

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**GRADNJA ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI V ČASU DELA OD
DOMA**

Ljubljana, junij 2021

NINA PODBOJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Podboj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Gradnja odnosov med zaposlenimi v času dela od doma, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZNAČILNOSTI DELA OD DOMA	3
1.1 Opredelitev in značilnosti dela od doma.....	3
1.2 Prednosti dela od doma	6
1.3 Slabosti dela od doma	7
1.4 Pandemija covid-19 in delovni izzivi.....	11
1.4.1 Delovni pogoji	13
1.4.2 Pospešitev sprememb v načinu dela	15
1.4.3 Izoliranost in nepovezanost zaposlenih	17
2 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI	18
2.1 Tradicionalno povezovanje zaposlenih na delovnem mestu	18
2.2 Odnosi med zaposlenimi pri delu od doma	20
2.2.1 Vloga osebnostnih lastnosti pri delu od doma.....	25
2.2.1.1 Introvertirani zaposleni	26
2.2.1.2 Ekstravertirani zaposleni.....	27
2.2.1.3 Ambivertirani zaposleni.....	29
2.2.2 Delo od doma in introvertirani zaposleni	29
2.2.3 Delo od doma in ekstravertirani zaposleni	31
2.3 Vzpostavljanje in ohranjanje virtualnih odnosov med zaposlenimi	34
2.3.1 Zaznana bližina.....	39
2.3.2 Pomen komunikacije	41
2.3.3 Pomen identifikacije s sodelavci	44
2.4 Pripadnost in identifikacija zaposlenih s podjetjem v času dela od doma	46
3 RAZISKAVA.....	48
3.1 Cilji raziskave in raziskovalna vprašanja	48
3.2 Metodologija.....	49
3.3 Oblikovanje vprašalnika in izvedba fokusnih skupin	50
3.4 Zbiranje podatkov in predstavitev udeležencev fokusnih skupin	51
3.5 Predstavitev rezultatov	54
3.5.1 Asociacijsko dokončanje stavkov.....	54

3.5.1.1	<i>Prednost dela od doma</i>	54
3.5.1.2	<i>Želje pri delu od doma</i>	56
3.5.1.3	<i>Pomanjkljivosti dela od doma</i>	57
3.5.1.4	<i>Stiki s sodelavci</i>	59
3.5.1.5	<i>Delo od doma</i>	60
3.5.1.6	<i>Delati sam</i>	61
3.5.2	<i>Odprta vprašanja</i>	62
3.5.2.1	<i>Izzivi dela od doma</i>	62
3.5.2.2	<i>Sprememba odnosov</i>	65
3.5.2.3	<i>Ohranjanje povezanosti</i>	66
3.5.2.4	<i>Vzpostavljanje in ohranjanje stikov</i>	68
3.5.2.5	<i>Motivacija za povezovanje</i>	70
3.5.2.6	<i>Pripadnost podjetju</i>	71
3.5.3	<i>Zaprta vprašanja</i>	73
3.5.3.1	<i>Pomembnost medosebnih odnosov</i>	73
3.5.3.2	<i>Potreba po gradnji odnosov</i>	73
4	DISKUSIJA	73
4.1	Povzetek rezultatov	73
4.2	Priporočila za prakso	78
4.3	Prispevki raziskave	80
4.4	Omejitve raziskave	81
	SKLEP	81
	LITERATURA IN VIRI	83
	PRILOGE	97

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prednosti in slabosti dela od doma	10
Tabela 2:	Delovni izzivi ob pandemiji covid-19	12
Tabela 3:	Značilnosti odnosov pri delu od doma	21
Tabela 4:	Delo od doma za introvertirane in ekstravertirane zaposlene	33
Tabela 5:	Ekstravertirani udeleženci fokusne skupine 1	52
Tabela 6:	Introvertirani udeleženci fokusne skupine 2	53
Tabela 7:	Prednosti za ekstravertirane zaposlene	55

Tabela 8: Prednosti za introvertirane zaposlene	56
Tabela 9: Želje pri delu od doma za ekstravertirane zaposlene.....	56
Tabela 10: Želje pri delu od doma za introvertirane zaposlene.....	57
Tabela 11: Pomanjkljivosti dela od doma za ekstravertirane zaposlene	58
Tabela 12: Pomanjkljivosti dela od doma za introvertirane zaposlene	58
Tabela 13: Stiki s sodelavci za ekstravertirane zaposlene	59
Tabela 14: Stiki s sodelavci za introvertirane zaposlene	59
Tabela 15: Delo od doma za ekstravertirane zaposlene	60
Tabela 16: Delo od doma za ekstravertirane zaposlene	60
Tabela 17: Delati sam za ekstravertirane zaposlene	61
Tabela 18: Delati sam za introvertirane zaposlene	61
Tabela 19: Izzivi za ekstravertirane zaposlene	63
Tabela 20: Izzivi za introvertirane zaposlene	64
Tabela 21: Sprememba odnosov za ekstravertirane zaposlene	65
Tabela 22: Sprememba odnosov za introvertirane zaposlene	66
Tabela 23: Ohranjanje povezanosti za ekstravertirane zaposlene	66
Tabela 24: Ohranjanje povezanosti za introvertirane zaposlene	67
Tabela 25: Vzpostavljanje in ohranjanje stikov za ekstravertirane zaposlene	68
Tabela 26: Vzpostavljanje in ohranjanje stikov za introvertirane zaposlene	69
Tabela 27: Motivacija za povezovanje za ekstravertirane zaposlene	70
Tabela 28: Motivacija za povezovanje za introvertirane zaposlene	71
Tabela 29: Pripadnost podjetju za ekstravertirane zaposlene	72
Tabela 30: Pripadnost podjetju za introvertirane zaposlene	72
Tabela 31: Potreba po gradnji odnosov za introvertirane zaposlene	73
Tabela 32: Pregled najpomembnejših kategorij	74

KAZALO SLIK

Slika 1: Lestvica kontinuuma osebnosti	26
Slika 2: Postopek zmanjševanja kvalitativnih podatkov	50

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Osebnostni test	1
Priloga 2: Vprašanja za udeležence fokusnih skupin	5

UVOD

V zadnjih 140 letih, zlasti v 20. stoletju, je bilo delo organizirano v pisarnah in obratih. Organizacijske kulture in sodobne prakse vodenja so se zato razvile na ideji, da vsi zaposleni skupaj delajo v podjetjih. Danes pa lahko vidimo, da se vračamo v način dela, ki je bil uveljavljen v preteklosti – od doma (Weiler Reynolds & Bibby, 2017). Med zaposlenimi je vse več zanimanja za prilagodljive vzorce dela, s katerimi se vračajo v čas pred industrijsko revolucijo, ko delo na domu v prostorskem in konceptualnem smislu nista bila ločena vidika življenja. Ljudje tako iščejo bolj učinkovito kombinacijo med službenimi in zasebnimi obveznostmi in se vedno bolj osredotočajo na domače okolje kot kraj, kjer delajo, živijo, kupujejo in iščejo zabavo (Crosbie & Moore, 2004). Sodobne kadrovske prakse se zato spreminjajo in prilagajajo delu vse več oddaljenim zaposlenim, posledično pa tudi organizacije ustvarjajo organizacijsko kulturo podjetij na daljavo (Weiler Reynolds & Bibby, 2017).

Delo od doma je bilo še do začetka leta 2020 le možnost zaposlenih v organizacijah, ki temeljijo na znanju. S pojavom pandemije covid-19 pa so povsod po svetu, kjer so le lahko, uvedli tak način dela. V nekaterih panogah, kot sta turizem in gostinstvo, kjer dela ni mogoče izvajati oddaljeno, je veliko ljudi zaradi zaprtja javnega življenja izgubilo službo ali pa s finančno pomočjo države shajalo in čakalo na boljše čase. V drugih panogah, kjer vpliv pandemije za posel ni bil tako usoden, pa so se zaposleni, organizacije, skupnosti in svet kot celota soočali z veliko izzivi, kot je nenadna sprememba delovnih mest, preoblikovanje dela v podjetjih, vodenje razpršenih ekip in izoliranost posameznikov v času dela od doma (Li, Ghosh & Nachmias, 2020). V literaturi se pojavljata tako izraz delo od doma kot tudi delo na daljavo. V slovenski zakonodaji se sicer kot delo na domu šteje tudi delo na daljavo, ki se lahko s pomočjo informacijske tehnologije opravlja iz katerekoli lokacije izven delovnih prostorov delodajalca (Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13). Zaradi specifičnih okoliščin, ki so se pojavile s pandemijo, pa je v nadaljevanju uporabljen izraz delo od doma.

Veliko študij je bilo v preteklosti narejenih o prednostih in slabostih dela od doma, vendar zapiranje družbe ob pojavu covid-19 ponuja kontekst, ki prispeva k edinstvenemu razumevanju takega načina dela in se bistveno razlikuje od dela od doma v normalnih razmerah. Ugotovljene prednosti in slabosti se v kontekstu pandemije in obveznega dela od doma lahko spremenijo in drugače vplivajo na zaposlene, kot kadar je delo od doma prostovoljno (Kelliher & Anderson, 2010). Zaradi vladnih ukrepov o omejevanju gibanja in druženja ljudi je po vsem svetu postalo delo od doma nuja za zajezeitev pandemije, organizacije pa so posledično morale v zelo kratkem času narediti načrt za novo ureditev oddaljenega dela. Da bi poslovanje podjetij potekalo čim bolj nemoteno, so se morali zaposleni hitro prilagoditi novim delovnim pogojem, (nepoznanim) digitalnim platformam, in se spopasti z nenadnimi spremembami pri delovnem procesu. S tem se je neizogibno

spremenilo tudi njihovo vedenje, ki se je v veliki meri prestavilo v digitalni kontekst. Prek spletnih platform so namreč zaposleni iskali nove načine izvajanja nalog, skupinskega sodelovanja in komuniciranja (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

Za podjetja in kadrovske strokovnjake je postalo ključno razumevanje vzpostavljanja virtualne povezanosti in vzdrževanja odnosov med sodelavci, da se lahko kot skupnost prilagajajo izrednim razmeram in ohranjajo pripadnost podjetju (Cooke, Wang & Bartram, 2019). Medosebni odnosi namreč pomembno pozitivno ali negativno vplivajo na posameznike, njihovo motivacijo in produktivnost pri delu (Houston, 2021). Zaradi odsotnosti osebnih stikov je spodbujanje virtualne socialne povezanosti v času pandemije postalo bistvenega pomena tako za duševno zdravje ljudi kot tudi za njihovo produktivnost in trdoživost (Cooke, Wang & Bartram, 2019).

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju vzpostavljanja in ohranjanja povezanosti med sodelavci v času dela od doma, s poudarkom na potencialnih podobnostih oziroma razlikah med introvertiranimi in ekstravertiranimi zaposlenimi, poznavanju prednosti in slabosti dela od doma za oba osebnostna tipa ter predlagati načine ohranjanja povezanosti med zaposlenimi v času dela od doma glede na njihove preference.

Cilji magistrskega dela so opisati prednosti in slabosti, s katerimi se soočajo podjetja in zaposleni v času dela od doma in med pandemijo covid-19, predstaviti ključne dejavnike, ki vplivajo na medosebne odnose v virtualnem kontekstu, na identifikacijo zaposlenih in pripadnost podjetju, opredeliti introvertiranost, ekstravertiranost in ambivertiranost ter navesti izzive, s katerimi se soočajo zaposleni, ki se nahajajo na obeh straneh kontinuuma osebnosti v času obveznega dela od doma. Empirični cilji so raziskati, kako delo od doma in gradnjo odnosov s sodelavci v času pandemije doživljajo introvertirani in ekstravertirani zaposleni ter s kakšnimi izzivi se srečujejo. **Metoda dela**, uporabljena za preučevanje raziskovalnih vprašanj, je kvalitativna raziskava, in sicer izvedba dveh fokusnih skupin, z introvertiranimi in ekstravertiranimi zaposlenimi. **Glavno raziskovalno vprašanje** pa je, ali obstaja strategija vzpostavljanja in ohranjanja odnosov v času dela od doma, ki je optimalna za introvertirane in ekstravertirane zaposlene.

V magistrskem delu bom na začetku opredelila značilnosti dela od doma, splošne prednosti in slabosti takega načina dela ter delovne izzive, ki jih je prinesla pandemija covid-19. Nadaljevala bom s poglavjem o odnosih med zaposlenimi, kjer bom opisala tradicionalno povezovanje zaposlenih na delovnem mestu ter odnose med zaposlenimi v času dela od doma s poudarkom na introvertiranih in ekstravertiranih zaposlenih. Nato bom predstavila načine virtualnega povezovanja med zaposlenimi, koncept zaznane bližine, pomen komunikacije in identifikacije s sodelavci ter izpostavila pomembnost pripadnosti in identifikacije zaposlenih s podjetjem. V tretjem poglavju bom opredelila raziskovalna vprašanja, cilje in metodologijo empirične raziskave ter predstavila in primerjala rezultate obeh fokusnih skupin. V zaključnem poglavju pa bom izpostavila glavne ugotovitve, priporočila za prakso, omejitve in prispevke raziskave.

1 ZNAČILNOSTI DELA OD DOMA

Delo od doma je način dela, ki je s pojavom pandemije covid-19 doživel razcvet po vsem svetu. Spremenjeni način dela je postal najbolj aktualna tema, saj vpliva na vse vidike življenja. V nadaljevanju je predstavljena zgodovina dela od doma, njegove značilnosti in posebnosti takega načina dela v času izrednih zdravstvenih razmer.

1.1 Opredelitev in značilnosti dela od doma

Ljudje imamo bolj ali manj podobno predstavo o tem, kako izgleda delo v pisarni. Zaposleni so vajeni dela za pisalno mizo in vsakodnevnih interakcij s sodelavci ob kavi, tiskalniku ali v pisarni. Tradicionalno delo poteka 8 ur na dan, 40 ur na teden v poslovni stavbi. Povsem običajno se nam zdi, da katerokoli delo poteka zunaj doma, na lokaciji podjetja, v skupnih prostorih oziroma pisarnah, kamor se morajo zaposleni vsak dan pripeljati. Delo v pisarni navadno poteka strogo strukturirano, običajno pa ni zahtevano delo zunaj delovnega časa in lokacije dela. Službenih obveznosti in nalog torej ni potrebno opravljati doma, prav tako ni pričakovano, da bo zaposleni komuniciral s komerkoli iz pisarne o službenih zadevah med svojim prostim časom. Meje med delom in domom so pri delu v pisarni popolnoma jasne: delo poteka v službi in čeprav je mogoče s komunikacijo prek telefona in e-pošte nadaljevati tudi od doma, naj do tega načeloma ne bi prihajalo.

V zadnjih letih so vedno bolj opazne spremembe v načinu dela, kot smo ga bili vajeni. Med zaposlenimi je vedno več takih, ki si želijo delati od doma vsaj nekaj dni na teden. Pri delu od doma pa so v nasprotju z delom v pisarni meje med službo in domom zamegljene. Delavnik ni tako jasno opredeljen, zato lahko pogosto zaposleni od doma delajo dlje, čeprav imajo več osebne prilagodljivosti. Tako pisarna postane dom in dom postane pisarna (Goldmacher, 2008).

Zgodovina dela od doma ni tako nedavna, kot mnogi mislijo. Rast oddaljenega dela v bistvu pomeni vrnitev k dolgo uveljavljenemu načinu dela. Dolgoročno gledano, je bilo delo od doma vedno prisotno, ne le v zadnjih desetletjih, ko se je ponovno pojavilo s tehnologijo. Združevanje delovnega prostora z bivalnim je obstajalo že od nekdaj. Ljudje so izkoristili domači prostor za ponudbo blaga in storitev, da so se lahko preživljali, na domu so imeli tudi delavnice in trgovine (npr. peki, šivilje, čevljarji, lončarji, tkalci, pivovarji, kovači ipd.) (Weiler Reynolds & Bibby, 2017).

Kasneje je industrijska revolucija v 18. stoletju prinesla velike spremembe v načinu dela. Vzpostavil se je model dela zunaj doma, ki mu mnogi delodajalci sledijo še danes, čeprav je vedno bolj zastarel. Tovarniško in pisarniško delo je tako za moške kot za ženske pomenilo odhod od doma na delovno mesto, delo v neprilagodljivem urniku ter s tovarniškimi oziroma pisarniškimi orodji in opremo, ki so jih zagotovili delodajalci. Mednarodne vojne so v 20. stoletju prinesle največjo spremembo – tehnologijo. Ta je spodbudila urbanizacijo, mobilnost ljudi, na trgu so se pojavili prvi računalniki, ki so temelj za delo od doma, kot ga

poznamo danes (Weiler Reynolds & Bibby, 2017). Tehnologija je spodbudila prehod iz industrijske ekonomije v ekonomijo informacij in znanja. Delo, ki temelji na znanju, ni tako linearno kot fizično delo. Je neredno, nedosledno in zelo osebno, posamezni delavci pa so uspešnejši v različnih obdobjih dneva in v različnih okoliščinah. Zato se je že v prejšnjem stoletju ponovno pojavilo delo od doma, ki je omogočilo več prilagodljivosti za zaposlene (Doyle, 2000).

V slovenski in tuji literaturi se pojavljata tako izraz delo od doma kot delo na daljavo. Slednji je sicer širši pojem, ki označuje prakso, pri kateri delavec dela na katerikoli drugi lokaciji, ki ni običajno poslovno mesto organizacije, v kateri je zaposlen (Remote Working, brez datuma). Lahko je občasno (traja nekaj ur ali več dni na teden), lahko pa je stalno (Crosbie & Moore, 2004). Ker pa navadno zaposleni, ki delajo na daljavo, svoje delo opravljajo od doma, je delo na daljavo postalo izraz za delo od doma. Ta pristop k delu, ki ga danes omogočata internet in mobilnost, daje zaposlenemu možnost prilagodljivega delovnega časa, zato dandanes večina delodajalcev to možnost tudi ponuja svojim zaposlenim (MBA Skool Team, 2020).

Jack Nilles, ki je v začetku 70-ih let prejšnjega stoletja preučeval delo od doma, je že leta 1973 zapisal, da bi se morala delovna mesta zaposlenih v prihodnosti preoblikovati tako, da bodo še vedno lahko samostojna na vsaki posamezni lokaciji ali pa bo potrebno razviti dovolj dovršen sistem za telekomunikacijo in shranjevanje informacij, ki bo omogočal prenos informacij tako učinkovito, kot če bi bili zaposleni skupaj na isti lokaciji. Preučeval je teorijo, da bi bilo delo od doma dobro za posel in okolje. Ideja je pri podjetnikih že takrat vzbudila zanimanje zaradi rasti informacijskega gospodarstva in storitvenih služb, komuniciranja na daljavo, okoljskih vprašanj, motečih dejavnikov v pisarnah, zastojev v prometu ter možnosti merjenja uspešnosti na podlagi rezultatov, zato so nekatera podjetja privolila v eksperimentiranje in formaliziranje vsaj občasnega dela od doma za zaposlene. Večina podjetnikov pa vseeno ni bila pripravljena izpustiti zaposlenih izpred oči, čeprav so raziskave potrdile, da so tisti, ki delajo od doma, bolj produktivni, imajo boljše ravnovesje med domačimi in službenimi obveznostmi, delodajalci pa zmanjšane stroške dela (Weiler Reynolds & Bibby, 2017).

Tudi danes lahko vidimo, da so nekatera podjetja, ki so že pred časom uveljavila delo od doma, v zadnjih letih v veliki meri opustila tak način dela in pozvala zaposlene nazaj v pisarne, med njimi tudi tehnološka velikana Yahoo in IBM. Mnoga podjetja in vodje se tako kljub dokazanim koristim dela od doma takemu načinu dela upirajo zaradi slabšega nadzora nad zaposlenimi in rezultati, slabše uspešnosti timskega dela, poklicne in socialne izolacije, motenj v domačem delovnem okolju in pomanjkanja ustreznega prostora za delo (Berthiaume, 2020). Poleg tega lahko pri delu od doma pride do upada hitrosti in kakovosti dela zaradi pomanjkanja spontanosti stikov, ki so lahko vir najboljših odločitev in spoznanj (Bloom, 2014).

Veliko dejavnikov je v zadnjih desetletjih vplivalo na povečanje števila zaposlenih, ki delajo od doma, vključno z razvojem tehnologij, gospodarskim pomenom storitvenih dejavnosti, ki jih lahko zaposleni opravljajo od doma, večjo ozaveščenostjo o težavah s trajnostjo in mobilnostjo, povečanim stroškovnim in prostorskim pritiskom in preferencami zaposlenih. Že na začetku je bilo delo od doma predstavljeno kot način preoblikovanja tradicionalnih načinov dela, predvsem z zmožnostjo ločevanja delovne dejavnosti od fizičnih omejitev, ki jih predstavljajo pisarne, kjer so zaposleni fizično prisotni na delovnem mestu (Sewell, 2012).

Danes so se telekomunikacijski sistemi in sistemi za shranjevanje informacij razvili do te mere, da se prenos informacij med oddaljenimi sodelavci odvija tako učinkovito kot med kolociranimi zaposlenimi. Opazen upad proizvodnega sektorja, rast storitvene panoge in informacijskih delovnih mest pa vrača zaposlene v decentraliziran način dela od doma, ki je bil priljubljen pred industrijsko revolucijo. Čeprav so argumenti za in proti delu od doma tekom let ostali isti, se število zaposlenih, ki delajo od doma, vsako leto večja in vse pogostejše postajajo resničnost delovnih skupin (Derven, 2007).

Leta 2015 je Jack Nilles dejal, da največja ovira za hitro širitev oddaljenega dela niso pomanjkanje dostopa do hitrega interneta, boljša tehnologija ali bolj dostopne naprave, temveč spreminjanje organizacijskih in vodstvenih pravil in norm. Organizacijske in kulturne spremembe so veliko bolj pomembne pri stopnji sprejemanja dela od doma. Tako je bilo v 70-ih letih in tako je tudi danes (Weiler Reynolds & Bibby, 2017). Že več let pa je jasno, da je virtualno delo neizogiben proces, ki je posledica sprememb v delovnem svetu (Kim & Hollensbe, 2017). V Evropski uniji je leta 2019 od doma delalo 5,4 % zaposlenih, v Sloveniji pa 6,8 %. V času pandemije covid-19 pa je kar 37 % vseh zaposlenih v Evropski uniji prešlo na delo na domu, od tega približno četrтина, ki pred tem niso nikoli delali od doma (Ministrstvo za delo, družino in enake možnosti, 2020).

Na splošno delo od doma ne spremeni vsakodnevnega dela, samo pomeni, da ga bodo zaposleni opravljali v drugačnem okolju. Veliko obstoječe literature se nanaša na zaposlene, ki so se za ta način dela prostovoljno odločili iz različnih razlogov, npr. da bi več časa preživeli doma, zmanjšali čas vožnje na delo ali se izognili motečim dejavnikom v pisarni (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020). Možnost dela od doma naj bi bila vseh predvsem posameznikom, ki so si že ustvarili socialno življenje (npr. starejši delavci, poročeni, starši), medtem ko si tisti (mlajši delavci), katerih družbeno življenje je povezano s pisarno, običajno tega ne želijo. Seveda tak način dela ni optimalen za vse. Nekateri poizkusijo in ugotovijo, da to ni za njih. Drugi niso dovolj disciplinirani ali morda nimajo primernih pogojev, mnogi pa si želijo biti vsaj del časa v pisarni. Pomembno je, da je delo od doma prostovoljno, zaposleni pa dovolj samomotivirani (Bloom, 2014).

Pri tem je potrebno poudariti še, da imajo pri izkušnji oziroma želji dela od doma odločilno vlogo družinske razmere in spol zaposlenega. Moški imajo pri kombiniranju dela in zasebnih obveznosti načeloma manj težav kot ženske in občutijo manj časovnega pritiska. Zaposlene

ženske se spopadajo s svojo vlogo kot gospodinje in delavke, ta konflikt pa je najbolj problematičen za tiste z majhnimi otroki, čeprav jim prilagodljiv urnik omogoča, da se odzovejo na družinske potrebe in obveznosti (Troup & Rose, 2012).

Pri odločanju o oddaljenem delu je pomembno, da vsak posameznik zase oceni, ali je to zanj ustrezno (preuči svojo osebnost, spretnosti in želje) in ali je primerno za delovne naloge, ki jih mora opraviti. Prav tako mora oceniti tudi, kakšen vpliv bo imelo delo od doma na sodelavce in družinske člane (morda bo tako zasebno življenje še bolj zapostavljeno zaradi dela). Potrebno je vzpostaviti osnovna pravila in se z delodajalcem tudi formalno dogovoriti o načinu dela in prehodu iz tradicionalnega dela na delo od doma. Formalni dogovor v nasprotju z neformalnim namreč pomeni organizacijsko podporo pri delu od doma za zaposlenega, kar pozitivno vpliva na njegovo uspešnost in motivacijo, zavzetost in zadovoljstvo pri delu (Van der Lippe & Lippényi, 2019).

S kvalitativnimi in kvantitativnimi raziskavami je bilo ugotovljeno, da delo od doma prinaša največ koristi organizaciji in posameznikom, če zaposleni delajo od doma 2 do 3 delovne dni. Takrat so zaposleni najbolj vključeni v delo, povezani in produktivni, in dosegajo pozitivne organizacijske rezultate. Deljen način dela je torej koristen za njihovo počutje, prav tako pa tudi pomaga pritegniti talente in zmanjšuje fluktuacijo. Ključno pri tem je, da se med vodjo in zaposlenim vzpostavi pošten odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju in podpori. Potrebno je tudi upravljanje pričakovanj s strani sodelavcev in vodje, stopnji samostojnosti oddaljenega zaposlenega in omogočanje podpore (Stone, Horan & Flaxman, 2018).

Ker smo si ljudje različni, ni enotnega pristopa k dogovorom o načinu oddaljenega dela, saj ta morda ne bi odgovarjal vsem zaposlenim. Posameznikom lahko v drugačnih življenjskih obdobjih oziroma okoliščinah ustrezajo drugačni formalni ali neformalni dogovori v povezavi z delom od doma. Kadrovske strokovnjaki si morajo zato prizadevati za izboljšanje znanja o rezultatih dela od doma ter o preferencah posameznikov, kar bo pomagalo pri učinkovitejšem izvajanju dogovorov (Troup & Rose, 2012).

1.2 Prednosti dela od doma

Delo od doma prinaša prednosti tako za zaposlenega kot tudi za podjetje. Zaposlenim prinaša tak način dela domačnost in udobje. Ker jih nihče fizično ne nadzoruje, imajo več svobode pri tem, kako, pod kakšnimi pogoji in kdaj bodo opravili delovne obveznosti (Kossek & Thompson, 2016). Avtonomija pri delu zaposlenim omogoči prilagodljivost urnika in delovnih nalog, kar je ena ključnih prednosti dela od doma in prispeva k dobremu počutju zaposlenih, produktivnosti ter ravnovesju med zasebnim in poklicnim življenjem (Delanoeije, Verbruggen & Germeys, 2019). Veliko prednosti dela od doma je povezanih z boljšo porabo časa. Zaposleni se redko oziroma se ne vozijo na delo, zato imajo tudi manj stroškov in več časa. Z delom lahko pričnejo bolj zgodaj, imajo krajše odmore, ne gredo po opravkih med časom za kosilo, prav tako nimajo toliko motenj in prekinitev med delom kot

v pisarni in imajo posledično več časa, da lahko opravijo svoje delo. Posameznim nalogam se tako lahko bolj posvetijo, kar vodi do večjega zadovoljstva pri delu, občutijo pa tudi manj stresa (Fonner & Stache, 2012).

Delo od doma zaposlenim omogoča boljše usklajevanje domačih in službenih obveznosti. Ker imajo več časa, da opravijo svoje delo, lahko več časa preživijo z družinskimi člani in izpolnijo tudi več osebnih oziroma družinskih obveznosti, kot so npr. kuhanje, pospravljanje, nakupovanje, vrtnarjenje, plačevanje računov, skrb za otroke ali ostarelega člana družine ipd. (Stone, Horan & Flaxman, 2018).

Tudi za delodajalce in celotno družbo delo od doma prinaša prednosti, kot so večja odprtost organizacije in nabor boljših kadrov, manj izostankov z dela zaradi bolniških odsotnosti, manj fluktuacije kadra in nižja stopnja izgorelosti med zaposlenimi. Poleg tega delodajalci prihranijo pri oprijemljivih stroških, povezanih z delom, saj zaposleni na daljavo ne uporabljajo delovnega prostora ali pisarniškega materiala. Ker se na delovno mesto redko vozijo, se pri plačilu ne upošteva stroška prevoza, manj mobilnosti pa ustvarja tudi manj onesnaževanja v okolju in prometnih zastojev (Global Workplace Analytics, brez datuma). Najpomembnejša prednost dela od doma za delodajalce je večja produktivnost in močna delovna etika zaposlenih, obenem pa tudi poslovna agilnost. Zaposleni so namreč v zameno za priložnost prilagodljivega dela bolj predani, navdušeni in zadovoljni kot pa njihovi kolegi v pisarni (Felstead & Henseke, 2017).

Vsekakor je jasno, da delo od doma predstavlja dvorezen meč. Kar nekateri prepoznajo kot prednost, je lahko za druge slabost. Ne glede na stereotipno varno zatočišče in kraj oddiha, ki naj bi ga dom predstavljal, ni nujno, da je življenje doma rožnato za vse. Ko torej govorimo o prednostih dela od doma in o (boljšem) ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, moramo upoštevati tudi realistične ocene domačega življenja z upoštevanjem morebitnih napetosti in izzivov (Crosbie & Moore, 2004).

1.3 Slabosti dela od doma

Najbolj pogosti izzivi, povezani z delom od doma, so povezani s tehnologijo, vključno z internetno povezavo in pokritostjo mobilnega signala (Stone, Horan & Flaxman, 2018). Čeprav povečana uporaba informacijsko komunikacijske tehnologije res omogoča večjo prilagodljivost zaposlenih, hkrati na zaposlene tudi slabo vpliva, saj so pod pritiskom zaradi stalne povezanosti in odzivnosti (Mazmanian, Orlikowski & Yates, 2013). Zaradi tega se zaposleni tudi težje »izklopijo«, kar poveča intenzivnost dela (Felstead & Henseke, 2017), podaljša delovni čas in prispeva k zamegljenosti meje med domom in službo (Derks, Bakker, Peters & van Wingerden, 2016).

Pravzaprav lahko svoboda in avtonomija pri organiziranju dela in delovnih nalog pri nekaterih zaposlenih ne povečata njihove agilnosti, ampak povzročita preobremenjenost (Metzger & Cléach, 2004) in imata škodljive učinke na zdravje in ravnovesje v življenju

(Hill, Ferris & Mårtinson, 2003). Poleg tega je delo od doma pri širjenju na manj usposobljene skupine delavcev vedno bolj povezano z zunanjimi zahtevami, nadzorom in omejitvami, ne pa s prilagodljivostjo poklicnega življenja (Ojala, Nätti & Anttila, 2014).

Nekateri zaposleni so ugotovili, da imajo več časa zase, ko delajo doma, za druge pa je nasprotno osebni čas postal bolj razdrobljen. Ko delo poteka zunaj doma in je meja med zasebnim in poklicnim življenjem jasna, dom predstavlja kraj, kjer se lahko zaposleni sprostijo in si opomorejo od zahtev in stresa na delovnem mestu (Sonnetag & Zijlstra, 2006). To pa ni več mogoče, ko se ta meja zamegli, domače okolje postane tudi delovno in lahko službene težave vstopijo v zasebno življenje (Crosbie & Moore, 2004). Zato, četudi lahko nekaterim delo od doma izboljša ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem, lahko drugim predstavlja uravnoteženje časa, organiziranje dela in postavljanje meja velik izziv (Stone, Horan & Flaxman, 2018).

Vsi zaposleni niso uspešni pri postavljanju družbenih, osebnih, časovnih in fizičnih meja med domom in delom, zato lahko nastanejo potencialne težave in napetosti pri poskusu usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti. Poseben izziv lahko usklajevanje dela in zasebnega življenja predstavlja za ženske, ki nimajo varstva za otroke, saj ne morejo delati nemoteno. Med delovnim časom večkrat prekinejo z delom, da bi poskrbele za družinske obveznosti (Kelley, Kelley, Evans & Kelley, 2010). Ločevanje med delom in domom je sicer stvar individualnih preferenc, zato je vprašanje razmerja med poklicnim in zasebnim življenjem zelo subjektivna zadeva (Crosbie & Moore, 2004), ker pa močno vpliva na uspešnost dela zaposlenega, je pomembno, da nadrejeni pri usklajevanju zaposlenim nudijo pomoč ter določajo prednostne naloge za lažjo organizacijo dela (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009).

Tišina in svoboda pri delu sta dva izmed razlogov, zaradi katerih se zaposleni odločijo za delo od doma. Čeprav informacijsko komunikacijska tehnologija omogoča nemoteno komunikacijo s sodelavci v pisarni, zaposleni, ki delajo od doma, vseeno občutijo pomanjkanje fizičnih interakcij s sodelavci. Posledično se lahko počutijo odtujeni, socialno in poklicno ločeni od ostalih in zapostavljeni, posebno zaradi slabše vidnosti njihovega dela in virtualne prisotnosti (Sewell & Taskin, 2015).

Prav tako lahko postane timsko delo težavno, saj lahko z delom od doma zaposleni razvijejo negotovost, napetost in odpor. Vse to ustvarja občutke socialne in poklicne izolacije (Collins, 2005), manj motivacije, manj medosebnega mreženja, manj mentorstva s strani vodij in sodelavcev (Crandall & Gao, 2005) in zamujene priložnosti za neformalno učenje, ki krepijo delovne spretnosti (Tietze & Nadin, 2011), kar pa dolgoročno vpliva tudi na psihološko zdravje posameznikov (Brody, 2017).

Pomembna pomanjkljivost dela od doma je manjši nadzor sodelavcev in vodje nad oddaljenim zaposlenim in njegovim delom, prav tako pa tudi manj medsebojnega motiviranja za delo in mentorstva (Kossek & Thompson, 2016). To predstavlja težavo tako

za podjetje kot za zaposlenega. Ko je delo posameznika slabo nadzorovano, obstaja večja možnost, da se ta delu izogiba, hkrati pa to pomeni, da dobi tudi manj povratnih informacij o potencialnih napakah s strani sodelavcev oziroma nadrejenih (Crandall & Gao, 2005). Dejstvo, da zaposleni ni v pisarni skupaj z ostalimi, pomeni, da bo med njimi manj komunikacije in bo lahko posledično njegovo delo ostalo neopaženo in manj cenjeno. To poveča bojazen, da bo imel zaradi tega omejene tudi priložnosti za napredovanje, nagrade in pozitivne ocene uspešnosti (Cooper & Kurland, 2002).

Prav tako je pomembno, koliko zaposlenih v kolektivu dela od doma, saj večje število oddaljenih sodelavcev negativno vpliva na uspešnost ostalih v pisarni (Van der Lippe & Lipényi, 2019). Usklajevanje skupine zaposlenih in nadzor timskega dela je posebno težavno, če se oddaljeni zaposleni nahajajo v drugačnem časovnem pasu in se posledično tudi njihov delovni čas ne prekriva (Siebdrat, Hoegl & Ernst, 2009). To lahko zmanjša operativno učinkovitost ekipe, zato je pomembno spodbujati izmenjavo informacij in medsebojno pomoč pri upravljanju meje med delom in družino (Lautsch, Kossek & Eaton, 2009).

Čeprav porast dela od doma nakazuje, da prednosti takega načina dela odtehtajo slabosti, je pomembno opozoriti na eno najpogostejših pasti - izgorelost (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008). To je resna težava, ki lahko vodi k absentizmu, zlorabi substanc in zdravstvenim težavam, ki so povezane s stresom (Peeters, Montgomery, Bakker & Schaufeli, 2005). Delo od doma se včasih zdi kot »zdravilo« za tradicionalne pisarniške delavce, ki se soočajo z izgorelostjo. Vendar pa lahko zaposleni od doma ravno tako razvijejo stres, ki vodi do izgorelosti iz povsem novih virov.

Do izgorelosti lahko prihaja preko psihološko energijskega procesa, zaradi prisotnosti zahtev na delovnem mestu in pritiska ter odsotnosti socialne podpore zaposlenih (pomanjkanja priložnostni in osebni neformalnih pogovorov, ki se pogosto zgodijo med odmori v tradicionalnem delovnem dnevu v pisarni, odsotnosti povezave s sodelavci, občutka izoliranosti od podjetja in sodelavcev), zaradi česar se tudi zmanjša motivacija za delo. Zadovoljevanje osnovnih psiholoških potreb lahko vpliva na občutek izčrpanosti in na motivacijo, zato je to pomemben temeljni mehanizem za uspeh zaposlenih na delovnem mestu (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008).

Na dolgi rok se lahko ob delu od doma zmanjšajo medosebne veščine zaposlenih ter zmožnosti za interakcijo z drugimi, kar lahko predstavlja tudi izziv za organizacijo. Poleg omenjenih slabosti dela od doma za zaposlenega in delodajalca, izziv predstavlja tudi pomanjkanje splošne organizacijske kulture ter kulture dela od doma med sodelavci v kolektivu, kar lahko vpliva na nižjo raven zvestobe organizaciji (Kurland & Bailey, 1999). V tabeli 1 so prikazane prednosti in slabosti dela od doma z vidika organizacije, zaposlenega ter družbe in okolja.

Tabela 1: Prednosti in slabosti dela od doma

	PREDNOSTI	SLABOSTI
ORGANIZACIJSKI VIDIK	Večja produktivnost zaposlenih	Spremljanje uspešnosti
	Manj absentizma	Merjenje učinkovitosti in rezultatov dela
	Boljša morala	Manj nadzora nad zaposlenim
	Večja odprtost družbe	Mentoriranje
	Manj motenj med delovnim časom	Ljubosumje med sodelavci
	Manjši stroški povezani z delom (delovni prostor, pisarniški material, strošek prevoza)	Težje timsko delo in usklajevanje (posebno v različnih časovnih pasovih)
	Širši nabor talentiranega kadra	Manj neformalne interakcije in učenja med zaposlenimi
	Manj fluktuacije	Organizacijska kultura
	Nižja stopnja izgorelosti med zaposlenimi	Virtualna kultura
	Močna delovna etika zaposlenih	Zvestoba organizaciji
	Poslovna agilnost	Zmanjšane medosebne veščine zaposlenih
		Razpoložljivost zaposlenih
		Vzdrževanje rednega delovnega urnika
		Koordinacija dela
		Manj komunikacije in motivacije med zaposlenimi
		Tehnologija
		Inovacije in izmenjava znanja
INDIVIDUALNI VIDIK	Manj vožnje na delo	Socialna izolacija in odtujenost – slabše psihično zdravje, izgorelost
	Prihranek stroškov	Poklicna izolacija
	Manj stresa	Organizacijska kultura
	Manj nadzora in več avtonomije pri organiziranju dela	Pomanjkanje neformalne interakcije med zaposlenimi
	Prilagodljivost urnika	Osredotočanje na delovne naloge
	Več časa za delovne naloge	Moč in stabilnost internetne povezave
	Udobno delovno okolje	Daljši delovnik ali razdrobljen delovni urnik
	Manj motenj med delom – večja produktivnost	Ravnovesje med delom in družino – zamegljenost meje in napetosti pri usklajevanju obveznosti
	Odsotnost pisarniške politike	Tehnične spretnosti in iznajdljivost
	Ravnovesje med delom in družino	Pokritost mobilnega signala
	Pravičnost na delovnem mestu	Stalna povezanost in odzivnost
	Večje zadovoljstvo pri delu in boljše počutje	Večja intenzivnost dela – manjša agilnost in preobremenjenost
	Več časa za družinske člane in družinske obveznosti	Motnje družinskih članov
		Bojazen pred neopaženostjo dela (manj priložnosti za nagrade, napredovanje ipd.)

se nadaljuje

Tabela 1: Prednosti in slabosti dela od doma (nad.)

DRUŽBENI IN OKOLJSKI VIDIK	Manj prometnih zastojev	Pomanjkanje kulture dela od doma
	Manj onesnaževanja okolja	Izguba sposobnosti interakcije z drugimi

Vir: Kossek & Thompson (2016), Delanoeije, Verbruggen & Germeys (2019), Fonner & Stache (2012), Stone, Horan & Flaxman (2018), Felstead & Henseke (2017), Crosbie & Moore (2004), Mazmanian, Orlikowski & Yates (2013), Derks, Bakker, Peters & van Wingerden (2016), Vayre & Pignault (2014), Antilla & Nätti (2011), Troup & Rose (2012), Kelley, Kelley, Evans & Kelley (2010), Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl (2009), Sewell & Taskin (2015), Collins (2005), Crandall & Gao (2005), Tietze & Nadin (2011), Brody (2017), Cooper & Kurland (2002), Van der Lippe & Lippényi (2019), Lautsch, Kossek & Eaton (2009), Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens (2008), Kurland & Bailey (1999), Global Workplace Analytics (brez datuma).

Opisanih je bilo veliko prednosti in slabosti, ki se nanašajo na delo od doma, vendar raziskave o prostovoljnem delu pred pandemijo covid-19 ne morejo natančno razložiti situacije obveznega dela od doma. Razumevanje izkušenj delavcev v domačem okolju v izrednih razmerah je zato ključno pri lajšanju izzivov, s katerimi se soočajo zaposleni (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

1.4 Pandemija covid-19 in delovni izzivi

Možnost dela od doma se zdi odlična priložnost, ko se za tak način dela posameznik odloči sam, ima avtonomijo nad tem, kdaj bi želel delati, si lahko izbere določene dneve v tednu ali se celo odloči za stalno delo od doma. V času pandemije covid-19 pa delo izven pisarne ni več možnost ampak nuja (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020). V letu 2020 je pojav pandemije covid-19 zaustavil ustaljeni način življenja. Večina ljudi se zadržuje doma, prvič v sodobni zgodovini pa so zaposleni po vsem svetu primorani delati od doma (Gallagher, 2020). Od sredine marca 2020 je bilo več kot 90 % delovno aktivnega prebivalstva po svetu primoranega delati od doma, medtem ko je bilo takih v letu 2019 le 20 % (Delo, brez datuma)

Pandemija je spremenila način dela, komunikacije in socializacije svetovnega prebivalstva. Ljudje se tako v javnih kot zasebnih podjetjih, izobraževalnih ustanovah, organizacijah in skupnostih po vsem svetu soočajo z različnimi izzivi ter se po svojih najboljših močeh prilagajajo spremembam. Preventivni ukrepi, ki so jih uvedle države po vsem svetu, s poudarkom na socialnem distanciranju, so mnogim podjetjem povzročile težave, saj je od panoge, v kateri podjetje posluje odvisno, v kolikšni meri so lahko posel digitalizirali in nadaljevali z delom od doma (Li, Ghosh & Nachmias, 2020). Svet se je soočil z izzivi v zdravstvu in svetovnem gospodarstvu (McKibbin & Fernando, 2021), vlade so po vsem svetu omejile gibanje ljudi, uvedle socialno distanciranje in celo zapiranje javnega življenja, zaradi česar se je socialno in delovno življenje ljudi drastično spremenilo (Walker in drugi, 2020).

Obvezno delo od doma v času pandemije se torej pomembno razlikuje od prostovoljnega dela od doma, saj se zaposleni ob pojavu covid-19 spopadajo z ekstremnimi delovnimi in življenjskimi razmerami (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020):

- Nihče od uslužbencev ni imel izbire, da bi delal od doma, ampak je to moral storiti zaradi vladnih predpisov.
- Od doma so morali delati vsi ali večina zaposlenih, ne le nekaj zaposlenih ali skupin.
- Zaposleni so bili zaradi velike nevarnosti okužb in smrtnih žrtev zaskrbljeni za svoje zdravje, zdravje svojih družin in sodelavcev, kar povzroča dodaten stres.
- Zaposleni delajo v prostoru, ki si ga delijo z ostalimi stanovalci v gospodinjstvu, kar povzroča motnje in težave pri osredotočanju na delovne naloge. V nasprotju z delom od doma pred pandemijo, ko so bili otroci v vrtcu ali šoli, so bili v času zapiranja družbe zaradi pandemije skoraj vsi stanovalci v skupnem delovnem oziroma domačem prostoru, kar je oviralo ugodno delovno okolje. Posebno težavno je bilo za starše z otroki, ki so morali poleg svojega dela tudi šolati svoje otroke oziroma jih nekako zaposliti, če zanje niso imeli varstva, medtem ko so sami delali.

Organizacije so bile ob pojavu pandemije slabo pripravljene na nenadne spremembe, ki so zahtevale takojšnjo digitalno preobrazbo (Savić, 2020). Covid-19 je zaposlene in organizacije prisilil, da so se hitro prilagodili novim delovnim razmeram ter raziskali obstoječe in nove možnosti uporabe različnih tehnologij in platform za doseg želenih rezultatov oziroma vzdrževanje običajnega poslovanja (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

Kot je razvidno iz tabele 2 spodaj, so se organizacije, skupnosti in svet kot celota morali spopasti z nenadno spremembo delovnih mest in delovnega okolja, večja izziva, ki ju je izpostavila pandemija pa sta tudi preoblikovanje dela v podjetjih in izoliranost posameznikov (Li, Ghosh & Nachmias, 2020).

Tabela 2: Delovni izzivi ob pandemiji covid-19

Delovni izzivi ob pandemiji covid-19	
Delovni pogoji za uspešno delo od doma in sprememba delovnega mesta	Sprejetost oddaljenega dela med zaposlenimi
	Digitalna pismenost zaposlenih
	Vzpostavitev potrebne tehnologije in omrežij za oddaljeno delo
	Prilagajanje spremenjenemu načinu dela, komuniciranja in sodelovanja med zaposlenimi
	Primernost domačega delovnega okolja za opravljanje delovnih nalog ter prisotnost ostalih članov gospodinjstva
Pospešitev sprememb v načinu dela	Preoblikovanje dela zaradi večje avtomatizacije in rabe umetne inteligence
	Večja fleksibilnost dela v prihodnosti

se nadaljuje

Tabela 2: Delovni izzivi ob pandemiji covid-19 (nad.)

Delovni izzivi ob pandemiji covid-19	
Izoliranost in nepovezanost zaposlenih v obdobju dela od doma	Individualizacija in razdrobljenost delovnih skupin
	Socialna izolacija – pomanjkanje spontanih interakcij s kolegi
	Komunikacijska sredstva kot sredstvo za sporočanje prisotnosti oddaljenih sodelavcev

Vir: Li, Ghosh & Nachmias (2020), Rysavy & Nachmias (2020), Kramer & Kramer (2020), Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz (2020), Neeley (2020), McKenna (2020), Cai, McKenna & Waizenegger (2019), Cognizant (2020), Li & Zehr (2020), Hern (2020).

Pandemija je pospešila trend dela od doma in prisilila zaposlene in delodajalce, da znova raziščejo možnosti oddaljenega dela. Covid-19 je sila, ki je bila potrebna za večjo spremembo dela, po vsej verjetnosti pa bodo spremembe trajne (Berthiaume, 2020). V nadaljevanju so podrobneje opisani delovni izzivi, opredeljeni v zgornji tabeli, ki so se pojavili ob pandemiji.

1.4.1 Delovni pogoji

Poleg ohranjanja javnega zdravja je eden najpomembnejših vplivov in izzivov pandemije prav prehod podjetij v različnih panogah in poklicih v spletno okolje in sprememba delovnega mesta v oddaljene delovne razmere. Delo izven pisarne je lahko za nekatere povsem normalno in zaželeno, drugim pa predstavlja nelagodje in stres. Pandemija covid-19 je pokazala, da se moramo prilagoditi in upravljati spremembe, ki jih prinaša spremenjeno delovno mesto ter vse vloge, odgovornosti, prednosti in slabosti, ki so s tem povezane (Li, Ghosh & Nachmias, 2020).

Ta nova resničnost in izredne okoliščine postavljajo zaposlene, ki se z delom od doma srečujejo prvič, v središče pozornosti. Za nekatere ljudi pomeni odhod v pisarno način življenja, saj je njihovo celotno poklicno življenje predstavljalo opravljanje tradicionalnega dela, kjer so bili fizično prisotni na delovnem mestu in so njihove interakcije z drugimi ljudmi potekale osebno. Spet za druge pa tradicionalno delo v pisarni predstavlja le eno od možnosti dela in življenjskega stila (Choudhury, Larson & Foroughi, 2019).

Za nekatere zaposlene, ki imajo izkušnje z delom od doma, je življenje kljub pandemiji potekalo dokaj normalno, saj spremembe v načinu dela niso močno vplivale na njihove delovne prakse (Li, Ghosh & Nachmias, 2020). Zaposleni, ki so v preteklosti redno uporabljali digitalna orodja in informacijsko tehnologijo, so prehod na oddaljeno delo doživljali lažje (Rysavy & Michalak 2020). Za marsikaterega zaposlenega pa to ni bilo lahko, saj so ta način dela morali sprejeti tudi tisti, ki že prej temu niso bili naklonjeni ali zaradi organizacijske politike prej delo od doma ni bilo dovoljeno in so se s takim načinom dela srečali prvič (Kramer & Kramer, 2020). Kljub temu so se morali hitro naučiti biti visoko

opravilni v virtualnem okolju in si zagotoviti znanje za dohajanje tistih, ki so večji dela od doma (Li, Ghosh & Nachmias, 2020).

Obdobje pandemije in obveznega dela od doma je za te zaposlene tako postalo najbolj intenzivno obdobje poklicnega življenja, saj je prineslo spremembe na več področjih. Nenadoma so vsi zaposleni ne glede na njihovo osebno izbiro, starost, raso, spol ali raven digitalnega znanja primorani na nove načine uporabljati tehnologijo za opravljanje svojega dela in sodelovanje s sodelavci, hkrati pa se spopadati s stresom iz domačega okolja, ki morda ni primerno za opravljanje delovnih nalog (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020). Sodelovati morajo v spletnih forumih, spreminjati dokumente prek spleta, organizirati spletna srečanja, virtualno deliti vire in dokumente ter se pogovarjati prek spletnih platform ne glede na njihovo stopnjo digitalne pismenosti (Li, Ghosh & Nachmias, 2020). Zaposleni so se tako spremenili v neizogibno silo za organizacijske spremembe, saj je s pojavom masovnega dela od doma prišel čas za uvedbo bolj strateških politik oddaljenega dela (Choudhury, Larson & Foroughi, 2019).

Za uspešen prehod na delo od doma so morala podjetja zagotoviti vsakemu zaposlenemu računalnik, priključitev v organizacijsko omrežje, dostope do vseh potrebnih datotek za nemoteno delo ter vzpostaviti vso programsko opremo in ojačati korporacijska omrežja za učinkovito oddaljeno delo (Neeley, 2020). Zaposleni pa so morali zagotoviti na svojem domu dobro internetno povezavo, pripravljeno za več uporabnikov hkrati, poleg tega pa tudi primeren prostor za opravljanje delovnih nalog (Li, Ghosh & Nachmias, 2020). Prav delovni prostor v domačem okolju pa predstavlja izziv za mnoge zaposlene, saj si, kot že omenjeno, v času pandemije pogosto delijo njihovo novo domače-delovno okolje z drugimi člani gospodinjstva, kar vodi do veliko motenj pri delu in slabše produktivnosti, napetosti, vpliva na počutje zaposlenih in kvaliteto skupinskega sodelovanja (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

Zaradi hitrosti spremembe delovnega okolja je bilo potrebno hitro odkriti načine oddaljene timske kooperacije. Veliko organizacij in zaposlenih se je začelo soočati z novimi oblikami dela, ki vključujejo virtualne sestanke, spletno programsko opremo, e-učenje, virtualno pisarno ipd. (Li, Ghosh & Nachmias, 2020). Poglobljeno razumevanje nepričakovane spremembe, razumevanje vedenja, ki ga ponujajo tehnologije za skupinsko sodelovanje ter načinov skupinskega sodelovanja in delovnega okolja lahko omogoči **teorija dostopnosti**, ki predstavlja potencial za vedenja ljudi, ki so povezana z uporabo poljubne stvari (Van Dijk, Berends, Jelinek, Romme & Weggeman, 2011). S teorijo dostopnosti lahko preučujemo oblike in uporabo tehnologije, pri čemer upoštevamo cilje uporabnikov in sodelovanje skupnosti (McKenna, 2020), preučujemo pa lahko tudi človeške odzive na spremembe v dostopnosti (Cai, McKenna & Waizenegger, 2019). Dostopnost tehnologije je lahko:

- **Funkcionalna:** predstavlja možnosti posameznikovega vedenja, ki jih ponuja tehnični objekt (Grgecic, Golten & Rosenkranz, 2015), zaradi različnih namenov uporabe iste tehnologije pa se lahko v določeni situaciji pojavijo različne dostopnosti (Chemero,

2003). Primer funkcijske dostopnosti so npr. družbena omrežja s štirimi funkcijskimi dostopnostmi: vidnost, urejanje, trajnost in povezanost (Leonardi, 2013).

- **Socialna:** predstavlja možnosti delovanja med ljudmi, ki so lahko znotraj določenega okolja, ki ga ponuja tehnologija. V tehnološkem kontekstu socialne dostopnosti vabijo k socialni interakciji, npr. družbena omrežja nudijo ljudem deljenje, všečkanje in objavlanje vsebin, vplivajo pa tudi na ustvarjalne procese (McGrath, Bresciani & Eppler, 2016). Socialne dostopnosti lahko vzdržujejo, spodbujajo ali vzpostavljajo socialne interakcije med ljudmi (Kreijns, Kirschner & Vermeulen, 2013).

Pred pojavom covid-19 sta delovno okolje in tehnološka dostopnost komplementarno omogočala učinkovito sodelovanje zaposlenih (Leonardi, 2013). Organizacijsko okolje je na delovnem mestu ponujalo veliko poklicnih in socialnih interakcij, zato je bila tehnologija v veliki meri uporabljena kot podporna funkcionalna dostopnost za izvajanje delovnih nalog, le izjemoma pa kot socialna dostopnost za povezovanje s sodelavci in ekipami, ki so delale na daljavo. Ko je oddaljeno delo postalo obvezno in so prednosti fizičnega okolja (npr. sejne sobe, zaprte in odprte pisarne, skupni prostori, bari, restavracije ipd.) na delovnem mestu izginile, so bili zaposleni primorani vedno bolj uporabljati tehnologijo. V delovni proces je bilo implementirane več tehnologije in digitalnih platform z namenom ohranitve normalnega poslovanja, vključno s poklicnimi in socialnimi interakcijami, ki jih je prej omogočalo delovno okolje v organizaciji (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

Da bi zagotovili enako storilnost ekip pri obveznem delu od doma, se je torej morala zgoditi sprememba dostopnosti iz okolja na tehnologijo. Ta omogoča skupinam, da še naprej delajo na svojih projektih, razpravljajo in distribuirajo naloge, da se strateško usmerjajo, vzdržujejo in spodbujajo medsebojne socialne odnose. Funkcionalna dostopnost, ki omogoča opravljanje delovnih nalog, je ostala skoraj enaka pred in med zapiranjem družbe, opazno pa je bilo povečanje socialnih dostopnosti, ki so na eni strani omogočile skupinsko sodelovanje (npr. virtualna jutranja srečanja, sestanki, virtualna druženja po koncu delovnega dne), po drugi strani pa so privedle do povečanega konflikta med vlogami, utrujenosti od virtualnih sestankov ter zameglitve meje med poklicnim in zasebnim življenjem. Ta sprememba ima torej tako pozitivne kot negativne učinke na skupinsko sodelovanje (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

Uspešnost virtualne ekipe je odvisna od prilagoditve procesov tima možnostim, ki jih ponuja tehnologija. Hitra prilagoditev virtualnih ekip je zato pogojena z ustreznimi tehnološkimi veščinami zaposlenih in usposobljenosti za delovne procese, ki jih tehnologija omogoča (Rice, Davidson, Dannenhoffer & Gay, 2007).

1.4.2 Pospešitev sprememb v načinu dela

Drugi večji izziv, ki ga prinaša pandemija covid-19, je pospešitev hitrosti sprememb in preoblikovanja dela v podjetjih. Že pred pandemijo se je poslovanje podjetij spreminjalo z uvedbo avtomatizacije, uporabo umetne inteligence in strojnim učenjem, kar je porajalo

vprašanja, povezana z delom in pomenom dela zaposlenih (Cognizant, 2020). Pandemija je še okrepila implementacijo sodobnih tehnologij pri poslovanju, zato je prisotna večja negotovost, na kakšen način bo pandemija spremenila naše delo in ali bodo zaposleni lahko obdržali svoja delovna mesta.

V preteklosti so posamezniki, ki so se zaposlili v podjetju, navadno tam ostali skozi celotno kariero. Danes pa večina zaposlenih celo večkrat zamenja delodajalca v času delovne dobe, kar pa pomeni potrebo po vseživljenjskem razvoju spretnosti in sposobnosti krmarjenja med službami. Ker se nekatera delovna mesta ukinjajo oziroma v prihodnosti delovne naloge ne bodo tolikšne, da bi upravičile zaposlitev delavcev, se vedno pogosteje pojavljajo zaposlitve v obliki pogodbenih del. Tak način dela omogoča zaposlenim, da opravljajo več dejavnosti s krajšim delovnim časom, posledično pa postajajo neodvisni izvajalci, s katerimi imajo tudi podjetja, ki jih najemajo, manj stroškov (zaposleni si sami plačujejo prispevke, zavarovanje ipd., kar so navadno pokrila podjetja). Ker se potrebne veščine za opravljanje dela sedaj hitro spreminjajo, morajo zaposleni stremeti k razvijanju vedno novih spretnosti, vseživljenjskemu in izkustvenemu učenju (Li & Zehr, 2020).

Nihče ne more z gotovostjo reči, ali se bomo lahko po koncu pandemije vrnili v »normalnost«, ki smo jo poznali, ali se bo način življenja in dela za vedno spremenil na načine, ki jih še ne moremo razumeti. Smo šele na začetku te spremembe. Zato je potrebno že sedaj razmišljati o prihodnosti, ponujati ideje, programe usposabljanja in učenja, ki bi pomagali razvijati zaposlitvene veščine in premostiti (še neznane) izzive dela od doma (Li & Zehr, 2020).

Narava dela se torej s pojavom pandemije pospešeno spreminja, saj si vedno več zaposlenih želi fleksibilnosti pri delu. Delo od doma je le začetek dolgoročnih trendov, ki bodo oblikovali poslovanje v prihodnosti. Spremembe, ki jih je prinesla pandemija covid-19, bodo morda spodbudile podjetja, da končno zgradijo kulturo, ki omogoča delovno fleksibilnost in ponudile priložnost za ponastavitev načina dela v organizacijah. Covid-19 lahko za vedno spremeni način dela, saj tudi nekateri zaposleni ugotavljajo, da jim delo od doma ustreza in se po koncu pandemije ne želijo vrniti v pisarno (Hern, 2020).

Mnogi, ki so bili primorani delati od doma, se sprašujejo, zakaj so sploh morali prej v pisarno. Sprašujejo se, ali bodo morda podjetja, ki so se znašla z delom od doma v času krize, ugotovila, da bi lahko tak način dela ohranila tudi, ko se lahko vrnemo v normalne razmere. Nekatera podjetja so se že do sedaj uspešno prilagodila delu od doma in bodo s tem vsaj delno nadaljevala po pandemiji, druga pa se soočajo s težavami, zato bodo težje sledila temu trendu v prihodnje. Čeprav bo delo od doma po pandemiji covid-19 krizi vsekakor postalo bolj sprejemljivo in priljubljeno med zaposlenimi in delodajalci, pa tak način dela še vedno ne bo primeren za vsak poklic in za vsakogar (Hern, 2020).

1.4.3 Izoliranost in nepovezanost zaposlenih

Poleg potrebe po dobri internetni povezavi in mirnem okolju za delo predstavlja velik izziv za zaposlene, ki delajo od doma v času pandemije, občutek izoliranosti in nepovezanosti z ostalimi sodelavci. To je omenjeno že kot splošna slabost dela od doma, saj oddaljeni zaposleni občutijo večjo poklicno in socialno izolacijo ter osamljenost v primerjavi s kolegi, ki delajo v pisarni (Stone, Horan & Flaxman, 2018). V času pandemije pa **občutek izoliranosti** in pomanjkanja spontanij interakcij s kolegi v kolektivu zaradi vladnih ukrepov in obveznega dela od doma občutijo vsi ali vsaj večina zaposlenih (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

Delo od doma bi lahko opisali kot del procesa individualizacije, ki lahko vodi do razdrobljenosti delovnih skupin in povzroči izključitev drugih sodelavcev (Taskin & Devos, 2005). Fizična ločenost od sodelavcev hkrati pomeni tudi psihološko ločenost in občutek izključenosti (Golden, Veiga & Dino, 2008), to pa lahko rezultira tudi v bolniških dopustih zaradi izgorelosti, kar je ena od pasti dlje trajajočega dela od doma (Vayre & Pignault, 2014).

V času zapiranja javnega življenja se sicer vsak posameznik sooča z različnimi izzivi in občuti zapiranje družbe kako drugače. Obstajajo ljudje, ki živijo sami, v enem dnevu ne vidijo niti ene osebe in hrepenijo po socialnih stikih. Drugi pa so nenehno obkroženi z ljudmi, posebno starši z otroki, ki se zaradi zaprtja šolskih ustanov in šolanja otrok od doma spopadajo s številnimi delovnimi nalogami in skrbjo za družinske obveznosti, kar lahko neugodno vpliva na sodelovanje na daljavo s sodelavci v kolektivu (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020). Pomembno je, da se zagotovi organizacijsko podporo sodelavcem, ki delajo od doma, da se soočijo z občutki socialne izoliranosti in se tako poveča njihovo zadovoljstvo pri delu (Mulki & Jaramillo, 2011). Mnogi zaposleni so razvili številne strategije za obvladovanje socialne izolacije, stresa in pomanjkanja motivacije (npr. razvoj podpornih mrež s sodelavci, določanje osebnih ciljev za dokončanje dela, dogovarjanje za druženje s prijatelji ali sorodniki, sodelovanje v rednih družabnih dejavnostih izven doma, priprava dnevnih ali tedenskih urnikov...) (Crosbie & Moore, 2004).

V veliki meri je počutje pri delu od doma odvisno od samih zaposlenih, saj morajo tudi sami pokazati interes za povezovanje z ostalimi ter začeti pogovore s člani svoje ekipe preko informacijsko komunikacijske tehnologije, da bi zmanjšali potencialne negativne posledice dela od doma (Sewell & Taskin, 2015). Dobri in pogosti medosebni odnosi med sodelavci so namreč ključni vidik pri zmanjševanju izolacije in stresa, ki je s tem povezan (Phutela, 2015). Da se torej ne uresniči pregovor »daleč od oči, daleč od srca«, lahko zaposleni s pošiljanjem sporočil svojim sodelavcem poskušajo zmanjšati občutek izoliranosti in izključenosti iz procesa odločanja ter tako sporočajo svojo razpoložljivost za delovne naloge in virtualno prisotnost. E-maili in telefon niso le sredstva za izmenjavo informacij, ampak so mediji, ki sporočajo prisotnost oddaljenih sodelavcev (Sewell & Taskin, 2015).

2 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

Nedvomno so medosebni stiki nekaj, kar zaposleni v času covid-19 najbolj pogrešajo in po čemer hrepenijo v obdobju zaprtja družbe. **Medosebne odnose** na delovnem mestu bi lahko opisali kot nekakšno psihološko ozračje, ki ga tvorijo zaposleni. Predstavljajo vsakodnevne interakcije med sodelavci (Stoetzer, 2010), ki imajo pomembne posledice za posameznike v teh odnosih, in organizacije, v katerih odnosi obstajajo in se razvijajo. Lahko so večplastni, obstajajo znotraj in zunaj organizacije, so pozitivni, negativni ali neobstoječi ter so lahko prijateljski ali profesionalni (Sias, Pedersen, Gallagher & Kopaneva, 2012). Posebej pomembni so odnosi med zaposlenimi in njihovimi delodajalci, saj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi pogoji in njihovo vključenostjo v proces odločanja (Employee Relations, brez datuma). Zajemajo individualne in kolektivne odnose na delovnem mestu, s poudarkom na odnosu med vodji in člani ekipe. Vključujejo pogodbene, praktične, fizične in čustvene razsežnosti odnosov med zaposlenim in njegovim delodajalcem (AIHR, brez datuma).

Dejstvo je, da navadno zaposleni preživijo največji del dneva v podjetjih s sodelavci. Zato je zelo pomembno, da pri delu uživajo, se v okolju, kjer dnevno preživijo osem ali več ur, dobro počutijo in imajo s sodelavci dobre odnose (Ule & Ule, 2005). V nadaljevanju je opisano tradicionalno povezovanje zaposlenih na delovnem mestu, kako delo od doma vpliva na spremembo odnosov med njimi in kakšno vlogo pri tem igrajo osebne lastnosti zaposlenih, kako se lahko vzpostavlja in ohranja virtualne odnose ter s tem tudi gradi pripadnost podjetju.

2.1 Tradicionalno povezovanje zaposlenih na delovnem mestu

Delovno mesto za zaposlene predstavlja vir socialne podpore, družbene identitete, obenem pa je ključnega pomena za oblikovanje prijateljstev (Pettinger, 2005). Ker na medosebne odnose različno vplivajo tudi dejavniki, povezani z delovnim, poslovnim in družinskim okoljem, in razmere, v katerih zaposleni živijo, moramo vedeti, kako delovati v smeri izboljšanja odnosov med sodelavci v kolektivu (Možina, 1991). Odnosi so zelo pomembni, saj so pozitivne interakcije med zaposlenimi lahko prijetne in ustvarjalne, vir spodbude za posameznike, skupine in organizacijo kot celoto, da uspevajo in cvetijo. Nasprotno pa negativne interakcije lahko povzročijo stiske, izčrpanost in disfunkcijo ter so vir napetosti in frustracij (Houston, 2021).

Delo lahko postane breme, če zaposleni nima ljudi, s katerimi bi se lahko pogovarjal ali razpravljal in razmišljal o idejah za boljše rešitve (Management study guide, brez datuma). Medosebni odnosi na delovnem mestu so zato med najpomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na izpolnjevanje delovnih nalog, osebno in poklicno zadovoljstvo zaposlenih pri delu in doseganje ciljev organizacije, vplivajo na razvoj etike in delovne morale med zaposlenimi (Možina, Bernik & Svetic, 2004), prav tako pa pomembno vplivajo na razvoj človekove

osebnosti v socialnem, čustvenem in intelektualnem smislu. Na delovnem mestu se med sodelavci oblikujejo odnosi, ki vključujejo tako formalno kot neformalno vlogo zaposlenega v organizaciji (Jurečič, 2012). Nastanejo lahko na dva načina (Možina, Bernik & Svetic, 2004):

- **Institucionalni način:** medosebni odnosi se vzpostavijo, ko ljudje vstopajo v določeno delovno okolje, kjer opravljajo svoje delovne naloge, pri tem pa se hkrati oblikujejo medosebni odnosi. Ti odnosi so torej posledica dolžnosti, ki jih mora opraviti zaposleni, pravic in odgovornosti pri delu.
- **Spontani način:** medosebni odnosi se med člani delovnega kolektiva ne oblikujejo le pri izpolnjevanju delovnih nalog, temveč tudi ob spontanem druženju, vprašanjih posameznikov in pogovorih o osebnih problemih (Možina, Bernik & Svetic, 2004). Spontano se tako odnosi med sodelavci oblikujejo pri druženju med odmori, jutranjo kavo, malico, tiskim delom, izobraževanju, na hodniku, pri kopirnem stroju, po delovnem času ali celo med delom, ko pogovor med sodelavci steče o raznih tematikah ali medsebojnih problemih (Možina in drugi, 2002). Na oblikovanje in ohranjanje vezi v kolektivu pomembno vplivajo tudi spodbude za druženja izven delovnega časa in izobraževanja zaposlenih s strani vodstva (organizacija teambuildinga, večerje, piknikov ipd.) (Podjed, 2019).

Številna podjetja so pred pandemijo covid-19 organizirala družabna srečanja, ki so potekala v skupnih prostorih, barih ali restavracijah. Zaposleni so v pisarnah imeli spontane interakcije oziroma vsaj službeno pogojene stike z ostalimi sodelavci (Neeley, 2020). Posebno z druženjem zunaj delovnega mesta se med zaposlenimi v kolektivu okrepi razvoj prijateljskih odnosov, s tem pa komunikacija med njimi postane pogostejša, bolj neformalna, sproščena in osebna (Sias & Cahill, 1998). Prav neformalni odnosi znotraj in zunaj oddelka, ki segajo po različnih hierarhičnih ravneh ter druženja, skupino zaposlenih v podjetju združujejo v povezano celoto. Vsi ti odnosi so pomembni za maksimiziranje družbenih kapitalskih virov v skupini in izboljšanje učinkovitosti skupine (Oh, Chung & Labianca, 2004).

Organizacije sestavljajo večinoma odnosi med zaposlenimi (tako vodjami kot ostalimi sodelavci v kolektivu) in so temelj za zadovoljstvo pri delu (Kahn, 1998). Odnosi so seveda različni. Razlikujejo se glede na moč čustvene navezanosti, ki zaposlene združuje oziroma odtujenosti, ki kaže na slabo povezanost sodelavcev in pomanjkanje skupnih druženj, kar lahko vodi v nezadovoljstvo, izgorelost, absentizem ali fluktuacijo (Chiaburu & Harrison, 2008). Na interakcijo med sodelavci vpliva vsak posameznik s svojim načinom vzpostavljanja medosebnih odnosov. Na odnose pomembno vpliva tudi pripravljenost prilagajanja drugim, spoštovanje različnih osebnosti in pravil v podjetju. Pri tem ima pomembno vlogo vodja skupine zaposlenih, ki mora pomagati pri reševanju morebitnih konfliktov in opozarjati na napake. Da bi bili odnosi med zaposlenimi čim boljši, morajo posamezniki vedeti, katere so njihove delovne naloge, pravice in dolžnosti, kaj se od njih

pričakuje in morajo biti seznanjeni s tem, kar se dogaja v podjetju (Možina, Bernik & Svetic, 2004).

Sodelovalni odnosi med sodelavci v kolektivu nastanejo, ko so posamezniki med seboj usklajeni, si pomagajo pri reševanju problemov ter med njimi pride do izmenjave informacij, ki olajšajo izvajanje delovnih nalog (Chiaburu & Harrison, 2008). K uspešnemu timske delu prispevata tudi verbalna in neverbalna komunikacija, ki morata biti spoštljivi, odprti, jasni in dvosmerni, kar ustvarja medsebojno spoštovanje in zaupanje (Ule & Ule, 2005). Učinkovite komunikacijske spretnosti so bistvene na številnih področjih življenja in so eden ključnih elementov močnih medosebnih odnosov (Esere, Yusuf & Omotosho, 2011) ter bistveni del posla, izobraževanja in vseh drugih situacij, ko ljudje medsebojno komunicirajo (Subashree & Senthilrajan, 2017).

Kakovostni odnosi med sodelavci v kolektivu ugodno vplivajo tudi na fluktuacijo osebja, saj je verjetno, da bodo zaposleni, ki imajo podporo kolegov in se dobro počutijo v organizaciji, dolgoročno tam tudi ostali, bodo bolj produktivni in izražali pripadnost organizaciji. Dejstvo je, da so zaposleni znotraj podjetja vključeni v socialno mrežo, ki vpliva na njihovo vedenje (Moynihan & Pandey, 2008). Družabnost in prijateljstvo med sodelavci sta ključnega pomena pri iskanju in ohranjanju delovnih mest, napredovanju in pripadnosti kulturi oziroma skupnosti na delovnem mestu. Spodbujanje druženja med zaposlenimi je pomembno, saj se socialne veščine delavcev odražajo tudi v izboljšani interakciji z deležniki izven podjetja (Pettinger, 2005).

Nedvomno torej sodelavci na različne načine vplivajo na uspešnost posameznega zaposlenega - vplivajo na njegov odnos in vedenje pri vsakdanjih izmenjavah idej, izkušenj in informacij (Chiaburu & Harrison, 2008). Skupne norme, ki se razvijejo v delovnem kolektivu, močno vplivajo na sodelavce, na medsebojno zaupanje in skupne izkušnje, ki so vključene v odnose med zaposlenimi (Taskin & Edwards, 2007). Ker v času dela od doma prevladuje institucionalni način povezovanja med zaposlenimi, je pomembno razumevanje vzpostavljanja in ohranjanja odnosov med geografsko razpršenimi sodelavci v kolektivu.

2.2 Odnosi med zaposlenimi pri delu od doma

Zaradi dostopnosti in cenovne ugodnosti različnih spletnih platform ima vse več ljudi po svetu dostop do informacijsko komunikacijske tehnologije. Osebna srečanja tako že nekaj časa niso več pogoj za vzpostavljanje ali vzdrževanje socialnih stikov, saj so inovacije na področju informacijske in komunikacijske tehnologije omogočile komunikacijo na daljavo brez fizične prisotnosti. Vseeno pa so vsaj občasni osebni stiki pri ohranjanju in poglobljanju stikov ter ustvarjanju zaupanja ključnega pomena, saj pogovori prek spleta in digitalna prisotnost nikakor ne morejo nadomestiti moči osebne interakcije (Urry, 2007). V tabeli 3 so prikazane značilnosti odnosov pri delu od doma, in sicer značilnosti komuniciranja s sodelavci ter sodelovanja pri skupinskih delovnih nalogah.

Tabela 3: Značilnosti odnosov pri delu od doma

Značilnosti odnosov pri delu od doma	
Komuniciranje s sodelavci	Odnosi v celoti potekajo v virtualnem okolju.
	E-pošta, telefonski klici in sporočila – bistveni za sodelovanje ter ključni mediji za vzpostavljanje stikov in komunikacijo na delovnem mestu poleg videokonferenčnih platform in družbenih omrežij.
	E-pošta, telefonski klici in sporočila – bistveni za sodelovanje ter ključni mediji za vzpostavljanje stikov in komunikacijo na delovnem mestu poleg videokonferenčnih platform in družbenih omrežij.
	Redka interakcija in neformalni pogovori med sodelavci.
	Odsotnost spontanega vzpostavljanja in ohranjanja medosebnih odnosov (manj priložnostnih sestankov, pogovorov ob jutranji kavi ipd.).
	Težje določanje vzajemnih norm v odnosih, kar povečuje verjetnost konfliktov in antagonizma.
	Bolj profesionalen odnos.
	Vzpostavitev stika s sodelavci povezano z delom.
	Vnaprej določena tema pogovora.
	Bolj usmerjeni in osredotočeni pogovori, manj splošnih tem.
	Utrujajoči virtualni sestanki.
	Manj hierarhična struktura v komunikaciji med vodjo in zaposlenimi.
Sodelovanje med zaposlenimi	Verjetnost socialne in poklicne izolacije.
	Težje usklajevanje ekipnega dela.
	Interakcije in sodelovanje mora biti načrtovano in strukturirano tako, da nadomesti odsotnost naključnih srečanj.
	Okrnjeni stiki, povezani z opravljanjem delovnih nalog.
	Okrnjena medsebojna pomoč in podpora pri delu.
	Sodelovanje je bolj formalno, načrtovano in orkestrirano.
	Interakcije med sodelavci so otežene in toge.
	Odsotnost spontanih srečanj ovira izmenjavo znanja in usklajevanje med zaposlenimi.
	Odsotnost spontanih srečanj ovira izmenjavo znanja in usklajevanje med zaposlenimi.
	Vprašanje dostopnosti sodelavcev (problem vzpostavitve stika oziroma postavljanja vprašanj).
	Manjša možnost učenja od sodelavcev in reševanja problemov.
	Strah pred zasipanjem sodelavcev s sporočili.

Vir: Urry (2007), Fonner & Roloff (2010), Sias, Pedersen, Gallagher & Kopaneva (2012), Collins, Hislop & Cartwright (2016), Van der Lippe & Lippényi (2019), Cooper & Kurland (2002), Golden (2007), Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz (2020), Chiaburu & Harrison (2008), Vayre & Pignault (2014), McCafferty (2013), Cooke, Wang & Bartram (2019), Butts, Casper & Yang (2013).

Že v zadnjem desetletju, v času kolociranega dela, se je komunikacija prek informacijsko komunikacijske tehnologije močno povečala. Tehnologija je bistveno spremenila način, kako ljudje komunicirajo med seboj tako na osebni kot poklicni področju (Fonner & Roloff, 2010). Poleg osebnih stikov so bili že pred časom pandemije covid-19 in obveznega dela od doma e-pošta, telefonski klici in sporočila osrednjega pomena za komunikacijo na delovnem mestu za vse starostne skupine zaposlenih. Njihova vloga se v času oddaljenega dela le še poveča, v času pandemije pa so to postali tudi ključni mediji za vzpostavljanje prijateljstva in komunikacijo na delovnem mestu (Sias, Pedersen, Gallagher & Kopaneva, 2012).

Med zaposlenimi, ki delajo od doma, in pisarniškimi delavci se razvija **socialna nepovezanost**, ker delo od doma omogoča zaposlenim, da se distancirajo od delovnih odnosov v pisarni (Collins, Hislop & Cartwright, 2016), to pa lahko povzroči manj povezano organizacijsko kulturo (Van der Lippe & Lippényi, 2019). V času pandemije in večinskega dela od doma sicer prejšnja neenaka socialna delitev med zaposlenimi v pisarni in sodelavci od doma ne obstaja več, zato so tudi bolj obravnavana vprašanja socialne in poklicne izolacije zaposlenih od doma ter njihovih možnosti za napredovanje. Tehnologija omogoča enake komunikacijske možnosti ne glede na fizično bližino, prav tako pa tudi manj hierarhično strukturo v komunikaciji med vodjo in zaposlenimi. Med zaprtjem družbe so se zato zaradi tehnologije z ostalimi socialno zblížali tisti, ki so bili prej »marginalizirani« delavci od doma (Cooper & Kurland, 2002).

Zelo pomembno je védenje, da zaposleni vplivajo drug na drugega in da način, kako medsebojno uporabljajo svoje veščine in znanje, vpliva na uspešnost vsakega posameznika v kolektivu. Zaposleni v pisarni sicer delujejo bolj uspešno, če njihovi kolegi ne delajo od doma. Večji je odstotek sodelavcev, ki delajo od doma, slabša je uspešnost na zaposlenega. Dejstvo je, da delo od doma otežuje usklajevanje med zaposlenimi, posebno, če polovica ali četrtina ostaja v pisarni, ostali pa delajo doma. To pa je ključno za uspešno sodelovanje pri skupnih projektih, saj s svojim delom vplivajo tudi na vse ostale (Van der Lippe & Lippényi, 2019). Managerji se morajo zato potruditi, da organizirajo delo glede na to, kako različni zaposleni sodelujejo in dokončajo svoje delovne naloge. Interakcije med sodelavci glede nalog in delovnih izdelkov morajo biti načrtovane ali strukturirane tako, da nadomestijo odsotnost naključnih srečanj (Cooper & Kurland, 2002).

V času pandemije covid-19 in masovnega dela od doma so se močno spremenile vsakodnevne interakcije med sodelavci, saj so se v celoti preselile v virtualno okolje. V taki situaciji so lahko negativni vidiki tega načina dela večji kot pozitivni (Van der Lippe & Lippényi, 2019). Ko namreč več zaposlenih ali celo vsi sodelavci delajo od doma, je interakcija med njimi, vključno z neformalnimi pogovori in vzpostavitvijo skupnih izkušenj, redka (Golden, 2007).

Zaradi spremembe delovnega okolja ni več spontanega načina vzpostavljanja in ohranjanja medosebnih odnosov ter posledično tudi manj priložnostnih sestankov, kjer bi se lahko

sodelavci ob jutranji kavi pogovorili o svojih trenutnih projektih, nalogah in vsakdanjem življenju. Ker zaposleni nimajo več skupnega prostora za uradna srečanja in razprave, se okrnejo tudi stiki, ki so povezani z opravljanjem delovnih nalog, s tem pa tudi medsebojna pomoč in podpora pri delu. Ker ne delajo več skupaj v istem fizičnem prostoru, so postale platforme za virtualne socialne stike in videokonference, kot je npr. Zoom ali Microsoft Teams, pomembnejše za komuniciranje in razpravljanje o idejah in projektih (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020). Če zaposleni svojih sodelavcev nimajo možnosti videti, je težje določiti tudi vzajemne norme v odnosih. Pomanjkanje skupnih norm in informacij povečuje verjetnost konfliktov in antagonizma, kar zmanjšuje verjetnost pozitivne izmenjave sodelavcev (Chiaburu & Harrison, 2008).

Sodelovanje med zaposlenimi, ki je bilo v pisarnah večinoma neformalno, je z delom od doma postalo bolj formalno, načrtovano in orkestrirano, komunikacija pa veliko bolj redka. V pisarni so lahko zaposleni skupaj razvijali ideje, sedaj pa so interakcije med sodelavci postale veliko bolj otežene in toge. Čeprav jim tehnološka orodja omogočajo interakcijo in sodelovanje v dobrih pogojih, so v eni od raziskav opazovali, da so se med sodelavci v kolektivu vzpostavila razmerja, ki so ostala strogo profesionalna. To pomeni, da niso uspeli virtualno nadomestiti osebnih kontaktov in izmenjav iz pisarniškega okolja, ki so bile nujno potrebne za upravljanje določenih delovnih nalog in za razvoj prijateljskih oziroma bolj povezovalnih medosebnih odnosov med sodelavci v kolektivu (Vayre & Pignault, 2014).

Stik z ostalimi v virtualnih pogovorih vzpostavijo zaradi delovnih zahtev, ki jih imajo sami ali jih dobijo od kolegov, oziroma da sodelavce seznanijo z opravljenim delom. Če torej želi posameznik imeti pogovor s sodelavci, morajo ti najprej biti dostopni prek različnih platform ali družbenih omrežij, poleg tega pa običajno tudi vnaprej predlagajo temo, o kateri želijo razpravljati. Splošnih pogovorov je zato manj, postanejo bolj usmerjeni in osredotočeni, kar pa sicer povečuje učinkovitost in ljudem omogoča, da svoje naloge opravijo veliko hitreje, kot so jih prej, ko so bili v pisarni (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

Zaposleni se v pisarni velikokrat spopadajo s pomanjkanjem pozornosti in učinkovito delajo manj kot 8 ur, kot traja navaden delovni dan. Največje motnje, ki prispevajo k manjši storilnosti v pisarni, predstavljajo pogovori s sodelavci (34 %), brskanje po internetu (22 %), glasni sodelavci (18 %), osebni klici ali e-maili (17 %) in drama v delovnem okolju (15 %) (Bruce, 2013). Čeprav zmanjšanje spontanosti priložnostnih srečanj v času dela od doma zmanjšuje fizične motnje med delom, ovira tudi izmenjavo znanja in spontano usklajevanje med zaposlenimi.

Odsotnost sodelavcev v delovnem okolju neugodno vpliva na samozavest pri postavljanju vprašanj o delovnih nalogah novo zaposlenih, saj ne morejo več zlahka pristopiti do svojih kolegov in kaj povprašati. V pisarni lahko novo zaposleni hodijo na sestanke s sodelavci, spremljajo dogajanje in njihovo delo, z delom od doma pa to ni več mogoče, zato jim to predstavlja oviro pri njihovem učenju. Preko platform in družbenih omrežij ne morejo videti, ali je njihov sodelavec zaposlen ali ne, in jih zato ne želijo motiti oziroma zasipati s

prepogostim pošiljanjem neposrednih sporočil. Tudi če jih v kolektivu spodbujajo, naj čim več sprašujejo, tega ne želijo početi. Raje se vzdržijo priložnosti za socialne interakcije, ki jih ponuja funkcija klepeta na različnih platformah za sodelovanje v podjetjih, to pa negativno vpliva na njihovo učno pot. Učenje in izmenjava znanja pa sta ključnega pomena za skupinsko sodelovanje in uspeh. Ovire, ki obstajajo zaradi odsotnosti organizacijskega delovnega okolja, lahko zato ogrozijo sposobnosti ekipe za reševanje problemov in inovacije (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

Za kadrovske strokovnjake je ključnega pomena razmislek, kako lahko različne organizacijske kulture zaposlenim omogočijo uporabo virtualnih odnosov s svojimi kolegi za krepitev individualne in organizacijske prilagodljivosti ter povezanosti. Glede na to, da odnosi s sodelavci in podpora nadrejenih pozitivno vplivajo na trdoživost zaposlenih, je pomembno ugotoviti, kako razvijati socialne odnose v spletnih okoljih pri delu od doma (Cooke, Wang & Bartram, 2019).

Sodelavci si med seboj nudijo podporo v času zapiranja družbe, vendar so včasih za zaposlene dobronamerni virtualni sestanki in preverjanje počutja prepogosti in nepotrebni, kar lahko vpliva na njihovo dobro počutje in produktivnost. Za nekatere zaposlene je spletna prisotnost prek videokonferenc postala preveč naporna. Virtualne sestanke lahko dojemajo kot preveč vsiljive, posebno, če se ti ne uskladijo vnaprej in se prekrivajo z njihovim poklicnim ali zasebnim urnikom. Veliko zaposlenih je utrujenih po virtualnih sestankih, saj ti zahtevajo veliko več pozornosti kot osebna srečanja. Izvedba (pre)več virtualnih sestankov zato lahko slabo vpliva na zaposlene in njihovo sodelovanje, saj so ljudje izčrpani in se ne ukvarjajo s komunikacijo in koordinacijo zunaj virtualnih sestankov. To pa posledično lahko vpliva na delovne naloge in napredek pri projektih (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

Ključno je torej, da se organizacije osredotočijo na izboljšanje sodelovanja med člani ekipe, kadar veliko zaposlenih dela od doma. Zelo pomembno je, da zaposleni spremljajo tudi delo svojih kolegov in v čim večji meri sodelujejo med seboj, saj je tudi sodelovanje družaben dogodek. Skupne delovne naloge, posebno pri dlje trajajočem oddaljenem delu, postanejo pomembne pri vzpostavljanju in ohranjanju odnosov med zaposlenimi. Interakcija med njimi je nujna za sodelovanje in učinkovitost dela, pravi izziv pa je zgraditi uspešne skupine, ki delajo oddaljeno. Organizacijske politike, povezane z delom od doma, se večinoma osredotočajo na raven posameznega delavca (Butts, Casper & Yang, 2013), vendar raziskava Van der Lippe in Lippényi (2019) kaže, da je pri večinskem delu od doma bolj pomembno upoštevati sestavo ekipe in število članov, ki delajo od doma. Po epidemiji bodo podjetja morala ugotoviti, koliko dela na domu je zaželeno in mogoče glede na uspešnost dela in rezultate. Pomembno bo tudi izobraževanje zaposlenih za ravnanje s sodelavci, ki delajo od doma, za dvig produktivnosti.

Čeprav sta fizična bližina in osebna interakcija še vedno zelo pomembni pri vzpostavljanju in vzdrževanju prijateljskih odnosov med zaposlenimi, se njuna pomembnost na elektronsko

povezanem delovnem mestu zmanjšuje. Poleg skupnih nalog in zaznane podobnosti med zaposlenimi je osebnost najpomembnejši dejavnik pri vzpostavljanju in ohranjanju prijateljskih odnosov med sodelavci, posebno v času dela od doma (Sias, Pedersen, Gallagher & Kopaneva, 2012). V nadaljevanju zato obravnavam vlogo osebnostnih lastnosti pri delu od doma.

2.2.1 Vloga osebnostnih lastnosti pri delu od doma

Omenjeno je bilo, da delo od doma ni primerno za vse in mora vsak posameznik pri sebi oceniti, ali bi mu delo od doma ustrezalo. Vendar želja posameznika po delu od doma in njegova samoocena še ne zagotavljata, da bo pri delu od doma tudi uspešen, saj ni vsak posameznik primeren za opravljanje dela od doma. Ker osebnostne lastnosti vplivajo na učenje na delovnem mestu, usposabljanje in delovno uspešnost (Payne, Youngcourt & Beaubien, 2007), je dobro, da oceno zaposlenega za delo od doma naredi tudi delodajalec. **Ocene osebnosti** se pogosto uporabljajo pri izbiri kandidatov za delovno mesto, napredovanju in načrtovanju razvoja kadrov (Rothstein & Goffin, 2006).

Tudi pri vzpostavljanju dela od doma je potrebno dati poudarek na zaposlovanje pravih ljudi, ki bodo osebnostno ustrezali zahtevam takega dela (Snell, 2009). Za ta način dela mora imeti zaposleni ravnovesje med tehničnim znanjem in socialnimi veščinami, tega pa nimajo nujno vsi v kolektivu. Conlin (2009) je kot ključne značilnosti in spodobnosti zaposlenih za uspešno delo od doma izpostavil prilagodljivost, dobro organiziranost in vsestranskost. Za psihološki profil uspešnega oddaljenega zaposlenega je značilna nizka stopnja nevrotičnosti, trdoživost, ekstravertnost in samozavest. Torej naj bi bili za tak način dela primerni ljudje, ki imajo visoko stopnjo samomotivacije, so vedno odprti za nove izkušnje in priložnosti za druženje, tudi prek spleta.

Navadno od doma ne dela le en zaposleni, ampak več sodelavcev oziroma v času pandemije covid-19 velika večina delavcev, katerih delo je mogoče opravljati na tak način. Zato ima poseben pomen raziskovanje značilnosti porazdeljenih članov ekipe in medosebnih procesov v timu, ki so povezani z osebnostnimi lastnostmi zaposlenih, ki sodelujejo skupaj (npr. vpliv na upravljanje, socialna integracija članov ekipe in družbeni kontekst porazdeljenih skupin in posameznih članov ekipe) (Martins, Gilson & Maynard, 2004).

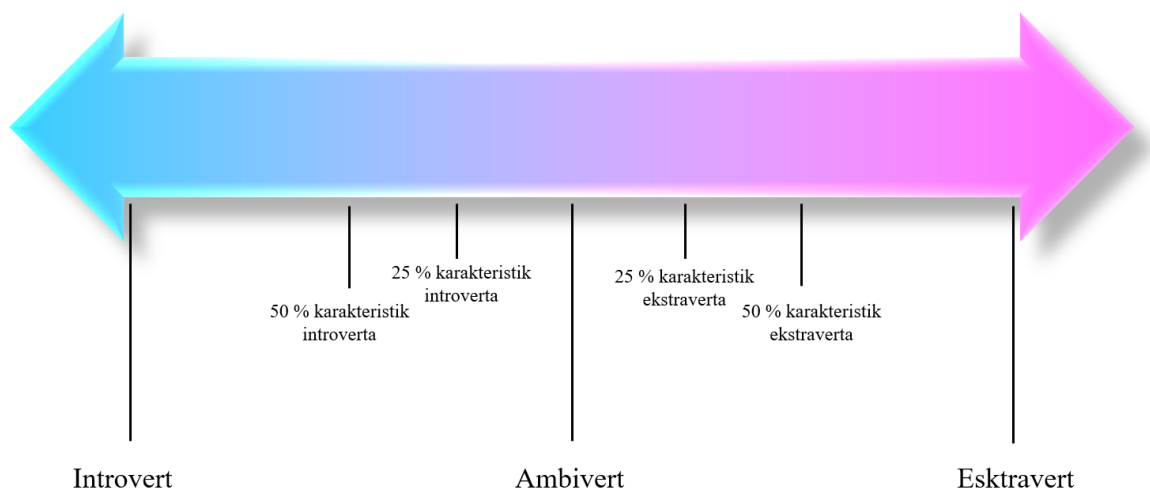
Zaposleni, ki delajo od doma, potrebujejo tudi drugačno vodenje in pristop s strani nadrejenih, kot je navadno praksa v pisarni. Za doseganje podobne stopnje vključenosti v projekt oziroma podjetje, potrebujejo veliko več časa kot pa zaposleni v pisarni (Cisco, 2007). Podjetja se zato osredotočajo tudi na vodstvene lastnosti, ki jih morajo imeti vodje razpršenih ekip, da bodo uspešno dosegali strateške cilje. Biti morajo organizirani, imeti pripravljene dnevne rede za sestanke in načrtovanje dela. Dnevno morajo spremljati napredek zaposlenih pri doseganju ciljev, pripravljenost na delovne naloge ter se prepričati, ali imajo redne stike z ostalimi sodelavci (Derven, 2007).

Zaposleni so dokazano bolj uspešni in učinkoviti v delovnem okolju, ki ustreza njihovim odlikam (McCord & Joseph, 2020). Vsak posameznik ima svoje prednosti in slabosti, ki jih lahko ugotovimo z različnimi osebnostnimi testi. V nadaljevanju sta opisana dva osnovna osebnostna tipa introvertiranosti in ekstravertiranosti, ki ju je opredelil Carl Jung in sta ključnega pomena za način razmišljanja in vedenja posameznikov (Briggs-Myers & Myers, 1995). Dimenzija ekstravertnosti je sicer tudi ena izmed velikih pet dejavnikov teorije osebnosti (angl. big five), ki je danes najbolj razširjen model presojanja osebnostnih lastnosti (McCrae & Costa, 2008).

Osebnost je po Carlu Jungu razdeljena na področji introverzije in ekstravverzije, ki sta znotraj kontinuuma dimenzije osebnosti različno izraženi pri posameznikih. Pri teh dveh osebnostih gre za različni usmerjenosti psihične energije – pri introvertiranih posameznikih je ta usmerjena navznoter, pri ekstravertiranih pa navzven. To pomeni, da se introvertirani ljudje osredotočajo predvsem na samega sebe in svoje notranje doživljanje, ekstravertirani ljudje pa kažejo zanimanje za zunanje predmete, ljudi in svet okrog sebe. Obe usmeritvi sta sicer prisotni v duševnosti vsakega posameznika, le da je ena prevladujoča (Gungl, 2019).

V nadaljevanju je opredeljena tudi ambivertiranost, ki se nanaša na osebe, ki se nahajajo na sredini kontinuuma in zgolj težijo k enemu od obeh polov (Cohen & Schmidt, 1979). Na sliki 1 je prikazana lestvica kontinuuma osebnosti, kjer sta razvidna pola introvertiranosti in ekstravertiranosti, na sredini pa ambivertiranost.

Slika 1: Lestvica kontinuuma osebnosti



Prirejeno po Collegiate Gateway (2015).

2.2.1.1 Introvertirani zaposleni

Introvertirani posamezniki so torej tisti, ki so usmerjeni vase, umirjeni, delujejo odgovorno in zanesljivo ter uživajo v samoti. Izogibajo se novim vznemirljivim izzivom, raje imajo

rutinske naloge in monotonost, so manj zgovorni in previdnejši pri spoznavanju novih ljudi (Holland, 2018). Običajno so bolj redkobesedni in premislijo, preden kaj rečejo. Ker dobro nadzirajo svoja čustva, lahko izpadejo precej hladni. Introvertirani ljudje raje delajo samostojno in v tistem okolju, saj se tako lahko bolj posvetijo delovnim nalogam in se izognejo površinskim pogovorom z drugimi ljudmi (Gungl, 2019). Pri delu v tišini so tudi bolj produktivni, saj so občutljivi na hrup. Ob prisotnosti hrupa v pisarni (npr. smeh, glasovi ljudi, glasba) se njihova pozornost poslabša, imajo težave s koncentracijo, postanejo razdraženi, nejevoljni in utrujeni, posledično pa pade nivo njihove storilnosti in učinkovitosti (Moradi in drugi, 2019).

Velikokrat introvertirane ljudi označijo za sramežljive, ker so radi sami, vendar to ni nujno res. Običajno so le preobremenjeni s preveč socialne interakcije. Čas raje preživljajo v ožjem krogu prijateljev oziroma v samoti in se tako napolnijo z energijo, saj jih druženje v večjih skupinah in nepomembni pogovori z (ne)znanci utrujajo. Seveda tudi med introvertiranimi posamezniki obstajajo razlike v vedenju in doživljanju, saj je vsaka oseba drugačna. Introvertirani ljudje lahko dobro delujejo tudi v družbi, vendar se raje posvečajo razmišljanju kot druženju (Holland, 2018).

Nekateri potrebujejo veliko časa zase, druge pa druženja in stimulacije iz okolja manj izčrpavajo kot ostale introvertirane posameznike. Vsem pa je skupno, da prej ali slej občutijo utrujenost in zmanjšano zmožnost koncentracije zaradi druženja z drugimi ljudmi in preveč stimulacije iz zunanjega okolja. Zato večina introvertiranih posameznikov raje ostane doma, kot pa se udeležuje družabnih dogodkov. Uživajo v aktivnostih, ki jih lahko opravljajo individualno. Radi imajo globoke pogovore, zato se izogibajo površinskim pogovorom in nepotrebnim socialnim interakcijam (Holland, 2018).

Čeprav se zdi, da lahko introvertirani ljudje obdelujejo več informacij in so bolj inteligentni, je to le rezultat večje porabe časa v mirnih okoljih. Introvertirani posamezniki so manj odvisni od zunanjih dražljajev in za dobro počutje ne potrebujejo zunanjih nagrad (Helgoe & Hutson, 2010). Osredotočajo se na koncepte in ideje, na zaznavanje in se zanašajo na presojo idej. Znani so kot dobri poslušalci zaradi njihove želje po refleksiji (Briggs-Myers & Myers, 1995).

2.2.1.2 Ekstravertirani zaposleni

Nasprotno pa so ekstravertirani posamezniki tisti, ki jih samota dolgočasi in vodi do upada energije. To so ljudje, ki zelo uživajo v socialnih interakcijah, saj jih družabna srečanja z drugimi ljudmi napolnijo z energijo. Zanje je značilno, da so bolj zgovorni, odločni, aktivni, impulzivni in navdušeni. Raje opravljajo več različnih delovnih nalog kot pa poglobljeno delo. Navadno so priljubljeni, so radi v središču pozornosti in iščejo vznemirljive situacije, saj ne marajo rutine in monotonosti (Gino, 2015). Ekstravertirani ljudje imajo navadno sproščeno in odprto držo, so energični, samozavestni ter čustveno ekspresivni. So ljudje akcije in praktičnih uspehov, saj življenja ne morejo razumeti, dokler ga ne zaživijo (Myers

& Myers, 2012). Radi so aktivni pri različnih skupinskih dejavnostih, so dominantni, odkriti, hitro se navežejo na druge ljudi ter se samozavestno in zaupljivo podajo v neznane situacije (Jung, Schmid-Guisan, Falzeder & Beebe, 2012).

Zlahka jih zamotijo druge stvari okrog njih. Prisotnost hrupa pa v pisarni za razliko od introvertiranih posameznikov nanje ne deluje stresno, ampak celo izboljša njihovo selektivno pozornost in vpliva na hitrejšo in bolj učinkovito opravljanje delovnih nalog (Moradi in drugi, 2019). Ekstravertirani ljudje so bolj prilagodljivi v različnih situacijah in imajo tudi večji pozitivni učinek (Lucas, Le & Dyrenforth, 2008), saj se lažje povežejo z drugimi ljudmi, se zabavajo in spodbujajo tudi ostale k zastavljenim ciljem (McCabe & Fleeson, 2012). Ker so bolj družabni in osredotočeni na zunanji svet, jim to lahko pomaga, da uspejo v delovnih, družbenih ali skupnostnih okoliščinah (Briggs-Myers & Myers, 1995). Ekstravertirani posamezniki imajo težnjo, da iščejo interakcije z drugimi in se družijo, kar pa lahko negativno vpliva na dožemanje kršitev zasebnosti, saj so nasprotno introvertirani ljudje bolj občutljivi na vdore v zasebni prostor in raje preživijo več časa sami (Ashton & Lee, 2009).

Ekstravertirani so v primerjavi z introvertiranimi posamezniki bolj čustveno ekspresivni, saj čustva v večji meri odražajo v izrazu na obrazu in njihovi drži (Kwon, Hanrahan & Kupzyk, 2017), so tudi bolj družbeno ekspresivni, saj lažje začnejo pogovor z ostalimi, se vključijo v debate in sodelujejo z drugimi v družbenem okolju (Cochet & Byrne, 2016). Navadno so ekstravertirani posamezniki opisani v bolj pozitivni luči, introvertirani pa v pretežno negativni (McCord & Joseph, 2020). Ekstravertirane osebe so navadno opisane kot prijateljske, prijazne in sočutne (Hall, Schlegel, Castro & Back, 2019). Introvertirani pa so žal pogosto napačno razumljeni. Ljudje jih imajo za bolj hladne, manj iskrene in sposobne v primerjavi z ekstravertiranimi sodelavci (McCord & Joseph, 2020).

Čeprav so ljudje na splošno precej dobri pri prepoznavanju ekstravertiranih in introvertiranih osebnosti in vedenja pri drugih, lahko identifikacija in kategorizacija ustvarja netočna spoznanja o posameznikih oziroma aktivira stereotype. Ta netočnost v procesu zaznavanja pa lahko nato ustvari priložnosti za neprimerno obravnavo posameznikov, ki vodi v pristranskost (McCord & Joseph, 2020). Ugotovitve so pokazale, da imajo ljudje raje posameznike, ki z neverbalno komunikacijo kažejo na ekstraverzijo (Brown & Sacco, 2017).

V vseh poklicih imajo sicer vodje raje ekstravertirane kot introvertirane ljudi, tudi kadar je ekstravertiranost slabša za delovne rezultate, zato so velikokrat introvertirani posamezniki spregledani za priložnosti, za katere so usposobljeni (Tay, Ang & Van Dyne, 2006). Ker raje delajo v manjših skupinah in v tišini (Goldberg, 1990) ter se manj pogovarjajo o svojih uspehih, je lahko tudi njihova uspešnost pri delu manj vidna pri nadrejenih kot uspešnost ekstravertiranih oseb. Posledično introvertiranost lahko vodi do slabše obravnave zaradi zaznavanja slabše delovne uspešnosti (Hall, Schlegel, Castro & Back, 2019).

2.2.1.3 Ambivertirani zaposleni

Ljudi, ki so skrajno introvertirani ali ekstravertirani, naj bi bilo malo. Večina ljudi se nahaja nekje vmes med kontinuumom psihične energije in zgolj težijo k enemu izmed polov. Takim posameznikom, ki se nahajajo nekje na sredini in v enaki meri izražajo tako introvertne kot ekstravertne značilnosti v različnih situacijah, pravimo ambiverti. Vsak posameznik torej lahko v različnih kontekstih deluje tako introvertirano kot ekstravertirano (Holland, 2018).

Dejstvo je, da k produktivnosti zaposlenih oziroma pomanjkanju motivacije za delo prispeva veliko dejavnikov, vendar ima na uspešnost dela od doma najpomembnejši vpliv njihova miselna in vedenjska naravnost – introvertna, ekstravertna ali ambivertna osebnost. Ne glede na tip osebnosti je pomembno, da zaposleni ob delu od doma vzpostavijo novo rutino, ki jim bo ustrezala in si organizirajo delovni dan (npr. si določijo začetek in konec dela, imajo svoj ritem dela, se uredijo in oblečejo, gibajo). Pomembno je, da v času covid-19 zaposleni v čim večji meri ohranjajo svoje rituale na drugačen način – veliko teh pa je odvisnih od osebnostnega tipa posameznika (npr. ekstravertirana oseba, ki je vajena imeti veliko stikov in sodelovati z drugimi, naj si zagotovi, da se to še vedno virtualno zgodi).

Vsak posameznik najbolje ve, kaj lahko naredi, da zmanjša občutek osamljenosti v času obveznega dela od doma, da ostane zdrav, produktiven in uživa v delu od doma. Pomembno je, da se zaposleni osredotočijo na pozitivne vidike takega načina dela in si uredijo delo ter delovno okolje po svojem okusu (npr. lahko predvajajo glasbo v ozadju, ki jim je všeč ipd.) (Neeley, 2020). V nadaljevanju so opisane prednosti oziroma izzivi obeh osebnostnih tipov ter nasveti, kako lahko tako introvertirani kot ekstravertirani zaposleni ohranijo svojo produktivnost med delom od doma (NERIS Analytics Limited, brez datuma).

2.2.2 Delo od doma in introvertirani zaposleni

Ker introvertirani ljudje uživajo v samoti in radi delajo v mirnem okolju, bi lahko rekli, da jim je delo od doma pisano na kožo. Kot že omenjeno, introvertirani zaposleni niso najbolj naklonjeni nepotrebnim pogovorom in interakcijam s svojimi sodelavci ter pisarniškem hrupu na delovnem mestu. V času pandemije covid-19 so zato veliko bolj produktivni, ko delajo prek spleta, stiki s sodelavci pa so močno zreducirani. Ni jim več potrebno delati z ljudmi, s katerimi si niso blizu in poslušati klepetanja med delom ali glasbe, ki se predvaja v pisarni. Doma imajo svoje zatočišče, ki ustreza njihovi potrebi po samoti. V miru lahko uživajo v svojih odmorih brez vsiljenih interakcij in delajo v tišini oziroma z glasbo, ki jo sami izberejo. Odmori in malica tako niso več družabni dogodek, ampak to za njih pomeni čas, ki ga lahko preživijo sami in se napolnijo z energijo (Bubna, 2020).

Kot je bilo omenjeno, so introvertirani zaposleni v primerjavi z ekstravertiranimi na delovnem mestu pred masovnim delom od doma manj izstopali, zato so tudi lahko bili zapostavljeni pri napredovanju. Pandemija pa je osvetlila delo introvertiranih ljudi, ki so pogosto spregledani, ampak z opazovanjem in premišljenimi mnenji v veliki meri

pripomorejo k uspehu organizacije (Demeter, 2020). Z delom od doma so torej možnosti za napredovanje introvertiranih posameznikov znotraj podjetja veliko boljše. Na splošno virtualni delovni prostor koristi introvertiranim posameznikom, saj izboljša njihovo delovno okolje, zaradi česar postanejo bolj produktivni in imajo več energije za delo (Bubna, 2020).

Delo v virtualnem okolju pomeni tudi več skupinskih videoklicev, ki pa introvertiranim osebam jemljejo veliko energije. Platforme, ki ponujajo videokonferenčne klice med zaposlenimi, so v času pandemije postale zelo priljubljene. Čeprav so videokonference zelo uporabne za virtualne sestanke, pa so v realnosti video klici lahko bolj izčrpajoči za introvertirane zaposlene kot pa interakcije v resničnem življenju (Orozco, 2020).

Preko video klica težje razberejo neverbalne namige in se sprostijo v pogovoru, prav tako pa video klici ustvarjajo disonanco, ki vzbudi nasprotujoče si občutke, zaradi česar so lahko predvsem introvertirani posamezniki zelo utrujeni. Potrebujemo čas za razmislek, preden spregovorijo in delijo svoje mnenje, zato velika količina videoklicev lahko neugodno vpliva na njihovo sodelovanje pri razpravi. Težje opazijo socialne znake, kdaj lahko spregovorijo in se vključijo v pogovor. Zato je smiselno, da se sestanke sklicuje bolj selektivno, se omogoči prostovoljno prisotnost na kakšnem od manj pomembnih sestankov (npr. brainstormingih) oziroma se vzpostavi drugačen način, kako lahko introvertirani zaposleni dodajo svoj prispevek, ne da bi se udeležili videoklica (npr. svoje ideje zapišejo na Slack ali Google docs) (Demeter, 2020).

Tako kot virtualno delovno okolje, ima tudi domače delovno okolje svoje slabosti. Seveda je lahko delo od doma za introvertirane ljudi pravi oddih od dela v pisarni, če so med delovnim časom sami doma. Vendar so med zaprtjem družbe in omejitvijo gibanja doma v času delovnika doma prisotni tudi drugi člani gospodinjstva. Čeprav so se introvertirani zaposleni v času dela od doma oddaljili od pisarniškega hrupa in motenj, ki so jih povzročali njihovi sodelavci, pa motnje in hrup povzročajo doma njihovi člani družine, posebno majhni otroci (če jih imajo). Pravi izziv je za introvertirane zaposlene utišati oziroma odstraniti motnje v domačem okolju, da se lahko v miru osredotočijo na svoje delo. Najbolje je torej, da tudi med delovnim časom poskrbijo za družinske obveznosti, ki jim odvrta pozornost od delovnih nalog, da se lahko potem v celoti posvetijo službenim obveznostim. Za bolj učinkovito usklajevanje morajo postaviti tudi meje in pričakovanja za ostale člane v gospodinjstvu (Hall, 2017).

Dlje trajajoče težave z ravnovesjem dela in domačih obveznosti lahko rezultirajo v manj zadovoljstva, povzročijo večjo izgorelost ter večjo psihološko in fizično obremenitev introvertiranega zaposlenega v primerjavi z ekstravertiranim zaposlenim (Kinnunen, Vermulst, Gerris & Mäkikangas, 2003). Za introvertirane zaposlene, ki potrebujejo miren kotiček za delo, prisotnost drugih članov gospodinjstva ni le moteč dejavnik, ampak je lahko duševno zelo naporno. Zato je zanje pri delu od doma bolj kot primeren sedež ali miza pomembno, da si zagotovijo tih prostor, da se napolnijo z energijo. Ker se tišine ne da kupiti, pa lahko delodajalci introvertiranim zaposlenim pomagajo z bolj fleksibilnim delovnim

časom – da dovolijo zaposlenim, ki potrebujejo tišino in mirno okolje za delo, da delajo v času večje količine dela, od doma izven delovnega časa. Prav tako lahko delodajalec ponudi dostop do službenih prostorov in dovoli nekaj introvertiranim zaposlenim, ki potrebujejo primeren prostor za delo, da so fizično prisotni v pisarni. Ključno je torej, da se preveri, ali je okolje, ki ga imajo zaposleni doma primerno in optimalno, da so lahko produktivni in ohranijo mentalno zdravje (Demeter, 2020).

Čeprav si introvertirani zaposleni napolnijo baterije stran od gneče in družabnega okolja, ima lahko oddaljeno delo in daljša odsotnost oziroma zmanjšanje socialnih stikov tudi negativen vpliv nanje. Raziskava je pokazala, da je za introvertirane posameznike bolj verjetno, da bodo imeli težave z duševnim zdravjem v času obveznega dela od doma kot za ekstravertirane posameznike (Travers, 2020). Verjetno je, da bo dlje trajajoča socialna izolacija vodila v tesnobo, to pa v nemir in nezmožnost koncentracije (Demeter, 2020).

Ravno tako kot ekstravertirani zaposleni tudi introvertirani čutijo potrebo po druženju, saj virtualna druženja ne zadovoljijo njihove želje po socializaciji. Po vsej verjetnosti bodo prvi, ki bodo zapustili službeno zabavo ali se bodo zadrževali znotraj majhne skupine ljudi na poslovnih dogodkih. Vseeno pa potrebujejo druženje in socialno povezanost z drugimi, le da v manjši meri kot ekstravertirane osebe. Več socialnih stikov pomeni tudi večjo socialno povezanost, ki se pri introvertiranih zaposlenih okrepi, ko prisostvujejo v globokih in intimnih pogovorih s posameznikom ali z manjšo skupino ljudi (Sun, Harris & Vazire, 2020). Redko se pogovarjajo o nepomembnih stvareh in se raje vključujejo v pomembne pogovore o idejah, vrednotah in občutkih. V virtualnem delovnem prostoru pa je za introvertirane ljudi težje začeti pomenljive socialne interakcije.

V nasprotju z ekstravertiranimi zaposlenimi, ki imajo veliko socialnih stikov tudi izven službe, se introvertirani zanašajo lahko tudi na delovno mesto, ki jim prinaša te povezave med organiziranimi službenimi dogodki. Da bi pomagali introvertiranim ljudem, da se prilagodijo kulturi oddaljenega dela, je potrebno spodbujati druženja, kjer lahko zaposleni zgradijo pomembne medosebne odnose in ohranjajo povezanost s svojimi sodelavci v kolektivu. Pri tem je kvaliteta druženj bolj pomembna kot kvantiteta. Boljši so manjši dogodki, ena na ena pogovori, ki se vrtijo okrog skupnega interesa, kreativne ideje ipd. Tako lahko introvertirani zaposleni zadovoljijo svojo potrebo po globlji povezavi z drugimi ljudmi v bolj intimnem okolju (Demeter, 2020). Pomembno je, da si delodajalci prizadevajo za vzpostavitev zaupanja in spodbujajo pogovore o globljih temah, saj lahko tako povečajo občutek socialne povezanosti in omogočijo večje zadovoljstvo in produktivnost pri introvertiranih posameznikih (Gungl, 2019).

2.2.3 Delo od doma in ekstravertirani zaposleni

Glede na karakteristike ekstravertiranih posameznikov lahko sklepamo, da odlično uspevajo v pisarniškem okolju, kjer imajo veliko priložnosti za komunikacijo in sodelovanje z drugimi zaposlenimi. Čas pandemije in obveznega dela od doma pa zaradi pomanjkanja socialne

interakcije doživljajo precej bolj intenzivno kot introvertirani, saj težje preživljajo čas, ko so sami (Lander, 2015). Ker druženje zelo pomembno vpliva na njihove občutke sreče, lahko pogled na štiri stene brez zunanje stimulacije povzroči občutke nesreče in neuravnoteženosti, apatije, dolgočasje in celo tesnobe (Rodgers, 2021). Ker ne potrebujejo veliko časa v samoti, se radi družijo in razvijajo svoje misli, medtem ko govorijo, jih družbeno distanciranje in fizično omejevanje stikov utesnjujeta. Uživajo v izmenjevanju idej in mišljenj z drugimi sodelavci ter pridobivajo svojo energijo v interakciji z drugimi ljudmi, zato imajo lahko med delom od doma manj energije (WorkBright, brez datuma).

Nasprotno od introvertiranih zaposlenih imajo ekstravertirani radi površinske in spontane pogovore s sodelavci ter neformalne sestanke, ki jih pri delu od doma ni. Da bi zadostili njihovi potrebi po interakciji s sodelavci in pogovorih, je dobro, da za njih organizacije zagotovijo dodatne virtualne priložnosti za druženje in povezovanje (več direktnih sporočil, več sestankov prek različnih platform, jutranja virtualna kava, vesele urice, praznovanja za rojstni dan, sodelovalne ure, skupna virtualna telovadba, skupno virtualno kosilo ipd.). Čeprav virtualni pogovori niso tako poživljajoči za ekstravertirane zaposlene kot navadni pogovori, je to vsaj približen nadomestek.

Ekstravertirani zaposleni lahko poleg pomanjkanja energije občutijo tudi manj motivacije in fokusa za delo. Veliko pozitivne energije in motivacije za delo dobijo, ko delajo skupaj s sodelavci, kar tudi krepi skupni kolektivni pomen. Ta namen oziroma odgovornost dela pa ni tako očitna, ko delajo od doma (Turits, 2020). Radi delajo v skupini, kjer izmenjujejo ideje zato je smiselno, da imajo priložnost med časom dela od doma delati na skupnih projektih in imajo več krajših odmorov, ki bodo ohranjali njihov fokus. Seveda ni nujno, da bo več druženja vedno koristilo vsem ekstravertiranim zaposlenim. Sami se morajo opredeliti, kakšno delovno okolje in izkušnje jim bodo pomagale v času dela od doma (WorkBright, brez datuma).

Ekstravertirani zaposleni povezujejo občutke zadovoljstva s svojo neposredno okolico (Depue & Fu, 2013), tiha in statična okolja zato lahko zanje postanejo moteča in mučna. Zvoki iz okolice in prisotnost sodelavcev v pisarni tudi spodbujajo njihovo kreativnost pri delu, zato lahko izolacija pomeni slabšo produktivnost in manj motivacije za delo. To pa se zlahka spremeni z dodajanjem glasbe v ozadju med delom (ustvarjanje seznama predvajanja s sodelavci) in načrtovanjem rednih krajših odmorov med delom, ki so namenjeni razgibavanju. Ker fizično obiskovanje skupnih delovnih prostorov v času pandemije za veliko ljudi ne pride v poštev, so nekateri prešli na virtualne skupne prostore, kjer se lahko zaposleni povezujejo z različnimi ljudmi zaradi želje po socialni interakciji, prijateljstvu, izmenjavi idej ali vodenja (Di Risio, 2021).

Pri delu od doma ekstravertirani zaposleni dobijo manj povratnih informacij o svojem delu od sodelavcev in vodij ter priznanja in afirmacij, po katerih hrepenijo, zato je pomembno, da se naučijo sami motivirati, obeležiti svoj napredek in se zanj nagraditi. Delajo hitro, izkazujejo veliko mero samodiscipline in uspevajo v opravljanju več delovnih nalog, zato je

dobro, da se med delom od doma vključijo v več različnih projektov (Buckley, 2020). Ker imajo radi nove izkušnje, je dobro, da med časom dela od doma uvajajo novosti v svojo dnevno rutino in ostanejo fleksibilni (npr. da vsak dan delajo v drugem prostoru, si vsak dan naredijo drugačen urnik dela ipd.).

Pomembno je tudi, da se znajo odklopiti od elektronskih naprav, ki nenehno motijo, zato bodo zaposleni bolj mirni in fokusirani pri svojem delu. Posebej pomembna je tudi fizična aktivnost, ki poveča raven dopamina v možganih, ki so ga navadno dobili ob družabnih srečanjih z drugimi (Rodgers, 2021). Ekstravertirani zaposleni torej na splošno potrebujejo več prilagajanja na delo od doma v primerjavi z introvertiranimi, predvsem na področju upravljanja z energijo in socialnimi interakcijami, da bi lahko zagotovili uspešno delo.

V podjetjih so prisotni tako introvertirani zaposleni, ekstravertirani zaposleni ter tisti, ki imajo v enaki meri izražene karakteristike obeh dimenzij osebnosti – ambivertirani zaposleni. Študije kažejo, da lahko kar dve tretjini populacije uvrščamo v to kategorijo. Ambiverti se radi družijo z drugimi, v enaki meri pa tudi uživajo v samoti (Buckley, 2020). Delodajalci morajo znati pomagati pri izzivih dela od doma vsem, zato je najbolje, da delodajalci opravijo pogovore z zaposlenimi. Tako lahko ugotovijo, kako želijo biti obravnavani, kaj bi jim ustrezalo in kaj potrebujejo za lažje in bolj učinkovito delo od doma. Povsem verjetno je, da bo ambivertom ustrezala kombinacija strategij za introvertirane in ekstravertirane zaposlene – npr. ambivert ima zelo rad delo v skupini, ampak uživa v globljem razumevanju delovnih nalog, ki jih opravlja – zato tak zaposleni lahko dela na več skupinskih projektih, hkrati pa se lahko opcijsko udeležijo nekaterih sestankov, ki bi lahko ovirali njegovo delo na projektu. Pomembno je, da vsakemu osebnostnemu tipu pomagamo, da lahko zaposleni uspevajo na delovnem mestu in delajo, kot najbolje znajo v okoliščinah dela od doma (WorkBright, brez datuma).

Dejstvo je, da bodo tako introvertirani, ekstravertirani in ambivertirani zaposleni v času pandemije in dlje trajajočega obveznega dela od doma izkusili socialno izolacijo. Zato je pomembno, da delodajalci razumejo njihove razlike in potrebe ter to tudi ustrezno naslovijo. V tabeli 4 so prikazane prednosti za introvertirane in ekstravertirane zaposlene ter izzivi, s katerimi se soočajo pri delu od doma.

Tabela 4: Delo od doma za introvertirane in ekstravertirane zaposlene

	Introvertirani zaposleni	Ekstravertirani zaposleni
Prednosti dela od doma	Odsotnost nepotrebnih pogovorov in interakcij s sodelavci – več energije za delo	Fleksibilnost dela
	Odsotnost pisarniškega hrupa na delovnem mestu (glasba, klepetanje sodelavcev) – boljša produktivnost v tišini	
	Manj stikov s sodelavci, ki jim niso blizu	

se nadaljuje

Tabela 4: Delo od doma za introvertirane in ekstravertirane zaposlene (nad.)

	Introvertirani zaposleni	Ekstravertirani zaposleni
Prednosti dela od doma	Samota	
	Večja vidnost dela in možnosti za napredovanje	
Izzivi dela od doma	Izčrpavajoči skupinski videoklici	Tiho in statično okolje
	Odsotnost neverbalne komunikacije ustvarja disonanco	Pomanjkanje skupinskega dela
	Prisotnost motenj in hrupa družinskih članov (odsotnost primerne prostora za delo)	Pomanjkanje energije in fokusa za delo
	Ravnovesje med delovnimi in družinskimi obveznostmi	Pomanjkanje zunanje stimulacije
	Socialna izolacija – potreba po druženju (virtualno okolje ni spodbudno za globoke pogovore)	Pomanjkanje socialne interakcije in neformalnih pogovorov s sodelavci
		Pomanjkanje povratnih informacij in priznanj o opravljenem delu
		Odklop od elektronskih naprav
		Upravljanje z energijo in socialnimi interakcijami

Vir: Bubna (2020), Demeter (2020), Hall (2017), Baer, Jenkins & Barber (2016), Travers (2020), Sun, Harris & Vazire (2020), Gungl (2019), Cox (2019), Rodgers (2021), WorkBright (brez datuma), Turits (2020), Fu (2013), Di Risio (2021), Buckley (2020).

2.3 Vzpostavljane in ohranjanje virtualnih odnosov med zaposlenimi

Velika tehnološka podjetja, kjer je mogoče veliko delovnih nalog opraviti na daljavo, so se med prvimi preusmerila na delo od doma in se pri tem oprla na že obstoječe informacijsko komunikacijske tehnologije, kot so virtualne skupine za klepet (npr. Zoom, Trello, Slack, Tomates ipd.) in oddaljen dostop do pomembnih orodij (Hern, 2020). Politika fizične distance je pomembna za zaustavitev širjenja koronavirusa, vendar smo ljudje socialna bitja, zato iščemo načine prilagajanja in vzdrževanja družbene povezanosti, zlasti s pomočjo družbenih omrežij in platform, ki so na voljo. Ljudje so tako ustvarili veliko načinov, da ostanejo povezani na drugačen način, npr. zbiranje v spletnih klepetalnicah, spletni koncerti, spletne vadbene skupine, spletne karaoke, virtualni delovni prostori ipd. (Wright, 2020).

Virtualne komunikacije lahko zaposlenim od doma omogočijo ustvarjanje novih produktivnih odnosov in odpiranje novih prostorov intimnosti (Halford, 2005). Prav tako lahko zaposleni prek platform in tehnologije, ki omogoča komuniciranje, sodelavcem s pogostimi sporočili pokažejo, da so prisotni in tako ohranjajo svojo vidnost na daljavo (Taskin & Edwards, 2007). Vzdrževanje določene ravni socialne interakcije, sodelovanja in podpore je zelo pomembno za zaposlene, ki delajo od doma (Collins, Hislop & Cartwright, 2016), saj to vpliva tako na njihovo uspešnost kot tudi na uspešnost ostalih, ki delajo v pisarni (Windeler, Chudoba & Sundrup, 2017).

Vzpostavljane trdnih odnosov z zaposlenimi, redni individualni sestanki in ocene stresa lahko pomagajo pri ublažitvi občutka osamljenosti in izolacije, posebno v času izrednih razmer (Stone, Horan & Flaxman 2018). Ostati socialno povezani je ključnega pomena za duševno zdravje ljudi. To spoznanje je pomembno za podjetja in organizacije, saj **vzpostavitev virtualnih skupin** zaposlenih lahko pomembno vpliva na produktivnost. Zaposleni se morajo čim prej naučiti, kako sodelovati s pomočjo digitalnih orodij, ki so na voljo, ter ostati povezani preko družbenih omrežij. Potrebno je sprejemanje in prilagajanje novi normalnosti, skrb za fizično zdravje in zavedanje, da fizična distanca ne pomeni tudi socialne (Cooke, Wang & Bartram, 2019).

V času pandemije covid-19 krize je zelo pomembna tudi trdoživost, ki jo Mihelič in Aleksić (2018, str. 22) opredeljujeta kot »zmožnost obvladovanja, prilagajanja in hitrega okrevanja v neugodnih ali hitro spreminjajočih se situacijah«. Posamezniki se različno odzivamo in osmišljamo trenutno krizo, na našo trdoživost pa nedvomno vplivajo družbeno okolje, poklicni in institucionalni konteksti. Ker odnosi s sodelavci in njihova podpora pozitivno vplivajo na trdoživost posameznika ob soočanju s stisko, konflikti ali neuspehi, je dobro izvedeti, kako lahko organizacije omogočijo zaposlenim oblikovanje takšnih odnosov v virtualnem okolju, ki bodo krepili individualno in organizacijsko odpornost. Opredeliti je potrebno komunikacijska pričakovanja, ki vodijo zaposlene pri vzpostavljanju in vzdrževanju visokokakovostnih odnosov s sodelavci, tako da gojijo trdoživost kot skupnost, in izvedeti, kako prilagoditi poklicne norme, da lahko ugodijo takšnim komunikacijskim pričakovanjem (Cooke, Wang & Bartram, 2019).

Ključno vprašanje, ki se pojavlja v času zapiranja družbe in omejevanja stikov, je torej, kako graditi in ohranjati medosebne odnose med različnimi osebnostnimi tipi, ko zaposleni niso več združeni na delovnem mestu in posledično ne prihaja več do spontanov priložnostnih pogovorov. Ti so deli vsakdanjega delovnika in imajo neposreden vpliv na uspešnost zaposlenih, zato je potrebno izvedeti, kako lahko te ustvarimo virtualno, da lahko sodelavci nadaljujejo s socialno interakcijo pri delu od doma (Neeley, 2020).

Zaradi nezmožnosti skupnega druženja v fizičnih prostorih so podjetja pričela uporabljati **družbena omrežja** in različne komunikacijske platforme, da bi z virtualnimi družabnimi srečanji nadoknadili druženja, vzdrževali in vzpodbujali medsebojne socialne stike med zaposlenimi. Nove možnosti socializiranja omogočajo zaposlenim, da spoznajo člane svoje ekipe, ki delajo v tujini, se povežejo s sodelavci iz drugih oddelkov in področij poslovanja ter tako vzpostavijo socialne vezi tudi s tistimi, s katerimi prej niso imeli veliko interakcij.

Pred uveljavitvijo dela od doma so imeli zaposleni, ki so delali oddaljeno, pogosto težave z vključevanjem v ekipe, ki so bile skupaj v organizaciji in so zato zamudili vsa družabna srečanja. Zaradi masovnega dela od doma in **virtualne prisotnosti** sodelavcev pa so zaposleni, ki so že pred pandemijo covid-19 delali od doma, veliko bolj integrirani in povezani z ostalimi sodelavci (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

Različne komunikacijske platforme dajejo vodjem in zaposlenim priložnost, da redno preverjajo počutje članov ekipe in olajšajo povezovanje med njimi (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020). Potrebno je ugotoviti, kako pogosto in na kakšen način bi zaposleni želeli komunicirati ter katera platforma bi bila najboljša za komuniciranje in povezovanje zaposlenih v podjetju in bi omogočila uspešno oddaljeno timsko delo. Nekateri imajo raje stalna neposredna sporočila, drugi telefonske pogovore, tretji video konference prek Zoom-a ali Teams-ov, nekateri pa komuniciranje prek Vibra, WhatsAppa, Slack, Jive ali Yammer ipd. Pomembno je, da vodje spodbujajo vse vrste komunikacij, saj stiki v času dela od doma pomembno vplivajo na psihološko zdravje zaposlenih (Neeley, 2020).

Organizacije skušajo odsotnost priložnosti za pogovor s sodelavci v delovnem okolju omiliti npr. z izvajanjem rednih jutranjih srečanj, odmorov za kavo ali skupnih kosil, ki jih omogočajo platforme za **videokonference**, nekateri organizirajo mesečna srečanja, kjer spoznajo določen izdelek ali temo, nekatere organizacije so tudi ustanovile **spletne skupnosti**, ki zaposlenim omogočajo izmenjavo osebnih slik in zgodb ter stvari, ki jih vidijo, berejo in jih navdihujejo (Waldron & Schwartzberg, 2017). Tako lahko v podjetjih ohranjajo povezave med zaposlenimi, preverjajo počutje zaposlenih in razpravljajo o napredku delovnih nalog in izzivih, s katerimi se soočajo. Vsakodnevno jutranje srečanje predstavlja začetek novega delovnega dneva in pomembno vpliva na občutek pripadnosti ekipi. Številni so začeli izvajati tovrstna srečanja le zaradi spremembe delovnega okolja, so pa s tem ukrepom opazno izboljšali komunikacijo in koordinacijo med člani ekipe (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

Raziskave potrjujejo, da so lahko virtualni timi popolnoma enaki ekipam, ki so fizično skupaj v smislu zaupanja in sodelovanja. Potrebna je samo disciplina. Čeprav vodje ne vidijo, kaj delajo zaposleni, jih morajo opolnomočiti, jim dati naloge, preverjati rezultate dela in zaupati, da bodo delo naredili, kot so ga tudi doslej. Ne morejo spremljati procesa dela, lahko pa vidijo rezultate (Neeley, 2020).

Virtualni družabni dogodki so lahko tudi manj ugodni za komunikacijo in druženje, saj morajo vsi prisluhniti le eni osebi (če ne izkoristijo možnosti pogovora v več virtualnih sobah), veliko je tudi prekomernega govorjenja, izpadov internetnih povezav, zvoka ali slike. V pisarni je lahko hkrati potekalo več pogovorov, ljudje so se lahko prosto gibali in se pridruževali pogovorom, virtualno pa lahko poteka le en pogovor na enkrat. Zato zaposleni v večji meri uporabljajo dodatne platforme in družbena omrežja, ki jim omogočajo, da se med seboj osebno spoznajo, kar izboljša povezanost ekip. Preko družbenih omrežij nekateri zaposleni bolj sproščeno pokažejo svoje prave barve, npr. v smislu za humor. Prav tako v virtualnem okolju med sodelavci pogosto pride do izmenjav gif-ov in emoji-jev, smešnih videoposnetkov ter zapisov, ki jih pred delom od doma ne bi delili z ostalimi (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

Način vzpostavljanja in ohranjanja odnosov med zaposlenimi v času dela od doma ni odvisen samo od osebnosti posameznika, temveč se razlike v izbiri spletnih komunikacijskih metod

in komuniciranju kažejo tudi med različnimi generacijami. Rezultati študije (Sias, Pedersen, Gallagher & Kopaneva, 2012) so pokazali, da mlajši zaposleni (mlajši od 40 let – milenijci, gen Y in X) za komuniciranje pogosteje uporabljajo družbena omrežja in sporočanje prek SMS sporočil kot zaposleni iz starejših generacijskih skupin (starejši od 40 let). Mlajši nenazadnje preko družbenih omrežij komunicirajo med seboj tudi bolj kakovostno kot starejši, bolj pogosto se tudi poslužijo neposredne osebne interakcije s sodelavci kot starejši zaposleni. To kaže na to, da so zaposleni mlajših generacij bolj verjetno deležni družbene prisotnosti in se ukvarjajo s hiperpersonalno komunikacijo prek informacijsko komunikacijske tehnologije kot tisti izmed starejših generacij.

Nedvomno ima informacijsko komunikacijska tehnologija v času dela od doma ključno vlogo pri vzpostavljanju in ohranjanju (prijateljskih) medosebnih odnosov na delovnem mestu, saj omogoča osebno komunikacijo, s katero sodelavci pridobijo vpogled v osebnost in ozadje svojih sodelavcev, kar zadostuje za vzpostavljanje prijateljstva. Več časa, kot zaposleni delajo od doma, manj pomembna je osebnost za vzpostavitev prijateljstva na delovnem mestu. Pomanjkanje socialne prisotnosti lahko torej nekoliko ovira sposobnosti zaposlenih, da se učijo o osebnosti drug drugega ali pa to pomeni, da je osebnost ob daljšem delu od doma morda manj pomembna za vzpostavljanje odnosov.

Sias, Pedersen, Gallagher in Kopaneva (2012) so ugotovili, da imajo zaposleni najraje osebno komunikacijo, sledi telefonski klic, e-pošta in sporočila, ki so postali ključni za komunikacijo sodelavcev. Najnižje v hierarhiji komunikacijskih metod (glede pogostosti uporabe, kakovosti komunikacije in pomena za vzdrževanje odnosov) so bile pred pandemijo covid-19 videokonference, družabna omrežja in papirni dokumenti – te oblike komunikacije so v raziskavi za zaposlene igrale postransko in ne osrednjo vlogo pri komunikaciji s sodelavci in ohranjanju odnosov. Informacijsko komunikacijske tehnologije torej v normalnih razmerah pri vzdrževanju odnosov dopolnjujejo osebni pogovor, v času pandemije pa ga nadomeščajo in zmanjšujejo potrebo po fizični bližini z drugačnimi načini povezovanja.

Pri vzpostavljanju in ohranjanju medosebnih stikov ter pri vzpostavljanju učinkovitega oddaljenega dela je pomembna podpora organizacije. To lahko nudijo delodajalci zaposlenim tako, da jih povežejo s potencialnimi mentorji, ki imajo izkušnje z delom od doma oziroma z deljeno lokacijo dela. Povezovanje z drugimi, ki se soočajo z enako situacijo, komuniciranje, druženje ter izmenjevanje izkušenj in strategij za reševanje problemov, pa tudi ohranjanje zdravega življenjskega sloga, pomaga zaposlenim pri navajanju na delo od doma (Thulin, Vilhelmson & Johansson, 2019).

Čeprav je sprva prevladovala miselnost, da virtualnim stikom primanjkuje čustvene in afektivne vsebine osebne komunikacije, to še ne pomeni, da se čustva v stikih ne morejo pojaviti brez fizične bližine (Urry, 2007). Za razvoj zaupljivih odnosov je potrebna tudi prisotnost osebnih stikov, saj je virtualna interakcija in komunikacija le osiromašena oblika človeške komunikacije (Hardill & Green, 2003). Tehnologija lahko nadomešča osebno

komunikacijo (elektronska komunikacija zmanjša število osebnih stikov – uporaba interneta zmanjša čas, ki ga fizično ljudje preživijo z družino in prijatelji) (Gershuny, 2002), lahko jo nasprotno tudi dopolnjuje (elektronska komunikacija spodbuja osebne stike), lahko sploh ne vpliva na pogostost osebnih stikov, prav gotovo pa prinaša spremembe v naravi stikov med ljudmi ter časovne in prostorske spremembe v komunikaciji.

Lahko opazujemo, kako tehnologija vpliva na pogostost stikov in čas, porabljen za komunikacijo, saj so različni učinki interakcij za oba (Tillema, Dijst & Schwanen, 2010). Osebni stiki se zaradi tehnologije dokazano ne zmanjšujejo (Wang & Law, 2007), kar je povezano z bogastvom osebne komunikacije v primerjavi z drugimi načini interakcije (Urry, 2007). Pomen osebnih kontaktov se navadno povečuje z zmanjšanjem relacijske razdalje ali večje bližino. Na izbiro načina komunikacije vplivajo:

- relacijska razdalja med ljudmi (npr. SMS sporočila navadno pošiljamo ožjim družinskim članom in ne znancem ali poklicnim stikom) (Rivière & Licoppe, 2005);
- geografska razdalja (osebni stiki se z razdaljo zmanjšujejo, poveča se delež elektronske komunikacije prek interneta);
- vsebina komunikacije;
- nujnost komunikacije – ne glede na vrsto stika o nujnih zadevah pogosteje ljudje komunicirajo osebno ali preko telefona (Tillema, Dijst in Schwanen, 2010).

Druženje na družbenih omrežjih, kot so LinkedIn, Facebook in MySpace, je postalo priljubljen način za medsebojno povezovanje zaposlenih. Nekatera podjetja so vzpostavila **interna družbena omrežja**, da bi tako ustvarila občutek skupnosti med oddaljenimi zaposlenimi ter s tem nudila dodatno komunikacijsko orodje za izmenjavo informacij o strokovnem znanju. Znotraj podjetij so postali popularni tudi interni blogi in podkasti kot oblika sporočanja ciljev in pričakovanj vodstva (Haythornthwaite, 2005).

Posebno zaradi prispevkov zaposlenih (npr. podrobnosti o osebnem življenju, interesih, trenutnem razpoloženju ipd.) se sodelavci počutijo bolj povezani med seboj. Zavejo se čustvenega stanja svojih kolegov v kolektivu in poskrbijo za doseganje boljših rezultatov pri skupnem delu. Seveda je tu pomembna velikost skupine zaposlenih, saj ko je prisotnih več ljudi, ti manj sodelujejo med seboj. Vrsta informacij, ki jih delijo, pa je povezana z vrsto organizacije in odprtostjo za povezovanja. Mikroblogiranje ustvarja več priložnosti za izmenjavo priznanj, socialno podporo, ustvarjanje novih skupnih točk ter ustvarjanje in vzdrževanje občutka povezanosti z vsemi oddaljenimi zaposlenimi.

V kolikor je del ekipe zaposlenih v pisarni, drugi del pa dela od doma, je potrebno vso komunikacijo preseliti na splet, saj drugače oddaljeni sodelavci ne morejo slediti dogajanju in odločitvam v pisarni. Lokus nadzora in odločanja mora torej biti zunaj pisarne (Dullemond, Van Gameren, Storey & Van Deursen, 2013). Vsakršna interakcija med zaposlenimi je dobrodošla, saj socialna interakcija in deljenje razpoloženja vpliva na

duševno zdravje zaposlenih in posledično na doseganje boljših rezultatov (Baggio, Luisier & Vladescu, 2017).

Čas, ki ga zaposleni preživijo izven organizacije, je zelo pomemben. Dlje časa, ko zaposleni delajo od doma, bolj uporabljajo videokonference, saj je ta način komuniciranja najbolj podoben osebni interakciji tako glede komunikacijskega bogastva kot družbene prisotnosti. Sodelavci v kolektivu se lahko vidijo in slišijo ter med pogovorom posredujejo takojšnje povratne informacije. Videokonference tako pomagajo nadomestiti izgubljeno družbeno prisotnost, ko zaposleni ne morejo komunicirati iz oči v oči. Omogočanje videokonference zaposlenim lahko pomaga zaposlenim pri vzpostavljanju in ohranjanju prijateljstev na delovnem mestu, kadar je do fizične bližine in neposredne interakcije težko ali nemogoče dostopati. Ljudje imajo radi osebno interakcijo in jo potrebujejo, da vzpostavijo in ohranijo prijateljstva, vendar jim za sodelovanje ni treba delati v bližini. Zaposleni najdejo priložnosti za komunikacijo z ostalimi ne glede na to, ali delajo skupaj (Sias, Pedersen, Gallagher & Kopaneva, 2012).

Kljub razpoložljivosti naprednih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij pa še vedno obstajajo neločljivi učinki sodelovanja na daljavo. Na rezultate sodelovanja vplivajo dejavniki, kot so kultura, časovni pasovi, stil upravljanja in zaupanje med zaposlenimi, ki delajo od doma (Olson, Olson & Venolia, 2009).

2.3.1 Zaznana bližina

Uspešnost zaposlenih in posledično organizacije je povezana s stopnjo povezanosti med sodelavci v kolektivu in dobrih medosebnih odnosov. Na razvoj kakovostnih odnosov naj bi poleg podobnosti med zaposlenimi in njihovih osebnosti imela najpomembnejšo vlogo fizična bližina. Če je torej ta nujni predpogoj za vzpostavitev prijateljskih odnosov in je omejena na tradicionalna delovna okolja v pisarnah, bi lahko trend dela od doma in virtualnih pisarn v tem primeru slabo vplival na medosebne odnose v organizacijah (Sias & Cahill, 1998).

Dolgo je bilo znano, da se ljudje počutijo bližje tistim, ki so v njihovi fizični bližini (Fruchter, Bosch-Sijtsema & Ruohomäki, 2010), vendar se lahko razvijejo močne vezi in čustva bližine ne glede na prostorsko razdaljo. Pri tem igra komunikacijska tehnologija pomembno vlogo, saj so nove platforme in družbena omrežja povečala obseg in vrste povezav med fizično oddaljenimi ljudmi (Chayko, 2007). Pri vzpostavljanju odnosov prek virtualnih platform predstavlja glavni izziv povezanost med sodelavci. Zaradi pomanjkanja geografske in tudi fizične bližine so odnosi na daljavo bolj izpostavljeni nesporazumom (O'Leary, Wilson & Metiu, 2014). Računalniško posredovani komunikaciji primanjkuje družbenega konteksta, je bolj neosebna in usmerjena v opravljanje delovnih nalog, kar predstavlja oviro za razvoj odnosov (Sias & Cahill, 1998).

Več oddaljenega dela bi torej lahko pomenilo manj kakovostnih medosebnih odnosov na delovnem mestu, vendar pa danes lahko vidimo, da se odnosi vzpostavljajo in ohranjajo kljub tehnološkim omejitvam. Očitno spletne platforme in družbena omrežja, ki jih imamo danes, zmanjšujejo pomembnost fizične bližine pri razvoju medosebnih odnosov, odpirajo nove možnosti vzpostavljanja povezav med ljudmi in večajo polje povezav med njimi. Vedenje in tehnologija sta prepletena, saj komunikacijske platforme posredujejo izraznost in čustveno vsebino (Saunders, Rutkowski, van Genuchten, Vogel & Molina Orrega, 2011). Dlje časa kot zaposleni delajo od doma, večji je pomen skupnih delovnih nalog. Fizična bližina je tako najmanj pomemben dejavnik vzpostavljanja odnosov na delovnem mestu (Sias, Pedersen, Gallagher & Kopaneva, 2012).

Da bi razumeli paradoks, zakaj in kako se lahko na virtualnih platformah počutijo zaposleni bližje med seboj in razvijajo kakovostne odnose, čeprav so geografsko oddaljeni, znanstveniki opozarjajo na **koncept zaznane bližine**. Ta je opredeljen kot kognitivni in afektivni občutek relacijske bližine, ki prevlada nad objektivno, fizično bližino (O'Leary, Wilson & Metiu, 2014). Kognitivna komponenta zaznane bližine se nanaša na miselno oceno, kako blizu oziroma daleč se zdi sodelavec, čustvena pa nasprotno ni racionalna ocena, ampak je podvržena čustvom in občutkom (Wilson, Boyer O'Leary, Metiu & Jett, 2008). Vprašanje je torej, v kolikšni meri objektivna bližina predstavlja podlago za subjektivni občutek bližine.

Tradicionalno je bila razdalja v delovnih skupinah obravnavana objektivno in prostorsko, pri čemer so domnevali, da so vsi člani ekipe enako doživljali prostorsko razdaljo (O'Leary & Cummings, 2007). V nasprotju z dejansko bližino koncept zaznane bližine odpira možnost, da prostorske razdalje morda ne bodo doživljali enako vsi člani ekipe (Wilson, Boyer O'Leary, Metiu & Jett, 2008). Bistvenega pomena je narava odnosov in ne fizični prostor, v katerem ti potekajo ali mediji, preko katerih potekajo. Odnosi z oddaljenimi sodelavci so visoko simbolični, zato je subjektivno razumevanje bližine bolj pomembno pri gradnji kakovostnih delovnih odnosov v virtualnih okoljih (O'Leary, Wilson & Metiu, 2014).

Pri delu od doma torej delovnega okolja ne narekuje informacijsko komunikacijska tehnologija, ampak se ta virtualno razvije kot odziv na kombinacijo socialnih, psiholoških in fizičnih vidikov (Raffestin, 2012). To tudi pomeni, da je okolje komuniciranja podvrženo nenehnim spremembam, saj se tehnologija in njena uporaba hitro spreminjata, s tem pa tudi sam pomen razdalje in sodelovanja na daljavo (Mazmanian, Orlikowski & Yates, 2013). Ključno je, da delodajalci podprejo in vodijo zaposlene tako, da jih povezujejo in ohranjajo kakovost odnosov med njimi, četudi se člani ekipe ne vidijo več vsak dan.

Znanstveniki, ki preučujejo koncept zaznane bližine, poudarjajo, da sta za to odločilna dva dejavnika: komunikacija in identifikacija (Li, Ghosh & Nachmias, 2020). Seveda pa je potrebno na tem mestu razlikovati tudi med preferencami in izzivi pri delu med različnimi osebnostnimi tipi, saj ti drugače doživljajo delo od doma (Ferreira, 2020).

Potrebno je razlikovati med zaznano bližino in povezanostjo. Slednja je pojav na ravni skupine, ki zajema kolektivne vezi med člani, zaznana bližina pa se osredotoča na odnos med dvema osebama in naklonjenost, ki jo čutita drug do drugega (Mencel & May 2009). Koncept zaznane bližine je ustvarjen preko komunikacije, skupne identitete in simbolike. Občutek bližine s sodelavci ustvarijo zaposleni s skupno identiteto ter pogostim komuniciranjem, ki med drugim nakazuje njihovo zanesljivost, dostopnost, všečnost in neformalnost, kar tudi krepi njihovo skupno identiteto. Ko to storijo, zaznavanje bližine ni povezano z dejansko fizično razdaljo med sodelavci.

Komunikacija in skupna identiteta se medsebojno krepi, s tem pa se tudi krepi zaznana bližina. Torej ta ni neizogiben stranski produkt fizične razdalje, ampak je produkt zaznav ljudi, ki izhajajo iz njihovih socialnih interakcij in socialne interakcije te lahko tudi okrepijo (O'Leary, Wilson & Metiu, 2014). Ker je zaznana bližina zelo simbolična, ni le podlaga za delovanje, ampak je tudi potrditev identitete človeka kot povezanega, aktivnega, vedno vključenega udeleženca v svetu brez meja (Katz & Aakhus, 2002).

2.3.2 Pomen komunikacije

Zaznana bližina se razvije s pogosto komunikacijo in njeno simbolno vsebino, pa tudi s pomočjo skupne identitete, ki se ob tem razvije in nato tudi vpliva na nadaljnji potek in vsebino komunikacije (O'Leary, Wilson & Metiu, 2014). Slednja je simbol bližine, posebno, kadar je pogosta in se dotika tem skupnega interesa. Ustvarja skupni kontekst in občutek medosebne bližine, ki ne zahteva fizične prisotnosti (Ruis, Siebert-Evenstone, Pozen, Eagan & Schaffer, 2019). Vpliva na fizično in duševno zdravje, saj so slabi komunikacijski vzorci povezani z medosebnimi konflikti, nezadovoljstvom v odnosih in drugimi negativnimi posledicami.

Pomanjkanje komunikacije lahko povzroči težave v odnosih, izgubo službe, izobraževalne težave, izolacijo, višjo stopnjo samomorov in številne druge negativne učinke. Učinkovita komunikacija je zato ključnega pomena (Phutela, 2015). Ker je lahko pomensko zelo bogata in večplastna, je zelo pomembna pri ustvarjanju povezanosti med sodelavci v kolektivu. Posebno vrednost dobi, ko zaposleni niso fizično skupaj, saj jim preostane le nadzor nad tem, na kakšen način in kako pogosto bodo komunicirali med seboj. Ljudje lahko z drugimi delijo osebne informacije, sporočajo svojo predanost ekipi in skupnim ciljem in tako odkrivajo nove podlage za skupno identifikacijo.

O'Leary, Wilson in Metiu (2014) so ugotovili, da večina zaposlenih ni zaskrbljena zaradi vpliva objektivne razdalje med sodelavci na gradnjo njihovih službenih odnosov. Razdaljo med oddaljenimi sodelavci skušajo nadomestiti z bolj pogosto komunikacijo, več truda vložijo v vzpostavljjanje odnosov in skupno identiteto ter tako ustvarjajo nov kontekst, ki ne potrebuje fizične bližine. Včasih lahko to celo privede do občutka premalo (subjektivne) razdalje.

Ker je tehnologija edina, ki lahko v času pandemije covid-19 omogoči timsko sodelovanje, lahko ekipe, ki sledijo istemu komunikacijskemu vzorcu kot pred obveznim delom od doma, naletijo na težave. V času pandemije je postalo pomembnih veliko spletnih platform, ki omogočajo komunikacijo med zaposlenimi, zato je potrebno za učinkovito delo vzpostaviti nov vzorec komunikacije (Strong in drugi, 2014). Kot je bilo izpostavljeno, je **virtualna komunikacija** že po naravi neosebna in si jo je zlahka napačno razlagati, saj obstaja velik prostor za napake že v interpretaciji vsebine e-maila. Zaradi tega in zaradi omejitev tehnologije (npr. zahtevno je imeti skupinski pogovor, če hkrati govori več ljudi, med virtualnimi pijačami po službi pa je nemogoče prehajati med skupinami) je potrebno prilagoditi komunikacijski slog, pogostost in dolžino komunikacije. Te omejitve predstavljajo izziv za nemoteno komunikacijo, lahko povzročijo manjšo učinkovitost in negativna čustva s strani uporabnikov platform (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

Pogosta, kratka, vsebinska in interaktivna komunikacija v času dela od doma lahko pozitivno vpliva na zaznano bližino, saj poveča kognitivno opaznost, povezanost in vključenost zaposlenih, zmanjša negotovosti in pomaga posamezniku, da si lahko predstavlja kontekst svojega kolega (Hinds & Cramton, 2014). Pogosta komunikacija je pomembna posebno v času pandemije covid-19, saj zaposlenim da vedeti, kako se njihovi kolegi spopadajo z negotovostjo ter ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem v času dela od doma. Poleg tega takšna komunikacija lahko pomaga pri izmenjavi informacij o spremembah in praksah, ki se dogajajo na institucionalni ravni glede pandemije in s tem zmanjšujejo dvomnost (Li, Ghosh & Nachmias, 2020).

Čeprav je komunikacija sama po sebi simbolična, je njeno simbolno bistvo še posebej pomembno pri posredovanih interakcijah, kjer nenehno (zavestno ali nezavedno) posredujemo simbole, kako blizu smo svojim kolegom (O'Leary, Wilson & Metiu, 2014). Komunikacija zaposlenih je pri delu od doma ključna, saj lahko tako na različne načine poskrbijo, da vzpostavijo oddaljeno prisotnost ter poskrbijo, da je njihovo mnenje slišano in upoštevano. Cilj vsakega zaposlenega, ki dela od doma, je preprečiti videz nedosegljivosti, zato je najboljša strategija komuniciranja prekomerna komunikacija. Pomembno je, da oddaljeni sodelavci sporočajo ostalim o opravljenih aktivnostih, ki bi jih bilo sicer mogoče zlahka opaziti, ko so sodelavci bili skupaj v pisarni. Poleg tega pa s pogosto komunikacijo tudi opozarjajo nase in ostale obveščajo o svoji razpoložljivosti. Dodatna komunikacija sicer lahko tudi moti delovni ritem in proces dela, vendar so te motnje in prekinitve med delom vsekakor manjše kot motnje v pisarni (Mark, Gonzalez & Harris, 2005).

Komunikacija je proces, ki se spreminja z okoliščinami in lahko niha glede na potrebe posameznika. Pomanjkanje komunikacijskih veščin pri posameznikih pa lahko vodi do težav, kot je tudi težje vzpostavljanje medosebnih odnosov. Na način interakcije posameznikov z ostalimi sodelavci in na izbiro komunikacijskega vzorca vpliva njihova osebnost (Shelef, Fruchter, Mann & Yacobi, 2014). Različni osebnostni tipi razmišljajo, komunicirajo in se vedejo drugače (Lazaridès, Bélanger & Sabourin, 2010), zato je

pomembno razumevanje, kako osebnostni tipi pri delu od doma različno uporabljajo komunikacijske veščine. To védenje lahko olajša komunikacijo in interakcije med različnimi tipi ljudi, izboljša osebno razumevanje kolegov ter poveča strpnost med zaposlenimi (Cox, 2019).

Raziskave so pokazale, da introvertirani posamezniki uporabljajo jezik in stil komunikacije drugače kot ekstravertirani. Introvertirani uporabljajo bolj konkreten jezik, ekstravertirani pa bolj abstrakten jezik. Ti imajo tudi višjo stopnjo abstraktne interpretacije in argumentacije konfliktov, introvertirani pa se v večji meri osredotočajo na konkretna dejstva in konstruktiven diskurz (Beukeboom, Tanis & Vermeulen, 2013). Ugotovljeno je bilo, da čeprav so introvertirani posamezniki enako dobri pri neverbalnem dekodiranju, to za njih postane težje ob prisotnosti zahtev večopravilnosti (Lieberman & Rosenthal, 2001). Način komunikacije je torej lahko odločilni dejavnik v temeljih uspeha ali neuspeha v družbenem svetu. Je bistvena veščina za dobro počutje in srečo tako na individualni kot na kolektivni ravni (Cochet & Byrne, 2016).

Komunikacija podjetja kot celote je zelo pomembna za ohranjanje vključenosti zaposlenih, ki delajo od doma. Posebno pozornost morajo komuniciranju in gradnji odnosov v času pandemije covid-19 nameniti vodje. Vodenje, komuniciranje kulture podjetja in motiviranje skupin zaposlenih na daljavo je zelo težko, zato morajo vodje:

- Poskrbeti, da člani ekipe nenehno čutijo, da vedo, kaj se dogaja na organizacijski ravni. Potrebni so kratki in pogosti stiki ter več deljenja informacij z zaposlenimi o vsakodnevnem dogajanju, ki nadomestijo interakcije, ki bi se tradicionalno dogajale na hodniku ali v času odmora (Derven, 2007). Zanesljiva komunikacija je ključna za ohranitev zaupanja med podjetjem in zaposlenim, ki dela od doma ter njegovo produktivnost (Maduka, Edwards, Greenwood, Osborne & Babatunde, 2018).
- Poskrbeti, da se zaposleni počutijo varno, saj bodo med obdobjem pandemije ljudje občutili tudi stres glede ciljev, prihodkov in drugih rezultatov.
- Poskrbeti, da se zaposleni počutijo enakovredne med seboj, da imajo vsi enak dostop do vodje v času dela od doma, tudi za individualna srečanja (Neeley, 2020). Povezanost z vodjo lahko prepreči občutek izoliranosti in ohrani osredotočenost zaposlenih na strateške cilje podjetja (Sundin, 2010).
- Med vodenjem sestankov poskrbeti za vključenost vseh zaposlenih ter za uravnoteženje časa med zaposlenimi, da se tako vsi počutijo videne in slišane (Neeley, 2020).
- Poskrbeti za povratne informacije o delu, saj pomembno vplivajo na vključenost zaposlenih, ki delajo od doma (Maduka, Edwards, Greenwood, Osborne & Babatunde, 2018).
- Poskrbeti, da zaposleni vedo, da je njihovo delo opaženo in je ključnega pomena za skupinske napore (Derven, 2007).

Organizacijska komunikacija je gonilna sila poslovne uspešnosti in se razvija v dinamičnem svetu, kjer je na voljo veliko novih tehnologij (Gay, Mahoney & Graves, 2005).

Učinkovita interna komunikacija je zato bistvena za uspešnost poslovanja, upravljanje organizacijskih sprememb in motiviranja zaposlenih (Harris & Nelson, 2019). Prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu, k njihovi morali, produktivnosti, zavzetosti, zaupanju in učenju. Izboljšuje tudi komunikacijsko klimo, medosebne odnose ter povečuje kakovost in dobiček.

Z vzpostavljanjem tesnih odnosov medosebne komunikacije med podrejenimi in vodji se lahko dejavnost v organizaciji dolgoročno izboljša. Komunikacija tudi vpliva na dožemanje zaposlenih o pomenu medosebnih odnosov, saj so v eni od raziskav ugotovili, da zaposleni, ki ne komunicirajo učinkovito, tudi medsebojnim odnosom ne dajejo velikega pomena. Odprta komunikacija je med zaposlenimi zato zelo pomembna, saj pomaga pri oblikovanju boljših medosebnih in poklicnih odnosov, posledično pa so tudi zaposleni podjetju bolj zvesti (Mitrofan & Bulborea, 2013).

2.3.3 Pomen identifikacije s sodelavci

Identifikacija je skupaj s komunikacijo osrednji proces pri razvoju zaznane bližine (Wilson, Boyer O'Leary, Metiu & Jett, 2008). **Identifikacija** oziroma skupna identiteta je postopek samokategorizacije glede na druge posameznike, ki ga omogoča zavedanje neke skupne točke (npr. občutek pripadnosti isti družbeni skupini, skupni interesi, cilji ali izkušnje ipd.) (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Sodelavci so si med seboj različni, ko pa se združijo njihovi interesi, se med seboj poistovetijo in delijo skupno identiteto. To jih zbliža in zmanjša negotovost glede dejanj drugega in spodbudi pozitivne prispevke posameznikov (Wilson, Boyer O'Leary, Metiu & Jett, 2008). Občutek skupne identitete lahko temelji na različnih demografskih dejavnikih, kot so npr. starost, spol, rasa, narodnost, izobrazba, poleg teh pa najbolj vplivajo na identifikacijo vrednote, zavzetost za delo in predanost podjetju (O'Leary, Wilson & Metiu, 2014). Bolj kot se ljudje identificirajo z isto socialno kategorijo, večje je njihovo dožemanje bližine drugega. Ko si delijo neko skupno izkušnjo ali pripadnost skupini, bodo med seboj projicirali tudi značilnosti, zaradi katerih je njihovo vedenje videti bolj predvidljivo in razumljivo (Cramton, 2001).

Ugotovitve kažejo, da se lahko tako med sodelavci v pisarni kot tudi tistimi, ki delajo od doma, vzpostavijo enako tesni odnosi, nivo skupne identitete in zaznane bližine (Walther, 2011). Tehnologija in njena uporaba spreminjata naravo samega dela in reorganizirata organizacijske odnose (Orlikowski, 2000). To pomeni, da imajo informacije in informacijski sistemi visoko simbolno vrednost, ker omogočajo konstrukcijo identitet, koordinacijo odnosov in uveljavljanje smiselnih procesov (Feldman & March, 1981). Pomemben del osmišljanja in identifikacije so predstavitve, ki jih ljudje oblikujejo o svojih sodelavcih, ki delajo od doma. Taki odnosi so po definiciji simbolični, saj sodelavci med seboj nimajo neposrednega stika (O'Leary, Wilson & Metiu, 2014).

Delo od doma je pogosto polno negotovosti in povečanega potenciala za dvoumnost in napačne interpretacije (Cramton, 2002), toda skupna identiteta lahko ustvari psihološko vez

med oddaljenimi kolegi (Hinds & Mortensen, 2005). Te psihološke vezi so osnova za močnejše, bolj kakovostne odnose, kar je ključno za razumevanje razdalje in bližine (O'Leary, Wilson & Metiu, 2014). Ko so zaposleni mnjenja, da njihovi oddaljeni sodelavci pripadajo podobnim kategorijam kot oni sami (npr. matere, ki skušajo delati od doma med pandemijo covid-19), se nagibajo k razvoju skupnih ciljev (npr. spreminjanje določenega problema) in s tem k skupni identiteti, ki lahko poveča njihovo zaznano bližino.

V procesu izmenjave skupnih točk med zaposlenimi je dobrodošlo, da se na konstruktiven način izraža tako pozitivna kot negativna čustva, ki jih posamezniki doživljajo v času krize (npr. hvaležnost za zdravje) (Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer & Dutton, 2013). Čeprav so čustva in naklonjenost pomembni za oblikovanje vseh kritičnih organizacijskih vedenj rezultatov (Barsade & Gibson, 2007), niso vsa podjetja dovzetna za to, da zaposleni med seboj izražajo čustva. Posebno med krizno situacijo, kot je pandemija covid-19, pa je pomembno pristno izražanje čustev, saj to lahko pripomore k razumevanju izredne situacije izbruha pandemije (Heaphy, 2017).

Spremembe v načinu dela in delovnega okolja prinašajo poleg tehničnih in delovnih izzivov tudi posledice za družbene in organizacijske odnose. Ti lahko postanejo neuravnoteženi, ko se plačano delo preseli v dom zaposlenih, ki je tradicionalno področje družine (Tietze & Musson, 2010). Študije primerov kažejo, da sta tako poklicna kot zasebna identiteta na preizkušnji, ko organizacije in delo presežejo meje družinskega okolja (Tietze & Musson, 2005). Srečanje teh dveh svetov lahko povzroči konflikt znotraj posameznikov in protislovje, zlasti za identiteto ljudi, ki preidejo iz polnega delovnega časa v pisarni v polni delovni čas doma (npr. kako se posameznik opredeli kot vodja oziroma sodelavec in kako se opredeli kot član gospodinjstva oziroma oče) (Tietze, 2005). Socialne in poklicne klasifikacije posameznikom omogočajo, da se v svojem družbenem okolju opredelijo in ustvarijo identiteto, ki jo lahko oblikujejo, popravljajo, vzdržujejo ali krepijo glede na spremembe v odnosih in kontekstih (Burr, 2015). Cilj je ustvariti občutek skladnosti in posebnosti v odnosu z drugimi ljudmi in konteksti (Beech, 2008).

Koncept ustvarjanja identitete lahko razloži napetosti, ki jih posamezniki doživljajo zlasti v prehodnih in preobrazbenih okoliščinah, kot je tudi čas pandemije covid-19. Prehod iz pisarniškega dela na delno ali stalno delo od doma je več kot le fizična poteza v lokaciji dela. Ta sprememba namreč postavlja zaposlene v kulturno drugačno okolje, pri čemer se lahko pojavijo vprašanja identitete, kot so, »kdo so«, »kako ravnati«, »kam spadajo« (npr. kot vesten in predan zaposleni bi želel biti čim bolj viden in na voljo sodelavcem, kot mati oziroma oče, pa se zaposleni vidi kot osebo, ki preživlja družino z delom v službi in se ob vrnitvi domov ukvarja z otroki).

Delo od doma posameznikom odvzame te vzorce vedenja in pomene, ki so jih povezovali z definicijami in izkušnjami v teh vlogah ter od njih zahteva, da ponovno vzpostavijo stabilen občutek jaza (Tietze & Musson, 2010). Če se delavci ne morejo uspešno prilagoditi načinu dela od doma, lahko trpijo zaradi slabših delovnih dosežkov, nižje motivacije in osebnega

zadovoljstva z delom (Koehne, Shih & Olson, 2012). Konflikt lahko na koncu pri nekaterih privede do zavrnitve dela od doma in vrnitve na tradicionalne delovne ure in lokacijo (če je to mogoče), drugi se prilagodijo in v luči nove izkušnje dela od doma odkrijejo nove vidike svoje identitete in možnosti, kdo bi lahko bili, vzpostavijo nove rutine in prakse. Tretjim pa delo od doma ne predstavlja težav, v njem uživajo in se uspešno znajdejo v novem delovno-domačem okolju – taki imajo tudi najbolj pozitivno izkušnjo dela od doma.

V vsakem primeru se morajo zaposleni na novo identificirati in vzpostaviti ravnotežje z iskanjem praktičnih rešitev za selitev dela v domače okolje. To vključuje razvoj določenih rutin in praks tako v njihovih delovnih nalogah kot tudi v domačih obveznostih in odnosih. Vzpostavitev dela od doma torej zahteva spremembe v identiteti zaposlenih, njihovih navadah, vedenju in vrednotah. Vse to vpliva na izkušnje in doživljanje dela od doma ter na njihovo pripravljenost na nadaljnje delo (in življenje) od doma. Pomeni, ki jih posamezniki pripisujejo svojemu delu, svojim domovom in svojim »jaz-om« niso stabilni ali dani vnaprej. Sami dajejo smisel temu načinu dela v luči njihovih življenj in izkušenj. Z organizacijskega vidika zato na tak način dela ne bi smeli gledati zgolj kot na tehnično-racionalni projekt, ampak tudi kot čustveno, vrednostno podprto iniciativnost, ki sproži vprašanja identitete, kar lahko potencialno spremeni posameznikovo zavezanost k organizaciji (Tietze & Musson, 2010).

2.4 Pripadnost in identifikacija zaposlenih s podjetjem v času dela od doma

Tako kot se zaposleni identificirajo s sodelavci in se med seboj povezujejo, se lahko poistovetijo tudi s podjetjem, v katerem delajo in čutijo večjo pripadnost. Učinkovitost in odprtost komunikacije, sodelovanje med zaposlenimi in stopnja zadovoljstva z delovnimi nalogami in izzivi na delovnem mestu vplivajo na splošno zadovoljstvo pri delu, to pa posledično tudi na raven posameznikove identifikacije z organizacijo (Stringer, 2006). Vsako organizacijo bi lahko opisali kot sistem nevidnih povezav med ljudmi, ki jih tvorijo medosebni odnosi (Stam, 2014). Ti lahko vplivajo na uspešnost opravljanja delovnih nalog, na občutek ponosa in pripadnosti podjetju (Jurečič, 2012). Večja je tudi zvestoba in zanimanje zaposlenih za delo in organizacijo (Management study guide, brez datuma).

Kakovostni medosebni odnosi torej pripomorejo k občutku pripadnosti podjetju, hkrati pa tudi občutek pripadnosti vpliva na razvoj kakovostnih odnosov med zaposlenimi, tudi v času dela od doma. Zaposleni torej niso zavezani le organizacijam, temveč predvsem ljudem v organizacijah, ki so del njihove socialne mreže, vplivajo na njihovo vedenje in občutek pripadnosti organizaciji. **Socialna mreža** se krepi z redno interakcijo s sodelavci in gradnjo odnosov med njimi, česar pa vodje ne morejo zlahka oblikovati (Moynihan & Pandey, 2008).

Na pripadnost posameznika organizaciji pomembno vpliva tudi kvaliteta odnosa med zaposlenim in vodjo. Če je kvaliteta odnosa z vodjo slaba, so zaposleni le površno povezani z organizacijo, v delovne naloge vložijo manj truda, kot bi ga sicer. Zaradi tega je bolj verjetno, da bodo nezadovoljni na delovnem mestu in odtujeni, obstaja večja verjetnost za

izgorelost, absentizem in fluktuacijo delavca (Kahn, 1998). Zaposleni, ki imajo v času normalnih razmer možnost delati od doma, so v primerjavi z zaposlenimi, ki morajo delati v pisarnah, tudi bolj zadovoljni, produktivni ter pripadni podjetju (Bloom, 2014).

Čeprav so značilnosti in pogoji dela ter medosebni odnosi pomembni vidiki zavzetosti zaposlenih, se lahko navezanost na organizacijo razvije tudi zaradi opravljanja dela, ki posamezniku nudi osebno zadovoljstvo in ima zanj veliko vrednost, saj z delom izpolnjuje pomembne vrednote. Zato je pomembno, da imajo organizacije jasno opredeljeno poslanstvo, vizijo in vrednost, ki jo prinašajo različnim deležnikom s svojim delovanjem ter zaposlenim sporočajo koristi izpolnjevanja poslanstva podjetja tako, da jim delo prinaša osebno zadovoljstvo. Pri tem se je potrebno osredotočiti tako na posameznikove vrednote kot na vrednote organizacije. Skladnost vrednot posameznika z vrednotami organizacije bo vplivala na večjo identifikacijo posameznika z organizacijo in željo, da tam tudi ostane na dolgi rok (Moynihan & Pandey, 2008).

Zavezanost organizaciji in identifikacijo s podjetjem lahko organizacije tudi v času dela od doma spodbujajo tako, da zaposlijo posameznike, ki se močno ujemajo z organizacijo in njenimi vrednotami, poleg tega pa jasno komunicirajo vrednost poslanstva organizacije in jasno opredelijo vlogo, ki jo imajo zaposleni pri doseganju tega poslanstva. Poleg tega lahko pripadnost zaposlenih organizacije okrepijo tako, da prisluhnejo svojim zaposlenim in spremenijo organizacijske vrednote tako, da bodo skladne z vrednotami zaposlenih.

Pomembno pri tem je tudi spodbujanje socialnih omrežij znotraj organizacij in sodelovanja med zaposlenimi, kar zmanjšuje fluktuacijo (npr. vzpostavitev programa mentorstva, ustvarjanje posebnih dogodkov za nove zaposlene, spodbujanje neformalnih druženj in interakcij med zaposlenimi ipd.). Omrežja so družbeni prostor, v katerem se vzpostavljajo odnosi in razvija navezanost med zaposlenimi in organizacijo. Pomembno je vedeti, kako nastajajo socialna omrežja znotraj podjetja, kaj jih vzdržuje in zakaj vplivajo na posameznikovo vedenje. Vezi, ki jih zaposleni ustvarijo med seboj med skupnim delom, so torej tiste, ki so ključne za pripadnost posameznika organizaciji tudi v času dela od doma (Moynihan & Pandey, 2008).

Raziskave so ob koncu 20. stoletja navajale, da ko sodelavci niso več skupaj na delovnem mestu in med njimi ne prihaja do veliko interakcij, se posledično tudi manjša njihova identificiranost z organizacijo (Stohl, 1995). Da bi se zaposleni čim bolj identificirali s podjetjem v času dela od doma, je pomembno, da so vključeni v različne procese in odločitve znotraj podjetja. S tem se poveča osebna zavzetost posameznika, ki se nanaša na njegovo fizično, kognitivno in čustveno udejstvovanje in vedenje med izpolnjevanjem delovnih nalog (Simpson, 2009). Fizična komponenta zavzetosti se nanaša na visoko raven energije in duševne fleksibilnosti med delom, pripravljenosti vložiti dodaten napor v svoje delo in vztrajanje ob pojavu težav. Čustvena komponenta vključuje močno predanost pri delu, občutek vrednosti, zanimanja, samozavesti in izziva. Kognitivna komponenta pa se nanaša

na to, da je zaposleni popolnoma osredotočen in poglobljen v delo (Rothman & Baumann, 2014).

Pripadnost in zvestoba zaposlenih je pomembna za uspeh vsake organizacije. Allen in Meyer (1990) sta opredelila različne vrste lojalnosti glede na psihološko stanje, ki zaposlenega veže na organizacijo: afektivno, kalkulatивно in normativno zavzetost zaposlenih. Afektivna zavezanost se nanaša na čustveno navezanost na organizacijo in željo po nadaljevanju odnosa z delodajalcem, kalkulatívna zavezanost na stroške, ki jih zaposleni povezujejo z odhodom iz organizacije, normativna zavezanost pa na občutke (moralne) dolžnosti zaposlenih, da morajo ostati v organizaciji. Ugotovljeno je bilo, da tisti zaposleni, ki so bolj naklonjeni vzpostavljanju odnosov s sodelavci v kolektivu, tudi bolj verjetno postanejo zvesti organizaciji, kot tisti, ki niso. Izražajo torej večjo afektivno in normativno zavezanost organizaciji. Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na lojalnost in pripadnost podjetju, pa je seveda afektivna zavezanost (Bloemer & Odekerken-Schröder, 2006). Nedvomno je torej gradnja osebnih odnosov med zaposlenimi v času dela od doma ključnega pomena tudi za pripadnost in identifikacijo s podjetjem.

3 RAZISKAVA

V nadaljevanju je predstavljen empirični del magistrske naloge, kjer so opredeljeni cilji, raziskovalna vprašanja, metodologija dela z opisanim potekom raziskovanja in analiziranja ter predstavitev kategorij in primerjava ugotovitev po posameznih vprašanjih za introvertirane in ekstravertirane zaposlene.

3.1 Cilji raziskave in raziskovalna vprašanja

Cilji raziskave so bili analizirati izkušnje oziroma stališča zaposlenih, ki delajo od doma, s poudarkom na potencialnih podobnostih oziroma razlikah med introvertiranimi in ekstravertiranimi osebami, ugotoviti, kako vzpostavljajo in ohranjajo povezanost ter občutek medsebojne bližine. Raziskati, kako delo od doma v času pandemije doživljajo introvertirane in ekstravertirane osebe, izpostaviti prednosti in slabosti dela od doma za oba osebnostna tipa ljudi, ugotoviti ali med introvertiranimi in ekstravertiranimi zaposlenimi obstajajo podobnosti oziroma razlike v doživljanju odnosov s sodelavci v času dela od doma, dodatno pa tudi, kako to vpliva na njihov občutek pripadnosti podjetju. Nenazadnje je cilj predstaviti dobre prakse virtualnega povezovanja in možnosti za izboljšavo vzpostavljanja in ohranjanja povezanosti med zaposlenimi v času dela od doma. Okvir za izvedbo empiričnega dela magistrske naloge so bila naslednja raziskovalna vprašanja:

- S katerimi izzivi se introvertirani in ekstravertirani zaposleni srečujejo pri delu od doma?
- Kakšna so stališča zaposlenih v zvezi z gradnjo odnosov s sodelavci pri delu od doma?
- Kako doživljajo delo od doma in gradnjo odnosov s sodelavci introvertirani in kako ekstravertirani zaposleni?

3.2 Metodologija

Za pridobivanje, analizo in interpretacijo podatkov, ki bi odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja, je bila izbrana kvalitativna raziskovalna metoda – fokusna skupina. S pomočjo te se preko skupinske diskusije lahko dobi poglobljen vpogled v temo, ki je predmet raziskave (Klemenčič & Hlebec, 2007). Metoda fokusne skupine je prilagodljiva, poceni, v relativno kratkem času pa omogoči pridobitev velike količine kvalitativnih podatkov. Omogoča globlje spoznavanje podobnosti in razlik med udeleženci ter izkušenj in stališč, ki se razvijejo na podlagi njihove interakcije (Krueger & Casey, 2014).

Pri kvalitativni metodi so za raziskovanje pojava najprimernejša vprašanja odprtega tipa, saj na ta način lahko raziskovalec dobi bolj poglobljene odgovore, kot pa samo potrditvene. Vnaprej pripravljena vprašanja, ki so bila podlaga za diskusijo znotraj fokusne skupine, so bila ontološka, saj so zajela realnosti in izkušnje udeležencev (Saldana, 2021). Ker je bil namen raziskave preučevanje pojava, ki ga je skupina ljudi izkusila neposredno oziroma ga še doživlja in se je od udeležencev fokusne skupine pričakovalo, da bodo delili svoje izkušnje in mnenja o izkušnji, je bil najprimernejši pristop h kvalitativni analizi fenomenološki pristop (Adu, 2019).

Podkategorija kvalitativne analize je kvalitativno kodiranje, ki pomeni sistematičen, subjektiven in transparenten proces zmanjševanja podatkov na smiselne in verodostojne koncepte, ki ustrezno predstavljajo podatke ter naslavlja raziskovalna vprašanja (Adu, 2016). Kodiranje je proces, pri katerem se najprej v transkriptu prepozna in označi pomembnejše dele podatkov oziroma empirične kazalnike, ki pomagajo nasloviti raziskovalna vprašanja in namen fokusne skupine. Ti empirični kazalniki so lahko eksplicitni (zlahka jih najdemo v podatkih, njihova nadaljnja interpretacija pomena ni potrebna) ali implicitni (pomembne informacije so skrite v podatkih). Označene pomembne informacije se nadalje zaznamuje s kodo, ki se opredeli na podlagi opisa pomembnih informacij (pri eksplicitnih kazalnikih) oziroma se kodo opredeli glede na to, kako raziskovalec interpretira informacije skrite v podatkih (pri implicitnih kazalnikih). Kode so torej koncepti, oznake, ki jih damo pomembnim informacijam, ki smo jih prepoznali v podatkih (Adu, 2019).

Glede na izbrani fenomenološki pristop sem pri analiziranju transkripta fokusne skupine sledila naslednjim korakom kodiranja in analiziranja podatkov (Adu, 2019):

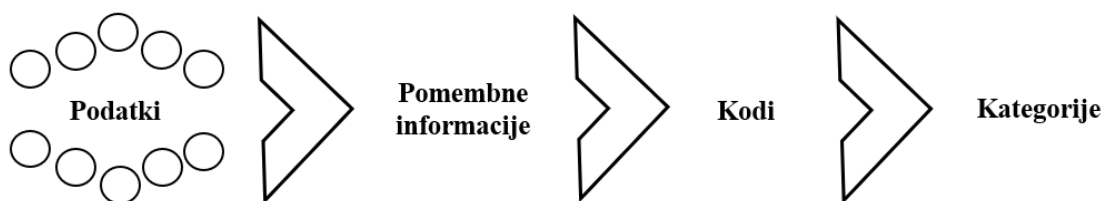
1. opuščanje vnaprejšnjih idej (zavedanje ter omejevanje vpliva pristranskosti, prepričanj, ozadja, interesov in filozofske paradigme raziskovalca);
2. pregled transkripta obeh fokusnih skupin;
3. določanje primerne strategije kodiranja;
4. določanje sidrskih kodov za različna raziskovalna vprašanja;
5. označevanje relevantnih informacij, delov ali odlomkov besedila v transkriptu ter določanje kodov, ki strnejo informacijo, ne da bi pri tem izgubila pomen;

6. določanje primerne strategije kategoriziranja kodov ter ustvarjanje kategorij oziroma tem na podlagi zbranih kodov, ki predstavljajo izkušnje udeležencev;
7. predstavljanje kategorij z upoštevanjem obravnavane tematike, namena študije in raziskovalnih vprašanj.

Pri kodiranju podatkov sem glede na naravo vprašanj in vsebino zbranih podatkov znotraj vsake fokusne skupine uporabila deskriptivno in interpretativno strategijo kodiranja. Deskriptivna strategija je bila uporabljena pri kodiranju informacij večine asociacijskih in odprtih vprašanj, saj so podatki za kodiranje bili zlahka dostopni. Udeleženci fokusne skupine so opisovali svoje izkušnje, občutke, dogodke in vedenja, kjer ni bilo potrebne dodatne interpretacije in umeščanja v kontekst. Z opisno strategijo kodiranja so podatki strnjeni in predstavljeni taki, kot so ter zato tudi manj podvrženi pristranskosti raziskovalca. Poleg opisne strategije je bila mestoma uporabljena tudi interpretativna strategija kodiranja. Nekatero pomembno informacijo so bile skrite v podatkih, zato je bilo potrebno interpretirati pomen kompleksnejše vsebine, identificirati empirične kazalnike in ustvariti kode na podlagi razumevanja informacij. Pri tej kodirni strategiji obstaja večja verjetnost, da pristranskost raziskovalca vpliva na njegovo interpretacijo podatkov, empirični kazalnik pa lahko nakazuje tudi na drugačen pomen, kot ga je raziskovalec opredelil (Adu, 2019).

Pri razvrščanju kodov v kategorije sem uporabila individualno strategijo razvrščanja. Najprej sem zbrala vse kode po vrsti, kot so si sledili v obeh transkriptih. Nato sem kode razvrstila po abecedi in iste kode združila skupaj ter poleg v oklepaj zapisala frekvenco. Zatem sem razvrstila združene kode po frekvenci pojavljanja od najpomembnejšega do najmanj pomembnega ter nabor združenih kodov, ki so imeli skupno točko združila v kategorijo. Kategorijam oziroma temam sem nato pripisala oznako, ki je zajela vse združene kode in celostno predstavlja izkušnje udeležencev. Na sliki 2 je prikazan postopek zmanjševanja kvalitativnih podatkov.

Slika 2: Postopek zmanjševanja kvalitativnih podatkov



Prirejeno po Adu (2019).

3.3 Oblikovanje vprašalnika in izvedba fokusnih skupin

Pred izvedbo fokusne skupine so udeleženci rešili osebni vprašalnik, s katerim sem določila, v kolikšni meri izražajo stopnjo ekstraverzije oziroma introverzije in katera od teh

prevladuje. Vprašalnik sem oblikovala s pomočjo vsebine osebnostnih testov, ki so dostopni prek spleta (PsychTests, Psychologies, IDEAS.TED.COM, Introvert, dear, Psychology Today). Vseboval je predstavitev teme magistrske naloge ter izjavo avtorice o zaupnosti in anonimnosti pridobljenih podatkov. Vsak, ki je izpolnil vprašalnik, si je izbral psevdonim, ki je bil kasneje tudi uporabljen pri pisanju transkripta, poleg tega je bilo potrebno označiti spol udeleženca, napisati letnik rojstva in starost ter strokovni naziv v podjetju. Vprašalnik je bil sestavljen iz 54 trditev, za katere so morali udeleženci raziskave presoditi, v kolikšni meri posamezna trditev velja zanje po lestvici od 1 do 7 (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se bolj ne strinjam kot strinjam, 4 – se niti ne strinjam, nisi se strinjam, 5 – se bolj strinjam kot ne strinjam, 6 – se strinjam, 7 – popolnoma se strinjam). Naprošeni so bili, da rangirajo iskreno in se izogibajo možnosti »se niti ne strinjam niti se strinjam«, saj ta nakazuje neopredeljenost do trditve oziroma ne umešča posameznika na nobeno stran kontinuuma.

Poleg osebnostnega vprašalnika sem med načrtovanjem fokusne skupine oblikovala tudi vprašanja za udeležence, ki so podrobneje naslavljala raziskovalna vprašanja, opredeljena v točki 3.1. Vprašanja sem razdelila na tri sklope glede na tri raziskovalna vprašanja (vprašalnik se nahaja med prilogami). Vsak sklop se je pričel z enim ali več stavki, ki so jih morali udeleženci dopolniti z asociacijami in so bili iztočnica za nadaljnjo poglobljeno razpravo z nekaj odprtimi vprašanji. V dveh sklopih sta se pojavili tudi vprašanja zaprtega tipa, ki sta zahtevali kratek odgovor za nadaljevanje razprave.

Da bi lahko naredila analizo izkušenj zaposlenih ter pri tem ugotavljala morebitne podobnosti oziroma razlike med ekstravertiranimi oziroma introvertiranimi posamezniki, sta bili opravljeni kvalitativni študiji dveh fokusnih skupin – ena z ekstravertiranimi, druga z introvertiranimi posamezniki. V vsako izmed fokusnih skupin so bili vabljeni posamezniki, ki so na podlagi osebnostnega vprašalnika izrazili več introvertiranih oziroma ekstravertiranih značilnosti. Na vsak termin skupinskih diskusij je bilo vabljenih 8 ekstravertiranih in 8 introvertiranih posameznikov, od tega se je vseh 8 ekstravertiranih poglobljene diskusije udeležilo, introvertiranih pa je prišlo 7, saj je eden na dan izvedbe skupinske diskusije sporočil, da ga ne bo zaradi službenih obveznosti. Obe fokusni skupini sta bili zaradi omejitev gibanja in preventivnih zdravstvenih ukrepov v času pandemije izvedeni virtualno prek videokonferenčne platforme Zoom. Vsaka diskusija je trajala približno 1,5 ure.

3.4 Zbiranje podatkov in predstavitev udeležencev fokusnih skupin

K sodelovanju v raziskavi je bilo povabljenih več zaposlenih mlajših obeh spolov (rojenih med letoma 1981 in 1995), ki imajo v različnih slovenskih podjetjih in panogah različne pozicije in delovne naloge ter so v času pandemije večinoma delali od doma. Udeleženci so bili povabljeni k sodelovanju v obeh fokusnih skupinah po metodi snežne kepe. V vsaki izmed skupin je v razpravi sodeloval tudi en študent oziroma študentka, ki sta tako kot ostali

zaposleni redno oddaljeno delala večino časa, prav tako je v vsaki izmed fokusnih skupin sodeloval udeleženec oziroma udeleženka, ki sta v času dela od doma in zaprtja vrtcev in šol, skrbela za otroka.

Fokusne skupine z ekstravertiranimi posamezniki se je udeležilo 8 oseb, od tega 5 moških in 3 ženske, ki delajo v različnih podjetjih na različnih delovnih mestih in so glede na lastno opredelitev in vprašalnik ekstravertirani. V tabeli 5 so predstavljeni ekstravertirani udeleženci fokusne skupine z navedbo psevdonima, spola, letnika rojstva, starosti, delovnega mesta in izraženosti osebnostnih značilnosti glede na izpolnjene vprašalnike udeležencev.

Tabela 5: Ekstravertirani udeleženci fokusne skupine 1

Psevdonim udeleženca/ke	Spol	Letnik rojstva	Starost	Delovno mesto	Osebnostne značilnosti
StarLord	moški	1992	28	Inženir informacijskih sistemov	<u>Ekstravertiranost: 61 %</u> Introvertiranost: 9 % Ambivertiranost: 30 %
Lukuc	moški	1982	39	Svetovalec za prodajo in marketing	<u>Ekstravertiranost: 48 %</u> Introvertiranost: 20 % Ambivertiranost: 32 %
Andraž	moški	1994	26	Sodelavec za digitalni marketing	<u>Ekstravertiranost: 63 %</u> Introvertiranost: 13 % Ambivertiranost: 24 %
BoraBora	moški	1991	30	Finančni analitik	<u>Ekstravertiranost: 44 %</u> Introvertiranost: 32 % Ambivertiranost: 24 %
Ohem	moški	1992	28	Svetovalec na terenu	<u>Ekstravertiranost: 65 %</u> Introvertiranost: 20 % Ambivertiranost: 15 %
Pacimaci	ženski	1990	30	Analitik v reviziji	<u>Ekstravertiranost: 54 %</u> Introvertiranost: 19 % Ambivertiranost: 27 %
Marjetica	ženski	1994	26	Sodelavka v korporativnem komuniciranju	<u>Ekstravertiranost: 46 %</u> Introvertiranost: 19 % Ambivertiranost: 35 %
Radioactivegirl25	ženski	1995	25	Novinarka (študentka)	<u>Ekstravertiranost: 44 %</u> Introvertiranost: 39 % Ambivertiranost: 17 %

Vir: lastno delo.

Fokusne skupine z introvertiranimi posamezniki se je udeležilo 7 oseb, od tega 3 moški in 4 ženske, ki delajo v različnih podjetjih na različnih delovnih mestih in so glede na lastno opredelitev in vprašalnik introvertirani. V tabeli 6 so predstavljeni introvertirani udeleženci fokusne skupine z navedbo psevdonima, spola, letnika rojstva, starosti, delovnega mesta in izraženosti osebnostnih značilnosti glede na izpolnjene vprašalnike udeležencev.

Tabela 6: Introvertirani udeleženci fokusne skupine 2

Psevdonim udeleženca/ke	Spol	Letnik rojstva	Starost	Delovno mesto	Osebnostne značilnosti
Lola Rose	ženski	1995	25	Asistent v financah	<u>Introvertiranost: 76 %</u> Ekstravertiranost: 24 % Ambivertiranost: 0 %
Benjamin	moški	1985	35	Upravljavec kapitalskih naložb	<u>Introvertiranost: 46 %</u> Ekstravertiranost: 43 % Ambivertiranost: 11 %
Žiga	moški	1995	25	Sodelavec v tehnični podpori uporabnikom (študent)	<u>Introvertiranost: 61 %</u> Ekstravertiranost: 39 % Ambivertiranost: 0 %
Ue ue	ženski	1988	32	Strokovni sodelavec v marketingu	<u>Introvertiranost: 46 %</u> Ekstravertiranost: 41 % Ambivertiranost: 13 %
Aktiva Shtisel	moški	1985	35	Prevajalec	<u>Introvertiranost: 50 %</u> Ekstravertiranost: 11 % Ambivertiranost: 39 %
Romina	ženski	1993	27	Kreativna vodja	<u>Introvertiranost: 54 %</u> Ekstravertiranost: 28 % Ambivertiranost: 18 %
Mišmaš	Ženski	1990	31	Zdravstveni sodelavec	<u>Introvertiranost: 67 %</u> Ekstravertiranost: 26 % Ambivertiranost: 7 %

Vir: lastno delo.

Fokusna skupina z ekstravertiranimi osebami je bila po predhodnem glasovanju o možnih terminih izvedbe izvedena v petek, 9. aprila 2021 ob 19:00, z introvertiranimi pa v ponedeljek, 19. aprila 2021 ob 19:00. Pogovor je bil izveden prek videokonferenčne platforme Zoom. Pred začetkom diskusije sem uvodoma pojasnila namen raziskave in pridobila njihova dovoljenja za snemanje pogovora. Od udeležencev ni bilo zahtevano, da prisostvujejo skupinski diskusiji s prižgano kamero, saj so nekateri izrazili željo, da bi bili bolj sproščeni brez kamere. Nekateri so sicer kamere prižgali, ker pa so bili drugi le zvočno prisotni, pri analizi nisem upoštevala telesne govorice sodelujočih. Da bi se čim bolj držali teme pogovora in bi odgovarjali na zastavljena vprašanja, sem z udeleženci delila zaslon, kjer sem imela na predstavitvi predstavljena posamezna vprašanja. Med diskusijo so se držali rdeče niti pogovora, se med seboj dopolnjevali, izmenjevali svoje izkušnje in doživljanje dela od doma ter vzpostavljanja in ohranjanja povezanosti med sodelavci. Vzdušje med obema diskusijama je bilo prijetno.

Opazila sem, da so ekstravertirani udeleženci med čakanjem na ostale sodelujoče sami navezali stik, se začeli pogovarjati med seboj o aktualnih vladnih ukrepih, kar je pripomoglo k njihovi sproščenosti za nadaljnji pogovor. Vsi ekstravertirani sodelujoči so imeli ves čas diskusije odprte mikrofone, se hitro odzivali na asociacijske dopolnitve stavkov in odgovarjali na vprašanja. Večkrat je zato tudi prišlo do prekrivanja glasov, kar pa se je hitro

uredilo in so vsi prišli na vrsto. Pogovor je bil v splošnem zelo dinamičen in živahen. Na začetku se je pri drugem asociacijskem vprašanju eden od udeležencev zelo razgovoril, zato sem mu previdno segla v besedo in nadaljevala z naslednjo tematiko, ki se je je vsebinsko že dotaknil. Če sem opazila, da kdo od sodelujočih še ni delil svojega mnenja, sem ga direktno naslovila in mu dala prostor za besedo.

Nasprotno pa so bili introvertirani sodelujoči bolj zadržani, zato sem jih pozvala k začetni medsebojni predstavitvi, kar je sprostilo vzdušje. Večina udeležencev je imela utišane mikrofone in jih je vključila le, ko so spregovorili. Imela sem občutek, da malenkost bolj premišljeno odgovarjajo na vprašanja in tudi dokončujejo asociacijske stavke. Pogovor je bil v primerjavi z ekstravertiranimi zaposlenimi bolj umirjen. Med pogovorom je ena od udeleženk vprašala ostale udeležence, ali imajo možnost, da gredo delat nazaj v pisarno in ali bi si to želeli. Da ne bi pogovor trajal predolgo, sem zato diskusijo na to temo kmalu prekinila in nadaljevala z vprašanji, pripravljenimi za fokusno skupino. Če sem opazila, da kdo od sodelujočih še ni delil svojega mnenja, sem ga direktno naslovila in mu dala prostor za besedo. Ena od udeleženk je proti koncu diskusije za nekaj časa odšla izpred ekrana. Ko se je fokusna skupina zaključevala, se je ponovno priključila in obrazložila, da je morala poskrbeti za otroka. Ker je pokazala pripravljenost za odgovore na vprašanja, ki jih je zamudila, je naknadno povedala svoje asociacije in mnenje v zvezi z različnimi vprašanji, ki so bili vključeni v nadaljnji analizi skupaj z odgovori ostalih udeležencev.

Pri izvedbah obeh fokusnih skupin sem opravljala vlogo moderatorja fokusne skupine, poskrbela za snemanje pogovora in hkrati tudi beležila odgovore. Po izvedbi fokusnih skupin sem na podlagi posnetkov napisala transkript, urejala podatke, analizirala in kodirala odgovore obeh osebnostnih tipov ter pri oblikovanju temeljnih ugotovitev bila pozorna na podobnosti oziroma razlike med njimi, kar bo predstavljeno v naslednjem poglavju. Transkript obeh fokusnih skupin je na voljo pri avtorici.

3.5 Predstavitev rezultatov

Rezultati obeh fokusnih skupin so v nadaljevanju predstavljeni glede na vrsto zastavljenih vprašanj. Odgovori udeležencev obeh fokusnih skupin so razvidni iz tabel s kategorijami in pripadajočimi kodi. Kategorije z največjim številom kodov so najbolj pomembne, po pomembnosti so razvrščene od leve proti desni (na levi najpomembnejše, na desni najmanj).

3.5.1 Asociacijsko dokončanje stavkov

3.5.1.1 Prednost dela od doma

Prvo asociacijsko dokončanje stavka je bilo, kaj je za sodelujoče največja prednost dela od doma. Kode iz fokusne skupine z ekstravertiranimi osebami sem glede na skupni imenovalec razvrstila v pet različnih kategorij, ki so prikazane v tabeli 7. Kategorija 1, najpomembnejša

kategorija, predstavlja vse navedbe udeležencev, ki so povezane s prihrankom časa (odsotnost vožnje, prihranek časa, kasnejše vstajanje, kuhanje kave samo zase). Kategorija 2 predstavlja udobje domačnosti (udeleženci so omenili kuhanje, bližino toaletnih prostorov, boljšo pisarno, udobje in delo na kavču po kosilu ter druženje z družino in hišnimi ljubljenci). Tretja kategorija se navezuje na fleksibilnost pri delu, saj so ekstravertirani sodelujoči izpostavili kot prednost možnost opravljanja zasebnih opravil med delovnim časom, delo od kjerkoli in možnost daljšega odmora za malico.

Četrta in peta kategorija sta zaradi malo omemb manj pomembni kategoriji. Kategorija 4 opisuje kot prednost manj nadzora pri delu od doma, saj lahko zaposleni naredijo, kolikor morejo in se v času, ko je dela manj, posvetijo drugim obveznostim. Kategorija 5 pa vsebuje navedbo udeleženca, da pri delu od doma ne vidi prednosti.

Tabela 7: Prednosti za ekstravertirane zaposlene

Kategorija 1: Prihranek časa (11)	Kategorija 2: Udobje domačnosti (7)	Kategorija 3: Fleksibilnost pri delu (4)	Kategorija 4: Manj nadzora (2)	Kategorija 5: Ni prednosti (1)
Odsotnost vožnje (5)	Kuhanje (2)	Opravljanje zasebnih opravil (2)	Ni se ti treba pretvarjati, da delaš (1)	Ni prednosti (1)
Prihranek časa (3)	Bližina wc-ja (1)	Delo od kjerkoli (1)	Narediš, kolikor moreš (1)	
Kasnejše vstajanje (2)	Boljša pisarna (1)	Daljša malica (1)		
Skuhaš kavo samo zase (1)	Udobje (1)			
	Delo na kavču (1)			
	Druženje z družino in hišnimi ljubljenci (1)			

Vir: lastno delo.

Po analiziranju kodov fokusne skupine introvertiranih udeležencev sem opredelila štiri različne kategorije, ki so prikazane v tabeli 8. Prvi dve kategoriji sta po številu omemb izenačeni. Kategorija 1 tako predstavlja kot prednost samostojno delo (delo v tišini, z manj motnjami in odsotnostjo interakcije s sodelavci), kategorija 2 pa olajšano delo, ki je posledica večje fleksibilnosti dela, boljše komunikacije, dostopnosti sodelavcev in oddaljene komunikacije z nadrejenim.

Kategorija 3 se navezuje na prihranek časa, ki ga imajo udeleženci zaradi odsotnosti vožnje, lahko dlje spijo in prihranijo čas z jutranjimi pripravami na delo. Kategorija 4 je zaradi ene omembe najmanj pomembna kategorija, navezuje pa se na udobje dela od doma (delo v trenirki).

Tabela 8: Prednosti za introvertirane zaposlene

Kategorija 1: Samostojno delo (5)	Kategorija 2: Olajšano delo (5)	Kategorija 3: Prihranek časa (4)	Kategorija 4: Udobje (1)
Tišina (2)	Fleksibilnost (2)	Odsotnost vožnje (2)	Delo v trenirki (1)
Manj motenj med delom (2)	Boljša komunikacija (1)	Daljše spanje (1)	
Odsotnost interakcije s sodelavci (1)	Dostopnost sodelavcev (1)	Odsotnost jutranjih priprav (1)	
	Oddaljena komunikacija z nadrejenim (1)		

Vir: lastno delo.

Skupna prednost dela od doma za oba tipa osebnosti je torej prihranek časa. Ekstravertiranim je bilo poleg tega pomembno udobje domačega delovnega okolja in fleksibilnost pri delu, medtem ko so introvertiranim zaposlenim delu od doma bili najpomembnejši ugodni pogoji za samostojno opravljanje dela, kar jim je omogočilo tudi lažjo izvedbo delovnih nalog zaradi boljše komunikacije s sodelavci, večje dostopnosti ter fleksibilnosti dela.

3.5.1.2 Želje pri delu od doma

Drugo asociacijsko dokončanje stavka je bilo, česa si zaposleni želijo pri delu od doma oziroma kaj najbolj pogrešajo. Kode iz fokusne skupine z ekstravertiranimi osebami sem glede na skupni imenovalec razvrstila v tri različne kategorije, ki so prikazane v tabeli 9. Kategorija 1, najpomembnejša kategorija, predstavlja željo udeležencev po druženjih in klepetih s sodelavci (želijo si neformalnih pogovorov, družbe sodelavcev in skupnih kosil). Druga in tretja kategorija sta zaradi malo omemb manj pomembni kategoriji. Kategorija 2 predstavlja željo po organiziranem urniku, saj so udeleženci navedli, da pogrešajo redni delovni čas. Kategorija 3 pa zaznamuje željo po spremembi okolja.

Tabela 9: Želje pri delu od doma za ekstravertirane zaposlene

Kategorija 1: Druženje in klepeti s sodelavci (9)	Kategorija 2: Organiziran urnik (2)	Kategorija 3: Sprememba okolja (1)
Neformalni pogovori (5)	Redni delovni čas (2)	Sprememba okolja (1)
Družba (2)		
Sodelavci (1)		
Skupna kosila s sodelavci (1)		

Vir: lastno delo.

Kode iz fokusne skupine introvertiranih oseb sem združila v pet različnih kategorij, ki so prikazane v tabeli 10. V največji meri so izpostavili željo po spremembi okolja (želijo si raznolikosti, spremembo lokacije dela, ki bi tudi pomenila ločnico med domom in službo). Kategorija 2 predstavlja željo po organiziranem urniku (udeleženci pogrešajo redni delovni čas in disciplino pri delu). Kategorije 3, 4 in 5 so zaradi manjšega števila omemb manj pomembne. Kategorija 3 predstavlja željo po druženju in klepetih s sodelavci, kategorija 4 željo po večji dosegljivosti sodelavcev, kategorija 5 pa predstavlja navedbo udeleženca, ki mu delo od doma popolnoma ustreza in zato nima nobenih želja.

Tabela 10: Želje pri delu od doma za introvertirane zaposlene

Kategorija 1: Sprememba okolja (6)	Kategorija 2: Organiziran urnik (4)	Kategorija 3 Druženje in klepeti s sodelavci (2)	Kategorija 4: Dosegljivost sodelavcev (1)	Kategorija 5: Ni želja (1)
Raznolikost (2)	Redni delovni čas (3)	Druženje (1)	Večja dosegljivost sodelavcev (1)	Nič (1)
Ločnica med domom in službo (2)	Disciplina (1)	Izmenjevanje idej (1)		
Sprememba lokacije dela (2)				

Vir: lastno delo.

Skupna želja udeležencev obeh fokusnih skupin je torej želja po spremembi okolja, ki pa je bila pri introvertiranih v nasprotju z ekstravertiranimi udeleženci najbolj pomembna. Oboji si v približno enaki meri želijo bolj organiziranega delovnega urnika. Skupna želja sodelujočih v obeh diskusijah je tudi želja po druženju in klepetih s sodelavci, ki je pri ekstravertiranih osebah najpomembnejša, pri introvertiranih pa glede na frekvenco odgovorov bolj nepomembna.

3.5.1.3 Pomanjkljivosti dela od doma

Pri tretjem asociacijskem dokončanju stavkov so udeleženci navajali, česa si pri delu od doma želijo manj. Kode iz fokusne skupine z ekstravertiranimi osebami sem razvrstila v tri različne kategorije, ki so prikazane v tabeli 11. Kategorija 1 opisuje najpomembnejšo pomanjkljivost dela od doma, in sicer celodnevno delo. To vključuje občutek vseprisotnosti, stalno dosegljivost, prilagajanje drugim in s tem povezano razdrobljenost delovnega časa. Kategorija 2 izpostavlja, da si ekstravertirani sodelujoči želijo manj nepomembnih motenj obvestil in pogovorov (neformalnih pogovorov na sestankih, ki podaljšajo videokonference, obvestil in sporočil, skupinskih pogovorov ter telefonskih pogovorov). Tretja kategorija je zaradi ene same omembe najmanj pomembna, navezuje pa se na impulziven stres pri delu.

Tabela 11: Pomanjkljivosti dela od doma za ekstravertirane zaposlene

Kategorija 1: Celodnevno delo (8)	Kategorija 2: Nepomembna obvestila in pogovori (5)	Kategorija 3: Stres (1)
Občutek vseprisotnosti (3) Prilagajanje drugim (2) Stalna dosegljivost (1) Razdrobljen delovni čas (1)	Neformalni pogovori na sestankih (2) Obvestila in sporočila (1) Skupinski pogovori (1) Telefonski pogovori (1)	Impulziven stres (1)

Vir: lastno delo.

Na podlagi odgovorov introvertiranih oseb, sem opredelila štiri različne kategorije, ki so prikazane v tabeli 12. Izpostavili so, da bi si pri delu od doma želeli manj domačih distrakcij (motenj družinskih članov in domačih opravil med delovnim časom), poleg tega so navedli tudi, da bi si želeli manj nevidnosti preostalim sodelavcem. Ker sodelavci ne vidijo ali delajo, imajo občutek, da morajo biti vedno dosegljivi, morajo dokazovati, da res delajo in občutijo strah pred zagovarjanjem svojega dela, ki ni vedno vidno.

Kategoriji 3 in 4 sta zaradi po ene same omembe nepomembni za nadaljnjo analizo. Kategorija 3 sicer navaja, da si udeleženec ne želi ničesar v manjši meri in mu delo od doma ustreza, kategorija 4 pa vsebuje navedbo, ki ni povezana s samim delom od doma.

Tabela 12: Pomanjkljivosti dela od doma za introvertirane zaposlene

Kategorija 1: Domače distrakcije (5)	Kategorija 2: Nevidnost preostalim sodelavcem (4)	Kategorija 3: Ničesar (1)	Kategorija 4: Hrana (1)
Motnje družinskih članov med delom (3) Domača opravila med delovnim časom (2)	Dokazovanja, da res delaš (2) Strah pred zagovarjanjem dela drugim (1) Stalna dosegljivost (1)	Ničesar (1)	Hrana v hladilniku (1)

Vir: lastno delo.

Pri tem asociacijskem dokončanju stavkov ni bilo nobenih podobnosti med odgovori introvertiranih in ekstravertiranih sodelujočih. Ekstravertirani si želijo manj celodnevne dela, ki je povezano z nepomembnimi motnjami in pogovori, ki delovni čas še podaljšujejo. Introvertirani pa si želijo manj motenj v domačem okolju in občutka nevidnosti ostalim sodelavcem.

3.5.1.4 Stiki s sodelavci

Udeleženci so bili naprošeni, da dokončajo stavek, kakšni so stiki s sodelavci v času dela od doma. Kode iz fokusne skupine z ekstravertiranimi osebami sem združila v pet različnih kategorij, ki so prikazane v tabeli 13. Ekstravertirani udeleženci so navedli, da so njihovi stiki s sodelavci bolj službene narave in so redki (tako virtualno kot fizično). Kategorija 3 navaja, da so stiki s sodelavci globlji (poglobljeni in daljši). Poleg tega so omenili, da so stiki tudi globlji, frekvenčno nespremenjeni oziroma spremenjeni. Kategorija 4 opisuje frekvenčno nespremenjenost stikov, kategorija 5 pa se navezuje na drugačno naravo stikov.

Tabela 13: Stiki s sodelavci za ekstravertirane zaposlene

Kategorija 1: Službene narave (6)	Kategorija 2: Redki (5)	Kategorija 3: Globlji (3)	Kategorija 4: Frekvenčno nespremenjeni (3)	Kategorija 5: Spremenjeni (2)
Omejeni na delo (5) Profesionalni (1)	Redki (3) Redki (fizično) (2)	Poglobljeni (2) Dolgi (1)	Enaki (2) Konstantni (1)	Drugačni (1) Preko telefona (1)

Vir: lastno delo.

Pri introvertiranih udeležencih sem glede na odgovore opredelila štiri različne kategorije, ki so prikazane v tabeli 14. V največji meri so navajali, da so stiki s sodelavci utrujajoči (naporni, nepristni in nepotrebni). Kategorija 2 navaja, da so stiki postali v večji meri načrtovani oziroma nenačrtovani. Stiki so v času dela od doma tudi bolj pogosti (kategorija 3) in tudi bolj sproščeni, saj so kvalitetnejši in bolj neformalni (kategorija 4).

Tabela 14: Stiki s sodelavci za introvertirane zaposlene

Kategorija 1: Utrujajoči (7)	Kategorija 2: (Ne)predvideni (3)	Kategorija 3: Pogosti (3)	Kategorija 4: Sproščeni (2)
Naporni (5) Nepristni (1) Nepotrebni (1)	Načrtovani (2) Nenačrtovani (1)	Pogostejši (2) Skoraj vsakodnevni (1)	Bolj neformalni (1) Kvalitetnejši (1)

Vir: lastno delo.

Pri tem asociacijskem dokončanju stavkov prav tako ni bilo nobenih podobnosti med odgovori introvertiranih in ekstravertiranih sodelujočih. Ekstravertirani zaposleni so se osredotočili bolj na naravo službenih odnosov in njihovo frekvenco, medtem ko so se introvertirani bolj osredotočili na občutke, ki jih imajo pri vzpostavljanju stikov z ostalimi sodelavci.

3.5.1.5 Delo od doma

Da bi dobila vpogled, kakšne občutke vzbuja besedna zveza delo od doma in na kaj se najprej spomnijo, so sodelujoči v fokusnih skupinah odgovarjali na dokončanje tega stavka. Kode iz fokusne skupine z ekstravertiranimi osebami sem glede na skupni imenovalac razvrstila v tri različne kategorije, ki so prikazane v tabeli 15. Delo od doma jih spomni na izčrpavajoče in enolično delo (delo od doma je za ekstravertirane zaposlene naporno, manj produktivno in manj kreativno, monotono in rutinsko). Kategorija 2 predstavlja, da delo od doma ekstravertirani asociirajo s prilagodljivostjo. Kategorija 3 je manj pomembna, saj združuje le dva koda, ki pa opisujeta delo od doma kot običajno.

Tabela 15: Delo od doma za ekstravertirane zaposlene

Kategorija 1: Izčrpavajoče in enolično (8)	Kategorija 2: Prilagodljivo (4)	Kategorija 3: Običajno (2)
Monotono (3)	Fleksibilno (3)	Staro-novo (1)
Naporno (2)	Kul v določeni meri (1)	Normalno (1)
Manj produktivno (1)	Delo v trenirki (1)	
Manj kreativno (1)		
Rutinsko (1)		

Vir: lastno delo.

Pri analiziranju kodov fokusne skupine introvertiranih oseb sem opredelila dve različni kategoriji, ki sta prikazani v tabeli 16. V nasprotju z ekstravertiranimi udeleženci so introvertirani v največji meri izpostavili, da je delo od doma za njih blagodejno, saj jim predstavlja svobodo, sprostitve, idilo, prinaša manj stresa, je bolj zdravo in lažje. Druga kategorija vsebuje le en kod, ki povzema mnenje, da je delo od doma dobro, dokler je prostovoljno.

Tabela 16: Delo od doma za ekstravertirane zaposlene

Kategorija 1: Blagodejno (8)	Kategorija 2: Opcijsko (1)
Osvobajajoče (2)	Dobro, dokler je prostovoljno (1)
Sproščujoče (2)	
Manj obremenjujoče (1)	
Idila (1)	
Lažje (1)	
Bolj zdravo (1)	

Vir: lastno delo.

3.5.1.6 Delati sam

Udeleženci fokusnih skupin so odgovarjali tudi na asociacijsko dokončanje stavka, kako se počutijo, ko delajo sami. Kode iz fokusne skupine z ekstravertiranimi osebami sem združila v tri različne kategorije, ki so prikazane v tabeli 17. Ekstravertirani udeleženci so pri samostojnem delu od doma v največji meri izpostavili produktivnost, saj je za njih delati sam bolj produktivno, mirnejše in lažje.

Kategorija 2 predstavlja drugo najpomembnejšo ugotovitev samotnega dela za ekstravertirane osebe, in sicer zanje delati sam nevzpodbudno, saj so osamljeni, demotivirani, delo je bolj naporno in mučno. Kategorija 3 pa ni relevantna za nadaljnjo analizo, saj vsebuje le eno informacijo, ki pa zanika delo v samoti.

Tabela 17: Delati sam za ekstravertirane zaposlene

Kategorija 1: Produktivno (7)	Kategorija 2: Nevzpodbudno (6)	Kategorija 3: Ne dela sam/a (1)
Bolj produktivno (3) Mirnejše (3) Lažje (1)	Osamljeno (3) Demotivirano (1) Bolj naporno (1) Mučno (1)	Nikoli ni sam (1)

Vir: lastno delo.

Delati sam za introvertirane udeležence pomeni produktivno delo (so bolj učinkoviti, kreativni in osredotočeni) ter sproščeno delo (bolj umirjeno, lažje in udobno). Podobno kot ekstravertirani zaposleni so torej introvertirani izpostavili, da so pri samostojnem delu bolj produktivni, nasprotno od ekstravertiranih zaposlenih, ki jim je delati samim težje oziroma nevzpodbudno, pa je za introvertirane sproščeno (prikazano v tabeli 18).

Tabela 18: Delati sam za introvertirane zaposlene

Kategorija 1: Produktivno (6)	Kategorija 2: Sproščeno (5)
Učinkovitejše (3)	Bolj umirjeno (3)
Bolj kreativno (2)	Lažje (1)
Bolj osredotočeno (1)	Udobno (1)

Vir: lastno delo.

3.5.2 Odprta vprašanja

3.5.2.1 Izzivi dela od doma

Asociacijsko dokončanje stavka, česa si sodelujoči v diskusiji želijo manj pri delu od doma, je bila iztočnica za daljšo razpravo o izzivih, s katerimi se srečujejo introvertirani in ektravertirani zaposleni pri delu od doma. Kode iz fokusne skupine z ektravertiranimi osebami glede na skupne značilnosti odgovorov sem razvrstila v šest različnih kategorij, ki so prikazane v tabeli 19. Največji izziv (kategorija 1) predstavljajo ektravertiranim zaposlenim motnje v domačem okolju (posebno nerazumevanje dela od doma s strani družinskih članov, zaradi katerega prihaja do več motenj med delom in težavo pri ohranjanju profesionalnosti) in ravnovesje med domom in službo (delovni čas se velikokrat razvleče oziroma razdrobi čez cel dan, kar je povezano s postavljanjem mej dostopnosti in dosegljivosti za delo).

Kot pomembnejši izziv je bila izpostavljena tudi komunikacija (kategorija 3), saj ektravertirani zaposleni težje interpretirajo pisna sporočila, oteženo je postavljanje vprašanj sodelavcem prek spleta, tudi zaradi njihove dostopnosti za vzpostavitev komunikacije. V kategoriji 4, 5 in 6 so izpostavljeni manj pomembni izzivi glede na pojavnost kodov, in sicer tehnični, ohranjanje stikov ter izoliranost.

Tabela 19: Izzivi za ekstravertirane zaposlene

Kategorija 1: Motnje v domačem okolju (11)	Kategorija 2: Ravnovesje med domom in službo (10)	Kategorija 3: Komunikacijski (4)	Kategorija 4: Tehnični (2)	Kategorija 5: Ohranjanje stikov (1)	Kategorija 6: Izoliranost (1)
Nerazumevanje dela od doma (5) Motnje družinskih članov (2) Motnje otrok (2) Opravljanje družinskih obveznosti med delom (1) Profesionalnost pri delu od doma (1)	Razvlečen delovni čas (4) Postavljanje mej med službo in zasebnim življenjem (2) Stalna dosegljivost (2) Razdrobljen delovni čas (1) Time management (1)	Interpretacija pisnih sporočil (2) Postavljanje vprašanj sodelavcem (1) Dostopnost sodelavcev (1)	Internetna povezava (2)	Ohranjanje stikov, nepovezanih z delom (1)	Osamljenost (1)

Vir: lastno delo.

Pri analiziranju kodov fokusne skupine introvertiranih oseb sem prav tako opredelila šest različnih kategorij. Izpostavili so, da so pri delu od doma imeli največ izzivov, povezanih s komunikacijo s sodelavci (kategorija 1), saj je bila otežena zaradi daljšega odzivnega časa in kasnejših povratnih informacij, komunikacija je bila povečini pisna in dolgotrajna, udeleženci so izpostavili tudi težje interpretiranje pisnih sporočil in vzpostavljanje komunikacije. Drugi najpogostejši izziv (kategorija 2) je bila pri introvertiranih zaposlenih izvedba službenih obveznosti, saj so zaradi drugačne narave dela težje opravljali službene obveznosti, nekateri so opravljali tudi zadolžitve drugih in morali bolj samostojno sprejemati odločitve, težavo pa je predstavljal tudi nadzor nad delom in preusmerjanje pozornosti iz pogovorov s sodelavci na delovne naloge.

Kategorija 3 opisuje izziv ravnovesja med domom in službo, kategorija 4 izziv stikov s sodelavci, kategoriji 5 in 6 pa sta po frekvencah omemb kodov manj pomembni. Kategorija 5 izpostavlja tehnične izzive, kategorija 6 pa motnje v domačem okolju (prikazano v tabeli 20).

Tabela 20: Izzivi za introvertirane zaposlene

Kategorija 1: Komunikacijski (8)	Kategorija 2: Izvedba službenih obveznosti (6)	Kategorija 3: Ravnovesje med domom in službo (3)	Kategorija 4: Ohranjanje stikov (3)	Kategorija 5: Tehnični (2)	Kategorija 6: Motnje v domačem okolju (2)
Daljši odzivni čas (2) Kasnejše povratne informacije (2) Dolgotrajni chat pogovori (1) Interpretacija pisnih sporočil (1) Vzpostavitev komunikacije (1) Pretežno pisna komunikacija s sodelavci (1)	Dobro opravljanje službenih obveznosti (2) Nadzor nad delom (1) Mešanje zadolžitev sodelavcev (1) Samostojno sprejemanje odločitev (1) Preusmerjanje pozornosti iz neformalnih pogovorov na delo (1)	Ločevanje doma in dela (1) Preskakovanje med delom in domačimi opravili (1) Razdrobljen delovni čas (1)	Izoliranost (1) Nepoznavanje sodelavcev (1) Dostopnost sodelavcev (1)	Internetna povezava (1) Nalaganje programske opreme (1)	Motnje družinskih članov (1) Profesionalnost pri delu od doma (1)

Vir: lastno delo.

Če primerjamo odgovore obeh fokusnih skupin, lahko opazimo, da so pri izzivih motnje v domačem okolju pri ekstravertiranih udeležencih na prvem mestu, pri introvertiranih pa na zadnjem. Ravnovesje med domom in službo je bilo izpostavljeno pri obeh skupinah udeležencev, le da v malenkost večji meri pri ekstravertiranih sodelujočih. Ravno tako so bili pri obeh skupinah omenjeni komunikacijski izzivi, le da so to v večji meri izpostavili introvertirani. Tehnične izzive sta obe skupini izpostavili v enaki meri. Izziv ohranjanja stikov je bil večkrat omenjen pri introvertiranih osebah.

3.5.2.2 Sprememba odnosov

Eno od vprašanj se je dotikalo morebitnih sprememb v odnosih, ki so se zgodile med sodelavci v času dela od doma. Kode iz fokusne skupine z ekstravertiranimi osebami sem glede na skupni imenovalec razvrstila v sedem različnih kategorij, ki so prikazane v tabeli 21. Ekstravertirani udeleženci so povečini navedli, da je prišlo do selekcije odnosov (kategorija 1), saj ni prišlo do sprememb v odnosih s sodelavci, s katerimi so si bili že pred obveznim delom od doma bližje, nasprotno pa je prišlo do izostanka oziroma neobstoja odnosov z ostalimi sodelavci, s katerimi službeno ne sodelujejo, si z njimi niso blizu in jih tudi ne srečujejo več naključno v službi.

Nekateri sodelujoči so zaradi dela od doma imeli več kontakta s širšo skupino sodelavcev, ki jih prej niso videli (kategorija 2). Ekstravertirani zaposleni so omenili tudi, da se jim zdi, da pri odnosih v splošnem ni prišlo do sprememb (kategorija 3), omenili so tudi problem spoznavanja in vključevanja novih sodelavcev (kategorija 4). Manj pomembne kategorije kodov (5, 6 in 7) vsebujejo navedbe o bolj načrtnem vzpostavljanju odnosov, spremembi narave odnosov (v virtualno okolje) in okrepitvi odnosov s sodelavci, s katerimi so si bili že prej bližje.

Tabela 21: Sprememba odnosov za ekstravertirane zaposlene

Kategorija 1: Selekcija odnosov (6)	Kategorija 2: Gradnja odnosov z drugimi sodelavci (4)	Kategorija 3: Ni sprememb (3)	Kategorija 4: Novi sodelavci (3)	Kategorija 5: Načrtovanje in prevzemanj e pobude (2)	Kategorija 6: Narava odnosov (2)	Kategorija 7: Okrepitev odnosov s kolegi (1)
Prevetritev odnosov – sodelavec vs. prijatelj (6)	Več komunikaci- -je z drugimi sodelavci (4)	Ni sprememb (3)	Nepoznavanje novih sodelavcev (2) Problem vključevanja novih sodelavcev (1)	Načrtovanje stikov z nadrejenim (1) Več samoiniciati- vnosti za delo in pogovore (1)	Virtualni (2)	Poglobljeni s kolegi (1)

Vir: lastno delo.

Pri analiziranju kodov fokusne skupine introvertiranih oseb sem opredelila tri različne kategorije. Ravno tako kot ekstravertirani zaposleni so izpostavili, da je prišlo do selekcije odnosov (kategorija 1). Stike so ravno tako ohranili s tistimi, ki jim ustrezajo, z ostalimi sodelavci pa ne. Poleg tega so večkrat navedli, da so se v času dela od doma s sodelavci, s katerimi so prej bolj profesionalno sodelovali, zbližali (kategorija 2). Omenili so tudi, da so okrepili odnose z že obstoječimi kolegi iz službe (predstavljeno v tabeli 22).

Tabela 22: Sprememba odnosov za introvertirane zaposlene

Kategorija 1: Selekcija odnosov (5)	Kategorija 2: Gradnja bližine s sodelavci (4)	Kategorija 3: Okrepitev odnosov s kolegi (2)
Prevetritev odnosov – sodelavec vs. prijatelj (5)	Zbližanje s sodelavci (3) Boljši zaradi nadrejenega (1)	Kvalitetnejši s kolegi (1) Pogostejši s kolegi (1)

Vir: lastno delo.

Pri udeležencih obeh fokusnih skupin je torej prišlo do selekcije odnosov, ohranjanja stika s tistimi, s katerimi se razumejo in so si blizu, in odsotnostjo stika z ostalimi sodelavci. Pri obeh skupinah je bilo izpostavljeno zbližanje z drugimi sodelavci oziroma zbližanje s tistimi, s katerimi je bilo prej sodelovanje omejeno na opravljanje službenih nalog. Oboji so tudi omenili poglobitev odnosov z že obstoječimi kolegi iz službe.

Ekstravertirani so dodatno izpostavili spremembo odnosa z novimi sodelavci, spremembo pri načrtovanju in prevzemanju pobude za stike ter spremembo narave odnosov, ki so se preselili v virtualno okolje.

3.5.2.3 Ohranjanje povezanosti

Kode, ki so odgovarjali na vprašanje o načinu ohranjanja povezanosti v času dela od doma, sem razvrstila v tri različne kategorije, ki so predstavljene v tabeli 23. Kategorija 1, najpomembnejša kategorija, predstavlja vse navedbe ekstravertiranih udeležencev fokusne skupine, ki so povezane z načini ohranjanja povezanosti, za katere je pobudo dalo podjetje oziroma nadrejeni.

Kategorija 1 tako vsebuje redne sestanke, različna virtualna druženja, darila za zaposlene, pogostejše e-maile, športne kampanje, izobraževanja in stalne pogovore z nadrejenimi. Kategorija 2 predstavlja, da je ohranjanje povezanosti odvisno od samih zaposlenih in njihove samoiniciativnosti. Tretja kategorija je zaradi ene same omembe manj pomembna, izpostavlja pa ohranjanje povezanosti kot postransko stvar v času dela od doma.

Tabela 23: Ohranjanje povezanosti za ekstravertirane zaposlene

Kategorija 1: Pobuda podjetja ali nadrejenih (22)	Kategorija 2: Odvisno od zaposlenih (4)	Kategorija 3: Ni prioriteta (1)
Redni virtualni sestanki (4) Virtualno druženje (3) Virtualna kava (2)	Samoiniciativnost (4)	Postranska stvar (1)

se nadaljuje

Tabela 23: Ohranjanje povezanosti za ekstravertirane zaposlene (nad.)

Kategorija 1: Pobuda podjetja ali nadrejenih (22)	Kategorija 2: Odvisno od zaposlenih (4)	Kategorija 3: Ni prioriteta (1)
Virtualno silvestrovanje (2)		
Goodie package (2)		
Pogostejši e-maili (2)		
Virtualno ekipno druženje (1)		
Ruleta – virtualna kava (1)		
Športne kampanje (1)		
Webinarji (1)		
Podcasti (1)		
Redna uradna obvestila (1)		
Stalni pogovori z nadrejenimi (1)		

Vir: lastno delo.

Pri analiziranju kodov fokusne skupine z introvertiranimi zaposlenimi sem kode razvrstila v enake tri kategorije, prikazane v tabeli 24. Kategorija 1 predstavlja vse navedbe ekstravertiranih udeležencev fokusne skupine, ki so povezane z načini ohranjanja povezanosti, za katere je pobudo dalo podjetje oziroma nadrejeni. Kategorija 1 tako vsebuje redne sestanke, e-oglasno desko, izobraževanja, ožja druženja s sodelavci ter interno družbeno omrežje Yammer. Kategorija 2 predstavlja, da je ohranjanje povezanosti odvisno od samih zaposlenih in njihove samoiniciativnosti. Tretja kategorija je zaradi dveh omemb manj pomembna, izpostavlja pa ohranjanje povezanosti kot postransko stvar v času dela od doma.

Tabela 24: Ohranjanje povezanosti za introvertirane zaposlene

Kategorija 1: Pobuda podjetja ali nadrejenih (7)	Kategorija 2: Odvisno od zaposlenih (5)	Kategorija 3: Ni prioriteta (2)
Redni virtualni sestanki (3)	Samoiniciativnost (5)	Postranska stvar (za podjetja) (1)
E-oglasna deska (1)		Postranska stvar (za zaposlene) (1)
Izobraževanja (1)		

se nadaljuje

Tabela 24: Ohranjanje povezanosti za introvertirane zaposlene (nad.)

Kategorija 1: Pobuda podjetja ali nadrejenih (7)	Kategorija 2: Odvisno od zaposlenih (5)	Kategorija 3: Ni prioriteta (2)
Ožja družjenja s sodelavci (1)		
Yammer, interni Facebook za zaposlene (1)		

Vir: lastno delo.

Tako ekstravertirani kot tudi introvertirani udeleženci so torej povedali, da podjetja, v katerih delajo, in njihovi nadrejeni na različne načine ohranjajo povezanost med zaposlenimi. Večinoma z rednimi virtualnimi sestanki, druženji, obvestili ipd. Poleg pobude s strani delodajalca pa je ohranjanje povezanosti odvisno tudi od samoiniciativnosti zaposlenih. Ponekod ohranjanje povezanosti med zaposlenimi zaradi prevelike količine dela ali osebnih stisk ni prioriteta, prav tako je ohranjanje povezanosti postransko pri podjetjih, ki so osredotočena na preživetje krize.

3.5.2.4 Vzpostavljanje in ohranjanje stikov

Eno od vprašanj fokusnih skupin se je nanašalo na doživljanje gradnje odnosov med zaposlenimi v času dela od doma. Informacije iz fokusne skupine z ekstravertiranimi osebami sem po kodiranju glede na skupni imenovalac razvrstila v tri različne kategorije, predstavljene v tabeli 25. Ekstravertirani udeleženci so pri vzpostavljanju in ohranjanju stikov v času dela od doma kot najbolj pomembno omenili nevidnost sodelavcev, zaradi česar doživljajo vzpostavljanje stikov kot težavno (vprašanje dostopnosti sodelavcev in nadrejenega, občutek izključenosti, odsotnost neverbalne komunikacije in potreba po več samoiniciativnosti komuniciranja). Kategorija 2 predstavlja, da se vzpostavljanje in ohranjanje stikov ni spremenilo, v kategoriji 3 pa je izpostavljena ena navedba, ki se sicer nanaša na delno vračanje v pisarne, kjer se več stikov vzpostavi z drugimi oddelki.

Tabela 25: Vzpostavljanje in ohranjanje stikov za ekstravertirane zaposlene

Kategorija 1: Težavno zaradi nevidnosti sodelavcev (5)	Kategorija 2: Nespremenjeno (3)	Kategorija 3: Več stikov z drugimi oddelki (1)
Vprašanje dostopnosti sodelavcev (1)	Ni sprememb (3)	Kontakt z drugimi oddelki (1)
Vprašanje dosegljivosti nadrejenega (1)		
Občutek izključenosti (1)		
Odsotnost neverbalne komunikacije (1)		
Potrebno več samoiniciativnosti (1)		

Vir: lastno delo.

Pri analiziranju kodov fokusne skupine introvertiranih oseb sem opredelila štiri različne kategorije, prikazane v tabeli 26. Podobno kot ekstravertirani zaposleni, so introvertirani izpostavili, da je za njih virtualno komuniciranje neugodno (v splošnem niso naklonjeni virtualni komunikaciji, jim je neprijetna in nesproščena, prihaja do prekomernih virtualnih sestankov, odpora do komuniciranja ali virtualnega druženja, saj tak stik pomeni delo). Kategorija 2 pa nasprotno predstavlja virtualno ohranjanje stikov kot bolj prijetno zaradi večje sproščenosti pri takem načinu komuniciranja in splošni naklonjenosti. Kategorija 3 izpostavlja, da je doživljanje vzpostavljanja in ohranjanja stikov odvisno od nadrejenega. Četrta kategorija je zaradi ene omembe manj pomembna, izpostavlja pa, da udeleženec vzpostavljanje in ohranjanje stikov v času dela od doma doživlja kot postransko stvar.

Tabela 26: Vzpostavljanje in ohranjanje stikov za introvertirane zaposlene

Kategorija 1: Neugodno virtualno komuniciranje (8)	Kategorija 2: Prijetno virtualno komuniciranje (3)	Kategorija 3: Odvisno od nadrejenega (3)	Kategorija 4: Postransko (1)
Nenaklonjenost virtualne komunikacije (2)	Bolj sproščena virtualna komunikacija (2)	Manj stikov z nadrejenim (2)	Postranska stvar (1)
Neprijetna virtualna komunikacija (2)	Naklonjenost virtualne komunikacije (1)	Več stikov zaradi nadrejenega (1)	
Nesproščeno v virtualnem okolju (1)			
Preveč nepotrebnih Zoom sestankov (1)			
Odpor, če nimaš vsebine za sestanek (1)			
Virtualni stik pomeni delo (1)			

Vir: lastno delo.

Če primerjamo kategorije obeh fokusnih skupin, lahko opazimo, da načeloma tako introvertirani kot ekstravertirani udeleženci ne doživljajo vzpostavljanja in ohranjanja stikov v času dela od doma najbolje, vendar zaradi drugih razlogov. Ekstravertirani udeleženci doživljajo to kot težavno zaradi tega, ker se med seboj ne vidijo, zaradi česar se počutijo izključene, morajo izkazati več samoiniciativnosti za stike, prav tako pa zaradi fizične odsotnosti ne vidijo, ali so njihovi sodelavci na voljo za stik in kakšna je njihova neverbalna komunikacija. Introvertirani udeleženci pa nasprotno doživljajo vzpostavljanje in ohranjanje stikov v času dela od doma povečini neugodno zaradi občutkov odpora, neprijetnosti, nesproščenosti ipd., ki jim ga vzbuja virtualna komunikacija.

Ekstravertirani udeleženci sicer v določeni meri doživljajo vzpostavljanje stikov nespremenjeno, nekaterim introvertiranim je virtualna komunikacija bolj ugodna, so bolj

sproščeni in več komunicirajo, opažajo tudi, da je njihovo doživljanje vzpostavljanja in ohranjanja stikov s sodelavci odvisno od nadrejenega.

3.5.2.5 Motivacija za povezovanje

Ugotavljala sem tudi, kaj bi motiviralo različne udeležence fokusne skupine, da bi vzpostavili stike s sodelavci ter se povezovali prek različnih platform v času dela od doma. Kode iz fokusne skupine z ekstravertiranimi osebami sem glede na skupni imenovalec razvrstila v sedem različnih kategorij, ki so prikazane v tabeli 27. Ekstravertirani udeleženci so kljub vsemu najbolj naklonjeni osebnim srečanjem (kategorija 1), saj so na splošno nenaklonjeni virtualnim druženjem, zdi se jim časovno zamudno in neučinkovito.

Kategorija 2 predstavlja, da bi se ekstravertirani udeleženci radi povezovali prek virtualnih pogovorov – torej bi si želeli manjših druženj, tematskih debat, virtualnih kav in možnosti pogovora z ostalimi. Ostale kategorije so zaradi manj omemb manj pomembne, izražajo pa, da motivacijo za povezovanje predstavljajo virtualni dogodki (kategorija 3), darila (kategorija 4), kampanje za tekmovanje med sodelavci (kategorija 5), sproščena sporočila (kategorija 6) in šale na račun virtualnih vsebin (kategorija 7).

Tabela 27: Motivacija za povezovanje za ekstravertirane zaposlene

Kategorija 1: Osebna srečanja (8)	Kategorija 2: Virtualni pogovori (6)	Kategorija 3: Virtualni dogodki (2)	Kategorija 4: Darila (2)	Kategorija 5: Kampanje (1)	Kategorija 6: Sproščena sporočila (1)	Kategorija 7: Šale iz virtualnih vsebin (1)
Osebna srečanja (3) Nenaklonjenost virtualnemu povezovanju (2) Virtualno druženje nima pravega učinka (2) Časovno zamudno (1)	Manjša virtualna druženja (2) Možnost pogovora (manj poslušanja) (2) Tematske virtualne debate (1) Virtualna kava (1)	Virtualna druženja (1) Izobraževalno-motivacijski dogodek (1)	Goodie paket (2)	Športno-kulturne kampanje (1)	Zanimivi e-maili (1)	Posmeh virtualnemu druženju (1)

Vir: lastno delo.

Pri analiziranju kodov fokusne skupine introvertiranih oseb sem opredelila šest različnih kategorij, predstavljene v tabeli 28. Motivacijo za povezovanje bi za njih predstavljala različna virtualna druženja (tematska druženja, virtualno potovanje, igre, telovadba,

glasbene želje). Kategorija 2 izpostavlja odsotnost motivacije za povezovanje. Ostale kategorije so zaradi manj omemb manj pomembne, izražajo pa, da bi motivirali introvertirane sodelujoče v fokusni skupini pristni »ena na ena« pogovori (kategorija 3), vidnost ostalih udeležencev prek kamere (kategorija 4), skupinski pogovori prek družbenih omrežij (kategorija 5) in nagrade za sodelovanje pri povezovanju (kategorija 6).

Tabela 28: Motivacija za povezovanje za introvertirane zaposlene

Kategorija 1: Virtualna druženja (5)	Kategorija 2: Odsotnost motivacije za povezovanje (3)	Kategorija 3: Ožja druženja oziroma pogovori (1)	Kategorija 4: Vidnost udeležencev (1)	Kategorija 5: Skupinski pogovori (1)	Kategorija 6: Nagrade za sodelovanje (1)
Tematska virtualna druženja (1)	Nenaklonjenost povezovanju (3)	Pristni ena na ena pogovori (1)	Vidnost sodelavcev (kamere) (1)	Skupinski chat (1)	Privlačne nagrade za sodelujoče (1)
Virtualno potovanje (1)					
Virtualne igre (1)					
Virtualna jutrnja telovadba (1)					
Virtualne glasbene želje (1)					

Vir: lastno delo.

Ob primerjavi kategorij obeh fokusnih skupin lahko ugotovimo, da udeleženci obeh fokusnih skupin izražajo motivacijo za različna virtualna povezovanja z ostalimi sodelavci, je pa pri ekstravertiranih večji poudarek na manjših druženjih, kjer lahko delijo svoje mnenje, pri introvertiranih pa mešanica virtualne interakcije med sodelavci in poslušanja različne virtualne vsebine. So pa tudi pri obeh diskusijah izrazili precejšnjo nenaklonjenost virtualnemu povezovanju (oziroma nekateri introvertirani tudi povezovanju nasploh).

3.5.2.6 Pripadnost podjetju

Zadnje vprašanje fokusnih skupin je bilo, kako odnosi v času dela od doma vplivajo na občutek pripadnosti podjetju. Kode iz fokusne skupine z ekstravertiranimi osebami združita dve različni kategoriji, ki sta predstavljeni v tabeli 29. Ekstravertirani udeleženci so navedli, da pri nikomur ni prišlo do spremembe pripadnosti podjetju, v katerem delajo (kategorija 1), so pa izpostavili, da njihova pripadnost ni toliko odvisna od odnosov med sodelavci, ampak je odvisna od odnosa, ki ga ima podjetje do uslužbencev.

Tabela 29: Pripadnost podjetju za ekstravertirane zaposlene

Kategorija 1: Ni sprememb (8)	Kategorija 2: Odvisna od odnosa podjetja (4)
Ni sprememb (8)	Odvisna od odnosa podjetja do zaposlenih (2) Odvisna od skrbi za zaposlene (1) Odvisna od vključenosti zaposlenih (1)

Vir: lastno delo.

Pri analiziranju kodov fokusne skupine introvertiranih oseb sem opredelila tri različne kategorije, prikazane v tabeli 30. Povečini so izpostavili, da je njihova pripadnost odvisna od odnosov s sodelavci in nadrejenim – lahko je manjša ali večja s fizično distanco od sodelavcev, poveča se tudi zaradi stila vodenja nadrejenega in zaupanja, ki ga ima v zaposlene (kategorija 1). Kategorija 2 navaja, da je za introvertirane udeležence fokusne skupine pripadnost odvisna od odnosa podjetja do zaposlenih (fleksibilnosti dela, obravnave in skrbi za posameznika v podjetju), v enaki meri pa je glede na število kodov večja ali manjša pripadnost odvisna tudi od fizične prisotnosti zaposlenih v podjetju (kategorija 3).

Tabela 30: Pripadnost podjetju za introvertirane zaposlene

Kategorija 1: Odvisna od odnosov s sodelavci in nadrejenim (5)	Kategorija 2: Odvisna od odnosa podjetja (4)	Kategorija 3: Odvisna od fizične prisotnosti v podjetju (4)
Manjša s fizično distanco od sodelavcev (2)	Odvisna od obravnavanja posameznika v podjetju (2)	Manjša z odsotnostjo najnovejše tehnologije (1)
Večja z distanco od sodelavcev (1)	Odvisna od skrbi podjetja za zaposlene (1)	Izguba občutka, da si del nečesa večjega (1)
Večja z zaupanjem nadrejenih (1)	Večja zaradi fleksibilnosti dela (1)	Večja z distanco dela od inštitucije (1)
Večja zaradi nadrejenega (1)		Večja s spoznavanjem dela (1)

Vir: lastno delo.

Ob primerjavi odgovorov lahko opazimo, da na pripadnost udeležencev obeh fokusnih skupin vpliva odnos podjetja do zaposlenih. Ekstravertirani udeleženci sicer menijo, da se v času dela od doma in sprememb v odnosih njihova pripadnost ni zmanjšala, introvertirani udeleženci pa so poročali o manjši oziroma večji pripadnosti, ki so posledica odnosov med sodelavci, odnosa podjetja do zaposlenih, prav tako pa na njihovo manjšo ali večjo pripadnost vpliva njihova prisotnost v samem podjetju.

3.5.3 Zaprta vprašanja

3.5.3.1 Pomembnost medosebnih odnosov

Tako ekstravertirani kot introvertirani udeleženci so se v skupinski diskusiji strinjali, da so medosebni odnosi v podjetju pomembni. Nekateri so izpostavili, da so medosebni odnosi na delovnem mestu po njihovem mnenju najpomembnejši za zadovoljstvo pri delu. Pri tem vprašanju ni bilo razlik med ekstravertiranimi in introvertiranimi zaposlenimi, zato njihovi odgovori za razliko od drugih niso prikazani v tabeli.

3.5.3.2 Potreba po gradnji odnosov

Pri vprašanju, ali bi bilo potrebno gradnji odnosov med zaposlenimi v času dela od doma nameniti več časa in pozornosti, so se vsi ekstravertirani udeleženci strinjali, da bi bilo to potrebno. Nasprotno pa introvertirani posamezniki niso bili enotni. Nekateri so se strinjali, da bi bilo potrebno, drugi pa niso bili prepričani oziroma se jim to ne zdi tako pomembno (prikazano v tabeli 31).

Tabela 31: Potreba po gradnji odnosov za introvertirane zaposlene

Kategorija 1: DA (4)	Kategorija 2: NE (2)	Kategorija 3: Mogoče (1)
Je potrebno (3) Vedno je možnost za izboljšave (1)	Ni potrebno (2)	Odvisno (1)

Vir: lastno delo.

4 DISKUSIJA

V nadaljevanju so predstavljene ključne ugotovitve glede na raziskovalna vprašanja, opisani izsledki analiz kvalitativnih podatkov, kodiranja in kategoriziranja odgovorov obeh fokusnih skupin, na podlagi katerih so navedena priporočila za prakso, opisane so tudi omejitve in prispevki raziskave ter sklepni del.

4.1 Povzetek rezultatov

Na začetku so bile opisane prednosti in slabosti dela od doma. Z razumevanjem osebnostnih značilnosti ekstravertiranih in introvertiranih zaposlenih in analiziranjem njihovih odgovorov v skupinski diskusiji lahko potegnemo vzporednice med različnim doživljanjem dela od doma in osebnostnih značilnostih, ki jih izražajo posamezniki v večji meri. V tabeli

32 so predstavljene najpomembnejše kategorije, ki so rezultat analize obeh fokusnih skupin, in so razvrščene v dva sklopa – stališča o delu od doma ter gradnjo odnosov s sodelavci.

Tabela 32: Pregled najpomembnejših kategorij

	Introvertirani zaposleni (pomembne kategorije)	Ekstravertirani zaposleni (pomembne kategorije)
STALIŠČA O DELU OD DOMA		
Prednosti dela od doma	Samostojno delo Olajšano delo Prihranek časa	Prihranek časa Udobje domačnosti Fleksibilnost pri delu
Želje pri delu od doma	Sprememba okolja Organiziran delovni urnik	Druženje in klepeti s sodelavci Organiziran delovni urnik
Pomanjkljivosti dela od doma	Domače distrakcije Nevidnost preostalom sodelavcem	Celodnevno delo Nepomembna obvestila in pogovori
Stiki s sodelavci	Utrujajoči	Službene narave Redki
Delo od doma	Blagodejno	Izčrpavajoče in enolično Prilagodljivo
Delati sam	Produktivno Sproščeno	Produktivno Nevzpodbudno
Izzivi dela od doma	Komunikacijski izzivi Izvedba službenih obveznosti Ravnovesje med domom in službo Ohranjanje stikov	Motnje v domačem okolju Ravnovesje med domom in službo Komunikacijski izzivi
GRADNJA ODNOSOV		
Sprememba odnosov	Selekcija odnosov Gradnja bližine s sodelavci	Selekcija odnosov Gradnja odnosov z drugimi sodelavci
Ohranjanje povezanosti	Pobuda podjetja ali nadrejenih Odvisno od zaposlenih	Pobuda podjetja ali nadrejenih Odvisno od zaposlenih
Vzpostavljanje in ohranjanje stikov	Neugodno virtualno komuniciranje	Težavno zaradi nevidnosti sodelavcev
Motivacija za povezovanje	Virtualna druženja Odsotnost motivacije za povezovanje	Osebna srečanja Virtualni pogovori
Pripadnost podjetju	Odvisna od odnosov s sodelavci in nadrejenim Odvisna od odnosa podjetja Odvisna od fizične prisotnosti v podjetju	Ni sprememb Odvisna od odnosa podjetja

Vir: lastno delo.

Bistvena razlika v stališčih o delu od doma med introvertiranimi in ekstravertiranimi zaposlenimi je v doživljanju takega načina dela, ki je skladno z njihovimi opisanimi značilnostmi in osebnostnimi preferencami. Introvertirani zaposleni imajo radi samostojno delo, delovne naloge lažje ter bolj sproščeno opravljajo v samoti, zato je delo od doma za njih blagodejno. Nasprotno pa za ekstravertirane zaposlene oddaljeno delo sicer pomeni večjo fleksibilnost, vendar pomanjkanje druženja s sodelavci ustvarja nevzpodbudno delovno okolje, zato je za njih delo od doma izčrpavajoče in enolično. Pri doživljanju gradnje

odnosov med introvertiranimi in ekstravertiranimi zaposlenimi pa ni bistvenih razlik. Pri obojih je prišlo do selekcije odnosov s sodelavci, udeleženci obeh fokusnih skupin pa so tudi izpostavili nenaklonjenost virtualnemu vzpostavljanju in ohranjanju stikov.

Raziskovalno vprašanje 1 se je nanašalo na izzive, s katerimi se introvertirani in ekstravertirani zaposleni srečujejo pri delu od doma. Ekstravertirani zaposleni so izrazili željo po manj nepomembnih motnjah in pogovorih. Čeprav torej pogrešajo druženja in neformalne pogovore, si želijo osebnih stikov in ne toliko pogovorov prek različnih družbenih omrežij, telefona ali videoklicev. Ti jih med delom zmotijo in rezultirajo v podaljšanem delovnem času ter celodnevnom delu. To lahko povežemo z željo po bolj organiziranem delovnem urniku in izzivu ravnovesja med delom in privatnim življenjem. Introvertirani zaposleni pa so v diskusiji kot največjo pomanjkljivost dela od doma izpostavili motnje, ki izvirajo iz domačega okolja in tudi občutek nevidnosti ostalim sodelavcem. Čeprav naj bi torej pri delu od doma bil njihov prispevek bolj viden kot v pisarni (Demeter, 2020), lahko opravljajo take delovne zadolžitve, kjer so rezultati konec dneva slabo vidni oziroma niso vidni digitalno. Oddaljeno delo tako poslabša vidnost opravljanja delovnih nalog ostalim sodelavcem, zato čutijo potrebo po dokazovanju svojega dela.

Na podlagi ugotovitev iz analize največji izziv za introvertirane zaposlene predstavlja opravljanje službenih obveznosti, ki je lahko povezano z naravo dela, ki ga opravljajo, potrebujejo pomoč sodelavcev v podjetju, manj uspešni pa so pri delu tudi zaradi preskakovanja med virtualnimi pogovori s sodelavci in delovnimi nalogami. Za ekstravertirane zaposlene pa predstavljajo največji izziv motnje v domačem okolju, ki v veliki meri izvirajo iz nerazumevanja dela od doma s strani družinskih članov.

Oba osebnostna tipa se pri delu od doma srečujeta z različnimi komunikacijskimi izzivi, ki jim je skupna odsotnost neverbalne komunikacije in dostopnost sodelavcev. Sicer pa je dostopnost, kot je omenila ena od udeleženk v fokusni skupini z introvertiranimi zaposlenimi, lahko težava ali pa prednost. Po eni strani so sodelavci manj dostopni prek različnih platform, ker ostali ne vidijo njihove dejanske zasedenosti z delom ali razpoloženja. Čeprav lahko na različne načine sporočajo svojo prisotnost (Sewell & Taskin, 2015), ostali niso prepričani, kdaj je primeren čas, da jih zmotijo. Po drugi strani pa so sodelavci bolj dostopni v času dela od doma prek različnih platform, saj jim lahko kadarkoli sodelavci pošljejo sporočilo, prejemnik pa se sam odloči, kdaj ga bo prebral in nanj odgovoril.

Raziskovalno vprašanje 2 je preučevalo, kakšna so stališča zaposlenih v zvezi z gradnjo odnosov s sodelavci pri delu od doma. Ekstravertirani udeleženci fokusne skupine so poudarili, da se je narava stikov s sodelavci v času dela od doma spremenila, saj so ti postali bolj redki in omejeni na delo v primerjavi z delom v pisarni. Medosebni odnosi se pri delu od doma ne dogajajo več spontano, ampak prevladuje institucionalni način povezovanja med zaposlenimi, zaradi opravljanja delovnih nalog (Možina, Bernik & Svetic, 2004). Za introvertirane udeležence pa so stiki s sodelavci, kot predpostavljeno glede na njihove značilnosti in preference, predvsem utrujajoči (Orozco, 2020).

Dejstvo je, da se je z obveznim delom od doma vsa komunikacija med zaposlenimi preselila na virtualno okolje, zato so tudi vsakodnevni odnosi med sodelavci postali »virtualni«, bolj načrtovani in samoiniciativni. Poleg te spremembe pa so udeleženci obeh fokusnih skupin navedli, da je prišlo do selekcije odnosov - ohranjanja stika s tistimi, s katerimi se razumejo in so si bili blizu že pred obveznim delom od doma ter odsotnostjo stika z ostalimi sodelavci, s katerimi so se pri delu v pisarni občasno srečevali in izmenjali nekaj besed. V času dela od doma so se tako sodelavci, ki konstantno sodelujejo, zbližali oziroma se je lahko odnos med tistimi, ki so si bili že prej bližje, še poglobil. Virtualno okolje je omogočilo tudi več opaznosti med sodelavci, ki se prej niso toliko videli in so na novo vzpostavili kontakt. Med delom od doma so s pogostim komuniciranjem vzpostavili skupno identiteto ter tako okrepili občutek zaznane bližine, čeprav so bili fizično oddaljeni (O'Leary, Wilson & Metiu, 2014).

Nasprotno pa je prišlo do odsotnosti stika z ostalimi sodelavci. To dejstvo je problematično, saj to pomeni, da se zaposleni v času oddaljenega dela družijo in ohranjajo stike le znotraj svojega »mehurčka«, kar pa nakazuje, da posledično prihaja do več razdrobljenih socialno povezanih skupin sodelavcev. Posebno težko je zato tudi novo zaposlenim, saj težje spoznajo ostale zaposlene, navežejo stike s sodelavci in se vključijo v podjetje. Ta ugotovitev je skladna s tezo, da je delo od doma del procesa individualizacije, ki lahko vodi do razdrobljenosti delovnih skupin in povzroči izključitev drugih sodelavcev (Taskin & Devos, 2005 v Vayre & Pignault, 2014).

Raziskovalno vprašanje 3 je raziskovalo, kako doživljajo delo od doma in gradnjo odnosov s sodelavci introvertirani in kako ekstravertirani zaposleni. Na podlagi asociacij, ki jih ekstravertirani zaposleni povezujejo z delom od doma, je razvidno, da to za njih pomeni izčrpavajoče in enolično delo, ki je lahko posledica pomanjkanja zunanje stimulacije, ki jo ekstravertirani potrebujejo in jim prinaša občutek sreče (Rodgers, 2021). Čeprav so glede na ugotovitve analize fokusne skupine ekstravertirani zaposleni tako kot introvertirani bolj produktivni, kar lahko pripišemo večji prilagodljivosti dela, pa je samotno delo za njih težje in ni vzpodbudno. Nasprotno so introvertirani zaposleni v diskusiji v največji meri izpostavili, da je delo od doma za njih blagodejno. Zaradi manj stimulacij iz zunanjega okolja, kot so hrup in interakcije s sodelavci, delo od doma povezujejo s sprostitvijo in svobodo (Bubna, 2020). To se tudi navezuje na izsledke analize asociacijske besedne zveze »delati sam«, saj za introvertirane zaposlene to pomeni delati bolj produktivno in sproščeno.

Rezultati analiz kažejo, da delo od doma v veliki meri ustreza zaposlenim različnih osebnosti zaradi prihranka časa. Skladno z navedbami o izzivih in prednostih glede na karakteristike obeh tipov osebnosti so introvertirani udeleženci izpostavili kot največjo prednost oddaljenega dela ugodne delovne pogoje. Ti nastanejo pri samostojnem delu od doma zaradi odsotnosti različnih motenj med delom in interakcij s sodelavci, delo pa tudi lažje opravljajo zaradi izboljšanja komunikacije s sodelavci in fleksibilnosti dela. Ekstravertirani zaposleni pa kot prednost v največji meri doživljajo fleksibilnost dela in udobje domačega okolja. Oboji si želijo bolj organiziranega delovnega urnika, saj opažajo, da jim pri delu od doma predstavlja izziv ravnovesje med delom in službo. Introvertirani udeleženci so v največji

meri izrazili željo po spremembi okolja, saj vselej ista soba, iste obleke in isti ljudje zameglijo mejo med privatnim in službenim življenjem ter ne prispevajo k boljšemu ravnovesju. Nasprotno pa so ekstravertirani udeleženci v največji meri izrazili željo po druženju in klepetih s sodelavci, kar je tudi skladno z opisom značilnosti ekstravertiranih oseb. Hrepenijo po neformalnih klepetih in druženju, saj jih to osrečuje in napolni z energijo (Gino, 2015).

Ugotovitev analiz fokusnih skupin je, da načeloma tako introvertirani kot ekstravertirani udeleženci ne doživljajo gradnje odnosov s sodelavci v času dela od doma najboljše, vendar zaradi različnih razlogov. Ekstravertirani zaposleni doživljajo to kot težavno, ker svojih sodelavcev fizično ne vidijo in posledično niso prepričani, ali so zasedeni z delom ali imajo čas za klepet, prav tako pa jim manjka neverbalna komunikacija oseb, s katerimi komunicirajo, kar otežuje interpretacijo sporočil. Doživljanje gradnje odnosov pa je lahko težavno tudi zaradi potrebe po več samoiniciativnosti in občutka izključenosti iz dogajanja v podjetju. Nasprotno pa introvertirani zaposleni doživljajo vzpostavljanje in ohranjanje stikov v času dela od doma povečini neugodno zaradi občutkov odpora, neprijetnosti, nesproščenosti ipd., ki jim ga vzbuja virtualna komunikacija.

Podjetja, v katerih delajo udeleženci obeh fokusnih skupin, so se v času obveznega dela od doma sicer po njihovih navedbah povečini na različne načine trudila za ohranjanje povezanosti med zaposlenimi, čeprav so morali biti v času izrednih zdravstvenih razmer fizično narazen. Posebno pomembni so postali redni virtualni sestanki, virtualna druženja, obvestila ipd. Poleg pobude s strani podjetij so tako introvertirani kot ekstravertirani udeleženci izpostavili pomembnost samoiniciativnosti zaposlenih pri ohranjanju povezanosti znotraj podjetja. Problem pri samoiniciativnosti pa je, da se takrat komunikacija dogaja le s tistimi, s katerimi so si zaposleni blizu oziroma so stiki omejeni le na delovne naloge.

Dejstvo je, da se nekatera podjetja in zaposleni zaradi preobremenjenosti z delom ne morejo v večji meri posvečati gradnji odnosov in neformalnemu komuniciranju prek različnih platform, kot so tudi izpostavili udeleženci v fokusnih skupinah. Za podjetja, ki se med epidemijo borijo za obstanek na trgu in se osredotočajo na preživetje krize oziroma za posameznike, ki se soočajo z osebnimi stiskami, tudi ohranjanje povezanosti med zaposlenimi ni prioriteta.

Zaposleni introvertirani in ekstravertirani udeleženci fokusnih skupin so sicer izrazili precejšnjo nenaklonjenost virtualnemu povezovanju, vseeno pa so navedli več različnih predlogov, kakšnega virtualnega povezovanja bi si želeli oziroma, kaj bi jih motiviralo za povezovanje z ostalimi sodelavci v času dela od doma. Ekstravertirani zaposleni so izrazili željo po manjših druženjih, kjer lahko delijo svoje mnenje in so slišani, introvertirani pa so izrazili tako željo po interaktivnih virtualnih druženjih (virtualne igre in druženja) kot tudi po skupinskih povezovanjih, kjer bi se zaposleni udeležili skupne aktivnosti ali dogodka (npr. jutranja telovadba, virtualno potovanje, virtualne glasbene želje).

Dodatno je bilo raziskano tudi, kako odnosi med zaposlenimi vplivajo na njihovo pripadnost podjetju. Ugotovitve analize kažejo, da pri introvertiranih zaposlenih fizična distanca od sodelavcev poveča ali pa zmanjša pripadnost podjetju. Ko se s sodelavci ne vidijo vsak dan, lahko postane delo manj osebno in čutijo manj dolžnosti za nadaljnje sodelovanje, posebno, če jim delo ni najbolj všeč. Eden od introvertiranih udeležencev fokusne skupine pa je izpostavil, da se z večjo distanco od sodelavcev njegova pripadnost podjetju poveča, ker mu sodelavci dajo prostor in tišino, ki ga potrebuje za delo.

Lahko bi rekli, da torej ni samo fizična bližina pomembna za pripadnost, niti ne psihološka bližina, ki je povezana z rednim komuniciranjem in identificiranjem. Ta odgovor nakazuje na drugačne vrste bližino, ki se nanaša na razumevanje in sprejemanje drugega ter njegovih potreb. Ko torej posameznik potrebuje prostor, ostali spoštujejo njegovo željo po manj interakcije in ga sprejmejo takega, kot je, se tem ustvari občutek bližine in pripadnosti. Ekstravertirani zaposleni sicer niso izpostavili, da bi zaradi odnosov prišlo do kakšnih sprememb v pripadnosti.

Tako ekstravertirani kot introvertirani zaposleni pa so mnenja, da na njihovo pripadnost podjetju v veliki meri vpliva odnos podjetja do zaposlenih. Zato je posebno v času dela od doma ključno, da podjetja na različne načine pokažejo zaposlenim, da jim je zanje mar, na različne načine izkazujejo zaupanje in ohranjajo stik z zaposlenimi. V nadaljevanju so navedena priporočila za gradnjo odnosov v času dela od doma za podjetja, ki izhajajo iz pregleda teorije in ugotovitev empirične raziskave.

4.2 Priporočila za prakso

Ker so stiki med sodelavci v času dela od doma bolj omejeni na opravljanje delovnih nalog kot sicer, je pomembno, da take priložnosti podjetja izkoristijo za krajša neformalna povezovanja (npr. nekaj minut na začetku sestanka se nameni za deljenje novic iz zasebnega življenja, pri telefonskem klicu se povpraša o počutju ipd.). Pri tem je priporočljivo, da sestanki potekajo prek videokonference, da se lahko zaposleni vidijo. To spremeni njihovo doživljanje komunikacije, večja pa je tudi možnost spremljanja neverbalne komunikacije.

Vodja mora biti zgled ostalim sodelavcem in tudi sam deliti svoje izkušnje in novice, prav tako je pomembno tudi, da pokaže samoiniciativnost za ohranjanje odnosov prek družbenih omrežij ali drugih platform za ekipno sodelovanje. Tako vzpodbudi tudi vse ostale k bolj pogostemu komuniciranju, deljenju mnenj in vsebin. Priporočljivo je, da vodje po virtualnih sestankih pošljejo povratna elektronska sporočila oziroma sporočila prek družbenih omrežij ter s tem zagotovijo, da so jih zaposleni slišali in se strinjajo z dogovorjenim. Pomembno je, da imajo vodje in zaposleni več stičnih točk preko različnih komunikacijskih kanalov, saj tako ostajajo povezani in nadaljujejo pogovore (Neeley, 2020).

Da se različne vsebine ne prekrivajo na različnih platformah, je potrebno vzpostaviti dogovor, kateri kanal komuniciranja se uporabi za določeno vsebino. Poleg tega se je

potrebno tudi dogovoriti, do kdaj morajo biti zaposleni na razpolago za odgovore in kako hitro morajo ti biti zagotovljeni. S tem sporazumom se zmanjša zasičenost z informacijami, filtrirajo se bolj pomembne stvari od manj pomembnih ter se vzpostavi mejo dosegljivosti zaposlenih, kar vpliva na zmanjšanje delovnih ur in boljšemu ravnovesju pri delu od doma (Pozen & Samuel, 2021).

Čeprav so zaposleni precej nenaklonjeni virtualnemu povezovanju, se povečini strinjajo, da bi bilo treba gradnji odnosov v času oddaljenega dela posvetiti več pozornosti. Sicer so tako introvertirani in ekstravertirani samoiniciativni pri vzpostavljanju in ohranjanju stikov s sodelavci, vendar so pri tem selektivni. Da bi podjetja naslovila problem selekcije odnosov med zaposlenimi in vsaj malenkost nadomestila spontana srečanja na hodniku med sodelavci, ki ne sodelujejo neposredno in si niso tako blizu, bi lahko organizirala manjša virtualna druženja med naključnimi zaposlenimi.

Čeprav virtualne platforme predstavljajo priložnosti za povezovanje v velikem obsegu, to zaradi omejitev tehnologije pomeni, da bo lahko več sto udeležencev poslušalo predavanje enega oziroma dialog z dvema udeležencema. Zato je priporočljivo organizirati manjša, bolj intimna virtualna srečanja, ki ustvarijo varno okolje tudi za introvertirane zaposlene, da lahko odkrito spregovorijo in se vključijo v globlji pogovor, po katerem hrepenijo ravno tako kot ekstravertirani zaposleni (Garner, 2020). Glede na ugotovitve fokusnih skupin bi na ta način ugodili introvertiranim zaposlenim, ki so izrazili željo po tematskih in interaktivnih druženjih z ostalimi sodelavci ter tudi ekstravertiranim zaposlenim, ki so poudarili željo po virtualnih pogovorih z drugimi v ožji sestavi. So pa za ekstravertirane posameznike najbolj dobrodošla osebna srečanja in skupno delo s sodelavci, ko je to mogoče.

Da bi pri načrtovanju stikov ugodili kar se da velikemu številu ljudi, je priporočljivo predhodno izvesti anketo med zaposlenimi ter glede na njihove želje vzpostaviti kanale komuniciranja in tematiko povezovanja z ostalimi. Pri načrtovanju virtualnega druženja (posebno, če bi to bilo med sodelavci, ki se med seboj ne poznajo dobro) bi bilo smiselno razporediti zaposlene glede na interese, ki jih imajo, izzive, s katerimi se soočajo pri delu od doma ipd. Sodelavci, ki imajo skupen problem, interes ali cilj, bi s pomočjo druženja lažje razvili skupno identiteto in povečali občutek zaznane bližine (Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer & Dutton, 2013).

Pri tem je pomembno, da podjetje zagotovi podporo takim druženjem tako, da določen delež časa na teden namenijo družabnim virtualnim odmorom ali srečanjem, hkrati pa spodbuja uporabo družbenih omrežij za neformalne povezave in pogovore. Podjetje GitLab je na primer ustvarilo na platformi Google Hangouts virtualno sobo, kjer se lahko vsak kadarkoli pridruži in se na ta način posnema nenačrtovane družabne interakcije, ki so se dogajale v pisarni ob jutranji kavi. Nekatera podjetja zaposlene tudi spodbujajo k interaktivnim skupinskim dejavnostim, kot je igranje video iger, saj to simulira sodelovalno okolje in omogoča reševanje zapletenih problemov (Dahik in drugi, 2020).

Ker je za uspešnost poslovanja pomembna tako gradnja odnosov med sodelavci kot tudi gradnja odnosa med podjetjem in zaposlenim, je priporočljivo, da podjetja oziroma vodje zastavijo strategijo komuniciranja z zaposlenimi, ki delajo od doma. Pomembno je, da se počutijo pripadne, vključene in se z njimi vzpostavi odnos, ki temelji na zaupanju. Priporočljivo je tudi, da vodja v času oddaljenega dela ohrani stik z vsemi zaposlenimi in vzpostavi odnos z vsakim posebej, saj tako pokaže skrb zanje. Na tak način lahko tudi izve več podrobnosti o počutju in potrebah vsakega sodelavca in temu primerno skuša olajšati njihovo delo od doma. Cilj je, da ima zaposleni občutek, da je povezan s sodelavci in podjetjem ter ima občutek pripadanja skupnosti (Garner, 2020).

Bistvenega pomena je vzpostavitev zaupanja med vodjami in zaposlenimi. Z opolnomočenjem zaposlenih za delo od doma se ustvarja drugačna miselnost oddaljenega dela, in sicer, da delo v podjetju ni več skupinski posel ampak posel vsakega posameznika, (angl. business of one) – to pa posledično tudi pomeni vzpostavitev drugačnega odnosa med vodjo in njegovim podrejenim. Naloga vodje pri oddaljenem delu ni več nadzor nad delavcem, ampak ta v odnosu z delavcem prevzame vlogo naročnika. Zaposlenega opolnomoči za samostojno delo, da usmeritve, določi meritve uspešnosti, časovni rok in cilj, ki ga mora doseči, pri tem pa se vsak delavec odloči, kje in kdaj bo delo opravil ter tudi odgovarja za rezultate (Pozen & Samuel, 2021).

4.3 Prispevki raziskave

Na temo dela od doma je bilo napisanih že veliko člankov, vendar je ta način dela postavljen v povsem drug kontekst v času pandemije in obveznega oddaljenega dela. Poleg tega je manj literature povezane z doživljanjem dela od doma glede na osebnostne značilnosti zaposlenih, saj so prednosti in slabosti splošno obravnavane, zato raziskava v tej magistrski nalogi predstavlja nadgradnjo preučevanja dela od doma. Raziskava odkriva, kako doživljajo delo od doma ter odnose s sodelavci introvertirani in ekstravertirani zaposleni. Podobnosti in razlike med njimi je potrebno upoštevati in glede na to izboljšati pristope pri vzpostavljanju in ohranjanju zaznane bližine in odnosov med zaposlenimi v času dela od doma.

Prispevek raziskave so ugotovitve in priporočila, na kakšen način lahko podjetja in zaposleni gradijo odnose med delom od doma, preprečijo razdrobljenost in izključenost skupin sodelavcev in izboljšajo splošno zadovoljstvo z delom od doma. Vse to je lahko v pomoč kadrovskim strokovnjakom v podjetjih pri načrtovanju dela in gradnje odnosov med zaposlenimi, ki bodo tudi v prihodnje stalno ali občasno delali od doma.

Čeprav po koncu pandemije covid-19 ne bo več obveznega dela od doma, bo veliko podjetij ohranilo hibriden model dela, ki bo združeval delo od doma in delo v pisarni (Kaufman in drugi, 2020). Zato je pomembno razumevanje, kaj motivira zaposlene pri povezovanju, kako gradijo občutek bližine, kaj vpliva na njihovo željo po ohranjanju odnosov s sodelavci, kakšno podporo potrebujejo pri delu od doma in kako vpliva na njihovo pripadnost odnosu podjetja oziroma skrb nadrejenih do zaposlenih.

4.4 Omejitve raziskave

Nobena od raziskav ne more ponuditi jasnih usmeritev, katere prakse povezovanja med različnimi osebnostnimi tipi zaposlenih so najboljše. Čeprav glede na teoretične predpostavke in empirične ugotovitve lahko sklepamo, kaj bi kateremu osebnostnemu tipu bolj ustrezalo in kaj potrebuje za bolj uspešno delo od doma, se lahko potrebe v realnosti pri vsakem posamezniku vseeno razlikujejo. Zaposleni izražajo različne deleže introvertiranih in ekstravertiranih značilnosti, na njihovo željo po povezovanju v času oddaljenega dela pa vplivajo tudi domače okoliščine in obstoječi odnosi s sodelavci. Različne prakse povezovanja lahko tako bolj ali manj učinkovito delujejo v različnih organizacijah.

Pomanjkljivost izvedene raziskave s fokusnimi skupinami je raven medsebojnega zaupanja, ki se je oziroma se ni razvila med raziskovalcem in sodelujočimi v skupinski diskusiji. Ekstravertirani zaposleni so bili bolj sproščeni in so med seboj imeli tudi več interakcije kot introvertirani. Ker so slednji tudi med fokusno skupino izpostavili, da je virtualna komunikacija za njih neugodna in nesproščena, obstaja verjetnost, da bi lahko s fokusno skupino v živo ali samostojnih intervjujih z vsakim od introvertiranih zaposlenih dobili bolj poglobljene odgovore in s tem bolj zanesljive ugotovitve.

Poleg tega je pomembna omejitev raziskave usposobljenost raziskovalca, saj sama nimam veliko predhodnih izkušenj s skupinskimi intervjuji, analiziranjem in kategoriziranjem pridobljenih podatkov. Od raziskovalca je odvisno vodenje skupinske diskusije, pri tem pa lahko zavedno ali nezavedno vpliva na odgovore udeležencev. Od raziskovalca je odvisno tudi, kako bo kodiral večje ali manjše dele besedila s pomembnimi informacijami in kako jih bo razvrščal. S skupinsko strategijo razvrščanja kodov bi nasprotno od individualne lahko dobili več predlogov združevanja kodov v kategorije in določili končne kategorije glede na konsenz, ki bi bil produkt več oseb in ne le presoje enega raziskovalca (Adu, 2019).

V izvedeni raziskavi sta bili analizirani dve fokusni skupini, ena z introvertiranimi in ena z ekstravertiranimi zaposlenimi, vendar bi bilo potrebno za večjo veljavnost ugotovitev izvesti več fokusnih skupin z obema osebnostnima tipoma. Tako bi lahko pridobili še več vpogledov in na podlagi ponavljajočih se trditev in doživljanj sodelujočih obeh osebnostnih tipov videli, ali lahko na podlagi raziskav sklepamo in posplošimo ugotovitve na širšo populacijo. Čeprav lahko izsledke raziskave apliciramo tudi na ambivertirane zaposlene, ki se nahajajo na sredini kontinuuma osebnostnih lastnosti in izražajo tako ekstravertirane kot introvertirane osebnostne značilnosti, bi bilo smiselno dodatno raziskati, katere ugotovitve o introvertiranih in ekstravertiranih zaposlenih v različnih situacijah držijo za njih.

SKLEP

Pandemija covid-19 je ponudila edinstven kontekst raziskovanja gradnje odnosov med oddaljenimi sodelavci. Namen magistrskega dela je bil zato prispevati k razumevanju vzpostavljanja in ohranjanja povezanosti med sodelavci v času dela od doma, s poudarkom

na potencialnih podobnostih oziroma razlikah med introvertiranimi in ekstravertiranimi zaposlenimi, identificirati prednosti in slabosti dela od doma za oba osebnostna tipa ter predlagati načine ohranjanja povezanosti glede na preference zaposlenih. Ugotovitve kažejo, da introvertirani in ekstravertirani zaposleni doživljajo delo od doma skladno z njihovimi opredeljenimi karakteristikami. Ekstravertirani zaposleni, ki se radi družijo s sodelavci in jih stimulacije iz zunanjega okolja polnijo z energijo, to pri delu od doma pogrešajo. Nasprotno pa so introvertirani zadovoljni z več samostojnega dela in tišino.

Pandemija covid-19 ne bo trajala v nedogled. S precepljenostjo zadostnega števila prebivalstva se bodo zaposleni počasi vračali v pisarne, po vsej verjetnosti pa bodo podjetja izkoristila prednosti oddaljenega dela in omogočila zaposlenim možnost hibridnega dela, ki bo zmanjšalo vpliv slabosti dela od doma. Ker se glede na preference zaposlenih pričakuje, da bo veliko ljudi tudi v prihodnje delalo vsaj nekaj dni na teden od doma, je pomembno, da se ohrani ali vzpostavi dobre prakse virtualnega povezovanja med zaposlenimi, saj ne bodo vsi ves čas prisotni v pisarnah (Kaufman in drugi, 2020).

Hierarhija potreb po Maslowu (McLeod, 2020) med drugim opredeljuje tudi potrebo pripadnosti in povezanosti. Če torej z drugimi ljudmi ne ohranjamo medosebnih odnosov, lahko to rezultira v občutku izolacije in nepovezanosti, ki ima lahko tudi zdravstvene posledice za posameznika ne glede na njegovo osebnost (Garner, 2020). Tako introvertirani kot ekstravertirani zaposleni sicer samoiniciativno ohranjajo odnose s sodelavci, vendar selektivno. Večinoma so stiki omejeni na delo, neformalne pogovore pa ohranjajo le s tistimi, s katerimi so se spoprijateljili že pred delom od doma. Da zaradi tega ne bi prišlo do razdrobljenosti skupin zaposlenih in izključitve katerih delavcev, morajo podjetja podpreti gradnjo odnosov med zaposlenimi.

Ni enoznačne strategije vzpostavljanja in ohranjanja odnosov, ki bi bila optimalna za introvertirane in ekstravertirane zaposlene, ki delajo od doma. Vsako podjetje mora vzpostaviti gradnjo odnosov na način, ki bo najbolj ustrezal njihovi organizaciji in zaposlenim. Glede na ugotovitve raziskave fokusnih skupin z ekstravertiranimi in introvertiranimi zaposlenimi pa je priporočljivo, da kadrovski strokovnjaki prevzamejo pobudo in na ravni podjetja organizirajo manjša, tematska virtualna srečanja, vzpostavijo skupinske pogovore na različnih družbenih omrežjih ali platformah in na različne načine spodbujajo zaposlene k povezovanju izven svojega mehurčka.

Delo od doma bo po koncu pandemije ponovno prostovoljno, vedno več bo osebnih stikov, formalnih in neformalnih druženj. Čeprav smo si različni, je vsem skupna želja po povezovanju, pa naj bo to virtualno ali osebno. Le v interakciji z drugimi lahko osebno rastemo, pridobivamo znanje in se razvijamo. Z razvojem zaposlenih pa se posledično razvija tudi podjetje. Pandemija covid-19 bo nedvomno pustila trajne spremembe na področju organizacije dela in gradnje odnosov. Odločilno za nadaljnjo uspešnost poslovanja pa je, da podjetja izkoristijo to izkušnjo in spremembe sebi v prid ter ohranijo ali vzpostavijo dobre prakse oddaljenega dela in povezovanja med zaposlenimi tudi v prihodnje.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
2. Adu, P. (2019). *A step-by-step guide to qualitative data coding*. London: Routledge.
3. Adu, P. (2016, 31. januar). QSR International. *Perfecting The Art Of Qualitative Coding*. Pridobljeno 25. aprila 2021 iz <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/resources/blog/perfecting-the-art-of-qualitative-coding>
4. Ashton, M. C. & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 91(4), 340-345.
5. Baer, S. M., Jenkins, J. S. & Barber, L. K. (2016). Home is private... Do not enter! Introversion and sensitivity to work-home conflict. *Stress and Health*, 32(4), 441-445.
6. Baggio, S., Luisier, V. & Vladescu, C. (2017). Relationships between social networks and mental health. *Swiss Journal of Psychology*, 76(1), 5-11.
7. Beech, N. (2008). On the nature of dialogic identity work. *Organization*, 15(1), 51-74.
8. Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.
9. Berthiaume, E. (2020, 17. avgust). Lawrence University News. *Jack Nilles tried to ignite a work-from-home trend 48 years ago. It's finally here* [objava na blogu]. Pridobljeno 21. novembra 2020 iz <http://blogs.lawrence.edu/news/2020/08/jack-nilles-tried-to-ignite-a-work-from-home-trend-48-years-ago-its-finally-here.html>
10. Beukeboom, C. J., Tanis, M. & Vermeulen, I. E. (2013). The language of extraversion: Extraverted people talk more abstractly, introverts are more concrete. *Journal of Language and Social Psychology*, 32(2), 191-201.
11. Bloemer, J. & Odekerken-Schröder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 252-264.
12. Bloom, N. (2014). To raise productivity, let more employees work from home. *Harvard Business Review*, 92(1-2), 28-29.
13. Briggs-Myers, I. & Myers, P. B. (1995). *Gifts differing: Understanding personality type*. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.
14. Brody, J. E. (2017, 11. december). The Surprising Effects of Loneliness on Health. *The New York Times*. Pridobljeno 24. novembra 2020 iz <https://www.nytimes.com/2017/12/11/well/mind/how-loneliness-affects-our-health.html>
15. Brown, M. & Sacco, D. F. (2017). Greater need to belong predicts a stronger preference for extraverted faces. *Personality and Individual Differences*, 104, 220-223.
16. Bruce, S. (2013, 1. maj). HR Daily Advisor. *What's more distracting: A Loud Coworker of Office Drama*. Pridobljeno 12. novembra 2020 iz <https://hrdailyadvisor.blr.com/2013/05/01/what-s-more-distracting-a-loud-coworker-or-office-drama/>

17. Bubna, V. (2020, 16. oktober). Here's Why Work From Home Has Been Ideal For Introverts. *Entrepreneur*. Pridobljeno 24. novembra 2020 iz <https://www.entrepreneur.com/article/357896>
18. Buckley, F. (2020, 18. marec). *Self Help Guide for Extroverts working From Home* [LinkedIn]. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://www.linkedin.com/pulse/self-help-guide-extroverts-working-from-home-fiona-buckley/>
19. Burr, V. (2015). *Social constructionism* (3. izd.). London & New York: Routledge.
20. Butts, M. M., Casper, W. J. & Yang, T. S. (2013). How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1-25.
21. Cai, W., McKenna, B. & Waizenegger, L. (2019). Turning it off: Emotions in digital-free travel. *Journal of Travel Research*, 59(5), 909-927.
22. Cognizant. (2020, januar). *Cognizant Jobs of the Future Index: First Annual Review*. Pridobljeno 20. novembra 2020 iz <https://www.cognizant.com/whitepapers/cognizant-jobs-of-the-future-index-first-annual-review-codex5309.pdf>
23. Chemero, A. (2003). An outline of a theory of affordances. *Ecological psychology*, 15(2), 181-195.
24. Chayko, M. (2007). The portable community: Envisioning and examining mobile social connectedness. *International Journal of Web Based Communities*, 3(4), 373-385.
25. Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.
26. Choudhury, P., Larson, B. Z. & Foroughi, C. (2019, 14. avgust). Is It Time to Let Employees Work from Anywhere? *Harvard Business Review*. Pridobljeno 20. novembra 2020 iz <https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>
27. Cisco. (2007). *Understanding and managing the mobile workforce*. Pridobljeno 15. decembra 2020 iz https://newsroom.cisco.com/dlls/2007/eKits/MobileWorkforce_071807.pdf
28. Cochet, H. & Byrne, R. W. (2016). Communication in the second and third year of life: Relationships between nonverbal social skills and language. *Infant Behavior and Development*, 44, 189-198.
29. Cohen, D. & Schmidt, J. P. (1979). Ambiversion: characteristics of midrange responders on the Introversion-Extraversion continuum. *Journal of Personality Assessment*, 43(5), 514-516.
30. Collegiate Gateway. (2015, 17. julij). *Ambivert Personality Continuum Scale* [slika]. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://medium.com/@cgateway6/extroverts-introverts-and-ambiverts-1c88dfec8990>
31. Collins, M. (2005). The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London. *New Technology, Work and Employment*, 20(2), 115-132.
32. Collins, A. M., Hislop, D. & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175.

33. Conlin, M. (2009, 16. julij). Is There a Virtual Worker Personality? *Bloomberg Businessweek*. Pridobljeno 15. novembra 2020 iz <https://www.bloomberg.com/news/articles/2009-07-15/is-there-a-virtual-worker-personality>
34. Cooke, F. L., Wang, J. & Bartram, T. (2019). Can a supportive workplace impact employee resilience in a high pressure performance environment? An investigation of the Chinese banking industry. *Applied Psychology*, 68(4), 695-718.
35. Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532.
36. Crandall, W. & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(3), 30-37.
37. Cox, S. Y. (2019). *A Causal-Comparative Study on the Difference in the Use of Communication Skills between Introverts and Extraverts among College Students* (doktorska disertacija). Phoenix: Grand Canyon University.
38. Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization science*, 12(3), 346-371.
39. Cramton, C. D. (2002). Attribution in distributed work groups. V P. J. Hinds & S. Kiesler (ur.), *Distributed work* (str. 191-212). London: The MIT Press.
40. Crosbie, T. & Moore, J. (2004). Work-life balance and working from home. *Social Policy and Society*, 3(3), 223-233.
41. Dahik, A., Lovich, D., Kreaflle, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F., Tomlin, L. & Wenstrup, J. (2020, 11. avgust). BCG. *What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work*. Pridobljeno 5. maja 2021 iz <https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19>
42. Delanoeije, J., Verbruggen, M. & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843-1868.
43. Delo. (brez datuma). *Kako v podjetjih načrtovati novo prihodnost*. Pridobljeno 15. januarja 2021 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/novice/kako-v-podjetjih-nacrtovati-novo-prihodnost/>
44. Demeter, M. (2020, 9. oktober). Fast Company. *The secret struggles of introverts in a remote workforce*. Pridobljeno 24. novembra 2020 iz <https://www.fastcompany.com/90560224/the-secret-struggles-of-introverts-in-a-remote-workforce>
45. Depue, R. A. & Fu, Y. (2013). On the nature of extraversion: variation in conditioned contextual activation of dopamine-facilitated affective, cognitive, and motor processes. *Frontiers in human neuroscience*, 7, 288-288.
46. Derks, D., Bakker, A. B., Peters, P. & van Wingerden, P. (2016). Work-related smartphone use, work-family conflict and family role performance: The role of segmentation preference. *Human relations*, 69(5), 1045-1068.
47. Derven, M. (2007). The remote connection. *HRMagazine*, 52(3), 111-115.

48. Di Risio, A. (2021, 7. april). *What are Virtual Coworking Spaces?* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://www.coworkingresources.org/blog/what-are-virtual-coworking-spaces>
49. Doyle, J. (2000). *New Community or New Slavery: The emotional division of labour*. London: The Industrial Society.
50. Dullemond, K., Van Gameraen, B., Storey, M. A. & Van Deursen, A. (2013). Fixing the 'Out of sight out of mind' problem one year of mood-based microblogging in a distributed software team. V *Proceedings of the 10th Working Conference on Mining Software Repositories*, (str. 267-276). San Francisco, California: IEEE.
51. Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
52. Employee Relations. (brez datuma). V *Cambridge Dictionary*. Pridobljeno 1. maja 2021 na spletni strani <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/employee-relations>
53. Esere, M. O., Yusuf, J. & Omotosho, J. A. (2011). Influence of spousal communication on marital stability: Implication for conducive home environment. *Edo Journal of Counselling*, 4(1-2), 50-61.
54. Feldman, M. S. & March, J. G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 171-186.
55. Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
56. Ferreira, J. (2020, 4. junij). CTV News. *Introverts vs. Extroverts: How personality traits affect working from home*. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://www.ctvnews.ca/health/coronavirus/introverts-vs-extroverts-how-personality-traits-affect-working-from-home-1.4969999>
57. Fruchter, R., Bosch-Sijtsema, P. & Ruohomäki, V. (2010). Tension between perceived collocation and actual geographic distribution in project teams. *AI & society*, 25(2), 183-192.
58. Fonner, K. L. & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
59. Fonner, K. L. & Stache, L. C. (2012). All in a day's work, at home: Teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 242-257.
60. Gallagher, J. (2020, 8. maj). BBC News. *Analysis: How do we get out of lockdown?* Pridobljeno 15. novembra 2020 iz <https://www.bbc.com/news/health-52183295>
61. Garner, J. (2020). The rise of the introvert-or is it? *Governance Directions*, 72(4), 191-193.
62. Gay, C., Mahoney, M. & Graves, J. (2005). *Best practices of employee communication: A Study of Global Challenges and Approaches*. San Francisco: International Association of Business Communicators Publishing House.

63. Gershuny, J. (2002). Mass media, leisure and home IT: A panel time-diary approach. *IT and Society*, 1(2), 53-66.
64. Gino, F. (2015, 16. marec). Introverts, extroverts, and the complexities of team dynamics. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 15. januarja 2021 iz <https://hbr.org/2015/03/introverts-extroverts-and-the-complexities-of-team-dynamics>
65. Global Workplace Analytics. (brez datuma). *Costs and benefits*. Pridobljeno 10. aprila 2021 iz <https://globalworkplaceanalytics.com/resources/costs-benefits>
66. Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
67. Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human relations*, 60(11), 1641-1667.
68. Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.
69. Goldmacher, A. (2008). Located mobility: Living and working in multiple places. *NAPA Bulletin*, 30(1), 118-127.
70. Grgecic, D., Holten, R. & Rosenkranz, C. (2015). The impact of functional affordances and symbolic expressions on the formation of beliefs. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(7), 580-607.
71. Gungl, B. (2019, 16. september). Introvertiranost in ekstravertiranost z vidika novih ugotovitev. *Revija Pan!ka*. Pridobljeno 20. novembra 2020 iz <http://revijapanika.si/2019/09/16/introvertiranost-in-ekstravertiranost-z-vidika-novih-ugotovitev/>
72. Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
73. Hall, D. (2017). *Minding Your Time: Time Management, Productivity, and Success, Especially for Introverts (Introvert Success)*. Samozaložba.
74. Hall, J. A., Schlegel, K., Castro, V. L. & Back, M. (2019). What laypeople think the Big Five trait labels mean. *Journal of Research in Personality*, 78, 268-285.
75. Hardill, I., & Green, A. (2003). Remote working—altering the spatial contours of work and home in the new economy. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 212-222.
76. Harris, T. E. & Nelson, M. D. (2019). *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment* (4. izd.). New York & London: Routledge.
77. Haythornthwaite, C. (2005). Social networks and Internet connectivity effects. *Information, Communication & Society*, 8(2), 125-147.
78. Heaphy, E. D. (2017). "Dancing on hot coals": How emotion work facilitates collective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 60(2), 642-670.
79. Helgoe, L. & Hutson, M. (2010). Revenge of the Introvert. *Psychology Today*, 43(5), 54-61.

80. Hern, A. (2020, 13. marec). Covid-19 could cause permanent shift towards home working. *The Guardian*. Pridobljeno 20. novembra 2020 iz <https://www.theguardian.com/technology/2020/mar/13/covid-19-could-cause-permanent-shift-towards-home-working>
81. Hill, E. J., Ferris, M. & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.
82. Hinds, P. J. & Cramton, C. D. (2014). Situated Coworker Familiarity: How Site Visits Transform Relationships Among Distributed Workers. *Organization Science*, 25(3), 794-814.
83. Hinds, P. J. & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization science*, 16(3), 290-307.
84. Holland, K. (2018, 31. julij). Are you an introvert? Here's how to tell. *Healthline*. Pridobljeno 22. novembra 2020 iz <https://www.healthline.com/health/what-is-an-introvert>
85. Houston, E. (2021, 14. april). PositivePsychology. *The Importance of Positive Relationships in the Workplace*. Pridobljeno 20. aprila 2021 iz <https://positivepsychology.com/positive-relationships-workplace/>
86. Jung, C. G., Schmid-Guisan, H., Falzeder, E. & Beebe, J. (2012). *The Question of Psychological Types*. New Jersey: Princeton University Press.
87. Jurečič, J. (2012, oktober). Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. *Medsebojni odnosi na delovnem mestu*. Pridobljeno 20. novembra 2020 iz https://www.gzdbk.si/media/pdf/projekti/zdrava_poza___namig_meseca_2012_oktober.pdf
88. Kahn, W. A. (1998). Relational systems at work. V B. M. Staw & L. L. Cummings (ur.), *Research in organizational behavior* (str. 39-76). Amsterdam: Elsevier Science.
89. Katz, J. E. & Aakhus, M. (ur.). (2002). *Perpetual contact: Mobile communication, private talk, public performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
90. Kaufman, E., Lovich, D., Bailey, A., Messenböck, R., Schuler, F. & Schroff, A. (2020, 30. junij). BCG. *Remote Work Works – Where Do We Go From Here?* Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here>
91. Kelley, C. G. E., Kelley, S. M. C., Evans, M. D. R. & Kelley, J. (2010). Attitudes toward home-based employment for mothers of young children: Australian evidence. *International Journal of Social Welfare*, 19(1), 33-44.
92. Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106.
93. Kim, S. & Hollensbe, E. (2017). Work interrupted: a closer look at work boundary permeability. *Management Research Review*, 40(12), 1280-1297.

94. Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J. & Mäkikangas, A. (2003). Work–family conflict and its relations to well-being: The role of personality as a moderating factor. *Personality and Individual differences*, 35(7), 1669-1683.
95. Klemenčič, S. & Hlebec, V. (2007). *Fokusne skupine kot metoda presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
96. Koehne, B., Shih, P. C. & Olson, J. S. (2012). Remote and alone: coping with being the remote member on the team. V Morris, M. R., Counts, S., Roseway, A., Hoff, A. & Schwartz, J. (ur.). *Proceedings of the ACM 2012 conference on Computer Supported Cooperative Work* (str. 1257-1266). New York: Association for Computing Machinery.
97. Kossek, E. E. & Thompson, R. J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research–practice implementation gap. V T. D. Allen & L. T. Tormes Eby (ur.), *The Oxford handbook of work and family* (str. 255-269). Oxford: Oxford University Press.
98. Kramer, A. & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103442.
99. Kreijns, K., Kirschner, P. A. & Vermeulen, M. (2013). Social aspects of CSCL environments: A research framework. *Educational Psychologist*, 48(4), 229-242.
100. Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2014). *Focus groups: A Practical Guide for Applied Research* (5. izd.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
101. Kurland, N. B & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53-68.
102. Kwon, K., Hanrahan, A. R. & Kupzyk, K. A. (2017). Emotional expressivity and emotion regulation: Relation to academic functioning among elementary school children. *School Psychology Quarterly*, 32(1), 75-88.
103. Lander, J. (2015). Introvert extravert. *Inventors' Digest*, 31(4), 38-40.
104. Lautsch, B. A., Kossek, E. E. & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.
105. Lazaridès, A., Bélanger, C. & Sabourin, S. (2010). Communication behaviors as predictors of long-term dyadic adjustment: Personality as a moderator. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5(10), 641-648.
106. Leonardi, P. M. (2013). When does technology use enable network change in organizations? A comparative study of feature use and shared affordances. *MIS quarterly*, 37(3) 749-775.
107. Li, J., Ghosh, R. & Nachmias, S. (2020). In a time of COVID-19 pandemic, stay healthy, connected, productive, and learning: words from the editorial team of HRDI. *Human Resource Development International*, 23(3), 199-207.
108. Li, J. & Zehr, S. M. (2020). The wellbeing of communities, large and small: a ponderance of HRD. *Human Resource Development International*, 23(2), 103-107.

109. Lieberman, M. D. & Rosenthal, R. (2001). Why Introverts Can't Always Tell Who Likes Them: Multitasking and nonverbal decoding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 294-310.
110. Lucas, R. E., Le, K. & Dyrenforth, P. S. (2008). Explaining the Extraversion/Positive Affect Relation: Sociability Cannot Account for Extraverts' Greater Happiness. *Journal of Personality*, 76(3), 385-414.
111. Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 696–712.
112. Management Study guide. (brez datuma). *Relationship Building at Workplace – An Overview*. Pridobljeno 20. novembra 2021 iz <https://www.managementstudyguide.com/relationship-building-at-workplace.htm>
113. Mark, G., Gonzalez, V. M. & Harris, J. (2005). No task left behind? Examining the nature of fragmented work. V W. Kellogg, S. Zhai, G. Gale & G. van der Veer (ur.). *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (str. 321-330). New York: Association for Computing Machinery.
114. Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 30(6), 805-835.
115. Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2013). The Autonomy paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization science*, 24(5), 1337-1357.
116. MBA Skool Team. (2020, 15. december). *Work From Home (WHF)*. Pridobljeno 20. decembra 2020 iz <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/16870-work-from-home.html>
117. McCabe, K. O. & Fleeson, W. (2012). What Is Extraversion For? Integrating Trait and Motivational Perspectives and Identifying the Purpose of Extraversion. *Psychological Science*, 23(12), 1498-1505.
118. McCord, M. A. & Joseph, D. L. (2020). A framework of negative responses to introversion at work. *Personality and Individual Differences*, 161, 109944.
119. McCrae, R. R. & Costa Jr., P. T. (2008). The five-factor theory of personality. V O. P. John, R. W. Robins & L. A. Pervin (ur.), *Handbook of personality: Theory and research* (str. 159-181). New York: Guilford Press.
120. McGrath, L., Bresciani, S. & Eppler, M. J. (2016). We walk the line: Icons provisional appearances on virtual whiteboards trigger elaborative dialogue and creativity. *Computers in Human Behavior*, 63, 717-726.
121. McKenna, B. (2020). Creating convivial affordances: A study of virtual world social movements. *Information Systems Journal*, 30(1), 185-214.
122. McKibbin, W. & Fernando, R. (2021). The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios. *Asian Economic Papers*, 20(2), 1-30.
123. McLeod, S. (2020, 29. december). Simply Psychology. *Maslow's Hierarchy of Needs*. Pridobljeno 5. maja 2020 iz <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> - gsc.tab=0

124. Mencl, J. & May, D. R. (2009). The Effects of Proximity and Empathy on Ethical Decision-Making: An Exploratory Investigation. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 201-226.
125. Metzger, J.-L. & Cléach, O. (2004). Le télétravail des cadres: entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie Du Travail*, 46(4), 433-450.
126. Mihelič, K. K. & Aleksić, D. (2018). Trdoživost pri delu ali kako (pre)živeti izzive današnjega časa. V R. Rozman, N. Zupan & A. Svetic (ur.), *Izbrane teme organizacije in managementa: monografija ob 90-letnici prof. Staneta Možine*, (str. 20-39). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management.
127. Ministrstvo za delo, družino in enake možnosti. (2020, 22. junij). *Opravljanje dela na domu z vidika delovnega prava in varnosti in zdravja pri delu*. Pridobljeno 22. maja 2021 iz <https://www.gov.si/novice/2020-06-22-opravljanje-dela-na-domu-z-vidika-delovnega-prava-in-varnosti-in-zdravja-pri-delu/>
128. Mitrofan, N. & Bulborea, A. (2013). The Role of Organizational Communication in Structuring Interpersonal Relationships. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 76, 511-515.
129. Moradi, G., Omid, L., Vosoughi, S., Ebrahimi, H., Alizadeh, A. & Alimohammadi, I. (2019). Effects of noise on selective attention: The role of introversion and extraversion. *Applied Acoustics*, 146, 213-217.
130. Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205-227.
131. Možina, S. (1991). *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
132. Možina, S., Bernik, J. & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
133. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski V., ... & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
134. Mulki, J. P., Bardhi, F., Lassk, F. G. & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 63-69.
135. Mulki, J. P. & Jaramillo, F. (2011). Workplace isolation: salespeople and supervisors in USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 902-923.
136. Neeley, T. (2020, 16. marec). Harvard Business Review. *15 questions about remote work, answered*. Pridobljeno 20. novembra 2020 iz <https://hbr.org/2020/03/15-questions-about-remote-work-answered>
137. NERIS Analytics Limited. (brez datuma). *Introverts vs. Extraverts: 10 Ways to Handle Working from Home*. 16 personalities. Pridobljeno 20. novembra 2020 iz <https://www.16personalities.com/articles/introverts-vs-extraverts-10-ways-to-handle-working-from-home>
138. Oh, H., Chung, M. H. & Labianca, G. (2004). Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role of Informal Socializing Ties. *Academy of Management Journal*, 47(6), 860-875.

139. Ojala, S., Nätti, J. & Anttila, T. (2014). Informal overtime at home instead of telework: increase in negative work-family interface. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 34(1/2), 69-87.
140. O'Leary, M. B. & Cummings, J. N. (2007). The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams. *MIS quarterly*, 31(3), 433-452.
141. O'Leary, M. B., Wilson, J. M. & Metiu, A. (2014). Beyond being there. *MIS quarterly*, 38(4), 1219-1244.
142. Olson, G. M., Olson, J. S. & Venolia, G. (2009). What still matters about distance. V *Proceedings of The Human-Computer Interaction Consortium*. Pridobljeno 20. decembra 2020 iz https://www.researchgate.net/profile/Gary-Olson/publication/255563884_What_Still_Matters_about_Distance/links/54f89ee20cf2ccffe9df588e/What-Still-Matters-about-Distance.pdf
143. Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization science*, 11(4), 404-428.
144. Orozco, T. (2020). *The introvert's guide to the workplace: concrete strategies for bosses and employees to thrive and succeed*. New York: Skyhorse publishing.
145. Payne, S. C., Youngcourt, S. S. & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 128-150.
146. Peeters, M. C. W., Montgomery, A. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43-61.
147. Pettinger, L. (2005). Friends, relations and colleagues: The blurred boundaries of the workplace. *The Sociological Review*, 53(s2), 37-55.
148. Phutela, D. (2015). The importance of non-verbal communication. *The IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 43-49.
149. Podjed, K. (2019, 29. januar). Inštitut za produktivnost. *Medosebni odnosi na delovnem mestu – ukrepi za izboljšanje*. Pridobljeno 22. novembra 2020 iz <https://www.produktivnost.si/medosebni-odnosi-na-delovnem-mestu-ukrepi-za-izboljsanje/>
150. Pozen, R. C. & Samuel, A. (2021). *Remote, Inc.: how to thrive at work... wherever you are*. New York: Harper Business.
151. Raffestin, C. (2012). Space, Territory, and Territoriality. *Environment and Planning D: Society and Space*, 30(1), 121-141.
152. Remote Working. (brez datuma). V *Cambridge Dictionary*. Pridobljeno 5. maja 2021 iz <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/remote-working>
153. Rice, D. J., Davidson, B. D., Dannenhoffer, J. F. & Gay, G. K. (2007). Improving the effectiveness of virtual teams by adapting team processes. *Computer Supported Cooperative Work*, 16(6), 567-594.
154. Rivière, C. A. & Licoppe, C. (2005). From voice to text: continuity and change in the use of mobile phones in France and Japan. V Harper, R., Palen, L. & Taylor, A.

- (ur.), *The inside text: Social, Cultural and Design Perspectives on SMS* (str. 103-126). Dordrecht: Springer.
155. Rodgers, S. (2021, 5. januar). VirtualVocations. *11 Tips for an Extrovert Working from Home*. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://www.virtualvocations.com/blog/work-from-home-lifestyle/tips-extrovert-working-from-home/>
 156. Rothmann, S. & Baumann, C. (2014). Employee engagement: The effects of work-home/home-work interaction and psychological conditions. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(4), 515-530.
 157. Rothstein, M. G. & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review*, 16(2), 155-180.
 158. Ruis, A., Siebert-Evenstone, A., Pozen, R., Eagan, B. & Shaffer, D. (2019). Finding Common Ground: A Method for Measuring Recent Temporal Context in Analyses of Complex, Collaborative Thinking. V K. Lund, G. P. Niccolai, E. Lavoué, C. Hmelo-Silver, G. Gweon & M. Baker (ur.), *13th International Conference on Computer Supported Collaborative Learning, Vol. 1. A Wide Lens: Combining Embodied, Enactive, Extended, and Embedded Learning in Collaborative Settings* (str. 136-143). Lyon: International Society of the Learning Sciences.
 159. Rysavy, M. D. T. & Michalak, R. (2020). Working from home: How we managed our team remotely with technology. *Journal of Library Administration*, 60(5), 532-542.
 160. Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (3. izd.). London: Sage Publications.
 161. Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal*, 16(2), 101-104.
 162. Saunders, C., Rutkowski, A. F., van Genuchten, M., Vogel, D. & Molina Orrega, J. M. (2011). Virtual space and place: Theory and test. *MIS Quarterly*, 35(4), 1079-1098.
 163. Sewell, G. (2012). Organization, employees and surveillance. V K. Ball, K. Haggerty & D. Lyon (ur.), *Routledge Handbook of Surveillance Studies* (str. 303-312). London: Routledge.
 164. Sewell, G. & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529.
 165. Shelef, L., Fruchter, E., Mann, J. J. & Yacobi, A. (2014). Correlations between interpersonal and cognitive difficulties: relationship to suicidal ideation in military suicide attempters. *European psychiatry*, 29(8), 498-502.
 166. Sias, P. M. & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273-299.
 167. Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B. & Kopaneva, I. (2012). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, 38(3), 253-279.
 168. Siebdrat, F., Hoegl, M. & Ernst, H. (2009). How to manage virtual teams. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 63-68.

169. Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.
170. Snell, A. (2009). Tackling the challenges of employee engagement. *Strategic HR Review*, 8(2), 37-38.
171. Sonnentag, S. & Zijlstra, F. R. (2006). Job Characteristics and Off-job Activities as Predictors of Need for Recovery, Well-Being, and Fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 330-350.
172. Stam, J. J. (2004). *Polja skritih povezav v organizacijskih sistemih: delo s sistemskimi organizacijskimi postavitvami*. Ljubljana: Samozaložba N. Čebulj.
173. Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M. & Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41.
174. Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal relationships at work: organization, working conditions and health* (doktorska disertacija). Stockholm: Karolinska Institutet.
175. Stohl, C. (1995). *Organizational communication: Connectedness in Action* (5. izd.). London: Sage Publications.
176. Stone, C., Horan, S. & Flaxman, P. (2018). What does the future hold? Investigating the benefits and challenges of agile and remote working. V *CIPD Applied Research Conference*. Pridobljeno 20. decembra 2020 iz https://www.cipd.co.uk/Images/investigating-the-benefits-and-challenges-of-agile-and-remote-working_tcm18-57296.pdf
177. Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor–employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6(2), 125-142.
178. Strong, D., Volkoff, O., Johnson, S., Pelletier, L., Tulu, B., Bar-On, I., Trudel, J. & Garber, L. (2014). A Theory of Organization-EHR Affordance Actualization. *Journal of the Association for Information Systems*, 15(2), 53-85.
179. Subashree, R. & Senthilrajan, A. (2017). Communication impact on job satisfaction among automobile industry in chennai region. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(5), 64-68.
180. Sun, J., Harris, K. & Vazire, S. (2020). Is well-being associated with the quantity and quality of social interactions? *Journal of Personality and Social Psychology*, 119(6), 1478-1496.
181. Sundin, K. (2010). Cornell University Library. *Virtual Teams: Work/Life Challenges-Keeping Remote Employees Engaged*. Pridobljeno 15. decembra 2020 iz https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/73723/Virtual_Teams.pdf?sequence=1&isAllowed=y
182. Taskin, L. & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195-207.
183. Taskin, L. & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13-24.

184. Tay, C., Ang, S. & Van Dyne, L. (2006). Personality, biographical characteristics, and job interview success: A longitudinal study of the mediating effects of interviewing self-efficacy and the moderating effects of internal locus of causality. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 446-454.
185. Thulin, E., Vilhelmson, B. & Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability*, 11(11), 3067-3084.
186. Tietze, S. (2005). Discourse as strategic coping resource: managing the interface between "home" and "work". *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 48-62.
187. Tietze, S. & Musson, G. (2005). Recasting the home-work relationship: A case of mutual adjustment? *Organization Studies*, 26(9), 1331-1352.
188. Tietze, S. & Musson, G. (2010). Identity, identity work and the experience of working from home. *Journal of Management Development*, 29(2), 148-156.
189. Tietze, S. & Nadin, S. (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 318-334.
190. Tillema, T., Dijst, M. & Schwanen, T. (2010). Face-to-face and electronic communications in maintaining social networks: The influence of geographical and relational distance and of information content. *New media & society*, 12(6), 965-983.
191. Travers, M. (2020, 30. april). Forbes. *Are Extroverts Suffering More From The Quarantine? Not So Fast, Says New Research*. Pridobljeno 24. novembra iz <https://www.forbes.com/sites/traversmark/2020/04/30/are-extroverts-suffering-more-from-the-quarantine-not-so-fast-says-new-research/?sh=785b409351a0>
192. Troup, C. & Rose, J. (2012). Working from home: Do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes? *Community, Work & Family*, 15(4), 471-486.
193. Turits, M. (2020, 9. maj). BBC. *In a world of telework, some people just take better to working from home. Does this productivity come naturally, or can you learn it?* Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://www.bbc.com/worklife/article/20200506-why-are-some-people-better-at-working-from-home-than-others>
194. Ule, M. & Ule, A. (2005). *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
195. Urry, J. (2007). Connecting and Imagining. V J. Urry (ur.), *Mobilities* (str. 157-182). Cambridge: Polity Press.
196. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294.
197. Van der Lippe, T. & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79.

198. Van Dijk, S., Berends, H., Jelinek, M., Romme, A. G. L. & Weggeman, M. (2011). Micro-institutional affordances and strategies of radical innovation. *Organization Studies*, 32(11), 1485-1513.
199. Vayre, E. & Pignault, A. (2014). A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 177-192.
200. Walther, J. B. (2011). Theories of computer-mediated communication and interpersonal relations. V M. L. Knapp & J. A. Daly (ur.), *The SAGE handbook of interpersonal communication* (4. izd.), (str. 443-479). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
201. Wilson, J. M., Boyer O'Leary, M., Metiu, A. & Jett, Q. R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization studies*, 29(7), 979-1002.
202. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.
203. Waldron, N. & Schwartzberg, A. (2017). Sweetrush and remote working. *Training & Development*, 44(4), 18-19.
204. Walker, P., Whittaker, C., Watson, O., Baguelin, M., Ainslie, K. & Bhatia, S., Bhatt, S., Boonyasiri, A., Boyd, O., Cattarino, L., Cucunuba Perez, Z., Cuomo-Dannenburg, G., Dighe, A., Donnelly, C., Dorigatti, I., Elstrand, S., Fitzjohn, R., Flaxman, S., Fu, H., ... Ghani, A. (2020). *The global impact of COVID-19 and strategies for mitigation and suppression*. London, UK: Imperial College London.
205. Wang, D. & Law, F. Y. T. (2007). Impacts of Information and Communication Technologies (ICT) on time use and travel behavior: a structural equations analysis. *Transportation*, 34(4), 513-527.
206. AIHR. (brez datuma). *All You Need to Know about Employee Relations*. Pridobljeno 1. maja 2021 na spletni strani <https://www.digitalhrtech.com/employee-relations/>
207. Windeler, J. B., Chudoba, K. M. & Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 977-995.
208. WorkBright. (brez datuma). *How to Help Introverts and Extroverts Thrive While Working Remotely*. Pridobljeno 10. februarja 2020 iz <https://workbright.com/introverts-extroverts-remote-work/>
209. Wright, R. (2020, 12. marec). The New Yorker. *Finding Connction and Resilience During the Coronavirus Pandemic*. Pridobljeno 10. februar 2021 iz <https://www.newyorker.com/news/our-columnists/coping-camaraderie-and-human-evolution-amid-the-coronavirus-crisis>
210. Weiler Reynolds, B. & Bibby, A. (2017, 30. oktober). Flexjobs. *The Complete History of Working from Home*. Pridobljeno 20. novembra 2020 iz <https://www.flexjobs.com/blog/post/complete-history-of-working-from-home/>

PRILOGE

Priloga 1: Osebnostni test

Pozdravljeni,

sem Nina Podboj in zaključujem magisterij managementa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Tema moje magistrske naloge je »Gradnja odnosov med zaposlenimi v času dela od doma«. Da bi odgovorila na raziskovalna vprašanja v sklopu svoje zaključne naloge, bom v empiričnem delu izvedla fokusne skupine s skupino introvertiranih in ekstravertiranih zaposlenih, ki so v času pandemije delali od doma in spadajo v generacijo milenijcev (1981-1995). Preden pa vas povabim na skupinski intervju, moram opredeliti, katere osebnostne karakteristike izražate v večji meri. Pred vami je zato vprašalnik, ki meri stopnjo ekstravertiranosti oziroma introvertiranosti, vprašanja pa se navezujejo predvsem na delovno okolje.

Osebnostni test je anonimen, prosim le, da si izberete psevdonim, pod katerim boste navedeni pri izpolnjevanju vprašalnika in sodelovanju v fokusni skupini, na podlagi katere bo narejen transkript.

Vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje!

Ime (psevdonim): _____

Spol (obkrožite): moški ženska

Letnik rojstva: _____

Starost: _____

Vaš strokovni naziv v podjetju: _____

V nadaljevanju je navedenih več trditev, kjer morate za vsako navedbo presoditi, v kolikšni meri trditev za vas drži (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se bolj ne strinjam kot strinjam, 4 – se niti ne strinjam niti se strinjam, 5 – se bolj strinjam kot ne strinjam, 6 – se strinjam, 7 – popolnoma se strinjam). Prosim, da odgovarjate iskreno in se, če se le da, izognete možnosti »niti niti« ter se odločite za katero od drugih opcij.

*V besedilu uporabljeni izrazi, zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za ženske in moške.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se bolj ne strinjam kot strinjam	Se niti ne strinjam niti se strinjam	Se bolj strinjam kot ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Če kdo na sestanku zastavi vprašanje, počakam, da se najprej oglasi nekdo drug.	1	2	3	4	5	6	7
Raje poslušam, kot pa sodelujem v razpravi.	1	2	3	4	5	6	7
Neformalno druženje v službi me utruja.	1	2	3	4	5	6	7
Sodelavci bi me opisali kot družabnega in zgovornega.	1	2	3	4	5	6	7
Raje opravljam eno nalogo naenkrat, ne najdem se najbolje pri večopravilnosti (angl. multitasking-u).	1	2	3	4	5	6	7
Ko pride do nesoglasij, sem raje tiho. Potrebujem čas, da premislim in kasneje spregovorim.	1	2	3	4	5	6	7
Raje se izognem površinskim pogovorom s sodelavci (angl. small talk)	1	2	3	4	5	6	7
Ko dobim idejo za nov projekt, je ne delim z ostalimi. Svoje misli in ideje raje obdržim zase, dokler jih ne izpopolnim.	1	2	3	4	5	6	7
Zelo rad spoznavam nove ljudi, z lahkoto se povezujem z njimi.s	1	2	3	4	5	6	7
Sodelavcem raje napišem sporočilo, kot pa jih pokličem.	1	2	3	4	5	6	7
Na vprašanja odgovarjam hitro, odgovore imam »na koncu jezika«.	1	2	3	4	5	6	7
Delovne naloge najraje opravljam samostojno.	1	2	3	4	5	6	7
Ne moti me, če me ostali zmotijo med delom. Ustaviti se med delom za nekaj minut je dobrodošla pavza.	1	2	3	4	5	6	7
Bolje se izražam v pisni komunikaciji kot pa v pogovoru.	1	2	3	4	5	6	7

Ko načrtujem dopust, si želim nekam, kjer ni veliko ljudi.	1	2	3	4	5	6	7
Zelo rad se pogovarjam s sodelavci tudi izven delovnega časa in delovnih nalog.	1	2	3	4	5	6	7
Ni me strah sprememb, pripravljen sem poizkusiti nekaj novega.	1	2	3	4	5	6	7
Sodelavci mi pravijo, da sem dober poslušalec.	1	2	3	4	5	6	7
Težko ostanem osredotočen na določeno nalogo dlje časa.	1	2	3	4	5	6	7
Dokler živim življenje, ki me izpolnjuje in ima zame smisel, mi slava, denar, status in zunanja priznanja ne pomenijo veliko.	1	2	3	4	5	6	7
Bolje se počutim, ko nisem v središču pozornosti.	1	2	3	4	5	6	7
Raje delam v tihem okolju. Prisotnost hrupa (npr. glasba v ozadju in klepet sodelavcev) me moti, poslabša mojo pozornost in storilnost.	1	2	3	4	5	6	7
Ob pogovoru z nepoznanimi ljudmi se počutim neprijetno.	1	2	3	4	5	6	7
Običajno več govorim, kot pa poslušam.	1	2	3	4	5	6	7
Dobro delam pod pritiskom.	1	2	3	4	5	6	7
Potrebujem samoto, da se napolnim z energijo.	1	2	3	4	5	6	7
S težavo se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5	6	7
Srečen sem, ko imam veliko stikov z drugimi ljudmi.	1	2	3	4	5	6	7
Raje opravljam rutinske in monotone naloge.	1	2	3	4	5	6	7
Sodelavci bi me opisali kot tihega in zadržanega.	1	2	3	4	5	6	7
Ko delam sam, sem nemiren, saj imam rad družbo.	1	2	3	4	5	6	7
Ni mi všeč, da me sodelavci motijo med delom. Poglobim se v naloge, zato vsaka motnja prekine moj tok misli.	1	2	3	4	5	6	7

Zame je pomembno, da me imajo ljudje radi, da imam denar in da me drugi vidijo kot pomembno osebo.	1	2	3	4	5	6	7
Z nepoznanimi ljudmi sem popolnoma sproščen in jih rad spoznavam.	1	2	3	4	5	6	7
S težavo obrazložim svoje mnenje ali ideje drugim sodelavcem.	1	2	3	4	5	6	7
Socialne interakcije me napolnijo z energijo.	1	2	3	4	5	6	7
Na delovno nalogo sem lahko osredotočen dlje časa.	1	2	3	4	5	6	7
Brez težav delim stvari o sebi.	1	2	3	4	5	6	7
Z lahkoto izražam svoja čustva in počutje.	1	2	3	4	5	6	7
Brez težav se prilagodim različnim situacijam in spremembam.	1	2	3	4	5	6	7
Sem umirjena oseba.	1	2	3	4	5	6	7
Rad prevzamem vodenje projekta/ljudi.	1	2	3	4	5	6	7
Izogibam se neposrednim soočenjem z drugimi ljudmi.	1	2	3	4	5	6	7
Sem privatna oseba.	1	2	3	4	5	6	7
Rad razmišljam na glas.	1	2	3	4	5	6	7
Sem zelo previdna oseba.	1	2	3	4	5	6	7
Govorim in delujem samozavestno.	1	2	3	4	5	6	7
Bolj se ukvarjam s podrobnostmi kot pa s širšo sliko.	1	2	3	4	5	6	7
Svoja čustva skrivam pred drugimi in jih s sodelavci ne želim deliti.	1	2	3	4	5	6	7
Rad delam z več ljudmi, v skupini.	1	2	3	4	5	6	7
Zlahka izgubim interes za delovno nalogo in se zamotim.	1	2	3	4	5	6	7
Sem bolj racionalen kot pa čustven.	1	2	3	4	5	6	7
Ko sem zaskrbljen ali žalosten, sem raje sam.	1	2	3	4	5	6	7
Ko delam sam, mi hitro postane dolgčas.	1	2	3	4	5	6	7

Priloga 2: Vprašanja za udeležence fokusnih skupin

- **S katerimi izzivi se introvertirani in ekstravertirani zaposleni srečujejo pri delu od doma? – 20 min**

Največja prednost dela od doma je _____

Želim si, da bi pri delu od doma bilo več (v času dela od doma najbolj pogrešam...)_____

Želim si, da bi bilo pri delu od doma manj _____

S kakšnimi izzivi ste se pri delu od doma srečali/se srečujete:

- Na področju zasebnega življenja?
- Na področju opravljanja službenih obveznosti?
- Na področju komunikacije s sodelavci?
- Na področju ohranjanja stikov s sodelavci?
- Na področju sodelovanja s sodelavci?

- **Kakšna so stališča/mnenja zaposlenih v zvezi z gradnjo odnosov s sodelavci? – 20 min**

Stiki z ostalimi sodelavci v času dela od doma so _____

- Kako pomembni so za vas medosebni odnosi v podjetju? (kratek odgovor).
- Se vam zdi, da so se spremenili vaši odnosi s sodelavci v času koronakrize in obveznega dela od doma? Če da, na kakšen način, kaj točno se je spremenilo?
- Kako/na kakšen način v podjetju, kjer delate, ohranjate povezanost s sodelavci in gradite občutek bližine med delom od doma?

- **Kako doživljajo delo od doma in gradnjo odnosov s sodelavci introvertirani in kako ekstravertirani zaposleni? – 40 min**

Delo od doma je _____

Delati sam/a je _____

- Kako doživljate gradnjo oziroma ohranjanje odnosov s sodelavci in nadrejenim v času dela od doma?
- Bi gradnji osebnih odnosov bilo potrebno v času dela od doma posvetiti več pozornosti in časa? Če da, kakšen način povezovanja bi vam ustrezal?

Navedite nekaj predlogov, kaj bi si vi želeli, kaj bi po vašem mnenju pripomoglo k izboljšanju odnosov in povezanosti, kaj bi vas motiviralo za virtualno povezovanje ipd.

- Kako odnosi v času dela od doma vplivajo na vaš občutek pripadnosti podjetju?