

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZAVZETOST IN DELOVNA USPEŠNOST ZAPOSLENIH V
NOVODOBNEM DELOVNEM OKOLJU V ČASU PANDEMIJE
COVID-19**

Ljubljana, junij 2023

GAŠPER POTOČNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Gašper Potočnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom *Zavzetost in delovna uspešnost zaposlenih v novodobnem delovnem okolju v času pandemije covid-19*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM,

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZAVZETOST ZAPOSLENIH	3
1.1 Opredelitev pojma zavzetosti za opravljanje dela	3
1.2 Koristi zavzetih zaposlenih za podjetje	4
1.3 Vplivajoči dejavniki na zavzetost zaposlenih	6
2 DELOVNA USPEŠNOST IN NOVODOBNO DELOVNO OKOLJE	14
2.1 Opredelitev pojma delovne uspešnosti	14
2.2 Delovna uspešnost v kontekstu pandemije covid-19	16
2.3 Opredelitev pojma novodobnega delovnega okolja v kontekstu dela od doma ..	23
2.4 Priporočila za vodenje, organiziranje dela in povezovanje sodelavcev pri delu od doma.....	26
2.5 Posebnosti delovnega okolja v kriznih razmerah v času pandemije covid-19.....	29
2.6 Motnje pri delu v kontekstu dela od doma	31
3 RAZISKAVA O POVEZAVI MOTENJ PRI DELU Z ZAVZETOSTJO IN DELOVNO USPEŠNOSTJO ZAPOSLENIH PRI DELU OD DOMA	34
3.1 Opredelitev problema raziskave in zastavitev raziskovalnih vprašanj	34
3.2 Metodologija raziskave	37
3.3 Analiza rezultatov ankete	40
3.3.1 Zaznane motnje pri delu od doma v času pandemije covid-19.....	40
3.3.2 Delovna zavzetost in uspešnost ter delovni pogoji pri delu od doma v času pandemije covid-19	42
3.4 Analiza intervjujev	43
3.5 Odgovori na raziskovalna vprašanja	48
4 RAZPRAVA, OMEJITVE RAZISKAVE IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE	53
4.1 Razprava o rezultatih	53
4.2 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	55
4.3 Predlogi za izboljšave zavzetosti in delovne uspešnosti zaposlenih v kontekstu dela od doma.....	56
SKLEP	58

LITERATURA IN VIRI.....	59
PRILOGE	73

KAZALO TABEL

Tabela 1: Demografske značilnosti anketirancev	38
Tabela 2: Demografske značilnosti intervjuvancev.....	39
Tabela 3: Opisne statistike za številske spremenljivke – Delovna zavzetost	42
Tabela 4: Opisne statistike za številske spremenljivke – Delovna uspešnost	43
Tabela 5: Opisne statistike za številske spremenljivke – Pogoji za delo od doma.....	43
Tabela 6: Motnje in ukrepi za menedžiranje le-teh	47
Tabela 7: Rezultati testa ANOVA za testiranje vpliva kratkotrajnih in dolgotrajnih motenj na zavzetost za opravljanje nalog	48
Tabela 8: Rezultati Tukeyevega post hoc testa za primerjavo tipa motenj; zavzetost	49
Tabela 9: Rezultati testa korelacije za testiranje povezanosti pogostosti motenj ter delovnega okolja doma (pogojeno z urejenostjo ter organiziranostjo prostora, v katerem se opravlja delo od doma).....	49
Tabela 10: Rezultati testa ANOVA za testiranje vpliva tipa motenj na zmožnost fokusa zaposlenih za učinkovito opravljanje delovnih nalog; odražanje v delovni uspešnosti zaposlenih	50
Tabela 11: Rezultati Tukeyjevega post hoc testa za primerjavo vpliva na delovno uspešnost med kratkotrajnimi, dolgotrajnimi in motnjami obeh vrst.....	50
Tabela 12: Rezultati testa korelacije za testiranje povezanosti pogostosti motenj (ne glede na trajanje) ter zavzetosti za opravljanje delovnih nalog.....	51
Tabela 13: Rezultati testa korelacije za testiranje povezanosti med spremenljivkama: pogostost motenj ter nepisarniški predmeti (trditev Q8i).....	51
Tabela 14: Rezultati t-testa za testiranje razlikovanja povprečne vrednosti med motnjami enakega tipa ter motnjami različnega tipa.....	52
Tabela 15: Rezultati testa korelacije za testiranje povezanosti med spremenljivkama: možnosti izbire (da/ne) za opravljanje dela od doma ter pogostost motenj	53

KAZALO SLIK

Slika 1: GREAT model zavzetosti zaposlenih	10
Slika 2: Model uspešnosti zaposlenih.....	14
Slika 3: Shema dvosmernega toka uspešnosti	15

Slika 4: Raven uspešnosti glede na usklajenost vedenja z zahtevami dela	16
Slika 5: Raziskovalni model – delovna uspešnost pri delu od doma	22
Slika 6: Strategije zadržanja »jate«	30
Slika 7: Možnost izbire načina dela.....	40
Slika 8: Motnje, ki so pri delu od doma zaznane v hujši obliki kot v službi na lokaciji podjetja.....	41
Slika 9: Trajanje motenj pri delu od doma	41
Slika 10: Pogostost motenj pri delu od doma	42

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Vprašalnik intervjuja.....	7
Priloga 3: Transkripcija opravljenih intervjujev.....	8
Priloga 4: Opisne statistike za številske spremenljivke - Delovna zavzetost.....	17
Priloga 5: Opisne statistike za številske spremenljivke – Delovna uspešnost.....	18
Priloga 6: Opisne statistike za številske spremenljivke – Pogoji za delo od doma.....	19
Priloga 7: Predpostavke in testi za pripravo odgovora na RV1.....	20
Priloga 8: Predpostavke in testi za pripravo odgovora na RV3.....	21
Priloga 9: Predpostavke in testi za pripravo odgovora na RV6.....	22
Priloga 10: Predpostavke in testi za pripravo odgovora na RV7.....	23

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

3D – Tri dimenzionalno

GREAT – (angl. Growth, Renewal, Enabling, Aspirational in pride, Transparency in fairness lever); Vzvod rasti, obnove, omogočanja, aspiracije in ponosa, transparentnosti in poštenosti

I4.0 – Industrija 4.0

IM – (angl. Instant Messaging); Takojšnje sporočanje

IoT – (angl. Internet of Things); Internet stvari

RV – Raziskovalno vprašanje

SCOT – (angl. Social Construction Of Technology); Družbena izgradnja tehnologije

SMS – (angl. Short Message Service); Storitve kratkih sporočil

UWES – (angl. Utrecht Work Engagement Scale); Utrechtska lestvica delovne zavzetosti

WHO – (angl. World Health Organization); Svetovna zdravstvena organizacija

UVOD

Zdravstvena kriza covid-19 se je pričela konec leta 2019 na Kitajskem in v začetku 2020 prešla na druge kontinente (CDC, 2022). Svetovna zdravstvena organizacija (angl. world health organization – WHO) je 11. marca 2020 novo nalezljivo koronavirusno bolezen covid-19 razglasila za pandemijo. Sledili so izredni ukrepi za preprečevanje okužb, ki so bili sprejeti nenadoma, kar je pomenilo zapiranje oz. omejevanje javnega življenja, distanciranje, karantene, samooddaljevanje, samoizolacije, spremembe v načinu dela. Izredni ukrepi, ki so imeli naravo omejevanja, so v različnih delih sveta povzročali različne negativne učinke, kot so depresija, tesnoba, monotonost, stres, osamljenost, nespečnost, samopoškodbe, razočaranje, jeza, strah, stigmatizacija, povečano uživanje alkohola, drog in podobno (Maity, Sen & Sahu, 2020). Razglášena pandemija covid-19 je drastično spremenila način dela v smislu lokacije opravljanja dela za velik delež zaposlenih. Nova normalnost za opravljanje dela so postali prostori domačih gospodinjstev (tako imenovano delo od doma), kjer so zaposleni za opravljanje svojega dela ter komunikacijo uporabljali računalniško tehnologijo. Sprememba prehoda je bila hitra, organizacije pa so se morale spopasti z novim načinom dela z namenom ohranjanja stalnosti poslovanja.

Obravnavana tematika v magistrskem delu temelji na percepciji zaposlenih, vezana je na delovno zavzetost in delovno uspešnost, upoštevajoč spremembe v njihovem delovnem okolju v času pandemije covid-19, ko se je delo iz pisarn podjetij preselilo v opravljanje delovnih obveznosti v domače pisarne oz. v način dela od doma.

Namen magistrskega dela je osvetliti pomen delovnega okolja ter delovnih pogojev zaposlenih v korelaciji z zavzetostjo zaposlenih za opravljanje delovnih nalog. Raziskati želim vpliv dela od doma ter delovnih pogojev domačih pisarn na zavzetost in delovno uspešnost zaposlenih, kar se v nadaljevanju lahko odraža kot uspeh ali neuspeh celotnega podjetja ali organizacije, ter preučiti vrsto, trajanje in količino oziroma pogostost motenj iz okolja, ki vplivajo na delo pri delu od doma v času pandemije covid-19.

Cilj magistrskega dela je na podlagi obstoječih virov in pridobljenih podatkov v empiričnem delu tega magistrskega dela preučiti vpliv različnih motenj na zavzetost in delovno uspešnost zaposlenih v Sloveniji ob spremenjenih svetovnih okoliščinah med pandemijo covid-19. V teoretičnem delu magistrskega dela sem preučil strokovno literaturo s področja menedžmementa in organizacije, podrobneje usmerjeno na strokovno literaturo, ki govori o zahtevnosti razmer za zaposlene v kriznih časih covida-19 ter na podlagi raziskav podaja usmeritve organizacijam, na kaj morajo biti pozorne, da svoje zaposlene ohranijo delovno zavzete z visoko stopnjo kvalitetno opravljenega dela. Rezultati raziskav pojasnijo korelacijo med domačim delovnim okoljem, motnjami, ki se v njem pojavljajo, ter vpliv oziroma korelacije motenj na delovno zavzetost in delovno uspešnost zaposlenih v kriznem obdobju pandemije covid-19 (na primer: Chanana, 2021; Khan, 2021; Narayanamurthy & Tortorella, 2021; Danilova in drugi, 2022; Aidla,

Kindsiko, Poltimäe & Hääl, 2022; Marimuthu & Vasudevan, 2020; Kundu, Tuteja & Chahar, 2022).

Empirični del magistrskega dela sem opravil s pomočjo kvantitativne metode anketiranja v obliki anketnega vprašalnika in kvalitativne metode šestih individualnih intervjujev. Pridobljene kvantitativne podatke sem analiziral s statističnimi metodami in dodatno podkrepil z opisi, tabelaričnimi in grafičnimi prikazi. S pomočjo različnih statističnih testov sem odgovoril na raziskovalna vprašanja (v nadaljevanju RV) iz zgoraj omenjenih področij. S pomočjo pridobljenih rezultatov individualnih intervjujev sem umestil rezultate statističnih testov v širši kontekst razumevanja delovne zavzetosti in delovne uspešnosti skozi percepcijo zaposlenih ter s tem omogočil pogled z druge strani, ki bo organizacijam pomagal razumeti ter ponotranjiti nove koncepte delovanja za ohranjanje oziroma izboljšanje delovne zavzetosti in uspešnosti zaposlenih.

Magistrsko delo na podlagi raziskave pojasni tako enostavnejše kot tudi kompleksnejše elemente, ki vplivajo na delovno zavzetost zaposlenih ter lahko organizacijam služijo kot oprijemljiv dejavnik, ko se odločajo, kako prilagajati način ravnanja s svojimi zaposlenimi, ki delo opravljajo od doma. Ne le da so rezultati pridobljeni v okviru tega magistrskega dela uporabni za organizacije, ko razmišljajo o načinu vodenja zaposlenih, ki delo opravljajo od doma v covid-19 obdobju, ampak so tudi v luči delovanja organizacij v postkovidnem obdobju. Delo od doma oz. hibridni način dela, ki vključuje delo od doma in delo na lokaciji podjetja, bo v nekaterih organizacijah tudi v obdobju po epidemiji ostalo kot politika načina dela, ki se ga bodo organizacije posluževale z naslova prepoznanih pozitivnih poslovnih učinkov, ki jih ta način dela prinaša.

Magistrsko delo vključuje štiri glavna poglavja. Prvi dve poglavji predstavljata teoretični del tega magistrskega dela, tretje in četrto poglavje pa predstavljata empirični del z diskusijo in predlogi za nadaljnje raziskave. V prvem poglavju je s pomočjo strokovne literature opisana in razložena zavzetost zaposlenih v smislu opredelitve pojma zavzetosti za opravljanje dela, opis koristi zavzetih zaposlenih za podjetje in opis dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih. V drugem poglavju sta s pomočjo strokovne literature opisana in razložena delovna uspešnost zaposlenih in novodobno delovno okolje, oba v smislu opredelitve pojma ter v kontekstu kriznih razmer v času pandemije covid-19. Tretje poglavje je namenjeno raziskavi vplivajočih dejavnikov na zavzetost in delovno uspešnost zaposlenih pri delu od doma in predstavitvi rezultatov le-te. V zadnjem, četrtem poglavju tega magistrskega dela, so interpretirani rezultati raziskave, podana priporočila za nadaljnje raziskovanje ter predlogi za izboljšave zavzetosti in delovne uspešnosti zaposlenih v kontekstu dela od doma v primeru podobnih zdravstvenih kriz, kot je bila pandemija covid-19.

1 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

1.1 Opredelitev pojma zavzetosti za opravljanje dela

Danes se poslovne prakse spreminjajo v povezavi s svetovno pandemijo covid-19. Kadrovske oddelke organizacij vztrajno razvijajo inovativne, kreativne in učinkovite načine, da v teh zahtevnih časih na primeren in učinkovit način vključijo in angažirajo zaposlene. Pojem zavzetosti za opravljanje dela se v literaturi pojavlja v povezavah, sopomeni, soodvisnostjo in sovpadanjem z motivacijo, predanostjo, angažiranostjo, vključenostjo in delovno vnemo zaposlenih. Zavzetost zaposlenih je stanje, ki zagotavlja, da zaposleni v organizaciji vsakodnevno stremijo k odličnosti, so zavezani organizaciji ter njenim ciljem in vrednotam (Chanana, 2021). Organizacije vedo, da so zavzeti zaposleni tisti, ki dosegajo visoke standarde produktivnosti dela. V širšem kontekstu imajo zavzeti zaposleni pozitiven odnos do organizacije oz. podjetja ter posledično njihovih produktov in storitev, kar povzroči višje zadovoljstvo njihovih strank, to pa vodi v pozitivni trend pri prodaji njihovih produktov in storitev, višje prihodke in boljše finančno stanje organizacije oz. podjetja (Chanana, 2021).

V teoretični literaturi, ki omenja termin »zavzetost«, se soočamo s pomanjkanjem splošne definicije zavzetosti zaposlenih. Najdemo pa tudi več študij, ki opisujejo pojem zavzetosti, kot na primer Kahn (1990) opisuje, da zavzetost odraža psihološko in fizično odzivanje na izvajanja določene vloge v organizaciji. Psihološka stanja smiselnosti, varnosti in razpoložljivosti so trije konstrukti, ki pomagajo pri razvoju zavzetosti v organizaciji. V nadaljevanju študije predlaga, da se zavzeti posamezniki izražajo fizično, kognitivno in čustveno v svojih vlogah. Kognitivni vidik je povezan s prepričanju vodij, zaposlenih in delovnega okolja. Čustveni vidik pomeni pozitiven ali negativen odnos zaposlenih do organizacije in njihovih vodij. Fizični vidik pa pomeni predanost s fizično silo z namenom izpolnitve posameznikove vloge v organizaciji. Opisani Kahnov model so kasneje testirali May, Gilson in Harter (2004) in rezultati so pokazali, da so smiselnost, varnost in razpoložljivost pozitivno povezani z zavzetostjo. Študija Harterja, Schmidta in Hayesa (2002) razloži zavzetost zaposlenih kot posameznikovo vključenost, zadovoljstvo in delovno vnemo. Saks (2006) povzame, da zavzetost zaposlenih obsega dva pomembna vidika, in sicer zavzetost v kontekstu posameznega delovnega mesta in zavzetost v kontekstu organizacije. Zavzetemu zaposlenemu je mar za delo, za napor, ki ga vlaga in za učinek njegovega udejstvovanja, tovrsten zaposleni želi čutiti, da njegovo delovanje in udejstvovanje pripomore k ustvarjanju razlik v pozitivno. Zavzetost zaposlenega je načeloma razumljena kot notranje stanje duha, ki v posamezniku fizično, čustveno in miselno poveže predanost, zadovoljstvo in delovni napor (Chanana, 2021). Pangarkar in Kirkwood (2013) menita, da je delovna zavzetost za vodje zelo pomembna, ker se zaposleni v celoti čustveno, mentalno in fizično osredotočajo na doseganje ciljev organizacije. Po Saksu in Grumanu (2014) je zavzetost zaposlenih za delo pomemben del do uspeha in konkurenčne prednosti organizacije. Bakker (2022) poudarja, da je delovna

zavzetost postala tako priljubljena. Tako je prevzela osrednjo vlogo zadovoljstva pri delu v disciplini organizacijske psihologije, saj zadovoljstvo pri delu predstavlja pozitivno, a nizko raven dobrega počutja zaposlenih, medtem ko delovna zavzetost predstavlja pozitivno in visoko raven dobrega počutja zaposlenih.

Za razliko od organizacijske zavezanosti (angl. organizational commitment), ki je večinoma naravni odnos (Mercurio, 2015), je delovna zavzetost bolj osredotočena na dejansko vedenje, ki vključuje delovne naloge, kakovost delovne uspešnosti, doseganje ciljev in s tem povezane značilnosti (Bakker & van Wingerden, 2021). Tako tudi Chanana (2021) opiše, da je zavzetost zaposlenih pristop, ki pomnoži možnosti poslovnega uspeha organizacije, podpira uspešnost, produktivnost organizacije in posameznika teromogoča dobrobit in dobro počutje zaposlenega.

Delovna uspešnost, motivacijske in zdravstvene posledice delovne zavzetosti so pomembni dejavniki, če želimo, da zaposleni v delovnem okolju postanejo, kar si želijo ter ravno tako izboljšujejo svoje dobro počutje. Saks in Gruman (2014) poročata, da se za opis zavzetosti uporabljajo različni izrazi: zavzetost zaposlenih, zavzetost na delovnem mestu in zavzetost pri delu ali delovna zavzetost. Koncepti, kot so vključenost v delo, zavezanost, predanost, motivacija in zadovoljstvo pri delu, so povezani s konceptom delovne zavzetosti posameznega zaposlenega. Večino začetnih raziskav o delovni zavzetosti je spodbudila potreba po preprečevanju izgorelosti pri delu v organizacijah vseh vrst (Maslach, 2017). Trenutno je problem izgorelosti še vedno prisoten, vendar ga po navadi raziskovalci obravnavajo kot ločen koncept, neodvisen od delovne zavzetosti (Lyons, 2023).

Poročajo tudi, da se delovna zavzetost nanaša na motivacijsko stanje, za katerega so značilne visoke ravni navdušenja in predanosti delu, fizična in duševna energija ter popolna zatopljenost v delovne aktivnosti. Poleg tega so Bailey, Madden, Alfes in Fletcher (2017) preučevali raziskave zavzetosti in ugotovili, da je zavzetost pozitivno povezana z moralno posameznika, uspešnostjo izvedbe nalog, uspešnostjo zastopanja dodatnih vlog in uspešnostjo organizacije. Njihovo delo sklene, da je opazen najtrdnejši odnos, koreliran z zavzetostjo, uspešnost izvedbe nalog.

1.2 Koristi zavzetih zaposlenih za podjetje

Hakanen, Rouvinen in Ylhainen (2021) so ugotovili, da delovna zavzetost ne samo pripomore k uspehu in razvoju, temveč ima tudi pomemben vpliv na karierni uspeh, kot je napredovanje v poklicnih nivojih, pozitiven vpliv na prihodnje finančno stanje oz. plačilo za opravljeno delo in tudi negativen vpliv na prihodnjo brezposelnost oz. pozitiven vpliv na zaposljivost. Na voljo je več podatkov in literature, ki podpirajo vrednost zelo zavzete delovne sile, čeprav nekatere raziskave ne morejo ponuditi neposrednih vzročno-posledičnih povezav. Trenutno so na voljo zanesljive in veljavne merske lestvice, s pomočjo katerih lahko ugotavljamo zavzetost zaposlenih, kot je na primer Utrechtska

lestvica delovne zavzetosti (angl. Utrecht work engagement scale – UWES) (Lyons, 2023). Merjenje zavzetosti lahko uporabljamo v povezavi s spremenljivkami delovne uspešnosti kot tudi z moderatorji delovanja in delovne uspešnosti (na primer glej Hallberg, Johansson & Schaufeli, 2007). Glede povezave med zavzetostjo zaposlenih in delovno uspešnostjo najdemo v strokovni literaturi več raziskav. Bandura in Lyons (2014) poročata o študiji, ki je anketirala 8.100 zaposlenih in ugotovila, da posameznikova zavzetost na delovnem mestu močno vpliva in napoveduje delovno uspešnost. Castanheira (2016) je v študiji, v kateri je sodelovalo 370 zaposlenih iz različnih storitvenih organizacij, ugotovil, da so zavzete zaposlene njihove vodje višje ocenili pri delovni uspešnosti. Borst, Kruijen, Lako in de Vries (2020) so v študiji organizacij v javnem, delno javnem in zasebnem sektorju ugotovili, da delovna zavzetost ni samo močnejši napovedovalec delovne uspešnosti kot zadovoljstvo zaposlenih pri delu, ampak je tudi najmočnejša determinanta delovne uspešnosti. V sorodni raziskavi sta Halbesleben in Wheeler (2008) ugotovila, da zelo zavzete zaposlene sodelavci in vodje smatrajo kot visoko produktivne zaposlene z visoko delovno uspešnostjo. Caniels, Semeijn in Renders (2018) ugotavljajo, da obstaja veliko indikacij, kjer je najbolj zaželeno, da vodje pomagajo zaposlenim postati bolj zavzeti za opravljanje dela, saj zavzetost zaposlenih za opravljanje dela pomeni izboljšanje njihove delovne uspešnosti in posledično uspešnosti organizacije. Na splošno raziskave o delovni zavzetosti kažejo pozitivno povezavo z delovno uspešnostjo, kot navajajo Caniels, Semeijn in Renders (2018). Zavzeti zaposleni podpirajo organizacijo v doseganju misije, izvajanju njenih strategij in generiranju dobrih poslovnih rezultatov. Zavzetost zaposlenih je ključna, da organizacija obdrži zaposlene, ki imajo zanjo visoko vrednost in izjemno pomembno je, da je v proces zadržanja teh pomembnih kadrov vključena kadrovska služba organizacije, kajti brez zavzetih zaposlenih organizacija dolgoročno ne more preživeti.

V težki situaciji popolnega zaprtja zaradi pandemije covid-19 je večina organizacij uvedla delo od doma, kar je predstavljalo izziv tako za zaposlene kakor tudi za organizacije. Zaradi tega problema morajo podjetja zavzetost zaposlenih za opravljanje dela izven standardnih delovnih mest doseči s prefinjenimi načini s pomočjo raznih praks (Chanana, 2021). Zavzetost zaposlenih je mogoče okrepiti z različnimi kadrovskimi praksami, ki vključujejo načrtovanje oz. oblikovanje delovnega mesta, zaposlovanje, izbor, nadomestilo, usposabljanje in menedžment uspešnosti (Vance, 2006). Organizacije, ki podpirajo zavzetost zaposlenih, dobro ravna s talenti in z zaposlenimi komunicirajo pošteno, natančno ter ob pravem času, bodo obvladale trenutno tržno turbulenco in bodo uspešne v prihodnosti (Robison, 2009).

Organizacije in zaposleni so odvisni drug od drugega v smislu izpolnjevanja svojih ciljev, zato zavzetost zaposlenih ne sme biti samo enkratna praksa, ampak mora biti integrirana v kulturo podjetja. Možnosti kariernega razvoja, spodbujanje, komunikacija, priznanje, fleksibilnost delovnega časa zaposlenih, poštena struktura plačila, transparentno in odprto delovno okolje ter sodelovanje pri odločanju so dejavniki, ki prispevajo k zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu (Patro, 2013).

Zadovoljstvo z delom je pomembno gonilo zavzetosti zaposlenih. Garg, Dar in Mishra (2017) so odkrili, da obstaja pozitiven odnos med zadovoljstvom z delom in zavzetostjo. Nadaljnje analize kažejo, da zadovoljstvo z delom vodi v zavzetost. Zavzetost zaposlenih je povezana s finančnim uspehom, ki se kaže v rasti prihodkov, dobička, donosnosti delničarjev, medtem ko je dohodek iz poslovanja trikrat večji v primerjavi z organizacijami, ki imajo nezavzete zaposlene. Prav tako pojasnjujejo, da se višja zavzetost zaposlenih odraža v redkejši odsotnosti in reduciranem stresu, povezanim z delom, ter v boljšem zdravju in počutju zaposlenih. Nadaljnje študije kažejo, da ima zavzetost zaposlenih vpliv na čiste prihodke podjetja in je močno povezana s poslovnim uspehom (Saks, 2017).

Zavzetost zaposlenih ima za posledico poslovne dobrobiti, kot so trend upadanja stroškov in prihranki časa, če organizacija poskrbi za močno kulturo podjetja, v kateri se zaposleni počutijo pomembne in podpirane s strani organizacije. Zaupanje vodstva v zaposlene, ploske hierarhije in vodje, ki so vzor, povečajo nivo zavzetosti zaposlenih (Siefert & Scholz, 2017). Zavzeti zaposleni so bolj optimistični, imajo dobre medsebojne odnose in kažejo visok nivo delovne uspešnosti v organizaciji (Jena, Pradhan & Panigrahy, 2018). Študija Tensaya in Singha (2020) je pokazala, da če so organizacije investirale v kadrovske službe in zgradile sistem menedžmenta človeških virov, je le-ta izoblikoval zavzeto osebje in organizacije so posledično izboljšale svojo uspešnost.

Kot že navedeno, zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na dobiček ter rast organizacij. Zanimivo je, da starost zaposlenih vpliva na zavzetost ter posredno na uspešnost same organizacije. S starejšimi zaposlenimi, ki so zavzeti, ima organizacija še večjo korist kot v primerjavi z enako zavzetimi mlajšimi zaposlenimi. Študija Douglasa in Robertsa (2020) je na temeljih predhodnjih ter obenem na svoji študiji potrdila, da so starejši zaposleni v povprečju bolj zavzeti kot mlajši. To informacija lahko pomaga podjetjem v kadrovske strategijah zaposlovanja, saj 5% povečanje zavzetosti starejših povzroči 3% rast prihodkov organizacije, kar pomeni, da je delovna zavzetost starejših zaposlenih bistvenega pomena, ko govorimo o rezultatih ter uspešnosti organizacije (Hewitt, 2015). Koristi starejših zaposlenih vključujejo izkušnje, profesionalnost, delovno etiko, znanje ter manjšo fluktuacijo kadra. Pridobljeno znanje skozi izkušnje je temelj za večjo zavzetost zaposlenih pri njihovi starosti. To predstavlja izjemno prednost za organizacije v smislu večanja delovne uspešnosti in učinkovitosti poslovanja (Douglas & Robertson, 2020).

1.3 Vplivajoči dejavniki na zavzetost zaposlenih

Zavzetost zaposlenih je grajena na prepričanju, zanesljivosti, zavezanosti in komunikaciji med organizacijo in njenimi pripadniki oziroma med podjetjem in zaposlenimi. Organizacije lahko povečajo zavzetost tako, da povečajo možnosti zaposlenim do samoodločanja, predanosti in transparentnosti s strani najvišjega vodstva. Zavzetost zaposlenih je nivo navdušenja in predanosti, ki jih zaposleni čuti do svojega dela

(Chandani, Mehta, Mall & Khokhar, 2016). Andrew in Sofian (2012) sta ugotovila, da je lahko zavzetost zaposlenih uporabljena kot posrednik pri izboljševanju obnašanja, namenov in odnosov zaposlenih pri stremenu k večji delovni uspešnosti. Basquille (2013) predlaga, da naj bi vodje podpirali izvršni direktorji in priskrbeli podporo pri razvoju, karieri in prepoznavnosti. Ti dejavniki učinkovito izboljšajo zavzetost zaposlenih. Patro (2013) je dokazal, da morajo podjetja zagotoviti svobodo, da si zaposleni naredijo delo zanimivo in oblikujejo okolje, ki omogoči zavzetost zaposlenega za delo, ki ga opravlja. Nadaljnja študija predlaga, da naj bi bila zavzetost zaposlenih neprekinjen proces učenja, izboljšav in aktivnosti. Dandanes naj bi organizacije tako aktivno iskale načine izpolnjevanja pričakovanj zaposlenih in ustvarjale pozitiven vpliv na delovno uspešnost zaposlenih, kar neposredno vpliva na uspešnost organizacije (Chanana, 2021). Bedarkar in Pandita (2014) sta oblikovala celovit model zavzetosti zaposlenih. Rezultati študije so pokazali, da so ključni gonilniki zavzetosti zaposlenih vodstvo, komunikacija in ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Zadovoljstvo z internim komuniciranjem in zavzetost zaposlenih sta medsebojno povezani in pogojevani.

Dandanes veliko podjetji razvija številne prakse, kako ohranjati zavzetost zaposlenih, kot so sestanki ekip na daljavo, učenje in osebni razvoj na daljavo, izvajanje tedenskih usklajevalnih sestankov, ki potekajo na daljavo, spletni seminarji s strokovnjaki posameznih panog, spletni seminarji za ozaveščanje o tesnobi in stresu, spletne team building aktivnosti, spletne prakse vključenosti družine, zbiranje idej (angl. Brainstorming), srečanja z namenom opravičil in izražanja priznanj za dobro opravljeno delo, deljene vsebine, kot so strokovni govori, spletne knjige, spletni tečaji, tečaji učenja novih veščin, vodeni v živo, spletne vaje komunikacije, spletno deljenje najboljših praks vzdrževanja zdravja in higiene, digitalne učilnice izobraževalnih tečajev, moduli e-učenja, spletne vodene vaje in meditacija, spletno prepoznavanje in priznavanje zaposlenih, spletno podajanje povratnih informacij zaposlenih, kratka srečanja za igranje iger, izzivi in tekmovanja na daljavo, petminutni neformalni pogovori, kosila ekip na daljavo, spletna svetovanja in socialna interakcija v domačih pisarnah na daljavo. Te vrste praks za zavzetost zaposlenih izboljšajo moralo in zaposleni se v času pandemije covid-19 počutijo motivirano ter pripadno organizaciji (Chanana, 2021).

Po besedah ameriškega menedžerskega združenja se lahko stopnja zavzetosti izboljša tudi v težkih obdobjih, če podjetja skrbijo za zaposlene in sprejemajo prave odločitve ob pravem času. Glede na študijo so višje stopnje zavzetosti povezane z izboljšano produktivnostjo in višjim dobičkom. Ne glede na dobre ali slabe čase mora biti zavzetost zaposlenih za opravljanje dela glavna prioriteta organizacij (Vickers, 2019). The Guardian (Robertson, 2012) piše, da v težkih časih zavzetost zaposlenih za delo pomaga povečati močne pozitivne odnose tako med ljudmi in njihovim delom kakor tudi do organizacije same. Zavezanost organizaciji, zadovoljstvo s službo in pripadnost organizaciji so dejavniki, ki igrajo veliko vlogo pri ustvarjanju zavzetosti zaposlenih. Da se v težkih časih zavzetost zaposlenih izboljša, se mora organizacija izdatno potruditi, da zaposleni čutijo,

resnično zanimanje organizacije zanje (Robertson, 2012). Masson (2009) predlaga, naj vodje učinkovito komunicirajo z zaposlenimi glede njihove karijerne rasti, saj tako zaposleni zaupajo razvojnemu procesu, ki je pošten in nepristranski. Nadrejeni morajo postati transparentni in pomagati zaposlenim identificirati lastne potrebe pri razvoju ter izboljševati njihove veščine v težkih časih. Pomemben namig za organizacije je krepitev zavzetosti zaposlenih tako, da imajo vodje odgovornost, da v težkih časih postanejo vzorniki ter integrirajo povratne informacije v kulturo podjetja. Pomembna je tudi jasna in kontinuirana komunikacija, podpora direktorjem ter ohranjanje visoke motivacije z nagradami in priznanji (Chanana, 2021).

Jones in Kober (2019) razložita spodaj naštetе strategije, povezane z vprašanji, kako doseči nadpovprečno zavzetost zaposlenih v težkih časih in posledično boljše poslovne rezultate:

- Ostanite osredotočeni na osrednje vrednote – to vzpodbuja zavzetost zaposlenih v težkih časih.
- Eksplicitno podpirajte svoje zaposlene – tako ostanejo motivirani v težkih časih.
- Zahtevajte povratne informacije zaposlenih – prosite zaposlene, da prosto in na produktiven način delijo informacije, tako frustracije kakor ideje za napredek.
- Vnaprej komunicirajte z zaposlenimi – vodje naj komunicirajo odprto in iskreno, tako zaposleni delo izvajajo bolj učinkovito.
- Zavežite se oz. pokažite predanost delodajalcu /organizaciji – tako bodo zaposleni bolj predani organizaciji, pod katero delujejo.

Matkin (2016) omenja, naj je vizija jasna in natančna ter primerno skomunicirana zaposlenim, da v težkih časih zaposleni dobijo jasne usmeritve. Organizacije naj imajo politiko odprtih vrat, saj takšna platforma omogoča zaposlenim, da so slišani. Organizacije morajo biti popolnoma transparentne s svojimi zaposlenimi; transparentnost v težkih časih gradi zaupanje zaposlenih do organizacije. Članek, objavljen v Nature (Wu in drugi, 2020) našteje, kako podpirati zaposlene, ki delajo od doma, in sicer:

- Ustvarite zdravo delovno okolje – vzpodbujajte zaposlene, da ustvarijo zdravo delovno okolje doma. Vzpodbujajte zaposlene, da doseže ergonomija domačega delovnega mesta čim višji nivo, ter preverite njihovo domače delovno okolje.
- Ohranjajte rutino – vzpodbujajte zaposlene, da se držijo rutine in ohranjajo meje med delovnim časom opravljanja dela od doma in privatnim časom.
- Ne pozabite na druženja na daljavo – komunikacija s kolegi je odlično sredstvo za blaženje stresa. Organizacija naj najde čas in organizira zabavne aktivnosti na daljavo, ki se bi v normalnih pogojih odvijale v pisarni.
- Vzpodbujajte prakse dobrega počutja – organizacije naj skrbijo za dobrobit zaposlenega; to lahko zmanjša bolniške odsotnosti, poveča zavzetost in učinkovitost opravljanja dela.

- Investirajte v tehnologijo – komunikacijska orodja, kot so neposredna sporočila, platforme za video klice in glasovne klice, pomagajo ohraniti ekipo povezano. Pomembno je investirati v platformo za prepoznavnost, ki omogoča zaposlenim medsebojno pošiljanje in prejemanje priznanj.

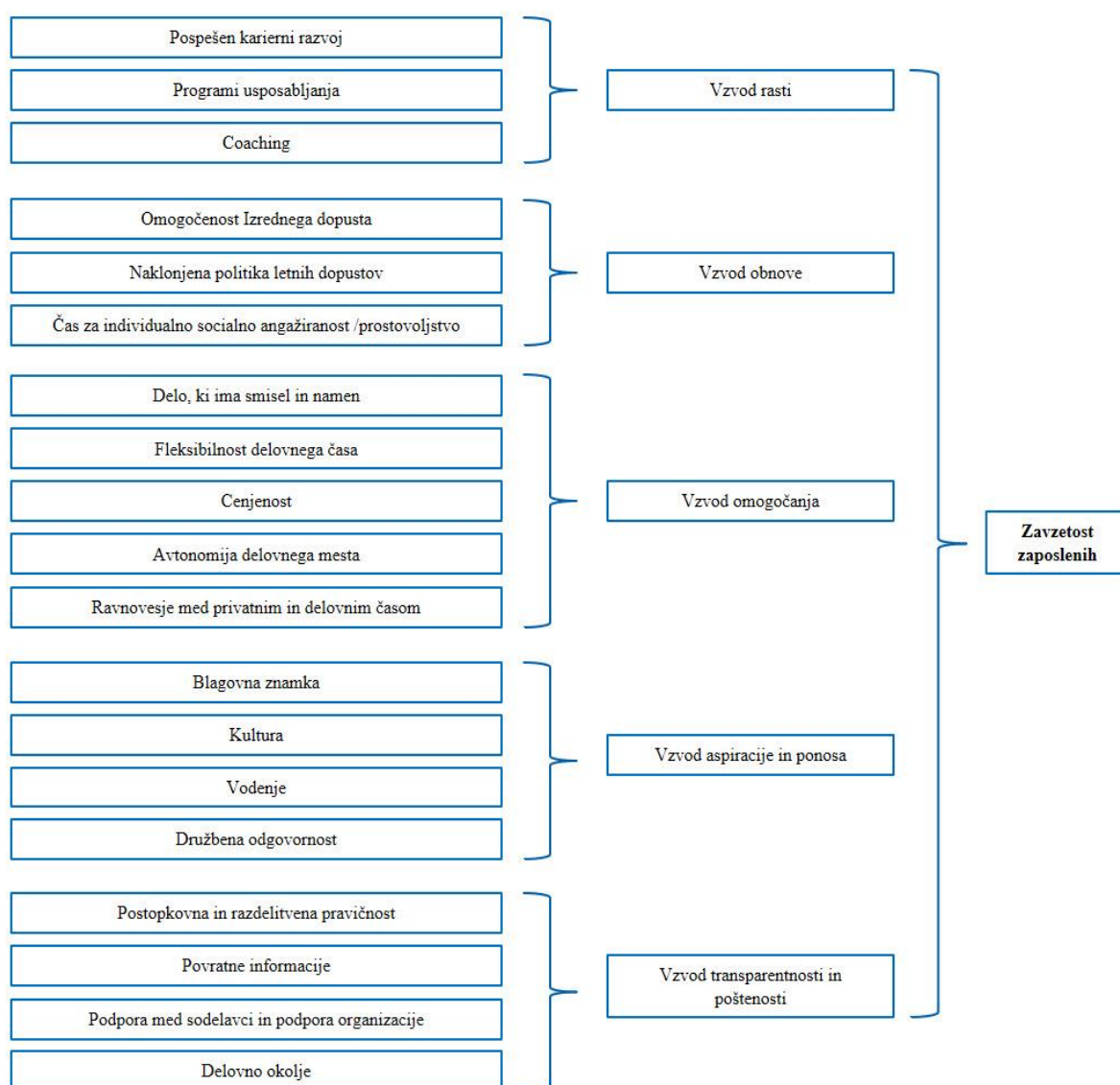
Mani in Mishra (2020) navajata, da so podjetja že uporabljala denarne vzvode, kot so privlačne plače, povišanja, velikodušni bonusi in možnosti nakupa delnic podjetja z namenom zadržanja oz. ustvarjanja visoke delovne zavzetosti zaposlenih v svojih službah. Te koristi so oprijemljive in merljive, torej jih lahko kadrovska služba lažje skomunicira in jih zaposlenim predstavi kot vrhunske ugodnosti. Toda, svet se je spremenil, sploh od januarja 2020, in to hitreje, kot si je kdorkoli predstavljal. Pandemija je vplivala praktično na vse prebivalce tega sveta, na nekatere bolj, na druge manj, vsi pa čutimo posledice, ki jih je zdravstvena kriza pustila v gospodarstvu oz. širše v svetovni ekonomiji. Panoge, ki so občutile vplive pandemije, so številne. Zdravstvena oskrba je bila in je ponekod še vedno na robu svojih zmogljivosti, panoge, ki so zaradi svojih potreb dobavne verige odvisne od Kitajske, kot so avtomobilska, farmacevtska in visoko tehnološka podjetja, so se bistveno upočasnile. Potovanja, vključujoč letalske prevoze in celotna turistična panoga so se ustavili. Verižni učinek manjšega trošenja denarja se čuti po vseh panogah, kot so maloprodaja, proizvodnja, finančne storitve in zavarovanja (višji odlivi zaradi terjatev). Nedenarni vzvodi za doseganje večje motiviranosti zaposlenih so v času pandemije postali predmet osredotočenja. V teh težkih časih, ko se podjetja borijo, da ohranijo denarne tokove in varčujejo, kadrovniki nimajo možnosti zagotavljati denarnih vzvodov, ampak morajo kreativno izkoristiti razpoložljive nedenarne vzvode, da zadržijo oz. ponovno dvignejo moralo zaposlenih na visok nivo. Tako imenovan model zavzetosti zaposlenih (angl. growth, renewal, enabling, aspirational in pride, transparency in fairness lever, v nadaljevanju GREAT), ki je predstavljen na sliki 1, povzema našete ključne elemente nedenarnih vzvodov, ki so izbrani iz obširne študije literatur. Nekaj podjetij morda že leta uporablja mnogo teh vzvodov. Vendar pa bi strukturirana predstavitev teh nedenarnih dejavnikov koristila kot referenčna točka kadrovske službam, ko se lotevajo naporne naloge ponovne gradnje morale v ekipah svojih podjetij.

Nedenarni vzvodi so smiselno razporejeni v pet skupin, ki skupaj podajo kratico GREAT. Razlaga petčrkovne kratice povzema pet ključnikov nedenarnih vzvodov:

- G (angl. growth lever) – vzvod rasti: nedenarne spremenljivke, ki pomagajo zaposlenim rasti v svoji vlogi, so združeni v skupino vzvoda rasti. Ti vključujejo programe usposabljanja, pospeševanja kariernega razvoja in coaching.
- R (angl. renewal lever) – vzvod obnove: spodbude, ki pomagajo zaposlenim pri obnavljanju in »polnjenju baterij«, so združene v skupino vzvoda obnove ter vključujejo dopust, prosti čas za individualno socialno angažiranost /prostovoljstvo in študijski dopust.

- E (angl. enabling lever) – vzvod omogočanja: spremenljivke, kot so delo, ki ima smisel in namen, fleksibilnost delovnega časa, cenjenost, avtonomija in ravnovesje med privatnim in poslovnim življenjem, ki zaposlenim omogočajo, da dosežejo svoje najboljše potenciale, so vključeni v vzvod omogočanja.
- A (angl. aspirational in pride lever) – vzvod aspiracije in ponosa: blagovna znamka, kultura, vodenje in družbena odgovornost, ki gradijo ponos v zaposlenih, so vključeni v vzvod aspiracije.
- T (angl. transparency in fairness lever) – vzvod transparentnosti in poštenosti: postopkovna in razdelitvena pravičnost, povratne informacije, delovno okolje, podpora med sodelavci in podpora organizacije, ki zagotavljajo transparentnost in poštenost v odnosu do zaposlenih, so vključeni v vzvod preglednosti (Mani in Mishra, 2020).

Slika 1: GREAT model zavzetosti zaposlenih



Prirejeno po Mani & Mishra (2020).

Definicija spremenljivk v operativnem smislu, ugotovljena iz pregleda literature ter razprav v fokusnih skupinah:

- Pospešen karierni razvoj: potrebno je zagotoviti jasnost karierne poti in ponujati pospešeno rast zaposlenim s prevzemanjem večjih odgovornosti tistim zaposlenim, ki so najbolj predani in uspešni.
- Programi usposabljanja: popolnoma financirani tečaji usposabljanja, usklajeni s potrebami organizacije, ki krepijo tržne spretnosti zaposlenih. Z dobrimi programi usposabljanja so zaposleni širše zaposljivi in učinkovitejši pri opravljanju svojega dela, kar je z različnih vidikov dobro tako za zaposlenega kot delodajalca.
- Coaching: coaching vključuje tako profesionalno kot tudi osebno perspektivo v povezavi z vedenji, financami in zdravjem.
- Omogočenost izrednega dopusta: politika dopustov, da si zaposleni lahko vzamejo daljši dopust (6 mesecev ali več), da opravijo njim osebno pomembne interese – vključuje delo na družbeno pomembnih zadevah, opravljanje kratkotrajnih tečajev, vezanih na osebno rast in podobno.
- Naklonjena politika letnih dopustov: zaposleni, zlasti milenijci, dajejo prednost dopustu oz. prostemu času. Podjetja, ki ponujajo velikodušne politike letnega dopusta in s tem zaposlenim omogočajo, da si napolnijo baterije, bodo imela motivirano delovno silo, ki je pripravljena preživeti velike napore pri delu.
- Čas za individualno socialno angažiranost/prostovoljstvo: zaposleni lahko sami izbirajo, katere dobrodelne organizacije želijo podpirati, tudi če so drugačne od tistih, ki jih podpira podjetje. Od podjetij se pričakuje, da podpirajo prostovoljne aktivnosti zaposlenih s tem, da zaposlenemu omogočajo dodaten prosti čas za prostovoljstvo v organizacijah, ki si jih je sam izbral.
- Delo, ki ima smisel in namen: delo ima pomen in nek višji namen. Vloge in odgovornosti so jasne in pričakovanja zaposlenih so jasno ubesedena. Pomembna je jasnost, kako je delo umeščeno v celoto ter kako je koristno širši družbi.
- Fleksibilnost delovnega časa: prilagodljivost vključuje možnost dela od doma, svobodo razporejanja delovnih obremenitev in končnih rezultatov glede na različna življenjska obdobja, na primer: nove matere imajo možnost zvečer prej oditi iz službe, da poskrbijo za novorojenčka in imajo možnost, da se zvečer pozneje prijavijo na delovno mesto, saj lahko s tem uspešno urejajo še potrebe svoje družine.
- Cenjenost: pohvale za dobro opravljeno delo v smislu trepljanja po ramenu, takojšnje nagrajevanje ob dosežkih oz. dobrih rezultatih, zaposleni meseca, objavljene lestvice vodij, certifikati, prosti čas kot nagrada, kosilo z nadrejenim ali večerja z družino na službene stroške.
- Avtonomija delovnega mesta: zaposleni imajo svobodo oblikovati svojo vlogo, imajo široko neodvisnost pri opravljanju svojih nalog z vodjo se posvetujejo glede ključnih odločitev, ki se nanašajo na njihovo področje dela. Rotacija delovnih mest je

zaposlenim omogočena, da izkoristijo druge možnosti znotraj podjetja in razvijejo polni potencial.

- Ravnovesje med privatnim in delovnim časom: delovno mesto mora omogočati dovolj časa, da se lahko zaposleni udeležujejo tudi izven delovnega okolja, kot so preživljanje časa z družino, obiskovanje tečajev, učenje glasbe ali jezika.
- Blagovna znamka: blagovna znamka je moč, ki podzavestno povezuje zaposlene. Ljudje bi radi delali za svetovno znano blagovno znamko, ki spodbuja samozavest, občudovanje, je visoko spoštovana in občudovana po celem svetu, saj pooseblja najboljše lastnosti poslovnih praks. Primer vključuje podjetja, kot so Apple, Google, IBM, Coca-Cola, FedEx in drugi.
- Kultura: kultura izraža potek dela v podjetju. Zaposleni bodo cenili odprtost, varnost, zabavno, spoštljivo in profesionalno kulturo, ki nagrajuje meritokracijo.
- Vodenje: kakovost in verodostojnost vodilnih v podjetju deluje kot spodbuda za dvig zavzetosti zaposlenih za delo. Karizmatični in transformacijski vodje postanejo vzor velikemu številu zaposlenih, ki bi radi posnemali svoje vzornike in so pri opravljanju svojega dela pripravljeni narediti še korak več za doseg ciljev na delovnem mestu.
- Družbena odgovornost: podjetje predstavlja nekaj, kar je več kot samo dobiček in vrhunska rast. Podjetje je znano, da podpira lokalno skupnost in ima v svoj dedni zapis vgrajeno, da vrača širši družbi.
- Postopkovna in razdelitvena pravičnost: podjetje mora biti pošteno pri uporabi dobro zasnovanih in strukturiranih procesov za ocenjevanje in nagrajevanje uspešnosti. Vse prakse morajo potekati pregledno in profesionalno, brez namenskih ali arbitrarnih določitev o uspešnosti zaposlenih. To pomaga odstraniti vse oblike subjektivnosti ali pristranskosti med procesom ocenjevanja.
- Povratne informacije: zaposlenim se zagotavljajo stalne povratne informacije glede opravljenega dela. Prav tako se išče in spodbuja povratne informacije zaposlenih glede na njihove izkušnje v organizaciji, da podajajo povratne informacije in mnenje o politikah podjetja, strategiji, smeri.
- Podpora med sodelavci in podpora organizacije: ne glede na to ali organizacija stoji ob strani zaposlenih v poklicnih in osebnih potrebah, so politike transparentne in poštene, iskreni naporji bodo nagrajeni, organizacija dosega standarde varnosti, spoštovanja in vseh povezanih potreb zaposlenih.
- Delovno okolje: delovno okolje je varno (fizična in psihološka varnost) in vključuje zabavo oz. sprostitve. Zaposleni imajo dostop do menze, dobro vzdrževane telovadnice, športnih objektov in jasli za mlade matere.

GREAT je okvir, ki je logično združil nedenarne spremenljivke, najdene v raziskavi strokovnih člankov v korist kadrovskim službam z namenom, da lažje ocenijo in izvajajo svoje intervencijske pristope za dvig zavzetosti zaposlenih. Naštete nedenarne spremenljivke so najpogostejše teme v popularni akademski literaturi. Podjetja so že uporabila veliko teh pristopov bodisi samostojno ali v kombinaciji in s tem pridobila

koristne rezultate. Prav tako se razume, da vsak vzvod ne more pritegniti ter vplivati na vse zaposlene enako. Učinkovitost teh vzvodov se bo spremenila skozi različne skupine zaposlenih, panoge ter ravno tako skozi kulturo. Kadrovniki morajo delati hitre in neprekinjene meritve, da identificirajo, kateri od teh vzvodov mora biti prioriteta, da bo donosnost glede na vložen čas največja in najbolj smiselna. Izkušnje so pokazale, da je v težkih in zahtevnih poslovnih situacijah, kot je covid-19, morala delovne sile prva žrtev. A kadarkoli so se v preteklosti pojavile takšne situacije zahtevnega poslovnega okolja, so podjetja uspela le-te prebroditi s samo iznajdljivostjo. V večini teh spektakularnih okrevanj poslovnega sveta je kadrovska služba igrala ključno vlogo v branjenju položaja podjetja z rednim komuniciranjem z zaposlenimi, s transparentnimi sestanki obveščanja, dvigom morale s praznovanji hitrih zmag in podobno. Verjetno je ponovno prišel čas, da kadrovske službe v ospredje postavijo zavzetost zaposlenih, ki priskrbi tako potrebno rast poslovanja organizacije. Model GREAT kadrovnikom ponuja okvir, ki ga je mogoče uporabiti za razčlenitev nedenarne intervencije za izboljšanje motivacije, morale ter posledično zavzetosti zaposlenih (Mani & Mishra, 2020).

Eden izmed preučenih primerov vpliva na delovno zavzetost je bila tudi študija, ki govori o tem, kako zaposleni, ki delajo od doma, doživljajo netočne informacije in kako to vpliva na njihovo psihološko stanje ter delovno zavzetost (Khan, 2021). V študijo je bilo vključenih 56 zaposlenih, ki so v času covida-19 delali od doma. Podatki so se zbirali deset zaporednih dni. Dokazano je bilo, da netočne informacije ter preteča se nevarnost epidemijecovid-19 povečujeta tesnobno razpoloženje zaposlenih ter povzročata tako imenovano utrujenost zaradi prekomernega bombardiranja z informacijami socialnih omrežij. Vse to se kaže v nižji delovni zavzetosti zaposlenih. Mehanizem spopadanja s takšno situacijo ter preventivni ukrep je torej gradnja individualne odpornosti na delovnem mestu. V študiji je bila sama odpornost merjena na merski lestvici predhodne študije Connor in Davidsona iz leta 2003. Primer trditve na merski lestvici, za merjenje odpornosti pri individualnih anketirancih je na primer: »Ko zadeve postanejo brezupne, ne odneham«. Študija ponudi temelj podjetjem, ki se spopadajo z negativnimi učinki covida-19 na področju delovne zavzetosti zaposlenih. Poudari se, da je za ohranjanje delovne zavzetosti zaposlenih izjemno pomembna ponujena čustvena in duševna podpora delodajalca. Ravno tako je pomemben uravnotežen ter odprt pogled na pomen tesnobe in utrujenosti zaposlenih, ki delajo od doma. Eden izmed načinov spopadanja s tem je, da podjetja, za zaposlene, ki delo opravljajo od doma, nudijo strokovne trening programe na daljavo ter tako spodbudijo večjo osebno odpornost na zunanje vplive, kot je na primer covid-19 (Khan, 2021).

2 DELOVNA USPEŠNOST IN NOVODOBNO DELOVNO OKOLJE

2.1 Opredelitev pojma delovne uspešnosti

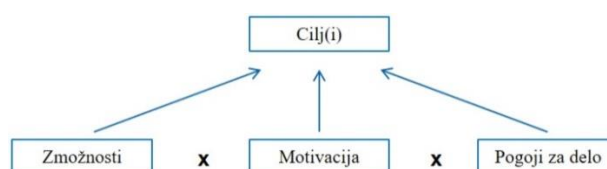
V organizacijah so kot delovna uspešnost opredeljena merljiva dejanja oziroma vedenja, ki pripomorejo k dosegu predpostavljenih ciljev organizacije (Petavar, 2014). Glede na opise delovnih mest v organizaciji ter pričakovanja, skladna z usposobljenostjo zaposlenega, se z merljivimi kriteriji delovno uspešnost opredeli glede na doseženo stopnjo. Opredelitev oziroma ocena delovne uspešnosti posameznega zaposlenega se tako meri na treh glavnih stebrih (Petavar, 2014):

- Deklarativno znanje (teoretično poznavanje delovnega procesa).
- Proceduralno znanje (kompetence).
- Motivacija posameznika.

Shore in Martin (1989) delovno uspešnost razložita kot stopnjo, do katere je proces izvedbe in dokončanja določenega dela, aktivnosti, funkcije ali vloge dosežen z oprijemljivimi ali neoprijemljivimi rezultati.

Delovno uspešnost zaposlenih lahko orišemo z modelom, ki je predstavljen na sliki 2. Posamezni dejavniki kot pogoj za uspešno dosego ciljev se v modelu med seboj množijo, kar množi napake in odstopanja od idealnega stanja. Navedeno torej pomeni, da v primeru nezastopanja vseh treh dejavnikov ni izpolnjenega osnovnega pogoja za uspešno dosego cilja in je delovna uspešnost nič. V praksi se izkazuje, da je največji izziv med zaposlenimi motivacija, ki je kompleksen dejavnik, saj je povezan tudi z osebnostjo posameznega zaposlenega in drugimi vplivnimi dejavniki iz domačega in poslovnega okolja (Zupan, 2009, str. 416–417).

Slika 2: Model uspešnosti zaposlenih



Vir: Zupan (2009, str. 417).

Uspešnost je neposredno povezana s cilji, ocenjujemo jo skozi doseganje/nedoseganje ciljev posameznika, ekipe ali širše, organizacije oz. podjetja.

Spodnja obrazložitev (Zupan, 2009, str. 413) nam pomaga razumeti razliko med uspešnostjo in učinkovitostjo, ki se ju zaradi podobnega pojmovanja lahko v praksi zamenjuje: če smo uspešni, še ne pomeni, da smo učinkoviti in obratno.

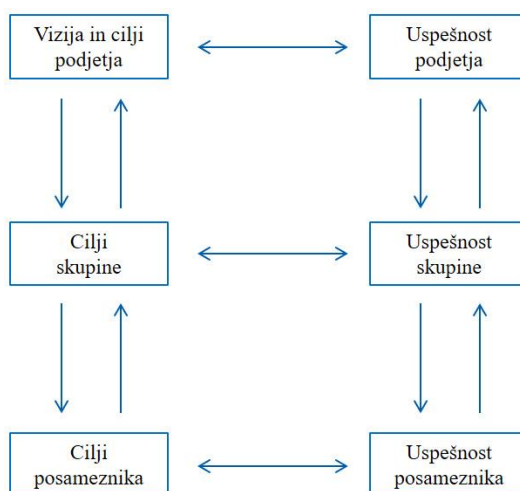
Uspešnost – delati prave stvari.

Učinkovitost – delati stvari prav.

Potrebno je izpostaviti, da v kontekstu vrednotenja uspešnosti skozi evalvacijo doseganja ciljev podjetje dolgoročno ne bo uspešno, če si zadaja enostavno dosegljive cilje in preozko usmerjene, gledano z vidika vključevanja vseh deležnikov podjetja, saj so le uravnoteženi kazalniki uspešnosti pravo merilo celovite ocene uspešnosti podjetja.

Dandanes podjetja stremijo k doseganju uspešnosti skozi sistem zagotavljanja uspešnosti, ki ga lahko ponazorimo s sliko 3. Ta opisuje dvosmerni tok uspešnosti, kar pomeni soodvisnost posameznih ravni podjetja za doseganje visoke uspešnosti. V smislu soodvisnosti uspešnost podjetja, vzpodbujena navzdol, pripomore k večji motiviranosti spodnjih ravni in boljše pogoje za delo, uspešnost podjetja, vzpodbujena navzgor, pa pomeni uspešnost osnovne celice podjetja oz. posameznika in je posledično prenašana na uspešnost skupine. Potemtakem je uspešnost skupine odražena na najvišjem nivoju, in sicer na uspešnosti podjetja kot celote.

Slika 3: Shema dvosmernega toka uspešnosti

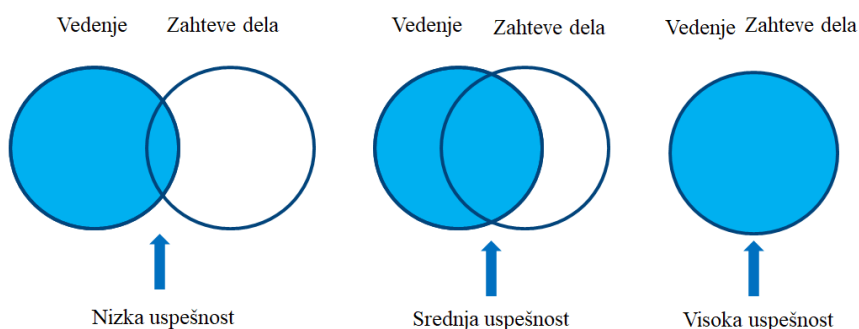


Vir: Zupan (2009, str. 414).

V procesu zagotavljanja uspešnosti je izrednega pomena nasloviti vedenja zaposlenih na ustrezen način, saj z ustreznim naslavljanjem vedenj, ki sovpadajo z zahtevami dela, izredno povečamo delovno uspešnost. Vedenje zaposlenih je posledica več dejavnikov, tako osebnostnih kot okoljskih. Kako bodo zaposleni svoja vedenja nadzorovali in

usmerjali, pa je na njih, zaposlenih samih (Zupan, 2009, str. 415). Okolje in vodje lahko zaposlene do neke mere usmerjajo in jim omogočajo pogoje ter boljše razumevanje, katera vedenja so pomembna za doseganje uspešnosti in v kakšni meri njihova vedenja sovpadajo z zahtevami dela ter kako jih nadgrajevati, da bo sovpadanje njihovih vedenj z zahtevami dela čim boljše in tako bo posledično boljša njihova delovna uspešnost (Zupan, 2009, str. 415). Shematska ponazoritev predhodnega opisa sovpadanja vedenj z zahtevami dela, ki se odraža v ravni uspešnosti zaposlenega je prikazana na sliki 4.

Slika 4: Raven uspešnosti glede na usklajenost vedenja z zahtevami dela



Prirjeno po Stuart-Kotze (2006, str. 11).

Poznamo več dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost, kot na primer delovno okolje, delovni čas, potrebne fizične zahteve za opravljanje dela, stopnja stresa in zdravstveno stanje. Delo od doma kot dejavnik, ki spremeni omenjeno delovno okolje, tudi vpliva na delovno uspešnost (Taskin & Edwards, 2007). Delovna uspešnost posameznika lahko presega opravljanje dotičnih nalog, vključno s preventivnim in prilegajočim se vedenjem v delovnem okolju ali delovnem procesu (Parker & Turner, 2002). Delovna uspešnost je torej večdimezionalni okvir, ki vključuje tako rezultate kot tudi vedenja. Povezuje se tudi s fleksibilnim delovnim časom (Shepard, Clifton & Kruse, 1996), avtonomnostjo (Dysvik & Kuvaas, 2011; Müller & Niessen, 2019) na delovnem mestu ter motiviranostjo za delo (Van Knippenberg, 2000).

2.2 Delovna uspešnost v kontekstu pandemije covid-19

Izbruh covid-19 je sprožil znatne spremembe v načinu delovanja storitvenih organizacij ter vplival na rutine in dejavnosti zaposlenih. Hkrati je prihod Industrije 4.0 (v nadaljevanju I4.0) uvedel nove tehnologije, ki lahko pomagajo takim organizacijam ublažiti posledice covid-19. Narayanamurthy in Tortorella (2021) sta raziskala vpliv covid-19 na delovanje zaposlenih (na primer kakovost in delovno uspešnost) in preverila vpliv I4.0 na ta odnos. Raziskanih je bilo 106 zaposlenih v raznih storitvenih organizacijah, ki so delali na daljavo med pandemijo njihove odgovore so analizirali s pomočjo multivariantnih metod. Rezultati so pokazali, da so posledice covid-19 na delo (okolje domače pisarne, negotovost

zaposlitve in povezanost na daljavo iz domačih pisarn) resnično vplivale na delovno uspešnost zaposlenih, toda ne vedno v istem obsegu. Nadalje je bilo ugotovljeno, da tehnologije I4.0 pozitivno vplivajo na uspešnost zaposlenih. Usmerjenost in intenziteta takšne spremembe se lahko spreminja glede na uspešnostno metriko ter vrsto dela, ki je bila vzeta v analizo. Izbruh covid-19 je neizogibno v ospredje potisnil nove načine dela, ki lahko postanejo sestavni del sveta po epidemiji. Raziskava priskrbi pomembne teoretične in praktične predloge za izboljšavo uspešnosti zaposlenih skozi digitalizacijo storitvenih organizacij (Narayanamurthy & Tortorella, 2021).

Fleksibilni načini dela, ki omogočajo zaposlenim delo od doma, so v zadnjem času pod drobnogledom tako raziskovalcev kot tudi strokovnjakov, ki izvajajo procese v praksi. V akademskih vodah se strokovnjaki sprašujejo, kako delo od doma vpliva na delovno uspešnost posameznika (Gajendran & Harrison, 2007). Kakorkoli, trenutne ugotovitve, ki so na voljo, niso enotne (glej na primer Allen, Golden & Shockley, 2015; Gajendran & Harrison, 2007). Ponekod so bile ugotovljene pozitivne povezave med delom od doma in objektivno izmerjeno delovno uspešnostjo (Gajendran & Harrison, 2007; Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015) ter individualno poročano delovno uspešnostjo (Vega, Anderson & Kaplan, 2015), spet drugodpa so ugotovitve tudi pokazale, da lahko delo od doma povzroči socialno in poklicno izolacijo (De Vries, Tummers & Bekkers, 2019; Jämsen, Sivunen & Blomqvist, 2022) ter manj intenzivno delo (Felstead & Henseke, 2017), kar zmanjšuje delovno uspešnost (Danilova in drugi, 2022).

Van Der Lippe in Lippényi (2020) v empirični študiji raziščeta razumevanje pomena dela od doma na delovno uspešnost s preučevanjem sodelavcev, ki prav tako delajo od doma. Zaposleni pri svojem delu niso v vakuumu in morajo na številnih, če ne celo na večini delovnih mest delati skupaj, tako da delovna uspešnost ni odvisna le od dela posameznega zaposlenega od doma, temveč tudi od dela njegovih sodelavcev od doma. Študija povzema, da posamezni zaposleni dosegajo boljše rezultate, če njihovi sodelavci ne delajo od doma. Zdi se, da je obseg dela sodelavcev od doma pomemben za delovanje posameznega zaposlenega. Večji kot je odstotek sodelavcev, ki delajo od doma, slabše je delovanje in delovna uspešnost zaposlenega. Študija pokaže tudi, da je delovna uspešnost skupine slabša, če sodelavci pogosto delajo od doma. Vodje ocenjujejo produktivnost tima višje, če člani tima delajo od doma največ en dan na teden, v primeru več dni dela od doma tedensko je produktivnost tima nižja. Delo od doma je bilo negativno povezano z uspešnostjo posameznega zaposlenega (Van Der Lippe & Lippényi, 2020), kar je v skladu z ugotovitvijo, da je posledica tega socialna in poklicna izolacija (Kurlin & Bailey, 1999; Crandall & Gao, 2005), kar na splošno vodi k manjši uspešnosti. Vendar je večina ugotovitev v literaturi pogostejše pozitivnih kot negativnih (Allen, Golden & Shockley, 2015), kar pa je posledica proučevanja različnih spremenljivk in korelacij, saj na primer testiranje usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja v kontekstu dela od doma ni podobno ali primerljivo z delovno uspešnostjo v kontekstu dela od doma (Van Der Lippe & Lippényi, 2020). Guo (2022) ugotavlja, da osebni življenjski slog posameznika, delovno

okolje in dejavniki, povezani z delom, lahko pomembno vplivajo na produktivnost zaposlenih. Čeprav številne študije preučujejo dejavnike, ki vplivajo na produktivnost zaposlenih v pisarnah, so raziskave o domačem delovnem okolju, ki je zasnovano predvsem za bivanje, še vedno redke.

Zaposleni v organizaciji, ki prakticira delo od doma oz. delo na daljavo, bi morali biti merjeni po dejanskem učinku in ne po tem koliko časa preživijo v oddaljeni pisarni (Snow, 2020). Vrhunski rezultati, večji donosi, izboljšana učinkovitost, jasnejša in bolj učinkovita komunikacija ter večja vključenost so pomembni elementi, izhajajoč iz metrik, ki odražajo napredek ekip delujočih na daljavo (Gratton, 2021). Učenje iz rezultatov in prilagajanje strategij dela od doma je pomemben korak v vzdrževanju uspešnosti organizacij. Predhodno omenjeni elementi bi morali biti konsistentno osredotočeni na izboljšanje produktivnosti, metrike, iz katerih izhajajo, pa bi se morale spremljati konstantno (Pietersen, 2010).

Tisto, kar naredi delavce, ki delajo na daljavo, bolj produktivne in jih motivira pri doseganju svojega potenciala, po vsej verjetnosti niso merljivi cilji. Zaposleni, ki delajo na daljavo, niso roboti, ampak ljudje, na katere vplivajo človeški motivatorji. Idealne meritve za ekipe na daljavo so osnovane na ciljih, ki merijo rezultate ter so doseženi s prizadevanji doseganja pomembnih ciljev (Kohen, 2020). Nadzorovanje oddaljenih delavcev z uporabo velikih programskih platform je neosebna sistemska zbirka podatkov, ki lahko povzroči pomanjkanje zaupanja v celotni organizaciji (Nemiro, Beyerlein, Bradley & Beyerlein, 2008). Kadar vodja dvomi v trud celotne ekipe, lahko začne razvijati nerealistična pričakovanja, zato se meje med delom in domom še bolj zameglijo in situacija privede do pojavljanja nerealističnih zahtev. Tak način funkcioniranja vodij posledično privede do zmanjšanja vključenosti zaposlenih in poveča stres delavcev od doma (Parker, Knight & Keller, 2020). Ko organizacija metrike napačno uporablja, lahko zmanjša zaupanje, ki je nujnega pomena za uspešno ekipo na daljavo (Kohen, 2020), kar ugotavlja več avtorjev, kot na primer Hickok (2021), ta prav tako navaja, da je zaupanje delovne sile, ki dela od doma, zelo pomembno in znatno vpliva na produktivnost ekip, ki delajo od doma.

Spremembe v delovnem okolju v času zdravstvene krize covid-19 so spremenile tudi navade marsikaterega zaposlenega. Zmanjšana mobilnost, ki je bila posledica širših zaprtij javnega življenja, omejitev potovanj, kontinuirano delo od doma in podobni dejavniki so prispevali k prilagoditvi in spremembam v vsakdanu ljudi in njihovem funkcioniranju. Sprememba delovnega okolja zaradi pandemije covid-19 je zmanjšala delovno uspešnost pri 15 % ljudi, kar je primerjalno 3,6-krat več, od deleža ljudi, ki so prikazali večjo delovno uspešnost, kot poroča študija Wakaizumija, Yamada, Shimazuja in Tabuchija (2021). Prav tako taista študija ugotavlja povezavo med delovno uspešnostjo in časom mirovanja oz. sedenja zaposlenih: dlje kot traja sedenje v izrednih razmerah, slabša je delovna uspešnost (Wakaizumi, Yamada, Shimazu & Tabuchi, 2021). Ukrepi, ki jih je sprožil izbruh covida-19, so povzročili spremembe v obnašanju zaposlenih, ki so lahko

prehodne z mnogimi zaprtji, od začasnih do trajnih. Linijske vodje, vodje skupin in kadrovske strokovnjaki so zelo zaskrbljeni zaradi sprememb obnašanja zaposlenih, saj to lahko vpliva na čustveno, kognitivno in fizično dobrobit, kar lahko končno vpliva na generalno uspešnost ter izvedbo (Graves & Karabayeva, 2020).

Jasno je, da je covid-19 sprožil ukrepe, ki so jih organizacije sprejele s ciljem, da ohranijo uspešnost zaposlenih. Toda smer teh vplivov je še nekoliko nejasna, saj obstajajo pozitivni in negativni argumenti za pozitivne in negativne učinke. V podporo negativnemu vplivu je nedavna Deloitte raziskava v Kitajskih podjetjih pokazala, da 46 % teh podjetij pričakuje zmanjšanje uspešnosti zaradi covida-19 (Boichenko & Tymchenko, 2020). Slabosti dela na daljavo so povečan stres, neprimerna infrastruktura, pogrešanje sodelavcev/delovnega okolja, nerealistična pričakovanja uspešnosti, okrnjen odnos zaposlenega z nadrejenim in težave z ustvarjanjem zaupanja (Graves & Karabayeva, 2020), vse to lahko negativno vpliva na uspešnost zaposlenega. Caputo in Hylin (2020) sta skozi fokusno skupino izvedla analizo na vzorcu 256 zaposlenih (večinoma iz ameriških podjetij), ki je pokazala, da imajo štirje od desetih zaposlenih občutek, da bo pandemija zmanjšala sodelovanje med različnimi funkcijami organizacije, nadalje je 36 % anketirancev zaskrbljenih, kako bo delo od doma vplivalo na ravnovesje zasebnega in poslovnega življenja. V podporo pozitivnim posledicam fleksibilnega dela je raziskava Stevensove (2019) pokazala, da podjetja, ki omogočijo delo na daljavo, tlakujejo pot za bolj produktivno delovno silo, saj so zaposleni bolj motivirani. Graves in Karabayeva (2020) pravita, da delo na daljavo omogoča zaposlenemu fleksibilnost pri delu, povečano časovno razpoložljivost zaradi nepotrebne vožnje na delo in najpomembneje, dostop organizacij do talentiranih strokovnjakov po celem svetu. Našteto lahko poveča povprečno delovno uspešnost posameznika.

Sistemi menedžmenta uspešnosti so sprejeti z namenom, da ustvarijo usklajenost med zaposlenimi, enako razumevanje željenih ciljev organizacije ter definirane poti za doseg željenega cilja (na primer izobraževanje, mentorstvo). Pomembnost in veljavnost vnaprej določenih sistemov menedžmenta uspešnosti so izgubljeni v kontekstu krize, kar zahteva njihovo revizijo, ki je skladna z novimi okoliščinami (Maley, 2013; Gunnigle, Lavelle & Monaghan, 2019). Pojemanje pomembnosti in veljavnosti teh sistemov pušča zaposlene v neusklajenosti ter nepoistenem razumevanju, kivodi v neoptimalno uspešnost, kar še posebej velja v trenutnem kontekstu, po izbruhu krize covid-19.

Da bi domnevali o vplivu osnovnih tehnologij I4.0 na odnos med delovnimi posledicami covida-19 in uspešnostjo zaposlenih, se zanašamo na teoretični model družbene izgradnje tehnologije (angl. social construction of technology, v nadaljevanju SCOT). SCOT teorija razloži, kako različni družbeni dejavniki in sile oblikujejo tehnološki razvoj, ki pogosto ni linearen in razlaga pristop, da družba ter človeška dejanja oblikujejo tehnologijo in ne obratno (Pinch & Bijker, 1984, 1986; Bijker, 2008). Leonardi in Barley (2010) sta raziskavo na implementacijo SCOT strnila na pet stališč: dojemanje, interpretacija,

prisvojitve, uveljavitev in usklajevanje, poleg tega sta razložila faze implementacije, konstrukcije družbenih fenomenov ter konstrukcijskih procesov za vsako perspektivo. Van Baalen, van Fenema in Loebbecke (2016) so razširili SCOT na digitalni svet ter obravnavali uporabnike kot agente družbenih sprememb. I4.0 tehnologije omogočajo digitalizirane in povezane tokove vrednot, ki lahko preoblikujejo ustanovljena podjetja v pametna in avtonomna storitvena podjetja. Tehnologije I4.0 v realnem času tudi dostavijo horizontalne in vertikalne internetne povezave med ljudmi, stroji in predmeti, kakor tudi informacijami ter komunikacijskimi tehnologijami za dinamično vodenje kompleksnih poslovnih procesov (Bauer, Hämmerle, Schlund & Vocke, 2015; Müller, Kiel & Voigt, 2018) ter obenem priskrbijo povezljivost in inteligenco ključnim organizacijskim tehnologijam, ki so urejene v štiri glavne dimenzije: v pametno proizvodnjo, pametne izdelke, pametno verigo dobave in pametno delovanje (Frank, Dalenogare & Ayala, 2019). V primeru I4.0 tehnologij so organizacije in njeni interesenti pomembne družbene skupine, ki ustvarjajo pojme uporabe avtomatizacije za pridobivanje vrednosti in izboljšavo uspešnosti. Ti še vedno razmišljajo o zasnovi I4.0 tehnologij, dokler ne dosežejo točke stabilizacije, kjer je mogoče doseči strinjanje glede konstrukcije. Majhne prilagoditve so sprejete za stabilizacijo I4.0 arhitekture, da le-ta prepričljivo ustreza vsem zahtevam, kot so specifikacije panog, področje uporabe in zunanji dejavniki, v tem primeru je to covid-19.

Organizacije z večjo digitalno zrelostjo in avtomatizacijo so z integracijo I4.0 tehnologij imele ogromne koristi po izbruhu covid-19, saj so bile sposobne učinkovito vzdrževati ravni produktivnosti. Po izbruhu covid-19 IEEE (2020) navaja, da bo uporaba virtualne realnosti, razširjene realnosti, hologramov in virtualnih prostorov za sodelovanje, ki jih je omogočila tehnologija, hitro rasla v podjetjih, ki zahtevajo napredna orodja za sodelovanje na daljavo.

Ob upoštevanju vseh zgoraj naštetih dejavnikov, ki kažejo mešan vpliv covid-19 na uspešnost zaposlenih, so v raziskavi prišli do prvega vprašanja raziskave. Vprašali so se naslednje: Kakšen je vpliv delovnih posledic izbruha covid-19 na uspešnost zaposlenih? Po pridobljenih rezultatih analize, so poudarjeni trije ključni izidi, vezani na spremembo dela zaradi covid-19: negotovost zaposlitve, domače delovno okolje, virtualna povezanost. Pri odgovoru na zastavljeno vprašanje so rezultati razkrili, da delovno okolje v domači pisarni izboljšuje kakovost rezultatov in delovno uspešnost zaposlenih. Avtorji raziskave so bili presenečeni ob ugotovitvi, da podatki niso pokazali signifikantnega direktnega učinka na negotovost zaposlitve in virtualno povezanost, ko so bili zaposleni primorani spremeniti način dela zaradi pandemije.

Drugi nejasen vidik je vpliv I4.0 na povezavo med delovnimi posledicami covid-19 in uspešnostjo zaposlenih. Tehnologija I4.0 se nanaša na nove industrijske revolucije, ki jo uvajajo pojavnost, napredek in konvergenco številnih tehnologij, kot je aditivna proizvodnja oz. tri dimenzionalno (3D) tiskanje, internet stvari (angl. internet of things – IoT), digitalne knjige transakcij, napredna robotika in umetna inteligenca (Tortorella &

Fettermann, 2018; Ivanov, Dolgui & Sokolov, 2019). Te tehnologije so povečale uspešnost zaposlenih in organizacij z vzpostavitvijo povezav v pravem času (angl. Real-time) med digitalnimi in fizičnimi sistemi. I4.0 ne le da lahko zmanjša stroške, poveča fleksibilnost, poveča hitrost in izboljša kvaliteto, ampak tudi zmanjša napetosti med temi ključnimi operacijskimi prioritetami ter tako pozitivno vpliva na uspešnost (Olsen & Tomlin, 2020). Pričakovano je, da bo povezava digitalnih in fizičnih sistemov z uporabo I4.0 vplivala na vsak segment poslovanja (Baur & Wee, 2015), istočasno bo vplivala na način, kako zaposleni obravnavajo procese dodane vrednosti, zlasti v času po izbruhu covid-19. Zaradi nezadostnih raziskav, ki analizirajo vpliv I4.0 na odnos med delovnimi posledicami covid-19 in uspešnosti zaposlenih, je bilo v raziskavi raziskano, kakšen je vpliv tehnologij I4.0 na odnos med delovnimi posledicami zaradi covid-19 in uspešnostjo zaposlenih. Rezultati so pokazali, da implementacija tehnologij I4.0:

- Negativno vpliva na razmerje med domačim delovnim okoljem ter kakovostjo rezultatov.
- Pozitivno vpliva na razmerje med virtualno povezljivostjo ter kakovostjo rezultatov.
- Negativno vpliva na razmerje med negotovostjo zaposlitve ter kakovostjo rezultatov.
- Ni pokazala nobenih signifikantnih vplivov glede delovne uspešnosti.

Na omenjene vplive lahko odgovarjamo z gradnjo konceptualnega modela z uporabo teorije SCOT. Teorija SCOT domneva, da načini uporabe tehnologije ne morejo biti dešifrirani, ne da bi razumeli, kako je tehnologija umeščena v družbeni kontekst (Bijker, Hughes & Pinch, 1987; Douglas, 2012). Teorija zagovarja, da tehnologija ne določa človeškega obnašanja, temveč tehnologijo oblikuje človek in njegova dejanja (Pinch & Bijker, 1984, 1986; Bijker, 2008). Da bi testirali to hipotezo, so v analizi zbrali podatke zaposlenih v raznih storitvenih sektorjih, ki so začeli delati od doma po izbruhu covid-19. Rezultati so pokazali, da so imele delovne posledice pandemije covid-19 direkten vpliv na uspešnost zaposlenih, še posebej, ko govorimo o okolju domače pisarne. Prav tako tehnologije I4.0 ublažijo posledice, ki so se pojavile zaradi izbruha covid-19 ter se kažejo v uspešnosti zaposlenih, čeprav se zdi, da blažitev posledic variira glede na vrsto analizirane delovne posledice. Kot navajata avtorja Narayanamurthy in Tortorella (2021) v znanstvenem članku vpliva izbruha covid-19 na delovno uspešnost zaposlenih, takšna študija še ni bila izvedena in je bila to prva raziskava, ki je empirično dokazala takšne učinke, ki lahko prispevajo tudi k obdobju po pandemiji. Raziskava navaja, da morajo storitvene organizacije ponovno razmisliti o svojih procesih in rutinah v obdobju po pandemiji. Indikatorji sprememb morajo temeljiti na lekcijah ter spoznanjih, pridobljenih v času covid-19. To je še posebej pomembno za organizacije, ki trenutno uporabljajo tehnologije I4.0 in prakse virtualnih povezav, ki bi lahko povečale uspešnost zaposlenih. Ta vpogled pripomore k dodani vrednosti znanja za vodje skupin ter linijske vodje, ki se soočajo s težavami, kot je posledica negativnega vpliva pandemije covid-19 na uspešnost zaposlenih (Narayanamurthy & Tortorella, 2021).

Študija Danilova in drugi (2022) je preučevala vpliv, ko delo od doma ni prostovoljno in/ali občasno ter je delo, sodelovanje in deljenje informacij izvedeno zgolj s pomočjo digitalnih platform. V enem izmed znanstvenih člankov so se vprašali, kako lahko razložimo delovno uspešnost individualnega zaposlenega, ki dela od doma. V raziskavo so vključili administrativne delavce vseh 21 javnih univerz na Norveškem, ki so bili primorani zamenjati delo na lokaciji ustanove za delo od doma zaradi covid-19. Raziskava je pripomogla k strokovni literaturi na način, da je razvila model variabilnih dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost individualnega zaposlenega. Slika 5 prikazuje raziskovalni model trenutne študije. Model vključuje sedem testiranih spremenljivk, ki so predpostavljene kot vpliv na uspešnost posameznika pri delu v domači pisarni. Poleg tega so vključene tudi tako imenovane kontrole spremenljivke. Testirane spremenljivke so bile: kvaliteta domače pisarne, avtonomnost, uporabljena digitalna platforma za delo od doma, doseg digitalne platforme, ki je uporabljena za delo od doma, kvaliteta digitalne komunikacije, predhodnja preferenca za delo od doma ter izolacija. Kontrolne spremenljivke so bile: starost, otroci, vožnja na delo, motnje, povezane s covidom-19, izobrazba, spol, odstotek polnega delovnega časa, kvaliteta pisarne na lokaciji podjetja (Danilova in drugi, 2022).

Slika 5: Raziskovalni model – delovna uspešnost pri delu od doma



Prirejeno po Danilova in drugi (2022).

Danilova in drugi (2022) so predpostavili hipoteze oziroma potencialne predhodnike (spremenljivke), ki vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih, ki delajo od doma. Hipotezno so testirali, ali je delovna uspešnost zaposlenega v domači pisarni pozitivno povezana z uporabljenimi digitalnimi platformami za delo od doma, s kvaliteto digitalne komunikacije, z avtonomijo, s kvaliteto domače pisarne ter predhodno preferenco za delo od doma. Testirali so tudi negativni vpliv izolacije na delovno uspešnost zaposlenega pri

delu od doma. Rezultati so pokazali, da so razen spremenljivke, ki opisuje uporabljeno digitalno platformo ter izolacijo, vse spremenljivke pozitivno povezane z delovno uspešnostjo zaposlenega, ki delo opravlja od doma. Najmočnejši dejavnik vpliva na delovno uspešnost je kvaliteta domače pisarne, nato sledijo kvaliteta digitalne komunikacije, doseg digitalne platforme, predhodnje preference za delo od doma ter šele na koncu avtonomija. Omenjene kontrolne spremenljivke v večini niso statistično signifikantne. Od kontrolnih spremenljivk so bile le motnje, povezane s covidom-19 zaznane kot najbolj vplivne na delovno uspešnost (Danilova in drugi, 2022).

2.3 Opredelitev pojma novodobnega delovnega okolja v kontekstu dela od doma

Delo na daljavo pomeni spremembo v osrednji lokaciji dela, ki je izven običajnega pisarniškega prostora. V osnovi je to delovna ureditev, pri kateri se zaposleni ne vozijo na delo v osrednji delovni prostor, kot je na primer pisarna. Delo na daljavo je definirano kot delo izven konvencionalnega delovnega prostora in vključuje telekomunikacijo ali komunikacijo s pomočjo računalniške tehnologije (Bailey & Kurland, 2002). Tovrsten novodobin pristop do opravljanja dela ima pomembne vplive na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo storilnost, uspešnost, predanost ter prinaša pozitivna in negativna vedenja (Prodanova & Kocarev, 2021). Delo od doma ni nov model dela, je pa doživel izjemno rast in pozornost v času pandemije covid-19, ki je le pospešila že prej obstoječo, vendar počasi razvijajočo se težnjo po fleksibilni ureditvi dela. Na primer v Združenem kraljestvu se je število ljudi, ki delajo od doma, povečalo z 2,9 milijona v letu 1998 na 4,2 milijona v letu 2014, kar predstavlja 14 odstotkov zaposlenih, dodatnih 1,8 milijona ljudi pa poroča, da bi raje delali od doma, če bi imeli to možnost (Hupkau & Petrongolo, 2020).

V kontekstu dela na daljavo se poleg izraza delo od doma pojavlja tudi izraz delo od kjerkoli. Študija Choudhuryja, Foroughija in Larson (2021) je raziskala različne učinke dela od kjerkoli in ugotovila pozitivne učinke za podjetje in posameznika in opisuje 4,4% povečanje delovne uspešnosti posameznika v načinu dela od kjerkoli v primerjavi z delom od doma. Te ugotovitve so pomembne, saj kažejo, da je delo od kjerkoli (ter s tem geografska prožnost) nova nepremoženjska korist in ne le skrajni primer dela od doma. Študija predstavi tudi opisne dokaze, da delavci izkazujejo heterogene preference pri izbiri svoje želene lokacije ter povzema posledice dela od kjerkoli za delavce, podjetja in celotno gospodarstvo (Choudhury, Foroughi & Larson, 2021).

Glede na raziskave o konvencionalnih pisarnah predpostavljamo osrednje razsežnosti okolja domače pisarne, ki bi lahko vplivale na uspešnost zaposlenih v povezavi, če ima zaposleni dovolj fizičnega prostora za opravljanje dela (na zasebni in nemoteni lokaciji ali na lokaciji, ki si jo delijo drugi člani gospodinjstva). Ugotavlja se, kakšen je pisarniški ambient (razsvetljava, zvoki) in razpoložljivost optimalne opreme (ergonomsko pisarniško pohištvo, tehnična oprema) (Fan Ng, 2010).

Ugotovitve in navedbe strokovne literature o percepciji primerne delovnega okolja v kontekstu dela od doma:

- Zahteve prostora.

Potreba po dodatnem prostoru v domačem okolju je kritični dejavnik ob sprejemanju odločitve za delo od doma (Moos & Skaburski, 2008). Študija primera zaposlenih v Združenih Državah Amerike, ki delajo od doma, navaja, da imajo zaposleni, ki delajo od doma, večje nepremičnine (47 kvadratnih metrov v povprečju) (Nilles, 2000), bolj verjetno živijo v enodružinski hiši z več sobami (Moos & Skaburskis, 2008) ali v mestnih in obmestnih okoljih (Gurstein, 1996). Prav tako je bolj verjetno, da zaposleni ob sprejeti odločitvi za prehod na delo od doma preidejo na bivanje v večjem stanovanju (Moos, Andrey & Johnson, 2006). Vendar pa se zaposleni, ki delajo od doma, ne preseljujejo več, kot se zaposleni, ki se vsak dan vozijo na delo v pisarne na lokacijo podjetja. Prav nasprotno, odločijo se namreč za preureditev in renovacijo trenutnih nepremičnin, ki ustrezajo njihovim potrebam (Moos & Skaburskis, 2008). Neprostovoljni delavci na daljavo v raziskavi Johnson, Andrey in Shaw (2007) so poročale o spremembi oziroma renovaciji doma za pridobitev primerne prostora za opravljanje dela od doma, kot je na primer preureditev gospodinjanskega prostora ali otroških sob.

- Velikost.

Sama velikost doma vpliva na velikost delovnega prostora, ki ga zaposleni, ki delo opravlja od doma, lahko uporabi. V Gursteinovi (1996) raziskavi delavcev od doma (vključno z delavci na daljavo) jih je 40 odstotkov odgovorilo, da je najpomembnejše merilo pri odločanju za delo od doma prav velikost. Premajhen delovni prostor prestavlja veliko oviro (45 %, Gurstein, 1996; 39 %, Magee, 2000). Večina zaposlenih, ki delajo od doma, je želela večji delovni prostor, in sicer vsaj 19 kvadratnih metrov (Gurstein, 1996). Zdi se, da je povprečna velikost pisarne v Gursteinovi (1996) raziskavi primerljiva s povprečno velikostjo delovnega prostora običajnih pisarn leta 1997 (7, 10 in 19 kvadratnih metrov za pisarniške delavce, strokovno/tehnične uslužbenke in vodje glede na Nacionalni raziskovalni konzilij Kanade (Charles, 2004). Gurstein (2001) povzema, da so majhni bivalni prostori manj primerni oz. ovira za opravljanje dela na daljavo (Gurstein, 2001).

- Lociranost domače pisarne.

Razikava, ki je bila opravljena v predkovidnem obdobju, je podala rezultate, da so zaposleni, ki so prostovoljno ali neprostovoljno delali od doma, izbrali prostor v domačem okolju v naslednjem vrstnem redu: kletni prostori (30 %), prosto sobo (24 %), glavno nadstropje oziroma prostor hiše (18 %), knjižnica oziroma pisarna (12 %). Ravno tako so odgovorili na vprašanje bližine in oddaljenosti ostalih namenskih prostorov, kot na primer lokacija blizu kopalnice (62 %) in kuhinje (34 %) ter daleč stran od spalnic (34 %), kuhinje

(32 %), dnevne sobe (20 %), dnevne sobe, rekreacijske sobe (17 %). Rekreacijska in dnevna soba sta se v raziskavi znašli kot zaželeni lokaciji (Fan Ng, 2010).

- Tloris in uporaba.

Zaposleni, ki delajo od doma, uporabljajo različne strategije uporabe prostorov za namen združevanja družinskega ter delovnega okolja. Poslužujejo se na primer popolnega fizičnega predeljevanja prostorov, ki so namenjeni opravljanju poslovnega dela, pa vse do začasnih integracij, kot so na primer prosojne in navidezne pregrade prostorov (Fan Ng, 2010). Študije so poročale, da zaposleni, ki imajo zasebne pisarne, izkusijo večje zadovoljstvo pri delu kot tisti, ki delajo v pisarnah odprtega tipa (Danielsson & Bodin, 2008).

- Ambient.

Optimalna svetloba je odvisna od dela, ki ga opravljamo, delovne površine, kota, od koder prihaja svetloba. Potrebno je prilagoditi svetlobo vsakemu opravilu glede na naravo aktivnosti ter tudi vsakemu posamezniku. V študijah poročajo, da je izboljšana osvetlitev zmanjšala nelagodje povezano z vidom (Aaras, Horgen, Bjorset, Ro & Walsoe, 2001). Zaposleni so v številnih študijah poročali, da hrup v pisarni zmanjšuje njihovo koncentracijo (na primer Banbury & Berry, 2005) in s tem njihovo opravljanje kompleksnih kognitivnih nalog (Smith, 1985). Govor, zlasti smiseln govor, lahko poveča zaznano delovno obremenitev pri izvajanju kognitivnih nalog (Smith-Jackson & Klein, 2009). Kakšne so glasnost, pogostost in predvidljivost pojava zvokov v domači pisarni, je praviloma odvisno od velikosti in sestave družine ter vzorcev njenega delovanja in aktivnosti. Čeprav imajo zaposleni, ki delajo od doma, določeno moč in kontrolo nad pojavom takšnega hrupa, je stopnja motenj odvisna od načina življenja posamezne družine (Fan Ng, 2010).

- Službena oprema.

Zaposleni, ki delajo od doma, so poročali, da bi imel njihov idealen tip delovnega prostora ustrezne hrambene prostore (na primer predale, police), električne vtičnice ter ergonomsko oblikovano in prilagodljivo pohištvo ter opremo (Gurstein, 1996; Magee, 2000).

- Ergonomija in stres.

Obstajajo različni dokazi o tem, ali delo doma povzroča več ali manj dobrega počutja v primerjavi z delom v pisarni (Palumbo, Manna & Cavallone, 2021; Sarbu, 2018). Nekateri elementi domačega okolja lahko namreč na splošno počutje zaposlenega vplivajo negativno, na primer stres, povezan z domom (Baruch, 2001), povečan konflikt med delom in družinskim življenjem (Palumbo, Manna & Cavallone, 2021; Wang, Liu, Qian &

Parker, 2021; Carnevale & Hatak, 2020), daljši delovni čas, ker se lokacija po zaključku delavnika ne spremeni in ne obstaja jasna ločnica med poslovnim in zasebnim življenjem ali delo med vikendi (Towers, Duxbury, Higgins & Thomas, 2006; Dockery & Bawa, 2014; Nätti, Tammelin, Anttila & Ojala, 2011), kar se lahko odraža tudi v večji utrujenosti zaposlenega ob zaključku delavnika (Tremblay & Thomsin, 2012). Gledano z drugega zornega kota pa obstajajo tudi študije, ki kot rezultat raziskav navajajo pozitivne učinke, kot je splošno dobro počutje zaposlenih, ki delajo od doma. Delavci na daljavo poročajo tudi o manjši količini stresa (Tremblay & Thomsin, 2012; Major, Verive & Wendell, 2008; Baruch, 2001) ter o manjši izčrpanosti (Gajendran & Harrison, 2007 meta-study; Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012). Hkrati je povečana avtonomnost na delovnem mestu in delavci od doma se lahko lažje skoncentrirajo ter na splošno utrpijo manj stresa v povezavi z motnjami med delovnim časom v službenih prostorih (Tremblay & Thomsin, 2012; Fonner & Roloff, 2010).

2.4 Priporočila za vodenje, organiziranje dela in povezovanje sodelavcev pri delu od doma

Novodobni procesi delovanja prinašajo nove zaskrbljenosti, kot so usklajevanje službenega in družinskega življenja, izolacija (Allen, Golden & Shockley, 2015), negotova komunikacija, izguba osredotočenosti ter pomanjkanje timskega dela (Raffaele & Connell, 2016).

Pri ekipah, ki delajo na daljavo, je potrebo vložiti veliko več truda za gradnjo družbeno-čustvenih vezi, ki bi se v pisarniškem okolju zgodile naravno. Spodbujanje gradnje tima in povezovanje v timu zahteva več namenskega dela vseh članov organizacije. Oddaljeni zaposleni, ki sodelujejo virtualno, se počutijo povezani s skupino, ko se spodbuja komunikacijo, sodelovanje, iznajdljivost in domiselnost pri idejah, kar se izraža v boljši učinkovitosti ekipe, ki deluje na daljavo (Graves & Karabayeva, 2020). Družbene vezi gradijo ekipni duh in občutek pripadanja skupnosti tudi v ekipah, ki delujejo oddaljeno oz. virtualno povezano. Ekipe, ki gradijo in čutijo pripadnost, navzven priznavajo svoje potrebe in uspejo vzpostaviti okolje sodelovanja, imajo boljšo stopnjo uspešnosti (Duarte & Snyder, 2006). Za izgradnjo skupnosti morajo vodje oddaljenih ekip deliti in se veseliti delovnih uspehov na način, kot so prirejanja virtualnih zabav, virtualna druženja z namenom poveseliti se uspeha in redna sestajanja celotne ekipe z namenom interakcije (Zofi, 2021).

Vodje oddaljenih ekip se morajo zavedati, da se vse oddaljene aktivnosti ne vrtijo samo okoli dela. Ekipe naj bodo tudi spodbujane, da del svojega delovnika namenijo virtualnemu druženju s preprostim namenom socializacije, tako kot so se včasih v pisarnah, ob skodelici kave, da jim je dovoljeno, da so sproščeni in tako gradijo in ustvarjajo družbeno-čustvene odnose (Choudhury, 2020). Kot dodana vrednost se lahko ustvari ločen kanal komunikacije, izključno za namene neformalne komunikacije, kot so virtualne kave,

virtualna vesela urica, virtualna timska kosila in mentorstvo (Prossack, 2020). Kot navaja Schein (2006), se kultura podjetja reproducira z vsakim novim zaposlenim, ki se asimilira v organizacijo.

Za pomoč pri širjenju korporativnih smernic oddaljenih delovnih mest je priporočljivo nove zaposlene združiti v ekipo s kolegi, ki so dobro seznanjeni s politikami dela na daljavo (Bellomo, 2021). Ta pristop podpira usmerjanje zaposlenih in zagotovi dobro osnovo v procesu integracije novozaposlenih. Prav tako gradi zaupanje, informira, kje in komu postaviti vprašanja in spodbuja ekipno povezovanje, ki je zaščitni znak uspešnih organizacij, ki koristijo delo na daljavo kot način dela (Zofi, 2021).

Pogoj za učinkovite oddaljene ekipe je tudi odstranitev vseh ovir, ki lahko zavirajo potek komunikacije. Pomembno je zmanjšati nejasna sporočila, ki lahko povzročajo frustracijo in zamere med zaposlenimi, ki delajo na daljavo. Uspešni timi, ki delajo na daljavo, priznavajo ta izziv, vzpostavljajo inovativne načine komunikacije in se poslužujejo preizkušenih metod za odpravo dvoumnosti informacij, ki prihajajo iz različnih virov (Nemiro, Beyerlein, Bradley & Beyerlein, 2008). Vodje ekip, katere delo opravljajo dislocirano, morajo ostati specifični in namenski pri svojih komunikacijskih taktikah (Bellomo, 2021). Za uspeh delovnih skupin na daljavo je potrebno zastaviti jasna pričakovanja glede pogostosti komuniciranja in se odločiti, katere tehnologije se uporablja (Larson, Vroman & Makarius, 2020). Vodje se morajo zavedati, da učinkovitost oddaljenih ekip ni odvisna zgolj od uporabljene tehnologije, toda tudi od dobrih in iskrenih odnosov, ki jih moramo znati graditi skozi napredne tehnološke platforme (Nemiro, Beyerlein, Bradley & Beyerlein, 2008).

Pristop, ki se uporablja za odpravo dvoumnosti na virtualnih sestankih, mora biti namenski, tako da vsak posameznik prevzame odgovornost in je seznanjen z naslednjimi koraki (Norman, 2017). Vodje oddaljenih ekip lahko razjasnijo komunikacijo z uporabo splošnih komunikacijskih modelov: kaj, zakaj, kdo, kdaj, kje in kako (Caetano, Pereira & Sousa, 2012). Pomembno je, da člani ekipe na daljavo razumejo zadane cilje, zakaj se določena aktivnost izvaja, kdo je odgovoren za posamezno nalogo in kdaj je rok za izvedbo. Zanimivo je, da so vedno manj pomembna vprašanja »kje in kako«, ko govorimo o virtualnem načinu sodelovanja sodelavcev v ekipi. Kje delamo in kako se lotimo dela, je stranskega pomena glede na končni rezultat (Gratton, 2021).

Odprava dvoumnosti v virtualni komunikaciji pomeni tudi, da mora vodja izkoristiti vseh pet kategorij komunikacije, tj.: verbalna, neverbalna, vizualna, pisna komunikacija in poslušanje, ki s svojim krožnim pristopom v praksi skupno zagotavljajo jasnost sporočila (Willkomm, 2018). Spodbujanje zaupanja med vodjo in člani oddaljene ekipe je nujnega pomena, saj se zaposleni počutijo opolnomočeni in nimajo strahu ter odpora do postavljanja dodatnih vprašanj in zahteve do dodatnih pojasnitev zadev s strani njihovih vodij (Nemiro, Beyerlein, Bradley & Beyerlein, 2008). Na koncu sestankov ali pogovorov

morajo vodje postaviti izbirna vprašanja ter poslušati, kako so sodelujoči razumeli povedano in nato zaključiti komunikacijski krog. Pomembnost in izbira pravega trenutka komunikacije sta prav tako pomembna. Prekomerna komunikacija lahko vodi v otopelo neupoštevanje ponavljajočih se sporočil, zato so veščine komuniciranja izredno pomembne, saj se preobremenjenost slušatelja z informacijami lahko odraža v njegovi učinkovitosti (Pfeiffer, 1998).

Tekom preteklega pol stoletja so inovacije v informacijski tehnologiji omogočile virtualna orodja, ki omogočajo oddaljenim ekipam učinkovito sodelovanje (Allen-LeBlanc, 2020). Trenutne ekipe na daljavo imajo na razpolago nabor orodij za sinhrono in asinhrono komunikacijo. Sinhrona orodja vključujejo telefonske klice, video konference in direktna sporočila (virtualni klepet). Asinhrona komunikacija pa vključuje e-pošto, kratka tekstovna sporočila (angl. short message service, v nadaljevanju SMS), takojšnje sporočanje (angl. instant messaging – IM), spletne objave, družbena omrežja, forume, sisteme sledenja programske opreme in deljene datoteke. Med sinhrono izmenjavo se lahko istočasno uporablja asinhrona programska oprema, ki pomaga pri pojasnitvah in odpravi dvoumnosti v komunikaciji (Pearce, 2020).

Spletne video konference in orodja sodelovanja odpravijo dvoumnost, ko in če se pravilno uporabljajo. Vodje se lahko poslužijo več pristopov, ki naredijo video konference bolj učinkovite. Organizacija in priprava sta najboljši praksi za uspešne virtualne sestanke ekip, na primer: zastavite dnevni red in pozovete člane ekipe, da se sestankov udeležujejo pripravljeni, tako bo njihov doprinos najboljši in virtualni sestanek učinkovit. Koordinatorji sestankov naj pred sestankom skomunicirajo s člani ekipe in določijo, ali naj imajo sodelujoči kamere prižgane ali ne. Če so kamere prižgane, naj se zaposleni nasmehnejo, oblečejo profesionalno in so vljudni. Na virtualnih sestankih je kamera okno v svet vsakega sodelujočega. Osvetlitev, kot kamere in drža ustvarijo pozitivne ali negativne vtise. Če je osvetlitev temna, so obrazni izrazi lahko spregledani ali napačno interpretirani, če je kamera preblizu, je telesna govorica neopažena in popolnoma izgubljena. Vodje se lahko zgledujejo po bralcih v informativnih oddajah in po javnih govorcih ter tako hitro prepoznajo osnovne elemente najbolj optimalnegakomuniciranja s kamero (Goman, 2020).

Politike podjetij bi vseeno morale vključevati standarde za uporabo komunikacijskih tehnologij (Bjelland, 2020). Ustvariti je potrebno standarde, kot je na primer izklop zvoka, ko član tima ne govori. Več kot je sodelujočih na virtualnem sestanku, več je možnosti, da bo hrup v ozadju predstavljal moteč dejavnik. Priporočeno je, da so kamere ugasnjene, ko je ekranska predstavitev središče pozornosti. Priporočena je uporaba deljenja zaslona kot orodje vizualnega sodelovanja. Ko morajo ekipe predstaviti kaj kompleksnega ali opisati proces, ki ima številne korake, lahko deljenje zaslona pomaga članom pri vizualizaciji materiala, ki je predstavljan. Deljenje zaslona lahko odstrani mnogo domnev ali dvoumnosti pri komunikaciji v ekipi na daljavo (Hastings, 2022). Sestanki se priporočajo v prostoru, ki nima motečih dejavnikov ali hrupa v ozadju. Uporaba SnapChat filtrov ni

priporočena, ko imate sestanek s stranko, brez omejitev pa jih je možno uporabiti med virtualno zabavo (Vigliarolo, 2020). Priporočeno je omejevanje zaporednih sestankov brez odmora, ki lahko povzročijo odtujenost zaposlenih, opravljanje več nalog hkrati in splošno utrujenost od sodelovanja na daljavo. Ta priporočila lahko ustvarijo dodano vrednost delu na daljavo, povečajo učinkovitost in odpravijo zmedo v ekipah, ki sodelujejo na daljavo z modernimi komunikacijskimi tehnologijami (Chen, 2020).

2.5 Posebnosti delovnega okolja v kriznih razmerah v času pandemije covid-19

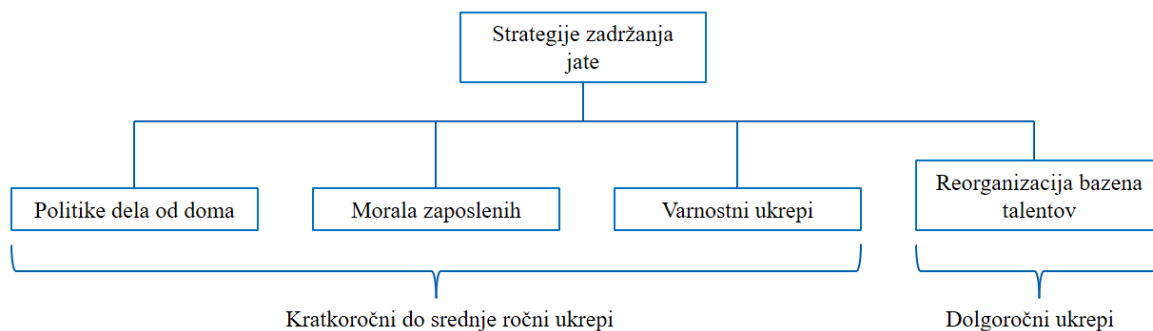
Zaprta zaradi pandemije covid-19 so pokazala potrebo po tem, da mora veliko podjetij reorganizirati svoje delo in delo na lokaciji podjetja premakniti na format dela od doma. Čeprav delo od doma ni nov koncept, je nenadnost in velikost sprememb bila nova izkušnja za večino podjetij in zaposlenih, zato lahko zapišemo, da je pandemija covid-19 na nek način za vedno spremenila delovno okolje. Pomembno pozornost imajo sedaj komunikacijske tehnologije. Lahko domnevamo, da bo komunikacijska tehnologija v prihodnosti odigrala še pomembnejšo vlogo, saj poročila in študije kažejo, da bo delo od doma postalo stalnica. Spremembe in reakcije, ki jih je prinesla pandemija covid-19 na področje načina dela in delovnega okolja, postavljajo način dela v nek drugačen kontekst in odpirajo nova vprašanja (Mehta, 2021), saj razmere zahtevajo stalno aktivacijo zaposlenega, ki dela na daljavo na podlagi treh elementov timskega dela, to so komunikacija, sodelovanje in izpolnjevanje skupnih ciljev (Milasi, González-Vázquez & Fernández-Macías, 2021). Nenadna sprememba v načinu dela za zaposlene je v kontekstu kriznih razmer vnesla v delovno okolje domače pisarne nelagodje in stres, ko pa se zaposleni prilagodijo začetnemu stresu pandemije in obveznemu delu od doma, lahko tudi do neke mere obogatijo delo in svoje dobro počutje ob delu. Izkoriščanje in večanje teh pozitivnih učinkov ob delu od doma je bistvenega pomena, saj, kot že zapisano zgoraj, pričakujemo, da je in bo delo od doma realnost tega časa, hibridni načini dela pa verjetna prihodnost (Syrek, Kühnel, Vahle-Hinz & De Bloom, 2022).

V času, ko je delo na daljavo postala stalna tematika in v veliki meri način dela za večino svetovnih organizacij ter podjetij, in ta oblika dela dobiva več pozornosti s strani vodilnih direktorjev ter menedžerjev, se je ustvarila priložnost tudi za podrobnejše raziskovanje dela na daljavo. Podjetja se na covid-19 zdravstveno krizo odzivajo različno. Maja 2020 je ustanovitelj Facebooka Mark Zuckerberg predstavil načrte za povečevanje oddaljenega dela vključno z delom od kjerkoli (Lerman & Dwoskin, 2020).

V kriznih časih se v organizacijah izrazito odraža vrednost ustreznega menedžmenta človeških virov. Človeški viri so eno najpomembnejših premoženj organizacije (Singh Dubey, Paul & Tewari, 2021). Vsaka kriza obsega covid-19 bi lahko katastrofalno vplivala na človeške vire podjetij, če ne bi bila z vidika zavedanja pomembnosti te tematike obravnavana previdno in premišljeno. Zadržanje »jate« oziroma skupine zaposlenih se pojavlja kot prva tema v strategiji za preživetje in rast organizacije oz.

podjetja. Eden od elementov strategije je politika dela od doma, kar odraža njeno pomembnost ter odnosno pomembnost delovnega okolja v kontekstu načina dela. Na sliki 6 so prikazani ukrepi strategije za zadržanje »jate« po Nayal, Pandeyju in Paulu (2021).

Slika 6: Strategije zadržanja »jate«



Prirejeno po Nayal, Pandeyju & Paulu (2021).

Pattnaik in Jena (2020) navajata, da se v času pandemije iz naslova dela na daljavo organizacije prilagajajo in proaktivno razvijajo nove pristope, da zaposleni, ki delo opravljajo na daljavo, ostajajo enako delovno uspešni v primerjavi z delom na lokaciji pred covidom-19. Organizacije so tako pričele uvajati načine, ki ustvarjajo ugodno delovno okolje za voljo ohranjanja delovne osredotočenosti zaposlenih. Ko govorimo o delu na daljavo, je delovno okolje popolnoma izven dosega in kontrole organizacij. Tehnika za ohranjanje stabilnosti zaposlenih, ki jo je možno implicirati na daljavo, je tako imenovana čuječnost. S pomočjo čuječnosti se je poglobila zavzetost zaposlenih, vzpodbudilo se je kreativno delo ter preprečilo motnje. Čuječnost je tehnika, ki človeško pozornost osredotoči na trenutno stanje. Swart, nevrolog ter predavatelj na poslovni šoli MIT Sloan, pravi, da smo ljudje izjemno slabi v situacijah, kjer moramo izvajati več nalog hkrati ter preklapljati med tematikami. V tem primeru je čuječnost izjemno pomembna, saj zgradi mentalno odpornost in omogoči, da si človek po distrakciji opomore prej kot sicer. Motnje so v kriznih časih, kot je bilo obdobje pandemije covid-19, številne. Občutki anksioznosti zaradi zdravja in varnosti, negotovost glede ohranitve delovnega mesta oz. strah pred izgubo službe ter vseh preostalih dejavnikov, ki vodijo v povečan stres zaposlenih, lahko vplivajo na sama delovna udejstvovanja. Zato je izjemno pomembno, da v takšnih obdobjih organizacije ponotranjijo pristope, ki bi lahko pripomogli k povečevanju zavzetosti zaposlenih za delo ter k splošnemu dobremu počutju zaposlenih. S tem pristopom se izboljša tudi delovna uspešnost zaposlenih (Pattnaik & Jena, 2020), kar posledično pozitivno vpliva tudi uspešnost celotne organizacije, v kateri zaposleni deluje.

Nenadno novo delovno okolje, ki ga je oblikovala pandemija covid-19, je bil velik izziv za podjetja in organizacije, ki tega načina dela predhodno niso prakticirale. Delovno okolje in delo od doma v kriznih razmerah je bilo posledično velik izziv za vodje, kako uspešno

zagotavljati učinkovit način nadzora in učinkovitost ekip, ki so prešle na delo od doma. Vodje so prešle iz nazdiranja delovnega časa zaposlenega na nadziranje opravljenih nalog na določeno časovno enoto. Ravno tako so vodje morale nameniti več pozornosti temu, da so zaposlenim omogočile svobodo pri organizaciji dela ter usklajevanju dela s privatnim življenjem, saj tako delo kot tudi privatno življenje v novih okoliščinah potekajo v enakem okolju. V ospredje je stopil fleksibilen delovni čas ter avtonomija zaposlenih pri sprejemanju določenih odločitev. Kljub vsem tem spremembam pa brez ustreznega delovnega okolja ne bi dosegli zelenega pozitivnega poslovnega učinka. Čeprav so organizacije svojim zaposlenim dale čas za prilagoditev in jim nudile podporo, so se zaposleni znašli tudi v okolju distrakcij, ki izhajajo iz domačega okolja. To so lahko tako fizične motnje kot tudi motnje, povezane s tehnologijo. Motnje in s tehnologijo povezana tesnoba se izražajo kot moteči dejavnik v procesu doseganja funkcionalne domače pisarne. Motiviranost zaposlenih in njihova uspešnost v trenutnem stanju ne odraža primernosti in zadostnosti trenutnega delovnega okolja po njihovi individualni presoji. V tem kontekstu se poraja namera, da zaposleni ne izkazujejo izrazite naklonjenosti, da bi ohranili delo na daljavo tudi v času po covidu-19 (Prodanova & Kocarev, 2021).

Večina organizacij oz. podjetij spremlja trende, ki podpirajo bodisi nadaljevanje bodisi zmanjšanje dela od doma. V kolikor ekipe, ki delajo od doma, zagotavljajo agilnost, delovno in stroškovno učinkovitost, bodo še naprej sprejete in ta način dela bo spodbujan. V kolikor pa bi učinkovitost, kvaliteta, zadovoljstvo strank in ekonomski vidik doživeli padec v trendu, bo delo od doma, kot ga poznamo trenutno in ki ga je razmahnila zdravstvena kriza covid-19, ukinjeno brez oklevanj (Sneider & Sternfels, 2020).

2.6 Motnje pri delu v kontekstu dela od doma

Pri pregledu strokovne literature na tematiko motenj pri delu zasledimo več raziskav, ki opišejo različne vidike motenj in izzivov pri delu od doma in si med seboj niso enotne. Raziskave se nanašajo na motnje oz. nezadovoljstvo pri delu zaradi negativno vplivajočih dejavnikov. V strokovni literaturi se pojavljajo izsledki raziskav, ki ugotavljajo in opišejo delo od doma kot motnjo samo po sebi v vsakdanjiku posameznika kot zaposlenega, ki se poslužuje tega načina dela, in razagajo, kako ta način dela vpliva na posameznikovo psihološko stanje ter njegovo zasebno življenje.

Raziskave o delu od doma pred pojavom zdravstvene krize covid-19 navajajo, da ljudje, ki delajo od doma, poročajo o nižjih stopnjah stresa na delovnem mestu (Tremblay & Thomsin, 2012; Major, Verive & Wendell, 2008; Baruch, 2001), manjšem stresu zaradi vlog (Gajendran & Harrison, 2007) in manjši izčrpanosti. Lahko imajo tudi večjo avtonomijo glede tega, kdaj bodo delali (Gajendran & Harrison, 2007; Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012), se sočasno ukvarjajo z družinskimi zadevami (Towers, Duxbury, Higgins & Thomas, 2006), se bolje koncentrirajo in trpijo manj stresa zaradi prekinitev in

motenj (Tremblay & Thomsin, 2012; Fonner & Roloff, 2010), v primerjavi z delom na lokaciji podjetja.

Greenglass (2005) pa v svoji študiji trdi, da sožitje delovnih zahtev in družinskih dolžnosti ter obveznosti pogosto vodijo v konflikt vlog, kar predstavlja velik izziv za posameznika pri samodisciplini in razlikovanju med obema vlogama. Po mnenju Eddlestone in Mulkija (2015) motnje na splošno vplivajo na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, kar povzroča višjo raven stresa in tesnobe med zaposlenimi.

Jensen in Arens (2005) sta izvedla obsežno raziskavo 142 stavb s 23.450 udeleženci in ugotovila, da je akustika največji vzrok nezadovoljstva pri delu. Podobno v svoji svetovni raziskavi s približno 103.000 odgovori sta Oldman in Rothe (2017) ugotovila, da je hrup drugi največji vzrok nezadovoljstva, kot prvi vzrok nezadovoljstva se je izkazala neprimerna temperatura prostora. Poleg tega Abbot (2004) ugotavlja, da hrup ni le nadloga in motnja v pisarnah, vendar je glavni vzrok za zmanjšanje produktivnosti in lahko prispeva k stresu in bolezni, kar pripomore tudi k odsotnosti in povečanem spreminjanju števila osebja oz. zaposlenih.

Študija Aidla, Kindsiko, Poltimäe in Hääl (2022) je podrobneje preučila in odkrila, da so stopnje utrujenosti pri ljudeh, ki delajo od doma in imajo urejen prostor za delo (po možnosti ločena soba ali vsaj lastna miza), podobne tistim pri delu v ločenih pisarnah ali v storitveni pisarni in nižje kot pri ljudeh, ki delajo v pisarni odprtega tipa. Rezultate je mogoče razložiti z dejstvom, da se doma ljudje bolj utrudijo zaradi z domom povezanega stresa, prekinitev in motenj, v ločenih pisarnah ali v storitveni pisarni pa z vidika, povezanega z delom na licu mesta. Zmožnost koncentracije in zasebnosti v pisarnah odprtega tipa predstavljata večji izziv, zato so se pisarne odprtega tipa izkazale kot najslabše za dobro počutje delavcev tako v tej študiji kot tudi že v študijah preteklih let (Otterbring, Pareigis, Wästlund, Makrygiannis & Lindström, 2018; Pejtersen, Feveile, Christensen & Burr, 2011; Bodin Danielsson, Chungkham, Wulff & Westerlund, 2014; Bodin Danielsson, 2016).

Izkušnje posameznikov med covidom-19 so nakazale, da se lahko delo od doma izkaže kot velik izziv. Samo okolje doma, ki je postalo posameznikovo delovno okolje, je vodilo do motenj pri delu od doma, posamezniki so se težje osredotočili na dodeljene naloge v primerjavi z delom v pisarni, na lokaciji podjetja. Praksa dela od doma se je izkazala kot privlačno za zaposlene na začetku karantene, vendar se je to dožemanje sčasoma spremenilo. Zaposleni so ugotovili, da je delo doma izčrpavajoče, saj za pisarniško delo ni bilo predpisanega časa, kar je privedlo do mnogih zapletov in nesoglasij doma (Marimuthu & Vasudevan, 2020). Pri delu v domači pisarni se je pojavila konvergenca med osebnim in profesionalnim službenim prostorom, kar je posledično pomenilo, da so zaposleni preobremenjeni s pisarniškim delom, prišlo je do pojava bledenja ločnice med privatnim in službenim časom (Arora & Suri, 2020). V študiji (Stephens in drugi, 2020) so posamezniki

menili, da družinske obveznosti, kot je skrb za otroke, starše in gospodinjstvo, močno posegajo v delovne obveznosti, ko opravljamo delovne obveznosti od doma. Študija Floresa (2019) je poročala, da je za zaposlene izziv spodbujati sodelovanje s svojimi kolegi med delom od doma, ker niso mogli pravilno ločiti poklicnega in domačega življenja. Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem je bilo za ženske še težje zaradi dveh glavnih dejavnikov: bodisi zaradi prevelike delovne obremenitve v službi bodisi zaradi preveč domačih obveznosti v primerih, ko so njihovi partnerji med izrednimi razmerami delali izven doma (Del Boca, Oggero, Profeta & Rossi, 2020).

Najpogostejše težave in motnje pri delu od doma, ki jih je izpostavilo vsaj 40 % sodelujočih v raziskavi Marzban, Durakovic, Candido in Mackeyja (2021) so:

- Slaba internetna povezava.
- Izolacija od sodelavcev.
- Povečan obseg dela.
- Slaba ergonomija pohištva v domači pisarni ali slaba umeščenost domače pisarne.

Raziskava predstavi rezultate po generaciji in spolu. Za ženske generacije X (1965–1979) največji izziv povečan obseg dela, za moške iste generacije ter za ženske in moške, generacije Y (1980–1994) pa je največji izziv izolacija od sodelavcev.

Na motnje družinskega življenja in stres pri delu se vsak posameznik v različnih situacijah odziva drugače. V situacijah, kot je ta pandemija, se odzivi razlikujejo, saj ljudje počasi in postopoma začnejo sprejemati spremembe. Obvladovanje pisarne od doma, gospodinjstvih obveznosti in otroških obveznosti je bilo precej zahtevno ter fizično in čustveno izčrpavajoče (Henderson, 2022).

Raziskava, ki sta jo izvedla Marimuthu in Vasudevan (2020), je pokazala, da se zaposlenim, ki delajo od doma, zdi ta način dela depresiven in frustrirajoč, saj se počutijo ločene od sodelavcev in kot sta raziskala, se zaposleni, ki delajo od doma, soočajo s težavami s spanjem. Zaposleni starši so vse bolj pod stresom, saj morajo najti ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ter skrbjo za otroka (Möhring in drugi, 2020). Povečan pritisk, povezan z delovnimi aktivnostmi od doma, ter neobvladovanje zadostnega prostega časa sta povzročila slabo kakovost življenja in dolgoročno negativen vpliv na duševno zdravje (Yerkes in drugi, 2020). Omejevanje gibanja na dom in sedeče delovne prakse so povzročile motnje v vzorcih spanja in številna nelagodja na različnih delih telesa pisarniških delavcev, kar je negativno vplivalo na duševno počutje (Majumdar, Biswas & Sahu, 2020).

Kundu, Tuteja in Chahar (2022) navajajo, da službene obveznosti zaposlenim onemogočajo, da bi posvetili dovolj časa njihovim družinam. Vplivalo je tudi na njihove starševske sposobnosti in celo povzročilo stisko med družinskimi člani, kar je privedlo do

zvišanja možnosti za različne stiske, tesnobo, strah in stres sredi pandemije. Študija tudi poudarja, da so motnje v družinskem življenju zaposlenih zaradi dodatnih obveznosti polnega varstva otrok, starševstva, partnerskih konfliktov in nege starejših vplivale na delovni urnik zaposlenih, kar je povzročilo neravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Delo od doma ima s konceptualnega vidika pomanjkljivosti pri zmožnosti zaposlenih, da obvladajo preplet med profesionalnim (delom) in zasebnim (vsakdanjim življenjem), kar lahko opišemo kot motnjo najvišjega nivoja, kjer se delo od doma obravnava, samo po sebi, kot motnja v vsakdanjem življenju. S praktičnega vidika pa je potrebno sprejeti prilagojene previdnostne ukrepe, da bi zagotovili večjo avtonomijo zaposlenih nad prostorsko-časovnim kontekstom dela od doma ter preprečili vdor motenj s področja dela od doma v področje zasebnega vsakdanjega življenja in obratno (Palumbo 2020).

3 RAZISKAVA O POVEZAVI MOTENJ PRI DELU Z ZAVZETOSTJO IN DELOVNO USPEŠNOSTJO ZAPOSLENIH PRI DELU OD DOMA

3.1 Opredelitev problema raziskave in zastavitev raziskovalnih vprašanj

Delo na daljavo pomeni spremembo v osrednji lokaciji dela, ki je izven običajnega pisarniškega prostora. V osnovi je to delovna ureditev, v kateri se zaposleni ne vozijo na delo v osrednji delovni prostor, kot je pisarna. Delo na daljavo je definirano kot delo izven konvencionalnega delovnega prostora in vključuje komunikacijo s pomočjo računalniške tehnologije ali telekomunikacijo (Bailey & Kurland, 2002). Zaposleni na daljavo imajo privilegij, da opravljajo svoje delovne naloge, ne da bi morali dnevno potovati v pisarno in delati tam določeno predpisano število ur v predpisani dnevni časovnici. Lahko obdržijo svojo lastno fleksibilnost, medtem ko služijo denar. Dejavniki, kot so dolge ure vožnje, zmanjševanje pisarniškega prostora in prekomerna uporaba odprtih delovnih prostorov, ne dovoljujejo zaposlenim, da osredotočeno opravljajo svoje delo. Z napredkom tehnologije so koristi dela na daljavo vnovčene tako s strani zaposlenih kakor tudi delodajalcev, kar posledično privede do zmage obeh strani (Pattnaik & Jena, 2020).

Povečana digitalizacija in inovacije v zadnjih letih so naravno spremenili tipične stare pisarniške navade oziroma tipičen pisarniški dan glede na časovnico opravljanja dela, dnevne prevoze na delo, usklajevanje dela s privatnim in omogočile določenemu delu zaposlenih opravljati svoje obveznosti do delodajalcev na daljavo. Takšen novodoben pristop do opravljanja dela ima pomembne vplive na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo storilnost, uspešnost, predanost ter prinaša pozitivna in negativna vedenja (Prodanova & Kocarev, 2021). Oddaljena lokacija dela je postala nova norma skozi delovna okolja kot odziv na kritičen in izreden čas, ki smo mu priča tekom pandemije covid-19. Hitra narava razvoja in širjenja pandemije covid-19 je temeljito preoblikovala način poslovanja. V

mnogih prizadetih državah so vlade določile ali svetovale delo od doma za vse zaposlene, kar se je izkazalo za izjemno nepričakovano situacijo večine organizacij (Pattnaik & Jena, 2020). V času koronavirusa se je možnost dela na daljavo izrazito in nenadno preoblikovala iz izbire v obvezo, ki je hipoma zahtevala izključno virtualno komunikacijo (Prodanova & Kocarev, 2021).

Ugotovitve ene izmed vodilnih svetovnih raziskovalnih podjetij pravijo, da je po opravljeni raziskavi 229 vodilnih kadrovnikov iz več držav, skoraj 50 % organizacij poročalo, da 81 % ali več zaposlenih dela na daljavo med pandemijo covid-19 (Pattnaik & Jena, 2020). Izbruh covida-19 je neizogibno v ospredje potisnil nove načine dela, ki lahko postanejo sestavni del sveta tudi po pandemiji. Le-ta je torej potisnila skoraj vse zaposlene po svetu v delo, ki se odvija v popolnoma drugačem okolju, primerjavno s preteklostjo. Pandemija je sprožila intervencije, kot so socialna distanca, omejitve potovanj, delo na daljavo in posledično virtualno sodelovanje, minimizacijo zaposlenih, vse to pa je omejilo nadaljevanje preteklih procesov in s tem spremenilo načine dela. Intervencije, ki jih je sprožil izbruh covida-19, so povzročile spremembe v obnašanju zaposlenih, ki so povezane z mnogimi zaprtji ter imajo domet od začasnih do trajnih (Narayanamurthy & Tortorella, 2021).

Kljub prizadevanjem podjetij, da se zaradi pandemije čim bolj subtilno prilagodijo, se je mnogo zaposlenih znašlo v improviziranih pisarnah, v situacijah, kjer prvič uporabljajo nove tehnologije, izkušajo razne motnje ter prekinitve pri delu in/ali dvomijo v svoje veščine ter zavzetost za tako vrsto dela. Toda nekateri so, v diametralnem nasprotju, našli popolno delovno mesto in se prilagodili brez napora ter tako zagotavljajo večjo produktivnost. Glede na prejšnji trditvi strokovnjaki pišejo, da je zelo pomembno, zlasti v kriznih časih, odkriti vidike, ki oblikujejo preference zaposlenih in kar je najpomembneje, izboljšajo njihovo zadovoljstvo z delom in produktivnost, kar posledično odraža veliko zavzetost za delo ter visoko delovno uspešnost (Prodanova & Kocarev, 2021). Zavzetost zaposlenih lahko definiramo kot samovoljni napor, ki ga prikazuje izjemna strast in absorpcija v delo, ponos in identiteta v organizaciji, navdušenost in pozornost pri delu. Ta koncept ima široke posledice, saj je smatran za pomembno metodo napovedovanja rezultatov posameznega zaposlenega, skupine ali organizacije. Zavzetost zaposlenih pri delu na daljavo poveča uspešnost organizacije. Zdi se, da je angažiranje zaposlenih na delovnem mestu lažje kot angažiranje na daljavo. Fizična bližina nadrejenega in sodelavcev prispeva k strasti zaposlenega, njegovi vključenosti in želji, da svoje cilje uskladi z željami organizacije. Toda v primeru dela na daljavo primanjkuje fizične bližine zaposlenega s svojim nadrejenim. Zato je angažiranje zaposlenih na daljavo izziv tudi v najboljših časih. Izboljšana raven zavzetosti za delo vodi do visoke morale zaposlenih, kar se odraža v povečani produktivnosti oziroma višji delovni uspešnosti (Pattnaik & Jena, 2020).

V literaturi zasledimo raziskave različnih avtorjev, vezane na tematiko dela od doma, ki so raziskali različne kontekste dela od doma v povezavi s človeškimi viri. Chaudhary in drugi (2022) v raziskavi vplivnih dejavnikov na zavzetost zaposlenih v Indiji, ki so v času pandemije covid-19 delali od doma, navajajo, da je bil raziskan vpliv desetih spremenljivk, kjer je bilo ugotovljeno, da primerna virtualna orodja, kontakt z vodji podjetja, preverjanje mentalnega zdravja in treningi na daljavo večajo zavzetost zaposlenih Indijcev pri delu od doma. V okviru te raziskave je bilo ugotovljeno tudi, da so ženske v Indiji bolj zavzete pri opravljanju dela od doma v primerjavi z moško populacijo Indije. Prav tako je bilo v okviru te raziskave ugotovljeno, da večje število otrok negativno vpliva na zavzetost zaposlenih pri delu od doma in obratno. Rezultati analize ne izkazujejo vidnega vpliva timskega dela na daljavo, zakonskega statusa in zabavnih računalniških orodij na zavzetost indijskih zaposlenih (Chaudhary in drugi, 2022).

Farooq in Sultana (2021) v raziskavi, ki preučuje odnos med delom od doma in produktivnostjo zaposlenih v času pandemije covid-19, kjer je preučena tudi vloga spolov v okviru korelacije dela od doma in produktivnostjo zaposlenih, navajata, da je bil raziskan sovpliv dela od doma in produktivnosti zaposlenih s spremljajočim vplivom spola in kontrolnimi spremenljivkami, kot so starost, zakonski status in starševstvo. V okviru te raziskave je bil ugotovljen negativen vpliv dela od doma na produktivnost zaposlenih. Rezultati raziskave so pokazali tudi, da spol vpliva na produktivnost zaposlenih pri delu od doma (Farooq & Sultana, 2021). Schifano, Clark, Greiff, Vögele in d'Ambrosio (2021) v raziskavi, ki preučuje kvaliteto življenja zaposlenih iz petih evropskih držav ob delu od doma tekom pandemije covid-19, navajajo ugotovitve, da je dobro počutje med zaposlenimi nižje za tiste, ki delajo od doma, in najnižje za tiste, ki dejansko ne delajo oziroma niso zaposleni. Rezultati raziskave so pokazali spremembo s preходом na delo od doma na področju mentalnega stanja zaposlenih v negativni konotaciji. V okviru te raziskave je ugotovljeno tudi, da je politika strogosti vedno negativno povezana z dobrim počutjem zaposlenih. Negativen vpliv na počutje pri delu od doma je večji za starejše, višje izobražene, tiste z majhnimi otroki in tiste, ki živijo v bolj natrpanih stanovanjih (Schifano, Clark, Greiff, Vögele & d'Ambrosio, 2021).

V tem magistrskem delu so obravnavani zaposleni v Sloveniji, ki so v okviru podjetij, v katerih delujejo, v obdobju pandemije covid-19 vključeni v sistem dela od doma. V literaturi ne zasledimo, kakšna je percepcija zaposlenih, ki v času pandemije covid-19 delo opravljajo od doma, v povezavi z njihovo zavzetostjo in delovno uspešnostjo, v korelaciji z motnjami v delovnem okolju, količino oziroma pogostostjo, vrsto in trajanje le-teh, prav tako ni znano, kako so različna domača delovna okolja vplivala na zmožnost dobre osredotočenosti zaposlenih na delovne naloge v povezavi z delovno uspešnostjo. Cilj magistrskega dela je na podlagi obstoječih virov in pridobljenih podatkov v empiričnem delu tega magistrskega dela preučiti vpliv različnih motenj na zavzetost in delovno uspešnost v Sloveniji zaposlenih v spremenjenih svetovnih okoliščinah v času pandemije covid-19, ko se je delo prestavilo iz pisarn podjetij v domače pisarne.

V ta namen so bila zastavljena naslednja RV:

1. Kako kratkotrajne in dolgotrajne motnje iz okolja vplivajo na zavzetost za opravljanje delovnih nalog?
2. Kako je pogostost motenj v delovnem okolju dela od doma pogojena z urejenostjo in organiziranostjo prostora, v katerem opravljamo delo od doma?
3. Kako tip motenj iz okolja, v smislu trajanja, vpliva na zmožnost fokusa zaposlenih za učinkovito opravljanje delovnih nalog, kar se odraža v delovni uspešnosti zaposlenih?
4. Ali velika pogostost motenj (ne glede na trajanje) odvrača zaposlene od dela, da niso zavzeti za opravljanje delovnih nalog?
5. Ali zaposleni, ki imajo domačo pisarno v nenamenskem prostoru, kjer so prisotni tudi nepisarniški predmeti, zaznajo več motenj pri delu?
6. Ali se zaposleni, ki tekom delovnega procesa dela od doma doživljajo več motenj različnega tipa, težje fokusirajo za opravljanje delovnih aktivnosti in so pri delu manj uspešni kot tisti, ki doživljajo več motenj enakega tipa?
7. Ali so zaposleni, ki so imeli možnost izbire dela od doma, zaznali manj motenj?

3.2 Metodologija raziskave

Zbrani so bili primarni podatki preko ankete oziroma anketnega vprašalnika (spletna platforma www.1ka.si) in intervjuja, s kombinacijo kvantitativne in kvalitativne metode. Ciljna populacija so bili zaposleni Slovenci in Slovenke različnih demografskih značilnosti. Anketa je bila izvedena anonimno in je vključevala zaposlene Slovence in Slovenke, šlo je za priložnostni vzorec. Anketa je bila deljena preko medmrežja oziroma preko družbenih omrežij, anketiranje se je izvajalo od 25. 6. 2022 do 25. 9. 2022. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 152 anketirancev, zbranih in v nadaljevanju statistično obdelanih pa je bilo 125 veljavnih in v celoti izpolnjenih anket, kar predstavlja vzorec raziskave tega magistrskega dela. Podatki o anketirancih ter vprašanja so bili navedeni in zastavljeni tako, da je zagotovljena popolna anonimnost.

Anketni vprašalnik je priloga 1 tega magistrskega dela, sestavlja ga 11 vprašanj, njihov kontekst je sledeč:

- Q1 – Kontrolno vprašanje.
- Q2, Q3, Q4 – Demografske značilnosti anketirancev.
- Q5 – Delovna zavzetost.
- Q6 – Možnost izbire načina dela.
- Q7 – Delovna uspešnost.
- Q8 – Pogoji za delo doma.
- Q9 – Primerjava zaznavnosti motenj dela od doma v primerjavi z delom v pisarni podjetja.

- Q10 – Trajanje zaznavanih motenj.
- Q11 – Frekvenca zaznavanih motenj.

Prvo vprašanje je bilo kontrolno in je preverjalo, kdo od anketiranih je bil v času pandemije covid-19 zaposlen in je delo na lokaciji podjetja oz. organizacije zamenjal za delo od doma.

Spremenljivke delovna zavzetost (vprašanje Q5), delovna uspešnost (vprašanje Q7) in pogoji za delo doma (vprašanje Q8) so tvorjene kot Likertove lestvice iz zastavljenih podvprašanj. Delovna zavzetost je sestavljena iz 7 podvprašanj (Q5a–Q5g). Delovna uspešnost je sestavljena iz 15 podvprašanj (Q7a–Q7o), kjer je bilo vprašanje Q7d rekodirano, saj meri obratno kot ostala podvprašanja. Pogoji za delo od doma so sestavljeni iz 9 podvprašanj (Q8a–Q8i).

Na podvprašanja so anketirani lahko odgovarjali po 5-stopenjski lestvici, in sicer 1: Sploh se ne strinjam, 2: Ne strinjam se, 3: Niti se ne strinjam/niti se strinjam, 4: Strinjam se in 5: Popolnoma se strinjam.

Ostala vprašanja anketnega vprašalnika (vprašanje Q6 in Q9–Q11) so izbirna, pri vprašanju Q9 je bila možnost izbire več odgovorov, pri ostalih vprašanjih Q6, Q10 in Q11 pa je bila možnost izbire enega odgovora.

Demografske značilnosti anketirancev se nanašajo na starost, spol in izobrazbo in so prikazane v tabeli 1. V vzorcu imamo 63,2 % žensk in 36,8 % moških, v povprečju so stari 38,15 let (sd=10,07 let). Največji delež jih ima univerzitetni študij (58,4 %).

Tabela 1: Demografske značilnosti anketirancev

Spol	Frekvenca		Delež
Moški	46		36,8%
Ženski	79		63,2%
Izobrazba	Frekvenca		Delež
Osnovna šola	0		0,0%
Srednja šola	17		13,6%
Diploma	73		58,4%
Magisterij/specializacija/doktorat	35		28,0%
Starost	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Razpon
	38,15	10,07	23,0–66,0

Vir: lastno delo.

Namen kvalitativne metode oziroma intervjuja je bila poglobljena razlaga rezultatov ankete. Z individualnim delno strukturiranim intervjujem mi je bilo omogočeno zbrati tudi dodatne komentarje in misli posameznih intervjuvancev, ki pomagajo pri razumevanju zbranih odgovorov in tolmačenju le-teh v okviru razprave o rezultatih raziskave kot celote. Individualni delno strukturirani intervjuji so bili izvedeni s šestimi osebami, in sicer z osebnim fizičnim srečanjem. Intervjuvanci so bili izbrani z namenom zadostitve demografske raznolikosti. Intervjuval sem tako žensko kot moško populacijo (tri ženske in tri moške) v starostnem razponu od 26 do 58 let ter različne izobrazbene strukture, kar prikazuje tabela 2. Ob začetku posameznega intervjuja je bila vsakemu intervjuvancu na kratko predstavljena raziskovalna tematika. Posamezen intervju s sprotnim beleženjem odgovorov v pisno obliko je trajal v povprečju 1 uro. Podatki o intervjuvancih ter vprašanja so bila zastavljena tako, da je zagotovljena popolna anonimnost.

Tabela 2: Demografske značilnosti intervjuvancev

	Spol	Izobrazba	Starost
Oseba A	Ženski	Diploma	26
Oseba B	Ženski	Magisterij/specializacija/doktorat	35
Oseba C	Ženski	Srednja šola	55
Oseba D	Moški	Diploma	31
Oseba E	Moški	Magisterij/specializacija/doktorat	42
Oseba F	Moški	Diploma	58

Vir: lastno delo.

Rezultate anketnega vprašalnika sem analiziral in statistično obdelal z namenskima računalniškima programoma SPSS in Microsoft Excel. Uporabil sem različne statistične metode oziroma teste, da sem lahko na ustrezen način analiziral podatke in odgovoril na zastavljena RV. Za merjenje stopnje zanesljivosti anketnega vprašalnika sem uporabil Cronbach alfa koeficient. V okviru predstavitve rezultatov ankete in za razlago le-teh sem uporabil opisne statistike in izračunal tudi statistične parametre, kot so deleži, aritmetična sredina in standardni odklon. Za odgovora na RV1 in RV3 sem uporabil analizo variance One-Way ANOVA, s katero sem ugotavljal statistično značilnost spremenljivk in njihovo razlikovanje oziroma povezanost, nato sem za identifikacijo izstopajočih spremenljivk uporabil Tukeyev post hoc test. Za odgovore na RV2, RV4 in RV5 sem uporabil test korelacije in sicer Spearmanov koeficient korelacije, s katerim sem ugotavljal povezanost, moč povezanosti in smer povezanosti spremenljivk. Za pripravo odgovora na RV6 sem uporabil t-test dveh neodvisnih vzorcev, kjer sem ugotavljal, ali obstajajo statistično pomembne razlike povprečij med dvema neodvisnima vzorcema tipa motenj, torej ali določen tip motenj vpliva na posameznikovo delovno uspešnost. Za pripravo odgovora na RV7 sem uporabil test korelacije in sicer točkovni biseralni korelacijski koeficient s katerim sem želel ugotoviti povezanost med možnostjo izbire dela od doma in pogostostjo motenj. Pred izvedbo One-Way ANOVA testa, t-testa in testa korelacije (točkovni

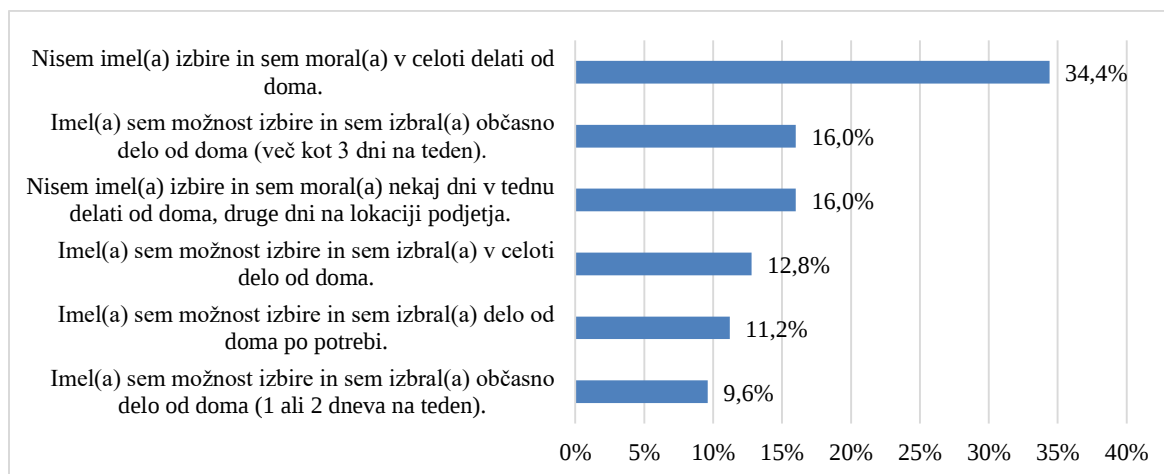
biseralni korelacijski koeficient) sem izvedel tudi preverbo pogojev za njihovo izvedbo, kar je navedeno v okviru poglavja 3.5.

3.3 Analiza rezultatov ankete

3.3.1 Zaznane motnje pri delu od doma v času pandemije covid-19

Na sliki 7 so prikazani deleži anketirancev glede na možnost izbire načina dela. Prevladuje delež zaposlenih (34,4 %), ki niso imeli izbire in so morali v celoti delati od doma. Komulativno izraženo je delež anketirancev, ki niso imeli možnosti samoodločanja o načinu dela proti deležu anketirancev, ki so imeli možnosti samoodločanja o načinu dela v času pandemije covid-19 praktično enakovreden. 50,4 % anketirancev ni imelo možnosti izbire, 49,6 % pa je možnost izbire načina dela imelo.

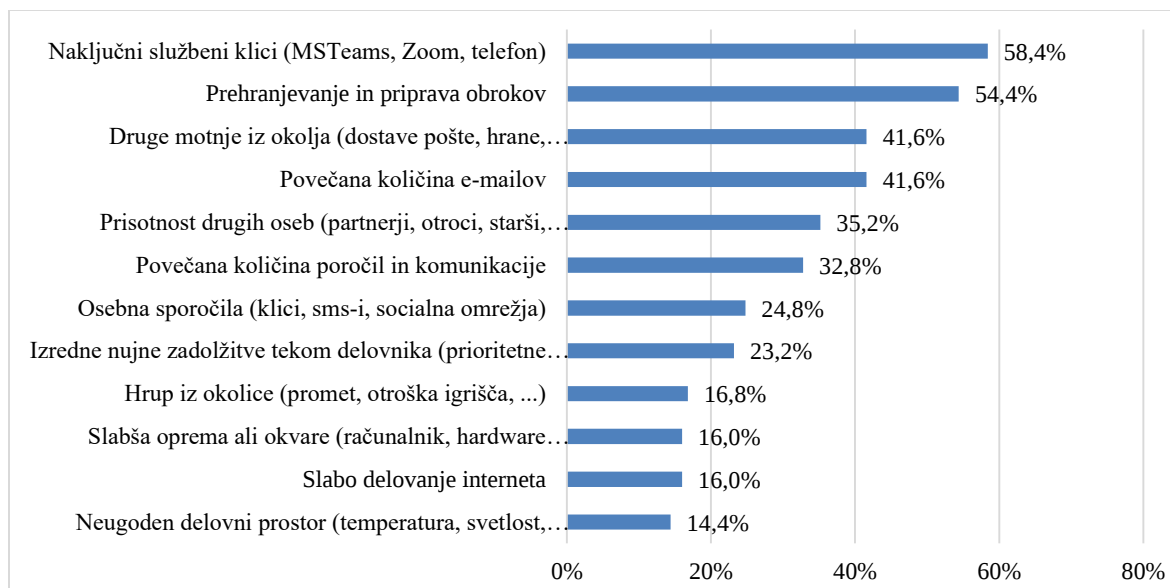
Slika 7: Možnost izbire načina dela



Vir: lastno delo.

V okviru devetega vprašanja anketnega vprašalnika, ki je bilo strukturirano v izbirni obliki z možnostjo izbora več odgovorov, so anketiranci izbirali motnje, ki so jih pri delu od doma zaznavali v hujši obliki kot pa na delovnem mestu na lokaciji podjetja. Rezultati so prikazani na sliki 8. V največjem deležu anketirancev je odstopajoča zaznana motnja pri delu od doma v primerjavi z delom na lokaciji podjetja, naključni službeni klici (MSTeams, Zoom, telefon), kar zazna 58,4 % anketirancev, sledi motnja prehranjevanja in priprava obrokov, kar zazna 54,4 % anketirancev. Na dnu lestvice je motnja, vezana na neugoden delovni prostor (temperatura, svetlost, velikost prostora), ki jo v hujši obliki, glede na zgoraj opisan kriterij, zaznava le 14,4 % anketirancev.

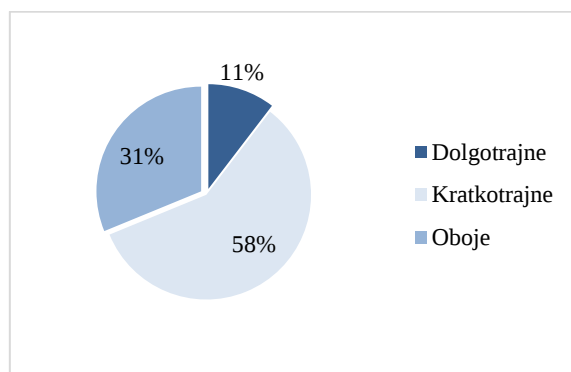
Slika 8: Motnje, ki so pri delu od doma zaznane v hujši obliki kot v službi na lokaciji podjetja



Vir: lastno delo.

Trajanje motenj pri delu od doma sem v okviru anketnega vprašalnika opredelil kot dolgotrajne, kratkotrajne in kot kombinacijo obeh. Slika 9 prikazuje analizo odgovorov, kjer je razvidno, da pri delu od doma v raziskovani populaciji prevladujejo kratkotrajne motnje.

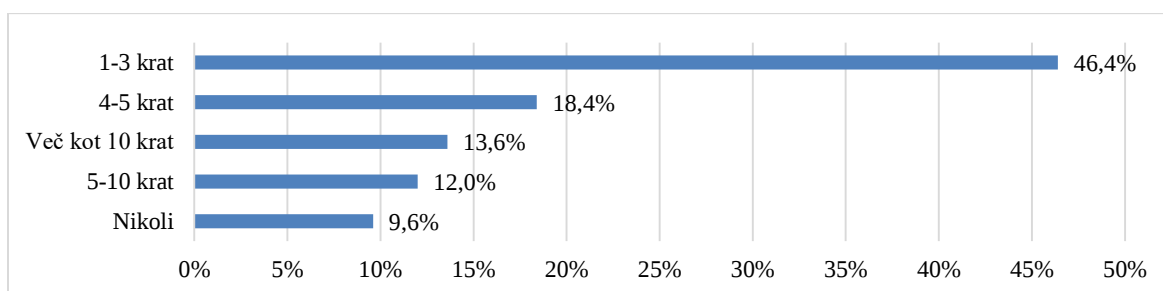
Slika 9: Trajanje motenj pri delu od doma



Vir: lastno delo.

Na sliki 10 je grafični prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje o pogostosti zaznavanja motenj pri delu od doma. Prevladuje frekvenca motenj 1 do 3-krat dnevno, kar predstavlja 46,4 % anketirancev. Večinski delež predstavljajo skupaj 1 do 3-krat in 4 do 5-krat dnevno, kar skupaj predstavlja 64,8 % anketirancev. Na dnu z najmanjšim odstotkom je odgovor Nikoli, kar pomeni, da ti anketiranci motenj pri delu od doma sploh ne zaznavajo, le-teh je 9,6 %.

Slika 10: Pogostost motenj pri delu od doma



Vir: lastno delo.

3.3.2 Delovna zavzetost in uspešnost ter delovni pogoji pri delu od doma v času pandemije covid-19

Percepcijo delovne zavzetosti v načinu dela od doma v času pandemije covid-19 so anketiranci ocenjevali po Likertovi merski lestvici od 1 do 5 (1: sploh se ne strinjam, 5: popolnoma se strinjam). Zanesljivost vprašalnika oz. notranja konsistentnost je izmerjena s Cronbach alfa koeficientom, ki je 0,829, kar pomeni dobro zanesljivost konstrukta. V tabeli 3 je prikazana povprečna vrednost odgovorov anketirancev na vprašanje o percepciji delovne zavzetosti. Prikazani so še drugi statistični podatki, kot sta standardni odklon in razpon. Največje strinjanje so anketiranci izrazili s trditvijo »Delovni dan, ko delam od doma, mi hitro mine.«, najmanjše pa s trditvijo »Ko delam, pozabim na vse ostalo.«, kar prikazujejo rezultati statistične analize v prilogi 4. Kot je razvidno iz tabele 3, je povprečna vrednost odgovorov oziroma aritmetična sredina večja od 3, kar pomeni, da anketiranci dobro ocenjujejo svojo delovno zavzetost.

Tabela 3: Opisne statistike za številske spremenljivke – Delovna zavzetost

	Število preiskovancev	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Razpon
Delovna zavzetost	125	3,78	0,72	1,– 5,0

Vir: lastno delo.

Percepcijo delovne uspešnosti v načinu dela od doma v času pandemije covid-19 so anketiranci ocenjevali po Likertovi merski lestvici od 1 do 5 (1: sploh se ne strinjam, 5: popolnoma se strinjam). Zanesljivost vprašalnika oz. notranja konsistentnost je izmerjena s Cronbach alfa koeficientom, ki je 0,878, kar pomeni dobro zanesljivost konstrukta. V tabeli 4 je prikazana povprečna vrednost odgovorov anketirancev na vprašanje o percepciji delovne uspešnosti. Prikazani so še drugi statistični podatki, kot sta standardni odklon in razpon. Največje strinjanje so anketiranci izrazili s trditvijo »Kljub delu od doma aktivno sodelujem na sestankih in posvetih.«, najmanjše pa s trditvijo »V domačem okolju imam več motečih dejavnikov kot v običajnem delovnem okolju.«, kar prikazujejo rezultati

statistične analize v prilogi 5. Kot je razvidno iz tabele 4, je povprečna vrednost odgovorov oziroma aritmetična sredina večja od 3, kar pomeni, da anketiranci dobro ocenjujejo svojo delovno uspešnost.

Tabela 4: Opisne statistike za številske spremenljivke – Delovna uspešnost

	Število preiskovancev	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Razpon
Delovna uspešnost	125	4,03	0,60	2,1–4,9

Vir: lastno delo.

Domače delovno okolje oziroma pogoje za delo od doma v času pandemije covid-19 so anketiranci ocenjevali po Likertovi merski lestvici od 1 do 5 (1: sploh se ne strinjam, 5: popolnoma se strinjam). Zanesljivost vprašalnika oz. notranja konsistentnost je izmerjena s Cronbach alfa koeficientom, ki je 0,803, kar pomeni dobro zanesljivost konstrukta. V tabeli 5 je prikazana povprečna vrednost odgovorov anketirancev na vprašanje o pogojih pri delu od doma. Prikazani so še drugi statistični podatki, kot sta standardni odklon in razpon. Največje strinjanje so anketiranci izrazili s trditvama »Temperatura delovnega prostora je povsem ustrezna.« in »Delovanje interneta je v času dela od doma povsem ustrezno.«, najmanjše pa s trditvijo »V prostoru, kjer delam, ni dodatne nepotrebne opreme (športnih rekvizitov, okrasja, televizije...)«, kar prikazujejo rezultati statistične analize v prilogi 6. Kot je razvidno iz tabele 5, je povprečna vrednost odgovorov oziroma aritmetična sredina večja od 3, kar pomeni, da anketiranci dobro ocenjujejo svoje domače delovno okolje oziroma pogoje za delo od doma.

Tabela 5: Opisne statistike za številske spremenljivke – Pogoji za delo od doma

	Število preiskovancev	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Razpon
Pogoji za delo od doma	125	3,77	0,73	1,7–5,0

Vir: lastno delo.

3.4 Analiza intervjujev

V okviru tega poglavja bom predstavil analizo individualnih delno strukturiranih intervjujev, ki so bili izvedeni v okviru kvalitativne metode raziskave tega magistrskega dela, metodološki pristop in raziskovalni vzorec sta opisana v poglavju 3.2. H kvalitativni metodi raziskave sem pristopil skladno s smernicami Dimovski, Škerlavaj in Penger (2008, str. 162–163), ki intervju priporočajo v kombinaciji z drugimi metodami zbiranja podatkov ter pojasnjujejo, da s kombinacijo različnih metod zbiranja podatkov podkrepimo veljavnost empiričnih ugotovitev. Izbral sem delno strukturiran intervju, ker omogoča pogovor v okviru izbrane teme z vnaprej pripravljenim seznamom vprašanj. Tak način

intervjuja pripomore k boljši strukturi in rdeči niti pogovora, po drugi strani pa nam omogoča tudi interakcijo z intervjuvancem v smislu njegovih dodatnih obrazložitev posameznih misli, razjasnitev potencialne dvoumnosti odgovora in podobno.

Intervjuje sem izvedel s šestimi posamezniki, in sicer s tremi ženskami in tremi moškimi različnih starosti, izobrazbe in delodajalcev. Kriterij izbire intervjuvancev je bil tudi pozitiven odgovor na kontrolno vprašanje, ki sem ga uporabil že v anketi, kar pomeni, da so vsi intervjuvanci zamenjali način dela v času pandemije covid-19 iz dela v pisarni na lokaciji podjetja v delo od doma. Intervjuvance sem poimenoval črkovno s predpono oseba-, tako da so intervjuvanci oseba A, B, C, D, E in oseba F. Demografske značilnosti intervjuvancev so predstavljene v tabeli 2 točki 3.2.

V okviru poglavja 3.4 povzemam bistvo odgovorov intervjuvancev in jih predstavljam po tematskih sklopih v njihovem okviru jih tudi komentiram ter izpostavim posamezne najzanimivejše oziroma izstopajoče odgovore:

- Idealni delovni prostor v smislu fizične urejenosti.

Prvo vprašanje intervjuja se je nanašalo na fizično urejenost delovnega prostora, ki si jo intervjuvanci predstavljajo kot idealno za delo od doma. Praktično vsi intervjuvanci kot pomemben kriterij poudarjajo, da je prostor, namenjen delu od doma, ločen od drugih bivanjskih prostorov, ter svetel. Poleg najbolj pogostega opisa o ločenem in svetlem, namenskem prostoru, je naslednje najpogostejše opisano, da bi bilo imeti idealno veliko pisalno mizo, osebi C in D dodatno opišeta, da bi imeli radi možnost stojne pisalne mize. Po mnenju intervjuvancev bi moral biti idealni prostor za delo od doma tudi ustrezno klimatiziran, osebe A, C in E menijo še, da bi bila idealna usmeritev pisarne oziroma okna le-te proti naravi oz. v neko pomirjajoče okolje, stran od mestnega vrveža, prometnih cest in sprehajalnih poti, ki motijo koncentracijo pri delu. Zanimiv in najbolj izstopajoč je drugi del odgovora osebe E o delovnem prostoru na barki ali turistični ladji: »Kot zanimivost je meni osebno, v kolikor bi podjetje odobravalo delo od kjerkoli in bi ekonomsko to vzdržalo, zanimiva ideja o barki ali še bolj ekstremno, bivanje na turistični ladji; delaš, nato zabava in rekreacija, vsakih nekaj dni na drugem delu sveta in kombiniraš delo od kjerkoli s turizmom«.

- Prednost dela od doma.

V okviru te tematike me je zanimalo, kaj je največja prednost pri delu od doma v primerjavi z delom na lokaciji podjetja, kar intervjuvance posledično motivira pri opravljanju dela od doma. Pri tej temi so si odgovori precej enotni, v smislu prihranka časa same poti do lokacije podjetja. Možnost lastne razporeditve delovnika oziroma prilagajanje privatnih ter službenih obveznosti izpostavljajo osebe A, B, C in E, kar zaznavajo kot prednost v smislu, da bolje izkoristijo dan in imajo na splošno več od dneva kot pa v

načinu dela na lokaciji podjetja. Možnost večjega fokusa pri delu od doma, ker ni neposredno prisotnih drugih sodelavcev, ki naključno zmotijo koncentracijo, zato posledično ni motenj tega tipa, izpostavljajo osebe A, C in F. Izpostavil bi odgovor osebe C, ki izrecno ne navaja trditve, opisane v prejšnjem stavku, je pa izpostavila druge prednosti: »Jaz občutim manj motenj pri delu od doma, bolj prosta razporeditev dela čez dan oziroma možna časovna prilagodljivost dela privatnim obveznostim, delo v copatah in trenirki, ne da se nikoli nič ne uredim, ampak občutno manj, kot pa ko grem na lokacijo podjetja.«

- Možnost izbire načina dela.

Pri vprašanju o možnosti izbire načina dela me je zanimalo, če so se zaposleni brez možnosti izbire načina dela zaradi nemoči lastnega vplivanja pri sprejetju te odločitve počutili manj motivirani za delo. Ugotavljam, da je imelo neposredni vpliv pri odločitvi o načinu dela pet oseb, in sicer oseba A, B, D, E in F. Oseba C ni imela možnosti lastnega vpliva pri sprejetju odločitve podjetja, vendar navaja, da dejavnik izbire ni vplival na motiviranost za delo in v drugem delu svojega odgovora opisuje, da gre izpostaviti mogoče bolj pomanjkanje socialne interakcije, kar je lahko do določene mere demotivacijsko, oziroma predlaga izraz manj zanimivo in ne toliko demotivacijsko. Osebi B in F sta se znašli v situaciji, ko v prvih dneh razglasa pandemije nista imeli možnosti vpliva na odločitev in sta morali prvih nekaj tednov obvezno delati od doma, vendar ne navajata opazne demotiviranosti za opravljanje delovnih nalog, kasneje pa jima je politika njunih delodajalcev omogočala lastno izbiro načina dela.

- Percepcija produktivnosti glede na količino oziroma pogostost motenj.

Na tej točki me je zanimala percepcija posameznika o lastni delovni produktivnosti glede na količino oziroma pogostost motenj in korelacijska povezanost, če je percepcija na način več motenj – manj produktivnosti in obratno, manj motenj – več produktivnosti. Pri tej temi so si intervjuvanci enotni in se strinjajo, da več motenj pomeni manj produktivnosti in obratno. Trditve podprejo z razlago na način, da motnje preusmerjajo fokus iz delovnega procesa, povzročijo izgube časa za ponovno vzpostavitev predhodnega stanja oz. ponovno koncentracijo na delovno aktivnost, vnesejo v delovni proces nemir, so lahko utrujajoče in neprijetne za počutje zaposlenega. Povzročijo lahko tudi popolno zmešnjavo v delovnem procesu, če je teh motenj preveč oziroma so v smislu dodatnih izrednih in nenadnih/urgentnih delovnih obremenitev, kar navaja oseba E: »Tipičen primer s prakse, ki se mi dogaja je, ko nadrejeni, vodja projekta, pride v pisarno ali direktno kliče po MS Teamsu, ko sem od doma, ker gre za neko urgenco/ pač nekaj nujnega in moram odreagirati, drugače te ima za nekolegialnega in nepripravljenega pomagati, čeprav zmoti moj proces dela. Če naredim vse, kar vmes prileti urgentno, so srečni, ker sem ustregel vsem, po mojem mnenju pa sem bil gledano širše precej neučinkovit ter neproduktiven pri svojem planiranem delu in mi praviloma ostanejo zadeve za kasneje in moram predstavljati roke«.

Oseba C ima stališče da in ne, v drugem delu svoj ne pojasni s sledečo trditvijo: »Ne pa zato, ker je potrebno obveznosti opraviti ne glede na količino motečih dejavnikov. Pomeni pa to, da je delovni dan zato daljši.« To nakazuje na enako opravljeno količino dela v dnevu, dejansko pa vseeno manj na časovno enoto, kar pomeni manjšo produktivnost (manj opravljenega dela v časovni enoti).

- Trajanje motenj s primeri.

V sklopu dveh vprašanj intervjuja sem intervjuvance spraševal o motnjah, ki se jim pogosto zgodijo, ko delajo od doma. Zanimali so me primeri tako kratkotrajnih kot dolgotrajnih motenj. V okviru odgovorov, vezanih na primere kratkotrajnih motenj, jih je bilo naštetih relativno veliko in niti ne zelo medsebojno podobnih glede na primerljivost med intervjuvanci. Tako so najpogostejši primeri kratkotrajnih motenj naslednji: sprehodi do kuhinje oz. hladilnika (hrana, pijača), stranišče, različne dostave, vključno s pismonošo, mlajši otroci, privatni klici in pogovor z družinskimi člani. V okviru odgovorov, vezanih na primere dolgotrajnih motenj, pa odgovore lahko strnem v naslednje faktorje: priprava obrokov, aktivnosti na družbenih omrežjih s telefona, pranje in obešanje perila, obisk sosedu ali domačega mojstra, težave z delovanjem računalnika in komunikacijskih povezav, instinktivno pospravljanje stanovanja, nujen nakup ob pripravi kosila, ko zmanjka določena pomembna sestavina, prisotnost drugih članov družine – poudarjeni so mlajši otroci.

- Najbolj moteče prekinitve dela.

V tem segmentu intervjuja me je zanimala najbolj moteča motnja v obeh načinih dela, tako na lokaciji podjetja kot pri delu od doma. Pri načinu dela na lokaciji podjetja so si intervjuvanci zelo enotni in ugotavljam, da odgovore vseh lahko postavimo v enak kontekst, ki je, da so za najbolj motečo prekinitvev dela krivi sodelavci, ki izvajajo različne manevre okoli nas na delovnem mestu, kot je primer, ki ga navaja oseba B: Debate brez jasnega cilja in namena v pisarni odprtega tipa (angl. open space office). Od zgoraj opisanega se nekoliko oddalji le odgovor osebe E, ki opiše situacijo, ko želi menedžirati nujno privatno ter nujno službeno obveznost. Kot navaja, bi jo lahko pri delu od doma veliko lažje menedžirala, saj ji v službi šef precej gleda pod prste. Pri načinu dela od doma, če pogledam odgovore vseh intervjuvancev, lahko analiziram, da sta kot najbolj moteči prekinitvi navedeni priprava obrokov in moteči majhni otroci, ki še dobro ne razumejo, kaj pomeni delo od doma. Oseba A izpostavi še osebni telefon, ki opozarja na aktivnosti družbenih omrežij, Oseba B izpostavi domače mojstre, ki popravljajo, montirajo ali prenavljajo, ta proces lahko traja celoten dan ali tudi več dni. Oseba C izpostavi še diskusijo z družinskimi člani ter težave s komunikacijsko tehnologijo, ko oddaljen dostop do datotek in map operira počasneje kot na lokaciji podjetja.

- Odpravljanje motenj.

Ob koncu intervjuja so si na vprašanje pri tematiki odpravljanja motenj pri delu odgovori posameznih intervjuvancev precej različni. Po analiziranju le-teh sem se jih odločil prikazati v tabeli 6, kjer navajam motnje in ukrepe, s katerimi so intervjuvanci odpravljali oziroma menedžirali te motnje.

Tabela 6: Motnje in ukrepi za menedžiranje le-teh

Motnja	Ukrep
Osebni telefon.	Pušcanje telefona v drugem prostoru oziroma ne na doseg roke, vklop tihega načina delovanja.
Glasni sodelavci, sodelavci, ki radi razpravljajo o meni nepomembnih temah (službenih in privatnih). Govorjenje o temi, ki ni predmet trenutnega dela.	Opravičilo in odmik od pogovora in nadaljevanje z delom. Preplaniranje dela, ki zahteva veliko koncentracije in fokusa na delo od doma (dokumentacijski del aktivnosti) Uporaba slušalk za dušenje zunanje hrupa (angl. noise cancelling).
Prihod sodelavca v pisarno in intenzivno govorjenje o temi, ki ni predmet trenutnega dela.	Dogovor na lokaciji, da se delo prekinja zgolj zaradi pomembnih in neodložljivih stvari.
Domači mojstri, ki popravljajo, montirajo ali prenavljajo dom.	Prilagajanje delovnih ur privat obveznostim in delanje od doma v večernih urah, ob deževnih vikendih ter nato prilagoditev delovnika med tednom.
Družinski člani – njihova prisotnost ter govorjenje in spraševanje privatnih zadev.	Označba na vrata domačega delovnega prostora, naj družinski člani ne motijo delovnega procesa.
Motnje, povezane z majhnimi otroki, ki še ne razumejo dela od doma (jok, želja po igri ipd.).	Odstraniti otroke iz svojega delovnega okolja ali sprememba našega delovnega okolja. Uporabljen ukrep je več dela na lokaciji podjetja (uravnotežena kombinacija dela od doma in dela na lokaciji).
Priprava obrokov.	Practiciranje priprave večjih količin posameznih jedi, ki jih za naslednje dni zamrznemo v zamrzovalniku.

Vir: lastno delo.

3.5 Odgovori na raziskovalna vprašanja

V okviru raziskave tega magistrskega dela sem želel ugotoviti korelacije delovnega okolja, delovne zavzetosti in delovne uspešnosti z motnjami različnih oblik v času pandemije covid-19. Na podlagi podatkov, ki sem jih pridobil s kvantitativno metodo zbiranja podatkov – anketiranje s spletnim vprašalnikom in kvalitativna metoda zbiranja podatkov – delno strukturiran intervju, sem v nadaljevanju tega poglavja odgovoril na RV, ki sem jih oblikoval s pomočjo statističnih obdelav podatkov. Kateri statistični testi so bili v okviru statistične analize uporabljeni za pripravo odgovorov na posamezna RV in s katerim namenom, je opisano v zadnjem odstavku poglavja 3.2 in dodatno pojasnjeno v okviru odgovora na posamezno RV.

RV1: Kako kratkotrajne in dolgotrajne motnje iz okolja vplivajo na zavzetost za opravljanje delovnih nalog?

Ali je delovna zavzetost različna glede na tip motnje, ki jih anketiranci doživljajo, sem preveril s testom One-Way ANOVA. Rezultat testa je prikazan v tabeli 7. Ugotovim, da so razlike po skupinah statistično značilne (p-vrednost je manjša od 0,05), kar pomeni, da vsaj ena od skupin po delovni zavzetosti izstopa od ostalih. Statistični izračun ANOVA in predpogoji za izvedbo testa ANOVA, ki sem jih preveril, so prikazani v prilogi 7.

Tabela 7: Rezultati testa ANOVA za testiranje vpliva kratkotrajnih in dolgotrajnih motenj na zavzetost za opravljanje nalog

Tip motenj	Kratkotrajne motnje	Dolgotrajne motnje	Oboje	p-vrednost (ANOVA)
Delovna zavzetost: Aritmetična sredina (Standardni odklon)	3,99 (0,59)	3,32 (0,83)	3,51 (0,75)	0,0001

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem izvedel še Tukeyjev post hoc test za primerjave glede na tip motnje, s katerim sem želel ugotoviti, kateri tip motenj vpliva na delovno zavzetost zaposlenih. Rezultati Tukeyjevega post hoc testa so prikazani v tabeli 8. Glede na Tukeyjev post hoc test obstajajo statistično značilne razlike med kratkotrajnimi motnjami v primerjavi z dolgotrajnimi motnjami ter kratkotrajnimi motnjami v primerjavi z obema vrstama motenj, saj je pri obeh parih p-vrednost manjša od 0,05. Na podlagi rezultatov trdim, da so tisti zaposleni, ki delajo od doma in imajo zgolj kratkotrajne motnje, bolj delovno zavzeti kot tisti, ki imajo dolgotrajne motnje ali motnje obeh vrst.

Tabela 8: Rezultati Tukeyevega post hoc testa za primerjavo tipa motenj; zavzetost

	p-vrednost (Tukey)
Dolgotrajne – kratkotrajne motnje	0,0032
Obe vrsti – kratkotrajne motnje	0,0013
Obe vrsti – dolgotrajne motnje	0,6421 (NS)

Legenda: *NS = non significant – ni statistične značilnosti

Vir: lastno delo.

RV2: Kako je pogostost motenj v delovnem okolju dela od doma pogojena z urejenostjo in organiziranostjo prostora, v katerem opravljamo delo od doma?

Kako je pogostost motenj v delovnem okolju dela od doma povezana z urejenostjo in organiziranostjo prostora, v katerem opravljamo delo od doma, sem preveril s Spearmanovim korelacijskim koeficientom, njegovi rezultati so prikazani v tabeli 9. Ugotovim, da je povezanost statistično značilna (p-vrednost je manjša od 0,05), kar pomeni, da obstaja povezanost med pogostostjo motenj ter urejenostjo in organiziranostjo prostora, v katerem opravljamo delo od doma. Spearmanov korelacijski koeficient znaša -0,276, kar pomeni da je povezanost med spremenljivkama šibka in negativna. Na osnovi rezultatov izračuna lahko povzamem, da manj pogoste motnje pomenijo boljše delovne pogoje, v smislu večje urejenosti in organiziranosti prostora, v katerem opravljamo delo od doma in obratno.

Tabela 9: Rezultati testa korelacije za testiranje povezanosti pogostosti motenj ter delovnega okolja doma (pogojeno z urejenostjo ter organiziranostjo prostora, v katerem se opravlja delo od doma)

		Pogostost motenj
Pogoji za delo doma	Spearmanov koeficient korelacije	-0,276
	p-vrednost (dvostranska stopnja značilnosti)	0,002

Vir: lastno delo.

RV3: Kako tip motenj iz okolja v smislu trajanja vpliva na zmožnost fokusa zaposlenih za učinkovito opravljanje delovnih nalog, kar se odraža v delovni uspešnosti zaposlenih?

Kako tip motenj iz okolja v smislu trajanja vpliva na zmožnost fokusa zaposlenih za učinkovito opravljanje delovnih nalog, kar se odraža v delovni uspešnosti zaposlenih, sem preveril s testom One-Way ANOVA, njegovi rezultati so prikazani v tabeli 10. Ugotovim,

da se delovna uspešnost statistično značilno razlikuje glede na tip motenj (p-vrednost je manjša od 0,05), kar pomeni, da vsaj ena od skupin po delovni uspešnosti izstopa od ostalih. Statistični izračun ANOVA in predpogoji za izvedbo testa ANOVA, ki sem jih preveril, so prikazani v prilogi 8.

Tabela 10: Rezultati testa ANOVA za testiranje vpliva tipa motenj na zmožnost fokusa zaposlenih za učinkovito opravljanje delovnih nalog; odražanje v delovni uspešnosti zaposlenih

Tip motenj	Kratkotrajne motnje	Dolgotrajne motnje	Oboje	p-vrednost (ANOVA)
Delovna uspešnost: Aritmetična sredina (Standardni odklon)	4,21 (0,49)	3,55 (0,74)	3,83 (0,61)	<<0,001

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem izvedel še Tukeyjev post hoc test za primerjave glede na tip motnje. Njegovi rezultati so prikazani v tabeli 11. Ugotovim, da glede na Tukeyjev post hoc test obstajajo statistično značilne razlike med kratkotrajnimi motnjami v primerjavi z dolgotrajnimi motnjami ter kratkotrajnimi motnjami v primerjavi z motnjami obeh vrst. Torej se tisti, ki imajo zgolj kratkotrajne motnje, smatrajo za bolj delovno uspešne kot tisti, ki imajo dolgotrajne motnje ali motnje obeh vrst.

Tabela 11: Rezultati Tukeyjevega post hoc testa za primerjavo vpliva na delovno uspešnost med kratkotrajnimi, dolgotrajnimi in motnjami obeh vrst

	p-vrednost (Tukey)
Dolgotrajne – kratkotrajne motnje	0,0005
Obe vrsti – kratkotrajne motnje	0,0019
Obe vrsti – dolgotrajne motnje	0,2897 (NS)

Vir: lastno delo.

RV4: Ali velika pogostost motenj (ne glede na trajanje) odvrača zaposlene od dela, da niso zavzeti za opravljanje delovnih nalog?

Ali velika pogostost motenj (ne glede na trajanje) odvrača zaposlene od dela, da niso zavzeti za opravljanje delovnih nalog, sem preveril s Spearmanovim korelacijskim koeficientom, njegovi rezultati so prikazani v tabeli 12. Ugotovim, da je povezanost statistično značilna (p-vrednost je manjša od 0,05), kar pomeni, da obstaja povezanost med pogostostjo motenj ter delovno zavzetostjo zaposlenih. Spearmanov korelacijski koeficient znaša -0,203, kar pomeni da je povezanost med spremenljivkama šibka in

negativna. Na osnovi rezultatov izračuna lahko povzamem, da manj pogoste motnje pomenijo boljšo delovno zavzetost zaposlenih in obratno.

Tabela 12: Rezultati testa korelacije za testiranje povezanosti pogostosti motenj (ne glede na trajanje) ter zavzetosti za opravljanje delovnih nalog

		Pogostost motenj
Delovna zavzetost	Spearmanov koeficient korelacije	-0,203
	p-vrednost (dvostranska stopnja značilnosti)	0,023

Vir: lastno delo.

RV5: Ali zaposleni, ki imajo domačo pisarno v nenamenskem prostoru, kjer so prisotni tudi nepisarniški predmeti, zaznajo več motenj pri delu?

Ali sta spremenljivki Q8i (vprašanje Q8 anketnega vprašalnika, trditev Q8i) in pogostost motenj povezani, sem preveril s Spearmanovim korelacijskim koeficientom, njegovi rezultati so prikazani v tabeli 13. Trditev Q8i: V prostoru, kjer delam, ni dodatne nepotrebne opreme (športnih rekvizitov, okrasja, televizije ...). Na lestvici strinjanja (Strinjanje od 1 do 5) višja vrednost strinjanja pomeni, da ni prisotnosti drugih predmetov, torej so pogoji boljši. Ugotovim, da je povezanost statistično značilna (p-vrednost je manjša od 0,05), kar pomeni, da obstaja povezanost med pogostostjo motenj ter lestvico strinjanja s trditvijo Q8i. Spearmanov korelacijski koeficient znaša -0,414, kar pomeni da je povezanost med spremenljivkama zmerna in negativna. Na osnovi rezultatov izračuna lahko povzamem, da manj pogoste motnje pomenijo večje strinjanje s trditvijo Q8i (V prostoru, kjer delam, ni dodatne nepotrebne opreme: športnih rekvizitov, okrasja, televizije, ...), kar pomeni, da tisti zaposleni, ki imajo slabše delovne pogoje, pogosteje zaznavajo motnje in obratno.

Tabela 13: Rezultati testa korelacije za testiranje povezanosti med spremenljivkama: pogostost motenj ter nepisarniški predmeti (trditev Q8i)

		Pogostost motenj
Strinjanje s trditvijo Q8i	Spearmanov koeficient korelacije	-0,414
	p-vrednost (dvostranska stopnja značilnosti)	< 0,001

Vir: lastno delo.

RV6: Ali se zaposleni, ki tekom delovnega procesa dela od doma doživljajo več motenj različnega tipa, težje fokusirajo na opravljanje delovnih aktivnosti in so pri delu manj uspešni kot tisti, ki doživljajo več motenj enakega tipa?

Za pripravo odgovora na RV6 sem uporabil statistični t-test primerjave neodvisnih spremenljivk. Za namen izvedbe statistične analize sem prestrukturiral spremenljivko »tip motnje«. Tisti, ki imajo zgolj kratkotrajne motnje ali zgolj dolgotrajne motnje, imajo motnje enakega tipa, tisti, ki imajo oboje, pa imajo motnje različnega tipa. Anketiranih z motnjo enakega tipa je 86 (68,8 %), tistih z motnjo različnega tipa pa 39 (31,2 %). Iz tabele 14 lahko razberem, da je v skupini z motnjami enakega tipa delovna uspešnost statistično značilno večja kot v skupini z motnjami različnega tipa (p-vrednost je manjša od 0,05), kar pomeni, da so zaposleni, ki tekom delovnega procesa doživijo motnje enakega tipa, delovno bolj uspešni kot tisti, ki tekom delovnega procesa doživljajo motnje različnega tipa. Statistični izračun t-testa in predpogoji za izvedbo t-testa, ki sem jih preveril, so prikazani v prilogi 9.

Tabela 14: Rezultati t-testa za testiranje razlikovanja povprečne vrednosti med motnjami enakega tipa ter motnjami različnega tipa

Motnje enakega/različnega tipa	Motnje enakega tipa	Motnje različnega tipa	p-vrednost (t-test)
Delovna uspešnost: Aritmetična sredina (Standardni odklon)	4,12 (0,58)	3,83 (0,61)	0,0162

Vir: lastno delo.

RV7: Ali so zaposleni, ki so imeli možnost izbire dela od doma, zaznali manj motenj?

Za pripravo odgovora na RV7 sem uporabil točkovni biseralni korelacijski koeficient, s katerim sem preveril, ali sta spremenljivki možnost izbire (Da/Ne) ter pogostost motenj povezani. Za namen izvedbe statistične analize sem ustvaril novo spremenljivko »možnost izbire: Da/Ne«.

- 1: Nisem imel(a) izbire in sem moral(a) v celoti delati od doma.
- 2: Nisem imel(a) izbire in sem moral(a) nekaj dni v tednu delati od doma, druge dni na lokaciji podjetja.
- 3: Imel(a) sem možnost izbire in sem izbral(a) v celoti delo od doma.
- 4: Imel(a) sem možnost izbire in sem izbral(a) občasno delo od doma (več kot 3 dni na teden).
- 5: Imel(a) sem možnost izbire in sem izbral(a) občasno delo od doma (1 ali 2 dneva na teden).
- 6: Imel(a) sem možnost izbire in sem izbral(a) delo od doma po potrebi.

Odgovora 1 in 2 se združita v »Nisem imel izbire«, odgovori od 3 do 6 pa v »Imel sem izbire«, iz tega sledi, da je anketiranih, ki izbire niso imeli, 63, kar v deležu predstavlja 50,4 %, anketiranih z možnostjo izbire pa je 62, kar v deležu predstavlja 49,6 %.

Iz tabele 15 je razvidno, da je p-vrednost manjša od 0,05, kar pomeni, da sta možnost izbire (Da/Ne) ter pogostost motenj povezani. Točkovni biseralni korelacijski koeficient znaša -0,261, kar pomeni da je povezanost med spremenljivkama šibka in negativna ($0=Ne$, $1=Da$). Na osnovi rezultatov izračuna lahko povzamem, da so tisti zaposleni, ki so imeli možnost izbire dela od doma, zaznali manj motenj pri delu od doma in obratno, zaposleni, ki niso imeli možnosti izbire dela od doma, so zaznali več motenj pri delu od doma. Predpogoj normalne porazdelitve podatkov za izvedbo testa točkovnega biseralnega korelacijskega koeficienta, ki sem ga preveril, je prikazan v prilogi 10.

Tabela 15: Rezultati testa korelacije za testiranje povezanosti med spremenljivkama: možnosti izbire (da/ne) za opravljanje dela od doma ter pogostost motenj

		Pogostost motenj
Možnost izbire (Da/Ne)	Točkovni biseralni koeficient korelacije	-0,261
	p-vrednost (dvostranska stopnja značilnosti)	0,003

Vir: lastno delo.

4 RAZPRAVA, OMEJITVE RAZISKAVE IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

4.1 Razprava o rezultatih

Obdobje pandemije covid-19 je bilo zahtevno tako za zaposlene kot tudi za delodajalce. Ob vsej dinamiki in odločitvah na državni ravni, ki so direktno vplivala na podjetja in organizacije, se je znotraj teh struktur znašlo veliko število zaposlenih, ki so morali svoje delo na lokaciji podjetja zamenjati za delo od doma oziroma so se podjetja in organizacije v hitrih in nenačrtovanih spremembah morale znajti po svoje. Raziskava vplivajočih dejavnikov na zavzetost in delovno uspešnost zaposlenih pri delu od doma, izvedena v okviru tega magistrskega dela, nam poda odgovore, da je v širšem kontekstu način organiziranja dela podjetij in organizacije pomemben, vendar je prav tako pomembno ravnanje in samoorganizacija posameznika kot zaposlenega pri delu od doma.

Pri pojavu pandemije covid-19 je bil pomemben že prvi korak odločanja o načinu dela. Pri snovanju politike podjetja o avtonomiji odločanja zaposlenih o načina dela ta raziskava pokaže, da zaposleni, ki imajo avtonomijo in možnost odločanja o svojem načinu dela,

doživljajo tekom delovnega procesa manj motenj. Zaposlenim, ki imajo možnost izbirati način dela, to ustreza, saj lažje uravnotežijo zasebno in poslovno. Pri kombinaciji načina dela, kjer zaposleni kombinira delo na lokaciji podjetja in delo od doma, si zaposleni sam določi dneve ali obdobje in tip delovne aktivnosti, ki jo bo bolje in učinkoviteje opravil v enem ali drugem načinu dela. Pri pogojih delovnega okolja za delo od doma je potrebno poudariti, da urejenost namenskega prostora in odstranitev nepisarniških elementov iz prostora pripomoreta k manjši količini oziroma pogostosti motenj in distrakciji fokusa zaposlenega.

Vezano na zavzetost pri delu na daljavo je potrebno poudariti, da je to eden izmed najtežjih izzivov, s katerimi se, sploh v zadnjem obdobju, soočajo organizacije 21. stoletja. Zavzetost pri delu na daljavo podobno kot zavzetost zaposlenih v fizičnem delovnem prostoru ustvari raven osebne predanosti in vključenosti zaposlenega v organizacijo, njeno poslanstvo, vrednote in etiko. Služi kot priložnost za doseganje boljšega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter poveča produktivnost za vsako opravljeno uro (Pattnaik & Jena, 2020). Percepcija delovne zavzetosti zaposlenih pri delu od doma v okviru te raziskave je dobra, se je pa v raziskavi izkazalo, da so zaposleni bolj delovno zavzeti, če tekom delovnega procesa doživljajo le kratkotrajne motnje. Dolgotrajne motnje in obe vrsti motenj (kratkotrajne in dolgotrajne) zmanjšujejo delovno zavzetost zaposlenih pri delu od doma, prav tako delovno zavzetost zaposlenih zmanjšujejo večje frekvence motenj oziroma njihovo število na časovno enoto. Gre za pojav, ko izguba fokusa zahteva ponovno vračanje nazaj v stanje polne koncentracije na delovno aktivnost, kar ni zgolj izguba časa in zmanjšana produktivnost, vendar tudi psihološko naporen proces za zaposlenega, ki je bolj utrujen in izčrpan, kar posledično vpliva tudi na delovno uspešnost posameznika.

Glede delovne uspešnosti pri delu od doma si mnenja strokovnjakov v literaturi niso enotna. Na primer pozitivne povezave med delom od doma in objektivno izmerjeno delovno uspešnostjo navajajo Gajendran in Harrison (2007) ter Bloom, Liang, Roberts in Ying (2015), pozitivno povezavo med delom od doma in individualno poročano delovno uspešnostjo prikažejo Vega, Anderson in Kaplan (2015). Negativno povezanost dela od doma in delovne uspešnosti pa ugotavljajo De Vries, Tummers in Bekkers (2019) in Jämsen, Sivunen in Blomqvist (2022) v kontekstu, da lahko delo od doma povzroči socialno in poklicno izolacijo, Felstead in Henseke (2017) pa navajata, da pri delu od doma delamo manj intenzivno, kar pa lahko zmanjša delovno uspešnost (Danilova in drugi, 2022). V tej raziskavi je percepcija delovne uspešnosti zaposlenih pri delu od doma v obdobju pandemije covid-19 dobra. Bolj delovno uspešni so zaposleni, ki tekom delovnega procesa doživljajo motnje enakega tipa, vezano na trajanje, kar pomeni le kratkotrajne (trajajo 5 minut ali manj na enkrat) ali le dolgotrajne (trajajo več kot 5 minut na enkrat) in ne mešanico obeh. Primerjano med kratkotrajnimi in dolgotrajnimi motnjami pa je delovna uspešnost višja pri zaposlenih, ki so izpostavljeni le kratkotrajnim motnjam, zaposleni v to kategorijo najpogosteje uvrščajo: dostave hrane/izdelkov/pošte, sprehod do kuhinje po

prigrizek in pijačo, interakcijo in vprašanja družinskih članov, časovno daljše odpiranje datotek in dokumentov ter privatne klice. Motnje mlajših otrok in motnje, vezane na prisotnost na družbenih omrežjih, zaposleni v okviru te raziskave uvrščajo v obe kategoriji: te motnje so lahko kratkotrajne ali pa dolgotrajne.

Tri najbolj izstopajoče prepoznane motnje, ki so jih zaposleni pri delu od doma v obdobju pandemije covid-19 doživljali v hujši obliki kot pri delu na lokaciji podjetja, so glede na raziskovalni vzorec naslednje:

- 1) naključni službeni klici (MSTeams, Zoom, telefon),
- 2) prehranjevanje in priprava obrokov ter
- 3) dostava pošte, hrane, vzdrževalna dela, sosedska pomoč in povečana količina e-mailov.

4.2 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Omejitve raziskave vsekakor obstajajo, tako kot pri vsaki tovrstni primarni raziskavi je zmožnost in dostopnost pregleda strokovne literature na neki točki omejena, kar nam lahko omeji določen preučevani segment v znane raziskane okvire, ki so morebiti, obče gledano, ožji, ozirši na vso obstoječo povezano strokovno literaturo preučevane tematike. Omejitve se pojavijo tudi v delu zbiranja podatkov, na primer v smislu demografske strukture vzorca raziskave in geografske oz. lokacijske raznolikosti posameznikov raziskovalnega vzorca.

Pri zbiranju podatkov v obliki anketnega vprašalnika se pojavijo omejitve, ko anketirani anketo izpolnjuje v naglici in bi v primeru drugačnih okoliščin le-to izpolnil drugače, ali ko anketirancu ni popolnoma jasno kakšno posamezno vprašanje in posledično to izpolnijo lastni presoji brez dodatne razlage vprašanja, s katero bi lahko pravilno razumel pomen vprašanja. Slednjemu se lahko pri intervjuju izognemo, ker intervjuvancu na ustrezen način vprašanje dodatno pojasnimo. V obeh načinih zbiranja podatkov, tako v kvantitativnem kot v kvalitativnem, ki sem ju v okviru te raziskave uporabil, sem zagotavljal sodelujočim popolno anonimnost, vendar bi kljub temu lahko kdo podajal previdnejše in konzervativnejše odgovore, kot sam dejansko smatra realno stanje preučevanih praks v smislu manjših odklonov v negativno kot pozitivno smer. Kot omejitev bi navedel še samoocenjevanje delovne uspešnosti s strani anketiranih kot lastno percepcijo le-te, kar lahko vodi do pristranskih rezultatov.

Možnosti nadaljnjega raziskovanja je vsekakor več. Raziskava se lahko razširi z vidika raziskovalnega vzorca, zastavitev dodatnih RV, katerih odgovori bi izpostavili in ponazorili dodatne korelacije med delom od doma in delovno zavzetostjo ter delovno uspešnostjo. Priložnost za nadaljnje raziskovanje je tudi vsebinska razširitev raziskave v smeri medgeneracijske primerjave, primerjave zaposlitvenega segmenta v smislu javno/zasebno ter še bolj poglobljeno, z identifikacijo posamezne zaposlitvene panoge ter v

tem kontekstu ugotavljanje korelacij med delom od doma in delovno zavzetostjo ter delovno uspešnostjo.

4.3 Predlogi za izboljšave zavzetosti in delovne uspešnosti zaposlenih v kontekstu dela od doma

Predloge za izboljšanje, ki sem jih identificiral v okviru te raziskave in na osnovi analiz uspel korelacijsko povezati, prikazujem v štirih sklopih. V prvem sklopu je prikazano izboljšanje pogojev v okolju, kjer opravljamo svoje delovne aktivnosti, kar je pomembno z vidika minimaliziranja dejavnikov, vplivajočih na delovno zavzetost in uspešnost, ki izvirajo iz okolja domačega delovnega prostora in organiziranosti le-tega. V drugem sklopu so zbrani predlogi, ki poleg predlogov izboljšanja delovnega okolja iz prvega sklopa še dodatno pripomorejo k večji delovni zavzetosti. V tretjem sklopu so zbrani predlogi, ki poleg predlogov izboljšanja delovnega okolja iz prvega sklopa še dodatno pripomorejo k večji delovni uspešnosti. V četrtem sklopu pa so zbrani dodatni predlogi, ki hkrati večajo delovno zavzetost in delovno uspešnost.

Predlogi za izboljšanje pogojev v delovnem okolju:

- Podjetja in organizacije naj pripravijo program izboljšanja ergonomije delovnega prostora in ga na določeno periodo komunicirajo s sodelavci ter jih ozaveščajo z dobrimi praksami na tem področju.
- Podpora in subvencije podjetja za ureditev prostora za delo, kar izboljša fizične delovne pogoje in posledično pripomore k zmanjšanju motenj pri delu (na primer: ergonomski pisarniški stol, delovna miza z možnostjo nastavitve delovne površine na stojno višino, dodaten računalniški ekran).
- Priporočilo zaposlenim je, naj za delo od doma vzpostavijo pisarno v ločenem prostoru. Prostor naj bo svetel, brez nepisarniških predmetov in druge nepisarniške opreme, priporoča se omejitev dostopa drugih oseb v prostor in odstranitev privatnega telefona iz prostora oziroma nastavitve telefona na tiho delovanje in odstranitev le-tega s hitrega dosega.

Predlogi za izboljšanje delovne zavzetosti:

- Jasna, dosledna in poštena komunikacija delodajalca do zaposlenih.
- Jasna struktura delovnega procesa z jasnim definiranjem odgovornosti in delovnimi zadolžitvami za posamezno delovno vlogo v podjetju oziroma organizaciji, da vsak zaposleni iz tega razbere, kje se nahaja v delovnem procesu, kaj je njegov konkreten doprinos v procesu in kakšna je njegova vrednost za podjetje kot celoto.
- Vzpostavitev programov znotraj podjetij in organizacij za grajenje timskega duha na daljavo – možnost sodelovanja v interaktivnih timih in zabavno poučnih programih

tudi od doma. Tak program izboljša vključenost in poveča občutek pripadnosti posameznika, da pripada večji skupini in je del večjega sistema, ki skupaj ustvarja večjo pomembno zgodbo.

Predlogi za izboljšanje delovne uspešnosti:

- Grupiranje aktivnosti, ki jih lahko zaposleni dela od doma, kot so na primer pisanje dokumentov, pregledi dokumentacije in podobno, kar bi tako delodajalcu kot zaposlenemu olajšalo dvoumnosti, nejasnosti in dvome, kaj in koliko zaposleni delajo od doma ter kakšna je njihova produktivnost.
- Pri delu na lokaciji podjetja je priporočljivo, da podjetja v delu oddelka/podjetja/pisarne vzpostavijo tako imenovano tiho sobo/pisarno, kjer naj podjetje uveljavi pravilo knjižnice (kot na primer bralnica v knjižnici), kamor se zaposleni lahko umakne, ko opravlja delovne aktivnosti, ki zahtevajo visoko mero koncentracije in močan fokus za uspešno in učinkovito opravljanje le-teh.

Predlogi za izboljšanje delovne zavzetosti in delovne uspešnosti:

- Možnost prilagoditve načina dela v dogovoru z zaposlenim oziroma opredelitev možnosti v okviru politik podjetja in določitev načina dela posameznega zaposlenega na način, da ima posameznik vpliv na odločitev o izbiri načina dela. Opisan pristop pripomore k optimalnejši organizaciji delovnega procesa s strani zaposlenega in zmanjša pogostost motenj tekom delovnega procesa – izkazuje se, da bi bil optimalni način dela hibridno delo, kar pomeni kombinacijo dela na lokaciji podjetja ter dela od doma.
- Fokus na rezultate in na doseganje specifičnih točno določenih ciljev delovne aktivnosti/projekta in ne na časovno okno prisotnosti zaposlenega. S tem načinom funkcioniranja timov omogočimo zaposlenim, da zasledujejo cilje s fokusom na vsebino in rezultate, istočasno pa jim je omogočena fleksibilnost ter lažje balansiranje privatnih in službenih obveznostih, s čimer je omogočeno tudi zmanjševanje motenj tekom delovnega procesa.
- Podjetja in tudi zaposleni sami morajo pozornost nameniti temu, da posamezni zaposleni doživlja manj motenj po frekvenci in trajanju le-teh, da kot prvo zmanjšamo pogostost motenj in nato zmanjšamo tip motenj, katerih trajanje je daljše oz. dolgotrajno (na primer priprava obrokov, naključni službeni klici brez predhodne najave v koledarju, prisotnost na družbenih omrežjih, interakcija z družinskimi člani, domači mojstri v času delovnega procesa zaposlenega).
- Priporoča se organiziranje priprave oziroma dostave obrokov za zaposlene, ki delajo od doma s strani podjetja. Priprava obroka sama po sebi ni direktno povezana z delovno zavzetostjo in delovno uspešnostjo, je pa aktivnost, ki zaposlenemu vzame čas, ki ga zaposleni zato lahko všteje v delovni čas, kar zmanjša dejanske delovne aktivne ure. Nekateri zaposleni opisujejo pripravo obroka kot dolgotrajno motnjo, kar pa,

ugotovljeno v okviru te raziskave, negativno vpliva na delovno zavzetost in delovno uspešnost.

SKLEP

Časi, kot je bilo obdobje covid-19, so zahtevni tako za podjetja in organizacije kot zaposlene. Pandemija covid-19 je pojem dela od doma postavila v nek drug okvir v smislu nenadne uporabe tega načina dela s strani velikega števila zaposlenih, saj so bila podjetja čez noč postavljena pred dejstvo nove normalnosti in tako prisiljena ukrepati hitro, da so si zagotovila oziroma ohranila prisotnost na trgu ter ekonomsko preživetje v kriznih časih, ki jih prinese zdravstvena kriza takšnega obsega.

Ustrezen odziv v zahtevnih časih, kot je bila pandemija covid-19, je pomemben. Raziskati, kaj je ustrezen odziv podjetij in tudi samih zaposlenih, kakšna je percepcija delovne zavzetosti in delovne uspešnosti zaposlenih ter vpliv različnih motenj nanju, predstavlja cilj te raziskave. Magistrsko delo v okviru pregledane strokovne literature in raziskave pojasni dejavnike, ki vplivajo na delovno zavzetost in delovno uspešnost zaposlenih ter lahko podjetjem in organizacijam služijo kot dodatni oprijemljivi podatki pri odločanju, kako postopati in uspešno organizirati način dela vključujoč delo od doma, da bo le-to pozitivno vplivalo na zavzeto in uspešno udejstvovanje posameznega zaposlenega in posledično na uspešnost podjetja kot celote.

Analiza rezultatov v okviru te raziskave je pokazala, da je pogostost motenj, ki jih zaposleni doživljajo pri delu od doma, povezana z možnostjo odločanja posameznega zaposlenega o načinu dela. Pri nezmnožnosti vplivanja na odločitev za delo od doma so anketiranci poročali o več motnjah v delovnem procesu. Ugotovljam tudi, da nenamenski prostor za delo doma (kjer so prisotni drugi nepisarniški predmeti) povzroča, da zaposleni doživlja več motenj na dan, velika pogostost motenj pa predstavlja fizično slabše pogoje dela od doma. V okviru raziskave je ugotovljena tudi boljša delovna zavzetost in uspešnost, če so motnje, ki zmotijo delovni proces, kratkotrajne. Tako je pomembno zmanjševanje oziroma cilj bi bil odstranjevanje čim več dolgotrajnih motenj, saj najbolj negativno vplivajo na delovno zavzetost in delovno uspešnost. Delovna uspešnost je pozitivno povezana z motnjami enakega tipa v primerjavi z motnjami različnega tipa, kar podkrepi predhodno trditev in usmerja na zmanjševanje števila motenj.

V zaključnem delu tega magistrskega dela sem predlagal tudi konkretne predloge za izboljšave na preučevanem področju. Predlagal sem ukrepe in podal priporočila za usmeritve na področju urejenosti in funkcionalnosti domačega delovnega prostora za delo doma, prav tako usmeritve za povečanje delovne zavzetosti in uspešnosti zaposlenih pri delu od doma. Določen del predlogov se nanaša tudi na predloge izboljšav, ki naslavlajo

delo na lokaciji podjetij in organizacij, določen del predlogov za izboljšave naslavlja tudi same zaposlene.

Motnje v delovnem procesu so nezaželjene, tako da morajo podjetja in zaposleni stremeti k njihovem zmanjševanju. Zmanjšuje se število različnih motenj, pogostost pojavljanja in njihovo trajanje. Glede na ugotovitve raziskave se iz kriznih časov, kot je bila zdravstvena kriza covid-19, lahko naučimo, da je najbolj priporočljiva kombinacija dela na lokaciji podjetja in dela od doma ali tako imenovani hibridni način dela, kjer podjetje in zaposleni najdeta konsenz o načinu dela, ki bo ustrezal zaposlenemu in hkrati izpolnjeval pričakovanja ter sledil ciljem podjetja. Tak način dela, z večjo zavzetostjo, bo pozitivno vplival na delovno uspešnost posameznika in uspešnost organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaras, A., Horgen, G., Bjorset, H., Ro, O. & Walsøe, H. (2001). Musculoskeletal, visual, in psychosocial stress in VDU operators before in after multidisciplinary ergonomics interventions: a six years' prospective study – Part II. *Applied Ergonomics*, 32(6), 559–571.
2. Abbot, D. (2004). Calming the office cacophony. *The Safety in Health Practitioner*, 22(1), 34–36.
3. Aidla, A., Kindsiko, E., Poltimäe, H. & Hääl, L. (2022). To work at home or in the office? Well-being, information flow in relationships between office workers before in during the COVID-19 pandemic. *Journal of Facilities Management* (ahead-of-print).
4. Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40–68.
5. Allen-LeBlanc, P. (2020). COVID-19 motivated me to overcome my fear of technology. *Reiki News*, 19(2), 34–38.
6. Andrew, O. C. & Sofian, S. (2012). Individual factors in work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social in behavioral sciences*, 40, 498–508.
7. Arora, P. & Suri, D. (2020). Redefining, relooking, redesigning, in reincorporating HRD in the post Covid-19 context in thereafter. *Human Resource Development International*, 23(4), 438–451.
8. Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents in outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53.
9. Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, in lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational in Organizational Psychology in Behavior*, 23(4), 383–400.

10. Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53.
11. Bakker, A. B. & van Wingerden, J. (2021). Do personal resources in strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention, *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 20–30.
12. Banbury, S. P. & Berry, D. C. (2005). Office noise in employee concentration: identifying causes of disruption in potential improvements. *Ergonomics*, 48(1), 25–37.
13. Bandura, R. P. & Lyons, P. (2014). Situations–vacant fall where employees are engaged: involvement boosts various aspects of organizational performance. *Human Resource Management International Digest*, 22(5), 22–25.
14. Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking in an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129.
15. Basquille, M. (2013). *In this recession, has engagement remained high? – Research within an Irish financial company*. Dublin: National College of Ireland.
16. Bauer, W., Hämmerle, M., Schlund, S. & Vocke, C. (2015). Transforming to a hyper-connected society in economy–towards an “Industry 4.0”. *Procedia Manufacturing*, 3, 417–424.
17. Baur, C. & Wee, D. (2015). McKinsey. *Manufacturing’s Next Act*. Pridobljeno 25. septembra 2022 iz <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/manufacturings-next-act>
18. Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social in Behavioral Sciences*, 133, 106–115.
19. Bellomo, T. (2021). The true test of virtual teams. *Talent Development*, 75(2), 34–39.
20. Bijker, W. E. (2008). Technology, social construction of. V *The international encyclopedia of communication*. Pridobljeno 25. septembra 2022 iz <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781405186407.wbiect025>
21. Bijker, W., Hughes, T. & Pinch, T. (1987). *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology in History of Technology*. MIT press.
22. Bjelland, T. (2020). From a Distance: A well-crafted remote work strategy informed by multiple stakeholders, including TD, ensures long-term sustainability. *TD Magazine*, 74(12), 58.
23. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165–218.
24. Bodin Danielsson, C. (2016). Office type’s association to employees’ welfare: three studies. *Work*, 54(4), 779–790.
25. Bodin Danielsson, C., Chungkham, H. S., Wulff, C. & Westerlund, H. (2014). Office design's impact on sick leave rates. *Ergonomics*, 57(2), 139–147.
26. Boichenko, O. & Tymchenko, N. (2020). Deloitte. *How to Reduce the Pandemic Impact on Employees: A Guide for Company Leaders*. Pridobljeno 25. septembra

2022 iz <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/human-capital/articles/impact-of-covid-19.html>

27. Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J. & de Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral, in performance outcomes of work engagement: a comparative meta-analysis across the public, semi-public in private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640.
28. Caetano, A., Pereira, C. & Sousa, P. (2012). Generation of business process model views. *Procedia Technology*, 5, 378–387.
29. Caniels, M. C. J., Semeijn, J. H. & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset: the interaction of proactive personality, transformational leadership in growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48–66.
30. Caputo, A. & Hyland, P. (2020). Marsh McLennan. *Employee Concerns about COVID-19*. Pridobljeno 25. septembra 2022 iz <https://www.marshmcclennan.com/insights/publications/2020/march/employee-concerns-about-covid-19.html>
31. Carnevale, J. B. & Hatak, I. (2020). Employee adjustment in well-being in the era of covid-19: implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, pp. 183–187.
32. Castanheira, F. (2016). Perceived social impact, social worth, in job performance: mediation by motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 789–803.
33. CDC – Centers for Disease Control in Prevention. (2022). David J. Sencer CDC Museum. *CDC Museum COVID-19 Timeline*. Pridobljeno 27. oktobra 2022 iz <https://www.cdc.gov/museum/timeline/covid19.html>
34. Chanana, N. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of public affairs*, 21(4), e2508.
35. Chandani, A., Mehta, M., Mall, A. & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science in Technology*, 9(15), 1–7.
36. Charles, K. E., Danforth, A., Veitch, J. A., Zwierzchowski, C., Nayal, B. & Pero, K. (2004), *Workstation design for organizational productivity: practical advice based on scientific research findings for the design in management of open-plan offices*. National research council Canada. Pridobljeno 25. septembra 2022 iz <https://nrc-publications.canada.ca/eng/view/ft/?id=b0db4c34-bcfc-493b-aed7-ee06bdd9f336>
37. Chaudhary, V., Mohanty, S., Malik, P., Mary, A. A. S., Maroor, J. P. & Nomani, M. Z. M. (2022). Factors affecting virtual employee engagement in India during covid-19. *Materials Today: Proceedings*, 51, 571–575.
38. Chen, B. X. (2020). *The do's in don'ts of online video meetings*. *The New York Times*. Pridobljeno 4. septembra 2022 iz <https://www.nytimes.com/2020/03/25/technology/personaltech/online-video-meetings-etiquette-virus.html>

39. Choudhury, P. R. (2020). *Our work-from-anywhere future: Best practices for allremote organizations*. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 4. septembra 2022 iz <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>
40. Choudhury, P., Foroughi, C. & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.
41. Connor, K. M. & Davidson, J.R.T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression in Anxiety*, 18(2), 76–82.
42. Crandall, W. & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: Review in prospects for emerging issues. *SAM advanced management journal*, 70(3), 30–37.
43. Danielsson, C. B. & Bodin, L. (2008). Office type in relation to health, well-being, in job satisfaction among employees. *Environment in behavior*, 40(5), 636–668.
44. Danilova, K. B., Ulfsten, A., Eikebrokk, T. R., Iden, J., Johannessen, T. V. & Johanson, D. (2022). Explaining individual job performance in work from home (WFH) arrangements. *Information Technology & People* (ahead-of-print).
45. De Vries, H., Tummers, L. & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric?. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593.
46. Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P. & Rossi, M. (2020). Women's in men's work, housework in childcare, before in during COVID-19. *Review of Economics of the Household*, 18(4), 1001–1017.
47. Dimovski, V., Škerlavaj, M. & Penger, S. (2008). *Poslovne raziskave* (str. 162–163). Pearson Education Limited.
48. Dockery, A. M. & Bawa, S. (2014). Is working from home good work or bad work? Evidence from Australian employees. *Australian Journal of Labour Economics*, 17(2), 163–190.
49. Douglas, D. (2012). *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology in History of Technology*. MIT press.
50. Douglas, S. & Roberts, R. (2020). Employee age in the impact on work engagement. *Strategic HR Review*, 19(5), 209–213.
51. Duarte, D. L. & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, in techniques that succeed* (3. izd.). Jossey-Bass.
52. Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy in work performance. *European journal of work in organizational psychology*, 20(3), 367-387.
53. Eddleston, K. A. & Mulki, J. (2015). Toward understanding remote workers' management of work-family boundaries: the complexity of workplace embeddedness. *Group in Organization Management*, 42(3), 346–387.
54. Fan Ng, C. (2010). Teleworker's home office: an extension of corporate office?. *Facilities*, 28(3/4), 137–155.

55. Farooq, R. & Sultana, A. (2022). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home in employee productivity. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 308–325.
56. Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working in its consequences for effort, well-being in work-life balance. *New Technology, Work in Employment*, 32(3), 195–212.
57. Flores, M. F. (2019). Understanding the challenges of remote working in it's impact to workers, *International Journal of Business Marketing in Management*, 4(11), 40-44.
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. Frank, A. G., Dalenogare, L. S. & Ayala, N. F. (2019). Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 210, 15–26.
60. Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad in the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators in individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
61. Garg, K., Dar, I. A. & Mishra, M. (2017). Job satisfaction in work engagement: A study using private sector Bank managers. *Sage Publications: Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58–71.
62. Goman, C. K. (2020). *Body language hacks to project leadership presence on zoom*. *Forbes*. Pridobljeno 4. septembra 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2020/05/03/body-language-hacks-to-project-leadership-presence-on-zoom/?sh=15673b6c4833>
63. Gratton, L. (2021). Four principles to ensure hybrid work is productive work. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 11A–16A.
64. Graves, L. M. & Karabayeva, A. (2020). Managing virtual workers—strategies for success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166–172.
65. Greenglass, E. R. (2005). Proactive coping, resources in burnout: implications for occupational stress, *New Horizons in Management, Research Companion to Organizational Health Psychology*, 503–515.
66. Gunnigle, P., Lavelle, J. & Monaghan, S. (2019). Multinational companies in human resource management in Irelin during recession: A retrospective from a highly globalized economy. *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 481-489.
67. Guo, X., Wu, H., Chen, Y., Chang, Y. & Ao, Y. (2022). Gauging the impact of personal lifestyle, indoor environmental quality in work-related factors on occupant productivity when working from home. *Engineering, Construction in Architectural Management* (ahead-of-print).
68. Gurstein, P. (1996). Planning for telework in home-based employment: Reconsidering the home/work separation. *Journal of Planning Education in Research*, 15(3), 212–224.

69. Gurstein, P. (2001). *Wired to the World, Chained to the Home: Telework in Daily Life*. University of British Columbia Press.
70. Hakanen, J. J., Rouvinen, P. & Ylhainen, I. (2021). The impact of work engagement on future occupational rankings, wages, unemployment, in disability pensions – a register – based study of a representative sample of Finnish employees. *Sustainability*, 13(4), 1626.
71. Halbesleben, J. R. B. & Wheeler, A. (2008). The relative roles of engagement in embeddedness in predicted job performance in intention to leave. *Work in Stress*, 22(3), 242–256.
72. Hallberg, U., Johansson, G. & Schaufeli, W.B. (2007). Type a behavior in work situation: association with burnout in work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 135–142.
73. Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, in business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
74. Hastings, B. (2022). Glasscubes. *Virtual communication: An in-depth guide (including tips & tools)*. Pridobljeno 4. septembra 2022 iz <https://www.glasscubes.com/virtual-communication/>
75. Henderson, S. (2022). Score. *Balancing Work, Family, in Life Amidst the COVID-19 Pandemic*. Pridobljeno 16. januarja 2023 iz <https://www.score.org/resource/blog-post/balancing-work-family-and-life-amidst-covid-19-pandemic>
76. Hewitt, A. (2015). *Economic Security in Work: A Business Case for Workers Age 50+: A Look at the Value of Experience 2015*. AARP Research. Pridobljeno 22. avgusta 2022 iz <https://doi.org/10.26419/res.00100.001>
77. Hickok, H. (2021). *Why remote work has eroded trust among colleagues*. BBC. Pridobljeno 25. septembra 2022 iz <https://www.bbc.com/worklife/article/20210315-why-remote-work-has-eroded-trust-among-colleagues>
78. Hupkau, C. & Petrongolo, B. (2020). Work, care in gender during the Covid-19 crisis. *Fiscal studies*, 41(3), 623–651.
79. IEEE. (2020). *How COVID-19 Is Affecting Industry 4.0 in the Future of Innovation*. *IEEE Transmitter*. Pridobljeno 26. septembra 2022 iz <https://transmitter.ieee.org/how-covid-19-is-affecting-industry-4-0-and-the-future-of-innovation/>
80. Ivanov, D., Dolgui, A. & Sokolov, B. (2019). The impact of digital technology in Industry 4.0 on the ripple effect in supply chain risk analytics. *International Journal of Production Research*, 57(3), 829–846.
81. Jämsen, R., Sivunen, A. & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107–240.
82. Jena, L. K., Pradhan, S. & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being in transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227–234.

83. Jensen, K. & Arens, E. (2005). Acoustical quality in office workstations, as assessed by occupant surveys. *Proceedings: Indoor Air 2005*, Beijing, 2401–2405.
84. Johnson, L. C., Andrey, J. & Shaw, S. M. (2007). Mr. Dithers comes to dinner: Telework in the merging of women's work in home domains in Canada. *Gender, Place & Culture*, 14(2), 141–161.
85. Jones, M. D. & Kober, J. J. (2019). World Class Benchmarking. *Employee engagement in difficult times*. Pridobljeno 22. avgusta 2022 iz <http://worldclassbenchmarking.com/employee-engagement-in-difficult-times/>
86. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement in disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
87. Khan, A. N. (2021). A diary study of psychological effects of misinformation in COVID-19 threat on work engagement of working from home employees. *Technological Forecasting in Social Change*, 171, 120968.
88. Kohen, I. (2020). *Four metrics that matter for remote workers*. *Forbes*. Pridobljeno 25. septembra 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/theyec/2020/08/24/four-metrics-that-matter-for-remote-workers/?sh=7e5b254e7e40>
89. Kundu, S. C., Tuteja, P. & Chahar, P. (2022). COVID-19 challenges in employees' stress: mediating role of family-life disturbance in work-life imbalance. *Employee Relations*, 44(6), 1318–1337.
90. Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). The Advantages in Challenges of Working Here, There, Anywhere, in Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–67.
91. Larson, B. Z., Vroman, S. R. & Makarius, E. E. (2020). *A guide to managing your (newly) remote workers*. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 25. septembra 2022 iz <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
92. Leonardi, P. M. & Barley, S. R. (2010). What's under construction here? Social action, materiality, in power in constructivist studies of technology in organizing. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 1–51.
93. Lerman, R. & Dwoskin, E. (2020). *Facebook Will Now Let Some Employees Work From Anywhere, but Their Paychecks Could Get Cut*. *The Seattle Times*. Pridobljeno 25. septembra 2022 iz <https://www.seattletimes.com/nation-world/facebook-will-now-let-some-employees-work-from-anywhere-but-their-paychecks-could-get-cut/>
94. Lyons, P. (2023). Workplace engagement interventions: empirically based alternatives for manager consideration. *Journal of Workplace Learning*, 35(2), 129–145.
95. Magee, J. L. & Arch, M. S. (2000). Home as an alternative workplace: Negotiating the spatial in behavioral boundaries between home in work. *Journal of Interior Design*, 26(2), 35–47.
96. Maity, S., Sen, N. & Sahu, T. N. (2020). COVID-19: Triggers fear psychosis among private sector employees. *Journal of Labor in Society*, 23(4), 503–513.
97. Major, D. A., Verive, J. M. & Wendell, J. (2008). Telework as a dependent care solution: Examining current practice to improve telework management strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(1), 65–91.

98. Majumdar, P., Biswas, A. & Sahu, S. (2020). COVID-19 pandemic in lockdown: cause of sleep disruption, depression, somatic pain, in increased screen exposure of office workers in students of India. *Chronobiology International*, 37(8), 1191–1200.
99. Maley, J. (2013). Hybrid purposes of performance appraisal in a crisis. *Journal of Management Development*, 32(10), 1093–1112.
100. Mani, S. & Mishra, M. (2020). Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations–“GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis. *Strategic HR Review*, 19(4), 171–175.
101. Marimuthu, P. & Vasudevan, H. (2020). The psychological impact of working from home during coronavirus (COVID 19) pandemic: a case study. *International Journal of Social in Scientific Research*, 6(1), 18–29.
102. Marzban, S., Durakovic, I., Candido, C. & Mackey, M. (2021). Learning to work from home: experience of Australian workers in organizational representatives during the first Covid-19 lockdowns. *Journal of Corporate Real Estate*, 23(3), 203–222
103. Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout, *Consulting Psychology Journal: Practice in Research*, 69(2), 143–152.
104. Masson, M. (2009). Workforce.com. *Employee engagement in tough times, Part two*. Pridobljeno 22. avgusta 2022 iz <https://workforce.com/news/employee-engagement-in-tough-times-part-two>
105. Matkin, J. (2016). LinkedIn. *Keeping employees engaged during tough times*. Pridobljeno 22. Avgusta 2022 iz <https://www.linkedin.com/pulse/keeping-employees-engaged-during-tough-times-jo-matkin/>
106. May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety in availability in the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational in Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
107. Mehta, P. (2021). Work from home - Work engagement amid COVID-19 lockdown in employee happiness. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2709.
108. Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review, *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.
109. Milasi, S., González-Vázquez, I. & Fernández-Macías, E. (2021). *Telework before the COVID-19 pandemic: Trends in drivers of differences across the EU*. OECD iLibrary. Pridobljeno 4. septembra 2022 iz <https://www.oecd-ilibrary.org/content/paper/d5e42dd1-en>
110. Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Wenz, A., Rettig, T., Krieger, U. & Blom, A. G. (2020). The COVID-19 pandemic in subjective well-being: longitudinal evidence on satisfaction with work in family. *European Societies*, 23(1), S601-S617.
111. Moos, M. & Skaburskis, A. (2008). The probability of single-family dwelling occupancy: comparing home workers in commuters in Canadian cities. *Journal of Planning Education in Research*, 27(3), 319–340.

112. Moos, M., Andrey, J. & Johnson, L. C. (2006). The sustainability of telework: an ecological-footprinting approach. *Sustainability: Science, Practice in Policy*, 2(1), 3–14.
113. Müller, J. M., Kiel, D. & Voigt, K. I. (2018). What drives the implementation of Industry 4.0? The role of opportunities in challenges in the context of sustainability. *Sustainability*, 10(1), 247.
114. Müller, T. & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of organizational behavior*, 40(8), 883-898.
115. Narayanamurthy, G. & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance—moderating role of industry 4.0 base technologies. *International Journal of Production Economics*, 234, 108075.
116. Nätti, J., Tammelin, M., Anttila, T. & Ojala, S. (2011). Work at home in time use in Finland. *New Technology, Work in Employment*, 26(1), 68–77.
117. Nayal, P., Pandey, N. & Paul, J. (2021). Covid-19 pandemic in consumer-employee-organization wellbeing: A dynamic capability theory approach. *Journal of Consumer Affairs*, 56(1), 359–390.
118. Nemiro, J., Beyerlein, M. M., Bradley, L. & Beyerlein, S. (2008). *The handbook of high performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries* (1. izd.). Jossey-Bass.
119. Nilles, J. M. (2000). Jala International. *Telework In the US: Telework America Survey 2000*. Pridobljeno 25. septembra 2022 iz https://www.jala.com/Telework_America_2000_Report.pdf
120. Norman, F. (2017). ULFIRE. *Managing ambiguity in virtual teams*. Pridobljeno 5. septembra 2022 iz <https://ulfire.com.au/managing-ambiguity-virtual-teams/>
121. Oldman, T. & Rothe, P. (2017). 2017 Q1 data summary. *Leesman Review*, 23, 6–7.
122. Olsen, T. L. & Tomlin, B. (2020). Industry 4.0: Opportunities in challenges for operations management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22(1), 113–122.
123. Otterbring, T., Pareigis, J., Wästlund, E., Makrygiannis, A. & Lindström, A. (2018). The relationship between office type in job satisfaction: Testing a multiple mediation model through ease of interaction in well-being. *Scandinavian Journal of Work, Environment in Health*, 44(3), 330–334.
124. Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790.
125. Palumbo, R., Manna, S. & Cavallone, M. (2021). Beware of side effects on quality! investigating the implications of home working on work-life balance in educational services. *The TQM Journal*, 22(4), 915–929.
126. Pangarkar, A. & Kirkwood, T. (2013). Association for Talent Development. *Four Ways to Gain Employee Commitment*. Pridobljeno 20. avgusta 2022 iz <https://www.td.org/newsletters/atd-links/four-ways-to-gain-employees-commitment>

127. Parker, S. & Turner, N. (2002). Work design in individual work performance: research findings in an agenda for future inquiry. *Psychological Management of Individual Performance*, 69–93.
128. Parker, S. K., Knight, C. & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 30, 6–20.
129. Patro, C. S. (2013). The impact of employee engagement on organization's productivity. In *2nd international conference on managing human resources at the workplace*, 1, 1–9.
130. Pattnaik, L. & Jena, L. K. (2020). Mindfulness, remote engagement in employee morale: Conceptual analysis to address the “new normal”. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 873–890.
131. Pearce, T. R. (2020). *The Effects of Transitioning Organizations to Virtual Workplaces Due to COVID-19*. Saint Paul: The College of St. Scholastica.
132. Pejtersen, J. H., Feveile, H., Christensen, K. B. & Burr, H. (2011). Sickness absence associated with shared in open-plan offices-a national cross sectional questionnaire survey. *Scandinavian Journal of Work, Environment in Health*, 37(5), 376–382.
133. Petavar, E. (2014), Atama. *Delovna uspešnost*. Pridobljeno 4. septembra 2022 iz <https://atama.si/Delovna+uspe%C5%A1nost>
134. Pfeiffer, J. W. (1998). Conditions that hinder effective communication. *The Pfeiffer Library*, 6(2), 400–456.
135. Pietersen, W. (2010). *Strategic learning: How to be smarter than your competition in turn key insights into competitive advantage*. John Wiley & Sons.
136. Pinch, T. J. & Bijker, W. E. (1984). The social construction of facts in artefacts: Or how the sociology of science in the sociology of technology might benefit each other. *Social studies of science*, 14(3), 399–441.
137. Pinch, T. J. & Bijker, W. E. (1986). Science, relativism in the new sociology of technology: Reply to Russell. *Social studies of science*, 16(2), 347–360.
138. Prodanova, J. & Kocarev, L. (2021). Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*, 60(3), 509–530.
139. Prossack, A. (2020). *5 Ways to help teams connect virtually*. *Forbes*. Pridobljeno 5. septembra 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2020/03/31/5-ways-to-keep-teams-connected-virtually/?sh=540ac4f933fa>
140. Raffaele, C. & Connell, J. (2016). Telecommuting in co-working communities: what are the implications for individual in organizational flexibility?. *Flexible work organizations: The challenges of capacity building in Asia*, 21–35.
141. Robertson, I. (2012). *The importance of employee engagement in difficult times*. *The Guardian*. Pridobljeno 25. avgusta 2022 iz <https://www.theguardian.com/public-leaders-network/2012/may/03/importance-employee-engagement-difficult-times>
142. Robison, J. (2009). *Building engagement in this economic crisis*. *Gallup Business Journal*. Pridobljeno 5. junija 2022 iz <https://news.gallup.com/businessjournal/115213/building-engagement-economic-crisis.aspx>

143. Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human resource development quarterly*, 25(2), 155–182.
144. Saks, A. M. (2006). Antecedents in consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.
145. Saks, A. M. (2017). Translating employee engagement research into practice. *Organizational Dynamics*, 46(2), 76–86.
146. Sarbu, M. (2018). The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation Economics*, 70, 37–51.
147. Sardeshmukh, S. R., Sharma, D. & Golden, T.D. (2012). Impact of telework on exhaustion in job engagement: a job demands in job resources model. *New Technology, Work in Employment*, 27(3), 193–207.
148. Schein, E. H. (2006). *So how can you assess your corporate culture?* *Organization development* (str: 614-633). Jossey-Bass.
149. Schifano, S., Clark, A. E., Greiff, S., Vögele, C. & d'Ambrosio, C. (2021). Well-being in working from home during COVID-19. *Information Technology & People* (ahead-of-print).
150. Shepard, E. M., III, Clifton, T. J. & Kruse, D. (1996). Flexible work hours in productivity: some evidence from the pharmaceutical industry. *Industrial Relations*, 35(1), 123–139.
151. Shore, L. M. & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction in organizational commitment in relation to work performance in turnover intentions, *Human Relations*, 42(7), 625–638.
152. Sievert, H. & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public Relations Review*, 43(5), 894–903.
153. Singh Dubey, R., Paul, J. & Tewari, V. (2021). The soft skills gap: a bottleneck in the talent supply in emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 2630–2661.
154. Smith, A. P. (1985). The effects of different types of noise on semantic processing in syntactic reasoning. *Acta Psychologica*, 58, 263–73.
155. Smith-Jackson, T. L. & Klein, K.W. (2009). Open-plan offices: task performance in mental workload. *Journal of Environmental Psychology*, 29(2), 279–89.
156. Sneader, K. & Sternfels, B. (2020). McKinsey. *From surviving to thriving: Reimagining the post-COVID-19 return*. Pridobljeno 4. septembra 2022 iz <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/Future%20of%20Organizations/From%20surviving%20to%20thriving%20Reimagining%20the%20post%20COVID%2019%20return/From-surviving-to-thriving-Reimagining-the-post-COVID-19-return.pdf>
157. Snow, M.A. (brez datuma). Sophaya. *8 virtual team success metrics to keep your team on track*. Pridobljeno 25. septembra 2022 iz <https://sophaya.com/8-virtual-team-success-metrics-to-keep-your-team-on-track/>

158. Stephens, K.K., Jahn, J. L., Fox, S., Charoensap-Kelly, P., Mitra, R., Sutton, J. & Meisenbach, R. J. (2020). Collective sensemaking around COVID-19: experiences, concerns, in agendas for our rapidly changing organizational lives. *Management Communication Quarterly*, 34(3), 426–457.
159. Stevens, P. (2019). Wildgoose. *The 2019-20 Flexible Working Survey*. Pridobljeno 18. septembra 2022 iz <https://wearewildgoose.com/uk/news/flexible-working-survey-insights/>
160. Stuart-Kotze, R. (2006). *Performance: The Secrets of Successful Behaviour*. Založba Financial Times/Prentice Hall.
161. Syrek, C., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T. & De Bloom, J. (2022). Being an accountant, cook, entertainer in teacher – all at the same time: Changes in employees' work in work-related well-being during the coronavirus (COVID-19) pandemic. *International Journal of Psychology*, 57(1), 20–32.
162. Taskin, L. & Edwards, P. (2007). The possibilities in limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. *New Technology, Work in Employment*, 22(3), 195–207.
163. Tensay, A. T. & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement in organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6), e04094.
164. Tortorella, G. L. & Fettermann, D. (2018). Implementation of Industry 4.0 in lean production in Brazilian manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2975–2987.
165. Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C. & Thomas, J. (2006). Time thieves in space invaders: technology, work in the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 593–618.
166. Tremblay, D. G. & Thomsin, L. (2012). Telework in mobile working: analysis of its benefits in drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100–113.
167. Van Baalen, P. J., van Fenema, P. C. & Loebbecke, C. (2016). Extending the Social Construction of Technology (SCOT) Framework to the Digital World. *ICIS*. Dublin.
168. Van Der Lippe, T. & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home in individual in team performance. *New technology, work in employment*, 35(1), 60–79.
169. Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation in performance: a social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357–371.
170. Vance, R. J. (2006). Employee engagement in commitment. *SHRM foundation*, 1, 1-53.
171. Vega, R. P., Anderson, A. J. & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business in Psychology*, 30, 313–323.
172. Vickers, M. (2019). American Management Association. *Boosting worker engagement in tough times*. Pridobljeno 25. avgusta 2022 iz <https://www.amanet.org/articles/boosting-worker-engagement-in-tough-times/>

173. Vigliarolo, B. (2020, 5. junij). *How to use SnapChat filters in Microsoft Teams with Snap Camera* [video]. TechRepublic. <https://www.techrepublic.com/videos/how-to-use-snapchat-filters-in-microsoft-teams-with-snap-camera/>
174. Wakaizumi, K., Yamada, K., Shimazu, A. & Tabuchi, T. (2021). Sitting for long periods is associated with impaired work performance during the COVID-19 pandemic. *Journal of occupational health*, 63(1), e12258.
175. Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the covid-19 pandemic: a work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
176. Willkomm, A. C. (2018). Goodwin College. *Five types of communication*. Pridobljeno 4. septembra 2022 iz <https://drexel.edu/graduatecollege/professional-development/blog/2018/July/Five-types-of-communication/>
177. Wu, F., Zhao, S., Yu, B., Chen, Y. M., Wang, W., Song, Z. G. & Zhang, Y. Z. (2020). A new coronavirus associated with human respiratory disease in China. *Nature*, 579(7798), 265-269.
178. Yerkes, M. A., André, S., Beckers, D. G., Besamusca, J., Kruijen, P. M., Remery, C. & Geurts, S. (2020). Center for Open Science. *Intelligent lockdown, intelligent effects? The impact of the Dutch COVID-19 'intelligent lockdown' on gendered work in family dynamics among parents*. Pridobljeno 16. januarja 2023 iz <https://ideas.repec.org/p/osf/socarx/uq2pf.html>
179. Zofi, Y. (2021). *A manager's guide to virtual teams* (1. izd.). AMACOM.
180. Zupan, N. (2009). Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov*. (str. 413–417). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni, sem Gašper Potočnik, študent magistrskega študija Poslovanje in organizacija na Ekonomski fakulteti, Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela vas vljudno vabim k izpolnjevanju ankete za namen raziskovanja vpliva različnih motenj na delovno zavzetost in uspešnost zaposlenih v okviru dela od doma v obdobju pandemije COVID-19. Anketa traja približno 5 minut in je anonimna.

Q1 – 1/11: Ali ste bili v času pandemije Covid-19 zaposleni in ste v tem času zamenjali delo na lokaciji za delo od doma?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Q2 – 2/11: Spol

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

Q3 – 3/11: Prosim, vpišite svojo starost v letih:

Q4 – 4/11: Izobrazba (najvišja stopnja)

- ☐ Osnovna šola
- ☐ Srednja šola
- ☐ Dodiplomski študij (diploma)
- ☐ Podiplomski študij (magisterij, specializacija, doktorat)

Q5 – 5/11: Percepcija delovne zavzetosti: V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami?

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 – Niti se ne strinjam/niti se strinjam	4 – Strinjam se	5 – Popolnoma se strinjam
Pri delu od doma sem poln delovnega zagona.	☐	☐	☐	☐	☐
Delovni dan, ko delam od doma, mi hitro mine	☐	☐	☐	☐	☐
Moje delo me navdihuje, v njem vidim smisel in	☐	☐	☐	☐	☐

namen.					
Ko delam, pozabim na vse ostalo.	☐	☐	☐	☐	☐
Nemoteno lahko delam daljše časovno obdobje.	☐	☐	☐	☐	☐
Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.	☐	☐	☐	☐	☐
Delovne naloge opravljam enako zavzeto, ne glede na to ali sem na lokaciji podjetja ali delam od doma.	☐	☐	☐	☐	☐

Q6 – 6/11: Katera trditev za vas najbolj drži (delo med Covidom-19)?

- ☐ Nisem imel(a) izbire in sem moral(a) v celoti delati od doma.
- ☐ Nisem imel(a) izbire in sem moral(a) nekaj dni v tednu delati od doma, druge dni na lokaciji podjetja.
- ☐ Imel(a) sem možnost izbire in sem izbral(a) v celoti delo od doma.
- ☐ Imel(a) sem možnost izbire in sem izbral(a) občasno delo od doma (več kot 3 dni na teden).
- ☐ Imel(a) sem možnost izbire in sem izbral(a) občasno delo od doma (1 ali 2 dneva na teden).
- ☐ Imel(a) sem možnost izbire in sem izbral(a) delo od doma po potrebi.

Q7 – 7/11: Percepcija delovne uspešnosti: V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami?

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 – Niti se ne strinjam/niti se strinjam	4 – Strinjam se	5 – Popolnoma se strinjam
Pri delu od doma imam dostop do	☐	☐	☐	☐	☐

nadrejenega in vso podporo, ki jo potrebujem.					
Kljub delu od doma imam jasna navodila in smernice za delo ter navodilom uspešno sledim.	○	○	○	○	○
Novice v zvezi s pandemijo covid-19 ne vplivajo na mojo produktivnost pri delu od doma.	○	○	○	○	○
V domačem okolju imam več motečih dejavnikov kot v običajnem delovnem okolju.	○	○	○	○	○
Kljub delu od doma lahko komuniciram s sodelavci (ekipo) in tako pridobim ustrezne informacije/ pomoč – sodelovanje ni okrnjeno.	○	○	○	○	○
Pri delu od doma sem enako uspešen, kot če delam v pisarni.	○	○	○	○	○
Pri delu brez nadzora se počutim samozavestno.	○	○	○	○	○
Pri delu od doma sem enako motiviran kot pri delu v pisarni.	○	○	○	○	○
O sebi menim, da sem samodiscipliniran.	○	○	○	○	○
Pri delu od doma opravi vse zastavljene cilje oz. naloge.	○	○	○	○	○

Pri delu od doma mi uspe organizirati delo, tako da pravočasno končam z delom.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri delu od doma sem samodiscipliniran in uspeh postaviti prioritete.	☐	☐	☐	☐	☐
Ko opravi naloge, se samoiniciativno lotim novih.	☐	☐	☐	☐	☐
Kljub delu od doma aktivno sodelujem v sestankih in posvetih.	☐	☐	☐	☐	☐
Ko pride do nepredvidljivih situacij (moteči dejavniki iz okolja, oteženo delo), prilagodim delovne cilje.	☐	☐	☐	☐	☐

Q8 – 8/11: Domače delovno okolje oz. pogoji: V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami?

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 – Niti se ne strinjam/niti se strinjam	4 – Strinjam se	5 – Popolnoma se strinjam
Osvetlitev delovnega prostora je povsem ustrezna.	☐	☐	☐	☐	☐
Velikost delovnega prostora je povsem ustrezna.	☐	☐	☐	☐	☐
Temperatura delovnega prostora je povsem	☐	☐	☐	☐	☐

ustrezna.					
Delovni prostor je ločen od ostalih bivalnih in drugonamenskih prostorov.	☐	☐	☐	☐	☐
Delovni prostor imam samo zase in mi ga ni treba deliti z drugimi člani gospodinjstva.	☐	☐	☐	☐	☐
Hrup in drugi vplivi zaradi bivalnih ali delovnih procesov ostalih članov gospodinjstva me pri delu ne motita.	☐	☐	☐	☐	☐
Delovanje interneta je v času dela od doma povsem ustrezno.	☐	☐	☐	☐	☐
Oprema, s katero razpolagam in ki jo potrebujem za delo, je povsem ustrezna.	☐	☐	☐	☐	☐
V prostoru, kjer delam, ni dodatne nepotrebne opreme (športnih rekvizitov, okrasja, televizije ...).	☐	☐	☐	☐	☐

Q9 – 9/11: Motnje, ki jih pri delu od doma zaznavate v hujši obliki kot pri delu v pisarni (obkroži)

Možnih je več odgovorov.

- ☐ Povečana količina e-mailov
- ☐ Povečana količina sporočil in komunikacije
- ☐ Naključni službeni klici (MSTeams, Zoom, telefon)
- ☐ Izredne nujne zadolžitve tekom delovnika (prioritetne naloge)
- ☐ Slabo delovanje interneta
- ☐ Slabša oprema ali okvare (računalnik, hardware oprema, software oprema)
- ☐ Neugoden delovni prostor (temperatura, svetlost, velikost prostora)
- ☐ Prisotnost drugih oseb (partnerji, otroci, starši, sostanovalci ...)
- ☐ Druge motnje iz okolja (dostave pošte, hrane, vzdrževalna dela, sosedska pomoč)
- ☐ Prehranjevanje in priprava obrokov
- ☐ Hrup iz okolice (promet, otroška igrišča ...)
- ☐ Osebna sporočila (klici, SMS-i, socialna omrežja)

Q10 – 10/11: Motnje, ki jih zaznavam (in me zmotijo pri delu), so pretežno:

- ☐ Kratkotrajne: trajajo manj ali enako 5 min, nato se vrnem k delovnim opravilom.
- ☐ Dolgotrajne: trajajo neprekinjeno oz. več kot 5 min.
- ☐ Obeh vrst.

Q11 – 11/11: Kolikokrat na delovni dan doživim motnjo, povezano z delom od doma (ki je v pisarni ni bilo):

- ☐ Nikoli
- ☐ 1–3-krat
- ☐ 4–5-krat
- ☐ 5–10-krat
- ☐ Več kot 10-krat

Priloga 2: Vprašalnik intervjuja

1. Kako bi po vašem mnenju izgledal idealen delovni prostor za delo od doma v smislu fizične urejenosti prostora?
2. Če primerjate delo od doma z delom v pisarni na lokaciji podjetja, kaj je tisto, kar bi izpostavili kot največjo prednost in vas motivira pri delu od doma?
3. V primeru, da niste imeli izbire (delo od doma/delo na lokaciji podjetja), ali ste zaradi nemoči sprejetja odločitve občutili demotiviranost za delo? Pojasnite, zakaj da oz. ne.
4. Če primerjate delovni dan, ko doživite več motenj tekom delovnega procesa z delovnim dnem, ko doživite manj motenj tekom delovnega procesa, ali menite, da ste bili v primeru več motenj manj produktivni in opravili manj delovnih obveznosti? Obrazložite, zakaj da oz. ne.
5. Opišite primer kratkotrajne motnje dela (≤ 5 min), ki se vam pogosto zgodi, ko delate od doma.
6. Opišite primer dolgotrajne motnje dela (> 5 min), ki se vam pogosto zgodi, ko delate od doma.
7. Prekinitve dela so različnega izvora, če primerjate delo od doma z delom na lokaciji podjetja. Izpostavite, katera prekinitev dela se vam v enem in drugem načinu dela zdi najbolj moteča?
8. Kako ste motnje odpravljali oz. uspešno ali manj uspešno menedžirali?

Priloga 3: Transkripcija opravljenih intervjujev

Oseba A:

- 1. Kako bi po vašem mnenju izgledal idealen delovni prostor za delo od doma v smislu fizične urejenosti prostora?**

Manjši, svetel prostor, prezračevan in ustrezno ogrevan, ki je namenjen izključno delu od doma in ne vsebuje drugih predmetov/opreme, ki niso povezani z delovnim mestom. Usmerjenost prostora/okna mi ni pomembna oz. če bi živel v mestu, bi želela, da je usmerjen stran od prometnih cest ali sprehajalnih poti.

- 2. Če primerjate delo od doma z delom v pisarni na lokaciji podjetja, kaj je tisto, kar bi izpostavili kot največjo prednost in vas motivira pri delu od doma?**

To, da ne izgubljam časa in včasih tudi živcev z vožnjo na delo in domov. Na ta način lahko tudi bolje izkoristim popoldne. Dela od doma se poslužujem tudi takrat, ko delo od mene zahteva večjo zbranost in vem, da mi bo določeno delo vzelo več ur ali tudi cel dan, na primer pregledi dokumentov, takrat sem raje od doma, ker imam doma manj distrakcij.

- 3. V primeru, da niste imeli izbire (delo od doma/delo na lokaciji podjetja), ali ste zaradi nemoči sprejetja odločitve občutili demotiviranost za delo? Pojasnite, zakaj da oz. ne.**

Imela sem možnost izbire.

- 4. Če primerjate delovni dan, ko doživite več motenj tekom delovnega procesa, z delovnim dnem, ko doživite manj motenj tekom delovnega procesa, ali menite, da ste bili v primeru več motenj manj produktivni in opravili manj delovnih obveznosti? Obrazložite, zakaj da oz. ne.**

Da, ker me motnje vržejo iz delovnega procesa in izgubim fokus, hkrati pa mi vzamejo čas.

- 5. Opišite primer kratkotrajne motnje dela (≤ 5 min), ki se vam pogosto zgodi, ko delate od doma.**

Stranišče, sprehod do kuhinje in nazaj (voda, prigrizki). To bi izpostavila kot najpogostejše kratkotrajne motnje, ki se mi dogajajo.

- 6. Opišite primer dolgotrajne motnje dela (> 5 min), ki se vam pogosto zgodi, ko delate od doma.**

Priprava zajtrka in malice, občasno pranje in obešanje perila, osebni telefon – dopisovanje in prisotnost na družbenih omrežjih.

- 7. Prekinitve dela so različnega izvora, če primerjate delo od doma z delom na lokaciji podjetja. Izpostavite, katera prekinitev dela se vam v enem in drugem načinu dela zdi najbolj moteča?**

Doma: Čas za pripravo obrokov in osebni telefon.

Na lokaciji: Pogovori s sodelavci, ki so marsikdaj mlatenje prazne slame.

8. Kako ste motnje odpravljali oz. uspešno ali manj uspešno menedžirali?

Doma: Osebni telefon pustim v drugem prostoru oziroma tako, da ga nimam na doseg roke.

Na lokaciji: Poslušam sodelavce določen čas, potem pa se opravičim, da imam delo in grem naprej delat.

Na splošno bi ocenila, da opisan način menedžiranja motenj pri meni deluje.

Oseba B:

1. Kako bi po vašem mnenju izgledal idealen delovni prostor za delo od doma v smislu fizične urejenosti prostora?

Prostor svetel, z oknom, miza velikosti vsaj 1,5 m², brez drugih elementov v prostoru, edino mogoče kakšen telovadni pripomoček, ki ga lahko na hitro uporabimo za kratko pavzo med delom. V Prostoru ni prisotnih drugih oseb oz. družinskih članov. Prostor mora biti seveda tudi ustrezno klimatiziran.

2. Če primerjate delo od doma z delom v pisarni na lokaciji podjetja, kaj je tisto, kar bi izpostavili kot največjo prednost in vas motivira pri delu od doma?

Prilagajanje privatnih in službenih obveznosti – tu je dopuščena določena svoboda, tako da če si dobro organiziran in ni pretirano nekih dolgotrajnih motenj, je zmožnost fokusa velika, lahko tekom dneva realiziraš precej več, tako privatnih kot službenih zadev. Prednost je tudi prihranek na času v smislu prevoza na lokacijo in gre ta čas že v delo, tako da si prej prost.

3. V primeru, da niste imeli izbire (delo od doma/delo na lokaciji podjetja), ali ste zaradi nemoči sprejetja odločitve občutili demotiviranost za delo? Pojasnite, zakaj da oz. ne.

V začetku covid-19 nisem imela možnosti izbire in se je bilo kar zahtevno navaditi na delo od doma, ker dela prej nisem nikoli opravljala od doma. Ob začetku pandemije covid-19 ni bilo najboljše informiranosti in komunikacije med sodelavci, ker pa sem opravljala organiziranje operativnega dela, je bilo na daljavo še toliko bolj zahtevno, tako da so telefoni kar konkretno zvonili, da smo se uspeli vse dogovoriti in je bilo v določenih momentih težje delati od doma, kot da bi bili vsi skupaj na lokaciji. Nismo obupali in smo delali naprej motivirani in s časom, v rokuakega meseca, smo se prilagodili, priučili ter navadili tudi na vsa razpoložljiva virtualna orodja in je delo veliko bolj steklo.

4. Če primerjate delovni dan, ko doživite več motenj tekom delovnega procesa, z delovnim dnem, ko doživite manj motenj tekom delovnega procesa, ali menite, da ste bili v primeru več motenj manj produktivni in opravili manj delovnih obveznosti? Obrazložite, zakaj da oz. ne.

Da. Več motenj pomeni več distrakcije in motnjo fokusa. Se mi pa zdi, da ko je motnja krajša in če jih ni veliko, ni tako moteče.

5. Opišite primer kratkotrajne motnje dela (≤ 5 min), ki se vam pogosto zgodi, ko delate od doma.

V mojem primeru bi praktično večino dostav opredelila kot kratkotrajno motnjo dela – dostavljalci hrane, izdelkov ipd., pismonoša. Privat sporočila na družabnih omrežjih.

6. Opišite primer dolgotrajne motnje dela (> 5 min), ki se vam pogosto zgodi, ko delate od doma.

Pogostih dolgotrajnih motenj pri delu od doma ne občutim. Bolj občasne dolgotrajne motnje dela pa kot na primer obisk sosedu, ki tudi dela od doma, občasno mogoče tudi obisk kakega domačega mojstra.

7. Prekinitve dela so različnega izvora, če primerjate delo od doma z delom na lokaciji podjetja. Izpostavite, katera prekinitev dela se vam v enem in drugem načinu dela zdi najbolj moteča?

Delo od doma: Domači Mojstri za kakšna popravila/montaže/obnove pohištva, ko delo traja celoten dan ali celo več dni skupaj.

Delo na lokaciji: Debate brez jasnega cilja in namena v odprti pisarni (angl. open space office).

8. Kako ste motnje odpravljali oz. uspešno ali manj uspešno menedžirali?

Prilagajanje delovnih ur privat obveznostim in obratno, preplaniranje dokumentacijskega dela, kjer nisem bila vezana na druge sodelavce, na delo od doma v večernih urah in na primer ob deževnih vikendih ter nato prilagoditev delovnika med tednom.

Oseba C:

1. Kako bi po vašem mnenju izgledal idealen delovni prostor za delo od doma v smislu fizične urejenosti prostora?

Ločena soba, primerno ergonomsko in udobno urejena – ne bi se branila stojne mize in ergonomskega sedišča, ki ne povroča dodatnih bolečin v hrbtenici, vratu itd. Ustrezno svetla, topla ter zvočno izolirana soba z nekim elementom za sprostitev na primer okno z razgledom v naravo. Ustrezno zmogljiva informacijsko komunikacijska tehnološka oprema in dobra internetna povezava ter zmogljiv oddaljen dostop (v smislu softwar-a).

2. Če primerjate delo od doma z delom v pisarni na lokaciji podjetja, kaj je tisto, kar bi izpostavili kot največjo prednost in vas motivira pri delu od doma?

Jaz občutim manj motenj pri delu od doma, bolj prosta razporeditev dela čez dan oziroma možna časovna prilagodljivost dela privatnim obveznostim, delo v copatah in trenirki, ne da se nikoli nič ne uredim, ampak občutno manj, kot pa ko grem na lokacijo podjetja.

- 3. V primeru, da niste imeli izbire (delo od doma/delo na lokaciji podjetja), ali ste zaradi nemoči sprejetja odločitve občutili demotiviranost za delo? Pojasnite, zakaj da oz. ne.**

Delo od doma je bilo odrejeno, ni bila izbira. Ta dejavnik izbire pri meni ne vpliva na motiviranost za delo, se hitro prilagodim. Na motiviranost za delo predvsem vplivajo pogoji za delo in raznolikost letega, vzdušje v timu in seveda plačilo. Mogoče bi izpostavila le pomanjkanje socialne interakcije, kar je lahko do določene mere demotivacijsko oziroma boljši izraz, manj zanimivo – se manj dogaja.

- 4. Če primerjate delovni dan, ko doživite več motenj tekom delovnega procesa, z delovnim dnevom, ko doživite manj motenj tekom delovnega procesa, ali menite, da ste bili v primeru več motenj manj produktivni in opravili manj delovnih obveznosti? Obrazložite, zakaj da oz. ne.**

Da in ne. Da, ker pomeni, da sem zaradi nenadnih prekinitev sredi dela manj učinkovita, zato se je potrebno po koncu motnje vedno znova in ponovno vračati na še ne opravljeno delo, kar je lahko neprijetno in tudi utrujajoče, zlasti če so motnje pogoste. Ne pa zato, ker je potrebno obveznosti opraviti ne glede na količino motečih dejavnikov. Pomeni pa to, da je delovni dan zato daljši.

- 5. Opišite primer kratkotrajne motnje dela (≤ 5 min), ki se vam pogosto zgodi, ko delate od doma.**

Telefonski klic, počasnejše odpiranje datotek zaradi oddaljenega dostopa preko interneta, pogovor z družinskimi člani, ki želijo izvedeti informacije v zvezi s kosilom.

- 6. Opišite primer dolgotrajne motnje dela (> 5 min), ki se vam pogosto zgodi, ko delate od doma.**

Na začetku pandemije covid-19, je bilo potrebno urediti osnovne zadeve, vezane na računalnik: nalaganje aplikacij in urejanje dostopov, posodobitve programov, v glavnem motnje, povezane z delovanjem računalnika in povezav. Pogosto se mi zgodi, da me zmoti razmetano stanovanje in se lotim pospravljanja, kje je kakšna pasja dlaka, ki jo drugače, če nisi stalno doma, sploh ne opaziš.

- 7. Prekinitve dela so različnega izvora, če primerjate delo od doma z delom na lokaciji podjetja. Izpostavite, katera prekinitev dela se vam v enem in drugem načinu dela zdi najbolj moteča?**

Prekinitve dela na lokaciji: Prihod sodelavca v delovni prostor in govorjenje o temi, ki ni predmet mojega trenutnega dela.

Prekinitve dela pri delu od doma: Pogovor z družinskimi člani. Oddaljeni dostop – počasnejše odpiranje map in datotek.

- 8. Kako ste motnje odpravljali oz. uspešno ali manj uspešno menedžirali?**

Na lokaciji smo se dogovorili, da se delo prekinja zgolj zaradi bolj pomembnih in neodložljivih stvari.

Pri delu od doma sem na vratih v delovni prostor označila, naj me družinski člani ne motijo. Kar zadeva delovanje oddaljenega dostopa, smo sodelavci obveščali vodjo, vendar ni bilo veliko drugače in so nam razložili, da tako pač je na daljavo.

Oseba D:

- 1. Kako bi po vašem mnenju izgledal idealen delovni prostor za delo od doma v smislu fizične urejenosti prostora?**

Ločen prostor od ostalih (na primer kabinet ali namenska domača pisarna), kjer je zagotovljen umik od ostalih članov gospodinjstva. Velika pisalna miza, možnost prilagoditve v stojno pisalno mizo (angl. standing desk), dva monitorja.

- 2. Če primerjate delo od doma z delom v pisarni na lokaciji podjetja, kaj je tisto, kar bi izpostavili kot največjo prednost in vas motivira, pri delu od doma?**

Zame najboljša in največja prednost zagotovo, da ne izgubim časa s prevozom, kar pri moji relaciji pomeni od 1 do 1,5 ure na dan

- 3. V primeru, da niste imeli izbire (delo od doma/delo na lokaciji podjetja), ali ste zaradi nemoči sprejetja odločitve občutili demotiviranost za delo? Pojasnite, zakaj da oz. ne.**

Sem imel omogočeno delo doma in do neke mere možnost soodločanja, tako da s tega vidika ni bilo dodatnega stresa, nelagodja ali demotiviranosti za delo.

- 4. Če primerjate delovni dan, ko doživite več motenj tekom delovnega procesa, z delovnim dnevom, ko doživite manj motenj tekom delovnega procesa, ali menite, da ste bili v primeru več motenj manj produktivni in opravili manj delovnih obveznosti? Obrazložite, zakaj da oz. ne.**

Da. Če je tekom izvedbe službenih delovnih obveznosti manj motenj, lahko neprekinjevo izvedem določeno aktivnost, kar se mi zdi normalno. Seveda si v primeru, ko določena aktivnost traja daljši čas (nekaj ur), vmes vzamem kako pavzo, da zaužijem kak prigrizek, pijačo in se malo raztegnem, vendar to je po mojem mnenju dobrodošlo in ne smatram tega kot motnjo. V primeru dejanskih motenj pa z delom nehote prekinjam in izgubljam čas za ponovno vzpostavitev predhodnega stanja oz. ponovno koncentracijo na delovno aktivnost, ki jo izvajam.

- 5. Opišite primer kratkotrajne motnje dela (≤ 5 min), ki se vam pogosto zgodi, ko delate od doma.**

Najpogosteje mi delo prekine obisk poštarja.

- 6. Opišite primer dolgotrajne motnje dela (> 5 min), ki se vam pogosto zgodi, ko delate od doma.**

Velikokrat so bili poleg mene doma tudi žena in dva majhna otroka, ki potrebujeta veliko pozornosti.

7. Prekinitve dela so različnega izvora, če primerjate delo od doma z delom na lokaciji podjetja. Izpostavite, katera prekinitev dela se vam v enem in drugem načinu dela zdi najbolj moteča?

V načinu dela na lokaciji se mi zdi najbolj moteče, ko se sodelavci neuvidevno zabavajo v pisarni. Ne izpostavljam tega v smislu, da sem mnenja, da se v službi in na splošno med delom ne smemo sprostiti in tudi pozabavati, vendar je potrebno biti obziren glede na okoliščine. Zabavljaštvo v pisarni me moti, ker delamo na lokaciji podjetja v tako imenovanih odprtih pisarnah (angl. open space office). V načinu dela od doma so mi najbolj moteči otroci, ki so še premajhni, da bi razumeli pojem delo od doma in se jim tega ne da dopovedati.

8. Kako ste motnje odpravljali oz. uspešno ali manj uspešno menedžirali?

Kot omenjene motnje s sodelavci sem in jih še sedaj precej uspešno menedžiram s slušalkami za dušenje zunanjega hrupa (angl. noise cancelling). Motnje, povezane z majhnimi otroki po mojem mnenju ne moreš drugače menedžirati, kot da odstraniš otroke iz svojega delovnega okolja ali pa sebe, kar pomeni, da sem začel več delati v pisarni, ko so bili otroci iz takšnih ali drugačnih razlogov doma in ne v organiziranem varstvu.

Oseba E:

1. Kako bi po vašem mnenju izgledal idealen delovni prostor za delo od doma v smislu fizične urejenosti prostora?

Želel bi si usmeritev prostora na jugovzhodno stran, kjer osvetli prostor jutranje sonce, pogled na gore, gozd, morje, večje travnike ali znamenitosti in podobno, ker se mi zdi, da to zelo pomirja. Prostor mora biti svetel s stekelno površino več kot 2 m². Zame je pomembna tudi površina ter barva pohištva, in sicer furnir beljen hrast oziroma lesna struktura svetlejše barve, da se ne vidijo raze poškodb in prah, ki bi nas dekoncentriral. Preferiram ločen delovni prostor kot kabinet, velikosti vsaj 10 m². Kot zanimivost je meni osebno, v kolikor bi podjetje odobravalo delo od kjerkoli in bi ekonomsko to vzdržalo, zanimiva ideja o barki ali še bolj ekstremno, bivanje na turistični ladji; delaš, nato zabava in rekreacija, vsakih nekaj dni na drugem delu sveta in kombiniraš delo od kjerkoli s turizmom.

2. Če primerjate delo od doma z delom v pisarni na lokaciji podjetja, kaj je tisto, kar bi izpostavili kot največjo prednost in vas motivira, pri delu od doma?

Možnost lastne razporeditve delovnika. Prilagodiš urnik in greš po opravkih, na rekreacijo ali v trgovino, po osebnih izkušnjah se uspeš organizirati tako, da odidem recimo po opravkih ob 12h, ko ne dežuje in je manj gužve in nato ko se vrnem, oddelam še preostanek delavnika.

3. V primeru, da niste imeli izbire (delo od doma/delo na lokaciji podjetja), ali ste zaradi nemoči sprejetja odločitve občutili demotiviranost za delo? Pojasnite, zakaj da oz. ne.

Imel sem izbiro na papirju, v praksi pa se kaže, da je vsak zahtevek za delo od doma muka (drobni tisk: uskladi se z vodjem). Ni poštene odprte komunikacije med vsemi zaposlenimi, tako vodje iščejo svoje pravice, delavci pa svoje. Sam sem občutil trenutke

demotiviranosti, da. Po mojem mnenju je potrebno ozvesti/izobraziti vodje ali pa menjava vodij povsod, ki novih, modernih načinov dela ne razumejo in jih ne znajo menedžirati in imenovati mlajše vodje, mlajših generacij, ki to razumejo.

- 4. Če primerjate delovni dan, ko doživite več motenj tekom delovnega procesa, z delovnim dnevom, ko doživite manj motenj tekom delovnega procesa, ali menite, da ste bili v primeru več motenj manj produktivni in opravili manj delovnih obveznosti? Obrazložite, zakaj da oz. ne.**

Sebe vidim, kot bi rekla večina, da sem po zaključku dneva zelo produktiven. Ko pa se vprašam, kaj si učinkovito resnično delal in naredil, pa je rezultat marsikdaj vprašljiv. Motnje, ja, se strinjam s tem, da več je motenj, manj je produktivnosti in opravljenih manj delovnih obveznosti. Tipičen primer s prakse, ki se mi dogaja, je, ko nadrejeni, vodja projekta, pride v pisarno ali direktno kliče po MS Teamsu, ko sem od doma, ker gre za neko urgenco/pač nekaj nujnega in moram odreagirati, drugače te ima za nekolegialnega in nepripravljenega pomagati, čeprav zmoti moj proces dela. Če naredim vse, kar vmes prileti urgentno, so srečni, ker sem ustregel vsem, po mojem mnenju pa sem bil gledano širše precej neučinkovit in neproduktiven pri svojem planiranem delu in mi praviloma ostanejo zadeve za kasneje in moram predstavljati roke in potem imam sam težave zagovarjati svoje delo itd.

- 5. Opišite primer kratkotrajne motnje dela (≤ 5 min), ki se vam pogosto zgodi, ko delate od doma.**

Otroci do 5 let, ki ostanejo doma v primeru bolezni. Nenaden jok otroka. V večini bi kratkotrajne motnje pripisal otrokom, če so doma, ko delam od doma. Ko ni otrok pa bi na prvo mesto dal privatne klice, vendar jih pogosto ignoriram s funkcijo »mute« in pokličem nazaj, ko zaključim s trenutnim odprtim delom.

- 6. Opišite primer dolgotrajne motnje dela (> 5 min), ki se vam pogosto zgodi, ko delate od doma.**

Primer sem v bistvu opisal že v okviru odgovora pri vprašanju 4. Še en od primerov dolgotrajne motnje bi bil, ko je doma žena in mi naroči, da moram za kosilo po stvari v trgovino, ker kaj manjka, glede na recept/jed, ki si jo je zamislila.

- 7. Prekinitev dela so različnega izvora, če primerjate delo od doma z delom na lokaciji podjetja. Izpostavite, katera prekinitev dela se vam v enem in drugem načinu dela zdi najbolj moteča?**

Delo od doma: Nujen klic ali sestanek, istočasno pa klic/jok otroka, ki je doma zaradi razloga bolezen/zaprta vrtca v času zaprtja države in nekaj potrebuje/želi. Čakam, da dopolnijo vsaj 5 let, da mu lahko obrazložim, da delaš od doma in da ni čas za igro.

Delo na lokaciji podjetja: Imam nujno aktivnost, ki mora biti zaključena takoj, istočasno imam privatno obveznost, vezano na kako od državnih ustanov, kjer je omejen dostop/delovni čas zaradi zaprtij povezanih s covid-19. Tak primer bi v načinu dela od doma precej lažje menedžiral, ker mi doma šef ne gleda stalno pod prste in imam več svobode v organizaciji delovnega procesa.

8. Kako ste motnje odpravljali oz. uspešno ali manj uspešno menedžirali?

Delo od doma se mi ni zdelo težava. Ko se pojavi motnja pri delu, malo manevriram in delo zaključim kasneje. Nekako poskusim najti ustrezno menedžiranje privatnega in poslovnega.

Oseba F:

1. Kako bi po vašem mnenju izgledal idealen delovni prostor za delo od doma v smislu fizične urejenosti prostora?

Ločena soba kot pisarna, obvezno ločen prostor od drugih bivanjskih prostorov, da obstaja kot neka psihološka meja med službenim in zasebnim prostorom in časom. Preferiram veliko svetlobe, pisarniška miza, ločen monitor in tipkovnica.

2. Če primerjate delo od doma z delom v pisarni na lokaciji podjetja, kaj je tisto, kar bi izpostavili kot največjo prednost in vas motivira pri delu od doma?

Ni izgube časa na cesti, jaz osebno se vozim precej daleč in mi prihranek na vožnji pomeni prihranek na času dnevno približno 2 uri. Pri določenem delu v načinu od doma ni zunanjih dejavnikov, ki motijo koncentracijo.

3. V primeru, da niste imeli izbire (delo od doma/delo na lokaciji podjetja), ali ste zaradi nemoči sprejetja odločitve občutili demotiviranost za delo? Pojasnite, zakaj da oz. ne.

Mi je bila ponujena izbira za delo od doma. Razen v tistih prvih dneh razglasa pandemije so nas pisarniške delavce za nekaj tednov poslali domov, nato pa smo se začeli postopoma vračati oz. kakor je kdo želel, po pravilih, ki jih je v tem vmesnem času spisalo podjetje.

4. Če primerjate delovni dan, ko doživite več motenj tekom delovnega procesa, z delovnim dnevom, ko doživite manj motenj tekom delovnega procesa, ali menite, da ste bili v primeru več motenj manj produktivni in opravili manj delovnih obveznosti? Obrazložite, zakaj da oz. ne.

Ovisno od narave dela. V primeru operativnega dela si predstavljam motnje in jih tudi doživljam kot del vsakdanjika (bolj v smislu nepredvidenih situacij, neplaniranega dela, ki se pojavi iznenada kot urgentno). Drug primer je na primer priprava dokumentacije, kjer po mojem mnenju, vsaka motnja vpliva na izvajani delovni proces in tudi sam tako zaznavam.

5. Opišite primer kratkotrajne motnje dela (≤ 5 min), ki se vam pogosto zgodi, ko delate od doma.

Prisotnost hladilnika v vidnem polju je lahko problematična, kar pomeni večkratne sprehode med delovno mizo in hladilnikom, drugi primer je na primer dostava pošte.

6. Opišite primer dolgotrajne motnje dela (>5 min), ki se vam pogosto zgodi, ko delate od doma.

Lastna priprava obroka – malice oziroma kosila.

7. Prekinitve dela so različnega izvora, če primerjate delo od doma z delom na lokaciji podjetja. Izpostavite, katera prekinitev dela se vam v enem in drugem načinu dela zdi najbolj moteča?

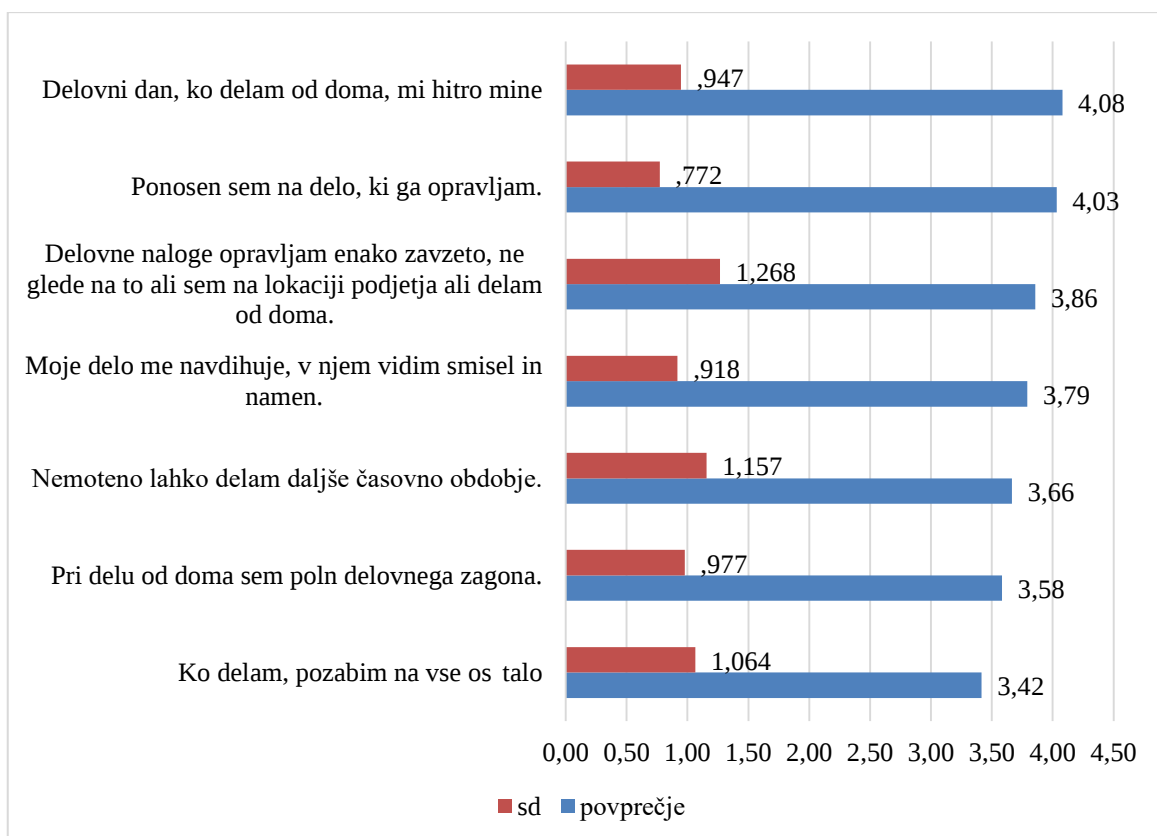
Delo od doma: Priprava kosila oz. skrb za prehrano, sploh v primeru dela od doma za daljše obdobje, ker ne želim velikokrat naročati hrane zunaj. V primeru dneva ali dveh dela od doma se da preživeti tudi s hitro pripravljenimi hladnimi jedmi. Kolikor se le da, praktikiram pripravo večjih količin posameznih jedi in jih zamrznem v skrinji, nato za malico le odtajam in pogrejem.

Delo na lokaciji: Prisotnost velikega števila oseb, ker delam v velikem podjetju in sodelujem z mnogimi, zato tudi pogosto zaznavam motnje ob srečevanju s sodelavci, ki se zelo radi družijo in govorijo, ekstrovertirane osebnosti lahko rečem, kar preusmeri pozornost in se izgubi rdeča nit dela, ki sem ga imel tisti trenutek na mizi.

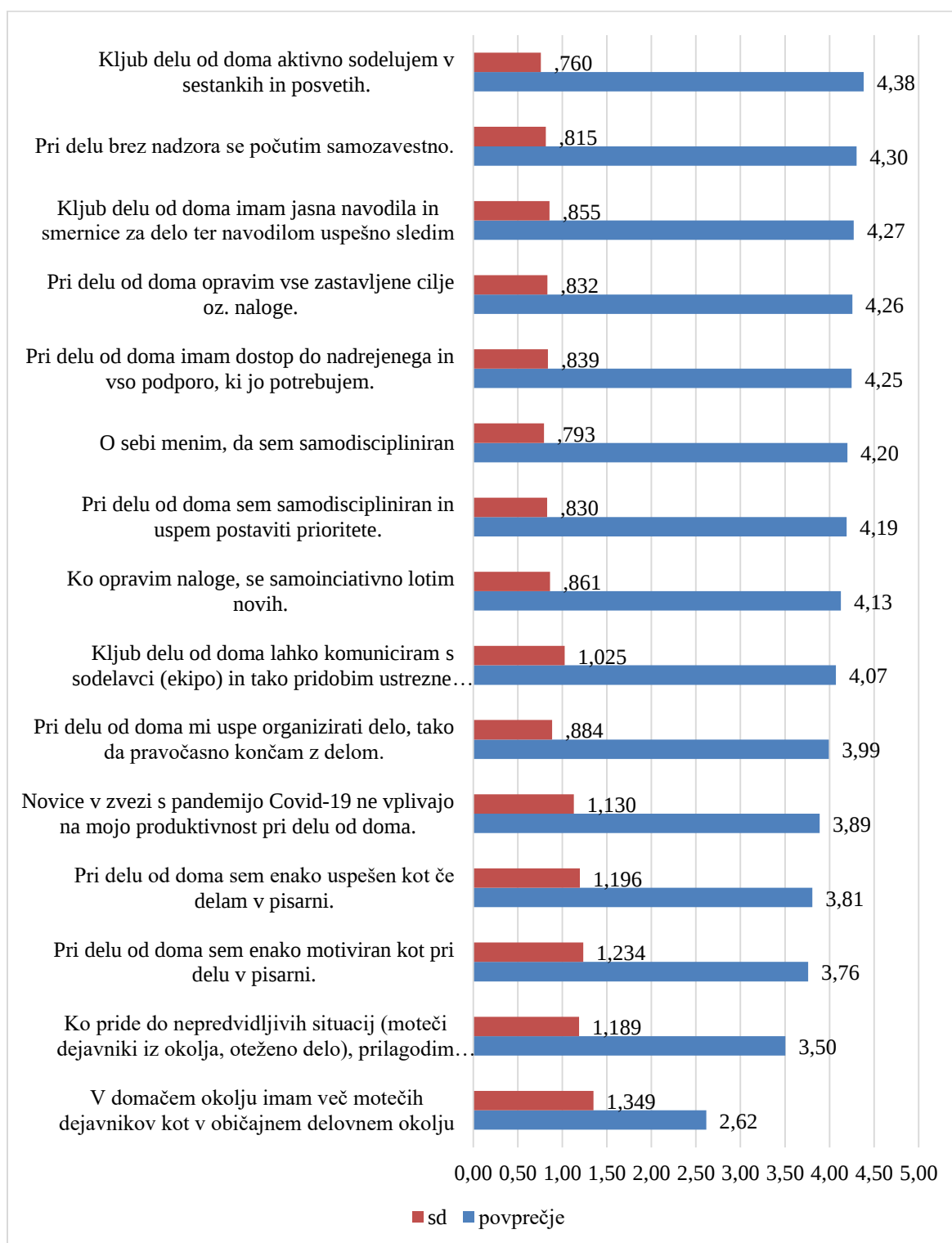
8. Kako ste motnje odpravljali oz. uspešno ali manj uspešno menedžirali?

Najboljša metoda za odpravljanje motečih dejavnikov pri delu od doma in pri prisotnosti na lokaciji je kombinacija dela od doma in dela na lokaciji ter organizacija dela v smeri, da se izkoristijo prednosti obeh načinov dela oziroma slabosti ne pridejo toliko do izraza.

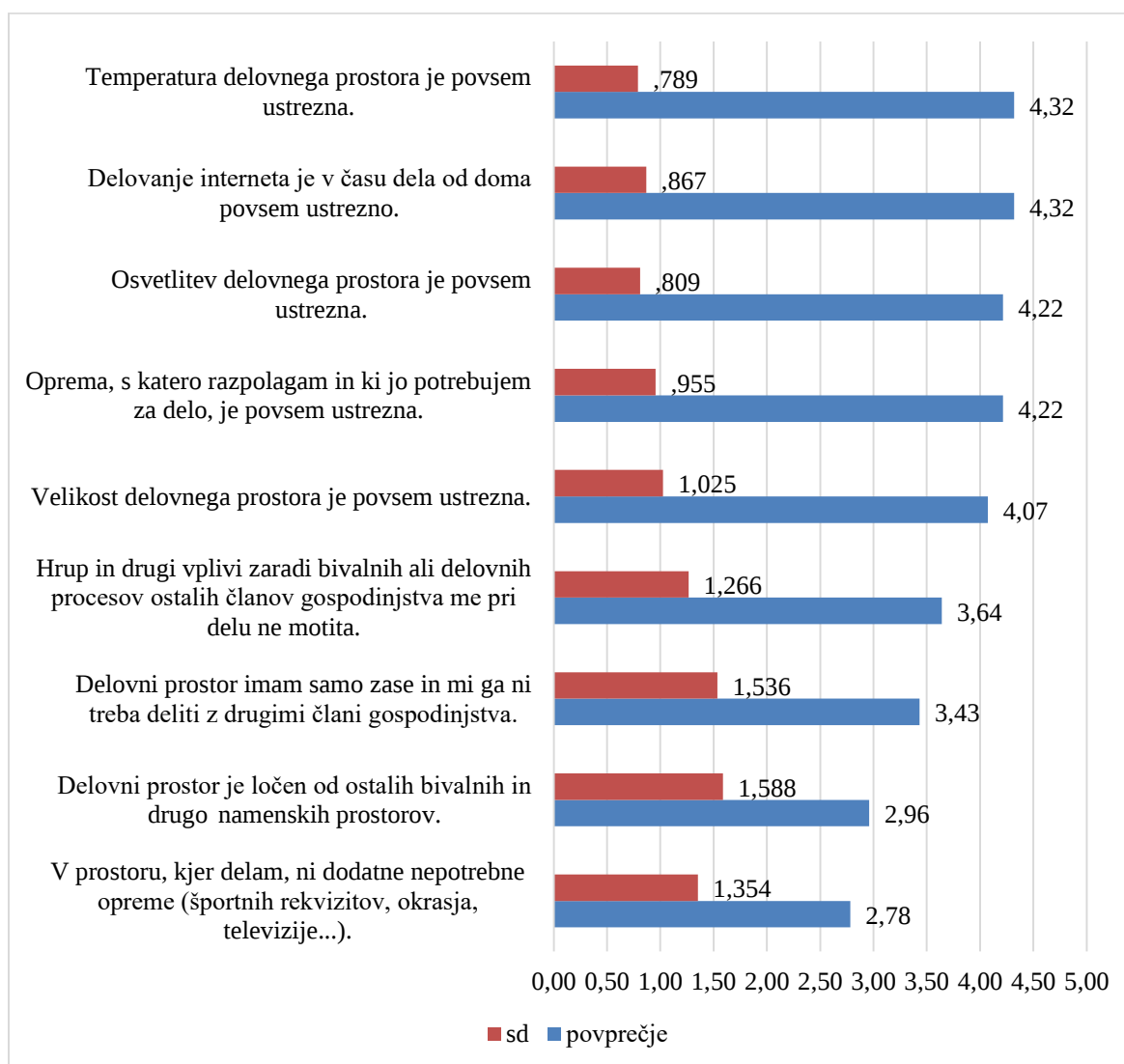
Priloga 4: Opisne statistike za številske spremenljivke - Delovna zavzetost



Priloga 5: Opisne statistike za številske spremenljivke – Delovna uspešnost



Priloga 6: Opisne statistike za številske spremenljivke – Pogoji za delo od doma



Priloga 7: Predpostavke in testi za pripravo odgovora na RV1

Normalna porazdelitev po skupinah

Shapiro-Wilk test normalnosti		
	W	p-vrednost
Kratkotrajne motnje	0,96403	0,0354
Dolgotrajne motnje	0,89418	0,1113
Oboje	0,97395	0,4919

Homogenost variance

Test homogenosti variance				
	Levenova statistika	df1	df2	p-vrednost
Delovna zavzetost	1,1983	2	122	0,3052

One-Way ANOVA

ANOVA						
		Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina kvadratov	F	p-vrednost
Delovna zavzetost glede na tip motenj	Med skupinami	8,96	2	4,478	9,843	0,000109
	Znotraj skupine	55,50	122	0,455		
	Skupaj	64,46	124			

Priloga 8: Predpostavke in testi za pripravo odgovora na RV3

Normalna porazdelitev po skupinah

Shapiro-Wilk test normalnosti		
	W	p-vrednost
Kratkotrajne motnje	0,93485	0,0696
Dolgotrajne motnje	0,93241	0,3664
Oboje	0,96412	0,2441

Homogenost variance

Test homogenosti variance				
	Levenova statistika	df1	df2	p-vrednost
Delovna uspešnost	1,4662	2	122	0,2348

One-Way ANOVA

ANOVA						
		Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina kvadratov	F	p-vrednost
Delovna uspešnost glede na tip motenj	Med skupinami	6,95	2	3,473	11,13	0,0000
	Znotraj skupine	38,05	122	0,312		
	Skupaj	45,00	124			

Priloga 9: Predpostavke in testi za pripravo odgovora na RV6

Normalna porazdelitev po skupinah

Shapiro-Wilk test normalnosti		
	W	p-vrednost
Motnje enakega tipa	0,92381	0,0814
Motnje različnega tipa	0,96412	0,2441

Enakost varianc

Levenov test enakosti varianc		
	F	p-vrednost
Delovna uspešnost	0,89826	0,6709

T-test za dva neodvisna vzorca

t-test (predpostavljena enakost varianc)						
	t	df	p-vrednost (obojestranska)	Razlika povprečij	95% interval zaupanja	
					Sp.mej	Zg.mej
Delovna uspešnost glede na motnje enakega/ različnega tipa	2,4649	70,067	0,01616	0,28644	0,05468	0,51821

Priloga 10: Predpostavke in testi za pripravo odgovora na RV7

Normalna porazdelitev po skupinah

Shapiro-Wilk test normalnosti		
	W	p-vrednost
Ne	0,91922	0,09574
Da	0,90638	0,05439