiji, kadrovskem oddelku ali v oddelku za vodenje projektov. Sledi administracija z 18,3 %, marketing z 15,6 % ter prodaja z 11 % in logistika z 5,4 %.

Slika 8: Delo, ki ga trenutno anketiranci opravljajo (v %)



Vir: lastno delo.

### 3.1.2.2 Značilnosti delovnega prostora in vrsta pisarne

Iz tabele 6 je razvidno, da kar 80,7 % anketirancev opravlja delo, za katero je potrebna koncentracija večkrat na dan. 65,2 % anketirancev opravlja delo, za katerega ni potrebna koncentracija, večkrat dnevno ali vsaj enkrat na dan. Večina (72,5 %) pri svojem delu potrebuje komunikacijo iz oči v oči enkrat ali večkrat dnevno, 72,5 % anketirancev pa večkrat dnevno komunicira preko telefonskih klicev. Le 3 % anketirancev je odgovorilo, da za svoje delo ne potrebujejo sodelovanja s sodelavci. Timsko delo je večkrat dnevno vključeno v delo pri 40,4 % anketirancev.

Tabela 6: Pogostost odvijanja dejavnosti znotraj delovnega časa

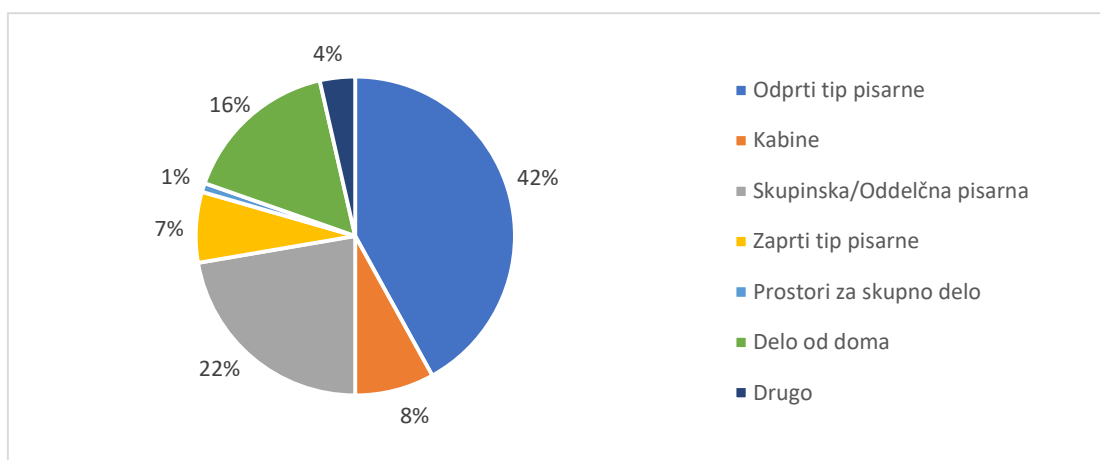
	Nekajkrat na dan (v %)	Enkrat na dan (v %)	Nekajkrat na teden (v %)	Nekajkrat na mesec (v %)	Nikoli (v %)	Povprečje
Delo, ki zahteva koncentracijo	80,7	11,9	3,7	2,8	0,9	4,7
Delo, ki ne zahteva koncentracije	40,4	24,8	22,0	6,4	6,4	3,9
Komunikacija iz oči v oči	62,4	10,1	17,4	6,4	3,7	4,2
Telefonski klici	72,5	11,0	9,2	4,6	2,8	4,5
Timsko delo	40,4	15,6	25,7	14,7	3,7	3,7

Vir: lastno delo.

Vrsta pisarne, v kateri delo opravljajo anketiranci pred epidemijo, prikazuje slika 9. Največ anketirancev, natančneje 42 % opravlja delo v odprtem tipu pisarne, 22,3 % v skupinski oziroma oddelčni pisarni ter 16,1 % opravlja delo od doma. 8 % anketirancev opravlja delo v pisarni za prihranek prostora oziroma v kabinah. 7,1 % jih opravlja delo v zaprti pisarni, kjer so ločeni od ostalih sodelavcev ter le 0,9 % anketirancev opravlja delo v prostorih za

skupno delo. Prav tako je 3,6 % anketirancev izbralo odgovor »Drugo« ter dopisalo, da delajo delno od doma in delno v pisarni ali pa delno opravljajo tudi terensko delo.

*Slika 9: Vrsta pisarne anketirancev*



*Vir: lastno delo.*

### 3.1.2.3 Zadovoljstvo, produktivnost ter komunikacija na delovnem mestu

V anketnem vprašalniku sem želela priti do informacij, kako določeni dejavniki znotraj delovnega prostora vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu. V tabeli 7 je razvidno, da je 76,2 % vprašanih zadovoljnih s svetlobo na delovnem mestu. Le 38,6 % je zadovoljnih s hrupom, 45 % z nadzorom nad temperaturo oziroma toplotnim udobjem ter 43,1% z zasebnostjo. Kljub vsemu je večina bolj zadovoljna z lokacijo delovne mize znotraj pisarniških prostorov (63,3 %) ter dostopnostjo sejnih sob (61,5 %), medtem ko so anketiranci izrazili nezadovoljstvo nad kotički za sprostitev (42,2 %).

*Tabela 7: Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo na delovnem mestu*

	Sploh nisem zadovoljen/a (v %)	Nisem zadovoljen/a	Nisem ne zadovoljen/a, niti zadovoljen/a (v %)	Sem zadovoljen/a (v %)	Zelo zadovoljen/a (v %)	Povprečje
Svetloba	3,7	3,7	16,5	45,0	31,2	4,0
Hrup	8,3	13,8	39,4	24,8	13,8	3,2
Nadzor nad temperaturo	1,8	15,6	37,6	25,7	19,3	3,4
Lokacija delovne mize	1,8	11,0	23,9	38,5	24,8	3,7
Dostopnost sejnih sob	3,7	9,2	25,7	26,6	34,9	3,8
Kotički za sprostitev	17,4	24,8	22,9	14,7	20,2	3,0
Zasebnost	7,3	23,9	25,7	25,7	17,4	3,2

*Vir: lastno delo.*

V anketnem vprašalniku je bilo podano vprašanje o pomembnosti istih dejavnosti na zadovoljstvo na delovnem mestu. Anketiranci menijo, da so svetloba ( $\bar{x} = 4,4$ ), hrup ( $\bar{x} = 4,4$ ), nadzor nad temperaturo (toplotno udobje) ( $\bar{x} = 4,1$ ), lokacija delovne mize ( $\bar{x} = 3,9$ ) ter zasebnost ( $\bar{x} = 4,1$ ) zelo pomembni dejavniki, ki vplivajo na raven zadovoljstva na delovnem mestu. Na drugi strani so dejavniki, kot sta dostopnost sejnih sob ( $\bar{x} = 3,1$ ) in kotički za sprostitev ( $\bar{x} = 3,1$ ) manj pomembni (glej tabelo 9).

Tabela 8: Pomembnost dejavnikov na zadovoljstvo na delovnem mestu

	Sploh ni pomembno (v %)	Ni pomembno (v %)	Ni pomembno, niti nepomembno (v %)	Pomembno (v %)	Zelo pomembno (v %)	Povprečje
Svetloba	1,8	0,0	13,8	26,6	57,8	4,4
Hrup	1,8	0,0	12,8	27,5	57,8	4,4
Nadzor nad temperaturo	0,0	4,6	21,1	36,7	37,6	4,1
Lokacija delovne mize	1,8	9,2	21,1	30,3	37,6	3,9
Dostopnost sejnih sob	15,6	19,3	22,9	22,0	20,2	3,1
Kotički za sprostitev	15,6	16,5	28,4	18,3	21,1	3,1
Zasebnost	1,8	3,7	19,3	33,9	41,3	4,1

Vir: lastno delo.

S pomočjo anketnega vprašalnika sem želela ugotoviti, kako delovni prostor vpliva na pogostost komunikacije ter kako pogosto poteka spontana komunikacija s sodelavci znotraj istega ali drugega oddelka. Tabela 9 prikazuje pogostost komunikacije na različnih mestih znotraj pisarniških prostorov. Najbolj pogosti mesti za komunikacijo z drugimi sodelavci se odvijata v kuhinji ali pa za delovno mizo. 66,9 % anketirancev vsaj enkrat na dan komunicira v kuhinji ter kar 79,8 % za delovno mizo. Najmanj pogosta mesta za komunikacijo so sejna soba, kotički za sprostitev in drugi skupni prostori. Pod možnostjo »Drugo« je 5 % anketirancev podalo odgovor »Spletni klepet« ter ime spletnih aplikacij, kot so »Teams« in »Skype«.

Tabela 9: Pogostost komunikacije na spodaj omenjenih mestih

	Nekajkrat na dan (v %)	Enkrat na dan (v %)	Nekajkrat na teden (v %)	Nekajkrat na mesec (v %)	Nikoli (v %)	Povprečje
Kuhinja	39,4	27,5	11,9	6,4	14,7	3,7
Za delovno mizo	53,2	26,6	9,2	4,6	6,4	4,2
Sejna soba	12,8	15,6	33,9	22,0	15,6	2,9
Kotički za sprostitev	14,7	15,6	13,8	18,3	37,6	2,5

se nadaljuje

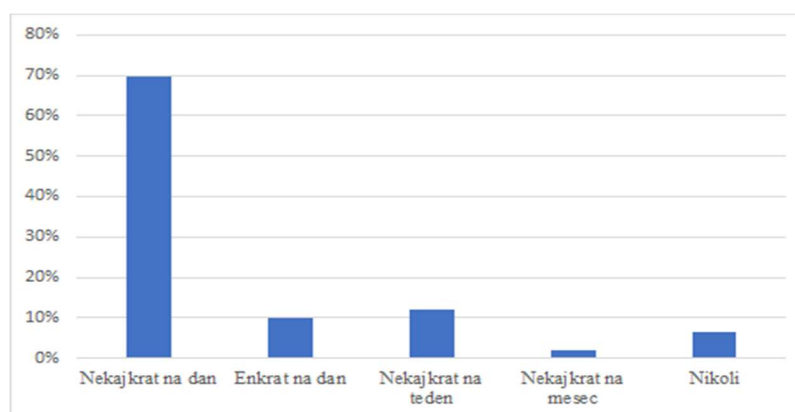
Tabela 9: Pogostost komunikacije na spodaj omenjenih mestih (nad.)

	Nekajkrat na dan (v %)	Enkrat na dan (v %)	Nekajkrat na teden (v %)	Nekajkrat na mesec (v %)	Nikoli (v %)	Povprečje
Hodnik	22,9	26,6	19,3	12,8	18,3	3,2
Drugi skupni prostori	22,0	19,3	13,8	22,0	22,9	2,9
Drugo	3,7	5,5	1,8	1,8	13,8	0,6

Vir: lastno delo.

69,7 % anketirancev ima spontano komunikacijo s sodelavci znotraj istega oddelka kar nekajkrat dnevno, 10,1 % enkrat na dan ter 13,8 % anketirancev nekajkrat na teden ali mesec. Le 6,4 % je odgovorilo nikoli (slika 10).

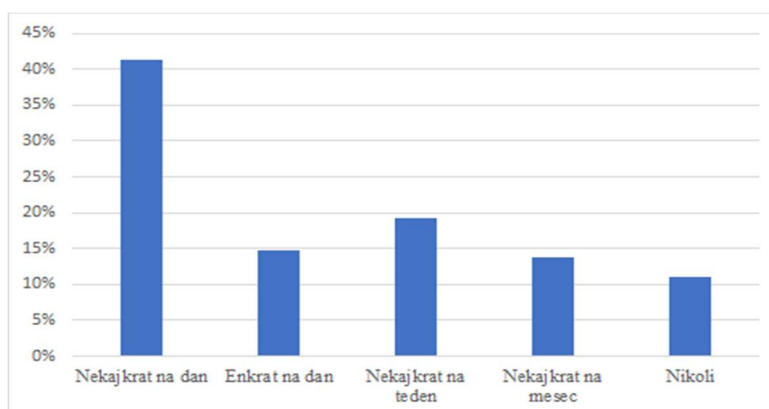
Slika 10: Spontana komunikacija s sodelavci znotraj istega oddelka



Vir: lastno delo.

Slika 11 prikazuje, da ima 41,3 % anketirancev spontano komunikacijo s sodelavci izven istega oddelka nekajkrat na dan, 14,7 % enkrat na dan ter 19,3 % anketirancev nekajkrat na teden. 13,8 % ima spontano komunikacijo le nekajkrat na mesec ter 10,9 % nikoli.

Slika 11: Spontana komunikacija s sodelavci izven istega oddelka



Vir: lastno delo.

Kako delovno okolje vpliva na zadovoljstvo ter produktivnost, prikazuje tabela 10. 91,8 % anketirancev meni, da delo opravlja vestno in dobro. Skoraj polovica anketirancev (49,5 %) se strinja, da jim pisarniški prostor omogoča dobro in učinkovito opravljanje dela. 40,4 % vprašanih je zadovoljnih s fizičnim videzom pisarne in kar 37,6 % jih meni, da jim ta omogoča koncentracijo med opravljanjem delovnih nalog. Nekoliko nevtralni odgovori so bili pri vprašanju, ali se počutijo pod stresom na delovnem mestu ( $\bar{x} = 2,9$ ). Kar 48,6 % jih meni, da jim prostor ne zagotavlja zasebnosti, ko jo potrebujejo. 42,2 % jih meni, da delodajalec ne upošteva želja glede morebitnih sprememb v pisarni, kot sta oprema ali pisarniško orodje.

Tabela 10: Vpliv delovnega okolja na zadovoljstvo ter produktivnost

	Sploh ne drži (v %)	Ne drži (v %)	Niti ne drži, niti drži (v %)	Drži (v %)	Povsem drži (v %)	Povprečje
V službi se počutim pod stresom	8,3	22,0	45,0	19,3	5,5	2,9
Svoje delo opravljam vestno in dobro	0,9	1,8	5,5	60,6	31,2	4,2
Pisarniški prostori mi omogočajo dobro in učinkovito opravljanje svojega dela	2,8	17,4	30,3	36,7	12,8	3,4
Imam možnost personalizacije delovnega prostora in okolice (npr. možnost fotografij ali cvetja na mizi)	9,2	15,6	25,7	16,5	33,0	3,5
Zadovoljen sem s fizičnim izgledom svoje pisarne	7,3	21,1	31,2	23,9	16,5	3,2
Delovni prostor mi zagotavlja zasebnost, ko jo potrebujem	12,8	35,8	19,3	17,4	14,7	2,9
Lahko nadzorujem temperaturo in osvetlitev v delovnem prostoru	8,3	22,0	38,5	14,7	16,5	3,1
Delodajalec upošteva moje ideje in želje glede morebitnih sprememb v pisarni (nova oprema, delovno orodje itd.)	12,8	26,6	28,4	21,1	11,0	2,9
Delovni prostor mi omogoča koncentracijo med opravljanjem delovnih nalog	4,6	16,5	41,3	25,7	11,9	3,2

Vir: lastno delo.

### 3.1.3 Testiranje hipoteze

a) Različna ureditev pisarne in vpliv na medsebojno komunikacijo, uspeh in zadovoljstvo na delovnem mestu

Skupaj sem preverila 9 (pod)hipotez, pri čemer se navezujejo na hipotezo, da različna postavitev pisarne vpliva na zadovoljstvo, komunikacijo in produktivnost na delovnem



mestu. Za preverjanje hipoteze, ali različna postavitve pisarne vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu, sem postavila spodnje tri ničelne (pod)hipoteze (kodiranje spremenljiv opredeljeno v Prilogi 1: Anketni vprašalnik v angleščini):

- H<sub>1,0</sub> (Q1, Q3): Različna postavitve pisarne ne vpliva na zadovoljstvo z dejavniki, kot so svetloba, hrup, nadzor nad temperaturo (toplotno udobje), lokacija delovne mize, dostopnost sejnih sob, kotiček za sprostitev ter zasebnost znotraj delovnega prostora;
- H<sub>2,0</sub> (Q1, Q4a): Različna postavitve pisarne ne vpliva na občutenje stresa na delovnem mestu;
- H<sub>3,0</sub> (Q1, Q4e): Različna postavitve pisarne ne vpliva na zadovoljstvo s fizičnim izgledom pisarne.

Za preverjanje hipoteze, ali različna postavitve pisarne vpliva na komunikacijo na delovnem mestu, sem postavila tri ničelne (pod)hipoteze (kodiranje spremenljiv opredeljeno v anketnem vprašalniku (kodiranje spremenljiv opredeljeno v Prilogi 1: Anketni vprašalnik v angleščini):

- H<sub>4,0</sub> (Q1, Q5): Različna postavitve pisarne ne vpliva na komunikacijo z ljudmi iz drugega oddelka;
- H<sub>5,0</sub> (Q1, Q6): Različna postavitve pisarne ne vpliva na komunikacijo z ljudmi z istega oddelka;
- H<sub>6,0</sub> (Q1, Q7): Različna postavitve pisarne ne vpliva na pogostost komunikacije s sodelavci v prostorih, kot so kuhinja, delovna miza, sejna soba, kotiček za sprostitev, hodnik ter drugi skupni prostori.

Za preverjanje hipoteze, ali različna postavitve pisarne vpliva na produktivnost na delovnem mestu, sem postavila tri ničelne (pod)hipoteze (kodiranje spremenljiv opredeljeno v Prilogi 1: Anketni vprašalnik v angleščini):

- H<sub>7,0</sub> (Q1, Q4b): Različna postavitve pisarne ne vpliva na opravljanje dela vestno in dobro;
- H<sub>8,0</sub> (Q1, Q4c): Različna postavitve pisarne ne vpliva na dobro in učinkovito opravljanje dela;
- H<sub>9,0</sub> (Q1, Q4i): Različna postavitve pisarne ne vpliva na koncentracijo med opravljanjem delovnih nalog.

Za preverjanje hipotez sem uporabila enosmerno analizo variance, ki temelji na primerjavi aritmetičnih sredin. Le-ta nam pove, ali se aritmetične sredine vzorčnih skupin med seboj statistično razlikujejo. Neodvisnost vzorcev sem zagotovila s tem, da je vsak anketiranec rešil vprašalnik samo enkrat. Prav tako je bil anketiranec razdeljen v vzorec glede na odgovor na vprašanje o tipu prostora le enkrat.

V primeru, da obstaja statistično različna razlika med vzorci, mora biti p-vrednost nižja od 5 %, (v tabelah v stolpcu, imenovanem »Sig. (2-tailed)«). Prav tako to pomeni, da lahko zavrnamo ničelno hipotezo ter sprejmemo spodaj navedene alternativne (pod)hipoteze.

- H<sub>1,A</sub> (Q1, Q3): Različna postavitev pisarne vpliva na zadovoljstvo nad dejavniki, kot so svetloba, hrup, nadzor nad temperaturo (toplotno udobje), lokacija delovne mize, dostopnost sejnih sob, kotiček za sprostitev ter zasebnost znotraj delovnega prostora;
- H<sub>2,A</sub> (Q1, Q4a): Različna postavitev pisarne vpliva na občutenje stresa na delovnem mestu;
- H<sub>3,A</sub> (Q1, Q4e): Različna postavitev pisarne vpliva na zadovoljstvo s fizičnim izgledom pisarne;
- H<sub>4,A</sub> (Q1, Q5): Različna postavitev pisarne vpliva na komunikacijo z ljudmi iz drugega oddelka;
- H<sub>5,A</sub> (Q1, Q6): Različna postavitev pisarne vpliva na komunikacijo z ljudmi z istega oddelka;
- H<sub>6,A</sub> (Q1, Q7): Različna postavitev pisarne vpliva na pogostost komunikacije s sodelavci v prostorih, kot so kuhinja, delovna miza, sejna soba, kotiček za sprostitev, hodnik ter drugi skupni prostori;
- H<sub>7,A</sub> (Q1, Q4b): Različna postavitev pisarne vpliva na dobro in vestno na opravljanje dela;
- H<sub>8,A</sub> (Q1, Q4c): Različna postavitev pisarne vpliva na dobro in učinkovito opravljanje dela;
- H<sub>9,A</sub> (Q1, Q4i): Različna postavitev pisarne vpliva na koncentracijo med opravljanjem delovnih nalog.

Rezultati testiranja prikazujejo, da so si povprečni odgovori na vprašanja, kako različna postavitev pisarne vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu, zelo blizu, ne glede na to, v kakšnem tipu pisarne anketiranci izvajajo svoje delo. Ugotavljam (tabela 11), da odgovori na vsa tri vprašanja nakazujejo zadovoljstvo na delovnem mestu pri vseh treh skupinah, kljub temu da je povprečen odgovor precej nevtralen pri Q4a.

*Tabela 11: SPSS izpis opisanih statističnih vzorcev odgovorov vprašanja glede zadovoljstva, Q3, Q4a, Q4e, razdeljenih na tri skupine glede na odgovore na vprašanje Q1*

	Vrsta pisarne	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	95 % interval zaupanja razlik povprečij vrednosti vzorca	
					Nižji	Višji
<b>Q3</b>	Odprti tip	56	3,38	0,653	3,207	3,557
	Zaprta tip	32	3,35	0,627	3,126	3,579
	Drugo	21	3,92	0,771	3,567	4,269
<b>Q4a</b>	Odprti tip	56	2,95	0,840	2,72	3,17
	Zaprta tip	32	2,81	1,030	2,44	3,18
	Drugo	21	3,00	1,265	2,42	3,58
<b>Q4e</b>	Odprti tip	56	3,11	1,139	2,80	3,41
	Zaprta tip	32	3,13	1,238	2,68	3,57
	Drugo	21	3,62	1,117	3,11	4,13

*Vir: lastno delo.*

Izkaže se (tabela 12), da je lahko le prva ničelna hipoteza zavrnjena pri stopnji značilnosti 5 %. Vprašanje Q3 ima p-vrednost 0,005, medtem ko vrednost pri ostalih dveh vprašanjih močno presega to vrednost (0,758, 0,207).

Na podlagi rezultatov lahko sprejmemo alternativno hipotezo  $H_{1,A}$ : Različna postavitev pisarne vpliva na zadovoljstvo nad dejavniki, kot so svetloba, hrup, nadzor nad temperaturo (toplotno udobje), lokacija delovne mize, dostopnost sejnih sob, kotichek za sprostitev ter zasebnost.

Kljub zavrnitvi ničelne hipoteze vprašanja Q3, je treba opraviti test POST HOC Turkey HSD, ki pomaga razumeti, med katerimi skupinami obstajajo razlike v povprečnih vrednostih. Na podlagi rezultatov Tabele 13 ugotovimo, da obstaja razlika le med skupinama (Q1) 1 in 3 ter 2 in 3, saj je p-vrednost manjša od 0,05.

*Tabela 12: SPSS izpis rezultatov ANOVE za primerjavo povprečij treh spremenljivk. Primerjane skupine so oblikovane na podlagi odgovorov na vprašanje Q1*

	Vrsta pisarne	Vsota kvadratov	Stopnja svobode	Povprečni kvadrati	Statistika F	Statistična značilnost
<b>Q3</b>	Med skupinami	5,084	2	2,542	5,663	<b>0,005</b>
	Znotraj skupine	47,578	106	0,449		
	Skupaj	52,662	108			
<b>Q4a</b>	Med skupinami	0,543	2	0,271	0,277	0,758
	Znotraj skupine	103,714	106	0,978		
	Skupaj	104,257	108			
<b>Q4e</b>	Med skupinami	4,337	2	2,169	1,598	0,207
	Znotraj skupine	143,810	106	1,357		
	Skupaj	148,147	108			

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 13: SPSS izpis POST HOC-testa ugotavljanja statističnih razlik med tremi skupinami glede na odgovore vprašanja Q1*

Vrsta pisarne		Statistična značilnost	95 % interval zaupanja razlik povprečij vrednosti vzorca	
			Nižji	Višji
Odprti tip	Zaprti tip	0,978	-0,323	0,382
	Drugo	<b>0,006</b>	-0,943	-0,128
Zaprti tip	Odprti tip	0,978	-0,383	0,322
	Drugo	<b>0,009</b>	-1,013	0,118
Drugo	Odprti tip	<b>0,006</b>	0,128	0,943
	Zaprti tip	<b>0,009</b>	0,118	1,013

*Vir: lastno delo.*

Izkaže se, da so povprečni odgovori na vprašanja o pogostosti komunikacije z ljudmi z drugega oddelka (Q5) ali istega oddelka (Q6) ter pogostost komunikacije s sodelavci, kot so kuhinja, delovna miza, sejna soba, kotichek za sprostitev, hodnik ter drugi skupni prostori,

precej različni glede na vrsto pisarne, v kateri anketiranci opravljajo svoje delo (glej tabela 14).

Le p-vrednosti na vprašanje Q7 je manjša od vrednosti 0.005 ter omogoča sprejem alternativne hipoteze. P-vrednost vprašanja Q5 in Q6 znaša 0.085 ter 0.076, kar pomeni, da ničelne hipoteze ne moramo zavreči, čeprav se povprečni odgovori med seboj precej razlikujejo (glej tabela 15).

Pri stopnji značilnosti 10 % bi lahko obe hipotezi sicer zavrnili. Na podlagi rezultatov lahko sprejmemo alternativno hipotezo  $H_{6,A}$ : Različna postavitev pisarne vpliva na pogostost komunikacije s sodelavci v prostorih, kot so kuhinja, delovna miza, sejna soba, kotiček za sprostitev, hodnik ter drugi skupni prostori.

*Tabela 14: SPSS izpis opisanih statističnih vzorcev odgovorov na vprašanja glede komunikacije, Q5, Q6, Q7, razdeljenih na tri skupine glede na odgovore vprašanja Q1*

	Vrsta pisarne	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	95 % interval zaupanja razlik povprečij vrednosti vzorca	
					Nižji	Višji
Q5	Odprti tip	56	2,21	1,398	1,84	2,59
	Zaprti tip	32	2,28	1,301	1,81	2,75
	Drugo	21	3,00	1,549	2,29	3,71
Q6	Odprti tip	56	1,34	0,793	1,13	1,15
	Zaprti tip	32	1,50	0,916	1,17	1,83
	Drugo	21	2,71	1,678	1,95	3,48
Q7	Odprti tip	56	2,57	0,779	2,36	2,78
	Zaprti tip	32	2,70	0,915	2,37	3,03
	Drugo	21	3,36	1,154	2,83	3,88

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 15: SPSS izpis rezultatov ANOVE za primerjavo povprečij treh spremenljivk. Primerjane skupine so oblikovane na podlagi odgovorov na vprašanje Q1*

	Vrsta pisarne	Vsota kvadratov	Stopnja svobode	Povprečni kvadrati	Statistika F	Statistična značilnost
Q5	Med skupinami	9,919	2	4,960	2,529	0,085
	Znotraj skupine	207,897	106	1,961		
	Skupaj	217,817	108			

se nadaljuje

Tabela 15: SPSS izpis rezultatov ANOVE za primerjavo povprečij treh spremenljivk. Primerjane skupine so oblikovane na podlagi odgovorov na vprašanje Q1 (nad.)

	Vrsta pisarne	Vsota kvadratov	Stopnja svobode	Povprečni kvadrati	Statistika F	Statistična značilnost
Q6	Med skupinami	9,939	2	4,970	2,645	0,076
	Znotraj skupine	199,125	106	1,879		
	Skupaj	209,064				
Q7	Med skupinami	9,646	2	4,823	5,946	<b>0,004</b>
	Znotraj skupine	85,989	106	0,811		
	Skupaj	95,635	108			

Vir: lastno delo.

Po zavrnitvi ničelne hipoteze vprašanja Q7 je treba opraviti test POST HOC Turkey HSD, ki pomaga razumeti, med katerimi skupinami obstajajo razlike v povprečnih vrednostih. Na podlagi rezultatov tabele 16 ugotovimo, da obstaja razlika le med skupinama (Q1) 1 in 3 ter 2 in 3, saj je p-vrednost manjša od 0.05.

Tabela 16: SPSS izpis POST HOC- testa ugotavljanja statističnih razlik med tremi skupinami glede na odgovore vprašanja Q1

Vrsta pisarne		Statistična značilnost	95 % interval zaupanja razlik povprečij vrednosti vzorca	
			Nižji	Višji
Odprti tip pisarne	Zaprta tip	0,779	-0,609	0,339
	Drugo	<b>0,003</b>	-1,336	-0,241
Zaprta tip pisarne	Odprti tip	0,779	-0,339	0,609
	Drugo	<b>0,030</b>	-1,255	-0,053
Drugo	Odprti tip	<b>0,003</b>	0,241	1,336
	Zaprta tip	<b>0,030</b>	0,0527	1,255

Vir: lastno delo.

Ugotavljam (tabela 17), da odgovori na vsa tri vprašanja nakazujejo produktivnost anketirancev (Q4b, Q4c ter Q4i) pri vseh treh skupinah (Q1). Prav tako se izkaže (tabela 18), da se ničelnih hipotez pri nobenem od treh vprašanj ne da zavrniti pri stopnji značilnosti 5 %, saj vse tri vrednosti močno presegajo to vrednost (0,285, 0,519, 0,105). Kot kaže, vrsta pisarne ne vpliva na produktivnost zaposlenega na delovnem mestu.

Tabela 17: SPSS izpis opisanih statističnih vzorcev odgovorov na vprašanja glede produktivnosti, Q4b, Q4c, Q4i, razdeljenih na tri skupine glede na odgovore na vprašanje Q1

	Vrsta pisarne	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	95 % interval zaupanja razlik povprečij vrednosti vzorca	
					Nižji	Višji
Q4b	Odpri tip	56	4,09	0,695	3,90	4,28
	Zapri tip	32	4,32	0,644	4,08	4,54
	Drugo	21	4,29	0,784	3,93	4,64
Q4c	Odpri tip	56	3,50	0,915	3,26	3,74
	Zapri tip	32	3,31	0,931	2,98	3,65
	Drugo	21	3,24	1,338	2,63	3,85
Q4i	Odpri tip	56	3,07	1,006	2,80	3,34
	Zapri tip	32	3,28	0,991	2,92	3,64
	Drugo	21	3,62	1,024	3,15	4,08

Vir: lastno delo.

Tabela 18: SPSS izpis rezultatov ANOVE za primerjavo povprečij treh spremenljivk, izdelanih pri stopnji 5 %. Primerjane skupine so oblikovane na podlagi odgovorov na vprašanje Q1

	Vrsta pisarne	Vsota kvadratov	Stopnja svobode	Povprečni kvadrati	Statistika F	Statistična značilnost
Q4b	Med skupinami	1,240	2	0,620	1,271	0,285
	Znotraj skupine	51,714	106	0,488		
	Skupaj	52,954	108			
Q4c	Med skupinami	1,352	2	0,676	0,659	0,519
	Znotraj skupine	108,685	106	1,025		
	Skupaj	110,037	108			
Q4i	Med skupinami	4,663	2	2,331	2,307	0,105
	Znotraj skupine	107,135	106	1,011		
	Skupaj	111,798	108			

Vir: lastno delo.

b) Vpliv zasebnosti, nadzora in teritorialnosti/personalizacije nad delovnim prostorom na zadovoljstvo na delovnem mestu

Za preverjanje druge hipoteze, o vplivu zasebnosti, nadzora in teritorialnosti/personalizaciji na zadovoljstvo na delovnem mestu, sem preverila korelacijo med tremi omenjenimi dejavniki ter zadovoljstvom. Skupno sem preverila tri ničelne (pod)hipoteze, pri čemer sta pri vsaki v oklepaju navedeni uporabljeni spremenljivki (kodiranje spremenljiv opredeljeno v Prilogi 1: Anketni vprašalnik v angleščini):

- $H_{10,0}$  (Q3, Q4d): Zadovoljstvo na delovnem mestu ni povezano z možnostjo teritorialnosti/personalizacije na delovnem mestu.
- $H_{11,0}$  (Q3, Q4f): Zadovoljstvo na delovnem mestu ni povezano z možnostjo zasebnosti na delovnem mestu.
- $H_{12,0}$  (Q3, Q4h): Zadovoljstvo na delovnem mestu ni povezano z možnostjo nadzora.

Za preverjanje hipotez sem uporabila Pearsonovo korelacijo. Statistični test nam pove, ali lahko zatrdimo, da obstaja povezava med povprečnima vrednostnima dveh neodvisnih vzorcev, ki ju med seboj primerjamo. V primeru, da obstaja povezava med vzorcema, je bila p-vrednost nižja od 1 % (v tabelah v stolpcu, imenovanem »Sig. (2-tailed)«, kar pomeni, da sem lahko ničelno hipotezo zavrnila in sprejela sklep iz alternativnih hipotez:

- $H_{10,A}$  (Q3, Q4d): Zadovoljstvo na delovnem mestu je povezano z možnostjo teritorialnosti/personalizacije na delovnem mestu;
- $H_{11,A}$  (Q3, Q4f): Zadovoljstvo na delovnem mestu je povezano z možnostjo zasebnosti na delovnem mestu;
- $H_{12,A}$  (Q3, Q4h): Zadovoljstvo na delovnem mestu je povezano z možnostjo nadzora.

Izkaže se, da lahko zavrnemo prav vse ničelne hipoteze, saj je p-vrednost testa manjša od 1 %. Kot kaže, ima možnost zasebnosti, nadzora in teritorialnosti/personalizacije nad delovnim prostorom vpliv na samo zadovoljstvo na delovnem mestu. Na podlagi rezultatov lahko sprejmemo sklepe iz alternativnih hipotez  $H_{10,A}$ ,  $H_{11,A}$  ter  $H_{12,A}$ .

S pomočjo Pearsonove korelacije lahko preverimo, kakšno je razmerje med zadovoljstvom ter teritorialnostjo/personalizacijo, zasebnostjo in možnostjo nadzora. Zadovoljstvo na delovnem mestu je najbolj povezano z možnostjo zasebnosti na delovnem mestu ( $r = 0,475$ ), nato s teritorialnostjo/personalizacijo ( $r = 0,371$ ) ter najmanj z možnostjo nadzora ( $r = 0,249$ ).

## 3.2 Druga študija: sintaksa prostora

### 3.2.1 Metode raziskave

V drugem delu empiričnega dela s pomočjo teorije sintakse prostora želim ugotoviti, ali bo podjetje Weber BSTC v novi pisarni preoblikovalo delovne prostore na podlagi želje po večji interakciji in medsebojnem sodelovanju.

Raziskava temelji na spodnjih smernicah:

- dolžina osnih črt – nova pisarna naj bi jih imela manj ter krajše osne črte na delovni prostor, saj ima podjetje željo po večjem sodelovanju in interakcij zaposlenih in oddelkov;

- vidljivost delovnih prostorov – določeni oddelki želijo imeti več zasebnosti (management, FPA in kadrovska služba), zato naj bi bila slabša vidljivost v teh delovnih prostorih;
- vrednost integracije – nova pisarna bo imela večjo povprečno vrednost integracije, saj želi imeti dobro dostopne prostore.

V začetnem delu analize sem s pomočjo programa za konstruiranje AutoCAD izrisala trenutni tloris pisarne podjetja Weber BSTC ter nov delovni prostor, kamor se podjetje seli v drugi polovici leta. Eden najbolj priljubljenih programov pri uporabi teorije sintakse prostora v praksi je DeptMapX, ki sem ga tudi sama uporabila. DeptmapX je programska platforma, ki omogoča analize prostorskih omrežij, namenjene boljšemu razumevanju družbenih procesov v grajenem okolju. S pomočjo programa sem izrisala osni zemljevid (angl. axial map), ki predstavlja najmanjše število najdaljših ravnih črt, potrebnih za premikanje po prostorih, a črte ne smejo križati fizičnih predmetov. Zemljevid opisuje prosto premikanje v prostoru. Osne črte (angl. axial line) predstavljajo gibanje posameznika. Način gibanja posameznika v prostoru je opredeljen s številom možnosti, ki jih ponuja osna črta, in številom presečišč, ki jih ima osna črta z drugimi osnimi črtami. Vse potencialne poti gibanja predstavljajo odnos med ljudmi skozi delovni prostor in so zajemale vse delovne prostore, hodnike in skupne prostore. Glavna lokacija zaposlenega je temelj raziskave, ki pa v moji analizi predstavlja delovni prostor vsakega zaposlenega. Le-ta predstavlja fiksno lokacijo, kjer zaposleni preživijo večino svojega delovnika (Rashid, Kampschroer, Wineman & Zimring, 2006).

S pomočjo osnega zemljevida sem poskušala ugotoviti tri najpomembnejše faktorje v analizi – povezljivost (angl. connectivity), integracijo (angl. integration) in vidnost (angl. visibility).

Vrednost povezljivosti osnih črt opisujejo stopnjo izbire v prostoru, kar pomeni, da je v primeru večje povezljivosti osnih črt možnost izbire gibanja večja. Vrednost integracije opisuje stopnjo povezanosti osnih črt z vsemi drugimi osnimi črtami osnega zemljevida. Večja je integracija vrednosti osne črte, lažje dostopen je prostor. Zasebna pisarna mora tako imeti osne črte z nižjo integracijsko vrednostjo kot skupni prostori zaposlenih. Poleg povezljivosti in integracijske vrednosti je pomembna dolžina osne črte, ki sem jo opisala v merski enoti meter (Rashid, Kampschroer, Wineman & Zimring., 2006). Prav tako sem pridobila informacije o globini osnih črt (angl. depth), ki predstavlja, koliko korakov je potrebnih, da zaposleni doseže vsako osno črto v pisarni.

Vidljivost opredeljuje razmerje med prostorskimi elementi, ki vplivajo na gibanje in pomagajo razumeti prostor okoli nas. S pomočjo izovist (angl. isovist) sem pridobila informacije, kako zaposleni zaznajo vidljivost prostora.

Prav tako sem sem dobro proučila 4 pomembne spremenljivke, ki imajo velik vpliv na vedenje znotraj organizacije:

- vrste dela,
- organizacija dela,



- socialno omrežje med zaposlenimi,
- načela skupin in posameznikov.

Rezultate le-teh sem pridobila s pomočjo lastnega opazovanja kot zaposlena v podjetju ter preko neformalnega pogovora, ki sem ga opravila z direktorico BSTC Weber. Prav tako sem veliko informacij pridobila s pomočjo analize internega gradiva, ki jo je svetovalno podjetje JLL izvedlo za višji management pri oblikovanju novih delovnih prostorov.

### 3.2.2 Predstavitev proučevanega podjetja

Pred skoraj sedemdesetimi leti je ustanovitelj podjetja Weber, George Stephen, ki ga je vodila njegova strast do pečenja najboljših zrezkov za družino in prijatelje, izumil revolucionarni žar. Stephen je v kovinski tovarni Weber Brothers, kjer je bil takrat zaposlen, na pol prerezal kovinsko bojo in oblikoval žar v obliki kupole z zaobljenim pokrovom. S tem se je rodil najbolj znan Weberjev kotlični žar. Njegov izum je hitro pridobilo občinstvo in je postal pomemben ter prepoznaven simbol žara (Weber, brez datuma).

Podjetju Weber je v šestdesetih in sedemdesetih letih ugled precej zrasel tudi izven srednjega zahoda Združenih držav Amerike ter je postal nacionalno znan z distribucijo v maloprodajnih trgovinah po vsej državi (Weber, brez datuma) Podjetje Weber je prisotno prav na vseh celinah sveta in je še danes najmočnejši in najboljši proizvajalec žarov na svetu, ki nenehno stremi k inovativnim izdelkom ter ponuja izjemne izkušnje pri peki. Webrove pisarne so prisotne v več kot štiridesetih državah, kjer zaposleni še naprej ohranjajo in promovirajo Webrovo kulturo po vsem svetu.

Business Shared Tehcnology Center oziroma BSTC Weber je del podjetja Weber na Češkem, ki nudi storitve po celotni EMEA regiji – 23 državam, in sicer v Evropi, Afriki in na Bližnjemu zahodu. Podjetje izvaja dela, kot so računovodstvo, finančno načrtovanje, kadrovske storitve, upravljanje administrativnih del glavnih podatkov v sistemu, prav tako pa ponuja globalno IT-ekipo, ki upravlja sistem ERP ter ponuja računalniško in sistemsko podporo zaposlenim.

Trenutna pisarna se nahaja v središču glavnega mesta Češke Republike – Pragi, kjer odraža kulturo podjetja skupaj z vrhunsko lokacijo v središču mesta, ponujenimi prostori za sprostitev in ustvarjalno okolje s podjetniškim duhom. Podjetje deluje kot poslovni partner marketinški in prodajni ekipi ter stremi k zagotavljanju vrhunske podpore, gradnje učinkovitih procesov, ki so dovolj prilagodljivi za spreminjajoče se poslovanje in delo s tehnologijami, ki optimizirajo delo.

#### 3.2.2.1 Način dela v proučevanih oddelkih

Trenutno je zaposlenih več kot 60 ljudi, bodisi za nedoločen ali določen čas. Zaposleni znotraj oddelka so razdeljeni na 5 glavnih trgov podjetja – Hub Central (Nemčija, Avstrija in Švica), Hub North (Danska, Norveška, Finska in Švedska), Hub South (Francija, Španija

in Italija), Hub West (Združeno Kraljevstvo, Belgija in Nizozemska) ter Emerging markets (Češka, Poljska, Rusija, Združeni Emirati ter druge manjše države po Evropi).

Število zaposlenih, ki delujejo v splošnem računovodstvu, je 24 in so razdeljeni na tri ekipe – GL, PTP in PL. Za računovodsko delo je potrebna velika koncentracija, vendar je samo delo precej rutinsko, kljub vsemu potrebuje medsebojno sodelovanje ter občasno formalno srečanje (slika 12). Oddelek je precej tihe narave, predvsem GL-skupina. Posebne potrebe na delovnem mestu so, da zaposleni sedijo blizu drug drugega, vendar za to ne potrebujejo zaprte pisarne. Kljub vsemu je potrebno nekaj zasebnosti in miru na delovnem mestu (JLL tetris, 2020).

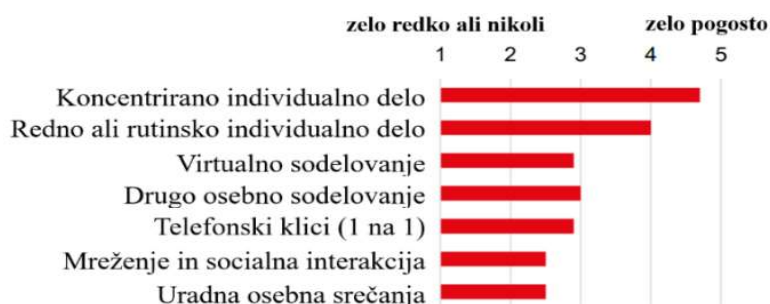
Slika 12: Karakteristike splošnega računovodstva v BSTC-ju



Prirejeno po JLL tetris (2020).

Drugi največji oddelek (17 zaposlenih) predstavlja OTC (angl. Order to cash), ki je zadolžen za računovodski del v povezavi s kupci. Je koncentrirano delo, ki je usmerjeno k podrobnostim (slika 13). Večino časa zaposleni delujejo z lokalnimi zaposlenimi kot tudi strankami, tako da približno polovico delovnega časa vključujejo telefonski pogovori. Ekipa je veliko bolj energična in glasna od prejšnjega računovodskega oddelka, vendar kljub temu podjetje stremi k motiviranju zaposlenih k večji medsebojni komunikaciji iz oči v oči ter k izmenjavi znanja med oddelki. Oddelek mora prav tako sedeti blizu oddelka za splošno računovodstvo zaradi nenehnega medsebojnega sodelovanja (JLL tetris, 2020).

Slika 13: Karakteristike OTC oddelka v BSTC-ju



Prirejeno po JLL tetris (2020).

Naslednji večji oddelek predstavlja ekipa za informacijsko tehnologijo (IT). Večina zaposlenih opravlja službo za pomoč uporabnikom ali upravlja infrastrukturo sistema po celotni Evropi. Trenutno je 20 zaposlenih, vendar se bo oddelek najverjetneje še širil v prihodnosti. Oddelek ne potrebuje velikega medsebojnega sodelovanja, zato tip pisarne ni tako zelo pomemben (slika 14). Kljub vsemu pa potrebujejo velik prostor za zaslone in drugo informacijsko-tehnološko opremo (JLL tetris, 2020).

*Slika 14: Karakteristike oddelka za informacijsko tehnologijo v BSTC-ju*



*Prirejeno po JLL tetris (2020).*

Zadnji večji oddelek predstavlja kadrovska služba, ki opravlja z zaupnimi podatki, zato potrebujejo veliko zasebnosti. Od ostalih večjih oddelkov se razlikujejo predvsem po skupnih oddelčnih sestankih, ki jih v nasprotju z drugimi oddelki nimajo (slika 15). Zaprti tip pisarne bi bil najprimernejši zaradi zahtevane zasebnosti in varovanja podatkov.

*Slika 15: Karakteristike kadrovske službe BSTC-ja*



*Prirejeno po JLL tetris (2020).*

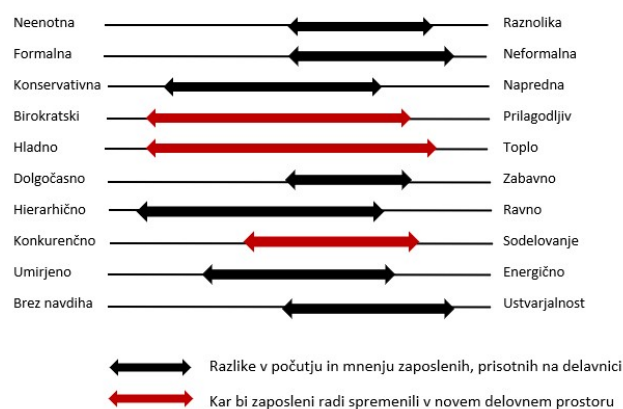
Ostali manjši oddelki so administracija (angl. master data), ki podpira obdelavo podatkov izdelkov po Evropi. Delo je precej koncentrirano in individualistično, vendar prav tako zahteva medsebojno sodelovanje z zaposlenimi v tujini. Komunikacija je večinoma v elektronski ali v telefonski obliki. Finančni analitiki in planerji opravljajo z zaupnimi finančnimi podatki ter načrtujejo proračune in analizirajo mesečno finančno stanje podjetja.

Potrebno je nenehno medsebojno sodelovanje tako ekipe kot tudi mednarodne delovne skupine (JLL tetris, 2020). Ostali oddelki imajo le po enega zaposlenega, vendar z možnostjo razširitve.

### 3.2.2.2 Kultura in strategija podjetja

Anketa, ki jo je opravilo podjetje JLL med zaposlenimi, ugotavlja, da večina dojema podjetje kot raznoliko delovno mesto, kjer je odnos precej neformalen, vendar kljub vsemu nekoliko konservativen. Precej velika želja je po večji prilagodljivosti ter skupnem delovanju med zaposlenimi (slika 16).

Slika 16: Dojemanje kulture skozi oči zaposlenih



Prerejeno po JLL tetris (2020).

Podjetje stremi k štirim glavnim ciljem, ki jih želijo prav tako doseči s pridobitvijo nove pisarne (JLL tetris, 2020):

1. Biti privlačen delodajalec ter privabiti in obdržati talente s ponujanjem kakovostnega delovnega mesta.
2. Zbrati ljudi skupaj ter podpirati interakcije in družabna srečanja med zaposlenimi. Povezovanje ljudi neposredno motivira osebno sodelovanje in željo po delovanju več časa v pisarni kot doma.
3. Podpiranje stalne integracije, saj so zaposleni primorani vedno več sodelovati z zaposlenimi z drugih držav, zato bi moralo delovno mesto omogočati spletna srečanja, virtualne delavnice in prostore za klice.
4. Vidnost blagovne znamke in kulture podjetja. Delovni prostor mora delovati v duhu kulture Weber, kjer mora biti vidna skozi delovne kot skupne prostore.

### 3.2.2.3 Opis trenutne ureditve pisarne

Trenutna pisarna (slika 17) je razdeljena na dva glavna dela, ki ju ločuje manjši hodnik. Prostor je sestavljen iz dveh tipov pisarn – oddelčnega ter zaprtega tipa. Štiri zasebne pisarne so namenjene glavnim managerjem in direktorju, medtem ko so ostale pisarne razdeljene po oddelkih. Prostore ločuje steklena stena, ki nudi veliko vidljivost ter odprtost prostora, a obenem zasebnost in mir.

Kuhinja se nahaja na hodniku in je precej majhna, brez možnosti prostora za sedenje. Prav tako ni opremljena in primerna za veliko število zaposlenih. Eden od motečih dejavnikov je lokacija kuhinje, saj je le nekaj metrov oddaljena od pisarn. Neprimerna kuhinja vpliva na precej redko komunikacijo in medsebojno poznavanje zaposlenih, kar pa tudi vpliva na slabo oddelčno komunikacijo in sodelovanje. Prav tako pisarna ne nudi skupnega neformalnega prostora, kjer bi se ljudje lahko zadrževali v času oddiha. To precej vpliva na dejstvo, da se kljub manjšemu številu zaposlenih večina zaposlenih med seboj ne pozna dobro in nima pogoste medsebojne interakcije.

Slika 17: Tloris trenutne pisarne BSTC Weber



Vir: lastno delo.

### 3.2.2.4 Opis predloga nove ureditve pisarne

Nova pisarna (slika 18) se bo nahajala v samem centru Prage ter bo imela skoraj dvakratno površino stare pisarne. Imela bo tri vrste pisarn – zaprti tip pisarne, odprti tip pisarne in oddelčno pisarno. Zaprti tip pisarne bo namenjen predvsem oddelkom, ki zahtevajo več

zasebnosti. Zaradi želje po večjem sodelovanju in nadzoru oddelka management ekipe bodo slednji sedeli skupaj z zaposlenimi in ne bodo imeli več zasebne pisarne.

Delovni prostori bodo ponujali skupne prostore za sprostitev, ki bodo namenjeni predvsem spodbujanju medsebojne komunikacije, sodelovanju in podpori za sprostitev, kar do sedaj trenutna pisarna ni omogočala. K večjemu sodelovanju bodo pripomogli tudi polodprti neformalni prostori za sestanke, ki bodo blizu zaprtim tipom pisarn in oddelčnim pisarnam. Veliko novosti bo prispevala stoječa pisarna za kratka srečanja AD HOC med zaposlenimi.

13 % celotnega prostora bodo predstavljali hodniki ter 9 % prostora bo namenjenega tudi sestankom in srečanjem. Sejne sobe bodo razdeljene na manjše in srednje velike sobe ter manjše prostore za telefonski pogovor.

*Slika 18: Tloris nove pisarne BSTC Weber*



*Vir: lastno delo.*

### 3.2.3 Analiza ureditve delovnega prostora

Na podlagi analize s pomočjo programa DeptmapX sem pridobila rezultate, kot so število osnih črt, povprečje povezljivosti, povprečje integracije, povprečje dolžine osnih črt ter povprečje globine (glej tabelo 19).

Tabela 19: Prikaz rezultatov analize v programu DeptmapX

	Velikost pisarne (m <sup>2</sup> )	Število prostorov	Število osnih črt	Povprečje povezljivosti	Povprečje integracije	Povprečje dolžine osnih črt (m)	Povprečje globine
<b>Nova pisarna</b>	1.140	39	104	2,37	1,24	5,68	468,87
<b>Trenutna pisarna</b>	650	25	91	2,09	1,00	3,40	472,88

*Vir: lastno delo.*

Nova pisarna ima kar 56 % več prostorov in ima skoraj dvakrat večjo površino. Število osnih črt, ki predstavljajo možnost gibanja zaposlenih, znaša v novi pisarni 104, medtem ko jih ima trenutna pisarna 91.

Večje število črt je posledica večjega delovnega prostora, saj ima nova pisarna 0,091 črt/m<sup>2</sup>, stara pa kar 0,14 črt/m<sup>2</sup>, kar pomeni, da ima stara pisarna večje število osnih črt na kvadratni meter.

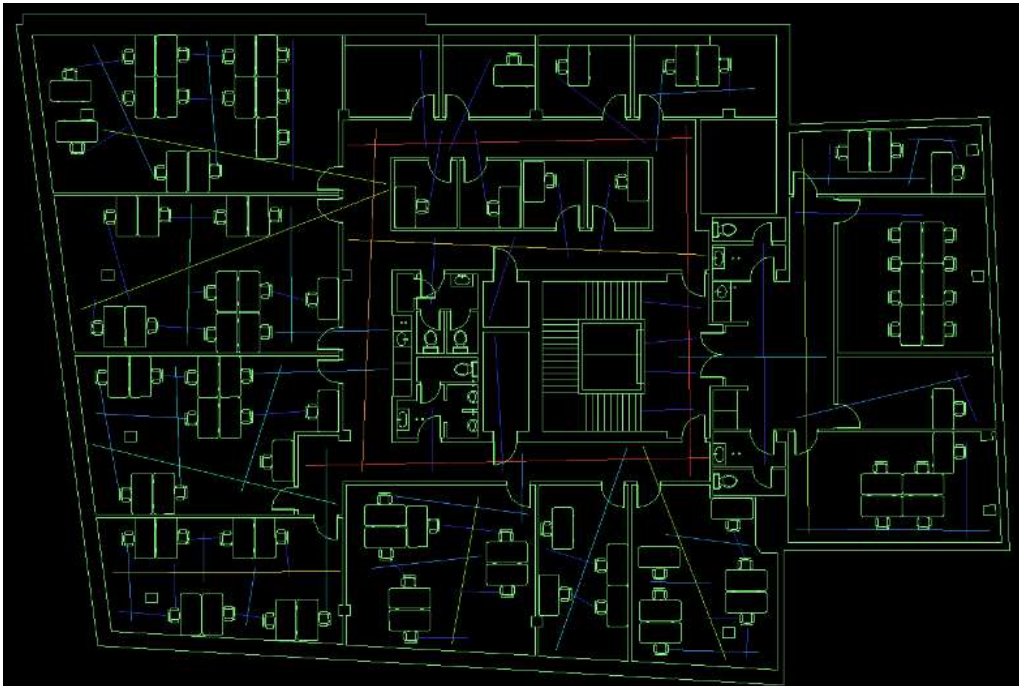
V sklopu analize sem naredila primerjavo med dolžino osnih črt na delovni prostor, saj je ta povezana z razdaljo prehojene poti zaposlenega. Meritve so bile opravljene v merski enoti meter. Povprečna dolžina osnih črt je v novi pisarni večja kot v stari pisarni, kar je tudi razvidno iz Grafa 1. V novi pisarni je povprečje dolžine osne črte na delovni prostor 5,68 m, medtem ko v trenutni pisarni 3,40. Prav tako je razdalja med mizami znotraj oddelka manjša v trenutni pisarni in znaša v povprečju 1 m, kar je za 0,2 m manj kot v novih prostorih.

Povezljivost prikazuje možno število izbire poti v prostoru. V novi pisarni povprečje povezljivosti osnih črt znaša 2,37 in 2,09 v trenutni pisarni. Večje število delovnih prostorov v novih prostorih vpliva na večjo povprečno povezljivost, zato je treba izračunati povprečno povezljivost na delovni prostor (celotna povezljivost/število delovnih prostorov).

Povezljivost na delovni prostor je s tem v novi pisarni manjša in znaša 2,41, medtem ko je v stari pisarni 2,79. Podjetje, ki želi povečati verjetnost interakcije med zaposlenimi, mora imeti nižjo povprečno povezljivost, saj ima tako zaposleni manj možnosti spremembe smeri ali poti iz svojega delovnega prostora v drug delovni prostor.

Z drugimi besedami, zaposleni ima manj možnosti izbire poti znotraj pisarne, kar povečuje možnost interakcije z ostalimi zaposlenimi. Povezljivost osnih črt v trenutni pisarni je prikazano na sliki 19 ter v novi pisarni na sliki 20, kjer modra barva prikazuje najnižjo povezljivost, rdeča barva pa najvišjo.

*Slika 19: Prikaz povezljivosti osnih črt v trenutni pisarni*



*Vir: lastno delo.*

*Slika 20: Prikaz povezljivosti osnih črt v novi pisarni*



*Vir: lastno delo.*

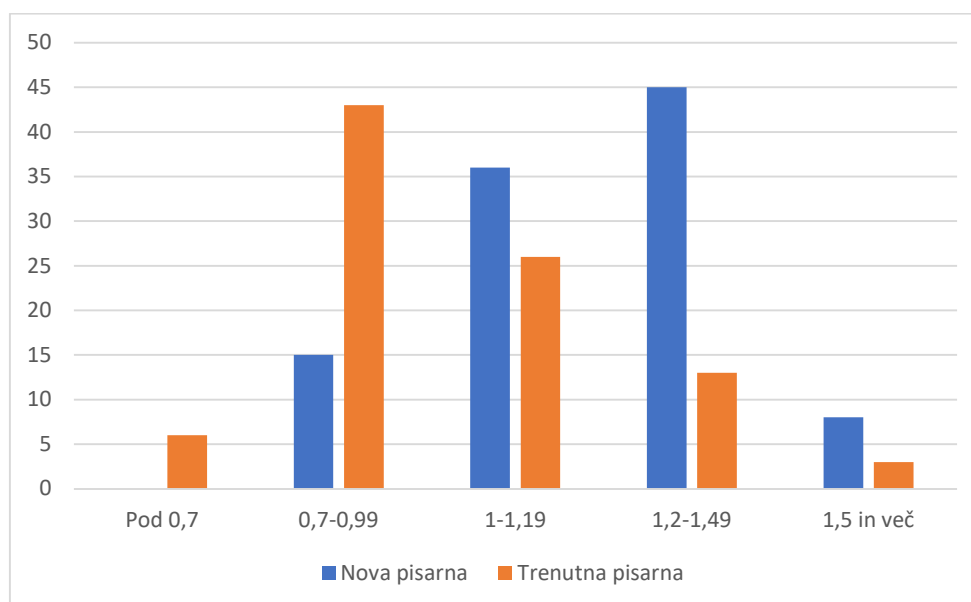


Domnevala sem, da bo nova pisarna, ki zahteva več interakcij, imela lažjo dostopnost prostorov. Za določitev dostopnosti delovnih prostorov sem uporabila povprečno vrednost integracije različnih funkcionalnih prostorov znotraj obeh pisarn.

Povprečna integracija je višja v novi pisarni za 0,24 in znaša 1,24. Najvišja integracija je tako v skupnih prostorih za druženje in sproščanje – 2,12 ter v kuhinji – 1,99. Na podlagi ugotovitev so javni prostori bolj integrirani, medtem ko pisarne zaposlenih ležijo na manj integriranih črtah. To pomeni, da so prostori z nižjo integracijsko vrednostjo fizično in vizualno manj dostopni ter vidni.

Povprečni standardni odklon je v obeh pisarnah precej podoben in se razlikuje le za 0,02. Na sliki 21 je vidna integracija osnih črt po intervalih v obeh pisarnah. Največ osnih črt ima integracijo med 0,77 ter 0,99 v trenutni pisarni ter med 1,2 in 1,49 v novi pisarni. Velikost pisarniških prostorov ter dolžina osnih črt ne vplivata na velikost integracije.

*Slika 21: Integracija osnih črt v trenutni in novi pisarni*

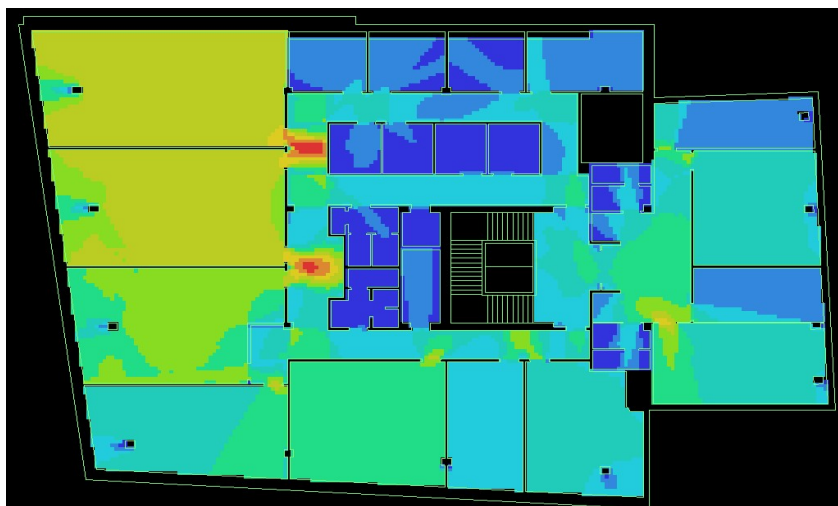


*Vir: lastno delo.*

Nova pisarna ima prav tako manjšo povprečno globino, kar pomeni, da zaposleni potrebujejo v povprečju manj korakov, da dosežejo vsako osno črto v pisarni. Vidnost prostornih elementov je nekoliko boljša v novi pisarni (slika 23), predvsem v skupnih prostorih ter na hodnikih, medtem ko je v trenutni pisarni (slika 22) dobra vidljivost le v dveh pisarnah. Spodnji dve sliki predstavljata vidljivost prostora, kjer temno modra barva predstavlja najslabšo vidljivost ter temno rdeča barva najboljšo vidljivost.

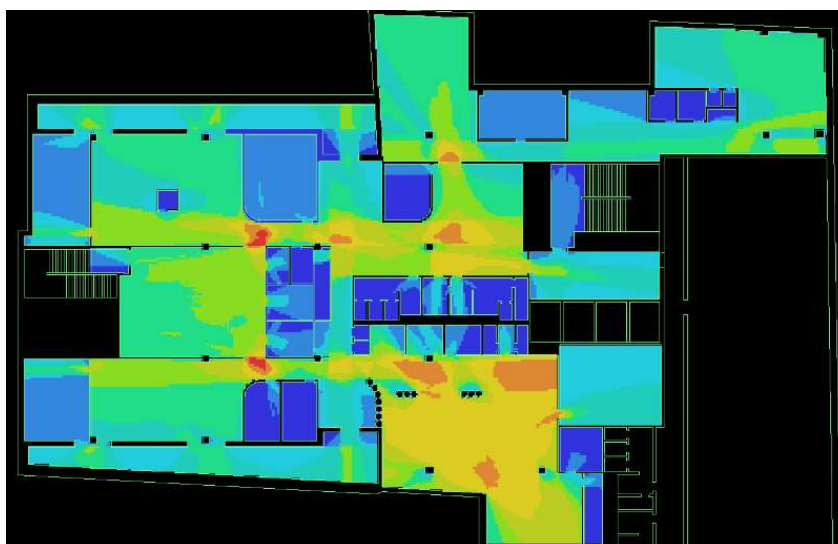
Oddelki, kot so kadrovska služba ter FPA, imajo v novih prostorih popolnoma modro barvo, kar potrjuje, da bodo prostori zagotavljali zasebnost. Prav tako to velja za višji management. Medtem imajo računovodstvo in IT precej dobro vidljivost (rumena in zelena barva), kar ne predstavlja nobenih ovir, saj oba oddelka na potrebujeta zasebnosti in imata v primeru klicev ali želje po zasebnosti in miru blizu svojih delovnih prostorov sobe za klice.

*Slika 22: Vidljivost prostorov v trenutni pisarni*



*Vir: lastno delo.*

*Slika 23: Vidljivost prostorov v novi pisarni*



*Vir: lastno delo.*

## **4 DISKUSIJA**

### **4.1 Ključne ugotovitve**

Glavni cilj raziskave je bilo odgovoriti na dve ključni vprašanji: (1) ali različna postavitve pisarne vpliva na zadovoljstvo z dejavniki na delovnem mestu, pogostost komunikacije s sodelavci ter na produktivnost zaposlenega ter (2) ali so značilnosti ureditve pisarne, kot so možnost personalizacije, teritorialnosti, zasebnosti in nadzor nad delovnim prostorom, povezane s samim zadovoljstvom na delovnem mestu.

Na podlagi vzorčnih podatkov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom med zaposlenimi znotraj različnih organizacij, lahko sklepamo naslednje:

- Različna postavitve pisarne vpliva na zadovoljstvo nad dejavniki, kot so svetloba, hrup, nadzor nad temperaturo (toplotno udobje), lokacija delovne mize, dostopnost sejnih sob, kotiček za sprostitev ter zasebnost znotraj delovnega prostora.
- Različna postavitve pisarne vpliva na pogostost komunikacije s sodelavci v prostorih, kot so kuhinja, delovna miza, sejna soba, kotiček za sprostitev, hodnik ter drugi skupni prostori.
- Personalizacija/teritorialnost, zasebnost in nadzor nad delovnim prostorom so povezani s samim zadovoljstvom na delovnem mestu.

Podatki prikazujejo, da skoraj polovica anketirancev meni (49,5 %), da jim delovni prostor omogoča dobro in učinkovito opravljanje dela. Večina jih meni, da sta najmanj pomembna dejavnika fizičnega delovnega okolja, ki vplivata na zadovoljstvo na delovnem mestu, dostopnost sejnih sob ter kotički za sprostitev, medtem ko sta najpomembnejša dejavnika svetloba (84,4 %) ter hrup (85,5 %). S slednjimi je večina anketirancev tudi najbolj zadovoljna znotraj delovnega prostora. Glede na rezultate lahko sklepamo, da je srednje močna korelacija med zadovoljstvom ter ureditvijo delovnega prostora (teritorialnostjo/personalizacijo, nadzorom in zasebnostjo). Zasebnost ima največji vpliv na samo zadovoljstvo anketirancev, vendar večina anketirancev meni, da jim le-ta ni omogočena na delovnem mestu (48,6 %).

Različna postavitve pisarne vpliva na pogostost komunikacije tako namenske kot tudi spontane. Precej skrb vzbujajoči so podatki o pogostosti spontane komunikacije, predvsem med sodelavci z drugega oddelka, saj jih ima 44 % anketirancev samo nekajkrat na teden ali manj, čeprav je večina odgovorila, da potrebuje za vsakodnevno opravljanje dela neposredno komunikacijo iz oči v oči (62,4 %) ali pa opravlja telefonske klice (72,5 %). Rezultati so nekoliko boljši, ko pride do vprašanja o spontani komunikaciji s sodelavci znotraj istega oddelka, saj ima 69,7 % anketirancev komunikacijo večkrat na dan in le 20,2 % nekajkrat na teden ali manj.

Pomembnost postavitve pisarne je predvsem vidna pri odgovorih na vprašanje o pogostosti komunikacije znotraj različnih mest pisarniškega prostora. Pri večini vprašanih se komunikacija odvija vsaj enkrat dnevno za delovno mizo (66,9 %), v kuhinji (66,9 %) ali kar na hodniku (49,5 %). Ni pa zamerljiv podatek, da jih le 30,3 % komunicira dnevno znotraj kotička za sprostitev.

Glavni cilj druge študije je bil s pomočjo teorije sintakse prostora ugotoviti, ali bodo novi prostori podjetja Weber BSTC omogočali večjo interakcijo in medsebojno sodelovanje v primerjavi s trenutnimi delovnimi prostori.

Dolžina in število osnih črt sta dobra kazalnika različnih možnosti gibanja posameznika znotraj prostora. Rezultati potrjujejo, da ima nova pisarna manj delovnih črt na delovni prostor, kar pomeni, da bodo zaposleni imeli manj potencialnih poti gibanja znotraj

pisarniških prostorov in s tem večjo možnost interakcije z drugimi zaposlenimi z istega ali drugega oddelka. Na drugi strani imajo novi prostori daljše osne črte na delovni prostor, kar nam razkriva, da bodo zaposleni imeli daljšo prehojeno pot od svojega delovnega mesta (mize) pa vse do končnega cilja. Le-to bo vplivalo na potencialno manj verjetno medsebojno srečanje.

Povezljivost je tretji kazalnik, ki nam pomaga razumeti možnosti gibanja zaposlenih. Nova pisarna ima na delovni prostor nižjo povprečno povezljivost prostorov, kar daje zaposlenim manj možnosti spremembe smeri ali poti in pozitivno vpliva na potencialne interakcije.

S pomočjo vrednosti integracije sem pridobila stopnjo povezanosti osnih črt z vsemi drugimi osnimi črtami osnega zemljevida. To pomeni, da večja integracija vrednosti osnih črt omogoča lažje dostopen prostor. Večja povprečnost integracije v novih prostorih potrjuje dejstvo, da bodo pisarniški prostori lažje dostopni. Najbolj dostopni bodo skupni prostori za druženje in sproščanje, kar v trenutni pisarni ni omogočeno in močno vpliva na slabo sodelovanje ter komunikacijo. Na drugi strani bodo pisarne manj integrirane in dostopne, kar bo omogočalo, da bodo mnogi oddelki imeli zagotovljeno zasebnost na delovnem mestu.

Vidnost prostornih elementov je nekoliko boljša v novi pisarni v primerjavi s trenutnimi pisarniški prostori. Rezultati nam prikazujejo, da bodo oddelki, ki si želijo več zasebnosti (višji management, FPA in kadrovska služba), imeli to tudi zagotovljeno.

Če vse ugotovitve povežemo v neko celoto, lahko na podlagi pridobljenih rezultatov sklepamo, da so personalizacija/teritorialnost, zasebnost in nadzor nad delovnim prostorom povezani s samim zadovoljstvom na delovnem mestu. Prav tako različna postavitve pisarne vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in pogostost komunikacije med zaposlenimi, kar so potrdili tako vzorčni podatki pridobljeni z anketnim vprašalnik kot tudi analiza dveh pisarn podjetja Weber BSTC. S pomočjo analize sintakse prostora lahko trdimo, da postavitve nove pisarne omogoča lažje posredne in neposredne interakcije med zaposlenimi.

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

Pri testiranju hipotez prve študije sem se srečala z določnimi omejitvami, ki so vplivale na interpretiranje podatkov ter pridobitev končnih rezultatov analize, in sicer:

- prva težava, ki se je pojavila med raziskavo, je bilo pridobiti odgovore anketirancev znotraj vseh vrst pisarne v relativno enakem številu. Večina anketirancev opravlja delo v odprtem tipu pisarne, medtem ko jih precej malo dela v zaprtem tipu pisarne ali pa v prostorih za skupno delo. Težava se je pokazala predvsem pri testiranju hipotez, kjer sem anketirance razdelila v tri skupine na podlagi vrste pisarne, v kateri opravljajo delo. Posledično rezultatov ne moremo posplošiti na vse vrste pisarne;
- vzorec statistične analize je vključeval le 109 odgovorov anketirancev. Rezultatov tako ne moremo popolnoma posplošiti na celotno populacijo;

- meritev produktivnosti anketirancev je bila opravljena preko anketnega vprašalnika in je bila ocenjena le na podlagi mnenja anketirancev, kar ne predstavlja najbolj relevantnega podatka;
- podatki, pridobljeni z anketnim vprašalnikom s pomočjo 5-stopenjske ocenjevalne lestvice, so bili v večini primerov ocenjeni s številko 3, ki predstavlja nevtralnost, kar pa je precej otežilo interpretacijo podatkov.

Priporočilo za nadaljnje raziskave je pridobiti čim bolj reprezentativen vzorec s pomočjo večjega števila pridobljenih odgovorov ter pridobiti odgovore anketirancev iz čim več različnih vrst pisarn. Poleg kvantitativne metode pridobivanja podatkov bi bilo pomembno pridobiti podatke s pomočjo kvalitativne metode, kot so fokusne skupine. Le-te bi lahko bolj podrobno prikazale mnenja in vpliv različnih vrst pisarne in njihove prostorske ureditve. S pomočjo opazovalne metode vedenja posameznikov znotraj posameznih vrst pisarne bi lahko podatke še dodatno analizirali in lažje interpretirali. Slednja metoda raziskave bi tako pomagala predvsem pri analiziranju pogostosti komunikacije med zaposlenimi kot tudi pri meritvi produktivnosti.

Pri raziskovanju druge študije sem se srečala z določenimi omejitvami, ki bi lahko v nasprotnem primeru doprinesle boljše razumevanje teorije sintakse prostora in bolj zanesljive podatke raziskave:

- teorija sintakse prostora je bila vpeljana za boljše razumevanje splošne postavitve delovnih miz zaposlenih in njihov vpliv na gibanje, prostornost in neposredne interakcije v pisarni. Kljub vsemu je bila zelo slabo vpletena pisarniška postavitve, ki prav tako neposredno vpliva na vedenjske vzorce zaposlenih. Prav tako je sama teorija prvotno namenjena za raziskovanje zunanjega urbanega okolja in je še nekoliko neznana na področju pisarniške postavitve. S tem še ni bila določena dosledna tehnika, ki bi pomagala raziskati odnose med vedenjskimi vzorci in atributi postavitve pisarne;
- k boljšemu razumevanju pridobljenih rezultatov bi prispevala opazovalna metoda raziskovanja, katere zaradi trenutnih razmer epidemije nisem mogla izvesti. Prav tako bi bilo zanimivo primerjati vedenjske spremembe nekaj mesecev po uporabi nove pisarne in primerjati same rezultate raziskave s pomočjo teorije sintakse prostora kot tudi podatke, pridobljene z opazovalno metodo;
- na rezultate prav tako vpliva način izrisa osnih črt.

Priporočilo za nadaljnje raziskovanje je bolj poglobljena interpretacija rezultatov v povezavi s pisarniško postavitvijo. Sama primerjava rezultatov bi bila bolj relevantna pri enaki pisarniški postavitvi. Poleg kvantitativne metode zbiranja podatkov bi lahko k boljšemu razumevanju stanja pripomogle kvalitativne metode, kot so fokusne skupine, opazovalna metoda zaposlenih ter intervjuji, s čimer bi doprinesla dodatna mnenja in informacije o vedenju posameznika.

## SKLEP

V drugem delu 20. stoletja se je oblikovanje poslovnih prostorov razvijalo skupaj s spreminjajočimi se trendi poslovnega upravljanja in posledično je pisarna postala glavni prostor družbenega sodelovanja (Commission for Architecture & the Built Environment and the British Council for Offices, 2005). Sodobna pisarna je vse od začetka 21. stoletja in do danes doživela številne evolucije, od porasta pisarn za prihranke prostora oziroma kabin pa do odprtih tlorisov brez sten. Čeprav pisarniški trendi prihajajo in odhajajo, se ena stvar nikoli ne spremeni – vpliv pisarniškega okolja na izid zaposlenih. Z ugotavljanjem pomembnosti delovnih prostorov na blaginjo zaposlenih je vprašanje o zasebnosti, nadzoru nad delovnim prostorom ter osebnim prostorom postalo vse pomembnejše.

Oblikovanje delovnih prostorov je postalo ena od najmočnejših orodij, ki vplivajo na kakovostno izmenjavo informacij in znanja znotraj organizacije in obenem ponuja posameznikom prostor za medsebojno interakcijo. Slednje je ključnega pomena za dobro opravljanje dela in posledično vpliva na uspešnost podjetja. Znanje zaposlenih ima vedno večjo vlogo pri ustvarjanju in ohranjanju dobička, zato postaja vse bolj pomembno razumevanje njihove učinkovitosti in produktivnosti (Commission for Architecture & the Built Environment and the British Council for Offices, 2005).

Čeprav je tematika poznana, menim, da je še zmeraj premalo informacij, ki nam bi omogočale boljše razumevanje pomembnosti delovnega prostora in njegove ureditvene značilnosti, ki vplivajo na delovanje posameznika ter posledično tudi na uspeh organizacije. V magistrskem delu sem želela s pomočjo relevantnih virov in literature pridobiti podrobnejši pogled na pomembnost delovnega okolja. Delovno okolje ima tako pozitivne kot tudi negativne vplive na psihološko počutje zaposlenih, zato je treba dobro razumeti tako fizično kot tudi psihološko delovno okolje. Fizično delovno okolje predstavlja urejenost delovnih prostorov, kot so pohištvo, osvetljenost, kakovost zraka ter sama ureditev in postavitev pisarne. Le-ta je prepletena z značilnostmi ureditve delovnega prostora in možnostjo personalizacije, teritorialnosti, zasebnosti in nadzora nad delovnim prostorom. Vse to vpliva na psihološko delovno okolje in doživetje okolja zaposlenega. Na uspešnost in blaginjo zaposlenih močno vplivajo delovne razmere in okolje, v katerem delo opravljajo.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil dobro proučiti delovno okolje ter ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na izid zaposlenih, kot so zadovoljstvo, produktivnost ter pogostost medsebojne interakcije zaposlenih.

Preveriti sem želela dve glavni zastavljeni hipotezi, in sicer da različna postavitev pisarne vpliva na uspeh in zadovoljstvo na delovnem mestu kot tudi na komunikacijo med zaposlenimi ter da je zadovoljstvo na delovnem mestu povezano z možnostjo zasebnosti, nadzora in teritorialnosti/personalizacije nad delovnim mestom. Za pridobitev primarnih podatkov sem uporabila anketni vprašalnik, ki je bil javno dostopen na spletu. Za lažjo razlago podatkov sem postavila skupaj dvanajst (pod)hipotez, s katerimi sem hotela potrditi dve temeljni hipotezi. Ti dve sem preverila s pomočjo odgovorov na izbrana vprašanja,

pridobljena iz anketnega vprašalnika. Za testiranje prve hipoteze sem anketirance razdelila v tri skupine na podlagi vrste pisarne, v kateri opravljajo delo. Za drugo hipotezo sem s pomočjo odgovorov o zadovoljstvu na delovnem mestu preverila korelacijo z možnostjo zasebnosti, nadzora in teritorialnosti/personalizacije.

Statistični testi so pokazali, da različna postavitve pisarne vpliva na zadovoljstvo in medsebojno interakcijo oziroma komunikacijo med zaposlenimi. Prav tako možnost personalizacije/teritorialnosti, zasebnosti in nadzora nad delovnim prostorom vpliva na zadovoljstvo posameznika na delovnem mestu. V drugem delu empiričnega dela sem s pomočjo apliciranja teorije sintakse prostora na stare in nove delovne prostore podjetja še bolj približala pomembnost dveh elementov, kot sta vidnost in povezljivost delovnih prostorov. Rezultati raziskave so pokazali, da imajo zaposleni zaradi slabše integracije in stopnje povezljivosti prostorov manj neposrednih interakcij in posledično slabšo komunikacijo med oddelki.

Kljub vsemu sta obe omenjeni empirični raziskavi imeli nekatere omejitve. V prvem delu sem se soočala predvsem s težavo pri pridobitvi primerne vzorca ljudi v relativno kratkem času. Večina anketirancev namreč opravlja delo v odprtem tipu pisarne, precej manj pa v zaprtem ali v prostorih za skupno delo. Prav tako je vzorec statistične analize vključevalo le 109 odgovorov anketirancev. Zaradi obeh omenjenih težav je posledično rezultate zelo težko posplošiti na celotno populacijo. K boljšemu razumevanju pridobljenih rezultatov obeh empiričnih del bi pripomogla dodatna kvalitativna metoda raziskovanja, kot je opazovalna metoda. S tem bi lahko pridobili še dodatne informacije o vedenju posameznika.

Namen empiričnega in teoretičnega dela je pridobiti boljše poznavanje pomembnosti delovnih prostorov ter značilnosti ureditve delovnega prostora, saj prav ti močno vplivajo na zadovoljstvo in delovanje posameznika znotraj organizacije. Podjetja želim opozoriti, da ni dobro zanemariti pomembnosti delovnega prostora in da morajo zaposlenimi ponuditi prostor, ki jim bi omogočal kakovostno opravljanje dela in pripomogel k boljšemu počutju in sodelovanju med zaposlenimi. Treba se je zavedati, da je precej premajhen delež stroškov namenjen delovnemu prostoru, kljub temu da je mnogo raziskav potrdilo povezavo med delovnim prostorom in organizacijsko uspešnostjo ter izpostavilo dejstvo, da fizično okolje močno vpliva na počutje in uspešnost zaposlenega (World green building council, 2014). Dobro motiviran in zadovoljen delavec je lahko uspešen in učinkovit le v dobro oblikovanem delovnem okolju, ki posledično prinaša uspehe podjetju.

## LITERATURA IN VIRI

1. Airtasker. (2020). The Benefits of Working from home [objava na blogu]. Pridobljeno 6. januarja 2020 iz <https://www.airtasker.com/blog/the-benefits-of-working-from-home/>
2. Baumeister, R.F. & Bushman, B.J. (2020). *Social Psychology and Human Nature* (8. izd.). Boston: Cengage Learning.

3. Becker, F. & Sims, W. (2001). *Offices That Work, Balancing Communication, Flexibility and Cost*. Ithaca: Cornell University.
4. Becker, F. (2002), Improving organizational performance by exploiting workplace flexibility. *Journal of Facilities Management*, 1(2), 54–162.
5. Bernstein, E. & Turban, S. (2018, 2. julij). The impact of the open workspace on human collaboration. Pridobljeno 20. marca iz <https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rstb.2017.0239>
6. Bhatia, R.C. (2007). *Principles of Office management*. Delfi: Lotus Press. ISBN.
7. Bishop, C. (2021, 31. marec). *What is hot-desking and what are the benefits?* [objava na blogu]. Pridobljeno 5.maja 2021 iz <https://www.wework.com/en-GB/ideas/workspace-solutions/flexible-products/what-is-hot-desking>
8. Boland, B., De Smet, A., Palter, R. & Sanghi, A. (2020). *Reimagining the office and work life after COVID- 19* [objava na blogu]. Pridobljeno 27. marca 2021 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19>
9. Boubekri, M., Cheung, I. N., Reid, K. J., Wang, C. H. & Zee, P. C. (2014). Impact of windows and daylight exposure on overall health and sleep quality of office workers: a case-control pilot study. *Journal of clinical sleep medicine*. JCSM : official publication of the American Academy of Sleep Medicine, 10(6), 603–611
10. Boucher, B. (brez datuma). *Your workplace, zour culture: do you like what do you see?* [objava na blogu]. Pridobljeno 13. januarja 2021 iz <https://www.workdesign.com/2017/04/workplace-culture-like-see/>
11. Bouncken, R. B., Laudien, S. M., Fredrich, V. & Görmar, L. (2018). Coopetition in coworking spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. *Rev Manag Sci* 12, 385–410
12. Briner, R. B (2002). Relationship between work environment, psychological environment and psychological well- being. *Occupational medicine*, 200–303.
13. Burke, F. (2020). *How COVID- 19 could change the way we look at office and workspaces* [objava na blogu]. Pridobljeno 27. marca 2021 iz <https://www.openaccessgovernment.org/office-space/100060/>
14. Campbell, J. P. & Campbell, R. J. (1988). *Productivity in organizations: new perspectives from industrial and organizational psychology* (1. izd.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
15. Chang, Y., Li, H. H., Wu, C. M. & Wang, P.C. (2010). The influence of personality traits on nurses' job satisfaction in Taiwan. *International nursing review*, 57, 478–84.
16. Cherry, K. (2020, 28. maj). *Color Psychology: Does It Affect How You Feel?: How Colors impact moods, feelings, and behaviour* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. novembra 2020 iz <https://www.verywellmind.com/color-psychology-2795824>
17. Chua, S. J. L., Ali, A. S. & Lim, M. E. L. (2016). Physical environment comfort impacts on office employee's performance. *MATEC Web of Conferences*. EDP Sciences.
18. Clark, A. E. & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 359–381.



19. Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 55–81.
20. Clements-Croome, D. J. & Li, B. (2000). "Productivity and Indoor Environment." *Proceedings of Healthy Buildings Conference* (str. 629–634). Helsinki: University of Technology.
21. Clements-Croome, D. (2015). Creative and productive workplaces: a review. *Intelligent Buildings International*, 164–183. ISSN 1750-8975.
22. Clements-Croome, D. & Kaluarachchi, Y. (2000). *Assessment and measurement of productivity*, 132–138.
23. Cochrane, K. (2013). Facebook staff feel the chill in cold office. *The Guardian*. Pridobljeno 5. septembra 2020 iz <https://www.theguardian.com/technology/shortcuts/2013/mar/11/facebook-staff-chill-cold-offices>
24. Commission for Architecture & the Built Environment and the British Council for Offices (2005). *The impact of office design on business performance* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. avgusta 2021 iz [https://www.academia.edu/34524247/The\\_impact\\_of\\_office\\_design\\_on\\_business\\_performance?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/34524247/The_impact_of_office_design_on_business_performance?email_work_card=view-paper)
25. Communications workers of America. (brez datuma). *Indoor Air Quality and the Workplace*. Pridobljeno 30. novembra 2020 iz <https://cwa-union.org/national-issues/health-and-safety/health-and-safety-fact-sheets/indoor-air-quality-and-workplace>
26. Dalton, R. C., Hölscher, C. & Turner, A. (2005). Space syntax and spatial cognition. *World Architecture*, 107–111.
27. Dubey, N. B. (2009). *Office Management. Developing Skills for Smooth Functioning*. New Delhi: Global India Publications.
28. Elsbach, K. (2003). Relating Physical Environment to Self-Categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622–654.
29. Fayard, A. L., Week, J. & Khan, M. (2021). Designing the Hybrid Office. From workplace to "culture space". *Harvard Business Review*. Pridobljeno 30. maja 2021 iz <https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office>
30. Fischer, G. N. (1997). *Individuals and Environment: A Psychosocial Approach to Workspace*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
31. Franěk, M. & Večeřa, J. (2008). Personal Characteristics and Job Satisfaction. *E a M: Ekonomika a Management*, 63–76.
32. Gorvett, Z. (2019). *Why Office noise bothers some people more than others*. Pridobljeno 15. oktobra 2020 iz <https://www.bbc.com/worklife/article/20191115-office-noise-acceptable-levels-personality-type>
33. Hartog, J. & Oosterbeek, H. (1998). Health, wealth and happiness: Why pursue a higher education?. *Economics of Education Review*, 245–56.

34. Haynes, B. (2008). The impact of office layout on productivity. *Journal of Facilities Management*, 189–201.
35. Heerwagen, J., Kelly, K. & Kampschroer, K. (2016, 10. maja). The Changing nature of organization, work, and workplace. Pridobljeno 6. januarja 2020 iz <https://www.wbdg.org/resources/changing-nature-organizations-work-and-workplace>
36. Hickson, C. & Oshagbemi, T. (1999). The effect of age on the satisfaction of academics with teaching and research. *International Journal of Social Economics*, 26(4), 537–544.
37. Hoff, E. & Öberg, N. (2014). The role of the physical work environment for creative employees – a case study of digital artists. *The International Journal of Human Resource Management*, 1889–1906.
38. HomeDSGN. (2011). *FINE by Boora Architects*. Pridobljeno 22. septembra 2021 iz <https://www.homedsgn.com/2013/08/11/fine-by-boora-architects/fine-13/>
39. Hoskins, D. (2014, 16. januar). Employees perform better when they can control their space. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 30. novembra 2020 iz <https://hbr.org/2014/01/employees-perform-better-when-they-can-control-their-space>
40. JLL Tetris. (2020, 7. december). *Future Prague Workplace. Workplace Strategy Report* (interno gradivo). Prague: Weber spol.
41. Johnson, S., Robertson, I. & Cooper, C. L. (2017). *Well-being: Productivity and happiness at work*. ISBN. Springer Nature.
42. Judge, T., Heller, D. & Mount, M. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *The Journal of applied psychology*, 87(3), 530-541.
43. Kader, A. A (brez datuma). *Psychological effects of work space layout*. Pridobljeno 30. novembra 2020 iz [https://www.academia.edu/31079283/Psychological\\_effects\\_of\\_work\\_space\\_layout?wp=rr-rw-wc-27019570](https://www.academia.edu/31079283/Psychological_effects_of_work_space_layout?wp=rr-rw-wc-27019570)
44. Khazanchi, S. & Sprinkle, T. A. (2018). *A spatial model of work relationships: the relationship-building and relationship-straining effects of workspace design*. Academy of Management Review. Scholarone Manuscripts.
45. Knoll Workplace Research. (2016). The Rise of Co-working: A growing workplace movement. *Corporate Real Estate Journal*, 5(4).
46. Kroemer, D. A. & Kroemer, K. H. E. (2017). *Office Ergonomics. Ease and efficiency at work*. Florida, Združene države Amerike: CRC Press.
47. Kwon, M. & Remøy, H. (2020). *Office employee satisfaction: the influence of design factors on psychological user satisfaction*. *Facilities*, 38(1/2), 1-19.
48. Leaman, A. & Bordass, W. (2005). *"Productivity in buildings: the 'killer' variables". Creating The Productive Workplace* (2. izd.). London: E and FN Spon.
49. Lee, S. & Brand, J. (2005). Effect of control over office workspace on perceptions of the work. *Journal of Environmental Psychology*, 25(3), 323-333.
50. Lepley, M. (2000). Office clutter or meaningful personal displays: The role of office personalization in employee and organizational well-being. *Journal of Environmental Psychology*, 239-255.

51. Locke, E. (1969). What is Job Satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 309-336.
52. Mazerolle, S., Eason, C., Monsma, E. & Mensch, J. (2015). The Role of Personality in Job Satisfaction Among Collegiate Athletic Trainers. *Journal of athletic training*, 50(12).
53. Millward, L., Haslam, S. & Postmes, T. (2007). Putting Employees in Their Place: The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification. *Organization Science*, 18(4), 547-559.
54. Momoh, A., Oludeyi, O. & Akinsanya, A. (2017). The nature and consequences of territorial behaviour at work: implication for research in organisational studies. *ResearchGate*, 329-336.
55. Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607
56. Muzaffar, A., Noor, P., Mahmud, N. & Mohamed Noor, N. (2020). *A Comparative Study on The Impacts of Open Plan and Closed Office Layout Towards*, 49-58.
57. Neufert E. & Neufert, P. (2012). *Arhitects' data*. United Kingdom, West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.
58. O'Leary, S. (2020, 17. marec). *Working from home, a case study from the myosh team* [objava na blogu]. Pridobljeno 5. januarja 2020 iz <https://myosh.com/blog/2020/03/17/working-from-home-a-case-study-from-the-myosh-team/>
59. Open Contracts Ltd. (2019). The impact of temperature on office health and productivity. *Open create space*. Pridobljeno 30. aprila 2020 iz <https://opencreatesspace.com/2019/07/25/the-impact-of-temperature-on-office-health-and-productivity/>
60. Paron-Wildes, A. & Simoneaux, C. (2019, 25. junij). Designing offices where privacy doesn't compromise safety. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 30. novembra 2020 iz <https://hbr.org/2019/06/designing-offices-where-privacy-doesnt-compromise-safety>
61. Pegan Stemberger, J. (2014). Coaching za več zdravja in dobrega počutja zaposlenih. *Zbornik prispevkov 5. konference kariernih coachev*. Ljubljana: Glotta Nova.
62. Pinterest Inc. (brez datuma). *Architecture office*. Pridobljeno 3. decembra 2020 iz <https://www.pinterest.com/pin/318911217357169050/>
63. Pinterest Inc. (brez datuma). *Office layout plan*. Pridobljeno 3. decembra 2020 iz <https://www.pinterest.com/pin/24136547978088274/>
64. Rashid, M., Kampschroer, K., Wineman, J. & Zimring, C. (2006). Spatial Layout and Face-to-Face Interaction in Offices—A Study of the Mechanisms of Spatial Effects on Face-to-Face Interaction. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 825-844.
65. Rus, A. & Orel, M. (2015). Coworking: A Community of Work. *Teorija in Praksa*, 52, 1017-1038.
66. Sailer, K. & McCulloh, I. (2012). Social networks and spatial configuration—How office layouts drive social interaction. *Lancet*, 1(34).

67. Sailer, K. & Penn, A. (2009). Spatiality and transpatiality in workplace environments. *Research gate*.
68. Sarode, A. & Shirsath, M. (2014). The factors affecting employee work environment & it's relation with employee productivity. *International Journal of Science and Research*, 3(11).
69. Sattar, A., Khan, S. & Nawaz, A. (2010). Theories of job satisfaction: Global applications & Limitations. *Gomal University Journal of Research*, 45-62.
70. Sell, L. & Cleal, B. (2011). Job Satisfaction, *Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited*, 1-23.
71. Sgroi, D. (2015). *Happiness and productivity: Understanding the happy- productive worker*. Social Market Foundation. Global Perspectives Series.
72. Silvester, J. & Konstantinou, E. (2010) *Lighting, Well-being and performance at Work*. London, United Kingdom: Bayes Business school.
73. Smallman, C. & Miller, L. (2013). *Effects of collaborative workspaces on employee satisfaction and productivity*. Edmonton: Ewi Works Innovative ergonomic solution.
74. Smith, C. (2018, 18. novembra). *Open, closed or combination: Which office layout is the best for you*. Pridobljeno 1. januarja 2021 iz <https://www.aci.uk.net/open-closed-combination-offices/>
75. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications, Inc.
76. Steelcase Inc. (brez datuma). *The privacy Crisis. Taking a Toll on Employee Engagement*. Pridobljeno 30. Novembra 2020 iz <https://www.steelcase.com/research/articles/topics/privacy/privacy-crisis/>
77. Steelcase Inc. (brez datuma). *Together Again: The Future of Shared Spaces in the Office*. Pridobljeno 27. marca 2021 iz <https://www.steelcase.com/research/articles/topics/post-covid-workplace/better-together-future-shared-spaces-office/#example-2-open-space-cafe>
78. Steen, J. & Blombergsson, M. & Wiklander, J. (2005). Useful buildings for office activities. *Facilities*, 23(3/4), 176-186.
79. Sundstrom, E. & Graehl Sundstrom, M. (1986). Work places. *The psychology of the physical environment in offices and factories*. Melbourne: Press Syndicate of the University of Cambridge.
80. Tartara, M. (2011). *Povezanost delovnega okolja z delovnim zadovoljstvom in psihološkim blagostanje* (diplomsko delo). Ljubljana: Filozofska Fakulteta, oddelek za psihologijo.
81. The history of Weber. (brez datuma). The start of thr worldwide barbecue culture. V *Weber*. Pridobljeno 10. marca na spletnem naslovu <https://www.weber.com/IE/en/company/the-history-of-weber/weber-48979.html>.
82. Thukaram Rao, M. E. (2000). *Office organization and management*. New Delhi India: Atlantic publishers and distributors.

83. Vimalanathan, K. & Thangavelu, R. (2014). The effect of indoor office environment on the work performance, health and well-being of office workers. *Journal of Environmental Health Science and Engineering*, 12, 113.
84. Vischer, J. (2008). Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are Affected by Environments for Work. *Architectural Science Review*, 51(2), 97-108.
85. Vischer, J. & Wifi, M. (2017). The Effect of Workplace Design on Quality of Life at Work. V G. Fleury-Bahi, E. Pol & O. Navarro (ur.), *Handbook of Environmental Psychology and Quality of Life Research. International Handbooks of Quality-of-Life* (str. 387-400). Cham: Springer.
86. Wells, M. M. (2000). Office clutter or meaningful personal display: the role of office personalization in employee and organizational well-being. *Journal and environmental psychology*, 20(3), 239-255.
87. Wolfeld, L. R. (2010). Effects of Office Layout on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment as Transmitted through Face-to-Face Interaction. *Colonial Academic Alliance Undergraduate Research Journal*, 1(8), 2-8.
88. Wondershare EdrawMax. (brez datuma). *Office Layout: Types, Examples & Tips*. Pridobljeno 2. decembra 2020 iz <https://www.edrawmax.com/office-layout/>
89. World Green Building Council. (brez datuma). *Health, Wellbeing & Productivity in offices*. The next chapter for green building. Pridobljeno 23. julija 2021 iz <https://www.worldgbc.org/news-media/health-wellbeing-and-productivity-offices-next-chapter-green-building>
90. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v strateških podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.



## **PRILOGE**





**Priloga 1: Anketni vprašalnik v angleščini**

1. Which description is the closest to the type of the office you work in (excluding epidemic situation) (spremenljivka Q1)?
  - a) CUBIC TYPE OF OFFICE (odgovor št. 1) - is partially enclosed office workspace that is separated from neighboring workspace by partitions
  - b) TEAM-BASED OFFICE (odgovor št. 2) - is a layout where workers are grouped by team in one room
  - c) OPEN OFFICE LAYOUT (odgovor št. 3) - is a type of office layout where all employees work on the same floor and in the same open space
  - d) CLOSED OFFICE SPACE (odgovor št. 4) - closed offices or private offices allow employees to be physically separated from other employees
  - e) COWORKING SPACE (odgovor št. 5) - spaces for joint work of sole proprietors, start-ups and other professionals from related or completely different fields of work
  - f) WORK FROM HOME (odgovor št. 6)
  - g) Other (odgovor št. 7): \_\_\_\_\_
  
2. To what extent are the following factors IMPORTANT TO YOU within the working environment? 1 = not important at all, 5 = very important

<b>Factors</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Light					
Noise					
Control over temperature (e. g thermal comfort)					
Location of working desk					
Accessibility of meeting rooms					
Relaxation areas					
Privacy					

3. To what extent are YOU SATISFIED WITH the following factors within the working environment (spremenljivka Q3)? 1 = not satisfied at all, 5 = very satisfied

<b>Factors</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Light					
Noise					
Control over temperature (e. g thermal comfort)					
Location of working desk					

Accessibility of meeting rooms					
Relaxation areas					
Privacy					

4. To what extent do you agree with the following statements: 1 = strongly disagree, 5 = strongly agree

Statement	1	2	3	4	5
I feel stressed at work (spremenljivka Q4a)					
I do my job conscientiously and well (spremenljivka Q4b)					
Office space allows me to do my job well and efficiently (spremenljivka Q4c)					
I have an option of personalizing my workspace and surroundings (e.g. option of paintings or flowers on my desk) (spremenljivka Q4d)					
I am satisfied with the physical appearance of my office (spremenljivka Q4e)?					
Working space provides me privacy when I need it					

(spremenljivka Q4f)					
I can control the temperature and lighting in the workspace (spremenljivka Q4g)					
My employer considers my ideas and wishes about possible changes in the office (new equipment, work tools, etc.) (spremenljivka Q4h)					
The workspace allows me to concentrate while doing working tasks (spremenljivka Q4i)					

5. How often do you have spontaneous communication with co-workers FROM ANOTHER DEPARTMENT in your office (spremenljivka Q5)?
- Several times a day (odgovor št. 5)
  - Once a day (odgovor št. 4)
  - Several times a week (odgovor št. 3)
  - Several times a month (odgovor št. 2)
  - Never (odgovor št. 1)
6. How often do you have spontaneous communication with co-workers FROM YOUR DEPARTMENT in your office (spremenljivka Q6)?
- Several times a day (odgovor št. 5)
  - Once a day (odgovor št. 4)
  - Several times a week (odgovor št. 3)
  - Several times a month (odgovor št. 2)
  - Never (odgovor št. 1)

7. How often communication with employees from another or your department takes place in the premises mentioned below. '1' very often ', 5 'means' never' (spremenljivka Q7).

	1	2	3	4	5
Kitchen					
At working desk					
Meeting rooms					
Corners for relaxation					
Hallway					
Other common areas					
Other					

8. How often the following activities take place within your working hours?

	Several times a day	Once a day	Several times a week	Several times a month	Never
Concentrated work					
Non concentrated work					
Face to face communication					
Phone calls					
Teamwork					

9. Gender

- a) Female
- b) Male

10. Age: \_\_\_\_\_

11. Current working field:

- a) Finance
- a) Marketing
- b) Logistics
- c) Sales
- d) Administration
- e) Other:

## Priloga 2: Anketni vprašalnik v slovenščini

1. Kateri opis je najbližje opisu tipa pisarne, v katerem opravljate delo:

- Kubični tip pisarne ( t. i Cubicle Office Layout); Postavitev pisarne je odprti tip pisarne, pri katerem se delovni prostori ustvarjajo s pregradnimi stenami na treh straneh.
- Oddelčne pisarne ( t. i Team-Based office Layout); V skupinski pisarniški postavitvi so zaposleni razvrščeni po skupinah/oddelkih in spada v zaprti tip pisarne.
- Odprti tip pisarne (t. i Open office layout); Odprti tip pisarne v celoti ne odstrani predelnih sten. Namesto tega se s pomočjo pohištva ustvarijo in opredelijo delovna področja prav tako so mize lahko postavljene druga ob drugi.
- Zaprti tip pisarne (t. i Close office space); Zaprte pisarne ali zasebne pisarne omogočajo zaposlenim fizično ločitev od ostalih zaposlenih.
- Prostori za skupno delo (t. iCoworking space); Prostori za skupno delo samostojnih podjetnikov, zagonska podjetja in drugih strokovnjakov, ki želijo spodbuditi trajno ali občasno delitev delovnih prostorov iz sorodnih ali pa popolnoma različnih delovnih področjih.
- Delo od doma; Delo od doma po navadi poteka v prebivališču osebe, kjer ta uporablja domače prostore za namen pisarne.
- Drugo (na kratko opišite): \_\_\_\_\_

2. V kakšni meri so za vas spodnji dejavniki pomembni znotraj delovnega okolja? '1' pomeni 'zelo pomembni', '5' pomeni 'sploh niso pomembni'.

Dejavniki	1	2	3	4	5
Svetloba					
Hrup					
Toplotno udobje					
Interier pisarne					
Lokacija delovne mize					
Dostopnost sejnih sob					
Prostori za sprostitvev					

3. V kakšni meri ste zadovoljni s spodnjimi dejavniki znotraj delovnega okolja? '1' pomeni 'zelo sem zadovoljen/zadovoljna', '5' pomeni 'sploh nisem zadovoljen/zadovoljna'.

Dejavniki	1	2	3	4	5
Svetloba					
Hrup					
Toplotno udobje					
Interier pisarne					

Lokacija delovne mize					
Dostopnost sejnih sob					
Prostori za sprostitve					

4. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami: 1 = se močno ne strinjam, 5 = se popolnoma strinjam

<b>Trditev</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
V službi se počutim pod stresom					
Svoje delo opravljam vestno in dobro					
Pisarniški prostor mi omogoča, da svoje delo opravljam dobro in učinkovito					
Imam možnost prilagajanja svojega delovnega prostora in okolice (npr. Možnost slik ali rož na mizi)					
Zadovoljen sem s fizičnim videzom svoje pisarne					
Delovni prostor mi zagotavlja zasebnost, kadar jo potrebujem					
Lahko nadzorujem temperaturo in osvetlitev v					

delovnem prostoru					
Delodajalec upošteva moje zamisli in želje glede možnih sprememb v pisarni (nova oprema, delovno orodje itd.)					
Delovni prostor mi omogoča, da se osredotočim pri opravljanju delovnih nalog					

5. Kako pogosto imate spontano komunikacijo z zaposlenimi z drugega oddelka?

- a) Večkrat na dan
- b) Vsak dan
- c) Vsak teden
- d) Nekajkrat na teden
- e) Nekajkrat na mesec
- f) Nikoli

6. Kako pogosto imate spontano komunikacijo z zaposlenimi z vašega oddelka?

- a) Večkrat na dan
- b) Vsak dan
- c) Vsak teden
- d) Nekajkrat na teden
- e) Nekajkrat na mesec
- f) Nikoli

7. Kako pogosto se odvija komunikacija z zaposlenimi z drugega ali vašega oddelka v spodaj omenjenih prostorih. '1' zelo pogosto, '5' pomeni 'nikoli'.

	1	2	3	4	5
Kuhinja					
Znotraj prostorov pisarne, kjer opravljate delo					
Sejne sobe					

Kotički za druženje					
Hodnik					
Drugi skupni prostori					
Drugo					

8. Kako pogosto se v vašem delovnem času odvijajo naslednje dejavnosti?

	Several times a day	Once a day	Several times a week	Several times a month	Never
Delo, ki zahteva koncentracije					
Delo, ki ne zahteva koncentracije					
Komunikacija iz oči v oči					
Telefonski klici					
Timsko delo					

9. Spol:

- a) Ženski
- b) Moški

10. Starost: \_\_\_\_\_

11. 3. Trenutno področje dela:

- a) Finance
- b) HR
- c) Marketing
- d) Logistika
- e) Prodaja
- f) Administracija
- g) Drugo: \_\_\_\_\_