

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**HIBRIDNI NAČIN DELA IN NJEGOV VPLIV NA PRODUKTIVNOST
ZAPOSLENIH V IZBRANEM VELIKEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2023

AMBROŽ ROZMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Ambrož Rozman, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Hibridni način dela in njegov vpliv na produktivnost zaposlenih v izbranem velikem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Jožetom Sambtom in sosvetovalko doc. dr. Tanjo Istenič

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 DELO OD DOMA IN HIBRIDNO DELO	4
1.1 Opredelitev dela od doma.....	4
1.2 Vpliv epidemije covida-19 na produktivnost zaposlenih	5
1.3 Zakonske opredelitve.....	7
1.3.1 Pobude za ustrezno zakonsko ureditev dela na domu	8
1.4 Delovno okolje.....	10
1.5 Prednosti in slabosti dela od doma.....	11
1.5.1 Prednosti dela od doma z vidika zaposlenih	12
1.5.2 Prednosti dela od doma z vidika podjetij	13
1.5.3 Slabosti dela od doma z vidika zaposlenih	14
1.5.4 Slabosti dela od doma z vidika podjetij	15
1.6 Opredelitev hibridnega načina dela	16
1.7 Uvedba hibridnega načina dela v podjetjih	16
1.7.1 Prilagoditve podjetij za hibridni način dela	17
1.8 Vodenje hibridnih delovnih mest	18
1.8.1 Predlogi za uspešno e-vodenje	19
1.9 Primeri dobrih praks	20
2 HIBRIDNO DELO IN PRODUKTIVNOST	22
2.1 Opredelitev produktivnosti	22
2.2 Dejavniki produktivnosti.....	23
2.3 Merjenje produktivnosti.....	26
2.3.1 Načini merjenja produktivnosti	26
2.3.2 Težave pri merjenju produktivnosti.....	27
2.3.3 Vprašalniki za merjenje produktivnosti.....	28
2.4 Vpliv dela od doma na produktivnost	30
3 METODOLOGIJA IN PODATKI.....	32
3.1 Zasnova raziskave in metodologija	32
4 REZULTATI.....	33
4.1 Analiza in interpretacija intervjujev z vodilnimi v podjetju.....	33

4.1.1	Načini za preverjanje produktivnosti	34
4.1.2	Produktivnost zaposlenih med delom od doma v primerjavi z delom v pisarni	35
4.1.3	Naklonjenost hibridnemu načinu dela	35
4.1.4	Razlogi za ukinitve hibridnega načina dela v podjetju.....	36
4.1.5	Dodatne teme, ki so jih izpostavili vodilni	37
4.2	Analiza in interpretacija rezultatov ankete	37
4.2.1	Sociodemografske značilnosti anketirancev	37
4.2.2	Delovnik zaposlenih – primerjava dela od doma in v pisarni.....	39
4.2.3	Rezultati Vprašalnika o posameznikovi delovni uspešnosti.....	39
4.2.4	Primernost delovnega okolja	47
4.2.5	Naklonjenost različnim oblikam dela	50
5	DISKUSIJA	53
5.1	Interpretacija rezultatov	53
5.2	Omejitve raziskave	55
5.3	Priporočila za izbrano podjetje.....	55
SKLEP		57
LITERATURA IN VIRI		59
PRILOGE		65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Wilcoxonov preizkus predznačnih rangov – statistični podatki	46
Tabela 2: Wilcoxonov preizkus predznačnih rangov – statistični podatki	47
Tabela 3: Wilcoxonov preizkus predznačnih rangov – statistični podatki	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki individualne delovne uspešnosti.....	29
Slika 2: Sektor zaposlitve	38
Slika 3: Stopnja izobrazbe	38
Slika 4: Uspešnost opravljenih nalog (deleži posameznih odgovorov).....	40
Slika 5: Kontekstualna uspešnost (deleži posameznih odgovorov)	42
Slika 6: Kontraproduktivno delovno vedenje (deleži posameznih odgovorov).....	44
Slika 7: Primernost delovnega okolja (deleži posameznih odgovorov)	47

Slika 8: Prikaz povprečij odgovorov za primernost delovnega okolja	48
Slika 9: Naklonjenost različnim oblikam dela	51
Slika 10: Pomembnost omogočanja hibridnega načina dela	51
Slika 11: Prikaz povprečij odgovorov za naklonjenost različnim oblikam dela	52

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervjuji z vodilnimi v izbranem podjetju.....	1
Priloga 2: Prevod in oblikovanje anketnih vprašanj	11
Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene v izbranem podjetju.....	12
Priloga 4: Primerjava delovnika zaposlenih med delom od doma in delom v pisarni	17
Priloga 5: Test normalnosti spremenljivk – dimenzije uspešnosti	18
Priloga 6: Wilcoxonov preizkus predznačnih rangov – rangi	19
Priloga 7: Test normalnosti spremenljivk – primernost delovnega okolja	20
Priloga 8: Wilcoxonov preizkus predznačnih rangov – rangi	21

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EU – (angl. European Union); Evropska unija

IKT – informacijsko-komunikacijska tehnologija

RS – Republika Slovenija

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

ZDR-1 – Zakon o delovnih razmerjih

UVOD

Delo od doma razumemo kot obliko dela, kjer delovne naloge in aktivnosti opravljamo izven delovnega mesta, v večini na svojem domu (Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek & Vovko, 2020). Pri tem za izvajanje delovnih nalog uporabljamo splet in ostalo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IKT) (Bonacini, Gallo & Scicchitano, 2021). Ko govorimo o hibridnem delu, se navezujemo na enako opredelitev, le da pri hibridnem delu govorimo o kombinaciji klasičnega dela v pisarni in dela od doma (Cook, Mor & Santos, 2020). Poznamo dve obliki hibridnega dela, in sicer tako, kjer zaposleni nekaj dni na teden na delo prihajajo v pisarno, preostale dni pa delajo od doma in obliko, kjer ena skupina ljudi stalno dela v pisarni, druga pa stalno od doma (Iqbal, Khalid & Barykin, 2021).

Zaradi epidemije se je delo od doma in hibridno delo v veliko večino podjetij vpeljalo precej na hitro, brez kakršne koli priprave, ki je pomembna za uspešno izvajanje takšnega načina dela. To je povzročilo različne odzive zaposlenih in vodilnih (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Tudi znanost se je odzvala hitro in kaj kmalu je bilo delo od doma predmet številnih raziskav. Številni raziskovalci, kot so npr. Bloom, Xiao, Baker, Cook, Bao in drugi, so ugotavljali prednosti in slabosti, ki jih je delo od doma prineslo tako zaposlenim kot tudi podjetjem. Med najpogostejše omenjenimi prednostmi dela od doma lahko opazimo fleksibilnost delovnega časa (Xiao, Becerik-Gerber, Lucas & Roll, 2021), prihranek časa za vožnjo (Bolisani, Scarso, Ipsen, Kirchner & Hansen, 2020), boljše razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem, večjo produktivnost (Beño, 2021; Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015), večje zadovoljstvo in nižje stroške za podjetja (Xiao, Becerik-Gerber, Lucas & Roll, 2021). Med najpogostejše omenjenimi slabostmi pa zasledimo socialno izoliranost in pomanjkanje osebnih stikov (Wolor, Nurkhin & Citriadin, 2021), zabrisano mejo med poklicnim in zasebnim življenjem (Palumbo, 2020), neprimerno delovno okolje ter opremo, pomanjkanje kontrole nad zaposlenimi (Cook, 2019) in padec produktivnosti zaposlenih (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015).

Iz zgoraj navedenega vidimo, da raziskave vpliv dela od doma na produktivnost zaposlenih ne opredeljujejo enoznačno. Razlog za to lahko iščemo v različnih dejavnikih, ki vplivajo na produktivnost zaposlenih. Mednje štejemo na primer različne dejavnike, povezane z delom in delovnim mestom, kot so delovne zahteve in delovni odnosi, različne osebne dejavnike, kot sta življenjski slog in vedenje posameznika ter druge zdravstvene in fizične dejavnike, kot je zdravstveno stanje posameznika (Hafner, van Stolk, Saunders, Krapel & Baruch, 2015). V literaturi zasledimo veliko raziskav, ki ugotavljajo, da je produktivnost zaposlenih pri delu od doma lahko večja kot pri delu v pisarni (Umishio in drugi, 2021; Pogibin, Carbonera & Gomes, 2021). Spet drugi ugotavljajo, da je produktivnost zaposlenih manjša (Bloom, Bunn, Mizen, Smietanka & Thwaites, 2020; Monteiro, Straume & Valente, 2019; Wolor, Nurkhin & Citriadin, 2021) ali pa vrsta dela (od doma ali v pisarni) na produktivnost nima vpliva (Bao in drugi, 2022).

Da bi ugotovili, kako različni dejavniki vplivajo na produktivnost, jo moramo najprej znati izmeriti. V splošnem produktivnost merimo na podlagi inputov (rabe produkcijskih faktorjev) in outputov (končnih proizvodov) (Aguenza, Al-Kassem & Som, 2012). Kadar pa narava dela takšno merjenje onemogoča, se poslužujemo različnih vprašalnikov za merjenje produktivnosti zaposlenih, kot so npr. Vprašalnik o delovni produktivnosti in zmanjšanju aktivnosti (Reilly, Zbrozek & Dukes, 1993), Vprašalnik o posameznikovi delovni uspešnosti (Koopmans in drugi, 2013) in podobno. Merjenje produktivnosti je za podjetje pomembno, saj njeno izboljšanje vpliva na konkurenčnost v poslovnem svetu (Kumar & Suresh, 2009). Hkrati je rezultat produktivnosti tudi bogastvo naroda, produktivnejši zaposleni pa služijo višje plače in imajo višji življenjski standard (Kretschmer, 2012).

Raziskovalci ugotavljajo, da na produktivnost dela od doma vplivajo različni dejavniki, kot so velikost podjetja (Monteiro, Straume & Valente, 2019), starost zaposlenih in njihova sposobnost prilagajanja spremembam na delovnem mestu (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà & Toscano, 2021), primernost delovnega mesta (Bao in drugi, 2022) in primernost tehnološke opreme, ki jo zaposleni potrebujejo za delo (Pogibin, Carbonera & Gomes, 2021). Raziskovanje vpliva dela od doma na produktivnost zaposlenih je torej aktualna tematika, saj se kaže, da se bo trend dela od doma ohranil tudi v prihodnje. Treba pa se je zavedati, da rezultate težko posplošujemo na širšo populacijo, niti jih ne moremo posploševati na celotno podjetje, saj so v veliki meri odvisni od vsakega posameznika, od vrste dela, ki ga posamezniki opravljajo, starostne strukture v podjetju in podobno. Hkrati pa je raziskovanje dejavnikov, ki vplivajo na produktivnost zaposlenih, za podjetja močno priporočljivo, saj le na tak način svojim zaposlenim lahko omogočijo pogoje, v katerih bodo delovali najproduktivnejše (Bao in drugi, 2022).

V empiričnem delu magistrskega dela predstavljam rezultate študije primera – velikega trgovskega podjetja, kjer sem izvedel intervjuje z vodilnimi in anketiral zaposlene. Namen magistrskega dela je namreč predstaviti hibridni način dela, ki zaposlenim omogoča kombiniranje dela od doma in dela v pisarni ter raziskati, pri kateri vrsti dela se zaposleni počutijo produktivnejše. Ugotoviti želim tudi, kako produktivnost hibridnega dela dojemajo vodilni ter kakšni so razlogi za ukinitve hibridnega dela v danem podjetju. Z analizo želim ugotoviti, kako hibridno delo vpliva na produktivnost zaposlenih v večjem trgovskem podjetju in pridobiti ustrezne kvalitativne in kvantitativne podatke. Rezultati mi bodo pomagali potrditi oziroma ovreči v nadaljevanju navedene hipoteze.

Prva hipoteza temelji na ugotovitvah avtorjev, da se produktivnost zaposlenih pri delu od doma v primerjavi z delom v pisarni poveča. Beño (2021) v svoji raziskavi kot glavno prednost dela od doma navaja boljšo produktivnost zaposlenih. Rapoza (2013) pa ugotavlja, da večja produktivnost pri delu od doma izvira iz večjega zadovoljstva zaposlenih, manj bolniških odsotnosti, dodatnega časa, ki ga zaposleni namenijo delu in ne prevozu na delo. O takšnih ugotovitvah poročajo tudi Cook (2019), ki dodaja še, da je produktivnost zaposlenih pri delu od doma večja zaradi lažjega usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja. Na podlagi zgoraj navedenega si zastavim naslednjo hipotezo:

Hipoteza 1: Zaposleni v izbranem velikem podjetju menijo, da so pri delu od doma produktivnejši kot pri delu v pisarni.

Čeprav številne raziskave dokazujejo, da delo od doma pozitivno vpliva na produktivnost, nekateri avtorji poročajo tudi o njegovem negativnem vplivu. Tako npr. Xiao, Becerik-Gerber, Lucas in Roll (2021) ter Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek in Vovko (2020) izpostavljajo tudi vidike, ki negativno vplivajo na produktivnost. Neustrezno delovno okolje in neustrezna delovna sredstva znižujejo produktivnost zaposlenih, poleg tega pa zaposleni pri delu od doma hitreje izgubijo delovni fokus, saj jih nihče ne nadzoruje (Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek & Vovko 2020). Bloom, Liang, Roberts in Ying (2015) ugotavljajo tudi, da zaposlenim pri delu od doma motivacija hitreje pade, kar prav tako vodi v padec produktivnosti. Padec produktivnosti v podjetju lahko vodilni povezujejo tudi z nezmožnostjo stalnega spremljanja dela svojih zaposlenih (Cook, 2019), zaradi česar lahko ustvarijo mnenje, da je produktivnost zaposlenih pri delu od doma na splošno manjša. Na podlagi zgoraj navedenega si zastavim naslednjo hipotezo:

Hipoteza 2: Vodilni v izbranem velikem podjetju menijo, da so zaposleni v pisarni produktivnejši kot pri delu od doma.

Ker so ugotovitve raziskav na področju produktivnosti med delom od doma različne, so različne tudi izkušnje podjetij, ki takšen način dela izvajajo. V podjetju, kjer sem izvedel raziskavo, se je vodstvo odločilo hibridni način dela po epidemiji ukiniti. Razlogov za ukinitvev sicer ni pojasnilo svojim zaposlenim, zato jih najverjetneje lahko iščemo v slabostih, ki jih podjetju prinaša delo od doma. Poleg slabosti, kot so fizična oddaljenost zaposlenih (Cook, 2019), težave s celotno organizacijo dela, izzivi na področju vodenja, (Perez, Sanchez & de Luis Carnicer, 2002), predpostavljam, da bi bil razlog za ukinitvev dela od doma v danem podjetju lahko tudi padec produktivnosti. Zato si na podlagi zgoraj navedenega zastavim naslednjo hipotezo:

Hipoteza 3: Eden izmed razlogov za ukinitvev hibridnega dela v podjetju je bilo mnenje vodilnih, da so zaposleni manj produktivni pri delu od doma kot pri delu v pisarni.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del temelji na pregledu tuje in domače znanstvene ter strokovne literature, povezane z obravnavano tematiko. V prvem poglavju bom opredelil pojem dela od doma in s pomočjo tuje ter domače znanstvene literature razložil, kako je na delo od doma vplivala epidemija covid-19. Opisal bom tudi zakonsko ureditev dela od doma v Sloveniji. Nadaljeval bom z opisom primerne delovnega okolja, ki pripomore k produktivnejšemu delu od doma ter z opisom prednosti in slabosti dela od doma, tako z vidika zaposlenih kot tudi z vidika podjetij. Nato bom podrobneje opredelil še hibridno delo, ki predstavlja deljeno delo v pisarni in od doma. Predstavil bom tudi, na kaj morajo biti podjetja pozorna pred vpeljavo hibridne oblike dela in kakšne prilagoditve so za to potrebne. Ker je uspešnost hibridnega dela v veliki meri odvisna tudi od vodilnih, bom opisal predloge za uspešno vodenje in izzive, ki jih vodenje

prinaša. Na koncu bom predstavil še nekaj primerov dobrih praks iz podjetij, ki svojim zaposlenim omogočajo hibridno delo in opisal njihove ugotovitve ter izkušnje s hibridnim delom do zdaj. V drugem poglavju bom podrobneje opredelil produktivnost na delovnem mestu, opisal dejavnike produktivnosti in predstavil načine za merjenje produktivnosti. Tukaj bom podrobneje opisal način merjenja produktivnosti z Vprašalnikom o posameznikovi delovni uspešnosti, ki sem ga uporabil pri svoji raziskavi. Podrobneje bom raziskal tudi povezavo med delom od doma in produktivnostjo ter predstavil rezultate tujih raziskav s tega področja.

Sledi empirični del, kjer bom najprej opisal metodologijo raziskave. Nato bom s pomočjo zbranih primarnih podatkov raziskoval, kako hibridno delo vpliva na produktivnost zaposlenih v danem velikem podjetju. Podatke, zbrane z intervjuji, sem naprej transkriptiral in na podlagi odgovorov predstavil mnenje vodilnih o produktivnosti zaposlenih ter predstavil razloge za ukinitve dela od doma. Rezultate anketnega vprašalnika pa bom analiziral tako, da bom primerjal produktivnost zaposlenih pri delu od doma in v pisarni ter na tak način ugotavljal, kje se zaposleni počutijo produktivnejše. Rezultate ankete bom najprej predstavil z deskriptivno statistično analizo. Nato bom izvedel inferenčno statistično analizo, s katero bom ugotavljal, ali med produktivnostjo pri delu od doma in pri delu v pisarni obstaja statistično značilna razlika. Za konec bom predstavil ključne ugotovitve analize o vplivu hibridnega dela na produktivnost zaposlenih in na podlagi rezultatov potrdil ali ovrgel zastavljene hipoteze, predstavil omejitve raziskave in podal priporočila za dano podjetje.

1 DELO OD DOMA IN HIBRIDNO DELO

1.1 Opredelitev dela od doma

V tuji literaturi se za »delo od doma« najdejo številni izrazi, kot so »working from home, remote work, teleworking, telecommuting« (Bao in drugi, 2022; Wolor, Nurkhin & Citriadin, 2021) in »smart working« (Bolisani, Scarso, Ipsen, Kirchner & Hansen, 2020), ki poimenujejo isto stvar (Bao in drugi, 2022). Skladno z Dockery in Bawa (2020) se izrazi razlikujejo tudi glede na prostor v svetu. Trenutno najbolj uporabljen izraz za delo od doma v Združenih državah Amerike je »telecommuting«, v Evropi pa »teleworking«. Na drugi strani Bolisani, Scarso, Ipsen, Kirchner in Hansen (2020) menijo, da je bil v preteklosti, v tuji literaturi, največkrat uporabljen izraz za delo od doma »teleworking«, ki predstavlja način dela izven pisarne z uporabo IKT. Prav zaradi tega se je delo do doma pričelo razvijati v začetku leta 2000, ko je razmah doživela IKT, potrebna za delo od doma (Xiao, Becerik-Gerber, Lucas & Roll, 2021). Med tehnologijo, potrebno za opravljanje dela od doma, štejemo številna orodja, kot so medmrežje, hramba podatkov v oblaku, ustrezna programska oprema, možnost spletnih srečanj in podobno (Bao in drugi, 2022).

V slovenski literaturi, za prevod prej naštetih izrazov, uporabljamo besedno zvezo »delo od doma« (Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek & Vovko, 2020) ali »delo na domu«, kot ga imenujejo v Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/2013. Delo od doma Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek in Vovko (2020) opredeljujejo kot opravljanje delovnih nalog in aktivnosti izven običajnega delovnega mesta, največkrat v domačem okolju, lahko pa tudi v drugih neslužbenih prostorih. V prvem primeru govorimo o delu od doma, v drugem pa govorimo tudi o delu na daljavo. Tam lokacija opravljanja dela ne predstavlja pomembne vloge, saj delo lahko opravljamo praktično s celega sveta (Bolisani, Scarso, Ipsen, Kirchner & Hansen, 2020).

Bonacini, Gallo in Scicchitano (2021, str. 309) ugotavljajo, da ni splošno sprejete definicije dela od doma. Delo od doma opredelijo kot »vrsto dela in opravljanje storitev na daljavo, prek spleta in z uporabo sodobnih IKT«. Bao in drugi (2022, str. 1) pojem dela od doma razlagajo kot »delovno ureditev, kjer zaposlenim na delo ni treba prihajati v prostore podjetja«. Contreras, Baykal in Abid (2020, str. 1) pa ga razlagajo kot »fleksibilen način dela, ki ni omejen s časom, lokacijo in vrsto tehnologije, ki jo uporabljamo za komunikacijo in prenašanje informacij«. Medtem ko Awada, Gale, Burcin in Shawn (2021, str. 1172) o delu od doma govorijo kot o »novem pojmovanju dela, kjer se osredotočamo na opravljanje delovnih nalog in ne na lokacijo, kjer jih opravljamo«.

Med epidemijo covid-19 je bila zaradi dane situacije marsikje ukinjena tudi možnost dela na daljavo, na primer iz drugih skupnih prostorov/pisarn, ki niso na lokaciji podjetja. Delo je bilo tako zaradi strogih ukrepov ob epidemiji v celoti usmerjeno v domače okolje posameznika (Pogibin, Carbonera & Gomes, 2021). Ko na tem mestu torej govorimo o delu od doma v času epidemije, se torej sklicujemo na delo, ki ga v celoti opravljamo v domačem okolju, kar v splošnem sicer ne velja, na kar se navezujejo tudi vsa naslednja poimenovanja dela od doma v tem magistrskem delu.

1.2 Vpliv epidemije covid-19 na produktivnost zaposlenih

Decembra 2019 je svet pretresla novica o novem virusu SARS-CoV-2, ki ga je stroka poimenovala covid-19. Zaradi hitrega širjenja virusa in številnih smrtnih žrtev po svetu je Svetovna zdravstvena organizacija (angl. World Health Organization, v nadaljevanju WHO) 12. marca 2020 razglasila epidemijo (Ciotti in drugi, 2020).

Epidemija covid-19 je spremenila številne vidike našega dela in življenja (Xiao, Becerik-Gerber, Lucas & Roll, 2021; Bao in drugi, 2022) ter vnesla spremembe v skoraj vse sisteme – tako šolske, vladne, informacijske, zdravstvene, socialne in poslovne (Awada, Gale, Burcin & Shawn, 2021). V odgovor na nacionalno in lokalno politiko za zaustavitev širjenja virusa so podjetja, organizacije in ustanove pričele spodbujati svoje zaposlene, naj delajo od doma, da bi jim na tak način zagotovili dodatno varnost (Xiao, Becerik-Gerber, Lucas & Roll, 2021), zmanjšali stike s sodelavci in posledično omejili širjenje virusa (Pogibin,

Carbonera & Gomes, 2021). Prav tako je delo od doma zagotovilo kontinuiteto javnih storitev, ki so bile okrnjene zaradi epidemije (Palumbo, 2020).

Delo od doma je bilo tako na hitro sprejeto v številnih organizacijah, v katerih so se nekateri s tako obliko dela srečali prvič, uvedba pa je potekala ob nezadostnem načrtovanju ali pa celo brez njega (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà & Toscano, 2021; Pogibin, Carbonera & Gomes, 2021). Med epidemijo so številnim zaposlenim svetovali, da delajo od doma za polni delovni čas, kar je na novo definiralo konvencionalni koncept dela od doma, ki je bil prej značilen samo za nekatere vrste dela in še to zgolj občasno (Xiao, Becerik-Gerber, Lucas & Roll, 2021). Vse te prilagoditve so radikalno spremenile način dela, zato so predstavljale velik izziv tako za vodstvene kadre kot tudi za zaposlene. Posamezniki so namreč potrebovali nekaj časa, da so se tem spremembam prilagodili (Wolor, Nurkhin & Citriadin, 2021).

Po podatkih Eurostata (2021) je v letu 2020, ko je bila po svetu že razglašena epidemija, v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) od doma vsaj občasno delalo 12,6 % zaposlenih, starih od 15 do 64 let. Ta podatek kaže na očitno rast dela od doma, saj je v obdobju pred epidemijo, na primer leta 2019, ta delež znašal 5,4 %. Prav tako se je trend v prejšnjih letih gibal okoli 5 %. Opaziti je, da se trend dela od doma nadaljuje, saj je odstotek zaposlenih, ki občasno delajo od doma v letu 2021 znašal 13,6 %.

Odstotek zaposlenih, ki občasno delajo od doma, je bil v Sloveniji v času pred epidemijo rahlo nad evropskim povprečjem (5,4 %), saj je znašal 6,8 %. V letu 2020, torej med epidemijo, se odstotek v Sloveniji ni zvišal tako močno kot v EU in je znašal 7,4 %. Kljub temu tudi v Sloveniji opazimo, da se pozitiven trend dela od doma nadaljuje, saj je v letu 2021 delež zaposlenih, ki so občasno delali od doma, znašal že 10,6 % (Eurostat, 2021).

Med epidemijo je bil odstotek zaposlenih, ki vsaj občasno delajo od doma, najvišji na Irskem (21,5 %), v Luksemburgu (23,1 %) in na Finskem (25,1 %). Tudi v letu 2021 so prej omenjene države ohranile visok odstotek zaposlenih, ki občasno delajo od doma (vse nad 24 %). Največji delež v letu 2021 je zabeležila Irska, in sicer 32 %. Na drugi strani sta med državami, kjer je med epidemijo od doma delalo najmanj zaposlenih Bolgarija (1,2 %) in Romunija (2,5 %). Odstotek zaposlenih, ki vsaj občasno delajo od doma, pa se je v Romuniji leta 2021 celo malenkostno znižal in je znašal 2,4 % (Eurostat, 2021).

Z epidemijo se je torej odstotek zaposlenih, ki delajo od doma, v evropskem prostoru povečal, trend pa se še vedno nadaljuje v tej smeri (Eurostat, 2021). Kljub temu Bloom (2020) poudarja, da morajo podjetja dobro premisliti o načinu ohranitve dela od doma po epidemiji. Sam predpostavlja, da je za uspeh takšne delovne ureditve pomembno, da zaposleni od doma delajo le za del svojega delovnega časa, torej hibridno. V primerih, ko zaposleni od doma delajo za celotni delovni čas, se hitro pojavijo težave pri kreativnosti, navdihu za delo in motivaciji ter pripadnosti podjetju. Poleg tega zagovarja, da mora biti

delo od doma izbira posameznika, ne pa obveza. Le na ta način bo delo od doma lahko uspešno tako za podjetje kot za zaposlene.

1.3 Zakonske opredelitve

Delo od doma zakonsko opredeljuje ZDR-1 (68. člen) kot »delo, ki ga zaposlen opravlja na svojem domu ali pa na lokaciji po svoji izbiri, izven delodajalčevih prostorov ali v prostorih po svoji izbiri, ki so izven delovnih prostorov.« Določbe glede pogodbe o zaposlitvi za delo na domu so opredeljene v ZDR-1, in sicer od 68. do 72. člena. Kot je zapisano v 31. členu, mora pogodba o zaposlitvi vsebovati tudi kraj opravljanja dela. V kolikor ta ni naveden, se predpostavlja, da zaposlen opravlja delo na sedežu podjetja delodajalca. Zakon predvideva tudi delovna mesta, ki niso primerna za delo od doma, a v praksi ne obstajajo oziroma niso zapisana.

Pravice, obveznosti in pogoji, ki so odvisni od narave dela od doma, se uredijo med delodajalcem in zaposlenim s pogodbo o zaposlitvi (ZDR-1, 69. člen). V primeru da se zaposleni in delodajalec dogovorita za delo od doma, morata skleniti novo pogodbo ali sprejeti aneks k pogodbi o zaposlitvi. Poleg obveznih sestavin pogodbe, ki so navedene v 31. členu ZDR-1, morajo biti v njej zapisane tudi posebnosti, ki se vežejo na opravljanje dela od doma. Mednje štejemo dogovor o kraju opravljanja dela (na domu ali v kraju, ki si ga zaposlen izbere sam) in razporeditvi delovnega časa (delovni čas, nočno delo, odmor, dnevni in tedenski počitek). S pogodbo se delodajalec in zaposleni dogovorita tudi, da bo zaposleni od doma delal celoten delovnik, le za del delovnega časa ali le določene delovne dni v tednu. V pogodbi mora biti opredeljena tudi vsota zneska nadomestila za uporabljanje lastnih sredstev zaposlenega (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2020). Prav tako mora delodajalec, ki namerava vzpostaviti delo od doma, pred začetkom dela zaposlenega o tem obvestiti Inšpektorat Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) za delo (ZDR-1, 68. člen).

Dogajanja med epidemijo covida-19 se dotika tudi 169. člen ZDR-1, ki določa, da se v primeru naravnih ali drugih nesreč ter v drugih izjemnih okoliščinah, ko je ogroženo zdravje in življenje ljudi, lahko vrsta ali kraj opravljanja dela, določenega s pogodbo o zaposlitvi, začasno spremenita tudi brez soglasja zaposlenega, vendar le, dokler trajajo take okoliščine.

Delodajalec ima enako odgovornost za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu tako za zaposlenega, ki dela v njegovih prostorih, kot za zaposlenega, ki dela na domu ali na drugi lokaciji izven lokacije delodajalca (ZDR-1, 70. člen). Pri tem mora biti delodajalec pozoren predvsem na primerno delovno okolje (hrup, osvetljenost, toplotne razmere itd.), delovno opremo, stres, duševno počutje zaposlenega in ostala tveganja pri delu od doma, kot so možnost zdrsa in padca, nevarnost električnega toka in podobno (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2020). V primeru, ko je delo na domu škodljivo oziroma če obstaja nevarnost, da postane škodljivo za zaposlenega, ki dela na domu, lahko

Inšpektorat RS za delo delodajalcu prepove organiziranje ali opravljanje dela od doma (ZDR-1, 71. člen).

Zaposlen, ki opravlja delo na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri v dogovoru z delodajalcem, ima enake pravice kot zaposlen, ki dela v delovnih prostorih delodajalca. To vključuje tudi pravico do sodelovanja pri upravljanju in sindikalnemu organiziranju (ZDR-1, 69. člen), pravico do izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter pravico do enake možnosti za napredovanje, kot jo imajo zaposleni, prisotni na lokaciji podjetja (Scortegagna Kavčnik, 2020).

1.3.1 Pobude za ustrezno zakonsko ureditev dela na domu

Po mnenju Scortegagna Kavčnik (2020) delovnopravna zakonodaja, vezana na delo od doma, prinaša številne izzive v praksi. Najpogostejša izziva sta spremljanje delavčevega dela in produktivnosti. Avtorica zato predlaga, da se nekaj pomembnih elementov dela od doma vključi oziroma doda kar v pogodbo o zaposlitvi, saj se na ta način izognemo nesporazumom med delodajalcem in zaposlenim.

Delodajalec naj tako v pogodbi določi (Scortegagna Kavčnik, 2020):

- časovni okvir, v katerem bo zaposleni dosegljiv za komunikacijo;
- način za sprotno beleženje opravljenega dela;
- obveznost zaposlenega, da v podjetje pride, ko je to potrebno (na primer na sestanek);
- način, prek katerega bosta delodajalec in zaposleni komunicirala (po telefonu, elektronski pošti);
- način, kako delodajalec lahko prekliče dovoljenje za delo od doma.

Poleg teh določil je priporočljivo še, da se delodajalec in zaposleni dogovorita glede obsega opravljanja dela od doma. Lahko gre za fiksne dogovore (na primer vsak petek, enkrat tedensko in podobno) ali sprotne dogovore. Prav tako je priporočljivo, da zaposleni vodi evidenco delovnega časa, ki jo ob koncu meseca predloži delodajalcu. Zaposleni in delodajalec se morata prav tako dogovoriti za način sporočanja podatkov, ki so pomembni za izvajanje pogodbe, s čimer je mišljeno sporočanje bolniške odsotnosti in podobno. Medsebojni dogovori se lahko dotikajo tudi delovnih sredstev, ki jih delodajalec lahko zagotovi delavcu, ki dela od doma, načina hranjena občutljivih podatkov delodajalca, varne povezave v medmrežje delodajalca in podobno (Scortegagna Kavčnik, 2020).

V skladu s Scortegagna Kavčnik (2020) ZDR-1 ni ustrezno oblikovan oziroma spremenjen, da bi vseboval vse potrebne določbe, ki jih potrebujemo za vzpostavitev dela od doma. Podobno ugotavlja Ajdišek Robič (2020), ki v svojem članku opisuje izhodišča za spremembo ureditve dela na domu. Po njenih besedah ureditev dela od doma vpliva na številne pravice in obveznosti iz delovnega razmerja, zaradi česar so potrebne korenite spremembe zakonodajnega okvirja. Avtorica ob tem meni, da v navedenih okoliščinah

dosledno izvajanje določil trenutne ureditve dela od doma sploh ni mogoče, kar se mora urediti v ustavi.

Prva potrebna sprememba se nanaša na vidik varnosti in zdravja delovnega okolja. Trenutno se ta obveznost v celoti nanaša na delodajalca (Ajdišek Robič, 2020), saj gre za njegovo obveznost zagotavljanja ustreznega delovnega okolja. V praksi je ta standard zelo težko preverjati, saj Inšpektorat RS za delo ne sme vstopiti v delavčevo domače okolje, da bi preveril morebitne kršitve, saj mu je po prvem odstavku 36. člena Ustave RS, ki določa varovanje človekove prostorske zasebnosti in s tem nedotakljivost stanovanja, to prepovedano (Scortegagna Kavčnik, 2020). Preverjanje ustreznega delovnega okolja pa je v primerih, ko zaposlen dela »od kjer koli«, na primer v tujini, v parku in podobno, praktično nemogoča (Ajdišek Robič, 2020).

Druga dilema se nanaša na pravico do nadomestila za uporabo lastnih sredstev. Scortegagna Kavčnik (2020) predlaga, da se mora na podlagi izračuna realnih stroškov najprej ugotoviti, kakšna je utemeljena višina nadomestila za uporabo lastnih sredstev, orodja oziroma naprav in predmetov, potrebnih za opravljanje dela. Težava nastane v primerih, kjer se delodajalec in zaposlen dogovorita za hibridno obliko dela. V tem primeru se od delodajalca pričakuje, da delavcu zagotovi ustrezno delovno opremo, ki jo potrebuje za delo od doma, hkrati pa mora ohraniti pisarniške prostore za dni, ko zaposleni prihaja na delo. To je za delodajalca lahko velik izziv oziroma ovira pri omogočanju hibridnega dela nasploh, saj ne more zmanjšati obsega poslovnih prostorov in si na ta način vsaj delno povrniti stroškov, povezanih z najemom ali nakupom poslovnih prostorov (Ajdišek Robič, 2020).

Tretja potrebna sprememba se nanaša na izredne razmere, kjer zakon dovoljuje spremembo delovnega okolja zaradi ogrožajočih stanj. To delovno okolje v zakonu zdaj lahko predstavlja domača pisarna, prostor v naravi in podobno, kar pa v primeru izrednih razmer ni primerno. Zato Ajdišek Robič (2020) meni, da v zakonu manjka zapis, da delodajalec v utemeljenih okoliščinah lahko delo od doma omeji izključno na delo od doma (torej na kraj stalnega ali začasnega prebivališča), če je to potrebno za varovanje zdravja in življenja ljudi.

Četrta dilema se nanaša na pravico do odklopa zaposlenega od tehnoloških in elektronskih medijev po izteku delovnega časa. Nekateri delodajalci od svojih zaposlenih namreč pričakujejo, da delajo povsod in nenehno, kar ruši mejo med delom in zasebnim življenjem. Pravica do odklopa zakonsko še ni urejena, kar predstavlja velik problem, saj je to pomembna pravica zaposlenih z vidika zdravja in varstva pri delu (Kanjuro Mrčela, 2020).

Neskladje v zakonodaji, ki bi ga bilo treba urediti, je prisotno tudi pri aktualni hibridni obliki izvajanja pogodbe. Trenutna zakonodajna ureditev je namreč jasno izvedljiva le v dveh skrajnih oblikah dela, ko zaposlen svoje obveznosti iz pogodbe v celoti izpolnjuje zgolj v prostorih delodajalca ali zgolj v domačem okolju. Ne ponuja pa jasnosti v primeru hibridne ureditve. Za ureditev na tem področju je treba ločiti med občasnim in pretežnim delom od

doma. Občasno delo od doma namreč ne potrebuje tako strogih pogojev kot pretežno delo od doma (Ajdišek Robič, 2020).

Ajdišek Robič (2020) ugotavlja, da se spremembe sicer že dogajajo, kar je spodbudno, saj le na tak način delo od doma lahko približamo delodajalcem in naredimo spremembo na bolje. Podobno ugotavlja tudi Scortegagna Kavčnik (2020), ki pravi, da je treba nujno poenostaviti odrejanje dela na domu, če želimo, da bo le-to zaživel tudi pri nas.

1.4 Delovno okolje

Optimalni delovni prostor in oprema sta ključnega pomena pri zagotavljanju primerne delovnega okolja, ki pripomore k produktivnosti zaposlenih v domači pisarni (Awada, Gale, Burcin & Shawn, 2021). Različni avtorji med opremo za delo štejejo delujočo IKT, torej primeren računalnik, internetno povezavo, tipkovnico, miško, prilagodljive ekrane, mizo in pisarniški stol. Med dejavnike fizičnega delovnega okolja pa štejejo možnost lastne pisarne z zadostno mero zasebnosti, primerno stopnjo hrupa in udobja (Baruch, 2000; Kaushik & Guleria, 2020; Awada, Gale, Burcin & Shawn, 2021; Xiao, Becerik-Gerber, Lucas & Roll, 2021). Awada, Gale, Burcin in Shawn (2021) med pomembne dejavnike pri soustvarjanju delovnega okolja štejejo tudi primerno svetlobo, zadostno električno osvetlitev, stopnjo bleščanja, primerno temperaturo, vlažnost in kakovost zraka. Vsi ti dejavniki skupaj oblikujejo delovno okolje, ki ima veliko vlogo pri oblikovanju posameznikove delovne izkušnje. V primeru, ko je delovno okolje neprimerno, lahko to delavcu predstavlja velik stres, ki negativno vpliva na njegovo željo po delu in s tem tudi na njegovo produktivnost (Soriano, Kozusznik, Peiró & Demerouti, 2020; Awada, Gale, Burcin & Shawn, 2021).

Prehod iz dobro opremljene službene pisarne na delo od doma za mnoge zaposlene lahko predstavlja velik izziv (Awada, Gale, Burcin & Shawn, 2021). To je bilo še posebej opazno v času epidemije, ko je bila večina zaposlenih na delo od doma preusmerjenih v zelo kratkem času, brez ustrezne priprave in opreme za delo (Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek & Vovko, 2020). Xiao, Becerik-Gerber, Lucas in Roll (2021) tako v svoji raziskavi, kjer je sodelovalo 1409 anketirancev ugotavljajo, da velik odstotek zaposlenih v ZDA nima primernih delovnih pogojev, da bi bili pri delu od doma lahko produktivni. Številni zaposleni morajo tako delati v navzočnosti drugih družinskih članov, na neustrezni delovni površini, ki jo med delovnim časom večkrat zamenjajo (delo opravljajo v kuhinji, na kavču, v postelji in podobno), saj se na ta način skušajo izogniti motečim dejavnikom iz okolja. Tudi Bloom (2020) v raziskavi, kjer je sodelovalo 2500 anketiranih iz ZDA, ugotavlja podobne težave zaposlenih, ki delajo oziroma so delali v neustreznem delovnem okolju. Po njegovih podatkih ima zgolj 49,3 % zaposlenih za delo na razpolago svojo sobo, ki ni spalnica, 26,3 % jih delo opravlja v spalnici, preostalih 24,4 % pa v sobi, kjer so v času epidemije prisotni tudi drugi člani gospodinjstva. Ugotavlja tudi to, da imata le dve tretjini vprašanih zadostno internetno povezavo za nemoteno delo, ostali pa poročajo o tako slabi internetni povezavi, da jih ovira pri delu in produktivnosti. Lopez-Leon, Forero & Ruiz-Díaz (2020) tako svetujejo, da si

zaposleni pri delu od doma poleg ustreznega računalnika, zaslona, mize in stola, priskrbijo tudi dodatni monitor, ki nadomesti potrebo po tiskanju dokumentov. Prav tako svetujejo, da si za delo uredijo prostor, ki hkrati ni njihov spalni prostor. Študije so namreč pokazale, da uporaba postelje za delo predstavlja večje tveganje za nastanek motenj spanja. Svetujejo tudi uporabo slušalk za poslušanje glasbe ali za zmanjšanje motečega zunanega hrupa. V veliko pomoč pri delu od doma pa sta lahko tudi aplikaciji, kot sta Toggl ali Rescue Time. Toggl je aplikacija, ki omogoča sledenje nalogam, ki jih nato lahko označimo kot opravljene. Rescue Time pa samodejno spremlja spletna mesta, ki jih obiščemo, in čas, ki ga porabimo za sestanke ali odgovarjanje na e-pošto ter nato ustvari poročilo o naši dejavnosti. Ta aplikacija nas prav tako opomni, če se naši polurni odmori spremenijo v daljše surfanje po spletu.

Priporočila glede primerne ureditve delovnega okolja so podali tudi na Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2020). Tam podrobneje opisujejo primerno klimatizacijo delovnega okolja, primeren monitor in ostala sredstva za delo, priporočene odmore pri delu in podobno.

Z manjšim številom izzivov pa naj bi se pri delu na daljavo (ki torej ni omejeno samo na delo v domačem okolju) srečevali zaposleni, ki delajo v skupnih pisarnah, bližje njihovega doma (angl. Coworking spaces). Robelski, Keller, Harth & Mache (2019) so z raziskavo, kjer so primerjali delo v domači in skupni pisarni namreč ugotovili, da delo v skupni pisarni prinaša več prednosti in naj bi bila zato boljša alternativa kot delo v domači pisarni. Med glavne prednosti pa na podlagi raziskave štejejo predvsem lažjo koncentracijo, večjo produktivnost, uspešnejšo samoorganizacijo, večje število socialnih interakcij, lažje ločevanje zasebnega in službenega življenja ter splošno zadovoljstvo zaposlenih.

1.5 Prednosti in slabosti dela od doma

Še pred začetkom epidemije, ko delo od doma ni bilo tako razširjeno, so Bloom, Liang, Roberts in Ying (2015) v klicnem centru na Kitajskem izvedli eksperiment, s katerim so ugotavljali prednosti in slabosti, ki jih prinaša delo od doma. V eksperimentu je sodelovalo 252 zaposlenih, ki so jih razdelili na kontrolno skupino, ki je devet mesecev delala v pisarni, in eksperimentalno skupino, ki je devet mesecev delala od doma. Po preizkusni dobi so zbrali rezultate in ugotovili, da je bila delovna učinkovitost zaposlenih, ki so delali od doma, za 13 % višja od kontrolne skupine. To zvišanje so pripisali večji storilnosti, večjemu številu opravljenih klicev in manjši odsotnosti zaradi bolniškega staleža. Ugotovili so tudi, da se je za 50 % znižala izčrpanost zaposlenih, ki so delali od doma, hkrati pa se je povešalo njihovo zadovoljstvo pri delu v primerjavi s kontrolno skupino. Podjetje je na koncu ocenilo, da so za vsakega zaposlenega, ki dela od doma, prihranili približno 2.000 dolarjev na leto. Zaradi tega se je podjetje odločilo, da vsem zaposlenim v podjetju ponudi možnost dela od doma, a se je za to odločilo le 51 % zaposlenih, čeprav jim je delo od doma prinašalo nižje stroške in prihranek pri času, ki bi ga drugače porabili za vožnjo. Glavni razlog za to so raziskovalci

razbrali iz intervjujev z zaposlenimi, ki so največkrat izpostavili, da so bili pri delu od doma zelo osamljeni in so pogrešali priložnost za druženje v pisarni. Velik razlog pa je bil tudi to, da je delo od doma negativno vplivalo na njihovo napredovanje.

Raziskovalci so torej že pred leti pričeli z raziskovanjem prednosti in slabosti, ki jih prinaša delo od doma. V času epidemije pa so te prednosti in slabosti zaradi večje intenzitete dela od doma postale še toliko bolj izražene in posledično tudi raziskovane (Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek & Vovko, 2020). Na temo prednosti in slabosti, ki jih prinaša delo od doma, zasledimo mnogo raziskav in ugotovitev, ki jih lahko razdelimo na štiri podskupine, zapisane v nadaljevanju.

1.5.1 Prednosti dela od doma z vidika zaposlenih

Beño (2021) po pregledu obsežne literature ugotavlja, da delo od doma zaposlenim prinaša več prednosti kot slabosti. Večina študij (več kot 50 %), ki jih je uporabil v raziskavi, kot glavne prednosti omenja večjo fleksibilnost delovnega časa, boljšo produktivnost, večje zadovoljstvo in lažje ohranjanje razmerja med poklicnim in zasebnim življenjem posameznika. Tudi Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek & Vovko (2020) v svoji raziskavi ugotavljajo, da je fleksibilnost časa in možnost lastne organizacije dela ena izmed glavnih zaznanih prednosti dela od doma. O fleksibilnosti časa pišejo tudi drugi avtorji (Tavares, 2017; Cook, 2019; Ipsen, van Veldhoven, Kirchner & Hansen, 2021), ki poročajo, da si zaposleni, ki delajo od doma, lahko vzamejo odmor od dela, da opravijo osebne stvari, nato pa nadaljujejo s svojim delom. To jim omogoča razvoj zdravega načina življenja, saj lahko več časa preživijo z družino in prijatelji, kar se odraža v njihovem večjem zadovoljstvu in psihičnemu zdravju (Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek & Vovko, 2020; Xiao, Becerik-Gerber, Lucas & Roll, 2021). Z večjo fleksibilnostjo delovnega časa pa seveda mnogokrat mislimo tudi to, da lahko zaposleni delo opravljajo v katerem koli delu dneva. Pri delu se lahko organizirajo tako, da delajo v času, ko so sami najproduktivnejši (Xiao, Becerik-Gerber, Lucas & Roll, 2021).

Pomembna prednost dela od doma za zaposlene je tudi prihranek časa, ki bi ga drugače porabili za prihod (vožnjo) na delovno mesto. Ta čas zaposleni lahko namenijo delu ali drugim osebnim stvarem, kot so preživljanje časa z bližnjimi, spanju, ukvarjanju s športom in podobno (Tavares, 2017; Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek & Vovko, 2020). To se odraža v nižji ravni stresa in večjemu zadovoljstvu z razmerjem med delom in zasebnim življenjem (Tavares, 2017).

Številni avtorji ugotavljajo, da se z delom od doma zmanjša tudi uporaba prevoznih sredstev, kar pomeni manjšo porabo goriva za prevoz in s tem manjše stroške. Te rezultate lahko povežemo z raziskavo Bakerjeve (2021), ki je ugotovila, da je glavni razlog za naklonjenost zaposlenih do dela od doma to, da prihranijo denar, saj se jim občutno zmanjšajo stroški za transport, oblačila, obroke in podobno. Zmanjšana uporaba prevoznih sredstev, bodisi osebnih avtomobilov bodisi javnega prevoza, pa prinaša tudi manjše emisije CO₂ in manj

drugih onesnaževalcev ozračja, ki prispevajo k podnebnim spremembam in onesnaževanju zraka, ki vpliva na zdravje zaposlenih (Bolisani, Scarso, Ipsen, Kirchner & Hansen, 2020; Clancy, 2020; Kylili in drugi, 2020; Baker, 2021). Manj dnevnih migrantov pa pomeni tudi manj zastojev na cestah ter zmanjšanje najemnin v centrih mest, saj zaposlenim bližina pisarne ni več tako pomembna. To predstavlja prednost predvsem za tiste zaposlene, ki jim narava njihovega dela tega ne omogoča (Clancy, 2020).

Prednosti se nanašajo tudi na delovno okolje, saj domače delovno okolje zaposleni zaznavajo kot mirnejše in z manj motilci, zaradi česar so učinkovitejši (Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek & Vovko, 2020). V domači pisarni imajo zaposleni prav tako večjo kontrolo nad dejavniki iz okolja, kot so temperatura, svetloba, vlažnost, kakovost zraka, količina hrupa in podobno, kar pomembno vpliva na njihovo psihično in fizično zdravje ter jim hkrati prinaša večje zadovoljstvo (Samani, 2015).

Z razmahom dela od doma imajo boljšo možnost za zaposlitev tudi ranljive skupine, kot so na primer gibalno ovirani. Na ta način so tudi oni lahko enakovredno vključeni v delovni proces (Perez, Sanchez & de Luis Carnicer, 2002).

1.5.2 Prednosti dela od doma z vidika podjetij

Delo od doma ne prinaša prednosti samo za zaposlene, ampak tudi za podjetja. Največkrat omenjene prednosti za podjetja, ki zaposlenim nudijo možnost dela od doma, so zmanjšani stroški. Perez, Sanchez in de Luis Carnicer (2002) poročajo o zmanjšanih stroških podjetja zaradi zmanjšane potrebe po pisarnah za vse zaposlene. Podobno Xiao, Becerik-Gerber, Lucas in Roll (2021) poročajo, da številna podjetja po izteku epidemije razmišljajo, ali bi lahko svoje operativne stroške pomembno zmanjšali z zmanjšanjem pisarniških prostorov. Po besedah Rapoza (2013) podjetja lahko prihranjen denar vložijo v širjenje svojega podjetja ali pa nudijo dodatne ugodnosti svojim zaposlenim. V svoji raziskavi namreč ugotavlja, da ameriško podjetje na račun dela od doma privarčuje 10.000 dolarjev na vsakega zaposlenega. Prihranek naj bi, poleg zmanjšane stroška s pisarnami, izviral tudi iz zvišanja produktivnosti zaposlenih.

Druga prednost za podjetje je torej večja produktivnost zaposlenih (Rapoza, 2013). Ta naj bi izvirala iz večjega zadovoljstva zaposlenih (Cook, 2019; Clancy, 2020), manjše odsotnosti zaposlenih z dela zaradi bolniških staležev (Rapoza, 2013; Cook, 2019) in zaradi lažjega usklajevanja zasebnih obveznosti z delom (Cook, 2019; Clancy, 2020; Bao in drugi, 2022). Večjo produktivnost Rapoza (2013) povezuje tudi z dodatnim časom, saj naj bi zaposleni, ki se jim ni treba voziti na delo v drugo mesto, v enem letu prihranili za 15 delovnih dni časa, ki ga tako namenijo opravljanju službenih nalog.

Tretjo prednost za podjetje pa Perez, Sanchez in de Luis Carnicer (2002) vidijo v tem, da podjetje delo od doma lahko predstavi kot edinstveno korist za zaposlene. S tem hitreje privlači nove kadre, hkrati pa tudi lažje zadrži že obstoječe kadre. Na tak način se v podjetju

zmanjša fluktuacija zaposlenih in podjetju daje možnost, da pridobi in zadrži najboljše kadre. Clancy (2020) dodaja tudi, da ima podjetje, ki nudi delo od doma, dostop do večjega trga dela. Pri iskanju kadrov namreč ni več geografsko omejeno, saj lahko zaposluje ljudi s celega sveta.

1.5.3 Slabosti dela od doma z vidika zaposlenih

Največkrat omenjena slabost, ki je povezana predvsem s stalnim delom od doma, je socialna izoliranost posameznika (Perez, Sanchez & de Luis Carnicer, 2002; Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015; Tavares, 2017; Cook, 2019). Zaposleni, ki delajo od doma, nimajo priložnosti za socializacijo s sodelavci in nadrejenimi, kar lahko vodi do občutka osamljenosti in depresije (Tavares, 2017). Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà in Toscano (2021) opisujejo, da socialno izolacijo lahko izboljšamo s povečanjem priložnosti za komunikacijo s sodelavci. Za to so nam na voljo različni tehnološki pripomočki, kot na primer elektronska pošta, a pri tem poudarjajo, da je elektronska pošta sicer učinkovita za izmenjavo informacij, povezanih z delom, ne more pa nadomestiti interakcije iz oči v oči, ki jo avtorji opisujejo kot »zlati standard« komunikacije, saj je bogatejša kot katera koli druga oblika. Tudi v raziskavi Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek in Vovko (2020) so udeleženci kot slabost dela od doma izpostavili pomanjkanje osebnega stika, ki se je odražalo v manj učinkoviti komunikaciji, saj se je nekatere stvari po njihovem mnenju lažje dogovoriti v živo.

Zamegljeno razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem številni avtorji (Cook, 2019; Palumbo, 2020; Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek & Vovko, 2020; Xiao, Becerik-Gerber, Lucas & Roll, 2021) navajajo kot še eno slabost dela od doma. Nekateri zaposleni se namreč miselno težko ločijo od dela, če ga opravljajo doma. Prav tako imajo pogosto občutek, da delajo cel dan (Xiao, Becerik-Gerber, Lucas & Roll, 2021). O nejasnem delovnem času poročajo tudi udeleženci raziskave Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek in Vovko (2020), saj menijo, da morajo biti stalno dosegljivi, saj klic iz službe lahko pride v katerem koli delu dneva, kar predstavlja velik poseg v zasebno življenje. Zato imajo občutek, da delajo vedno, kadar jih vodilni potrebujejo in ne samo osem ur na dan. Če imajo zaposleni doma družino, večkrat težko usklajujejo poklicno in družinsko življenje (Cook, 2019; Palumbo 2020). V nekaterih primerih (sploh med epidemijo, ko so se otroci šolali od doma) so bili starši primorani žrtvovati svoje ure spanja in delati ponoči ali zgodaj zjutraj, saj je bila takrat edina priložnost, da se izognejo stalnim prekinitvam dela. Hkrati pa stalen konflikt med poslovnim in zasebnim življenjem lahko povzroči tudi čustveno izčrpanost in izgorelost (Xiao, Becerik-Gerber, Lucas & Roll, 2021).

Čeprav je delovni prostor omenjen že med prednostmi dela od doma, pa avtorji v povezavi z njim navajajo tudi določene slabosti, saj tako, kot je zapisano že v poglavju o delovnem okolju, nekateri zaposleni nimajo ustrezne internetne povezave, primerne opreme za delo in tudi primerne prostora, ki je namenjen delu (Cook, 2019).

Delo od doma lahko negativno vpliva tudi na zdravje posameznikov. Ker zaposleni celoten delovni čas preživijo za računalnikom, to večkrat povzroča utrujenost, glavobole in težave z očmi (Majumdar, Biswas & Sahu, 2020). Tavares (2017) poroča tudi o zmanjšani fizični kondiciji, saj zaposleni cel dan ne zapustijo svojega doma, da bi odšli na delo, sestanke ali vsaj na odmor, tako kot so to počeli v pisarni.

1.5.4 Slabosti dela od doma z vidika podjetij

Cook (2019) je mnenja, da je glavna slabost dela od doma fizična oddaljenost zaposlenih. Vodilni v podjetju se tako ne morejo več zanašati na kontrolo nad zaposlenimi, ki jo izvajajo v podjetju in s katero so pridobili informacije o tem, s čim se ukvarjajo njihovi zaposleni. V številnih podjetjih je namreč čas, ki ga preživimo v službi, še vedno glavno merilo produktivnosti, namesto da bi se osredotočali na rezultate. Podobno ugotavlja tudi Baker (2021), ki meni, da vodilni hitro lahko razvijejo nezaupanje do zaposlenih, ki delajo od doma, saj jih ne morejo stalno nadzorovati, Cook (2019) pa dodaja, da vodilni zato lahko dobijo občutek izgube moči.

Van Wart, Roman, Wang in Liu (2016) izpostavljajo izzive, kot so nezadostna in slabo razumljiva komunikacija na strani voditelja ter komunikacijski kaos. Poleg tega dodajajo tudi težave z nezadostno podporo zaposlenim s strani vodilnih, neučinkovito motivacijo zaposlenih ter neustrezno razporeditev pozornosti med vse člane tima.

Perez, Sanchez in de Luis Carnicer (2002) navajajo, da je slabost dela od doma za podjetje tudi to, da prinaša velike težave s celotno organizacijo dela, ki jo morajo podjetja na novo strukturirati – pri tem se avtorji navezujejo na nove izzive, ki jih prinaša vodenje, in na iskanje novih načinov za nadzor zaposlenih. Tudi Edmondson in Mortensen (2021) trdita, da so vodilni v takih sistemih postavljeni pred velik izziv. Še posebej, ko pride do usklajevanja delovnih obveznosti zaposlenih, saj zaradi prilagodljivega delavnika v hibridnem sistemu ne morejo računati, da bodo vsi zaposleni dosegljivi hkrati – v zelenem delu dneva.

Slabost dela od doma za podjetje je lahko tudi padec produktivnosti zaposlenih. Bloom, Liang, Roberts in Ying (2015) ugotavljajo, da motivacija zaposlenih, ki delajo od doma, po treh mesecih počasi upade. Na ta način se zmanjša njihova produktivnost, kar vodi v izgube za podjetje. Obsežnejša obravnava padca produktivnosti pa se nahaja v poglavju 2.4.

Podjetja s tem, ko omogočijo delo od doma, tvegajo tudi razkritje morebitnih zaupnih informacij in dokumentov. Računalnike zaposlenih namreč doma lahko uporabljajo tudi drugi družinski člani. Če pa podjetje ne omogoči dostopa do nekaterih programov in dokumentov, pa zaposleni ne morejo nemoteno opravljati svojega dela (Bolisani, Scarso, Ipsen, Kirchner & Hansen, 2020).

Kljub temu je treba poudariti, da izzivi, s katerimi se srečujejo podjetja in vodilni, niso nerešljivi. Rešitev namreč lahko poiščemo v različnih izobraževanjih, kjer vodilni prejmejo več znanja s področja vodenja zaposlenih na daljavo in s pomočjo katerih lahko zmanjšamo število slabosti, ki jih prinaša delo od doma (Baker, 2021).

1.6 Opredelitev hibridnega načina dela

Hibridnost v delovnem prostoru združuje ureditev dela na fizični lokaciji in sistema dela na daljavo. Nekateri zaposleni torej delajo na lokaciji podjetja ali organizacije, drugi pa delo opravljajo iz različnih lokacij, prek internetne povezave (Cook, Mor & Santos, 2020). Poznamo dva načina hibridne ureditve dela. Prvi način je ločena ureditev dela, kjer določeni zaposleni ves čas delajo na lokaciji podjetja, drugi pa ves čas na daljavo. Drugi način pa je kombinirana ureditev dela, kjer zaposleni, glede na dogovor z vodilnimi, določene dni v tednu prihajajo na delo na lokacijo podjetja, preostale dneve pa delajo na daljavo (Iqbal, Khalid & Barykin 2021).

1.7 Uvedba hibridnega načina dela v podjetjih

Hibridno delo se je po podjetjih v večjem obsegu začelo pojavljati med oziroma po epidemiji covida-19. Pred tem je bilo delo od doma običajno prisotno zgolj občasno. Z umirjanjem epidemije se v svetu pojavljajo različne prakse glede tega, kakšen način dela bodo podjetja obdržala v prihodnje (Contreras, Baykal & Abid, 2020). V nekaterih podjetjih so se zaposleni že morali vrniti nazaj na delo v prostore delodajalca, nekateri še vedno za polni delovni čas delajo od doma, spet drugi pa zaposlenim omogočajo hibridno delo (Baker, 2021).

Uvedba hibridnega načina dela od delodajalcev in zaposlenih zahteva razumevanje, da imajo posamezniki različne potrebe in navade v življenju nasploh in tudi pri svojem delu (Baker, 2021). V podjetju Spotify so na primer mnenja, da služba ni mesto, kamor odideš, ampak je nekaj, kar delaš. In to delo lahko opravljaš na različnih lokacijah – ne nujno na lokaciji podjetja. V podjetju namreč verjamejo, da so nekateri zaposleni produktivnejši, če delajo od doma, drugi pa v pisarni. Največjo možno produktivnost zaposlenih pa se da doseči tako, da se zaposlenim omogoča prosto izbiro lokacije opravljanja dela (Lundström & Westerdahl, 2021).

Baker (2021) dodaja, da je pomembno, da se vodilni s svojimi zaposlenimi vnaprej dogovorijo, koliko časa bodo delali od doma in koliko časa v pisarni. Po mnenju Blooma Lianga, Robertsa in Yinga (2015) je najoptimalnejše, če so vodilni naklonjeni pristopu, kjer si zaposleni sami oblikujejo svoj urnik dela in določijo, kdaj bodo delali v pisarni in kdaj na daljavo. Pozen in Samuel (2021) pa dodajata, da mora vsak zaposleni zase ugotoviti, kakšno razmerje dela mu najbolj odgovarja, saj se na tak način še poveča njegova produktivnost in dobro počutje na delu. Na drugi strani pa ne moremo mimo tega, da imajo tudi nadrejeni

določeno predstavo o tem, kdaj bodo njihovi zaposleni prisotni na delovnem mestu. Hartmans (2021) na primer zagovarja način, kjer so zaposleni prisotni na lokaciji podjetja med enim in tremi delovnimi dnevi (torej ne povsem poljubno) z namenom, da takrat opravijo naloge, ki so težje oziroma manj priročne za opravljanje od doma. Med take naloge uvršča sestanke s strankami, predstavitve, projekte, kjer je potrebno ekipno sodelovanje (Hartmans, 2021), vodene »brainstorminge«, sodelovanja s kolegi iz drugih oddelkov ter delavnice za izgradnjo občutka skupnosti v podjetju (Kelly, 2022a).

Preference zaposlenih in njihovi motivi za delo so seveda različni, zato je za podjetje najbolje, da prisluhne željam zaposlenim in oblikuje sistem, ki bo ustrezal vsem in na podlagi katerega bodo vsi delovali najproduktivnejše. V raziskavi Eurofounda (2020), kamor so vključili 28 evropskih držav, je namreč 78 % zaposlenih izrazilo željo, da bi radi vsaj določene dni v tednu delali od doma. Tudi Contreras, Baykal in Abid (2020) na podlagi pregleda literature (Bentley, 2014; Bosua, Kurnia, Gloet & Moza, 2017) ugotavljajo, da se je hibridni način dela do zdaj (ko zaposleni nekaj dni na teden delajo od doma) izkazal kot najboljša oblika dela, saj združuje prednosti dela od doma in dela v pisarni. Iqbal, Khalid in Barykin (2021) celo navajajo, da združuje najbolj pozitivne lastnosti obeh.

1.7.1 Prilagoditve podjetij za hibridni način dela

Za uspešno delovanje podjetij, ki omogočajo hibridni način dela, je potrebnih nekaj prilagoditev. Bakerjeva (2021) navaja, da morajo podjetja pred uvedbo hibridnega načina dela ustrezno urediti davčno in delovno-pravno zakonodajo ter druge zavarovalniške podrobnosti. Prav tako ne moremo govoriti o enotnem načinu uvedbe hibridnega sistema v podjetja, saj je le-to močno odvisno tudi od tega, kateri vidiki dela so podjetju najpomembnejši, kakšne sposobnosti podjetje zahteva od svojih zaposlenih, koliko sodelovanja med zaposlenimi je potrebnega za uspešno izvedeno delo in podobno. Vpeljava hibridnega sistema v podjetje torej zahteva nove vidike fleksibilnosti in prilagajanja na delovnem mestu. Kljub temu je v prihodnosti takšna sprememba v podjetjih nujna, saj gre trend v smeri vse večje digitalizacije, mi pa se moramo temu ustrezno prilagoditi (Iqbal, Khalid & Barykin, 2021).

Da bi čim bolj optimizirali prednosti hibridnega načina dela, Bakerjeva (2021) v svojem članku navaja naslednja priporočila za vodstvo podjetij:

- podjetje naj uredi poskusno dobo dela od doma v delu svojega podjetja ali znotraj enega sektorja in oceni koristi dela od doma, preden takšno obliko dela prenese na celotno podjetje;
- zagotovi naj dosledni sistem za preverjanje dogovorov glede dela od doma;
- zagotovi naj ustrezno usposabljanje za zaposlene, ki delajo od doma in vodje, ki imajo v svojem sektorju takšne zaposlene;
- nudi naj podporo zaposlenim pri pripravi domače pisarne;

- primerno naj porazdeli zadostno količino IKT, ki jo zaposleni potrebujejo za nemoteno opravljanje dela od doma;
- zagotovi naj karseda dobro podporo zaposlenim s strani njihovih vodilnih;
- količinsko naj opredeli ekonomske, okoljske in socialne prispevke dela od doma;
- oblikuje naj načrt za ohranitev dela od doma v prihodnosti tudi po koncu epidemije;
- ustvari naj pogoje za razvoj ustvarjalnosti in socialne vključenosti na delovnem mestu;
- dosledno naj zbira povratne informacije zaposlenih, ki delajo na daljavo; prav tako naj stalno poizveduje o tem, kakšno podporo zaposleni še potrebujejo za uspešno delo vnaprej;
- novozaposleni naj z delom pričnejo zgolj na lokaciji podjetja, saj jim to najbolj koristi, da se privadijo na vse, kar prinaša njihovo novo delovno mesto ter se spoznajo s timom;
- ob zaposlovanju novih kadrov naj se podjetje zaveda prednosti, da zdaj lahko zaposlujejo ljudi s širšega območja in se tako nabor novega kadra zviša;
- osredotočeno naj bo na kakovost in rezultate dela, ne glede na lokacijo opravljanja dela;
- stremi naj k temu, da zaposlene iz istega sektorja usmeri k prihajanju v pisarno ob istih dnevih;
- pri skupinskih sestankih, ko so nekateri prisotni v živo, drugi pa prek spletnih omrežij, je pomembno, da se vsem udeležencem sestanka nudi enake komunikacijske možnosti (idealno bi bilo, da bi imel vsak, tudi tisti, ki je prisoten v pisarni, svojo napravo za javljanje prek spletnih omrežij in ne da se cela skupina javlja prek ene naprave; na tak način se zaposleni od doma namreč lahko počutijo odrinjene, saj ne morejo slediti in dobro slišati svojih sodelavcev, hkrati pa so hitreje preslišani, če niso fizično prisotni);
- podjetje naj upošteva, da tisti zaposleni, ki lahko več dela opravijo individualno, lahko tudi več časa delajo na daljavo;
- če podjetje sprejme hibridni način dela, je za njegov uspeh ključno, da mu vodstvo sledi in upošteva vsa navodila in priporočila.

1.8 Vodenje hibridnih delovnih mest

Vodenje je koncept, ki ga zaradi svoje kompleksnosti težko definiramo, največkrat pa se nanaša na socialni proces, ki vključuje osebo, ki vodi in osebe, ki so mu pripravljene slediti. Vodenje je kompleksen proces, ki združuje vedenjske, situacijske in relacijske vidike (Sadler, 2003). Silva (2016) meni, da je vodenje koncept, ki se še razvija, trenutno pa bi bil lahko razumljen kot proces vpliva, ki se pojavi v danem kontekstu, kjer nekateri ljudje nekoga sprejmejo za svojo vodjo, z namenom doseganja skupnih ciljev. Na drugi strani je Sadler (2003) mnenja, da je vodenje stvar, ki se je lahko naučimo, in sicer tako da usvojimo osnovne kompetence, ki jih potrebuje dober voditelj. Vloga dobrega voditelja vsekakor ni v ukazovanju in kontroliranju zaposlenih, ampak predvsem v navdihovanju in spodbujanju drugih, da uporabijo svojo iniciativo in izkušnje pri delu.

Radikalne spremembe, ki so se na področju dela zgodile v preteklih letih, od vodilnih zahtevajo nove prilagoditve, saj prakse vodenja po vseh teh spremembah ne morejo ostati enake. Vodilni se morajo za učinkovito vodenje in trajnostno delovanje svojih podjetij prilagoditi novim virtualnim razmeram in se iz običajnih voditeljev preleviti v tako rekoč e-vodje podjetij (angl. e-leaders) (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Njihova naloga je voditi tim zaposlenih, ki so časovno in prostorsko razpršeni, komunikacija med njimi pa poteka s pomočjo IKT. Takšna vrsta komunikacije ima pri e-vodenju primarno vlogo, saj prek nje potekajo tako delovni procesi kot tudi medosebni odnosi članov tima (Darics, 2020).

E-vodenje trenutno predstavlja pomemben trend v svetu. Hiter napredek tehnologije in njene uporabe v času epidemije predstavlja izziv za podjetja, da novo tehnologijo uporabijo in izkoristijo njene prednosti (Liu in drugi, 2020). Kljub temu pa izraz e-vodenja ni nov. Prav tako ni nastal kot posledica epidemije, saj se je v literaturi pojavljal že v preteklosti. Avolio in Kahai (2003) sta pojav virtualnega delovnega okolja pripisala globalizaciji sveta, ki je vse bolj usmerjena v digitalizacijo. Po njunih besedah je bila priprava na virtualno delovno okolje že v preteklosti prednostna naloga podjetij, ki so se uspešno odzvale na spremembe v svetu. Zdaj, med epidemijo in tudi v prihodnje pa je napredek v miselnosti in uvedba e-vodenja ključnega pomena za preživetje podjetij. Tako je e-vodenje glavni izziv, s katerim se bodo morala soočiti vse podjetja, v zameno za uspeh in trajnostni obstoj v svetu.

Kot je Bakerjeva (2021) zapisala v priporočilih za uspešno vzpostavitev hibridnega načina dela v podjetju (glej podpoglavje 1.7.1), morajo biti za uspeh takšnega načina dela temu najprej naklonjeni vodilni. Brez njihove podpore in odobravanja je takšen način dela lahko hitro obsojen na propad. Tudi Liu in drugi (2020) v svoji raziskavi izpostavljajo dejstvo, da pozitivni rezultati v podjetju ne bodo nastali zgolj s sprejetjem sprememb, ampak morajo biti vodilni za to ustrezno pripravljeni in izobraženi. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da vodilni ne bodo ustrezno sprejeli novih IKT, jih ne bodo znali ustrezno uporabljati in bo na tak način hibridno delo manj uspešno ter zaželeno v podjetjih.

1.8.1 Predlogi za uspešno e-vodenje

Uspešen e-vodja naj bi po besedah Cowanove (2014) najprej vzpostavil zaupanje z vsakim članom svojega tima. Ob tem naj bi z njim vzpostavil tako rekoč »stalno virtualno dostopnost« za preprečitev tega, da bi razdalja med njim in zaposlenim postala ovira. Prav tako naj bi e-voditelji razvili ustrezne komunikacijske spretnosti in izbrali primerno komunikacijsko orodje za sodelovanje in delo na daljavo. Uspešna komunikacija na daljavo je po besedah Cortellazza, Brunija in Zampieria (2019) komunikacija, kjer se zaposleni počutijo svobodne pri izražanju svojih idej in kjer lahko sodelujejo pri sprejemanju odločitev. Prav tako naj bi e-voditelji v svoje delo vključevali tudi redno izmenjavo pozitivnih povratnih informacij in na tak način zaposlenim dokazali, da kljub neosebnemu stiku prepoznajo in zaznajo njihovo delovno uspešnost (Cowan, 2014).

Contreras, Baykal in Abid (2020) ugotavljajo, da je na področju e-vodenja treba narediti še kar nekaj raziskav, da bomo spoznali, katere kompetence morajo e-voditelji razviti, da bodo v novem načinu dela kar se da učinkoviti. Navkljub maloštevilčnosti tovrstnih raziskav eno od takih predstavlja raziskava Van Wart, Roman, Wang in Liu (2016), ki predstavijo šest glavnih kompetenc, ki naj bi jih imeli e-vodje. To so po njihovih besedah e-komunikacijske spretnosti (jasnost, organiziranost in dosegljivost vodje pri komunikaciji prek elektronskih naprav), e-socialne spretnosti (zagotavljanje vsaj občasnega osebnega stika z zaposlenimi, uporaba interakcijskih metod, kjer so vključeni vsi posamezniki in ustrezna izbira medija za komunikacijo glede na dano situacijo), spretnosti oblikovanja e-tima (vključevanje posameznikov, ki delajo od doma v preostalo ekipo, skrb za enakovreden doprinos informacij s strani virtualno prisotnih zaposlenih in zagotavljanje enakovredne možnosti za napredovanje teh zaposlenih), spretnosti za upravljanje e-sprememb (izpopolnjevanje tehnološkega znanja in spoznavanje tehnik za upravljanje s tehnološkimi spremembami), e-tehnološke spretnosti (tehnološka pismenost, zagotavljanje primerne IKT, spremljanje stanja IKT, skrb za varovanje zasebnosti pri uporabi IKT) in spretnosti vzpostavitve e-zaupanja (vzpostavitev zaupanja v virtualno okolje, zaupanja v vodjo in zagotavljanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem).

1.9 Primeri dobrih praks

Različna delovna mesta so osnovana na različnih vrstah sistemov. Kot navajajo Iqbal, Khalid in Barykin (2021, str. 2529), je »sistem dela v podjetju odvisen od tega, kakšna je lokacija opravljanja dela, katere dneve v tednu delo poteka, koliko ur na dan delo poteka in komu zaposleni odgovarjajo; dinamika vsakega podjetja je torej drugačna in odloča o tem, kateri sistem dela bo pri njem deloval«. V svetu so številna podjetja že prevzela hibridni sistem dela, med njimi tudi nekaj bolj prepoznavnih podjetij, kot so Google (Kelly, 2022b), Twitter (Kelly, 2022a), GitLab (Ro, 2020), Salesforce (Hartmans, 2021), Amazon (Kelly, 2022a) in Spotify (Lundström & Westerdahl, 2021).

V podjetju Amazon je izvršni direktor Andy Jassy v juliju 2021 sprejel odločitev, da lahko zaposleni v pisarni sami izbirajo, kje bodo opravljali delo – na daljavo, v pisarni ali pa bodo v pisarno prihajali dvakrat do trikrat na teden, torej bodo prevzeli hibridni način dela. Odločitev je sprejel na podlagi mnenja, da ni enotnega pristopa, s katerim bi vsi zaposleni lahko delovali po svojih najboljših zmožnostih. V podjetju je po zaključku epidemije sledila faza preizkušanja, učenja in prilagajanja na nov način dela. Vodilni ob tem od zaposlenih pričakujejo, da si sami izberejo način dela, ki najbolj ustreza njihovem življenjskemu slogu (Kelly, 2022a). Tudi v podjetju Google je Sundar Pichai, sedanji glavni izvršni direktor, podprl hibridni način dela med svojimi zaposlenimi. V podjetju so po njegovih besedah odprti za vse možnosti, a se mu kljub temu zdi pomembno, da zaposleni pridejo v skupne pisarne vsaj nekajkrat na teden. Zato so v podjetju skupaj sprejeli odločitev, da bo večina zaposlenih v pisarno prihajala trikrat na teden. Ta čas pa bo namensko uporabljen za različne sestanke, sodelovanja, izgradnjo skupnosti in podobno (Kelly, 2022b). Podobno sta

napovedali tudi podjetji Microsoft in Salesforce, kjer se zaposleni na delo vračajo s hibridnim delavnikom (Kelly, 2022a). Takšno odločitev v tem podjetju zagovarjajo na podlagi rezultatov ankete o dobrem počutju zaposlenih, ki so jih zaposleni reševali vse od začetka epidemije. Rezultati so pokazali, da ob delu od doma njihovo zadovoljstvo raste (Hartmans, 2021).

V podjetju Kissflow, ki se ukvarja z ustvarjanjem aplikacij, so v letu 2020 predstavili nov, hibridni sistem dela, ki so ga poimenovali REMOTE+. Sistem so osnovali na podlagi povratnih informacij svojih zaposlenih, ki so jih vodje ekip pridobili s pogovori z njimi. Njihov namen je bil, da bi čim bolj razumeli prednosti in slabosti, ki jih je prineslo trimesečno delo od doma med epidemijo. Proučevali so preference glede načina dela in praktičnost takšnega delovanja. Na podlagi povratnih informacij, ki so jih zaposleni delili, je vodstvo predstavilo osnutek predloga REMOTE+, ki zaposlenim omogoča, da uživajo v prednostih dela na daljavo in dela v pisarni (Kissflow, 2020). Nekaj ključnih poudarkov modela REMOTE+ je, da je podjetje zaposlenim omogočilo svobodno izbiro med hibridnim delom ali delom v pisarni. Vsak tim naj bi v pisarni delal en teden na mesec, podjetje pa naj bi zaposlenim, ki živijo v oddaljenih krajih, zagotoviločasne namestitve v bližini podjetja za čas dela v pisarni. Zaposlene, ki ne prihajajo iz mesta, tako spodbujajo, da se vrnejo v svoje domače kraje in s tem zmanjšajo svoje stroške ter hkrati okrepijo družinske in socialne vezi. Vzpostavili naj bi tudi mesečna srečanja, ki bodo namenjena izgradnji in krepitevi medsebojnih odnosov med timi. Organizirali bodo štiri konference na leto, kjer se bodo zbrale vse ekipe in predstavile svoje dosežke. Zaposlenim pa so obljubili tudi, da jim bo podjetje pomagalo pri vzpostavitvi udobne domače pisarne (Kissflow, 2020).

Primer dobre prakse je tudi Novartis, farmacevtska družba v Sloveniji, kjer so hibridni način dela v neki meri uvedli že pred leti, zdaj pa si ga, po besedah ene izmed vodij za komunikacijo, Mateje Breznik, prizadevajo uvesti v še večji meri. Že v letu 2018 so namreč delo od doma omogočili približno 300 zaposlenim. V času epidemije se je število zaposlenih, ki delajo od doma, še povečalo, kakor pravi Mateja Breznik: »V času epidemije koronavirusa se je še bolj izkazalo, kako pomembna je digitalizacija in kako pomembno je, da Novartis tako na globalni ravni kot tudi v Sloveniji že vrsto let načrtno vlaga vanjo. Zato nismo imeli nobenih težav, da je lahko več kot 1500 sodelavcev že prvi dan prešlo na delo od doma.« Glavna težava, na katero so naleteli v podjetju, pa je po njenih besedah zakonska ureditev dela od doma, saj pravi: »Področje dela od doma imamo urejeno s pisnim dogovorom z zaposlenimi, a to zahteva precej administracije, da se zadosti zakonodaji.« Kljub temu podjetja takšne težave ne ovirajo, saj je v času epidemije tam od doma delalo več kot 1700 zaposlenih, trenutno pa jih od doma dela več kot 940 (Malovrh, 2020). Podjetje Novartis si torej prizadeva za nenehno izboljšavo delovnega okolja, na svoji spletni strani pa opisujejo tudi svoj model »Odgovorna izbira«, v sklopu katerega imajo po njihovih besedah »zaposleni – glede na naravo njihovega dela – možnost, da se odločijo, kako, kje in kdaj bodo opravljali svoje delo, kjer lahko izberejo tudi delo na daljavo« (Lek, d. d., brez datuma).

Korak v tej smeri pa je v letu 2022 naredila tudi Nizozemska, ki je ena izmed prvih držav, ki je možnost dela od doma tudi uzakonila (Bazil & Fernandez Cras, 2022). Delodajalci morajo tako upoštevati želje zaposlenih, ki želijo delati od doma, če jim njihovo delovno mesto to dopušča.

Kljub številnim primerom podjetij, ki hibridno delo na podlagi dobrih izkušenj z delom od doma med epidemijo sprejemajo, pa Sid Sijbrandij, glavni izvršni direktor podjetja GitLab, hibridno delo označuje kot »najslabšo mešanico obeh svetov«; je namreč mnenja, da bo imela glavna pisarna vedno nesorazmeren delež moči, zaposleni, ki so stalno prisotni v njej, pa prednost pred zaposlenimi, ki delajo od doma (Ro, 2020). Prav tako je delo od doma v svojem podjetju ukinil tudi izvršni direktor Tesle, Elon Musk, vendar točnih razlogov za to še ni razkril (Bazil & Fernandez Cras, 2022).

2 HIBRIDNO DELO IN PRODUKTIVNOST

2.1 Opredelitev produktivnosti

Produktivnost dela predstavlja »razmerje med količino izdelkov ali storitev in porabljenim časom« (Ehrenberg & Smith, 2012, str. 156). Pri opredelitvi produktivnosti na delovnem mestu je pomembno razlikovati med pojmom produktivnosti in delovne uspešnosti na delovnem mestu. Možina (2002) delovno uspešnost pojasnjuje kot delovni učinek. To pomeni, da pri opredelitvi delovne uspešnosti posameznika ni pomembna količina posameznikovega dela (tj. delovni vložek), ampak zgolj njegovi delovni rezultati (tj. delovni izlošek). Delovno uspešnost torej ocenjujemo po principu rezultata zaposlenega in ne po vloženem času. Delovno uspešni zaposleni so tisti, ki presegajo normalne rezultate dela. Na drugi strani pojem produktivnosti dela razlagamo kot rezultat (delovni izlošek), ki je posledica našega vloženega dela in časa (Možina, 2002). Podobno razliko med produktivnostjo in učinkovitostjo pojasnjujeta tudi Schreyer in Pilat (2001), ki pravita, da sta koncepta sicer povezana, nista pa enaka.

Pojem produktivnosti avtorji opredeljujejo na podobne načine, pri tem pa vsak uporablja nekoliko drugačne izraze. Aguenza, Al-Kassem in Som (2012) produktivnost opredelijo kot preprost pokazatelj tega, koliko in kako dobro zaposleni proizvedejo iz danih virov. Schreyer in Pilat (2001) produktivnost opisujeta kot razmerje med proizvodom in vložki, ki so potrebni za ustvarjanje tega proizvoda. Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh in KhodaBakhshi (2013) produktivnost vidijo kot kulturo, katere cilj je narediti dejavnosti bolj sistematične. Hkrati menijo, da je produktivnost proces, kjer podjetje poskuša pridobiti čim večji dobiček iz razpoložljivega dela, zemljišča, kapitala in podobno za povečanje družbene blaginje. Kumar in Suresh (2009) pa jo opredeljujeta v smislu uporabe virov in dela. Pravita, da je produktivnost razmerje med proizvodnjo in vložkom. Hkrati jo opisujeta kot dinamičen koncept. Menita, da lahko produktivnost obravnavamo kot večdimenzionalen pojav, kjer so dejavniki med seboj povezani in vplivajo eden na drugega. Pojasnjujeta, da je produktivnost

spodbujena s konkurenco, kjer konkurenca vodi do večje produktivnosti, večja produktivnost pa ima za posledico večjo vrednost za stranke.

Ojha (2014) zapiše, da je produktivnost glavna skrb vsake sodobne organizacije, ne glede na njihovo vrsto dela in dodaja, da bi morala vsaka organizacija stremeti k povečanju produktivnosti. Brez produktivnosti in njenega povečanja smisel obstoja organizacij nima vrednosti. Produktivnost je merilo donosnosti naložbe organizacije in je pokazatelj, kako učinkovito lahko organizacija pretvarja vložke v produkte. V današnjem konkurenčnem okolju je povečanje produktivnosti izziv. Delo, surovine in druge vire je treba vključiti v proces tako, da se iz njih ustvari dodatna vrednost. Podjetja zato poskušajo dvigniti vrednost uporabljenih virov, njihova učinkovitost pa se oceni na podlagi tega, v kolikšni meri so uspešni pri ustvarjanju dodatne vrednosti. Bolj kot je podjetje uspešno pri ustvarjanju dodatne vrednosti, večji so prihodki, ki so gonilna sila vsakega podjetja. Ustvarjanje dodatne vrednosti pa izhaja iz tehnološkega napredka, kot so računalniki in internet, iz izboljšane dobavne verige, izboljšane logistike ter povečane ravni usposobljenosti delovne sile. Maksimiranje njihovega učinka je zato glavna skrb sodobnega upravljanja podjetij (Ohja, 2014).

2.2 Dejavniki produktivnosti

Če v podjetju stremimo k povečanju produktivnosti dela, moramo najprej poznati dejavnike, ki vplivajo nanj. Dejavniki, ki vplivajo na produktivnost dela, so različni, zato jih za lažje razumevanje lahko razvrstimo v štiri glavne skupine, in sicer v okoljske dejavnike, skupinske dejavnike, individualne dejavnike in organizacijske dejavnike (Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh & KhodaBakhshi, 2013). Dejavniki so med seboj povezani in vplivajo drug na drugega (Hafner, van Stolk, Saunders, Krapel & Baruch, 2015).

Med okoljske dejavnike Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh in KhodaBakhshi (2013) štejejo značilnosti trga dela, ekonomske razmere, varnost zaposlitve, minimalne plače in izplačila plač, ki posredno vplivajo na stopnjo produktivnosti zaposlenih. Hafner, van Stolk, Saunders, Krapel in Baruch (2015) med dejavnike okolja štejejo tudi dejavnike, povezane z delom in delovnim mestom, kot je politika dela, posebne delovne zahteve in delovno okolje zaposlenih. Pod dejavnike iz delovnega okolja zaposlenih štejemo klimatske in temperaturne razmere, stopnjo mehanizacije, inovacije in tehnologijo (Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh & KhodaBakhshi, 2013; Kumar & Suresh, 2009). Napredek v tehnologiji je spremenil način delovanja organizacij, komunikacijo v organizacijah, načine obdelave informacij in številna druga področja. Starost, kultura, rast in zaposleni v organizaciji vplivajo na sprejemanje nove tehnologije in s tem vplivajo tudi na produktivnost. Pri tem imajo pomembno vlogo predvsem vodje organizacij, ki sodelujejo pri načrtovanju in izvajanju novih procesov in jih skušajo približati zaposlenim, da so ti pri svojem delu lahko uspešni (Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh & KhodaBakhshi, 2013). Kumar in Suresh (2009) dodajata, da med okoljske dejavnike sodi tudi pomanjkanje nekaterih virov, potrebnih za proizvodnjo, kot sta energija

in voda, ki produktivnost znižujejo. Na produktivnost pa vpliva tudi razmerje med kapitalom in delom, torej če podjetje dovolj kapitala vlaga v naprave, stroje in orodja, da je delo lahko učinkovito (Kumar & Suresh, 2009).

Med skupinske dejavnike štejemo različne dejavnike, kot je na primer struktura oziroma sestava delovne skupine. To sestavljajo zaposleni in vodilni v podjetju, skupaj z njihovimi veččinami in medsebojnimi razlikami (Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh & KhodaBakhshi, 2013). Vodilni v podjetju se lahko poslužujejo različnih načinov vodenja, ki pomembno vplivajo na produktivnost zaposlenih (Hafner, van Stolk, Saunders, Krapel & Baruch, 2015). Vodilni lahko povečajo produktivnost zaposlenih z ustreznimi načrti in spodbudami, opolnomočenjem zaposlenih ter prijaznim in sočutnim ozračjem, s čimer pripomorejo k bolj sodelovalni klimi v organizaciji. Vse te strategije spodbujajo zaposlene, da svoje naloge opravljajo samozavestno in z večjim zaupanjem, kar posledično povečuje njihovo produktivnost (Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh & KhodaBakhshi, 2013). Kumar in Suresh (2009) dodajata, da na produktivnost vpliva tudi to, kako podjetje zna uporabiti in prepoznati dobre vodstvene sposobnosti svojega vodilnega. Med skupinske dejavnike Hafner, van Stolk, Saunders, Krapel in Baruch (2015) štejejo tudi pogostost sprememb, kar v svojem delu opisujeta tudi Kumar in Suresh (2009), in med spremembe, ki vplivajo na produktivnost, štejeta predvsem prepogosto fluktuacijo zaposlenih. Kot skupinski dejavnik Kumar in Suresh (2009) opisujeta tudi to, kako organizacijska kultura podjetja motivira in zadovoljuje potrebe zaposlenih in različne delavske skupnosti, ki zahtevajo povišanje plač in imajo lahko škodljiv učinek na samo produktivnost.

Med individualne dejavnike štejemo stopnjo akademske in tehnične izobrazbe zaposlenih, njihove pretekle izkušnje, starost, splošno usposobljenost in veščine. Novih načrtov in tehnologij namreč ni mogoče učinkovito uporabiti brez usposobljene delovne sile na vseh ravneh organizacije. Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh in KhodaBakhshi (2013) na podlagi obsežnega pregleda literature ugotavljajo tudi, da imajo države z bolj usposobljenimi človeškimi viri večjo gospodarsko rast in produktivnost. Dalje med individualne dejavnike štejemo odnos posameznikov, ustvarjalnost, splošno zadovoljstvo s skupnostjo, pripadnost, spoštovanje in motivacijo zaposlenih. Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh in KhodaBakhshi (2013) sicer ugotavljajo, da denar ni edino sredstvo za motiviranje zaposlenih, ampak izpostavljajo, da jih nizke plače lahko demotivirajo za kakovostno opravljanje dela. Kljub temu mora biti največja motivacija za zaposlene razumevanje, da so vsi del organizacije in da žanjejo plodove njene produktivnosti ter so soudeleženi tudi pri njenem neuspehu. Zaposleni namreč pričakujejo, da nagrade, ki jih prejmejo, ustrezajo njihovemu trudu, zaradi česar so bolj predani organizaciji. Uspešnost zaposlenih je torej treba ocenjevati, saj to igra pomembno vlogo pri njihovi motivaciji za delo in hkrati pri splošnem zadovoljstvu. Njihove dosežke in edinstvene spretnosti je treba ceniti in jih subtilno usmerjati, da bo uspešnost zaposlenih še rastla. Pretirano kritiziranje in grajanje pa naj bi vodilni nadomestili s konstruktivnimi predlogi, ki bodo povečali njihovo dojemljivost, stopnjo aktivnosti in posledično produktivnost (Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh & KhodaBakhshi, 2013). Hafner, van Stolk, Saunders, Krapel in Baruch (2015) dodajajo še, da je motivacija

zaposlenih močno povezana z njihovim osebnim odnosom do dela, ta pa je velikokrat odvisen od finančnih in družinskih obveznosti, ki jih imajo. Med individualne dejavnike dalje štejemo tudi zadovoljstvo zaposlenih. Njihovo zadovoljstvo organizacije lahko ohranjajo in povečujejo s tem, da vlagajo v njihovo usposabljanje, dobre odnose, sodelovalno klimo in podobno, kar bo vodilo do dolgoročne in trajnostne produktivnosti. Ko govorimo o zadovoljstvu zaposlenih, pa avtorji prav tako izpostavljajo tudi vidik solastništva v podjetjih, ki svojim najboljšim zaposlenim nudijo možnost delnega solastništva, ki zaposlenemu prinaša dodaten dobiček in zadovoljstvo, ki prav tako vodi v povečano produktivnost (Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh & KhodaBakhshi, 2013). K individualnim dejavnikom Hafner, van Stolk, Saunders, Krapel in Baruch (2015) dodajajo tudi vidik zdravstvenega stanja zaposlenih, med katere štejejo nekatera dolgotrajna zdravstvena stanja in funkcionalne omejitve zaposlenih.

Med organizacijske dejavnike produktivnosti štejemo porazdelitev delovnega časa, politiko dela, vpletenost vodstva in odgovornost. Vodilni so odgovorni za razpoložljivost materialov, orodij in opreme, ki zagotavljajo kontinuirano delo brez prekinitev, ki močno vplivajo na produktivnost dela. Dalje mednje Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh in KhodaBakhshi (2013) štejejo tudi sheme nagrajevanja, dosegljive cilje, nadure, takojšnje denarne nagrade, pogodbene sisteme dela, pošteno ravnanje z zaposlenimi, izpolnjevanje obljub in sheme ocenjevanja ter povratne informacije zaposlenim. Organizacije, ki stremijo k zaposlovanju kakovostnih kadrov in vlagajo v njihov razvoj, namreč lahko hitreje pričakujejo, da bodo naloge opravljene kakovostno, kar bo vodilo tudi do povečanja produktivnosti. Delodajalci, ki omogočijo napredovanje uspešnim zaposlenim, na ta način lahko pokažejo, da cenijo njihov trud in jih hkrati motivirajo, da dosežejo nekaj več. Po besedah avtorjev lahko samo tisti zaposleni, ki so dovolj sposobni in motivirani, povečajo produktivnost organizacije. Zgolj ustrezno vrednotenje osebja in izkazovanje zanimanja za njihovo zadovoljstvo, želje in potrebe pa bo izboljšalo njihovo uspešnost in posledično izboljšalo produktivnost (Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh & KhodaBakhshi, 2013). Med organizacijske delavnike avtorji dalje štejejo še razmere na delovnem mestu, kot so odmor in rekreacija zaposlenih (Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh & KhodaBakhshi, 2013), ki vplivajo tako na zdravstveno kot tudi fizično stanje zaposlenih (Hafner, van Stolk, Saunders, Krapel & Baruch, 2015).

Dejavniki, ki vplivajo na produktivnost, so torej po besedah različnih avtorjev različni. Prav tako so različne tudi strategije podjetij za povečanje produktivnosti, ki so odvisne predvsem od kulture organizacije in trenutnih pogojev za delo v njej. Afsharian, Mirghasemi, Ebadzadeh in KhodaBakhshi (2013) navajajo, da so glavne strategije za povečanje produktivnosti predvsem ustrezno usposabljanje in posvečanje pozornosti zaposlenim, prepoznavanje njihovih posebnih talentov, motiviranje zaposlenih in vlaganje kapitala v napredno tehnologijo. Nadaljujejo, da je strategije za povečanje produktivnosti treba skrbno načrtovati vnaprej, jih opredeliti in jim dati prednost glede na predhodne rezultate in glede na potrebo po izboljšavah na izbranih področjih organizacije. Podobno ugotavljata tudi Kumar in Suresh (2009), ki pravita, da je produktivnost mogoče izboljšati z nadzorom

vložkov, z izboljšavo tehnologije in z izboljšanjem delovnega procesa, tako da isti vložek daje večji delovni rezultat.

2.3 Merjenje produktivnosti

Produktivnost lahko merimo na ravni podjetja, na ravni panoge, na nacionalni ravni in na mednarodni ravni (Kumar & Suresh, 2009). Načini merjenja produktivnosti so odvisni od namena analize, v mnogih primerih pa tudi od razpoložljivosti podatkov, potrebnih za njeno merjenje. Na splošno lahko načine merjenja produktivnosti razdelimo v enofaktorska merila (osnovana na zgolj eni vrsti vložka) in večfaktorska merila produktivnosti (osnovana na različnih vrstah vložkov) (Schreyer & Pilat, 2001).

Blago ali storitve, ki so proizvedene znotraj proizvodne enote in so za uporabo na voljo zunanjim enotam, imenujemo bruto proizvod oziroma output. Ojha (2014) poudarja, da delovni proizvod ni vedno le izdelek, ampak ta vključuje tudi kakovost življenja, inovativnost, kakovost izdelka, zadovoljstvo strank in podobno. Bruto proizvod je ustvarjen z uporabo primarnih vložkov (delom in kapitalom) in vmesnih vložkov oziroma inputov. Tudi vložka ne smemo razumeti enoznačno, saj vložek lahko predstavlja čas, trud in druge vire, ki jih posameznik vложи v proizvodnjo blaga ter storitev in podobno.

Povezavo med inputom in outputom Schreyer in Pilat (2001) predstavljata kot proizvodno funkcijo (H), ki jo sestavljajo vloženo delo (L), vloženi kapital (K), vmesni vložki (M) in spremembe v tehnologiji (A). Njihov rezultat je bruto proizvod (Q), kot je razvidno v spodnji enačbi (1).

$$Q = H(A, K, L, M) \quad (1)$$

2.3.1 Načini merjenja produktivnosti

Produktivnost (P) je v splošnem izračunana kot razmerje med proizvodom (outputom) in za njegovo proizvodnjo vloženi vložki (inputi), kakor prikazuje enačba (2) (Kumar & Suresh, 2009).

$$P = \frac{\text{proizvod}}{\text{vložek}} \quad (2)$$

Kumar in Suresh (2009) ugotavljata, da je omenjeni način merjenja produktivnosti primeren predvsem za podjetja, kjer lahko ločimo med merjenjem skupne produktivnosti in delne produktivnosti. Izračun skupne produktivnosti (angl. Total productivity, v nadaljevanju TP) je zapisan v enačbi (3) in temelji na skupnem oprijemljivem proizvodu, deljenemu s skupnim oprijemljivim vložkom ter je namenjen ugotavljanju produktivnosti celotne organizacije.

$$TP = \frac{\text{skupni oprijemljiv proizvod}}{\text{skupni oprijemljiv vložek}} \quad (3)$$

Izračun delne produktivnosti (angl. Partial Productivity, v nadaljevanju PP), ki je zapisan v enačbi (4), pa temelji na skupnem oprijemljivem proizvodu, deljenemu s posameznim vložkom, s katerim ugotovimo, kako učinkovito je določen vložek uporabljen (Kumar & Suresh, 2009).

$$PP = \frac{\text{skupni oprijemljiv proizvod}}{\text{posamezni vložek}} \quad (4)$$

Delo predstavlja najpomembnejši vložek v številnih proizvodnih procesih (Schreyer & Pilat, 2001). Produktivnost dela (PL) opredeljujemo kot naturalno merilo uspešnosti poslovanja. Produktivnost dela izračunamo z razmerjem med proizvedeno količino poslovnih učinkov (Q) in zanjo vloženim delovnim časom (L) ali z ustreznim recipročnim kazalnikom, kakor je zapisano v enačbi (5) (Kosi, Marc & Peljhan, 2007).

$$PL = \frac{Q}{L} \quad (5)$$

Iz enačbe (5) sledi, da se produktivnost poveča, če se poveča količina poslovnih učinkov po enoti delovnega časa ali če se zmanjša čas, potreben za proizvodnjo enote poslovnega učinka (Kosi, Marc & Peljhan, 2007).

Izračun produktivnosti lahko primerjamo na različne načine. Prvi način je analiza trendov, kjer proučujemo spremembe v produktivnosti podjetja v določenem časovnem obdobju. Drugi način je horizontalna analiza, kjer proučujemo produktivnost v primerjavi z drugimi podjetji enake velikosti, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo. Sledi vertikalna analiza, kjer produktivnost proučujemo v primerjavi z drugimi panogami in drugimi podjetji različnih velikosti v isti panogi. Kot zadnji način pa je še proračunska analiza, kjer v podjetju postavimo norme za produktivnost v prihodnjem obdobju v obliki proračuna in načrtujemo strategije za doseganje zastavljenih ciljev (Kumar & Suresh, 2009).

2.3.2 Težave pri merjenju produktivnosti

Merjenje produktivnosti ni enoznačno. Težave pojavijo predvsem, kadar vložek in proizvod nista oprijemljiva (Schreyer & Pilat, 2001). Tudi Kosi, Marc in Peljhan (2007) ugotavljajo, da se problemi, povezani z merjenjem produktivnosti dela, nanašajo na merjenje ustvarjene količine poslovnih učinkov (zaradi raznovrstne proizvodnje, ki je značilna za večino podjetij) in na zajemanje delovnega časa.

Price (2022) dodaja, da je merjenje produktivnosti, ki temelji na štetju outputov, neprimerno za zaposlene, ker je treba ocenjevati njihovo uspešnost na podlagi novih idej in rešitev, kjer ni pomembna njihova količina, ampak kakovost. Meni tudi, da bi se morali v takšnih primerih osredotočati predvsem na to, če zaposleni iščejo prave rešitve za stranke in ne, v kakšnem času jih najdejo. Eden od načinov za pristop k problemu merjenja je ocenjevanje uspešnosti na podlagi točno določenih elementov. Te elemente lahko predstavljajo prispevki

zaposlenih na sestankih, naloge, ki jih zaposleni prevzamejo, rešitve, ki jih najdejo za nastale težave, predlogi za izboljšave in podobno. S številkami bi ta dejanja težko ocenili, vendar jih je mogoče ovrednotiti in oceniti na podlagi tega, koliko prispevajo k podjetju (Johnston, 2023).

Produktivnost lahko merimo tudi v smislu doseganja zastavljenih ciljev. Takšen pristop imenujemo pristop »upravljanja s cilji« (angl. Management by objective), kjer vodilni v podjetju skupaj s svojimi zaposlenimi določijo specifične cilje, ki jih želijo doseči v prihodnosti. Pri tem je zelo pomembno tudi, da se določi časovni okvir, v katerem morajo zaposleni ta cilj uresničiti, in zavedanje, da so zaposleni nato neposredno odgovorni za doseganje tega cilja. Pri pristopu upravljanja s cilji gre za proces sprotnega preverjanja napredka in ponovnega zastavljanja ciljev, ki so uresničljivi. Na podlagi rezultatov pa vodilni lahko lažje oceni produktivnost svojih zaposlenih (Thomson, 1998).

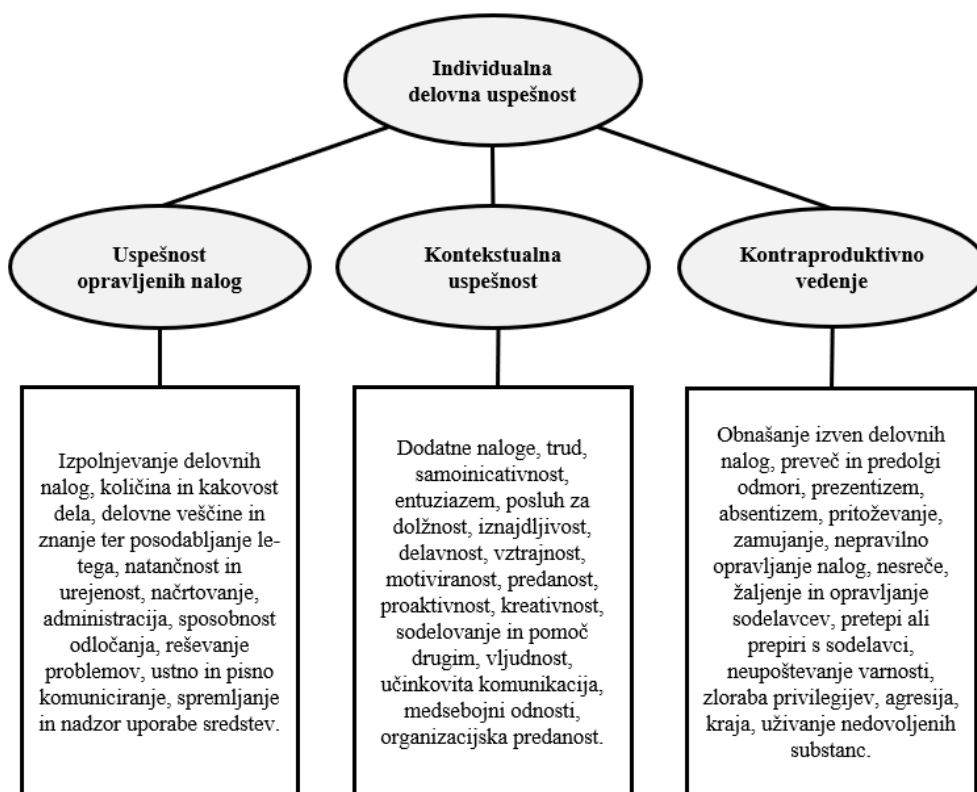
2.3.3 Vprašalniki za merjenje produktivnosti

Kadar produktivnosti torej ne moremo oceniti s pomočjo enačb, se poslužujemo drugačnih metod, kot so na primer anketni vprašalniki. Eden izmed njih je na primer Vprašalnik WHO o zdravju in delovni uspešnosti (angl. The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire), ki je zasnovan za oceno produktivnosti v povezavi z bolniško odsotnostjo zaposlenih. Z vprašalnikom torej lahko ugotavljamo, kako na delovno uspešnost zaposlenih vpliva odsotnost zaposlenih zaradi bolezni, nesreč ali poškodb pri delu (Kessler in drugi, 2003). Povezavo med zdravstvenimi težavami in produktivnostjo obravnava tudi Vprašalnik o omejitvah dela (angl. The Work Limitations Questionnaire). Z njim preverjamo, kako zahtevno je za zaposlene, ki imajo določene zdravstvene težave, opravljati določene delovne zahteve. Vprašalnik je torej razvit za merjenje vpliva zdravstvenih težav in zdravljenja na delo zaposlenih (Lerner, Rogers & Chang, 2002). Podobno se tudi Vprašalnik o delovni produktivnosti in zmanjšanju aktivnosti (angl. Work Productivity and Activity Impairment questionnaire) navezuje na vpliv zdravstvenih težav na sposobnost zaposlenih za opravljanje redne delovne obveznosti. Vprašalnik se navezuje tako na telesne kot tudi čustvene težave in simptome zaposlenih (Reilly, Zbrozek & Dukes, 1993).

Navedeni vprašalniki za merjenje produktivnosti zaposlenih se torej navezujejo predvsem na to, kako na produktivnost zaposlenih vplivajo njihove zdravstvene težave oziroma njihovo zdravstveno stanje. Za svojo raziskavo pa sem iskal splošnejši vprašalnik, ki z jasnimi postavkami preverja, kakšna je posameznikova produktivnost na delovnem mestu. Zato sem za raziskovanje izbral Vprašalnik o posameznikovi delovni uspešnosti (angl. Individual work performance questionnaire), ki so ga razvili Koopmans in drugi (2013). Njihov cilj je bil razviti generičen in kratek vprašalnik, ki presega vse do zdaj znane omejitve merjenja produktivnosti, kot je na primer pomanjkljiva obravnava vseh vidikov delovne uspešnosti, različna operacionalizacija enakih dimenzij, nasprotujoče si postavke in podobno

(Koopmans in drugi, 2013). Vprašalnik je sestavljen iz lestvice osemnajstih trditev, ki izvirajo iz treh glavnih vidikov delovne uspešnosti, ki so prikazane na sliki 1.

Slika 1: Dejavniki individualne delovne uspešnosti



Vir: Koopmans in drugi (2011).

Dimenzija uspešnosti opravljenih nalog vsebuje kazalnike, ki merijo strokovnost, s katero posamezniki opravljajo vsebinske in tehnične naloge, ki so bistvene pri njegovem delu, usmerjenost v delovne rezultate, zmožnost načrtovanja in ostale kazalnike, ki so prikazani v prvem stolpcu na sliki 1. Dimenzija kontekstualne uspešnosti vsebuje kazalnike, kot so prevzemanje pobude, prevzemanje zahtevnih nalog, vztrajnost, motiviranost in še nekatere druge kazalnike, ki so prikazani v drugem stolpcu na sliki 1. Dimenzija kontraproduktivnega vedenja pa vsebuje kazalnike, ki merijo izkazovanje prekomerne negativnosti na delovnem mestu in merijo vedenje, ki škoduje organizaciji sami, kar je podrobneje opisano v tretjem stolpcu na sliki 1 (Koopmans in drugi, 2013). Merjene dimenzije temeljijo na sistematičnemu pregledu literature o zdravju na delovnem mestu, psihologiji dela, organizaciji, upravljanju in ekonomiji (Koopmans, 2014) ter na študiji Koopmans in drugi (2011).

Vsaka dimenzija uspešnosti je sestavljena iz različnih trditev, ki pojasnjujejo te glavne dimenzije, nanje pa posamezniki odgovarjajo s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice (Koopmans, 2014). Na koncu lahko povprečno oceno delovne uspešnosti izračunamo kot povprečje vseh trditev, ki se navezujejo na delovno uspešnost (Ramos-Villagrasa, Barrada, Fernández-del-Río & Koopmans, 2019).

Koopmans in drugi (2013) z vprašalnikom sicer preverjajo delovno uspešnost, vendar trdijo, da je z delovno uspešnostjo povezana tudi produktivnost in uspešnost podjetja. Čeprav sta pojma delovne uspešnosti in produktivnosti v literaturi sicer večkrat zamenjana in napačno uporabljana, pa sta pravzaprav povezana in vzporedna. Avtorji namreč produktivnosti pripisujejo ožji pomen, saj je definirana zgolj z inputom in outputom, medtem ko delovno uspešnost definirajo na podlagi več postavk. Kljub temu so mnjenja, da bodo vodilni v podjetjih svoje zaposlene vedno spodbujali k povečanju njihove delovne uspešnosti, saj se z njenim povečanjem hkrati povečuje tudi produktivnost in uspešnost podjetja. Kakor ugotavlja Koopmans (2014), pa s povečanjem delovne uspešnosti torej lahko preverjamo tudi povečanje produktivnosti podjetja.

2.4 Vpliv dela od doma na produktivnost

Povezava med delom od doma oziroma hibridnim delom in produktivnostjo zaposlenih je postala aktualna tematika raziskovanja predvsem v času med in po epidemiji covid-19, ki je vplivala na vpeljavo takšne oblike dela v večini podjetij (Xiao, Becerik-Gerber, Lucas & Roll, 2021). Večina raziskav, z izjemo npr. raziskave Bloom, Liang, Roberts in Ying (2015), je namreč nastala v času epidemije, torej od leta 2020 dalje. Rezultati teh raziskav pa podajajo različne zaključke o vplivu dela od doma na produktivnost zaposlenih.

Številni raziskovalci so mnjenja, da se teoretična izhodišča glede vpliva dela od doma na produktivnost zelo različna, včasih celo dvoumna. Nekateri namreč ugotavljajo, da delo od doma pozitivno vpliva na produktivnost, medtem ko drugi menijo, da je vpliv na produktivnost negativen (Monteiro, Straume & Valente, 2019; Wolor, Nurkhin & Citriadin, 2021; Pogibin, Carbonera & Gomes, 2021; Bao in drugi, 2022). Rezultati dela od doma torej niso enolični, temveč odvisni od primera do primera. Na produktivnost med delom od doma namreč vplivajo različni dejavniki, hkrati pa je vezana na profil vsakega zaposlenega posebej (Pogibin, Carbonera & Gomes, 2021).

Bloom, Bunn, Mizen, Smietanka in Thwaites (2020) v teoriji predpostavljajo, da je produktivnost podjetij, ki so vpeljala delo od doma, različna predvsem zaradi različne narave njihovega dela. Na podlagi obsežnega pregleda literature namreč ugotavljajo, da v podjetjih, kjer lahko delavci več dela opravijo od doma, kjer je za uspešno delovanje potrebne manj komunikacije v živo in kjer ni potrebnega osebnega stika s strankami, lahko pričakujemo, da se bo produktivnost med delom od doma povečala. In obratno, bolj verjetno bo padec v produktivnosti opaziti v podjetjih, ki veliko sodelujejo s potrošniki in kjer so bili stroški podjetij med epidemijo povečani. Prav tako Pogibin, Carbonera in Gomes (2021) predpostavljajo, da je za uspeh dela od doma pomembno predvsem dobro načrtovanje in spremljanje delovnega načrta ter stalno vlaganje v sodobno tehnologijo in digitalizacijo. Umishio in drugi (2021) pa dodajajo, da je treba upoštevati tako vrsto dela kot tudi kakovostno delovno okolje.

Številne raziskave s tega področja pa nam omogočijo vpogled še v druge vidike, zaradi katerih v podjetjih prihaja do povečanja ali do padca produktivnosti med delom od doma. O povečani produktivnosti med delom od doma poročajo Pogibin, Carbonera in Gomes (2021), saj so ugotovili, da zaposleni menijo, da so med delom od doma produktivnejši, hkrati pa so izpostavili, da jim delo od doma prinaša večjo kakovost zasebnega življenja. Tudi Wolor, Nurkhin in Citriadin (2021) poročajo, da je produktivnost zaposlenih pri delu od doma narastla, zaradi boljšega razmerja med zasebnim in poklicnim življenjem. Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà in Toscano (2021) so ugotovili, da so zaposleni, ki jih je covid-19 čustveno prizadel (strah pred boleznijo, težja oblika prebolevanja in podobno), poročali o večji produktivnosti in motivaciji med delom od doma. Prav tako Umishio in drugi (2021) ugotavljajo, da se zaposleni pri delu od doma lažje osredotočili na delo kot pri delu v pisarni in zato poročajo o večji produktivnosti. Tudi Bao in drugi (2022) se pridružujejo tej ugotovitvi, saj poročajo o zaposlenih, ki imajo v domačem delovnem okolju veliko manj motečih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo produktivnost.

Nasprotno so o padcu produktivnosti zaradi dela od doma poročali Monteiro, Straume in Valente (2019), ki so ugotovili, da je v podjetjih, ki svojih zaposlenih niso spodbujala k posodabljanju znanja in izobraževanja ter niso sledila novim trendom dela, produktivnost nekoliko padla, in sicer za 2,3 %. O padcu produktivnosti poročajo tudi Bloom, Bunn, Mizen, Smietanka in Thwaites (2020), saj so rezultati raziskave pokazali, da je epidemija končni rezultat produktivnosti podjetij v zasebnem sektorju Združenega kraljestva znižala za do 5 %, predvsem zato, ker so ukrepi za zaježitev epidemije povečali vmesne stroške podjetij. Pogibin, Carbonera in Gomes (2021) dalje ugotavljajo, da imata tudi način in hitrost vpeljave dela od doma negativen vpliv na produktivnost. V svoji raziskavi namreč poročajo, da je produktivnost padla pri tistih zaposlenih, ki niso imeli primerne tehnologije za delo od doma. Hkrati Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà in Toscano (2021) ugotavljajo, da je padec produktivnosti povezan tudi z naraščajočo starostjo zaposlenih, kar razlagajo tako s težavami, ki jih imajo ti zaposleni z novejšo tehnologijo kot tudi z njihovo potencialno manjšo sposobnostjo prilagajanja spremembam, še posebej v kratkem času. Na produktivnost zaposlenih med delom od doma lahko vpliva tudi velikost podjetja. Monteiro, Straume in Valente (2019) so na podlagi ankete za zaposlene ugotovili, da ima delo od doma negativen vpliv na produktivnost zgolj v manjših podjetjih, z manj kot 50 zaposlenimi.

Kot pravijo Bloom, Liang, Roberts in Ying (2015) je za uspeh dela od doma bistvenega pomena, da ima podjetje vzpostavljen učinkovit sistem za pregled delovne uspešnosti, saj le na tak način vodilni lahko spremljajo rezultate svojih zaposlenih in jim omogočijo tudi delo od doma. S temi ugotovitvami se skladajo tudi zaključki raziskave Pogibin, Carbonera in Gomes (2021), ki poročajo, da tudi zaposleni menijo, da je učinkovit sistem spremljanja dela od doma ključen za razvoj in učinkovitost takšne oblike dela. Tudi Bao in drugi (2022) poudarjajo, da se produktivnost večine zaposlenih ne razlikuje bistveno in zato podjetjem priporočajo, da zaposlenim omogočijo delo od doma tudi v prihodnje, saj ta prinaša tudi številne druge prednosti, kot so prihranek denarja za podjetje in večja fleksibilnost delovnika. Bloom, Liang, Roberts in Ying (2015) zato predlagajo, da podjetja, kjer so

zaposleni enako produktivni in učinkoviti pri svojem delu kot v pisarni, zlahka dovoljujejo delo od doma. V nasprotnem primeru pa jih vodilni lahko usmerijo nazaj v pisarno, kjer imajo večji pregled nad njihovim delom.

3 METODOLOGIJA IN PODATKI

3.1 Zasnova raziskave in metodologija

V empiričnem delu sem se osredotočil na zbiranje primarnih podatkov v izbranem velikem trgovskem podjetju. Da bi pridobil podatke za prvi del kvalitativne raziskave, sem pripravil strukturirana vprašanja za intervjuje z vodilnimi v podjetju. Intervju je bil sestavljen iz vprašanj o mnenju vodilnih o delu od doma, produktivnosti zaposlenih, razlogih za ukinitve dela od doma in njihovih načrtih za prihodnost. Pripravil sem 11 vprašanj z dodatnimi podvprašanji, ki so me vodila pri izvajanju intervjujev. Vprašanja sem osnoval na podlagi pregleda literature, uporabljene v magistrskem delu. Prvo vprašanje je bilo namenjeno predstavitvi intervjuvanca, naslednja vprašanja pa so bila razdeljena v pet sklopov. Prvi sklop vprašanj (vprašanja 2–5) se je nanašal na načine za preverjanje produktivnosti zaposlenih s strani podjetja, tako pred pojavom dela od doma (pred epidemijo) kot tudi med delom od doma. Drugi sklop (vprašanje 6) se je nanašal na mnenje vodilnih o produktivnosti zaposlenih med delom od doma v primerjavi z delom v pisarni. Tretji sklop (vprašanja 7–9) se je nanašal na naklonjenost hibridnemu delu s strani zaposlenih in s strani vodilnih. Četrti sklop (vprašanje 10) se je nanašal na razloge za ukinitve hibridnega dela v podjetju. Peti sklop (vprašanje 11) pa je intervjuvancem omogočil, da sami izpostavijo še kak dodaten uvid z obravnavanih področij.

Intervjuje sem opravil s sedmimi vodilnimi v izbranem velikem podjetju. Intervjuji, ki sem jih izvedel v živo, so v povprečju trajali približno pol ure. Vprašanja v intervjuju so se nanašala na delo od doma, na produktivnost zaposlenih, na načine preverjanja produktivnosti in na hibridno obliko dela. Da bi pridobil čim več različnih mnenj z različnih področij, sem intervjuval vodilne iz glavnih oddelkov podjetja. Intervjuje sem izvedel z vodilnimi iz logističnega oddelka, marketinškega oddelka, kadrovskega oddelka, komercialnega oddelka, IT-oddelka in z dvema vodilnima iz maloprodaje. Izvedbi intervjujev je sledila izdelava transkriptov, ki skupaj s podatki, pridobljenimi z anketo, predstavljajo primarni vir podatkov za raziskavo. Vprašanja za intervju in transkripti intervjujev se nahajajo v prilogi 1.

Intervjuji, ki predstavljajo kvalitativno analizo tematike, so oblikovali vsebinsko dragocen okvir za nadaljnje oblikovanje anketnega vprašalnika, s katerim sem pridobil podatke s strani zaposlenih v podjetju. Anketni vprašalnik je zaprtega tipa in predstavlja osnovo za nadaljnje kvantitativno raziskovanje. Anketni vprašalnik sem po elektronski pošti poslal večini zaposlenih v podjetju. Z vprašalnikom so zaposleni ocenjevali svojo produktivnost pri delu od doma in pri delu v pisarni, primernost delovnega okolja in naklonjenost različnim oblikam dela. Anketni vprašalnik sem oblikoval na podlagi Vprašalnika WHO o zdravju in

delovni uspešnosti (Kessler in drugi, 2003), Vprašalnika o omejitvah dela (Lerner in drugi, 2001), Vprašalnika o produktivnosti dela in zmanjšanju aktivnosti (Reilly, Zbrozek & Dukes, 1993) ter Vprašalnika o posameznikovi delovni uspešnosti (Koopmans in drugi, 2013). Anketni vprašalnik je razdeljen na štiri vsebinske sklope. Prvi sklop vprašanj se nanaša na sociodemografske podatke zaposlenih in na njihov delovnik. Drugi sklop vprašanj se nanaša na oceno posameznikove delovne uspešnosti pri delu v pisarni in pri delu od doma. Vprašanja drugega sklopa so prirejena po obstoječem vprašalniku Koopman in drugi (2013), ki preverjajo tri dimenzije posameznikove delovne uspešnosti – uspešnost opravljenih nalog, kontekstualno uspešnost zaposlenega in kontraproduktivno delovno vedenje. Vprašanja na splošno govorijo o zmožnosti načrtovanja in kakovosti izvajanja delovnih nalog, o pripravljenosti do prevzemanja dodatnih in zahtevnejših nalog in odgovornosti ter o vedenju, ki znižuje produktivnost na delovnem mestu. Prevodi izvirnih vprašanj se nahajajo v prilogi 2, celoten anketni vprašalnik pa se nahaja v prilogi 3. Ker se del posameznikove delovne uspešnosti navezuje tudi na produktivnost in ker sem se v svoji raziskavi osredotočil predvsem na ta vidik, sem za poglobljeno analizo v anketi nadaljeval še s tretjim in četrtem sklopom vprašanj. Tretji sklop zajema vprašanja o primernosti delovnega okolja zaposlenih v pisarni in doma, četrti sklop vprašanj pa zajema vprašanja o naklonjenosti zaposlenih do različnih oblik dela (delo od doma, delo v pisarni, hibridno delo). Vprašanja v anketi so oblikovana kot trditve, anketiranci pa so pri vsaki trditvi ocenili svoje strinjanje z njimi, z vidiki dela v pisarni in dela od doma. Stopnjo strinjanja so izražali prek petstopenjske Likertove lestvice z možnimi odgovori: (1) sploh se ne strinjam, (2) se ne strinjam, (3) se niti ne strinjam niti se strinjam, (4) se strinjam in (5) povsem se strinjam, ki sem ji dodal še možen odgovor »ne morem oceniti«. Anketiranci so do ankete dostopali prek spletnega orodja 1KA, povabilo k izpolnjevanju pa sem jim posredoval po elektronski pošti.

Vprašalnik temelji na velikem številu odgovorov, saj je nanj odgovorilo kar 232 zaposlenih in s tem nudi možnost kvantitativne analize in inferenčne statistike, na podlagi katere bom lahko oblikoval sklepe, ali so posamezni sklepi (še posebej trditve, zastavljene v hipotezah) statistično značilni.

4 REZULTATI

4.1 Analiza in interpretacija intervjujev z vodilnimi v podjetju

Intervjuvani vodilni vodijo zelo različno število režijskih zaposlenih, od osem oseb pa vse do nekaj sto. Pri prvem vprašanju o delu od doma sem ugotovil, da so v treh sektorjih zaposleni že pred epidemijo izjemoma lahko delali od doma. Razloga za to sta bila slabo počutje zaposlenega in bolezen otrok. Zanimivo je, da so v enem izmed sektorjev že pred leti želeli uvesti delo od doma in kot pravi eden izmed vodilnih: »Bilo je v našem interesu, da bi v letu 2006 nekateri delali od doma, in sicer zaradi povečanja števila zaposlenih, ki so prihajali na delo iz bolj oddaljenih krajev in so imeli stalne težave na cesti. Zato smo začeli

s kampanjo, da bi oni delali od doma, vendar smo naleteli na negativne odzive.« Ker se takrat vodstvo podjetja s tem ni strinjalo, so uvedli zgolj eno prilagoditev – zaposlenim so omogočili delo v skupnih pisarnah, v poslovnih enotah izven centrale, ki so bile v bližini njihovega doma. Z izjemo navedenega se zaposleni pred epidemijo niso srečali s pogostejšim delom od doma.

4.1.1 Načini za preverjanje produktivnosti

Nihče od vodilnih pred epidemijo ni imel vzpostavljenega sistema za preverjanje produktivnosti svojih zaposlenih. Eden od vodilnih je sicer omenil, da so za nekatera dela, kot so popravila in projekti, imeli sistem za preverjanje produktivnosti zaposlenih, saj kot pravi v teh primerih »veš, kdaj je rok za oddajo stvari in to lahko preverjaš, v drugih primerih pa ne«. Drugi je izpostavil, da so imeli vsakodnevne sestanke, kjer »so morali (zaposleni) poročati o tem, kaj so se dogovorili s svojimi ekipami«. Več vodilnih je omenilo tudi, da sistema za merjenje produktivnosti nimajo, jo pa pri svojih zaposlenih lahko ocenijo na podlagi končnih rezultatov in na podlagi opravljenega dela. Vodilni iz kadrovskega oddelka je izpostavil: »Vodja mora delo svojih delavcev tako dobro poznati, da ve, kdaj nekdo svoje delo opravlja povprečno, slabo ali pa naredi več. To je eden izmed ključnih elementov za oceno produktivnosti.«

V času splošnega dela od doma zaradi epidemije so v podjetju razvili aplikacijo, ki jo eden od vodilnih obrazloži kot »aplikacijo VOD (Vodenje opravljenega dela), kjer zaposleni v tabelo vsak dan vpisujejo, kaj delajo«. Drugih posebnih sistemov podjetje ni razvilo. V enem sektorju so organizirali vsakodnevni jutranji sestanek, kjer so si zaposleni izmenjali informacije in se dogovorili za plan dela, naslednji dan pa so preverili, če so ta dela opravili. Ostali vodilni so izpostavili, da so, čeprav niso imeli nobenega sistema, lahko preverjali, ali zaposleni delajo ali ne. To so na primer sklepali po uri, ko so zaposleni pričeli pošiljati elektronska sporočila, opravljati klice in podobno. Kakor razlaga eden od vodilnih pa posebnega sistema, kjer »bi na primer lahko videli, kaj kdo dela na službenem računalniku in podobno«, niso imeli. Drugi vodilni je izpostavil, da sistema, ki bi meril produktivnost, ni bilo možno razviti, saj se na določenih področjih težje sledi produktivnosti kot na ostalih.

Prav vsi vodilni so izpostavili, da se v njihovem sektorju zaradi specifičnosti dela produktivnosti ne da točno izmeriti. Po njihovem mnenju so aktivnosti v večini režijskih delovnih mest iz dneva v dan tako raznovrstne, da zaenkrat še niso uspeli postaviti ustrezne metrike, ki bi merila produktivnost oziroma obseg in kakovost dela. Eden od vodilnih je izpostavil: »Za nekatere dele imamo sistem, za ostale stvari pa bi bilo treba določiti jasnejše kazalnike produktivnosti, da veš, kaj lahko gledaš in preverjaš.« Po drugi strani pet vodilnih omenja, da produktivnost zaposlenih največkrat ocenjujejo na podlagi opravljenih nalog, hitrosti rešenih težav, rezultatov in podobno. Zagovarjajo torej, da kljub težki izmerljivi produktivnosti sami uspešno preverjajo produktivnost svojih zaposlenih na različne načine.

4.1.2 Produktivnost zaposlenih med delom od doma v primerjavi z delom v pisarni

Pri vprašanju o produktivnosti zaposlenih pri delu od doma v primerjavi z delom v pisarni so vodilni odgovarjali zelo različno. Eden od vodilnih je imel občutek, da je bila produktivnost doma nekoliko manjša kot v pisarni, predvsem zaradi otežene komunikacije in ker se določene stvari s sodelavci lažje in hitreje dogovorijo v živo. Dva vodilna sta omenila, da delo od doma pri zaposlenih različno vpliva na produktivnost, saj se pri določenih poveča, pri določenih pa pade. Eden od vodilnih je izpostavil, da so nekateri doma delali še druge stvari: »Nekateri so kuhali kosilo, sprehajali psa, prali perilo in podobno, spet drugi pa so samoiniciativno razvijali nove zadeve.« Dva vodilna sta bila mnenja, da se produktivnost pri delu od doma ni razlikovala od tiste v pisarni, saj so naloge zaposlenih ostale enake kot v pisarni, zaposleni pa so jih enako vestno tudi izpolnjevali. Preostala dva vodilna sta bila mnenja, da je produktivnost zaposlenih pri delu od doma večja kot v pisarni. Razloge za to vidita v manjšem številu motečih dejavnikov in večjemu fokusu na delo. Eden od vodilnih pa je izpostavil: »Produktivnost se mi zdi, da ni odvisna od tega, kje opravljaš svoje delo. Bolj je odvisna od zaposlenega samega in pa od njegovega nadrejenega, ker če mu naloži premalo dela, ne moremo reči, da je delavec neproduktiven. Je bila kriva organizacija njegovega dela in ne on.«

Tudi na vprašanje, če se je produktivnost tekom dela od doma spreminjala, so vodilni odgovarjali zelo različno. Dva vodilna sta mnenja, da se je produktivnost zaposlenih na začetku, zaradi šoka, povečala, nato pa nekoliko upadla. Trije vodilni so mnenja, da je na začetku produktivnost zaposlenih, zaradi neustreznih tehničnih sredstev in neurejenih dostopov, padla, nato pa spet zrasla na normalno raven. Eden od vodilnih pa je izpostavil še: »V začetni fazi, ko so morali delavci priti nazaj v pisarno in ni bilo več dovoljeno, da delajo od doma, so bili nezadovoljni in zato je takrat produktivnost padla. Ko pa so delali od doma, se mi zdi, da so bili še bolj produktivni.«

4.1.3 Naklonjenost hibridnemu načinu dela

Vodilni iz šestih sektorjev so mnenja, da so njihovi zaposleni naklonjeni delu od doma, vendar dodajajo, da le občasnemu delu od doma (torej hibridnemu načinu), saj nihče ni izrazil želje, da bi vse čas delal zgolj od doma. Le eden od vodilnih je izpostavil: »Večinoma so bili naklonjeni (delu od doma), nekateri tudi ne. Povedali so, da jim je manjkalo socializacije in so potem tudi radi prišli nazaj v pisarno.« Vsi so se strinjali s trditvijo, da je možnost dela od doma dober motivator za zaposlene. Nekaj jih je celo odgovorilo, da je v današnjem času to nekaj nujnega, predvsem za mlade.

Prav vsi vodilni so naklonjeni hibridni obliki dela in bi ga radi obdržali tudi v bodoče. Kot prednost dela od doma so največkrat omenili lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, kar je omenilo pet vodilnih. Štirje so omenili prihranek časa zaradi vožnje, trije fleksibilen delovnik, dva sta izpostavila večjo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih ter eden prihranek pri stroških na strani delodajalca in na strani zaposlenega. Eden od vodilnih

je izpostavil tudi vidik varovanja okolja in dejal: »Pa tudi koristi za okolje vidim v tem, da je obremenjenost cest manjša, manj je izpuhov in podobno. Družine bi lahko imele samo en avto, potrebovali bi manj parkirišč.«

Najpogostejša prepoznana slabost dela od doma je bila padec produktivnosti zaposlenih. To je izpostavilo šest vodilnih od sedmih. Padec produktivnosti je po njihovem mnenju rezultat tega, da zaposleni med delovnim časom počnejo druge stvari, ne poslušajo vsebine sestankov, lenarijo in na splošno naredijo manj, če niso pod stalnim nadzorom. Dva vodilna sicer izpostavljata, da je padec produktivnosti zgolj posledica stalnega dela od doma, pri hibridni obliki dela pa te slabosti ne vidita. Pomanjkanje socialnih stikov med delom od doma so omenili trije. Eden izmed vodilnih je ob tem izpostavil: »Za mlade in začetnike bi bilo boljše, da so prisotni v pisarni, da spoznajo nove ljudi, se družijo itd.« Enako vodilni meni tudi za starejše, saj jim pri delu od doma pogosto primanjkuje socialne interakcije. Eden od vodilnih je izpostavil tudi problematiko zabrisa meje med poklicnim in zasebnim življenjem in dodal: »Mene delo tako potegne, da potem cel dan delam samo za službo. Pri delu v pisarni je nek red, zaključiš z delom in se odpelješ domov. Doma pa se to razvleče.« Ostali vodilni so navajali tudi nezmožnost merjenja produktivnosti zaposlenih, ki delajo od doma in neprimerno delovno okolje nekaterih zaposlenih.

Večina vodilnih se strinja, da bi bilo idealno, če bi zaposleni od doma lahko delali dva ali tri dni na teden. Le eden od vodilnih je dodal: »Jaz bi vsakemu dal možnost individualnega odločanja.« Vodilni sektorja, kjer so zaposleni že v preteklosti lahko delali na oddaljenih lokacijah, je znova izpostavil tudi, da bi bilo treba vzpostaviti skupne pisarne na oddaljenih lokacijah, kamor bi ljudje prihajali na delo in se jim zato ne bi bilo treba tako daleč voziti na delo. Vseh sedem vodilnih se je strinjalo, da bo hibridni način dela tisti, ki bo prevladoval v prihodnosti. Ob tem pa je eden od vodilnih izpostavil svoj pomislek: »Dajmo malo času čas. Lahko da je to tudi modna muha. Ampak trend gre v to smer.« Prav vsi vodilni se tudi strinjajo, da mora podjetje v današnjem času možnost dela od doma obvezno nuditi svojim zaposlenim, saj drugače ni več atraktivno za nove in obstoječe kadre. Prav tako so mnenja, da je brez te možnosti težje pridobiti nov kader, še posebej v sektorjih, kot je IT in je to že standard med ostalimi delodajalci. Eden od vodilnih je celo mnenja, da »bodo delodajalci, ki bodo nudili dva dni dela od doma, bolj atraktivni in bodo šli ljudje tja delat tudi za manjši denar«. Ob tem eden od vodilnih meni tudi, »da bi na nivoju države morali to (delo od doma) urediti, pretehtati vse prednosti, ki jih ima delo od doma«, in dodaja, da takšna oblika dela že prevladuje v svetu.

4.1.4 Razlogi za ukinitve hibridnega načina dela v podjetju

Kot že rečeno, je podjetje nekaj časa po zaključku epidemije zaposlenim omogočilo hibridni način dela, ko so zaposleni v pisarne prihajali le ob določenih dnevih (v povprečju trikrat na teden). Po nekaj mesecih pa so se v podjetju odločili, da to možnost za vse ukinejo. Mnenja vodilnih o razlogu za prekinitev hibridnega dela so precej različna, kar kaže na to, da pravi

razlog s strani uprave podjetja pravzaprav ni bil razkrit in pojasnjen. Vodilnim se zdi najverjetnejši razlog za ukinitve hibridnega dela pomanjkanje nadzora oziroma nezmožnost nadzora nad zaposlenimi, ki delajo od doma. Eden od vodilnih na primer meni, da je bilo delo od doma ukinjeno, »ker imajo nadrejeni manjšo kontrolo nad svojimi zaposlenimi; ker v pisarni lahko stalno kontrolirajo, kaj zaposleni delajo, pri delu od doma pa to ni mogoče«. To problematiko sta izpostavila še dva vodilna. Dva vodilna sta mnenja, da se je hibridno delo ukinilo zaradi neenakovredne obravnave zaposlenih, torej zato, ker podjetje ni moglo omogočiti dela od doma vsem zaposlenim v podjetju. Dva sta omenila, da bi bil razlog lahko v tem, da se v nekaterih sektorjih ne da preverjati produktivnosti zaposlenih, spet druga dva pa sta mnenja, da je bilo ukinjeno zaradi padca produktivnosti zaposlenih. Eden od vodilnih razlog vidi v neurejeni zakonodaji na tem področju, spet drugi pa pravi, da imajo drugače s pravno-formalnega vidika vse urejeno in pripravljeno za hibridno ureditev in razlog vidi v nenaklonjenosti uprave podjetja do takšnega načina dela.

4.1.5 Dodatne teme, ki so jih izpostavili vodilni

Dva vodilna sta naknadno omenila pomembnost ustreznih delovnih pogojev, saj kot pravi eden izmed njiju: »Ne smemo pozabiti, da nimajo vsi ustrezne infrastrukture za delo od doma. In da tudi če nimajo ustreznih pogojev doma, to ne pomeni, da se morajo na delo voziti v Ljubljano.« Podobno eden od vodilnih močno zagovarja način dela v skupnih pisarnah, ki po njegovem mnenju prinaša še več prednosti kot delo v domačem okolju. Štirje vodilni so ponovno omenili, da se jim zdi nujno, da v podjetju ponovno uvedejo možnost hibridnega načina dela. Pri tem je eden od vodilnih izpostavil vidik zaupanja med zaposlenim in vodilnim, saj kot pravi: »Ključno za uspešen hibridni način dela se mi zdi zaupanje med vodjem in zaposlenimi. Da se med njimi vzpostavi zaupanje. Je pa to možno samo z odgovornimi, zreli in resnimi ljudmi. Kjer je medsebojni odnos, spoštovanje in zaupanje na zelo visoki ravni.« Dodaja, da brez tega delo od doma ni možno.

4.2 Analiza in interpretacija rezultatov ankete

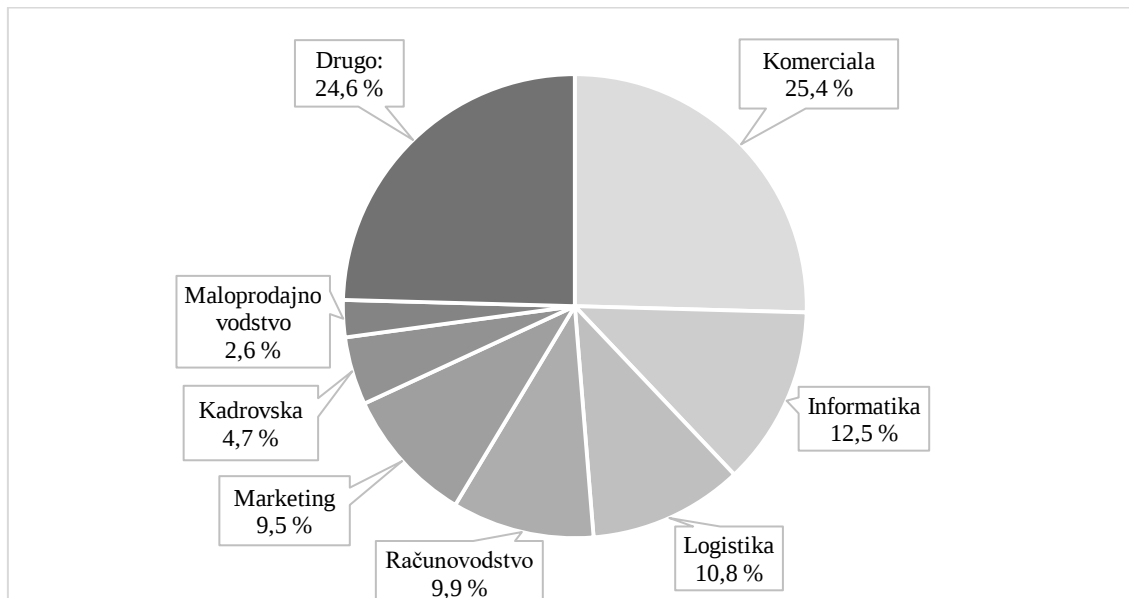
4.2.1 Sociodemografske značilnosti anketirancev

V anketi je sodelovalo skupno 232 anketirancev. Od tega je 180 (78 %) oseb ženskega spola in 52 (22 %) oseb moškega spola. Največ anketirancev spada v starostno skupino 50 let in več, tj. kar 44 % anketirancev. Sledi starostna skupina nad 40 do 49 let, kamor sodi 37 % anketirancev. V skupini nad 30 do 39 let je 15 % anketirancev, najmanj pa jih je pripada starostni skupini do 29 let, zgolj 4 %.

Osebe, ki so sodelovale v raziskavi, so v povprečju v podjetju zaposlene 21 let. Oseba, ki je v podjetju zaposlena najmanj časa, ima eno leto delovne dobe, medtem ko je oseba z najdaljšo delovno dobo v podjetju zaposlena 40 let. Največ anketirancev je zaposlenih v

oddelku komerciala (25,4 %), sledijo zaposleni iz sektorja informatike (12,5 %), logistike (10,8 %) in računovodstva (9,9 %). Zaposleni v preostalih sektorjih so imeli manj kot 10 % delež. Podrobnejša struktura je prikazana na sliki 2.

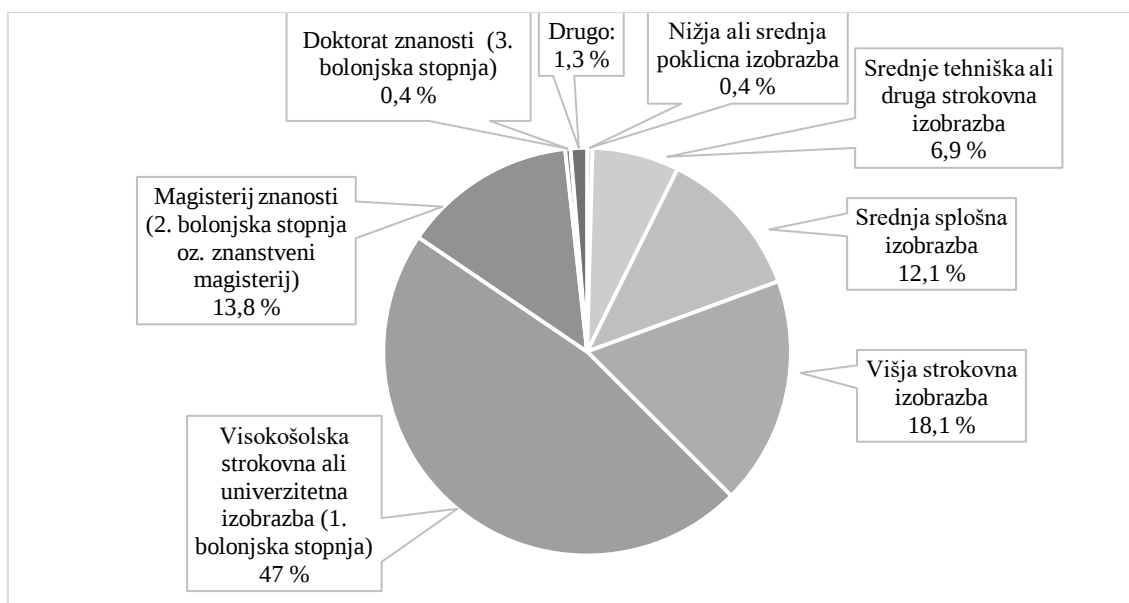
Slika 2: Sektor zaposlitve



Vir: lastno delo.

Največ, in sicer kar 47 % zaposlenih, ima visokošolsko strokovno ali univerzitetno stopnjo izobrazbe. Sledijo zaposleni, ki imajo višjo strokovno izobrazbo (18,1 %). Podrobna struktura po stopnji izobrazbe je predstavljena na sliki 3.

Slika 3: Stopnja izobrazbe



Vir: lastno delo.

4.2.2 Delovnik zaposlenih – primerjava dela od doma in v pisarni

Podjetje je zaposlenim delo od doma omogočilo le med epidemijo, nato pa ga je ukinilo. Iz rezultatov ankete je razvidno, da anketiranci v povprečju delajo pet dni na teden (aritmetična sredina = 5,01; standardni odklon = 0,37). Vsi anketiranci so imeli v času epidemije možnost dela od doma. Ko je bilo delo od doma mogoče, so v povprečju od doma delali štiri dni na teden (aritmetična sredina = 4,14; standardni odklon = 2,99).

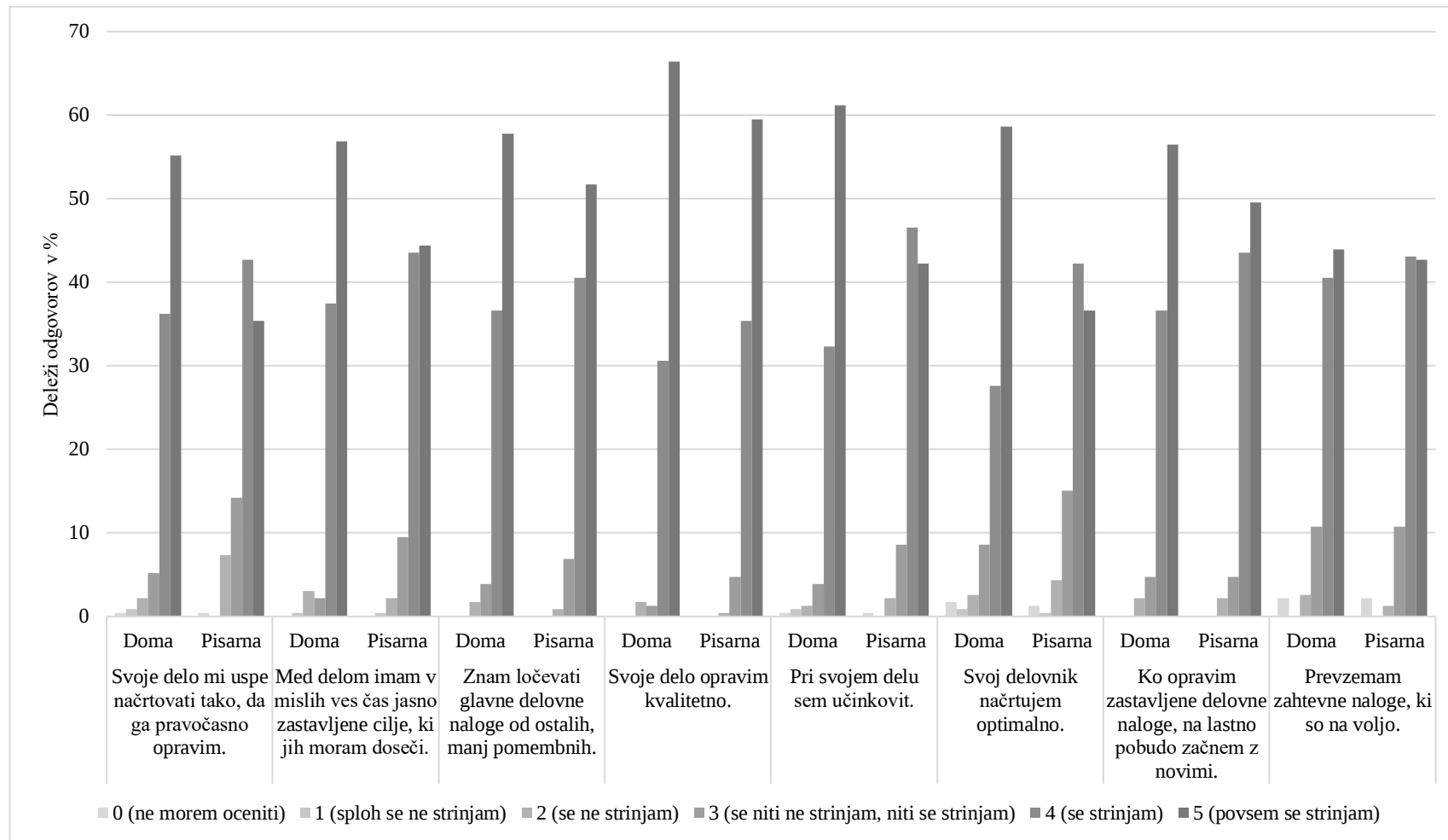
V povprečju so anketiranci, ko so delali od doma, na delovnik delali več kot osem ur in pol (aritmetična sredina = 8,85; standardni odklon = 1,32), v pisarni pa v povprečju delajo nekoliko manj kot osem ur in pol (aritmetična sredina = 8,39; standardni odklon = 1,12). Na podlagi rezultatov torej lahko sklepam, da je delovnik zaposlenih pri delu od doma v povprečju daljši kot pri delu v pisarni. Ob tem bi zaposleni od doma v povprečju najraje delali tri dni na teden (aritmetična sredina = 2,96; standardni odklon = 1,20). Podrobni rezultati so predstavljeni v prilogi 4.

4.2.3 Rezultati Vprašalnika o posameznikovi delovni uspešnosti

Kot je navedeno v poglavju 2.3.3, je lestvica vprašanj za preverjanje posameznikove delovne uspešnosti sestavljena iz treh sklopov vprašanj, zato je tudi analiza strukturirana na podlagi enakih treh sklopov. Za oceno posameznikove produktivnosti na delovnem mestu sem na koncu združil rezultate vseh treh dimenzij in jih med seboj primerjal.

Anketiranci so na vprašanja odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice, ki sem ji dodal še možno stopnjo »ne morem oceniti«. Prva dimenzija Vprašalnika o posameznikovi delovni uspešnosti se navezuje na uspešnost opravljenih nalog (izpolnjevanje delovnih nalog, kakovost itd.). Sklop zajema osem vprašanj, deleži posameznih odgovorov so prikazani na sliki 4.

Slika 4: Uspešnost opravljenih nalog (deleži posameznih odgovorov)



Vir: lastno delo.

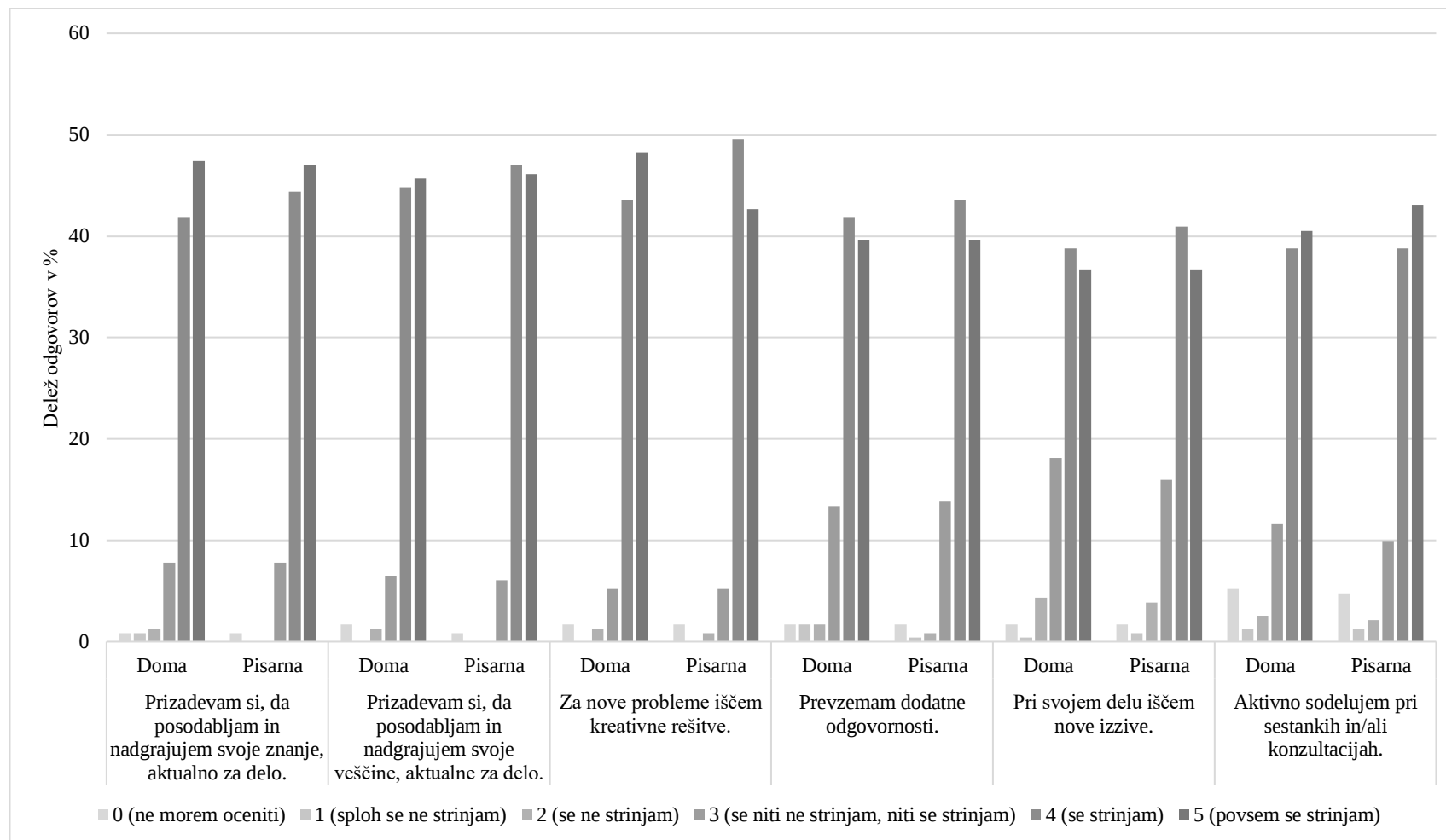
Do največje razlike v strinjanju anketirancev glede uspešnosti opravljenih nalog je prišlo pri prvi trditvi, da zaposlenim svoje delo uspe načrtovati tako, da ga pravočasno opravijo. Pri delu od doma je namreč oceno 4 (se strinjam) in oceno 5 (povsem se strinjam) za dano trditev podalo skupno 91 % zaposlenih, pri delu v pisarni pa 78 %. Največje nestrinjanje so zaposleni izrazili pri trditvi, da optimalno načrtujejo svoj delovnik (tako pri delu od doma kot pri delu v pisarni), a še to v zelo majhnem deležu, saj so oceno 1 (sploh se ne strinjam) in oceno 2 (se ne strinjam) v obeh primerih podali 4 % zaposlenih. Pri delu v pisarni imajo zaposleni največ težav z načrtovanjem svojega dela, tako da ga pravočasno opravijo, saj je to izrazilo 7 % zaposlenih, v primerjavi z delom v pisarni, kjer so to izrazili 3 % zaposlenih. Največje strinjanje so zaposleni izrazili pri trditvi, da svoje delo opravijo kvalitetno (tako pri delu od doma kot pri delu v pisarni). Pri delu od doma je oceno 5 (povsem se strinjam) za to trditev izbralo kar 66 % zaposlenih, pri delu v pisarni pa 59 % zaposlenih. Če tem odgovorom prištejem še delež zaposlenih, ki se je s tem odgovorom strinjal, lahko ugotovim, da zaposleni v kar 97 % menijo, da pri delu od doma svoje delo opravijo kvalitetno, pri delu v pisarni pa je ta delež zaposlenih rahlo nižji in sicer 94 %.

Tudi na splošno so bila povprečja pri vseh osmih trditvah glede uspešnosti opravljanja nalog relativno visoke, kar nakazuje, da se zaposleni v splošnem pri svojem delu počutijo zelo uspešne, ne glede na to, kje opravljajo svoje delo.

Povprečje strinjanja z danimi trditvami pri delu od doma je precej visoko, kar 4,51, s standardnim odklonom 0,57, kar je najvišje povprečje strinjanja med vsemi dimenzijami. Pri delu v pisarni je bilo povprečje strinjanja z danimi trditvami nekoliko nižje, in sicer 4,29, s standardnim odklonom 0,57. Zaposleni so torej mnenja, da so pri delu od doma uspešnejši pri opravljanju nalog kot pri delu v pisarni.

Druga dimenzija Vprašalnika o posameznikovi delovni uspešnosti se navezuje na kontekstualno uspešnost zaposlenega (dodatna angažiranost zaposlenih, aktivno sodelovanje itd.). Sklop zajema šest vprašanj, deleži posameznih odgovorov so prikazani na sliki 5.

Slika 5: Kontekstualna uspešnost (deleži posameznih odgovorov)



Vir: lastno delo.

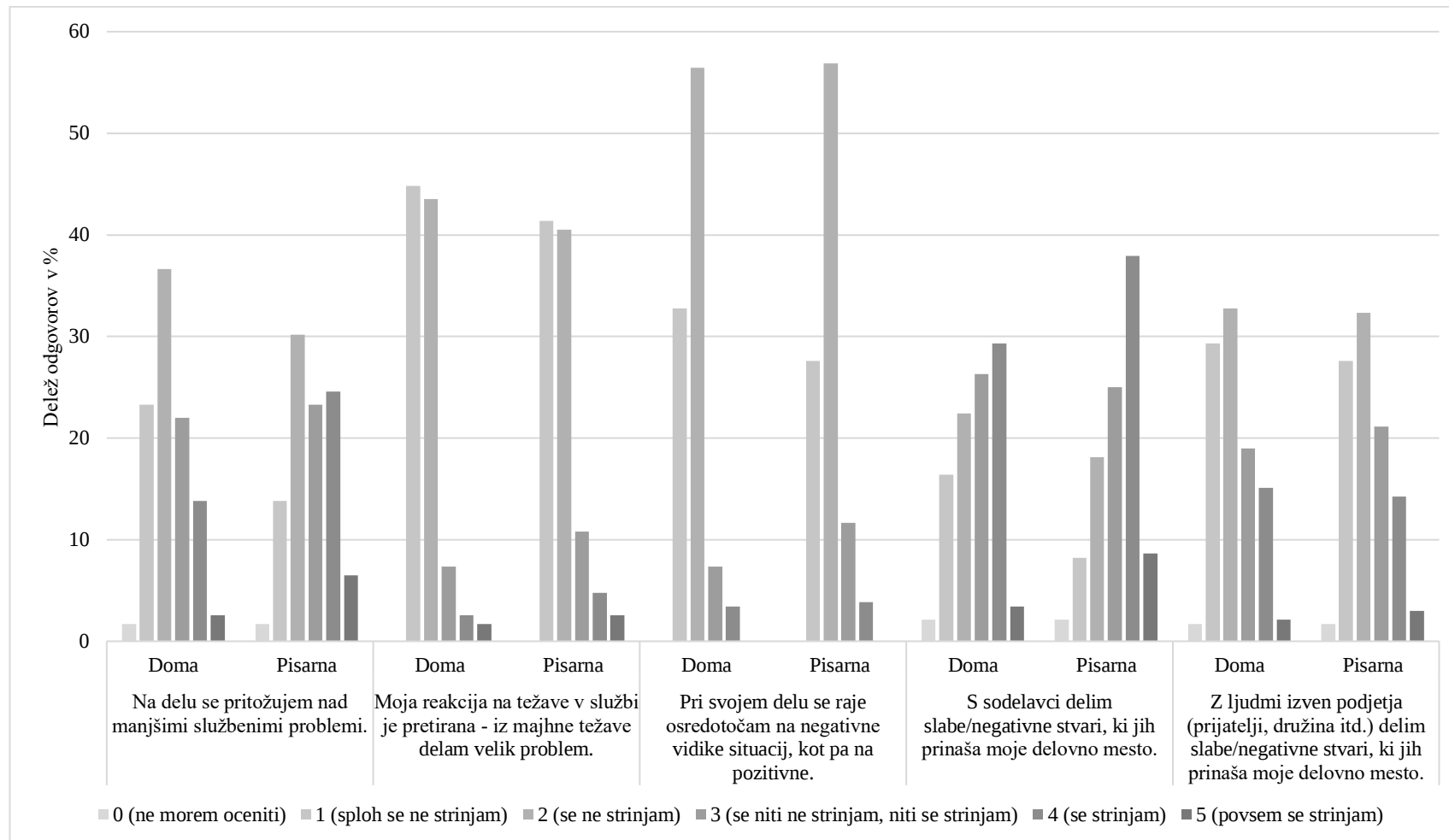
Odgovori zaposlenih so bili pri vseh trditvah zelo usklajeni, saj so se pri strinjanju s posameznimi trditvami pri delu od doma in pri delu v pisarni večinoma razlikovali zgolj za 2 odstotni točki. Največje nestrinjanje so zaposleni izrazili pri trditvi, da pri svojem delu iščejo nove izzive. Oceno 1 (sploh se ne strinjam) in oceno 2 (se ne strinjam) je pri delu od doma podalo 4 % zaposlenih, pri delu v pisarni pa 5 % zaposlenih. Zanimiv pa je tudi podatek, da so bili zaposleni najbolj neodločeni pri oceni strinjanja s to trditvijo, saj je oceno 3 (se niti ne strinjam niti se strinjam) pri delu od doma podalo kar 18 % zaposlenih, pri delu v pisarni pa 16 % zaposlenih. Največje strinjanje so pri delu od doma zaposleni izrazili pri trditvi, da za nove probleme iščejo kreativne rešitve. Strinjanje je skupno izrazilo 92 % zaposlenih, od tega jih je 44 % izbralo oceno 4 (se strinjam) in 48 % oceno 5 (povsem se strinjam). Prav tako so se s to trditvijo v največji meri strinjali tudi zaposleni pri delu v pisarni, kjer je oceno 4 (se strinjam) izbralo 50 % zaposlenih, oceno 5 (povsem se strinjam) pa 43 % zaposlenih. Enak odstotek strinjanja so zaposleni pri delu v pisarni izrazili pri trditvi, da si prizadevajo posodablјati in nadgrajevati svoje veščine, aktualne za delo. Oceno 4 (se strinjam) je za to trditev podalo 47 % zaposlenih, oceno 5 (povsem se strinjam) pa 46 % zaposlenih, kar je skupno 93 %.

Odstotki strinjanja s trditvami za kontekstualno uspešnost so, tako kot pri dimenziji uspešnosti opravljenih nalog, zelo visoki, kar kaže na to, da se zaposleni tudi pri tej dimenziji svojega dela počutijo zelo uspešne, ne glede na kraj opravljanja dela.

Povprečje strinjanja z danimi trditvami je pri delu od doma 4,31, s standardnim odklonom 0,59, pri delu v pisarni pa le rahlo višje, tj. 4,32, s standardnim odklonom 0,54. Ker je razlika v povprečnih vrednostih zanemarljiva, lahko zaključim, da zaposleni svojo kontekstualno uspešnost, v povprečju pri delu od doma in pri delu v pisarni, ne ocenjujejo različno.

Tretja dimenzija Vprašalnika o posameznikovi delovni uspešnosti se navezuje na kontraproduktivno delovno vedenje (pritoževanje, zamujanje itd.). Sklop zajema pet vprašanj, deleži posameznih odgovorov so prikazani na sliki 6.

Slika 6: Kontraproduktivno delovno vedenje (deleži posameznih odgovorov)



Vir: lastno delo.

Med vsemi trditvami kontraproduktivnega delovnega vedenja so se zaposleni najbolj strinjali s trditvijo, da s sodelavci delijo slabe/negativne stvari, ki jih prinaša njihovo delovno mesto. Zanimivo je, da je delež zaposlenih, ki so za dano trditev izbrali oceno 4 (se strinjam) in oceno 5 (povsem se strinjam) pri delu od doma 32 %, čeprav zaposleni pri delu od doma nimajo neposrednega stika s svojimi sodelavci. Pri tem pa je delež zaposlenih, ki so za dano trditev izbrali oceno 4 (se strinjam) in oceno 5 (povsem se strinjam) pri delu v pisarni še višji in znaša kar 47 %. Prav tako so se zaposleni v veliki meri strinjali s trditvijo, da je njihova reakcija na težave v službi pretirana – iz majhne težave delajo velik problem, kjer je odstotek strinjanja pri delu od doma za 4 odstotne točke višji kot pri delu v pisarni. Največ nestrinjanja so zaposleni izrazili pri trditvi, da se pri svojem delu raje osredotočajo na negativne vidike situacij kot pa na pozitivne. Oceno 1 (sploh se ne strinjam) in oceno 2 (se ne strinjam) je namreč pri delu od doma podalo skupno 89 % zaposlenih, pri delu v pisarni pa 85 % zaposlenih. Največja razlika med odgovori za delo od doma in delo v pisarni, znotraj iste trditve, je nastala pri strinjanju s trditvijo, da se zaposleni na delu pritožujejo nad manjšimi službenimi problemi. Pri delu od doma je oceno 1 (sploh se ne strinjam) in oceno 2 (se ne strinjam) izbralo kar 60 % zaposlenih, medtem ko je bil odstotek zaposlenih, ki so izbrali oceno 1 (sploh se ne strinjam) in oceno 2 (se ne strinjam) pri delu v pisarni, zgolj 44 %.

Povprečje strinjanja z danimi trditvami je pri delu od doma 2,18 s standardnim odklonom 0,62. Pri delu v pisarni pa je bilo povprečje strinjanja z danimi trditvami višje, saj je znašalo 2,41 s standardnim odklonom 0,67. V primeru kontraproduktivnega vedenja je treba poudariti, da večja, kot je vrednost strinjanja s trditvami, manjša je produktivnost zaposlenega. Rezultati tako kažejo, da zaposleni manj kontraproduktivnega vedenja (in s tem večjo produktivnost) izkazujejo pri delu od doma.

Da bi lahko ugotovil, ali obstaja statistično značilna razlika med delom od doma in delom v pisarni, sem naredil nadaljnjo analizo podatkov, ki sem jih zbral z anketnim vprašalnikom. Najprej sem preveril, ali gre pri podatkih za normalno porazdelitev. Za test normalnosti spremenljivk sem uporabil Kolmogorov-Smirnov test in Shapiro-Wilkov test, rezultati pa so prikazani v prilogi 5. Ugotovil sem, da se spremenljivke ne porazdeljujejo normalno, zato v nadaljevanju uporabljam neparametrične preizkuse, saj se za njih ne zahteva predpostavka o normalnosti porazdelitve spremenljivk.

Konkretno, ker ne gre za normalno porazdelitev spremenljivk, sem za preverjanje hipoteze uporabil Wilcoxonov preizkus predznačenih rangov, ki preverja, ali obstajajo statistično značilne razlike v lokaciji porazdelitve spremenljivk (Marinšek & Rogelj, 2022). Rezultati testa se nahajajo v prilogi 6, statistični podatki pa v tabeli 1.

Tabela 1: Wilcoxonov preizkus predznačnih rangov – statistični podatki

	<i>z</i>	Stopnja značilnosti (dvostranska)
Pisarna_ Uspešnost opravljenih nalog – Doma_ Uspešnost opravljenih nalog	–6,068 ^b	,000
Pisarna_ Kontekstualna uspešnost – Doma_ Kontekstualna uspešnost	–,340 ^c	,734
Pisarna_ Kontraproduktivno delovno vedenje – Doma_ Kontraproduktivno delovno vedenje	–7,172 ^c	,000
a. Wilcoxonov preizkus predznačenih rangov		
b. Na osnovi pozitivnih rangov		
c. Na osnovi negativnih rangov		

Vir: lastno delo.

Iz rezultatov analize je razvidno, da zaposleni menijo, da so pri dimenziji uspešnosti opravljenih nalog v povprečju produktivnejši pri delu od doma kot pri delu v pisarni ($P = 0,000$). Pri dimenziji kontekstualne uspešnosti na podlagi rezultatov ne morem sprejeti sklepa, da se produktivnost pri delu doma in v pisarni razlikujeta ($P = 0,734$). Kontraproduktivno vedenje pa je pri delu od doma v povprečju manjše kot pri delu v pisarni ($P = 0,000$). Ko govorim o produktivnosti zaposlenih, je pri dimenziji delovne uspešnosti in pri dimenziji kontraproduktivnega vedenja le-ta večja, ko delajo od doma. Produktivnost zaposlenih pri kontekstualni uspešnosti pa je neodvisna od kraja opravljanja dela.

Od anketirancev sem želel dobiti tudi neposreden odgovor o tem, kje se sami počutijo produktivnejše. Ker sem v prvi hipotezi svoje raziskave predvidel, da se zaposleni produktivnejše počutijo pri delu od doma (Hipoteza 1: Zaposleni v izbranem velikem podjetju menijo, da so pri delu od doma produktivnejši kot pri delu v pisarni), sem v vprašalnik umestil trditev: »Pri delu od doma sem produktivnejši kot pri delu v pisarni.« Nanjo so anketiranci prav tako odgovarjali s petstopenjsko Likertovo lestvico strinjanja. Odgovor »ne morem oceniti« sta izbrala 2 % zaposlenih, 5 % zaposlenih je za trditev, da so pri delu od doma produktivnejši kot pri delu v pisarni, izbralo oceno 1 (sploh se ne strinjam), 7 % zaposlenih pa oceno 2 (se ne strinjam). Oceno 3 (se niti ne strinjam niti se strinjam) je izbralo 27 % zaposlenih, oceno 4 (se strinjam) pa 23 % zaposlenih. Največ, kar 36 % zaposlenih, je izbralo oceno 5 (povsem se strinjam). Skupen odstotek zaposlenih, ki so pri delu od doma produktivnejši kot pri delu v pisarni, je torej 59 % (aritmetična sredina = 3,78; standardni odklon = 1,17). Da bi dodatno lahko potrdil hipotezo, da se zaposleni produktivnejše počutijo pri delu od doma, sem naredil Wilcoxonov preizkus predznačenih rangov. S tem tem testom sem preverjal, ali je povprečje odgovorov zaposlenih (3,78) statistično značilno večje od srednje vrednosti, kjer bi bila produktivnost pri delu od doma in pri delu v pisarni enaka (vrednost 3). Rezultati testa so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Wilcoxonov preizkus predznačnih rangov – statistični podatki

Število	Testna statistika	Standardna napaka	z	Stopnja značilnosti (dvostranska)
229	11821,000	599,440	8,158	,000

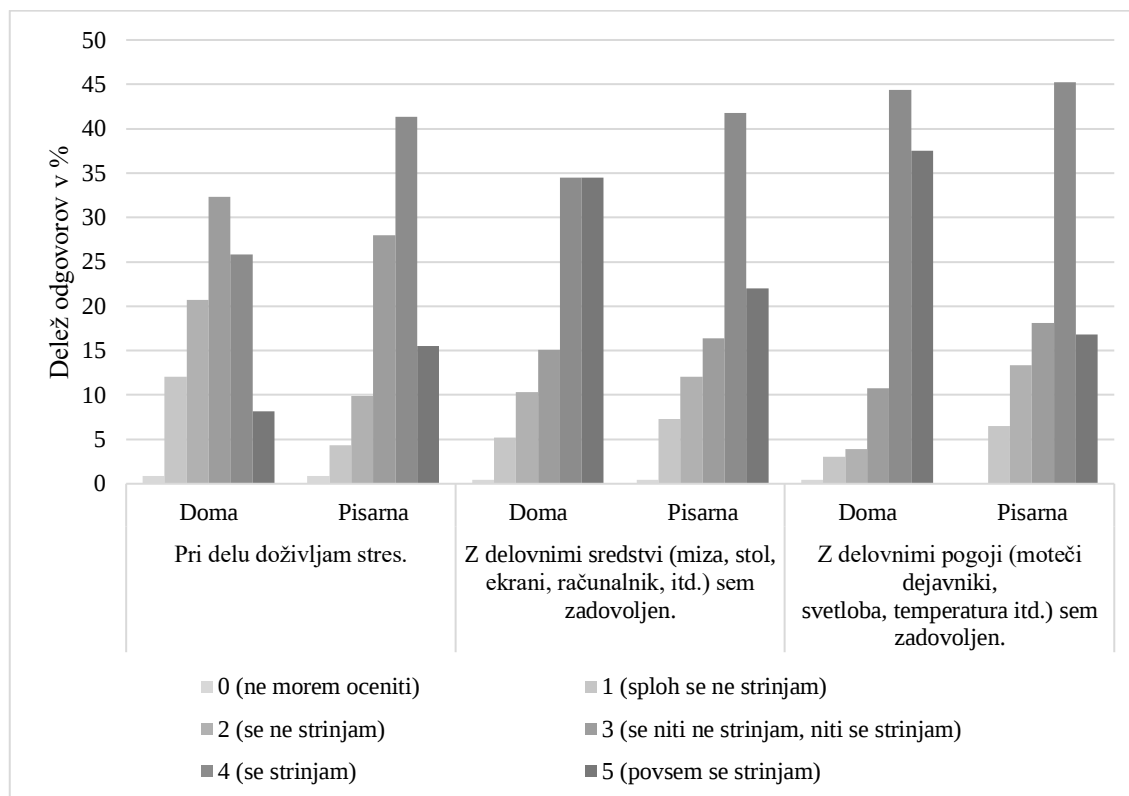
Vir: lastno delo.

Iz rezultatov analize je razvidno, da zaposleni menijo, da so pri delu od doma v povprečju bolj produktivni kot pri delu v pisarni ($P = 0,000$).

4.2.4 Primernost delovnega okolja

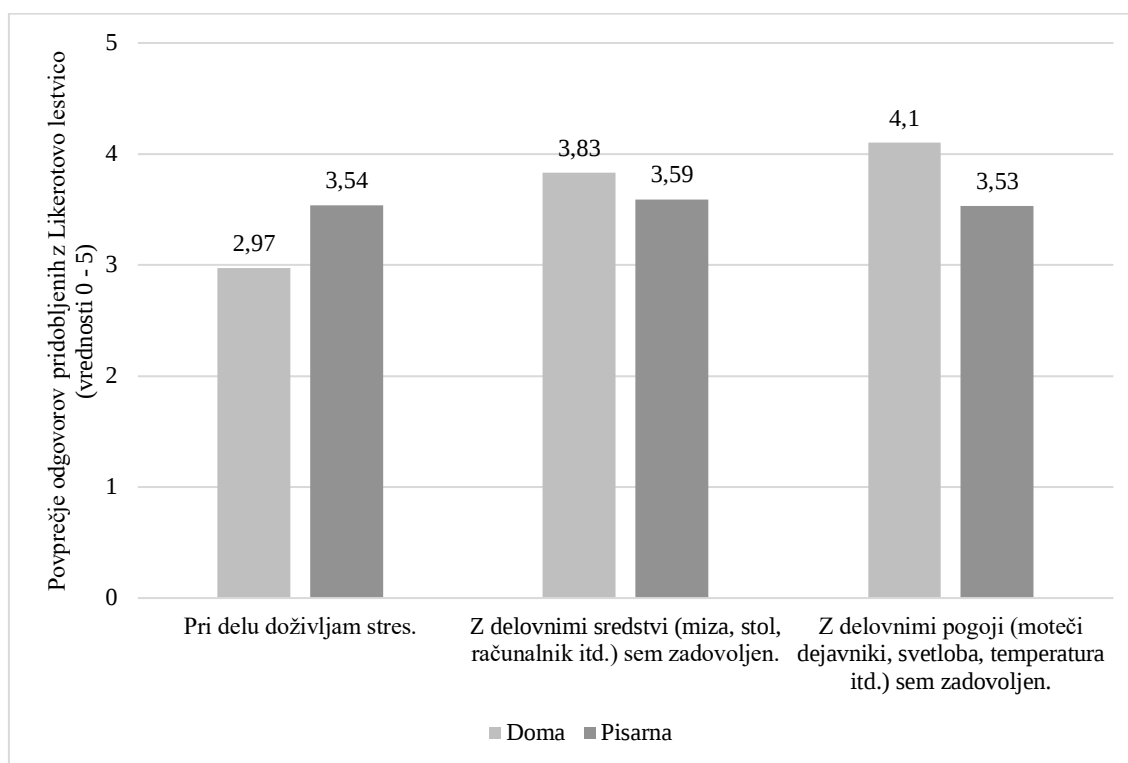
Kot je ugotovljeno v teoretičnem delu, na produktivnost zaposlenih pomembno vpliva tudi primernost delovnega okolja. Prav tako lahko neustrezno delovno okolje vpliva na željo zaposlenih glede lokacije opravljanja dela. Da bi pridobil vpogled v primernost delovnega okolja zaposlenih, sem anketirancem zastavil tri vprašanja, s katerimi sem želel ugotoviti, kje (pri delu od doma in v pisarni) doživljajo več stresa, kje so bolj zadovoljni z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) in kje so bolj zadovoljni z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.). Deleži posameznih odgovorov so prikazani na sliki 7, povprečna ocena strinjanja s trditvami pa je prikazana na sliki 8.

Slika 7: Primernost delovnega okolja (deleži posameznih odgovorov)



Vir: lastno delo.

Slika 8: Prikaz povprečij odgovorov za primernost delovnega okolja¹



Vir: lastno delo.

Pri prvem vprašanju so anketiranci ocenjevali, če pri svojem delu doživljajo stres. Oceno 5 (povsem se strinjam) je za doživljanje stresa pri delu od doma podalo 8 % zaposlenih, pri delu v pisarni pa več, in sicer kar 16 % zaposlenih. Tudi oceno 4 (se strinjam) je za doživljanje stresa pri delu od doma podalo manj zaposlenih (26 %) kot pri delu v pisarni (41 % zaposlenih). Rezultati kažejo, da je odstotek zaposlenih, ki pri delu od doma doživljajo stres, torej 34 %, medtem ko je odstotek zaposlenih, ki doživljajo stres v pisarni večji in znaša 57 %. Glede na rezultate torej največ stresa doživljajo pri delu v pisarni, saj je bil delež strinjanja s trditvijo tam največji. Prav tako je za doživljanje stresa pri delu od doma več zaposlenih (12 %) izbralo oceno 1 (sploh se ne strinjam) kot pri delu v pisarni, kjer je ta odgovor izbralo najmanj zaposlenih (4 %). Povprečna ocena za doživljanje stresa pri delu od doma znaša 2,97, s standardnim odklonom 1,14. Pri delu v pisarni pa je povprečje nekoliko višje, saj znaša 3,54, s standardnim odklonom 1,01.

Pri drugem vprašanju sem spraševal, če so anketiranci zadovoljni z delovnimi sredstvi. Ugotovil sem, da so zaposleni z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) v večini zadovoljni tako pri delu od doma kot pri delu v pisarni. Oceno 1 (sploh se ne strinjam) za delovna sredstva pri delu od doma je podalo 5 % zaposlenih, za delovna sredstva v pisarni pa 7 % zaposlenih, kar kaže na majhen delež zaposlenih, ki z delovnimi sredstvi sploh niso zadovoljni, ne glede na to, ali gre za delo od doma ali delo v pisarni. Tudi pri oceni 2 (se ne

¹ Anketiranci so stopnjo strinjanja s trditvami ocenili z Likertovo lestvico strinjanja (ocena 0 – ne morem oceniti; ocena 1 – sploh se ne strinjam; ocena 2 – se ne strinjam; ocena 3 – se niti ne strinjam niti se strinjam; ocena 4 – se strinjam; ocena 5 – povsem se strinjam).

strinjam) in oceni 3 (se niti ne strinjam niti se strinjam) je bil odstotek strinjanja za delo od doma in delo v pisarni medsebojno primerljiv. Največ zaposlenih se je v obeh primerih strinjalo, da so z delovnimi sredstvi zadovoljni (ocena 4). Zanimivo je, da je pri delu od doma ta odgovor izbralo manj zaposlenih, in sicer 34 %, kot pri delu v pisarni, kjer je bil delež 42 %. Vendar pa je oceno 5 (povsem se strinjam) za delo od doma podalo 34 % zaposlenih, kar je več kot pri delu v pisarni, kjer je bil delež 22 % in se zato rezultati obrnejo v prid delu od doma. Skupni odstotek zaposlenih, ki so z delovnimi sredstvi pri delu od doma zadovoljni, na koncu namreč znaša 68 % in je malenkost večji kot pri delu v pisarni, kjer znaša 64 %. Ko izračunam povprečje odgovorov zadovoljstva z delovnimi sredstvi, pri delu od doma aritmetična sredina znaša 3,8, s standardnim odklonom 1,17, pri delu v pisarni pa 3,6, s standardnim odklonom 1,17.

Pri tretjem vprašanju sem spraševal, če so anketiranci zadovoljni z delovnimi pogoji. Ugotovil sem, da zaposleni so tudi z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.) v veliki večini zadovoljni. Največ zaposlenih je za delovne pogoje pri delu od doma znova podalo oceno 4 (se strinjam) in to v 44 %. Prav tako je tudi za delovne pogoje v pisarni največ zaposlenih izbralo oceno 4 (se strinjam), in sicer v 45 %. Zanimivo je, da je oceno 5 (povsem se strinjam) za delo od doma podalo veliko več zaposlenih, in sicer 38 %, kot za delo v pisarni, kjer je ta odgovor podalo zgolj 17 % zaposlenih. Najnižjo oceno 1 (sploh se ne strinjam) so za delovne pogoje pri delu od doma podali zgolj 3 % zaposlenih, nizek pa je tudi odstotek zaposlenih, ki so to oceno podali za delo v pisarni, saj znaša 6 %. Če združim odstotke zaposlenih, ki so z delovnimi pogoji pri delu od doma zadovoljni, to znaša 82 %, pri delu v pisarni pa 62 %, kar torej pomeni, da so zaposleni tudi z delovnimi pogoji zadovoljnejši pri delu od doma kot v pisarni. Povprečna vrednost zadovoljstva z delovnimi pogoji pri delu od doma znaša 4,1, s standardnim odklonom 0,95, pri delu v pisarni pa 3,5, s standardnim odklonom 1,12.

Za nadaljnjo analizo podatkov sem najprej preveril, ali so odgovori anketirancev normalno porazdeljeni. Za test normalnosti sem spet uporabil Kolmogorov-Smirnov test in Shapiro-Wilk test, rezultati pa so predstavljeni v prilogi 7. Ugotovil sem, da se spremenljivke tudi tokrat ne porazdeljujejo normalno, zato v nadaljevanju uporabljam neparametrične preizkuse, saj se za njih ne zahteva predpostavka o normalnosti porazdelitve spremenljivk.

Konkretno, ker ne gre za normalno porazdelitev spremenljivk, sem za nadaljnjo analizo uporabil Wilcoxonov preizkus predznačnih rangov, ki preverja, ali obstajajo statistično značilne razlike v lokaciji porazdelitve spremenljivk (Marinšek & Rogelj, 2022). Rezultati testa se nahajajo v prilogi 8, statistični podatki pa v tabeli 3.

Tabela 3: Wilcoxonov preizkus predznačnih rangov – statistični podatki

	<i>z</i>	Stopnja značilnosti (dvostranska)
Pisarna_Pri delu doživljam stres. – Doma_Pri delu doživljam stres	–7,042 ^b	,000
Pisarna_Z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) sem zadovoljen. – Doma_Z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) sem zadovoljen	–2,383 ^c	,017
Pisarna_Z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.) sem zadovoljen. – Doma_Z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.) sem zadovoljen	–5,712 ^c	,000
a. Wilcoxonov preizkus predznačenih rangov		
b. Na osnovi pozitivnih rangov		

Vir: lastno delo.

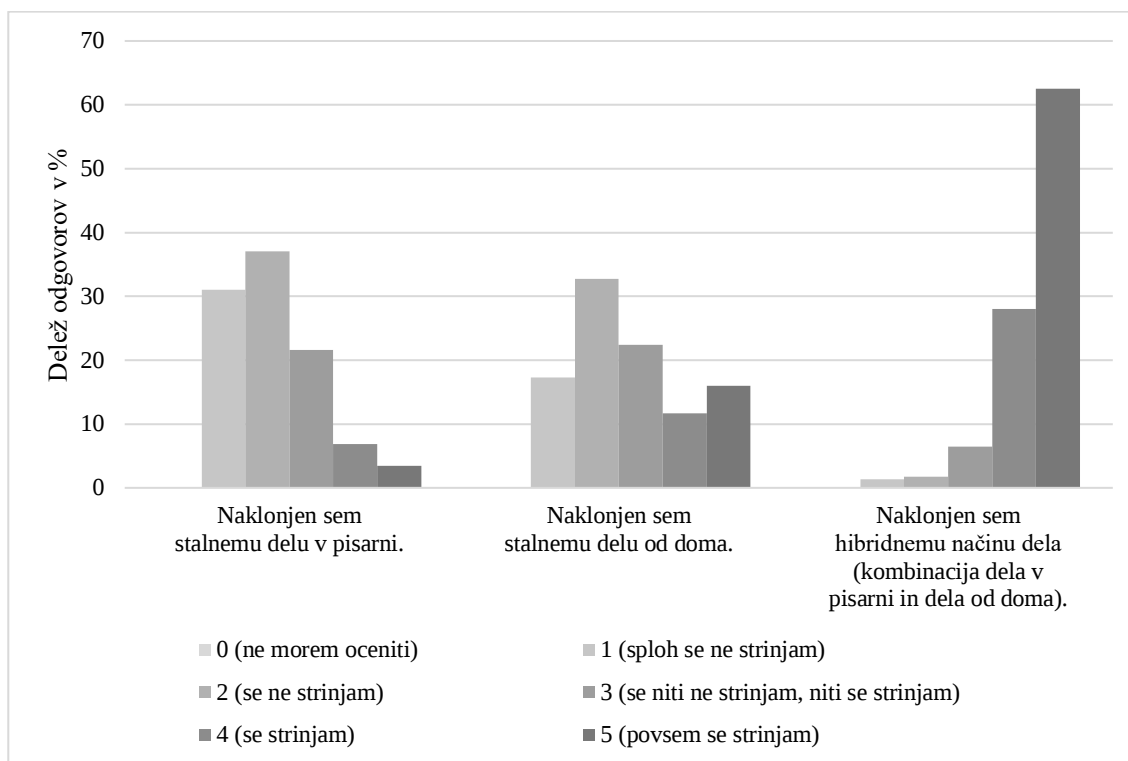
Iz zgornjih rezultatov je razvidno, da zaposleni menijo, da pri delu v pisarni v povprečju doživljajo več stresa ($P = 0,000$) in so manj zadovoljni tako z delovnimi sredstvi ($P = 0,017$) kot tudi z delovnimi pogoji ($P = 0,000$).

Povzamem lahko, da imajo zaposleni primernejše delovno okolje pri delu od doma. Odgovori na zgornja vprašanja namreč kažejo, da so zaposleni pri delu od doma zadovoljnejši z delovnimi pogoji in delovnimi sredstvi, hkrati pa pri delu od doma doživljajo manj stresa kot pri delu v pisarni.

4.2.5 Naklonjenost različnim oblikam dela

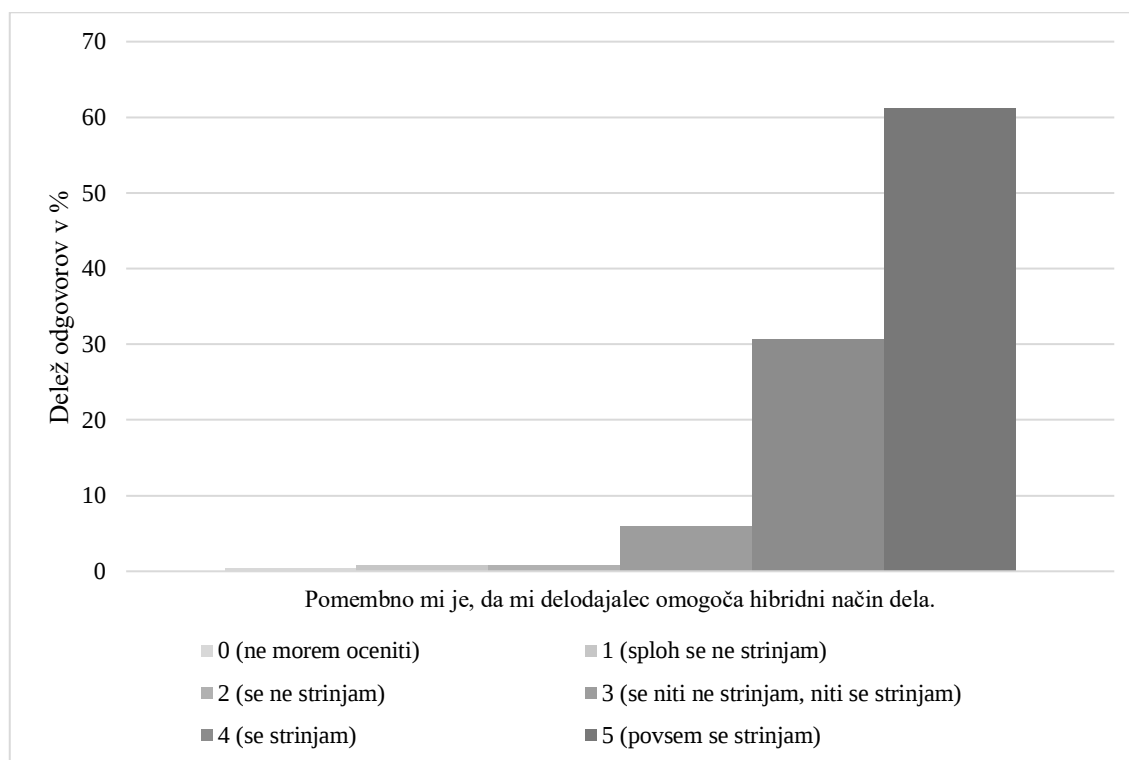
Za konec sem želel pridobiti vpogled v naklonjenost zaposlenih do različnih oblik dela. Natančneje me je zanimalo, kako naklonjeni so hibridnemu načinu dela, stalnemu delu od doma in stalnemu delu v pisarni. Prav tako me je zanimalo, kako pomembno jim je, da jim delodajalec omogoča hibriden načina dela. Rezultati naklonjenosti različnim oblikam dela so prikazani na sliki 9, pomembnost omogočanja hibridnega načina dela pa na sliki 10. Povprečna ocena strinjanja s posameznimi trditvami je, skupno za vse trditve, prikazana na sliki 11.

Slika 9: Naklonjenost različnim oblikam dela



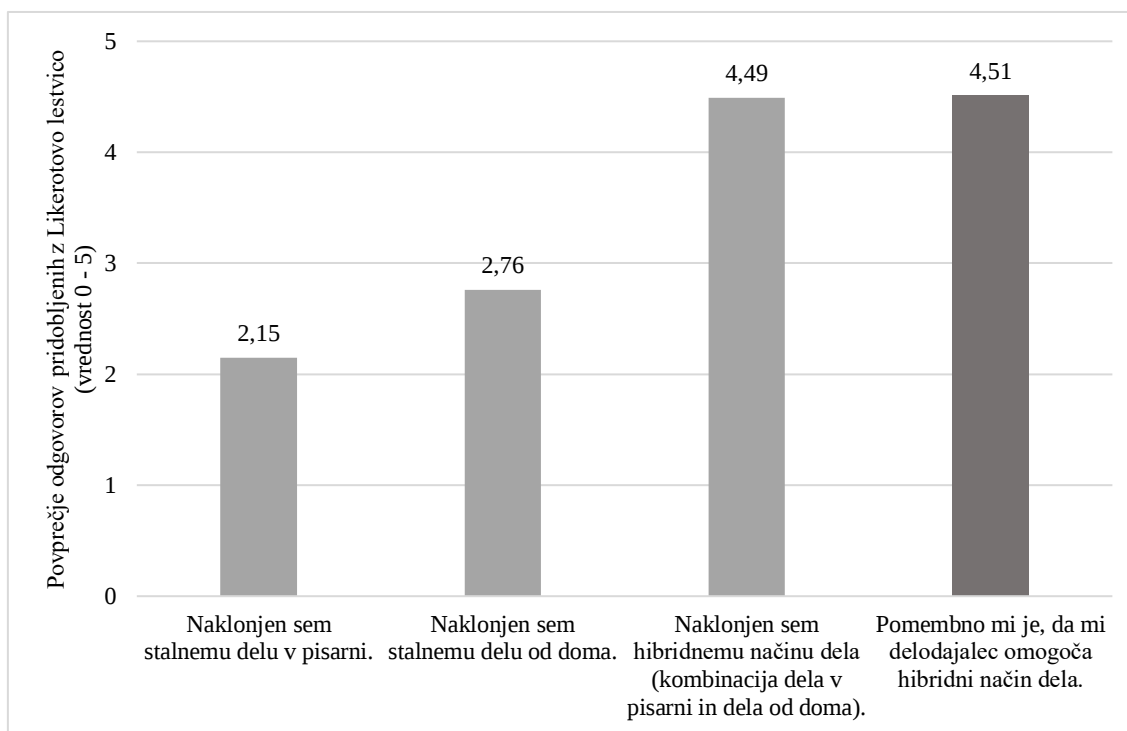
Vir: lastno delo.

Slika 10: Pomembnost omogočanja hibridnega načina dela



Vir: lastno delo.

Slika 11: Prikaz povprečij odgovorov za naklonjenost različnim oblikam dela²



Vir: lastno delo.

S slike 11 je razvidno, da so anketiranci v povprečju najbolj naklonjeni hibridnemu načinu dela (aritmetična sredina = 4,49; standardni odklon = 0,80). Oceno 1 (sploh se ne strinjam) in oceno 2 (se ne strinjam) so za naklonjenost hibridnemu delu izbrali samo 3 % zaposlenih. Neodločenih (se niti ne strinjam niti se strinjam) je bilo 6 % zaposlenih, preostalih 91 % zaposlenih pa je hibridnemu načinu dela naklonjenih, saj so izbrali oceno 4 (se strinjam) in ocena 5 (povsem se strinjam). Stalnemu delu od doma so zaposleni srednje naklonjeni (aritmetična sredina = 2,76; standardni odklon = 1,32), najmanj pa so naklonjeni stalnemu delu v pisarni (aritmetična sredina = 2,15; standardni odklon = 1,05). Iz rezultatov je razvidno tudi, da so zaposleni bolj naklonjeni stalnemu delu od doma kot stalnemu delu v pisarni, ki je trenutno prevladujoča oblika dela v podjetju. Zaposlenim je prav tako zelo pomembno, da jim delodajalec omogoča hibridni način dela (aritmetična sredina = 4,51; standardni odklon = 0,73). Rezultati namreč kažejo, da zgolj 2 % zaposlenih ta možnost ni pomembna, saj so izbrali oceno 1 (sploh se ne strinjam) in oceno 2 (se ne strinjam). 6 % zaposlenih je neodločenih, saj so izbrali oceno 3 (se niti ne strinjam niti se strinjam), vsem ostalim 92 % zaposlenim pa se ta možnost zdi pomembna, saj so izbrali oceno 4 (se strinjam) in oceno 5 (povsem se strinjam). Zanimivo je, da je oceno 5 (povsem se strinjam) izbralo kar 61 % zaposlenih, kar je največ in dokazuje, da jim je možnost hibridnega načina dela izjemno pomembna.

² Anketiranci so stopnjo strinjanja s trditvami ocenili z Likertovo lestvico strinjanja (ocena 0 – ne morem oceniti; ocena 1 – sploh se ne strinjam; ocena 2 – se ne strinjam; ocena 3 – se niti ne strinjam niti se strinjam; ocena 4 – se strinjam; ocena 5 – povsem se strinjam).

5 DISKUSIJA

V tem poglavju bom na podlagi predhodno proučene literature o delu od doma, hibridnemu delu in produktivnosti ter na podlagi raziskave, opravljene v izbranem velikem podjetju, predstavil ključne ugotovitve raziskave. Prav tako bom povzel ugotovitve glede hipotez, ki sem jih postavil v uvodu magistrskega dela. Do odgovorov, s katerimi sem potrdil ali ovrgel zastavljene hipoteze, sem prišel s pomočjo intervjujev za vodilne v podjetju in z anketnim vprašalnikom za zaposlene. Opisal bom tudi omejitve, ki jih ima dana raziskava. Nato bom predstavil priporočila podjetju glede omogočanja hibridne oblike dela svojim zaposlenim, ki temeljijo na podlagi ugotovitev v teoretičnem in empiričnem delu magistrskega dela.

5.1 Interpretacija rezultatov

Prva hipoteza, ki sem jo preverjal, se glasi: »Zaposleni v izbranem velikem podjetju menijo, da so pri delu od doma produktivnejši kot pri delu v pisarni.« Zaposleni, ki so sodelovali v anketi, so za posamezno trditev izrazili strinjanje v primeru, ko delajo od doma in v primeru, ko delajo v pisarni. Na podlagi rezultatov ankete sem ugotovil, da je delovnik zaposlenih pri delu od doma v povprečju sicer daljši kot pri delu v pisarni, a so zaposleni še vseeno izrazili željo, da bi od doma radi delali približno tri dni na teden, kar se sklada z ugotovitvami raziskave Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek in Vovko (2020). Ugotovil sem tudi, da so zaposleni v povprečju najbolj naklonjeni občasnemu delu od doma (hibridni obliki dela), kar ugotavljajo tudi Contreras, Baykal in Abid, (2020) ter Khalid in Barykin (2021) in jim je možnost dela od doma zelo pomembna, kar se sklada z ugotovitvami Rakinič, Filipič, Brvar, Cilenšek in Vovko (2020). Zaposleni so pri delu od doma v povprečju tudi zadovoljnejši z delovnimi pogoji in delovnimi sredstvi, kar je v nasprotju z ugotovitvami Blooma (2020) ter raziskave Xiao, Becerik-Gerber, Lucas in Roll (2021). Hkrati zaposleni pri delu od doma doživljajo manj stresa, o čemer poroča tudi Rapoza (2013). S pomočjo Vprašalnika o posameznikovi delovni uspešnosti, ki ga sestavljajo tri dimenzije, sem ugotovil, da so zaposleni pri delu od doma uspešnejši pri opravljanju nalog (izpolnjevanje delovnih nalog, kakovost itd.) in so izkazovali manj kontraproduktivnega vedenja (pritoževanje, zamujanje itd.). Pri kontekstualni uspešnosti (dodatna angažiranost zaposlenih, aktivno sodelovanje itd.) pa razlike v uspešnosti ni bilo opaziti. Rezultati vprašalnika torej kažejo, da zaposleni menijo, da so produktivnejši pri delu od doma kot pri delu v pisarni. Poleg tega sem anketirancem zastavil tudi neposredno vprašanje o tem, kje se sami počutijo produktivnejše. Tudi odgovori na to vprašanje kažejo v prid delu od doma, saj se večina zaposlenih pri delu od doma počuti produktivnejše, kot ugotavljajo tudi Pogibin, Carbonera in Gomes (2021). Hipotezo na podlagi zgornjih ugotovitev torej potrjujem, saj sem s pomočjo anketnega vprašalnika ugotovil, da zaposleni menijo, da so pri delu od doma produktivnejši kot pri delu v pisarni, poleg tega pa imajo pri delu od doma tudi boljše delovne pogoje in sredstva, doživljajo manj stresa in si želijo imeti možnost hibridnega načina dela.

Druga hipoteza, ki sem jo preverjal, se glasi: »Vodilni v izbranem velikem podjetju menijo, da so zaposleni v pisarni produktivnejši kot pri delu od doma.« Vodilni so v intervjujih izpostavili, da podjetje nima razvitega sistema za merjenje produktivnosti zaposlenih, predvsem zaradi raznolike narave dela. Kljub temu so mnenja, da produktivnost svojih zaposlenih lahko preverjajo na podlagi opravljenih nalog in njihovih končnih rezultatov. Tudi med epidemijo, ko se je delo od doma pričelo, niso uporabili nobenih drugih načinov za merjenje produktivnosti. Podjetje je sicer s pojavom dela od doma razvilo spletno aplikacijo, v katero so zaposleni vpisovali svoje dnevne delovne aktivnosti, vendar zapisi niso bili pravi pokazatelj produktivnosti, ampak bolj pokazatelj splošne aktivnosti. Ocena produktivnosti zaposlenih v danem podjetju je torej relativno subjektivna, predvsem v sektorjih, kjer je ne moremo meriti na klasičen način z inputom in outputom, kot ugotavlja tudi Price (2022). Vodilni so produktivnost svojih zaposlenih pri delu v pisarni in pri delu od doma zato ocenili precej različno. Nekateri menijo, da se je produktivnost njihovih zaposlenih dvignila, kot so v svojih raziskavah ugotovili tudi Pogibin, Carbonera in Gomes (2021), Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà in Toscano (2021) ter Wolor, Nurkhin in Citriadin (2021), nekateri pa menijo, da je produktivnost zaposlenih padla, kar so ugotovili tudi Monteiro, Straume in Valente (2019) ter Bloom, Bunn, Mizen, Smietanka in Thwaites (2020). Zgolj en vodilni je mnenja, da so zaposleni pri delu v pisarni produktivnejši kot pri delu od doma, saj je komunikacija pri delu od doma otežena in počasnejša, kar ugotavljajo tudi Bloom, Bunn, Mizen, Smietanka in Thwaites (2020), hkrati pa dodaja, da zaposleni pri delu od doma niso pod stalnim nadzorom, zaradi česar so manj produktivni, o čemer poroča tudi Cook (2019). Štirje vodilni so mnenja, da produktivnost ni odvisna od kraja dela, ampak od vsakega posameznika in menijo, da so zaposleni enako produktivni pri delu v pisarni in pri delu od doma, kot so ugotovili tudi Bao in drugi (2022). Druga dva pa menita, da so zaposleni produktivnejši pri delu od doma kot pri delu v pisarni, kot so ugotovili tudi Pogibin, Carbonera in Gomes (2021) ter Wolor, Nurkhin in Citriadin (2021). Hipotezo na podlagi prejšnjih ugotovitev torej ovržem, saj je samo eden od vodilnih mnenja, da je produktivnost zaposlenih pri delu v pisarni večja kot pri delu od doma, ostali pa se s tem ne strinjajo.

Tretja hipoteza, ki sem jo preverjal, se glasi: »Eden izmed razlogov za ukinitve hibridnega dela v podjetju je bilo mnenje vodilnih, da so zaposleni manj produktivni pri delu od doma kot pri delu v pisarni.« Na podlagi zbranih odgovorov ugotavljam, da je velika večina zaposlenih naklonjena hibridni obliki dela in si jo želeli obdržati tudi v prihodnje. Podobnega mnenja so tudi vodilni, ki ugotavljajo, da hibridno delo motivira zaposlene in da je podjetje, ki zaposlenim omogoča hibridni delovnik, atraktivnejše za nove kadre, kar ugotavljajo tudi Perez, Sanchez in Luis Carnicer (2002). Prav tako so mnenja, da bo hibriden način dela v svetu kmalu prevladoval, zato si želijo, da bi trendu sledili tudi sami. Vodilni se dobro zavedajo tako pozitivnih kot negativnih lastnosti dela od doma, pri čemer izpostavljajo več prednosti. Prav vsi vodilni so se strinjali, da bi bilo idealno, če bi zaposleni lahko od doma delali dva ali tri dni na teden, kar se sklada tudi z željami zaposlenih in z ugotovitvami Hartmansa (2021). Kljub temu se je uprava podjetja odločila, da hibridno delo ukine, kar

vsak vodilni pojasnjuje na svoj način. Na podlagi različnih odgovorov torej lahko sklepam, da uprava podjetja pravzaprav ni razkrila pravega razloga za ukinitve hibridnega dela. Vodilni so kot najverjetnejši razlog za ukinitve izpostavili pomanjkanje nadzora nad zaposlenimi oziroma nezmožnost nadzora zaposlenih med delom od doma, kakor ugotavlja tudi Cook (2019). Drugi so razlog iskali v neurejeni zakonodaji na področju dela od doma, o čemer poroča tudi Scortegagna Kavčnik (2020). Nekateri so mnenja, da je bilo delo od doma ukinjeno zato, ker podjetje te možnosti ne more zagotoviti vsem svojim zaposlenim. Dva vodilna pa sta izpostavila, da je razlog lahko tudi v padcu produktivnosti med delom od doma, kot so ugotovili tudi Monteiro, Straume in Valente (2019) ter Bloom, Bunn, Mizen, Smietanka in Thwaites (2020). Hipotezo torej na podlagi zgornjih ugotovitev potrjujem, saj so vodilni kot enega izmed razlogov za ukinitve hibridnega dela res navedli padec produktivnosti. Kljub temu pa jih večina meni, da padec produktivnosti ni bil glavni razlog za ukinitve hibridnega dela in glavni razlog vidijo predvsem v nezmožnosti nadzora vodilnih nad zaposlenimi.

5.2 Omejitve raziskave

Glavna omejitev raziskave je po mojem mnenju pristranskost odgovorov zaposlenih. Odgovori o posameznikovi produktivnosti so že tako zelo subjektivni, hkrati pa so lahko nekateri zaradi želje po ponovni vzpostavitvi hibridnega dela pretirano pozitivno ocenjevali vse vidike dela od doma, da bi bilo le to znova vzpostavljeno. V tem primeru odgovori niso bili povezani z njihovim občutkom o lastni produktivnosti, ampak z njihovo željo po ponovni uvedbi hibridnega dela. Kot drugo omejitev vidim popolno ukinitve dela od doma v podjetju, zaradi česar izkušnje zaposlenih niso bile več tako sveže in so zato morda težje odgovarjali na vprašanja, ki so se nanašala na izkušnje v preteklosti.

5.3 Priporočila za izbrano podjetje

Čeprav so prednosti in slabosti, ki jih prinaša delo od doma, dobro raziskano področje, ugotavljam, da raziskave ne ponujajo univerzalnega nasveta ali priporočila za podjetja, ki želijo slediti sodobnim trendom hibridnega dela. Vsako podjetje je namreč drugačno, drugačni pa so tudi posamezniki, ki so v njem zaposleni, zato univerzalne rešitve pravzaprav ni. Podjetje mora za svoj konkreten primer raziskati, kakšne prednosti prinaša vpeljava hibridnega dela v njihov sistem in se hkrati zavedati vseh izzivov, ki jih prinaša s seboj.

Na podlagi rezultatov, ki sem jih pridobil z anketiranjem zaposlenih v podjetju, sem namreč ugotovil, da so zaposleni najbolj naklonjeni prav hibridni obliki dela in bi si jo želeli obdržati tudi v prihodnje. Hibridno delo namreč združuje vse prednosti dela od doma in hkrati izničuje njene slabosti, saj zaposleni ob določenih dnevih še vedno prihajajo v pisarno, kjer so vključeni v socialno okolje in opravijo stvari, ki jih doma ne morejo, prav tako pa prihranijo na času za vožnjo, lažje usklajujejo poklicno ter zasebno življenje in imajo fleksibilnejši delovnik. Z anketo sem ugotovil tudi, da 23 % zaposlenih pri delu od doma

doživlja manj stresa kot v pisarni. Poleg tega je 10 % zaposlenih pri delu od doma zadovoljnejših z delovnimi pogoji, 5 % zaposlenih pa je zadovoljnejših tudi z delovnimi sredstvi. Rezultati so prav tako pokazali, da se zaposleni pri delu od doma počutijo produktivnejše kot pri delu v pisarni in da jih tako dojemajo tudi njihovi vodilni.

Na podlagi intervjujev sem tudi ugotovil, da so vodilni kljub ukinitvi hibridnega dela v podjetju najbolj naklonjeni ravno tej obliki dela. Prav tako v hibridni obliki dela vidijo največ prednosti, tako za zaposlene kot tudi za podjetje, saj se stroški na obeh straneh zmanjšajo, zadovoljstvo zaposlenih pa se poveča. Nekateri vodilni so izpostavili tudi pomemben vidik konkurenčnosti podjetja pri pridobivanju novih kadrov, saj gre trend med podjetji v smeri omogočanja dela od doma na vseh področjih, kjer je to mogoče. Hkrati so vodilni izpostavili skrb odhajanja kakovostnih kadrov v podjetja, kjer jim bodo to možnost nudili. Kljub vsem pozitivnim vidikom hibridnega dela pa se vodilni zavedajo tudi izzivov, ki jih ta prinaša s seboj. Za uvedbo takšne oblike dela je namreč potrebno ker nekaj izboljšav, kot na primer vzpostaviti sistem za preverjanje produktivnosti, hkrati pa bi bila nujna tudi vzpostavitev večjega medsebojnega zaupanja med zaposlenimi in vodilnimi.

Glede na to, da vodilni niso izpostavili enotnega razloga, zaradi katerega je podjetje ukinilo hibridno delo, menim, da je prvi korak, ki ga mora podjetje storiti, odkrita diskusija o razlogih za ukinitve hibridne oblike dela, da se izpostavijo področja, kjer so se pojavljale težave in jih skupaj s svojimi zaposlenimi poizkuša razrešiti. Drugi korak vidim v vzpostavitvi sistema dela, ki bo temeljil na vsakem posamezniku. Področja dela se v podjetju namreč razlikujejo, prav tako pa se razlikujejo tudi zaposleni sami, ki imajo lahko različne želje glede lokacije opravljanja dela, različne delovne pogoje itd. Tretji korak pa bi bil vpeljava sistema med zaposlene, ki bi v dogovoru s svojimi vodilnimi oblikovali sistem dela, ki bi jim najbolj odgovaljal. Zadovoljstvo zaposlenih namreč pozitivno vpliva tudi na delovno klimo, boljše odnose, manj bolniških odsotnosti in na večjo produktivnost. Zaposleni bi torej v okviru možnosti, ki jih nudi njihovo delovno mesto, lahko izbirali med delom v pisarni, hibridnim delom ali delom od doma. Z vodilnimi bi se morali dogovoriti o osnovnih pravilih in pričakovanjih, nato pa preizkusiti, kako tak sistem deluje v praksi. Kot ustrezen način za preverjanje uspešnosti hibridnega dela podjetju predlagam sistem upravljanja s cilji (angl. Management by objectives), ki vodilnim omogoča, da skupaj z zaposlenimi določijo konkretne cilje in načine za preverjanje teh ciljev. Na podlagi uspešnosti pri doseganju teh ciljev pa so zaposleni nato ocenjeni. Zadnji korak v tem procesu pa je sprotna evalvacija dela, ki bi vodilnim nudila neposreden vpogled v ustreznost oblike dela za vsakega zaposlenega in bi omogočala, da zaposleni, ki dobro delajo od doma, s tem nadaljujejo, v nasprotnem primeru pa bi jih napotili nazaj v pisarno. Za takšno obliko dela je vsekakor potrebnih veliko sprememb in prilagoditev, vendar na podlagi rezultatov svoje raziskave menim, da je ponovna vpeljava hibridnega dela na pravilen način prava odločitev za dano podjetje.

SKLEP

Osrednji namen magistrskega dela je bil na podlagi strokovne literature in raziskave v izbranem velikem podjetju ugotoviti, kako hibridno delo vpliva na produktivnost zaposlenih. Na to temo sem proučil številne znanstvene članke, ki obravnavajo delo od doma, njegove prednosti in slabosti, njegov vpliv na različne vidike našega življenja in podobno. Zaradi epidemije so številna podjetja po svetu postala del velikega eksperimenta o delu od doma. Raziskovalci so pričeli raziskovati vpliv dela od doma na zaposlene, podjetja in okolje, poglobljali so se v primernost delovnega okolja zaposlenih in raziskovali vpliv dela od doma na njihovo produktivnost. Rezultati dela od doma z vidika zaposlenih in vodilnih v podjetjih so bili različni. Med najpogostejše omenjenimi prednostmi dela od doma so fleksibilnost delovnega časa, prihranek časa za vožnjo, nižji stroški prevoza in zadovoljstvo zaposlenih. Kot slabosti pa se pojavljajo predvsem socialna izoliranost, neustrezno delovno okolje in zabris meje med poklicnim in zasebnim življenjem. Nekatera podjetja so tako delo od doma popolnoma opustila, spet druga so uvedla zgolj delo od doma, tretji pa so se odločili za vmesno pot in uvedli hibridno delo, ki zaposlenim omogoča deljen delovnik med pisarno in domačim okoljem. Delo od doma pa različno vpliva tudi na produktivnost zaposlenih. Nekateri avtorji poročajo o pozitivnih vplivih dela od doma na produktivnost, spet drugi o negativnih in tretji o tem, da delo od doma v primerjavi z delom v pisarni na produktivnost sploh ne vpliva. Ključno je torej, da vsako podjetje ugotovi, kakšen vpliv ima delo od doma na produktivnost pri zaposlenih in pretehta še ostale pozitivne in negativne vidike dela od doma ter na podlagi tega oblikuje individualen sistem dela, ki njihovi organizaciji doprinese največ.

Za hibridno obliko dela se je odločilo tudi podjetje, kjer sem izvedel raziskavo, a zanimivo je, da je to možnost čez nekaj časa ukinilo in svoje zaposlene napotilo nazaj na delo v pisarni. Želel sem ugotoviti, od kod izhaja takšna odločitev podjetja, zato sem izvedel intervjuje z vodilnimi v podjetju in oblikoval anketni vprašalnik za zaposlene. Ker sem v literaturi zasledil neskladje rezultatov o produktivnosti med delom od doma (nekateri viri so poročali o povečani produktivnosti med delom od doma, drugi pa o zmanjšani), sem si za prvo raziskovalno hipotezo zastavil trditev, da zaposleni menijo, da so pri delu od doma produktivnejši kot pri delu v pisarni. To hipotezo sem na podlagi izvedene ankete tudi potrdil, saj so podatki pokazali, da večina zaposlenih meni, da so pri delu od doma produktivnejši kot pri delu v pisarni. Hkrati sem ugotovil, da ima večina zaposlenih boljše pogoje za delo pri delu od doma in da je večina najbolj naklonjena ravno hibridni obliki dela, kjer bi vsaj tri dni v tednu delali od doma, čeprav imajo pri delu od doma v povprečju daljši delavnik.

Na podlagi pregledane literature sem ugotovil, da podjetja med slabosti dela od doma večkrat navajajo padec produktivnosti. Ker sem želel ugotoviti, če je temu tako tudi v proučevanem podjetju, sem si za drugo hipotezo zastavil trditev, da so vodilni v podjetju mnenja, da so zaposleni produktivnejši pri delu v pisarni kot pri delu od doma. Intervjuval sem vodilne iz različnih sektorjev in ugotovil, da so njihovi pogledi na produktivnost zaposlenih precej

raznoliki, saj je narava dela v danem podjetju taka, da se produktivnosti ne da izmeriti na običajen način (na podlagi delovnega vložka in izločka). Vodilni so izpostavili, da produktivnost merijo na podlagi rezultatov in v večini niso bili mnenja, da so njihovi zaposleni pri delu v pisarni produktivnejši kot pri delu od doma, zato sem dano hipotezo zavrnil. Takšno mnenje je izrazil le eden od vodilnih, večina pa jih je bila mnenja, da produktivnost ni odvisna od lokacije dela in tudi, da je produktivnost zaposlenih pri delu od doma celo večja.

Z intervjuji sem želel tudi ugotoviti, kakšni so bili razlogi za ukinitve hibridnega dela. V tujih raziskavah sem kot najpogostejše izzive, ki jih prinaša hibridno delo, zasledil predvsem težje usklajevanje zaposlenih, nezmožnost nadzora nad njihovim delom in padec produktivnosti. Zato sem si za tretjo hipotezo zastavil trditev, da je eden izmed razlogov za ukinitve hibridnega dela v podjetju mnenje vodilnih, da so zaposleni manj produktivni pri delu od doma kot pri delu v pisarni. Dano hipotezo sem potrdil, saj so vodilni v intervjujih izpostavili padec produktivnosti, nepravičnost do zaposlenih, ki ne morejo delati od doma in pomanjkanje zaupanja med vodilnimi ter zaposlenimi. Nezaupanje zaposlenim pa bi pravzaprav lahko povezali tudi z njihovim mnenjem o zmanjšanju produktivnosti, saj so nekateri mnenja, da v kolikor zaposleni niso pod stalnim nadzorom, ne delajo enako dobro. Enotnega razloga za ukinitve hibridnega dela tako nisem našel, vendar ugotavljam, da je najverjetnejši razlog za ukinitve dela od doma pomanjkanje zaupanja vodilnih do zaposlenih.

Menim, da so dosedanje raziskave dokazale, da je hibridna oblika dela tista, ki prinaša največ prednosti za vse vpletene in ima malo slabosti, ki so rešljive. Številna podjetja so hibridno obliko dela že omogočila svojim zaposlenim, sledijo pa jim tudi ostala podjetja, saj so izkušnje podjetij do zdaj zelo pozitivne. Menim, da nam sodobna tehnologija omogoča uveljavitev takšne oblike dela tudi pri nas, vsaj v primerih, kjer zaposleni sami izražajo željo zanjo. Če bodo podjetja zaposlenim, ki si želijo delati hibridno, to omogočila, bo njihovo zadovoljstvo mnogo večje, podjetju bodo bolj pripadni in menim, da zaradi skupka vsega tudi produktivnejši.

Svoje delo zaključujem z mnenjem, da bo morala uprava podjetja znova pretehtati svojo preteklo odločitev o ukinitvi hibridnega dela in biti bolj pripravljena na spremembe, ki jih prinaša čas, v kolikor bo želela, da sodobne smernice o hibridnem delu zaživijo tudi v njihovem podjetju. Velik korak v pravo smer vidim predvsem v grajenju zaupanja vodilnih do svojih zaposlenih, ki jim bodo le na tak način lahko prepustili možnost o lastnem razporejanju delovnega časa. Naslednji korak pa vidim v smeri vzpostavljanja načinov, s katerimi bodo vodilni lažje sledili produktivnosti zaposlenih in na podlagi katerih bodo dobili realnejšo sliko o vplivu hibridnega dela nanjo. Prav tako menim, da bodo morali zaposleni hibridno delo razumeti kot priložnost, kjer lahko dokažejo, da enako produktivno opravljajo svoje delovne naloge, tudi če jih pri delu nihče ne nadzoruje. V zameno pa bodo lahko deležni številnih prednosti, ki jih hibridno delo prinaša njim, njihovemu podjetju in okolju nasploh.

LITERATURA IN VIRI

1. Afsharian, M., Mirghasemi, S. M., Ebadzadeh, K. & KhodaBakhshi, N. (2013). A Study of the Factors Affecting Productivity. *Advances in Environmental Biology*, 7(11), 3350–3355.
2. Aguenza, B. B., Al-Kassem, A. & Som, A. P. (2012). Social Media and Productivity in the Workplace: Challenges and Constraints. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 2(2), 22–26.
3. Ajdišek Robič, Š. (2020). Izhodišča gospodarstva za spremembe ureditve dela na domu/na daljavo. *Delodajalska praksa*, 1(6), 13–16.
4. Avolio, B. J. & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.
5. Awada, M., Gale, L., Burcin, B. & Shawn, R. (2021). Working from Home During the COVID-19 Pandemic: Impact on Office Worker Productivity and Work Experience. *Work*, 69(4), 1171–1189.
6. Baker, D. (2021). The future of work is hybrid – Could covid be the catalyst for organizations to implement a hybrid workplace model? *Real Estate and Construction Management*, 1–48.
7. Bao, L., Li, T., Xia, X., Zhu, K., Li, H. & Yang, X. (2022). How does working from home affect developer productivity? — A case study of Baidu during the COVID-19 pandemic. *Science China Information Sciences*, 65.
8. Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49.
9. Bazil, D. & Fernandez Cras, P. (2022). Bloomberg. *Durch House Approves to Make Work From Home A Legal Right*. Pridobljeno 5. avgusta 2022 iz <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-07-05/dutch-parliament-approves-to-make-work-from-home-a-legal-right>
10. Beño, M. (2021). The Advantages and Disadvantages of E-working: An Examination using an ALDINE Analysis. *Emerging Science Journal*, 5(1), 2610–9182.
11. Bentley, T. (2014). How can organisations realize the positive benefits of ‘anywhere working’? *Human Resources Management*, 611992, 8–11.
12. Bloom, N. (2020). How working from home works out. *Stanford Institute for Economic Policy Research*. Pridobljeno 30. maja 2022 iz <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/how-working-home-works-out>
13. 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.
14. Bloom, N., Bunn, P., Mizen, P., Smietanka P. & Thwaites, G. (2020). The impact of covid-19 on productivity. *National Bureau of Economic*, 28233, 1–52.
15. Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K. & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues. *Management & Marketing*, 15(1), 458–476.

16. Bonacini, L., Gallo, G. & Scicchitano, S. (2021). Working from home and income inequality: risk of a 'new normal' with COVID-19. *Journal of Population Economics*, 34(1), 303–360.
17. Bosua, R., Kurnia, S., Gloet, M. & Moza, A. (2017). Telework Impact on Productivity and Well-Being. *Social Inclusion and Usability of ICT-Enabled Services*, 1–21.
18. Ciotti, M., Ciccozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, W. C., Wang, C. B. & Bernardini, S. (2020). The COVID-19 pandemic. *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences*, 57(6), 365–388.
19. Clancy, M. (2020). The Case for Remote work. *Iowa State University of Science and Technology*. Pridobljeno 5. julija 2022 iz <https://dr.lib.iastate.edu/entities/publication/afaf9a36-d2e3-4c60-93b9-be40cdbc8993>
20. Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11(590271), 1–11.
21. Cook, S. (2019). *Making a success of managing and working remotely*. United Kingdom: IT Governance Publishing.
22. Cook, J., Mor, Y. & Santos, P. (2020). Three cases of hybridity in learning spaces: Towards a design for a Zone of Possibility. *British Journal of Educational Technology*, 51(4), 1155–1167.
23. Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in Psychology*, 10(1938), 1–21.
24. Cowan, L. D. (2014). E-Leadership: Leading in a virtual environment-guiding principle for nurse leaders. *Nursing Economics*, 32(6), 312–322.
25. Darics, E. (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3–29.
26. Dockery, M. & Bawa, S. (2020). Working from Home in the COVID-19 Lockdown. *Bankwest Curtin Economics Centre*, 5(1), 1–5.
27. Edmondson, A. C. & Mortensen, M. (2021). What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace. *Harvard business Review*. Pridobljeno 18. maja 2022 iz <https://hr.wayne.edu/avp/recognition/psychological-safety-article.pdf>
28. Ehrenberg, R. G. & Smith, R. S. (2012). *Modern labor economics: theory and public policy* (11. izd.). Pearson Education: Prentice Hall.
29. Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. Pridobljeno 17. maja 2022 iz https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf
30. Eurostat. (2021). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status*. Pridobljeno 30. junija 2022 iz https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp/default/table?lang=en

31. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. & Toscano, F. (2021). Work from Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), 426–432.
32. Hafner, M., van Stolk, C., Saunders, C., Krapel, J. & Baruch, B. (2015). RAND Corporation. *Health, wellbeing and productivity in the workplace*. Pridobljeno 22. maja 2022 iz https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1084.html
33. Hartmans, A. (2021). Salesforce says 'the 9-to-5 workday is dead' and will provide 3 new ways for employees to work — including the possibility of working from home forever. *Business Insider*. Pridobljeno 26. maja 2022 iz <https://www.businessinsider.com/salesforce-employees-can-work-from-home-permanently-2021-2?r=US&IR=T>
34. Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. & Hansen, J. P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826.
35. Iqbal, K. M., Khalid, F. & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid Workplace: The Future of Work. *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education*, 3(1), 28–48.
36. Johnston, K. (2023). Difficulties in measuring productivity. *Chron*. Pridobljeno 10. februarja 2023 iz <https://smallbusiness.chron.com/difficulties-measuring-productivity-15760.html>
37. Kanjuo Mrčela, A. (2020). Pregled mednarodne prakse ureditve pravice do odklopa zaposlenega od tehnoloških in elektronskih medijev po izteku delovnega časa. *Delodajalska praksa*, 1(6), 11–12.
38. Kaushik, M. & Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 9–18.
39. Kelly, J. (2022a). Twitter Employees Can Work From Home 'Forefer' Or Wherever You Feel Most Productive And Creative. *Forbes*. Pridobljeno 26. maja 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/03/05/twitter-employees-can-work-from-home-forever-or-whenever-you-feel-most-productive-and-creative/?sh=1d35624515e4>
40. Kelly, J. (2022b). The future of work is flexible: Google Will Transition To Hybrid Work By April 4. *Forbes*. Pridobljeno 27. maja 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/03/03/the-future-of-work-for-google-is-hybrid-as-the-company-tells-its-workers-to-return-to-the-office-by-april-4/?sh=2c3d821c65ca>
41. Kessler, R. C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P. D., McKenas, D., Pronk, N., Simon, G., Stang, P., Ustun, B. & Wang, P. (2003). The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(1), 156–174.
42. Kissflow. (2020). *Kissflow launches REMOTE+ an industry-first work model for the After-COVID era*. Pridobljeno 16. maja 2022 iz www.kissflow.com/news/kissflow-launches-remoteplus/

43. Kylili, A., Afxentiou, N., Georgiou, L., Panteli, C., Morsink-Georgalli, P. Z., Panayidou, A., Papouis, C. & Fokaides, P. A. (2020). The role of Remote Working in smart cities: lessons learnt from COVID-19 pandemic. *Energy Sources, Part A: Recovery, Utilization, and Environmental Effects*. Pridobljeno 23. maja 2022 iz <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15567036.2020.1831108?scroll=top&needAccess=true&role=tab&aria-labelledby=full-article>
44. Koopmans, L. (2014). *Measuring Individual Work Performance*. Netherlands: Netherlands Organisation of Applied Scientific Research TNO.
45. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
46. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J. & de Vet, H. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28.
47. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J. & de Vet, H. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175.
48. Kosi, U., Marc, M. & Peljhan, D. (2007). *Uvod v poslovanje: Pojasnila, primeri, naloge*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Kretschmer, T. (2012). Information and communication technologies and productivity growth: A survey of the literature. *OECD Digital Economy Papers*, 195, 1–27.
50. Kumar, A. S. & Suresh, N. (2009). *Operations management*. New Delhi: New Age International Publishers.
51. Lek, d. d. (brez datuma). *O nas*. Pridobljeno 2. februarja 2023 iz <https://lek.si/sl/o-nas/predstavitev-druzbe/o-leku/>
52. Lerner, D., Rogers, W. & Chang, H. (2002). The work limitations questionnaire. *Quality of Life Newsletter*, 28(1), 9–10.
53. Lerner, D., Amick, B. C., Rogers, W. H., Malspeis, S., Bungay, K. & Cynn, D. (2001). *The Work Limitations Questionnaire Medical Care*, 39(1), 72–85.
54. Liu, C., Van Wart, M., Kim, S., Wang, X., McCarthy, A. & Ready, D. (2020). The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States. *Australian Journal of Public Administration*, 79(3), 298–329.
55. Lopez-Leon, S., Forero, D. A. & Ruiz-Díaz, P. (2020). Recommendations for working from home during the COVID-19 pandemic (and beyond). *Work*, 66(2), 371–375.
56. Lundström, A. & Westerdahl, A. (2021). Spotify. *Introducing Working from Anywhere*. Pridobljeno 23. maja 2022 iz <https://www.spotifyjobs.com/work-from-anywhere>
57. Majumdar, P., Biswas, A. & Sahu, S. (2020). COVID-19 pandemic and lockdown: cause of sleep disruption, depression, somatic pain, and increased screen exposure of office workers and students of India. *Chronobiology international*, 37(8), 1191–1200.

58. Malovrh, P. (2020, 22. avgust). Delo na domu: slab nadzor in veliko neznank. *Delo*. Pridobljeno 2. februarja 2023 iz <https://www.delo.si/novice/slovenija/delo-na-domu-slab-nadzor-in-veliko-neznank/>
59. Marinšek, D. & Rogelj, R. (2022). *Spoznavanje multivariatne analize s programom R*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2020). *Opravljanje dela na domu z vidika delovnega prava in varnosti in zdravja pri delu*. Pridobljeno 25. julija 2022 iz <https://www.gov.si/novice/2020-06-22-opravljanje-dela-na-domu-z-vidika-delovnega-prava-in-varnosti-in-zdravja-pri-delu/>
61. Monteiro, N. P., Straume, O. R. & Valente, M. (2019). Does Remote Work Improve or Impair Firm Labour Productivity? Longitudinal Evidence from Portugal. *CESifo Working Paper*, 7991(11), 1–52.
62. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
63. Ojha, S. K. (2014). Management of Productivity: Who is Responsible for Unproductiveness?. *Journal of General Management Research*, 1(2), 83–98.
64. 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.
65. Penko Natlačen, M. (2020). Nadgradnja ureditve dela na domu/na daljavo v kolektivnih pogodbah gospodarskih dejavnosti. *Delodajalska praksa*, 1(6), 17–18.
66. Perez, M. P., Sanchez, A. M. & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's operation strategy. *Technovation*, 22(12), 775–783.
67. Pogibin, J. G., Carbonera, J. G. & Gomes D. E. (2021). Effectiveness of remote work during COVID-19 pandemic: Employees and managers' view. *CIGU*, 19(15326), 1–11.
68. Pozen, R. C. & Samuel, A. (2021). What Mix of WFH and Office Time Is Right for You?. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 15. maja 2022 iz <https://hbr.org/2021/05/what-mix-of-wfh-and-office-time-is-right-for-you>
69. Rakinič, K., Filipič, U., Brvar, E., Cilenšek, I. & Vovko, M. (2020). Doživljanje dela od doma v času Covid-19: kvalitativna študija. *Eksperimentator*, 4(1), 67–75.
70. Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E. & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195–205.
71. Rapoza, K. (2013). One In Five Americans Work From Home, Numbers Seen Rising Over 60%. *Forbes*. Pridobljeno 5. julija 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/02/18/one-in-five-americans-work-from-home-numbers-seen-rising-over-60/?sh=1cd20ec625c1>
72. Reilly, M. C., Zbrozek, A. S. & Dukes, E. M. (1993). The Validity and Reproducibility of a Work Productivity and Activity Impairment Instrument. *Pharmacoeconomics*, 4(5), 1–3.

73. Ro, C. (2020). Why the future of work might be 'hybrid'. *BBC*. Pridobljeno 26. maja 2022 iz <https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid>
74. Robelski, S., Keller, H., Harth, V. & Mache, S. (2019). Coworking space: The better home office? A psychosocial and health-related perspective on an emerging work environment. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 1–22.
75. Sadler, P. (2003). *Leadership*. London: Kogan Page Publishers.
76. Samani, S. A. (2015). The impact of personal control over office workspace on environmental satisfaction and performance. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(1), 163–172.
77. Schreyer, P. & Pilat, D. (2001). Measuring productivity. *OECD Economic Studies*, 33(1), 128–166.
78. Scortegagna Kavčnik, N. (2020). Organiziranje dela na domu. *Delavci in delodajalci* 2, 3(20), 257–273.
79. Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1–5.
80. Soriano, A., Kozusznik, M. W., Peiró, J. M. & Demerouti, E. (2020). Employees' Work Patterns-Office Type Fit and the Dynamic Relationship Between Flow and Performance. *Applied Psychology*, 70(2), 759–787.
81. Tavares, A. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–35.
82. Thomson, T. M. (1998). Management by objectives. *The Pfeiffer Library*, 20(2), 1–5.
83. Umishio, W., Kagi, N., Asaoka, R., Hayashi, M., Sawachi, T. & Ueno, T. (2021). Work productivity in the office and at home during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional analysis of office workers in Japan. *International Journal of Indoor Environment and Health*, 32(1), 1–12.
84. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2016). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Science*, 85(1), 80–97.
85. Wolor, C., Nurkhin, A. & Citriadin, Y. (2021). "Is working from home good for work-life balance, stress and productivity, or does it cause problems? *Humanities and Social Sciences Lettes*, 9(3), 237–249.
86. Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(3), 181–190.

PRILOGE

Priloga 1: Intervjuji z vodilnimi v izbranem podjetju

1. Kakšno je vaše delovno mesto v podjetju in koliko oseb zajema sektor vašega vodenja?

Vodilni 1: Direktorica digitalnega marketinga in spletne prodaje, moj sektor zajema manj kot 50 oseb.

Vodilni 2: Direktor iz maloprodaje. Pod sabo imam več kot 50 zaposlenih.

Vodilni 3: Direktor iz logistike. Pod sabo imam več kot 50 zaposlenih, od tega jih je približno 30 zaradi narave dela lahko delalo od doma.

Vodilni 4: Direktor sektorja. V sektorju je manj kot 50 ljudi.

Vodilni 5: Direktor sektorja. Sedaj jih je manj kot 50.

Vodilni 6: Direktor IT-ja. Sektor zajema več kot 50 oseb.

Vodilni 7: Pomočnica predsednika posloводства za strateške kadre, pokrivam kadrovske in pravni sektor ter kabinet uprave. Vse to zajema več kot 50 ljudi.

2. Ali ste vi ali vaši zaposleni pred epidemijo covid-19 že kdaj izvajali delo od doma?

Vodilni 1: Ne še, smo pa imeli en projekt, kjer smo implementirali Teamse leta 2019. Tam smo se učili uporabljati ta program, saj smo ga želeli aktivirati v našem podjetju prek delavnic za zaposlene. Vendar je bilo zanimanje zelo majhno. Ko pa je prišla korona, je bil to velik bum.

Vodilni 2: So bile izjeme, na primer, če se je kdo slabo počutil, je lahko delal od doma.

Vodilni 3: Bilo je v našem interesu, da bi v letu 2006 nekateri delali od doma zaradi povečanja števila zaposlenih, ki so prihajali na delo iz bolj oddaljenih krajev in so imeli stalne težave na cesti. Zato smo začeli s kampanjo, da bi oni delali od doma, vendar smo naleteli na negativne odzive. Rešitev je bila potem v smislu prilagoditve, da so ti delavci delali v nekih skupnih pisarnah v bližini svojega doma. V Ljubljano pa so prihajali enkrat na teden ali na štirinajst dni na skupni sestanek.

Vodilni 4: Ne, na ta način ne.

Vodilni 5: Ne.

Vodilni 6: Izjemoma smo delali doma, ja. Zaposleni so imeli dostop do programov za delo od doma, vendar je bilo to res samo izjemoma.

Vodilni 7: Jaz osebno ne, nekatere zaposlene pa že, vendar samo, ko so imele doma bolne otroke in so bile poleg tega pripravljene delati od doma.

3. Ali ste pred začetkom dela od doma že imeli kakšen način ali sistem za preverjanje in/ali sledenje produktivnosti svojih zaposlenih?

Vodilni 1: Ja, mi smo imeli redne kolegije, kjer smo tedensko preverjali, kaj se dogaja. Imeli smo tudi preverjanje statusa stanja, kjer smo se tedensko ali pa včasih tudi dnevno dobili in preverili, kako napreduje določen projekt. Nadzora za sledenje prek kakšne aplikacije pa nismo imeli. Sama pri sebi sem sledila svojim zaposlenim, ni bilo pa treba tega nikomur sporočati naprej.

Vodilni 2: Ne, za režijske vodje ni bilo nič takega.

Vodilni 3: Pri našem delu se takoj vidi, če je nekdo nekaj naredil ali ne. Tako da smo na ta način vedno lahko preverili, če je oseba naredila tisto, kar mora, v določenem času, ki ga je imela na voljo.

Vodilni 4: Ne, v tem smislu nismo merili produktivnosti. Ni bilo nekega procesa za sledenje produktivnosti. Produktivnost se je gledala predvsem glede na narejene naloge in končne rezultate.

Vodilni 5: Da bi imeli prav nek sistem za merjenje, to nimamo. Gledamo pa rezultat na koncu in prek tega spremljam produktivnost.

Vodilni 6: Načeloma ja in ne. Za nekatere dele smo imeli. Na primer za popravila smo imeli in pa za projekte tudi, ker veš, kdaj je rok za oddajo stvari in to lahko preverjaš. Za vse ostalo pa nismo imeli.

Vodilni 7: Ne, formaliziranega sistema ni. Vodja mora delo svojih delavcev tako dobro poznati, da ve kdaj nekdo svoje delo opravlja povprečno, slabo ali pa če naredi več. To je eden izmed ključnih elementov za oceno produktivnosti.

4. Ste v času epidemije covida-19 razvili kakšen nov sistem za preverjanje produktivnosti?

Vodilni 1: Med epidemijo smo uvedli »VOD« (Vodenje opravljenega dela) – kjer zaposleni vsak dan vpisujejo, kaj delajo v tabelo. In imeli smo check-in sestanke z mojimi vodji sektorjev. Tam so mi morali poročati o tem, kaj so se dogovorili s svojimi

ekipami. In smo šli vsak dan čez to, kaj mora vsaka oseba ta dan narediti, naslednje jutro pa smo pogledali, če je bilo to realizirano.

Vodilni 2: Ne. Bi se pa videlo, če se vodja ne bi javljala. Jaz na primer lahko vidim, kdaj vodja začne delati, ker vidim, da zjutraj že pošiljajo maile, mi posredujejo kakšne stvari, rešujejo težave v poslovalnicah. Tako da je to ostalo isto.

Vodilni 3: Ne, vse je ostalo isto, kot je bilo. Kdor je delal od doma, je imel enake naloge, kot če bi delal v pisarni, tako da se nič ni spremenilo.

Vodilni 4: Podjetje je želelo, da bi se merila produktivnost zaposlenih, ampak je bilo to na nas vodjih – vsak je odgovarjal za produktivnost svojih delavcev. Ni bilo pa nič posebnega, da bi na primer lahko videli, kaj kdo dela na službenem računalniku in podobno.

Vodilni 5: Ne, ti sistemi za merjenje, kjer se gleda marža, promet, zaloge so ostali enaki, saj prek njih vse vidiš, koliko je kdo produktiven.

Vodilni 6: Ja, prevzeli smo ta »VOD« (Vodenje opravljenega dela), ki ga je uvedlo podjetje. Ostalo pa je bilo isto kot pred epidemijo.

Vodilni 7: Podjetje je uvedlo »VOD« (Vodenje opravljenega dela), kaj drugega posebnega pa ne. Na našem področju ni bilo razvito nič posebnega, morda prav zato, ker je na našem področju težje slediti produktivnosti.

5. Na kakšen način preverjate produktivnost svojih zaposlenih – količino oziroma kakovost njihovega opravljenega dela?

Vodilni 1: Produktivnosti delavcev v mojem sektorju zelo težko meriš, saj se produktivnost gleda po projektih in ne moreš dejansko izmeriti, kako je kdo produktiven. Drugače je na primer v skladišču spletne trgovine – tam lahko meriš produktivnost na kvadratni meter, lahko jo meriš glede na to, koliko je narejenih izdelkov itd. Ne pa po neki merilni tabeli, kjer bi lahko preverjal enako za vse zaposlene.

Vodilni 2: Nekatere stvari lažje preverjaš kot druge, na primer v režijskem delu lahko preverjaš risanje načrtov za trgovine, fakturiranje, se pravi, da imaš nekaj oprijemljivega. Lahko preverjaš elektronsko komunikacijo, spremljaš maile, telefonske klice itd. Če pa gre za reševanje kadrovskih problemov, pa to zelo težko spremljaš. Jaz samo dobim neko pisno poročilo o tem, kaj se je dogajalo.

Vodilni 3: To preverjamo tako, da pogledamo, če je zaposlen oddal naročilo naprej. Če je, potem naredimo kljukico. Vse ostalo pa je delo, ki ga ne moremo preverjati na tak

način. Prav tako se da preveriti, koliko časa je neka oseba potrebovala za to, da je zbrala določene informacije in da je sprejela določene odločitve in podobno. To se vse da izmeriti.

Vodilni 4: Pri nas je tako, da vem, kakšne so naloge zaposlenih in se vse gleda po tem, če so te naloge opravljene. Ne preverjam pa na ta način, da bi me zanimalo, koliko časa je nekdo potreboval za izpolnitev nalog in kdaj je nalogo opravil. Potem pa vidim tudi, kakšna je kvaliteta teh opravljenih nalog.

Vodilni 5: Za mene je osnova to, da gledam rezultat. In pa da ko dajem naloge svoji ekipi, zbiram njihove povratne informacije glede narejenega. Gledam pa tudi napredek.

Vodilni 6: Za nekatere dele imamo sistem, na primer, koliko napak nekdo odpravi v določenem času in tako naprej. Za ostale stvari pa bi bilo treba določiti bolj jasne kazalnike produktivnosti, da veš, kaj lahko gledaš in preverjaš.

Vodilni 7: Pri nas je produktivnost zelo težko meriti, ker je ne moremo meriti na primer številsko, tako kot v nekaterih drugih sektorjih. Pri nas se lahko z eno pogodbo ukvarjaš krajši čas, z drugo pa več mesecev. Ni tega klasičnega sledenja produktivnosti s številkami.

6. Ali pri svojih zaposlenih opazate, da se je produktivnost dela od doma razlikovala od dela v pisarni? Če da, pri kateri vrsti dela je produktivnost višja? Morda veste, zakaj je temu tako? Se je produktivnost tekom dela od doma spreminjala (npr. na začetku padec in potem rast na normalno raven oziroma obraten trend)?

Vodilni 1: Zdi se mi, da je to odgovornost vsakega posameznika. Določene osebe so bile produktivnejše, ko so delale od doma (so samoiniciativno razvijali nove zadeve). Določene pa so veliko produktivnejše, ko delajo v pisarni, saj so pri delu od doma delali druge stvari (so kuhali kosilo, sprehajali psa, prali perilo itd.). Jaz mislim, da so bili ljudje produktivnejši kot pozneje, ker na začetku je bil to šok in so še čutili, da ne morejo delati drugih stvari. In tudi če so doma, ne morejo kar malo poležavati. Nekateri so se pa pozneje naučili delati od doma in so bili produktivnejši, ker so na začetku morda mislili, da so na počitnicah.

Vodilni 2: Pri nas bi rekel, da se ni razlikovala. Je pa res, da nismo veliko delali od doma. In da je težko meriti produktivnost pri nas. Ker ne vemo, koliko časa vodje porabijo za reševanje različnih problemov po enotah.

Vodilni 3: Produktivnost se mi zdi, da ni odvisna od tega, kje opravljaš svoje delo. Bolj je odvisna od zaposlenega samega in pa od njegovega nadrejenega, ker če mu naloži premalo dela, ne moremo reči, da je delavec neproduktiven. Je bila kriva organizacija

njegovega dela in ne on. Na začetku so nekateri potrebovali več časa za vzpostavitev delovnega okolja, potem pa je steklo.

Vodilni 4: Ja, jaz mislim, da se je razlikovala. Seveda je različno od vsakega posameznika in od vrste dela, ki ga opravlja. Mislim pa, da smo bili v našem sektorju produktivnejši pri delu v pisarni, zato ker smo za nekatere stvari produktivnejši, če smo v fizičnem kontaktu. Torej, ko moramo nekoga nekaj vprašati, da samo stopimo do njega v sosednjo pisarno in se to hitro dogovorimo. In mislim, da je bila produktivnost pri delu od doma ravno zaradi otežene in bolj počasne komunikacije manjša. Menim, da je bila produktivnost na začetku dela od doma enaka, potem pa je sčasoma malo upadla.

Vodilni 5: Jaz mislim, da se pri moji ekipi ni razlikovala. Težko rečem, da bi bili nekje produktivnejši, vsaj jaz nisem opazil razlike. V začetni fazi, ko so morali delavci priti nazaj v pisarno in ni bilo več dovoljeno, da delajo od doma, so bili nezadovoljni in zato je takrat produktivnost padla. Ko pa so delali od doma, se mi zdi, da so bili še produktivnejši.

Vodilni 6: Moje mnenje, da tisti, ki so pridni, delajo veliko več in je produktivnost pri delu od doma večja. Tisti, ki pa niso tako pridni, pa mislim, da jim produktivnost doma pade. Ampak tega ne moreš dokazati, to je samo občutek. Zdi se mi, da so morali najprej navaditi na delo od doma in ko je vse steklo, je bila produktivnost višja.

Vodilni 7: Jaz zase lahko rečem, da sem produktivnejša doma, ker je manj motenj – manj prihajajo ljudje in me manj motijo. Večina mojih sodelavcev reče enako, da so doma bolj fokusirani na delo. Na začetku dela od doma je bil to seveda šok, saj nekateri niso imeli ustrezne opreme, urejenih dostopov in podobno, tako da je mogoče s tega vidika produktivnost res padla.

7. So vaši zaposleni po večini naklonjeni ali nenaklonjeni delu od doma? Se vam zdi dovoljenje za delo od doma dober motivator za zaposlene?

Vodilni 1: So zelo, cela ekipa. Ja, to je dober motivator predvsem za mlajše generacije, torej je odvisno od starostne skupine zaposlenih. Mlajšim se zdi, da je to neka nujna možnost, ki se jim ponudi pri novem delodajalcu, da lahko delajo od doma. Še sploh pa je to pogoj za delom oziroma nuja v sektorju digitalizacije, ker je njim logično, da svoje delo lahko opravljajo neglede na lokacijo.

Vodilni 2: Ja, jim je pasel kakšen dan, da so delali od doma. So bili zadovoljni. Zakaj bi se vozili v Ljubljano v pisarno, če jim ni treba.

Vodilni 3: Večinoma so bili naklonjeni, nekateri tudi ne. Povedali so, da jim je manjkalo socializacije in so potem tudi radi prišli nazaj v pisarno. Je dober motivator, če bi uredili

nekateri stvari (treba bi bilo urediti stvari glede dodatka za prevoz, nadomestila za delo od doma itd.).

Vodilni 4: Ja, mislim, da so zaposleni naklonjeni delu od doma. Predvsem, da so naklonjeni hibridni obliki dela, ker nihče ni rekel, da bi rad delal ves čas od doma, saj nekatere stvari lažje narediš v pisarni. Se mi zdi, da je to dober motivator, ja.

Vodilni 5: Ja, so zelo naklonjeni. Ko se je to ukinilo, so bili zelo nezadovoljni. Trenutno se mi zdi, da je to zelo velik motivator, ja. Je nekaj, kar ljudje štejejo kot prednost v svoji službi, ja.

Vodilni 6: Večinoma so naklonjeni. Seveda to je dober motivator za zaposlene, ampak mora biti dobro organizirano s strani vodje.

Vodilni 7: Večina si želi, da ima opcijo delati od doma vsaj nekaj dni v tednu, saj vidijo prednost v tej fleksibilnosti. Za večino je to dober motivator, za mlade pa se mi zdi to celo nekaj nujnega.

8. Ste sami naklonjeni delu od doma (oziroma delu v hibridni obliki)? Kje vidite glavne prednosti in slabosti? Bi delo od doma radi obdržali tudi v prihodnje in zakaj? Koliko dni na teden bi bilo po vašem mnenju optimalno, da bi delali od doma?

Vodilni 1: Ja, sem naklonjena. Jaz bi delo od doma vsaj v neki meri pustila, saj so nekateri produktivnejši, ko delajo od doma, drugi pa, ko so v pisarni. In mene ne zanima, kdaj nekdo dela. Zanima me, da je delo opravljeno. Konkretno, vsem bi dala možnost, da delajo od doma, potem pa bi videla, kdo zares dela in kdo vmes pere perilo. In glede na to bi razporedila delavce glede na število dni, ko delajo od doma in ko so prisotni tukaj. Se mi pa zdi, da bi bilo treba implementirati en program za spremljanje. Prednost je zato, ker je to na trgu dela neka higiena, nekaj, kar moraš ponuditi zaposlenemu, da ga sploh lahko zaposliš. Druga stvar je, da so nekateri produktivnejši v domačem delovnem okolju. Tretja stvar pa je to, da je to prihodnost dela (npr. da greš na potovanje in delaš na daljavo, potem pa tam vidiš nekaj, kar te inspirira in to uporabiš pri svojem delu), tudi v smislu nekega deljenega delovnika. V smislu fleksibilnosti za vsakega. Slabost je pa to, da nekateri še bolj »luftajo« kot pa v pisarni. In tudi to, da je treba vzdrževati socialne stike. Nekateri so med delom od doma postali bolj zaprti in so izgubili občutek za vodenje sestanka, za medsektorske odnose itd. Če bi morala dati strukturo, bi rekla tri dni v pisarni, dva dni pa od doma. Če pa ne, bi pa vsakemu dala možnost individualnega odločanja.

Vodilni 2: Sem naklonjen neki delni hibridni ureditvi, ja. Prednost je, da se lahko priklopiš na sestanek prek Teamsa, tudi če te drugače ni v službi, na primer, da imaš

kakšen zdravstveni pregled in si vseeno prisoten. Slabost pa, da nekateri sestankov in izobraževanj na daljavo potem ne poslušajo. Pri nas bi en dan na teden vsekakor lahko delali od doma. Drugo pa je večinoma delo po terenu, tako da več žal ne.

Vodilni 3: Delno. Se mi zdi, da je hibridno delo zelo kočljivo. Ker potem bi nekateri od doma delali v ponedeljek in petek in imeli na ta način podaljšan vikend. Prednost je zagotovo v tem, da se zaposlenim ni treba voziti na delo v Ljubljano in da tako prihranijo zelo veliko časa. Pa tudi koristi za okolje vidim v tem, da je obremenjenost cest manjša, manj je izpuhov in podobno. Družine bi lahko imele samo en avto, potrebovali bi manj parkirišč. Slabost je, da ni vsako delo primerno za delo od doma in da ni možno meriti njihove produktivnosti. Pa tudi to, da ljudem manjka socializacije, če so preveč zaprti doma. In da nekateri nimajo ustreznega okolja, v katerem bi lahko delali, če so na primer doma v garsonjeri. Delo od doma bi obdržala ne samo v smislu, da nekdo dela od doma, ampak v smislu, da ljudje lahko delajo skupaj na različnih lokacijah, blizu njihovega doma. Drugače pa bi lahko od doma delali ves čas, s tem da bi se tedensko ali mesečno dobivali na skupnih srečanjih v pisarni.

Vodilni 4: Ja, sem naklonjen mešani obliki (hibridni), to bi bilo idealno. Če pa bi mogel izbirati med enim in drugim, bi izbral delo v službi. Prednosti so, da se ljudem ni treba voziti tako daleč v službo. Druga stvar je, da si lažje organiziraš osebne stvari in imaš prilagodljiv delavnik. Negativno pa je, da nismo vsi enako angažirani v službi in da potem nekateri naredijo še manj, če niso pod nadzorom. V hibridni obliki bi obdržal, ja. Mislim, da je najbolje, da se od doma dela nekje od dva do tri dni.

Vodilni 5: Ja, hibridni sem naklonjen. Mislim pa, da ni dobro, da bi se ves čas delalo od doma. Dobro je, da bi bilo mešano. Je pa odvisno, v katerem razvojnem ciklu je oseba – za mlade in malo starejše začetnike bi bilo boljše, da so prisotni v pisarni, da spoznajo nove ljudi, se družijo itd. Pri hibridnem delu ne vidim nobene slabosti. Je pa slabost stalnega dela od doma to, da so zaposleni manj produktivni. Prednost je tudi v tem, da se ljudem ni treba voziti tako daleč na delo in imajo potem doma več učinkovitega časa za biti z družino in podobno. Hibridni delovnik bi obdržal, ja. Kar se mene tiče, bi bil dober miks – dva dni dela v pisarni, tri dni od doma, saj so še vseeno stvari, ki jih lažje urediš v živo.

Vodilni 6: Naklonjen sem izključno hibridni obliki dela. Ker moraš nekatere stvari še vseeno narediti tukaj (sestanke in podobno). Prednosti so, da si lahko produktivnejši, če delaš od doma. Potem je tudi to, da si lažje organiziraš druge zadeve, ki jih imaš poleg službe in da so zaposleni bolj zadovoljni. Pa tudi stroški so manjši. Negativno pa je to, da je nekaterim ljudem po dolgotrajnem delu od doma produktivnost padla. Sam bi hibridno delo obdržal, ja. Idealno razmerje je tri dni v službi, dva dni od doma ali obratno, stvar dogovora.

Vodilni 7: Jaz sem naklonjena hibridni obliki dela, nisem pa zato, da bi stalno delali od doma, saj mene delo tako potegne, da potem cel dan delam samo za službo. Pri delu v pisarni je nek red, zaključiš z delom in se odpelješ domov. Doma pa se to razvleče. Prednost dela od doma pa je to, da daš zaposlenemu neko ugodnost, da lažje uravnava poklicno in osebno življenje in da ni stroška prevoza. Želela bi, da se ohrani, ja. Nekatera podjetja zagovarjajo, da ponedeljek in petek ne smeta biti dneva, ko delajo od doma, da nimajo podaljšanega vikenda. Spet drugi, ki lahko lažje sledijo produktivnosti svojih delavcev, pa zagovarjajo delo od doma tudi ob teh dnevih. Se mi pa zdi, da bi morala biti to odločitev vodje, ampak nekje v okviru dveh ali treh dni od doma.

9. Menite, da bo hibridni način dela tisti, ki bo v prihodnosti prevladoval? Bo delodajalec, ki ne bo omogočal fleksibilnosti sploh še atraktiven za kadre?

Vodilni 1: Ja bo, 100 %. Ne, jaz mislim, da tak delodajalec ne bo zanimiv. S tem ko nimamo več dela od doma, zgubljam na kadru, nismo več konkurenčni. Težko je dobiti dober kader. Zdi se mi, da je to nujno potrebno, res nujno.

Vodilni 2: Ja, se mi zdi, da že prevladuje v svetu. Delodajalec, ki tega ne bo nudil, bo manj aktualen. Ljudje se na delo vozijo tudi zelo daleč in če bodo lahko delali od doma vsaj parkrat na teden, bodo lažje sprejeli tako službo, tudi za kakšen evro pri plači manj, ker bodo prihranili na času.

Vodilni 3: Ja, upajmo, da bo, ker je to nuja. Zdi se mi, da bi na nivoju države morali to urediti, pretehtati vse prednosti, ki jih ima delo od doma.

Vodilni 4: Mislim, da bo prevladovalo. Ampak je pa to čisto odvisno od vrste dela. Ja, mislim da bo delodajalec manj atraktiven, ker to zaposlenemu omogoča večjo fleksibilnost.

Vodilni 5: Jaz mislim, da bi bilo to smiselno za organizacije, ja. Če podjetje ne bo omogočalo hibridnega načina dela, bo veliko manj zanimivo že za starejše kadre, za kadre mlajših let pa sploh.

Vodilni 6: Ja, bo ja. Ne, tak delodajalec ne bo zanimiv, sploh v IT-ju.

Vodilni 7: Dajmo malo času čas. Lahko da je to tudi modna muha. Ampak trend gre v to smer. Tako podjetje že zdaj ni atraktivno in se brez te opcije zato zelo oži izbor za dobre kandidate. Še posebej to velja na IT-področju. Pa ne samo možnost dela od doma, ampak od kjer koli in kadar koli.

10. Zakaj menite, da je podjetje trenutno ukinilo delo od doma?

Vodilni 1: Zato ker so želeli imeti enakovrednost med zaposlenimi. Ker ne morejo vsi delati od doma in potem njim ne moreš zagotoviti istega delovnega modela, kot nekomu, ki bi lahko delal od doma. Ampak jaz mislim, da se vse te razlike da uskladiti.

Vodilni 2: Manj nadzora nad produktivnostjo in efektom. Oziroma zaradi nezmožnosti nadzora nad delom in kvaliteto dela. Sem prepričan, da je bil padec produktivnosti. In zato ker vsako delovno mesto ni primerno za delo od doma.

Vodilni 3: Zato ker ni dobro urejene zakonodaje na tem področju in zato, ker imajo nadrejeni manjšo kontrolo nad svojimi zaposlenimi. Ker v pisarni lahko stalno kontrolirajo, kaj zaposleni delajo, pri delu od doma pa to ni mogoče.

Vodilni 4: Mislim, da je razlog v naravi dela, ki ga imamo v tem podjetju. In da so ga ukinili zato, ker nekateri ne moremo vsega narediti od doma. Se mi pa zdi, da je bilo ukinjeno tudi zato, ker je produktivnost padla.

Vodilni 5: Jaz mislim, da zato, ker je naše podjetje en res velik sistem in so bile neke težave s tem, da lahko taka masa ljudi efektivno dela od doma z vidika odgovornih. Če bi se jaz odločal, bi odločil drugače.

Vodilni 6: Mogoče zato, ker ni jasnih KPI-jev, s katerimi bi lahko preverjali produktivnost. Drugače pa ne vem.

Vodilni 7: Menim, da je naše vodstvo manj naklonjeno taki vrsti dela. Drugače imamo s pravno-formalnega vidika vse urejeno in pripravljeno za hibridno ureditev.

11. Bi sami izpostavili še kaj?

Vodilni 1: Samo to, da upam, da bomo mi čim prej šli v to, da imamo vsi fleksibilen delavnik.

Vodilni 2: To, da bodo delodajalci, ki bodo nudili dva dni dela od doma, bolj atraktivni in bodo šli ljudje tja delati tudi za manjši denar. Pa še to, da moraš imeti doma ustrezne delovne pogoje za delo od doma.

Vodilni 3: To, da ne smemo pozabiti, da nimajo vsi ustrezne infrastrukture za delo od doma. In da tudi če nimajo ustreznih pogojev doma, to ne pomeni, da se morajo na delo voziti v Ljubljano. Ampak da lahko delajo na drugi lokaciji, bližje njihovega doma v nekakšni »celici« oziroma pisarni, kjer v isti pisarni lahko delajo tudi ljudje iz različnih podjetij.

Vodilni 4: Ne, mislim, da smo se dotaknili vseh bistvenih stvari.

Vodilni 5: Jaz mislim, da morajo biti organizacije dovolj fleksibilne, da lahko nudijo tak način dela. Najbrž pa imajo delodajalci boljši občutek, če vsi delajo v pisarni, ker so pod kontrolo oziroma jim je tako lažje in se bo naredilo več stvari.

Vodilni 6: Ne, to je to.

Vodilni 7: Nujno je, da uvedemo hibridno delo. Ključno za uspešen hibridni način dela se mi zdi zaupanje med vodjem in zaposlenimi. Je pa to možno samo z odgovornimi, zreli in resnimi ljudmi. Ker je medsebojni odnos, spoštovanje in zaupanje na zelo visoki ravni.

Priloga 2: Prevod in oblikovanje anketnih vprašanj

Task performance	Uspešnost opravljenih nalog
1. I managed to plan my work so that I finished it on time.	Svoje delo mi uspe načrtovati, tako da ga pravočasno opravim.
2. I kept in mind the work result I needed to achieve.	Med delom imam v mislih ves čas jasno zastavljene cilje, ki jih moram doseči.
3. I was able to distinguish main issues from side issues.	Znam ločevati glavne delovne naloge od ostalih, manj pomembnih.
4. I was able to carry out my work well with minimal time and effort.	Svoje delo opravim kvalitetno. Pri svojem delu sem učinkovit. ³
5. I planned my work optimally.	Svoj delovnik načrtujem optimalno.

Contextual performance	Kontekstualna uspešnost
6. On my own initiative, I started new task when my old tasks were completed.	Ko opravim zastavljene delovne naloge, na lastno pobudo začnem z novimi.
7. I took on challenging tasks when they were available.	Prevzemam zahtevne naloge, ki so na voljo.
8. I worked on keeping my job-related knowledge up-to-date.	Prizadevam si, da posodabljam in nadgrajujem svoje znanje, aktualno za delo.
9. I worked on keeping my work skills up-to-date.	Prizadevam si, da posodabljam in nadgrajujem svoje veščine, aktualne za delo.
10. I came up with creative solutions for new problems.	Za nove probleme iščem kreativne rešitve.
11. I took on extra responsibilities.	Prevzemam dodatne odgovornosti.
12. I continually sought new challenges in my work.	Pri svojem delu iščem nove izzive.
13. I actively participated in meetings and/or consultations.	Aktivno sodelujem pri sestankih in/ali konzultacijah.

Counterproductive work behavior	Kontraproduktivno delovno vedenje
14. I complained about minor work-related issues at work.	Na delu se pritožujem nad manjšimi službenimi problemi.
15. I made problems at work bigger than they were.	Moja reakcija na težave v službi je pretirana – iz majhne težave delam velik problem.
16. I focused on the negative aspects of situation at work instead of the positive aspects.	Pri svojem delu se raje osredotočam na negativne vidike situacij kot pa na pozitivne.
17. I talked to colleagues about the negative aspects of my work.	S sodelavci delim slabe/negativne stvari, ki jih prinaša moje delovno mesto.
18. I talked to people outside the organization about the negative aspects of my work.	Z ljudmi izven podjetja (prijatelji, družina ...) delim slabe/negativne stvari, ki jih prinaša moje delovno mesto.

Vir: lastno delo.

³ Pri vprašanju številka 4 je zaradi smiselnosti izvirno vprašanje preoblikovano v dve vprašanji, saj preverjata dve ločeni dimenziji delovne uspešnosti.

Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene v izbranem podjetju

Pozdravljeni,

sem Ambrož Rozman, vodja blagovne skupine brezalkoholnih pijač v izbranem velikem podjetju in študent magistrskega programa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Naslov mojega magistrskega dela je Hibridni način dela in njegov vpliv na produktivnost zaposlenih v izbranem velikem podjetju. Prosim vas, da izpolnite spodnjo anketo, ki vam bo vzela približno pet minut časa. Anketa je anonimna, njeni rezultati pa bodo objavljeni na ravni povprečij (in nikakor na ravni odgovorov posameznika, v magistrskem delu pa tudi ne bo nikjer navedeno, za katero podjetje gre).

Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, zato se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem za vaš čas in odgovore.

Lep pozdrav,

Ambrož Rozman

Vstopno vprašanje

Ste v podjetju, kjer ste trenutno zaposleni, kdaj delali od doma?

- Da.
 - Ne. (V tem primeru se vam najlepše zahvaljujem za sodelovanje. Nadaljnja vprašanja se navezujejo na delo od doma, zato za vas niso aktualna.)
-

Individualna lestvica delovne uspešnosti

Ocenite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami.

MOŽNI ODGOVORI NA LESTVICI OD 1 DO 5: sploh se ne strinjam / se ne strinjam / se niti ne strinjam niti se strinjam / se strinjam / povsem se strinjam / ne morem oceniti.

1. Svoje delo mi uspe načrtovati tako, da ga pravočasno opravim.
 - Ko delam od doma.
 - Ko delam v pisarni.
2. Med delom imam v mislih ves čas jasno zastavljene cilje, ki jih moram doseči.
 - Ko delam od doma.
 - Ko delam v pisarni.

3. Znam ločevati glavne delovne naloge od ostalih, manj pomembnih.
 - Ko delam od doma.
 - Ko delam v pisarni.
4. Svoje delo opraviim kvalitetno.
 - Ko delam od doma.
 - Ko delam v pisarni.
5. Pri svojem delu sem učinkovit.
 - Ko delam od doma.
 - Ko delam v pisarni.
6. Svoj delovnik načrtujem optimalno.
 - Ko delam od doma.
 - Ko delam v pisarni.
7. Ko opraviim zastavljene delovne naloge, na lastno pobudo začnem z novimi.
 - Ko delam od doma.
 - Ko delam v pisarni.
8. Prevzemam zahtevne naloge, ki so na voljo.
 - Ko delam od doma.
 - Ko delam v pisarni.
9. Prizadevam si, da posodabljam in nadgrajujem svoje znanje, aktualno za delo.
 - Ko delam od doma.
 - Ko delam v pisarni.
10. Prizadevam si, da posodabljam in nadgrajujem svoje veščine, aktualne za delo.
 - Ko delam od doma.
 - Ko delam v pisarni.
11. Za nove probleme iščem kreativne rešitve.
 - Ko delam od doma.
 - Ko delam v pisarni.
12. Prevzemam dodatne odgovornosti.
 - Ko delam od doma.
 - Ko delam v pisarni.

13. Pri svojem delu iščem nove izzive.

- Ko delam od doma.
- Ko delam v pisarni.

14. Aktivno sodelujem pri sestankih in/ali konzultacijah.

- Ko delam od doma.
- Ko delam v pisarni.

15. Na delu se pritožujem nad manjšimi službenimi problemi.

- Ko delam od doma.
- Ko delam v pisarni.

16. Moja reakcija na težave v službi je pretirana – iz majhne težave delam velik problem.

- Ko delam od doma.
- Ko delam v pisarni.

17. Pri svojem delu se raje osredotočam na negativne vidike situacij kot pa na pozitivne.

- Ko delam od doma.
- Ko delam v pisarni.

18. S sodelavci delim slabe/negativne stvari, ki jih prinaša moje delovno mesto.

- Ko delam od doma.
- Ko delam v pisarni.

19. Z ljudmi izven podjetja (prijatelji, družina ...) delim slabe/negativne stvari, ki jih prinaša moje delovno mesto.

- Ko delam od doma.
- Ko delam v pisarni.

Delovni pogoji

MOŽNI ODGOVORI NA LESTVICI OD 1 DO 5: sploh se ne strinjam / se ne strinjam / se niti ne strinjam, niti se strinjam / se strinjam / povsem se strinjam / ne morem oceniti.

20. Pri delu doživljam stres.

- Ko delam od doma.
- Ko delam v pisarni.

21. Z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) sem zadovoljen.

- Ko delam od doma.
- Ko delam v pisarni.

22. Z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.) sem zadovoljen.

- Ko delam od doma.
- Ko delam v pisarni.

Naklonjenost delu

MOŽNI ODGOVORI NA LESTVICI OD 1 DO 5: sploh se ne strinjam / se ne strinjam / se niti ne strinjam, niti se strinjam / se strinjam / povsem se strinjam / ne morem oceniti.

23. Naklonjen sem hibridnemu načinu dela (kombinacija dela v pisarni in dela od doma).

24. Naklonjen sem stalnemu delu od doma.

25. Naklonjen sem stalnemu delu v pisarni.

26. Pomembno mi je, da mi delodajalec omogoča hibridni način dela.

27. Pri delu od doma sem produktivnejši kot pri delu v pisarni.

Delovnik

28. Kako dolg je v povprečju vaš delovnik, ko delate od doma? (število ur)

29. Kako dolg je v povprečju vaš delovnik, ko delate v pisarni? (število ur)

30. Koliko dni na teden v povprečju delate?

31. Koliko dni na teden ste v povprečju delali od doma (ko je bilo delo od doma še možno)?

32. Koliko dni na teden (v povprečju) bi bilo za vas idealno, da bi delali od doma?

Sociodemografska vprašanja

33. Spol (moški/ženski/drugo)

34. Starost (do 29 let, nad 30 do 39 let, nad 40 do 49 let, 50 let in več)

35. Koliko let že delate v tem podjetju? (število let)

36. Sektor zaposlitve (marketing, komerciala – upravljanje blagovnih skupin, kadrovska, informatika, računovodstvo, maloprodajno vodstvo, logistika, drugo)
37. Najvišja dosežena stopnja izobrazbe (osnovnošolska, nižja ali srednja poklicna izobrazba, srednje tehniška ali druga strokovna izobrazba, srednja splošna izobrazba, višja strokovna izobrazba, visokošolska strokovna ali univerzitetna izobrazba (1. bolonjska stopnja), magisterij znanosti (2. bolonjska stopnja oziroma znanstveni magisterij), doktorat znanosti (3. bolonjska stopnja).

Priloga 4: Primerjava delovnika zaposlenih med delom od doma in delom v pisarni

Vprašanje	Št. odgovorov		Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
	Veljavni	Manjkajoči						
30. Kako dolg je v povprečju vaš delovnik, ko delate od doma? (število ur)	232	0	8,85	9	8	1,32	4	16
31. Kako dolg je v povprečju vaš delovnik, ko delate v pisarni? (število ur)	232	0	8,39	8	8	1,12	4	16
32. Koliko dni na teden v povprečju delate?	232	0	5,01	5	5	0,37	0	6
33. Koliko dni na teden ste v povprečju delali od doma (ko je bilo delo od doma še možno)?	232	0	4,14	5	5	2,99	0	43
34. Koliko dni na teden (v povprečju) bi bilo za vas idealno, da bi delali od doma?	232	0	2,96	3	3	1,20	0	6

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Test normalnosti spremenljivk – dimenzije uspešnosti

Dimenzije	Kolmogorov-Smirnov test			Shapiro-Wilk test		
	Vrednost	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti	Vrednost	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti
Doma_ Uspešnost opravljenih nalog	,172	133	,000	,890	133	,000
Pisarna_ Uspešnost opravljenih nalog	,105	133	,001	,943	133	,000
Doma_ Kontekstualna uspešnost	,086	133	,016	,967	133	,003
Pisarna_ Kontekstualna uspešnost	,098	133	,003	,965	133	,002
Doma_ Kontraproduktivno delovno vedenje	,113	133	,000	,967	133	,003
Pisarna_ Kontraproduktivno delovno vedenje	,151	133	,000	,956	133	,000

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Wilcoxonov preizkus predznačnih rangov – rangi

		Število	Povprečni rang	Vsota rangov
Pisarna_ Uspešnost opravljenih nalog - Doma_ Uspešnost opravljenih nalog	Negativni rangi	107 ^a	71,41	7640,50
	Pozitivni rangi	31 ^b	62,92	1950,50
	Vezi	89 ^c		
	Skupaj	227		
Pisarna_ Kontekstualna uspešnost – Doma_ Kontekstualna uspešnost	Negativni rangi	46 ^d	40,80	1877,00
	Pozitivni rangi	42 ^e	48,55	2039,00
	Vezi	127 ^f		
	Skupaj	215		
Pisarna_ Kontraproduktivno delovno vedenje – Doma_ Kontraproduktivno delovno vedenje	Negativni rangi	9 ^g	27,06	243,50
	Pozitivni rangi	79 ^h	46,49	3672,50
	Vezi	135 ⁱ		
	Skupaj	223		

Pisarna_ Uspešnost opravljenih nalog < Doma_ Uspešnost opravljenih nalog
Pisarna_ Uspešnost opravljenih nalog > Doma_ Uspešnost opravljenih nalog
Pisarna_ Uspešnost opravljenih nalog = Doma_ Uspešnost opravljenih nalog
Pisarna_ Kontekstualna uspešnost < Doma_ Kontekstualna uspešnost
Pisarna_ Kontekstualna uspešnost > Doma_ Kontekstualna uspešnost
Pisarna_ Kontekstualna uspešnost = Doma_ Kontekstualna uspešnost
Pisarna_ Kontraproduktivno delovno vedenje < Doma_ Kontraproduktivno delovno vedenje
Pisarna_ Kontraproduktivno delovno vedenje > Doma_ Kontraproduktivno delovno vedenje
Pisarna_ Kontraproduktivno delovno vedenje = Doma_ Kontraproduktivno delovno vedenje

Vir: lastno delo.

Priloga 7: Test normalnosti spremenljivk – primernost delovnega okolja

Trditve	Kolmogorov-Smirnov test			Shapiro-Wilk test		
	Vrednost	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti	Vrednost	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti
Doma_Pri delu doživljam stres.	,179	228	,000	,915	228	,000
Pisarna_Pri delu doživljam stres.	,249	228	,000	,883	228	,000
Doma_Z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) sem zadovoljen.	,251	228	,000	,840	228	,000
Pisarna_Z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) sem zadovoljen.	,275	228	,000	,862	228	,000
Doma_Z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.) sem zadovoljen.	,280	228	,000	,782	228	,000
Pisarna_Z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.) sem zadovoljen.	,287	228	,000	,864	228	,000

Vir: lastno delo.

Priloga 8: Wilcoxonov preizkus predznačnih rangov – rangi

		Število	Povprečni rang	Vsota rangov
Pisarna_Pri delu doživljam stres. – Doma_Pri delu doživljam stres.	Negativni rangi	9 ^a	29,50	265,50
	Pozitivni rangi	77 ^b	45,14	3475,50
	Vezi	144 ^c		
	Skupaj	230		
Pisarna_Z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) sem zadovoljen. – Doma_Z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) sem zadovoljen.	Negativni rangi	63 ^d	53,85	3392,50
	Pozitivni rangi	40 ^e	49,09	1963,50
	Vezi	128 ^f		
	Skupaj	231		
Pisarna_Z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.) sem zadovoljen. – Doma_Z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.) sem zadovoljen.	Negativni rangi	82 ^g	53,57	4392,50
	Pozitivni rangi	21 ^h	45,88	963,50
	Vezi	128 ⁱ		
	Skupaj	231		

Pisarna_Pri delu doživljam stres. < Doma_Pri delu doživljam stres.
Pisarna_Pri delu doživljam stres. > Doma_Pri delu doživljam stres.
Pisarna_Pri delu doživljam stres. = Doma_Pri delu doživljam stres.
Pisarna_Z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) sem zadovoljen. < Doma_Z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) sem zadovoljen.
Pisarna_Z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) sem zadovoljen. > Doma_Z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) sem zadovoljen.
Pisarna_Z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) sem zadovoljen. = Doma_Z delovnimi sredstvi (miza, stol, ekrani, računalnik itd.) sem zadovoljen.
Pisarna_Z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.) sem zadovoljen. < Doma_Z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.) sem zadovoljen.
Pisarna_Z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.) sem zadovoljen. > Doma_Z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.) sem zadovoljen.
Pisarna_Z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.) sem zadovoljen. = Doma_Z delovnimi pogoji (moteči dejavniki, svetloba, temperatura itd.) sem zadovoljen.

Vir: lastno delo.