

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZZIVI DELA OD DOMA V VELIKEM PODJETJU**

Ljubljana, december 2023

ANA SKALAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ana Skalar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izzivi dela od doma v velikem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Blažem Zupanom

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>OPREDELITEV DELA OD DOMA</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>Redno delo od doma</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2</b>	<b>Izredno delo od doma</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>PRAVNA UREDITEV REDNEGA DELA OD DOMA</b> .....	<b>4</b>
<b>3.1</b>	<b>Pogodba o zaposlitvi za redno opravljanje dela od doma</b> .....	<b>5</b>
<b>3.2</b>	<b>Obveznosti delodajalca</b> .....	<b>6</b>
<b>3.3</b>	<b>Pravice in obveznosti delavca</b> .....	<b>7</b>
<b>3.4</b>	<b>Prepoved dela od doma</b> .....	<b>8</b>
<b>3.5</b>	<b>Sankcije za kršitve glede dela od doma</b> .....	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>PREDNOSTI IN IZZIVI DELA OD DOMA</b> .....	<b>9</b>
<b>4.1</b>	<b>Prednosti dela od doma</b> .....	<b>9</b>
4.1.1	Fleksibilnost delovnega časa .....	9
4.1.2	Višja produktivnost in nižji stroški .....	10
4.1.3	Lažje usklajevanje zasebnega in službenega življenja .....	10
4.1.4	Večje zadovoljstvo in motivacija .....	11
4.1.5	Prihranek časa in denarja zaposlenega .....	11
4.1.6	Nižji ogljični odtis .....	12
4.1.7	Možnost boljšega zaposlovanja in ohranjanja talentov .....	12
<b>4.2</b>	<b>Izzivi dela od doma</b> .....	<b>12</b>
4.2.1	Tehnološki izzivi .....	13
4.2.2	Komunikacija .....	14
4.2.3	Sodelovanje .....	14
4.2.4	Socialna izolacija .....	14
4.2.5	Zabris meja med zasebnim in službenim življenjem .....	15
4.2.6	Zaupanje .....	15
4.2.7	Dodatni motilci .....	15
4.2.8	Vidnost .....	15
4.2.9	Občutek nenehne povezanosti z delom .....	16
4.2.10	Zdravje pri delu .....	16
4.2.11	Izgorelost .....	17

4.2.12	Prezentizem .....	17
4.2.13	Vodenje ekip na daljavo .....	18
<b>5</b>	<b>PRIHODNOST DELA OD DOMA .....</b>	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>EMPIRIČNI DEL .....</b>	<b>20</b>
<b>6.1</b>	<b>Namen, cilji in raziskovalna vprašanja .....</b>	<b>20</b>
<b>6.2</b>	<b>Metodologija.....</b>	<b>21</b>
<b>6.3</b>	<b>Ugotovitve raziskave.....</b>	<b>22</b>
6.3.1	Analiza ankete z zaposlenimi .....	22
6.3.2	Ugotovitve intervjujev z vodji kadrovskih služb .....	41
6.3.3	Diskusija.....	44
6.3.4	Predlogi učinkovitejšega soočanja z izzivi dela od doma za podjetja.....	46
6.3.5	Omejitve in možnosti za nadaljnje raziskave .....	49
<b>7</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>50</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>52</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>61</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Seznam intervjuvancev .....	41
---------------------------------------	----

## KAZALO SLIK

Slika 1: Produktivnost zaposlenih v odvisnosti od deleža dela, opravljenega od doma .....	19
Slika 2: Top 3 motivacijski faktorji pri iskanju nove zaposlitve.....	20
Slika 3: Delež anketirancev, ki so v zadnjih dveh letih opravljali delo od doma .....	23
Slika 4: Struktura anketirancev glede na spol .....	23
Slika 5: Struktura anketirancev glede na starost .....	24
Slika 6: Struktura anketirancev glede na izobrazbo .....	24
Slika 7: Struktura anketirancev glede na področje dela .....	25
Slika 8: Dnevna poraba časa anketirancev za prevoz na in z delovnega mesta .....	25
Slika 9: Oddaljenost prebivališč anketirancev od njihovih delovnih mest .....	26
Slika 10: Delež podrejenih in vodij .....	26
Slika 11: Pogostost opravljanja dela od doma med vodji in njihovimi podrejenimi .....	27
Slika 12: Ocena dosedanje izkušnje z delom od doma .....	27
Slika 13: Naklonjenost delu od doma v "normalnih" razmerah .....	28
Slika 14: Idealno število dni opravljanja dela od doma na teden.....	28

Slika 15: Vpliv oddaljenosti prebivališča zaposlenih na težnjo po opravljanju dela od doma .....	29
Slika 16: Oprema, ki jo anketiranci uporabljajo pri opravljanju dela od doma.....	30
Slika 17: Delež anketirancev, katerim je ustrezno opremo zagotovil delodajalec .....	30
Slika 18: Orodja in aplikacije, ki jih anketiranci uporabljajo pri opravljanju dela od doma .....	31
Slika 19: Poznavanje in znanje uporabe tehnoloških orodij ter aplikacij.....	31
Slika 20: Največje prednosti dela od doma po mnenju anketirancev .....	32
Slika 21: Mnenje podrejenih o lastni produktivnosti pri opravljanju dela od doma .....	33
Slika 22: Mnenje nadrejenih o produktivnosti ekip pri delu od doma .....	33
Slika 23: Največji izzivi dela od doma po mnenju anketirancev .....	34
Slika 24: Ključni izzivi vodij pri vodenju ekip na daljavo .....	35
Slika 25: Nadzor in zaupanje pri vodenju ekip na daljavo .....	36
Slika 26: Vidik podrejenih glede zaupanja pri opravljanju dela od doma .....	36
Slika 27: Pogostost timskega usklajevanja pri opravljanju dela od doma.....	37
Slika 28: Najpogosteje uporabljena orodja / kanali za timsko komunikacijo pri delu od doma.....	37
Slika 29: Pravila komuniciranja znotraj ekip pri opravljanju dela od doma .....	38
Slika 30: Samozavest vodij pri vodenju ekip na daljavo.....	38
Slika 31: Samozavest vodij pri vodenju ekip na daljavo v primerjavi s "klasičnim" vodenjem ekipe v živo .....	39
Slika 32: Možni ukrepi podjetij za izboljšanje samozavesti vodij pri vodenju ekip na daljavo .....	39
Slika 33: Vpliv možnosti dela od doma na odločitev za menjavo delodajalca .....	40
Slika 34: Tehnika OKR: cilji in ključni rezultati.....	48

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Intervju s Klemnom Brenkom, izvršnim direktorjem kadrov, procesov in splošnih zadev v podjetju Petrol d.d. ....	9
Priloga 3: Intervju z Anelo Rekić, managerko za razvoj ljudi in organizacije v podjetju Pivovarna Laško Union d.o.o.....	13
Priloga 4: Intervju z vodjo HR področja v podjetju X, ki deluje na področju drugih storitvenih dejavnosti .....	17
Priloga 5: Intervju z vodjo HR področja v medijskem podjetju Y .....	20
Priloga 6: Intervju z Jakupom Mujakićem, vodjo oddelka za upravljanje s človeškimi viri v podjetju T-2.....	22

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**CIO** – (angl. chief information officer); direktor informacijske službe

**CO<sub>2</sub>** – (angl. carbon dioxide); ogljikov dioksid

**GZS** – Gospodarska zbornica Slovenije

**HR** – (angl. human resources); človeški viri

**ILO** – (angl. International Labor Organization); Mednarodna organizacija dela

**MDDSZ** – Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

**OECD** – (angl. Organization for Economic Cooperation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

**OKR** – (angl. Objectives and Key Results); cilji in ključni rezultati

**OPEC** – (angl. Organization of the Petroleum Exporting Countries); Organizacija držav izvoznic nafte

**RS** – Republika Slovenija

**VPN** – (angl. virtual private network); navidezno zasebno omrežje

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

**ZDA** – Združene države Amerike

**ZDoh-2** – zakon o dohodnini

**ZDR-1** – zakon o delovnih razmerjih

**ZDS** – Združenje delodajalcev Slovenije

**ZEPEPDSV** – zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti

**ZSSS** – Zveza svobodnih sindikatov Slovenije

**ZVZD-1** – zakon o varnosti in zdravju pri delu

# 1 UVOD

Digitalizacija, hitra digitalna transformacija in razvoj novih tehnologij so v zadnjih letih korenito spremenili naš način življenja in dela. Na hitrost sprememb je pomembno vplivala tudi pandemija Covid-19, ki je še dodatno pospešila digitalizacijo gospodarstva in družbe ter spodbudila prehod na fleksibilnejše delovne ureditve. Organizacije in njihovi zaposleni so se morali namreč zaradi izrednih razmer čez noč prilagoditi novi realnosti in, kjer narava dela to dopušča, tradicionalne oblike dela zamenjati za delo od doma (Aleksić in Černe, 2020). Kar se je začelo kot odgovor na pandemijo Covid-19 s ciljem preprečitve širjenja okužb, se je kmalu izkazalo za zelo pozitivno in dobrodošlo prakso, ki jo nameravajo podjetja ohraniti tudi v prihodnje (Koren, 2021). Kot pravi Matej Kupljenik, vodja Digital Industries v podjetju Siemens Slovenija, smo v tem nenavadnem obdobju spoznali, da so procesi dela lahko tudi virtualni in da lahko marsikaj opravimo tudi izven poslovnih prostorov podjetij (Petrov, 2020). Po mnenju strokovnjakov bi takšne spremembe na trgu dela, brez eksistencialnega šoka kot je bila pandemija Covid-19, lahko trajale tudi desetletja (v Crummenerl in drugi, 2020, str. 2).

Dosedanje raziskave kažejo, da ima delo od doma pozitivne učinke tako za zaposlene kot njihove delodajalce (Lamovšek in Černe, 2020). Večja fleksibilnost, časovni in finančni prihranek delavca z naslova prevoza na in z delovnega mesta, nižji ogljični odtis, nižji stroški poslovanja in možnost prilagoditve domače pisarne lastnim potrebam so le nekatere izmed številnih prednosti, ki jih tovrstna delovna ureditev prinaša (Penko Natlačen, 2020, str. 5). Vsekakor pa delo od doma prinaša tudi nekaj izzivov. Mednje spadajo tehnološki izzivi, socialna izolacija, občutek nenehne povezanosti z delom, zabris meja med službenim in zasebnim življenjem, izgorelost in drugi (Davis, 2021).

Prihodnost dela se tako nagiba bolj v smeri hibridnih rešitev, ki združujejo prednosti obeh svetov – dela od doma in dela v poslovnih prostorih podjetij (Crummenerl in drugi, 2020, str. 28). Pri tem je ključnega pomena, da podjetja poiščejo tak hibriden model, ki v zadostni meri zadovolji posameznike, vendar še vedno ohranja zadostno mero socializacije, da pomanjkanje le-te ne vpliva na psihosocialno počutje posameznika in posledično znižanje produktivnosti (OECD, 2020).

**Namen** magistrskega dela je ugotoviti, kateri so ključni izzivi dela od doma, s katerimi se srečujejo večja slovenska podjetja in njihovi zaposleni ter s kakšnimi izzivi se soočajo vodje pri vodenju ekip na daljavo. Kot večja podjetja so v sklopu magistrskega dela obravnavana tista, ki imajo preko 250 zaposlenih.

**Cilj** magistrskega dela je s pomočjo zbrane literature in virov ter na podlagi primarnih podatkov, zbranih v okviru izvedene kvantitativne in kvalitativne raziskave, opredeliti ključne izzive dela od doma v velikih podjetjih in odgovoriti na tri raziskovalna vprašanja.

Raziskovalna vprašanja:

1. Kateri so ključni izzivi, s katerimi se pri delu od doma soočajo zaposleni?
2. Kateri so ključni izzivi, s katerimi se soočajo vodje pri vodenju ekip na daljavo?
3. Kaj velikim podjetjem / delodajalcem predstavlja največji izziv pri vpeljavi dela na domu v standardni delovni proces?

Nadaljnji cilj naloge je, na podlagi proučene strokovne literature in virov ter uspešnih obstoječih praks iz domačega okolja in tujine, podati predloge, kako oz. na kakšen način se čimbolj učinkovito soočiti s prepoznanimi izzivi.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu so s pomočjo opisne metode in metode kompilacije sistematično predstavljeni relevantni sekundarni podatki iz domače in tuje strokovne literature, virov, znanstvenih člankov ter raziskav s področja obravnavane teme. V prvem delu je podana opredelitev instituta dela od doma, čemur sledi pregled pravne ureditve rednega dela od doma v Republiki Sloveniji. Nadalje so predstavljene ključne prednosti in izzivi tovrstne delovne ureditve ter prihodnost dela od doma in hibridnih poslovnih modelov.

V empiričnem delu sta z namenom proučitve treh vidikov – vidik zaposlenega na vodstvenem položaju, vidik zaposlenega v podrejenem položaju ter vidik delodajalca – kombinirani kvantitativna in kvalitativna metoda raziskovanja. V prvem delu sta predstavljeni splošna analiza ankete in ključni povzetki izvedenih delno strukturiranih poglobljenih intervjujev, čemur sledi povzetek končnih ugotovitev z odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja. Dodatno so predstavljene tudi omejitve in možnosti za nadaljnje raziskave. V zadnjem delu so podani predlogi učinkovitejšega soočanja s prepoznanimi izzivi dela od doma za podjetja. Magistrsko delo je smiselno zaključeno s sklepom, kateremu sledi še seznam uporabljenih literature in virov ter priloge.

Izsledki in končne ugotovitve magistrskega dela lahko služijo podjetjem oz. njihovim kadrovskim službam pri boljšem razumevanju morebitnih izzivov svojih zaposlenih pri opravljanju dela od doma in s tem posledično učinkovitejšem integriranju tovrstne fleksibilne delovne ureditve v obstoječe delovne procese tudi po koncu koronakrize.

## **2 OPREDELITEV DELA OD DOMA**

Delo od doma (tudi delo na domu, delo na daljavo, teledelo; angl. remote work, telework) je vrsta fleksibilne delovne ureditve, ki zaposlenemu omogoča opravljanje dela na svojem domu oz. z oddaljene lokacije izven prostorov delodajalca (Remote work, brez datuma). Tovrstno delovno ureditev se lahko uredi za tista delovna mesta, kjer narava dela to dopušča in kjer je mogoče zagotoviti varno opravljanje dela od doma, skladno z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1), Ur. l. RS, št. 43/2011 (Pensa, 2021). Delo od



doma se lahko redno in trajno opravlja le na podlagi posebej za to sklenjene pogodbe o zaposlitvi, v izrednih okoliščinah (kot je npr. pandemija Covid-19) pa zakon dovoljuje tudi enostransko odreditev dela na domu s strani delodajalca (IURALL, 2020).

Delo od doma sicer ni nov pojav. Tovrstne oblike dela so se že pred nastopom pandemije posluževale organizacije, ki temeljijo na znanju, vendar v bistveno manjšem obsegu kot danes. Najobsežnejši prehod s tradicionalnih oblik dela na fleksibilnejše delovne ureditve se je verjetno pričel s sprejetjem politike dela od doma v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja kot posledica naraščajočih cen bencina, ki jih je povzročil naftni embargo OPEC leta 1973. Ta politika je zaposlenim omogočila nižje stroške prevoza na delo in lažje usklajevanje zasebnega in službenega življenja, kar je rezultiralo v večjem zadovoljstvu in višji produktivnosti. Vpeljavi dela od doma v standardne delovne procese sta pred letom 2020 botrovala predvsem hiter tehnološki razvoj in digitalizacija. Pandemija in z njo povezani ukrepi za zaježitev širjenja Covid-19 so tako samo dodatno pospešili porast tovrstne oblike prožnega dela (Choudhury, 2020).

Delo od doma prinaša številne pozitivne učinke, ki se kažejo predvsem v zvišani produktivnosti, nižji ravni stresa / obremenjenosti zaposlenih, nižjih stroških poslovanja, izboljšani prilagodljivosti potrebam posameznika, manjši obremenjenosti infrastrukture ter pozitivnem vplivu na okolje zaradi zmanjšanih emisij kot posledica prevoza na in z delovnega mesta. Kot vse stvari pa ima tudi delo na domu svojo slabo plat, tj. manj osebnega stika in posledično upad medsebojne komunikacije ter povezanosti, manjši občutek pripadnosti ipd. (IURALL, 2020).

Delo od doma je lahko občasno ali redno, za krajši ali polni delovni čas. Tovrstna oblika dela zahteva pravilnike, ki urejajo uporabo opreme, varnost omrežja in pričakovanja glede produktivnosti (Gartner Glossary, brez datuma).

## **2.1 Redno delo od doma**

O rednem delu od doma govorimo, kadar je le-to dogovorjeno med delodajalcem in zaposlenim na podlagi posebej za to sklenjene pogodbe o zaposlitvi. Zaposleni in delodajalec se lahko dogovorita za opravljanje dela od doma za celotno trajanje ali pa le del delovnega časa (določeno število dni na teden, posamezen dan v tednu, nekaj ur na dan idr.). Takšen način fleksibilne delovne ureditve natančneje opredeljujejo Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/2013, številne konvencije, sporazumi, priporočila in ostali dokumenti na mednarodni in nacionalni ravni, več o pravni ureditvi rednega dela od doma pa v nadaljevanju magistrskega dela (IURALL, 2020).

## **2.2 Izredno delo od doma**

O izrednem delu od doma govorimo, kadar zaradi izrednih okoliščin (naravne nesreče, vojna, pandemije in druge izjemne okoliščine, ki ogrožajo življenje in zdravje ljudi ali premoženje delodajalca) delo v prostorih delodajalca ni možno oz. priporočljivo in ga lahko delodajalec odredi enostransko. 169. člen ZDR-1 pravi, da se »lahko vrsta ali kraj opravljanja dela, določenega s pogodbo o zaposlitvi, začasno spremenita tudi brez soglasja delavca, vendar le, dokler trajajo take okoliščine.« (IURALL, 2020).

Pandemija Covid-19 je v vsakdanja življenja posameznikov prinesla kar nekaj sprememb – ne le na področju zasebnega življenja, temveč tudi na področju dela. Organizacije in njihovi zaposleni so se morali zaradi izrednih razmer čez noč prilagoditi novi realnosti in, kjer narava dela to dopušča, tradicionalne oblike dela zamenjati za delo od doma (Aleksić in Černe, 2020). Pisarne so se tako preselile v domače dnevne sobe, kabinete in spalnice zaposlenih, poslovni prostori podjetij pa so pričeli samevati.

Po globalnih raziskavah je zaradi izrednih razmer v letu 2020 vsaj 2,5-krat na teden od doma delala več kot polovica svetovne delovne sile. Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) je pomladi 2020 od doma delalo kar 35 odstotkov zaposlenih v Sloveniji, pred pojavom epidemije pa zgolj nekaj sto. V podjetjih napovedujejo, da bodo tudi po koncu epidemije v čim večji možni meri ohranili delo od doma in oblikovali nove, hibridne poslovne modele. To pomeni, da bo del dela opravljenega v pisarni, drugi del pa na domu, kjer si bo lahko vsak posameznik poljubno izbral najbolj produktivne ure in prilagodil delovnik domačim obveznostim (Koren, 2021).

## **3 PRAVNA UREDITEV REDNEGA DELA OD DOMA**

Delovnopravna zakonodaja Republike Slovenije, natančneje 68. člen ZDR-1, delo od doma definira kot »delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so izven delovnih prostorov delodajalca. Za delo na domu se šteje tudi delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije.«. Delodajalec in delavec se lahko na podlagi posebne pogodbe o zaposlitvi (tj. pogodba o zaposlitvi za opravljanje dela na domu) dogovorita, da bo delavec delo, ki sodi v dejavnost delodajalca, ali ki je potrebno za opravljanje le-te, opravljal na domu oz. na daljavo za celotno trajanje ali le del delovnega časa delavca.

Na ravni Evropske Unije je delo od doma najbolj celovito urejeno v Okvirnem sporazumu o delu na daljavo (angl. Framework Agreement on Telework), ki je bil sklenjen leta 2002 v Bruslju s strani evropskih socialnih partnerjev. Vsebina sporazuma je široka in ureja definicijo dela od doma, njegovo prostovoljno naravo, pogoje zaposlitve, varovanje podatkov, zasebnost delavca, delovno opremo, odgovornosti in stroške, varnost in zdravje

pri izvajanju dela od doma, organizacijo dela, usposabljanje ter kolektivne pravice (Bagari, 2020, str. 6).

V Sloveniji delo od doma natančneje opredeljujejo ZDR-1 (68. – 72. člen), Konvencija Mednarodne organizacije dela MOD št. 177 o delu na domu iz leta 1996, ki jo je Slovenija ratificirala februarja 2021, Priporočilo št. 184 o delu na domu ter Kolektivne pogodbe posameznih dejavnosti. Delo od doma urejajo tudi interni akti delodajalcev (pravilniki, akti o sistemizaciji) ter pogodbe o zaposlitvi (GZS, 2022).

Kot dodatno velja omeniti še, da sta 20. junija 2019 Evropski parlament in Svet Evropske Unije sprejela direktivo 2019/1158 o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja staršev in oskrbovalcev, ki v 1. odstavku 9. člena narekuje, da morajo države članice sprejeti potrebne ukrepe, s katerimi delavcem z otroki do vsaj osmega leta starosti in oskrbovalcem zagotovijo pravico do zahteve prožne ureditve dela zaradi oskrbe.

### **3.1 Pogodba o zaposlitvi za redno opravljanje dela od doma**

Pravice, obveznosti in pogoje je pri rednem opravljanju dela od doma potrebno dogovoriti s posebno pogodbo o zaposlitvi, nekatere pa je možno urediti tudi s splošnimi in organizacijskimi akti delodajalca (npr. pravilnik o delu od doma).

Pogodba o zaposlitvi za delo od doma mora vsebovati vse sestavine, navedene v prvem odstavku 31. člena ZDR-1, pri čemer se lahko stranki glede razporeditve delovnega časa ter določila o drugih sestavinah plače, ki ne spadajo pod osnovno plačo (npr. nadomestilo za uporabo lastnih sredstev), sklicujeta na veljavne zakone, kolektivne pogodbe ali splošne in organizacijske akte delodajalca. Obvezno pa mora vsebovati člen, ki določa, da lahko delavec delo opravlja tudi na domu oz. na daljavo. Vsa ostala določila, vezana na opravljanje dela od doma, so lahko opredeljena v Pravilniku delodajalca o delu od doma:

- opredelitev dela od doma in pogoji za opravljanje,
- obseg in dinamika opravljanja dela od doma,
- razporeditev dela od doma, delovni čas in poročanje delavca o opravljenih urah delovne obveznosti,
- izvajanje in nadzor dela od doma,
- delovna sredstva in material za opravljanje dela od doma,
- varovanje podatkov, dokumentov in opreme,
- nadomestilo in povračilo stroškov ob opravljanju dela od doma,
- dosegljivost delavca v času dela od doma,
- varnost in zdravje pri delu.

### 3.2 Obveznosti delodajalca

Skladno s 4. odstavkom 68. člena ZDR-1, je delodajalec dolžan o nameravanem organiziranju dela od doma obvestiti Inšpektorat Republike Slovenije za delo in sicer pred nastopom dela delavca. Kadar je delo od doma zaradi izrednih okoliščin odrejeno enostransko, je potrebno Inšpektorat Republike Slovenije za delo o tem obvestiti takoj, ko je to mogoče – tudi po nastopu dela delavca (Pensa, 2021). Obvestilo o nameravanem organiziranju dela od doma mora delodajalec oddati preko portala SPOT (Slovenska poslovna točka). V vlogi je potrebno navesti:

- podatke o delodajalcu (naziv, naslov, matična številka, dejavnost),
- podatke delavca, ki bo opravljal delo od doma (ime in priimek, naziv delovnega mesta oz. vrsta dela s kratkim opisom, kraj opravljanja dela, potrebna delovna sredstva in oprema, predvideno obdobje trajanja in delež opravljanja dela od doma),
- morebitno tveganje za varnost in zdravje delavca pri opravljanju dela od doma.

Skladno s 1. odstavkom 70. člena ZDR-1 mora delodajalec delavcu pri opravljanju dela od doma zagotoviti nadomestilo za uporabo lastnih sredstev. Višina le-tega je določena s pogodbo o zaposlitvi. Skladno z 10. točko prvega odstavka 44. člena Zakona o dohodnini (ZDoh-2), Ur. l. RS, št. 13/2011, se nadomestilo za uporabo lastnih sredstev pri delu od doma ne všteva v davčno osnovo dohodka iz delovnega razmerja in sicer »do višine 5 odstotkov mesečne plače delojemalca, vendar ne več kot do višine 5 odstotkov povprečne mesečne plače zaposlenih v Sloveniji. Dejanske stroške je mogoče uveljavljati na podlagi dokazil.«. Gre za sredstva, ki so nujna in značilna za opravljanje določene vrste dela (elektrika, internet ipd.).

Skladno z ZVZD-1 mora delodajalec zagotoviti varnost in zdravje delavcev pri delu ne glede na lokacijo opravljanja, torej tudi pri delu od doma. Pri slednjem mora biti pozoren predvsem na:

- primernost in ustreznost delovnega okolja (svetloba, toplotne razmere, hrup ipd.),
- ustreznost delovne opreme (ergonomski stol, tipkovnica, zaslon ipd.),
- stres in duševno zdravje posameznika,
- druga tveganja pri opravljanju dela od doma.

Skladno s 17. členom ZVZD-1 mora delodajalec identificirati morebitne nevarnosti, pisno oceniti tveganja ter pripraviti načrt za izvedbo ukrepov za zmanjšanje nesprejemljivih tveganj. Kako in na kakšen način bo delodajalec ugotavljal in zagotavljal ustreznost delovnih pogojev pri delu od doma, ni zakonsko predpisano. Možni so različni načini, med drugim (Pensa, 2021):

- fizični ogled in preverba ustreznosti delovnega prostora na domu delavca s strani strokovnega delavca za varnost in zdravje pri delu,

- posredovanje fotografij delovnega prostora na domu delavca s strani delavca,
- anketni vprašalnik / obrazec, ki ga delavec izpolni po navodilih delodajalca.

Skladno s 157. členom ZDR-1 lahko delavec in delodajalec, ne glede na predhodne določbe omenjenega zakona, pri opravljanju dela od doma drugače uredita delovni čas, nočno delo, odmor, dnevni in tedenski počitek, če si delavec lahko samostojno razporeja delovni čas in pod pogojem, da sta mu zagotovljena varnost in zdravje pri delu. Neodvisno od tega pa Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti (ZEPDSV), Ur. l. RS, št. 40/2006 ne določa nikakršne izjeme glede vodenja evidenc o izrabi delovnega časa pri opravljanju dela od doma. Delodajalec je tako, skladno z 18. členom ZEPDSV, dolžan tudi za delavca, ki dela od doma, dnevno vpisovati v evidenco naslednje podatke:

- podatke o številu ur,
- skupno število opravljenih delovnih ur,
- opravljene nadure.

Z naslova varovanja poslovnih skrivnosti in drugih občutljivih podatkov pri opravljanju dela od doma je priporočljivo, da delodajalec sprejme vse potrebne ukrepe za ustrezno varovanje podatkov, med drugim delavcu zagotoviti varno povezavo v omrežje (angl. Virtual Private Network, v nadaljevanju VPN) in dostop do informacijskega sistema delodajalca, če je to potrebno za opravljanje delovnih nalog delavca.

### **3.3 Pravice in obveznosti delavca**

Skladno s 1. odstavkom 69. člena ZDR-1 ima delavec, ki delo opravlja od doma ali v prostorih po svoji izbiri po dogovoru z delodajalcem, enake pravice kot tisti, ki delo opravlja v delovnih prostorih delodajalca. To vključuje tudi pravico do sodelovanja pri upravljanju in sindikalnega organiziranja.

Pri opravljanju dela od doma je delavec upravičen do povračila stroškov prehrane, ni pa upravičen do povračila stroškov prevoza na in z dela (Pensa, 2021). Skladno s 1. odstavkom 70. člena ZDR-1 ima delavec pri delu od doma pravico do prejema nadomestila za uporabo lastnih sredstev. Lastna sredstva kot so prostor, elektrika, internet ipd. bo zaradi narave sredstev večinoma zagotavljal delavec in bo za uporabo le-teh prejemal skladno s pogodbo o zaposlitvi dogovorjeno nadomestilo. Delovna sredstva kot so računalnik, mobilni telefon, stol, tipkovnica, miška ipd. lahko zagotovi bodisi delavec, bodisi delodajalec. V slednjem primeru delavec ni upravičen do prejema nadomestila za uporabo teh sredstev (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2020a).

Skladno s predpisi s področja varnosti in zdravja pri delu mora imeti delavec za opravljanje dela od doma ustrezen delovni prostor in opremo oz. ustrezne delovne pogoje ter pri delu

upoštevati navodila delodajalca glede varnega in zdravju neškodljivega dela (TSmedia, 2020). 12. člen ZVZD-1 narekuje, da mora delavec:

- spoštovati in izvajati vse potrebne ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu,
- opravljati delo s tolikšno mero pazljivosti, da varuje sebe in svoje zdravje ter življenje in zdravje drugih oseb,
- uporabljati vsa delovna sredstva skladno z njihovim namenom in navodili delodajalca ter z njimi ravnati pazljivo in skrbno.

Za potrebe vodenja evidence o izrabi delovnega časa skladno z ZEPDSV mora delavec dnevno voditi lastno evidenco opravljenih ur in jo posredovati delodajalcu, lahko pa se z delodajalcem dogovori, da mu število dejansko opravljenih ur dnevno sporoča le, če so te drugačne od 8 ur.

Skladno s 1. odstavkom 38. člena ZDR-1 je delavec dolžan varovati poslovne skrivnosti delodajalca in jih ne sme izkoriščati za svojo lastno uporabo ali izdati tretji osebi.

### **3.4 Prepoved dela od doma**

Skladno z 71. členom ZDR-1 lahko inšpektor ali inšpektorica za delo delodajalcu prepove organiziranje ali opravljanje dela od doma, v kolikor se izkaže, da je le-to škodljivo oz. če obstaja nevarnost, da postane škodljivo za delavce in / ali okolje, v katerem se delo opravlja. Prav tako lahko inšpektor ali inšpektorica za delo delodajalcu prepove organiziranje in opravljanje dela od doma v primerih, ko gre za dela, ki se skladno z 72. členom ZDR-1 ne smejo opravljati kot delo od doma.

### **3.5 Sankcije za kršitve glede dela od doma**

ZDR-1 z vidika opravljanja dela od doma predvideva sankcije v primerih kršitev glede obveščanja Inšpektorata za delo o nameravanem organiziranju dela od doma ter zagotavljanja varnih delovnih pogojev.

Skladno z 8. točko 1. odstavka 217.b člena ZDR-1 se z globo v višini od 750 do 2.000 evrov kaznuje delodajalec, če o nameravanem organiziranju dela od doma ne obvesti Inšpektorata Republike Slovenije za delo oz. ga o tem ne obvesti pravočasno, kot to narekuje 68. člen ZDR-1. Z globo v višini od 100 do 800 evrov se kaznuje tudi odgovorna oseba delodajalca.

Skladno s 6. točko 1. odstavka 217.a člena ZDR-1 se z globo v višini od 1.500 do 4.000 evrov kaznuje delodajalec, če ne zagotavlja varnih delovnih pogojev pri opravljanju dela od doma, kot to narekuje drugi odstavek 70. člena ZDR-1. Z globo v višini od 100 do 800 evrov se kaznuje tudi odgovorna oseba delodajalca.

## 4 PREDNOSTI IN IZZIVI DELA OD DOMA

Delo od doma je zaradi izrednih razmer v zadnjih dveh letih postalo naša nova delovna realnost in nov svetovni trend. (Penko Natlačen, 2020, str. 5) Kar se je začelo kot odgovor na pandemijo Covid-19 s ciljem preprečitve širjenja okužb, se je kmalu izkazalo za zelo pozitivno in dobrodošlo prakso, ki jo nameravajo podjetja ohraniti tudi v prihodnje (Koren, 2021).

Dosedanje raziskave kažejo, da ima delo od doma pozitivne učinke tako za zaposlene kot njihove delodajalce (Lamovšek in Černe, 2020). Večja fleksibilnost, časovni in finančni prihranek delavca z naslova prevoza na in z delovnega mesta, nižji ogljični odtis, nižji stroški poslovanja in možnost prilagoditve domače pisarne lastnim potrebam so le nekatere izmed številnih prednosti, ki jih tovrstna delovna ureditev prinaša (Penko Natlačen, 2020, str. 5).

Vsekakor pa delo od doma prinaša tudi nekaj izzivov. Obstoječa literatura kot ključne izzive identificira komunikacijo, tehnološke izzive in izzive vodenja ekip na daljavo (Ferreira in drugi, 2021). Kot večje izzive prepoznava tudi usklajevanje dela in zasebnega življenja (zabris meja), dodatne motilce, socialno izolacijo, motivacijo, vidnost in občutek nenehne povezanosti z delom (Davis, 2021).

### 4.1 Prednosti dela od doma

Delo od doma, kot oblika fleksibilne delovne ureditve, omogoča večjo avtonomijo in samostojno razporejanje delovnega časa ter prinaša kar nekaj pozitivnih učinkov tako za zaposlene kot delodajalce (Aleksić in Černe, 2020). Obstoječa literatura kot največje prednosti dela od doma prepoznava (Penko Natlačen, 2020, str. 5):

- večjo fleksibilnost,
- višjo produktivnost in nižje stroške poslovanja (prihranek pri potnih stroških, možnost optimizacije poslovnih prostorov ipd.),
- lažje usklajevanje zasebnega in službenega življenja,
- večje zadovoljstvo in motivacijo,
- prihranek časa in denarja zaposlenega za prevoz, oblačila in prehrano,
- nižji ogljični odtis kot posledico razbremenitve cestnega prometa,
- možnost boljšega zaposlovanja in ohranjanja talentov.

#### 4.1.1 Fleksibilnost delovnega časa

Fleksibilnost delovnega časa je verjetno ena glavnih prednosti opravljanja dela od doma, saj posameznikom omogoča več nadzora nad njihovim najdragocenejšim virom – tj. čas

(Karbon Inc., 2022). To jim daje občutek večje avtonomije, prav tako pa jim omogoča, da določijo svoj najbolj produktiven čas za delo. Dosedanje raziskave kažejo na značilne razlike v načinu delovanja posameznikovih možganov v odvisnosti od njihovega biološkega ritma. Pri tistih, ki se zbuja zgodaj in imajo takrat tudi največ energije (t. i. "jutranji tip ljudi"), so znanstveniki s pomočjo stimulacije možganov in magnetne resonance ugotovili, da sta razdražljivost in aktivnost možganov najvišji ob 9. uri zjutraj, tekom dneva pa se postopoma zmanjšujeta. Ravno obratno velja za t. i. "nočne ptice" oz. ljudi, ki imajo največ energije v poznih večernih urah (University of Alberta, 2009). Fleksibilnost delovnega časa zaposlenim omogoča, da se prilagajajo svojemu biološkemu ritmu in naravni produktivnosti, kar posledično vodi k boljšim rezultatom ter večji učinkovitosti.

#### 4.1.2 Višja produktivnost in nižji stroški

Fleksibilnost delovnega časa, večja avtonomija ter boljši nadzor nad delovnim okoljem (manj motilcev in zunanjih pritiskov) prispevajo k boljši koncentraciji, večji osredotočenosti ter posledično višji produktivnosti zaposlenih. Strokovnjaki ugotavljajo, da je prilagodljivost, ki jo nudijo fleksibilne delovne ureditve, zaposlenim izredno pomembna in visoko cenjena. Podjetja, ki svojim zaposlenim zagotavljajo tovrstno prilagodljivost, med drugim zaznavajo povečano stopnjo produktivnosti (Berkery in drugi, 2017). Nedavna Gartnerjeva raziskava je pokazala, da je fleksibilnost delovnega časa glavni razlog za povišanje produktivnosti med zaposlenimi v IT panogi (Goasduff, 2021). Višja produktivnost, kot posledica dela od doma, pa ni zaznana le v omenjeni panogi. Po podatkih raziskave, ki jo je konec leta 2020 opravil mednarodni raziskovalni inštitut Capgemini in v kateri je sodelovalo 500 podjetij iz 10 različnih panog po celem svetu, je v drugem polletju 2020 kar 63 odstotkov obravnavanih podjetij zaznalo rast produktivnosti zaradi premika v fleksibilnejše delovne ureditve. V povprečju naj bi se produktivnost njihovih zaposlenih zvišala za 13 – 24 odstotkov (Crummenerl in drugi, 2020, str. 8).

Delo od doma pa ne prinaša pozitivnih učinkov le za zaposlene in okolje, temveč tudi za delodajalce. Te se v največji meri kažejo v nižjih stroških plač (delavcu za čas opravljanja dela od doma ne pripada povračilo stroškov prevoza na in z dela), nižjih obratovalnih stroškov ter morebitnih nižjih stroškov najemnin za poslovne prostore (Malnar Molek, 2021).

#### 4.1.3 Lažje usklajevanje zasebnega in službenega življenja

Delo od doma zaposlenim omogoča prilagoditev delovnih ur zasebnim obveznostim ter s tem lažje usklajevanje zasebnega in službenega življenja (Data d. o. o., 2019). Omogoča jim, da več časa namenijo svojim odnosom, obveznostim in izven službenim dejavnostim, kar pozitivno vpliva tudi na njihovo duševno zdravje in splošno zadovoljstvo (Harshwal in



Company LLP, 2023). Globalna raziskava, ki jo je v mesecu maju 2022 med več kot 10.000 zaposlenimi izvedel svetovalni konzorcij Future Forum, kaže, da so hibridni delavci in tisti, ki svoje delo v celoti opravljajo od doma, bistveno bolj zadovoljni z ravnovesjem med službenim in zasebnim življenjem (angl. work-life balance) ter občutijo manj stresa in tesnobe kot tisti, ki svoje delo opravljajo v fizičnih pisarnah delodajalca (Future Forum, 2022).

#### 4.1.4 Večje zadovoljstvo in motivacija

Ameriška spletna stran za duševno zdravje Tracking Happiness je v letu 2022 izvedla spletno anketo, v kateri je sodelovalo 12.455 zaposlenih in ugotovila, da je stopnja zadovoljstva tistih, ki delo opravljajo na daljavo za 20 odstotkov višja kot pri tistih, ki delo opravljajo v poslovnih prostorih delodajalca. Največjo spremembo v stopnji zadovoljstva glede na lokacijo dela so zaznali pri generaciji milenijcev, sledi generacija Z (Huijer in drugi, 2022). Mednarodna študija, ki jo je konec leta 2022 izvedlo svetovalno podjetje Deloitte in v kateri je sodelovalo preko 14.000 predstavnikov generacije Z ter več kot 8.000 milenijcev, kaže, da so mladi talenti bolj zadovoljni z ravnovesjem med službenim in zasebnim življenjem, ki ga omogočajo fleksibilne delovne ureditve in dajejo prednost delodajalcem, ki tovrstno prožnost nudijo (Deloitte, 2023).

Delo od doma zaposlenim pogosto prinaša večjo stopnjo avtonomije in svobode pri opravljanju dela, kar spodbuja občutek odgovornosti in nadzora ter s tem pozitivno vpliva na posameznikovo motivacijo. Po podatkih raziskave, ki jo je med več kot 4.000 zaposlenimi iz 8 držav opravilo podjetje SafetyWing, sta ravno fleksibilnost in lažje usklajevanje zasebnega in službenega življenja ključna motivacijska faktorja zaposlenih pri opravljanju dela od doma (SafetyWing, 2022).

#### 4.1.5 Prihranek časa in denarja zaposlenega

Delo od doma zmanjšuje potrebo po dnevni migracijah z naslova službenih obveznosti in posledično vpliva na nižje prevozne stroške ter prihranek časa zaposlenega. Poleg prihrankov z naslova prevoza, lahko zaposleni pri opravljanju dela od doma prihranijo še pri stroških nakupa oblačil ter obutve za delo in stroških prehrane (Evropski organ za delo, Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje, 2020). Po podatkih raziskave, ki jo je leta 2019 med več kot 1.000 zaposlenimi opravilo ameriško podjetje Nvision, naj bi ženske za oblačila za delo na letni ravni v povprečju zapravile 328 dolarjev, moški pa 307 dolarjev (Nvision, brez datuma). Z opravljanjem dela od doma se zmanjšuje potreba po nakupu posebnih delovnih oblačil, kar lahko znatno prispeva k finančnim prihrankom posameznikov.

#### 4.1.6 Nižji ogljični odtis

Delo od doma zmanjšuje potrebo po dnevni migracijah z naslova službenih obveznosti, kar pozitivno vpliva tudi na razbremenitev cestnega prometa. Ta v Sloveniji velja za enega največjih proizvajalcev emisij toplogrednih plinov. Po mnenju ekologinje in geografinke Katarine Trstenjak, zaposlene na Centru za energetska učinkovitost (CEU) na Inštitutu Jožefa Stefana, je ravno zmanjševanje potreb po mobilnosti prva raven ukrepanja (SioINET, 2021). Zanimiva je statistika ZDA iz leta 2020, kjer promet prav tako velja za enega največjih proizvajalcev emisij toplogrednih plinov, pri čemer več kot polovico prispevajo osebna vozila (Schupak, 2021). Po podatkih Uprave Združenih držav Amerike za energetske informacije (angl. U.S. Energy Information Administration) so se emisije CO<sub>2</sub> z naslova prometa v letu 2020 zmanjšale za kar 15 odstotkov v primerjavi z letom 2019. Na to je v največji meri vplivalo manjše število dnevni migracij kot posledica ukrepov za preprečitev okužbe s Covid-19 (delo od doma, spletni sestanki, omejitve zasebni in službeni potovanj ipd.) (Lindstrom in Nakolan, 2021).

#### 4.1.7 Možnost boljšega zaposlovanja in ohranjanja talentov

Možnost opravljanja dela od doma pozitivno vpliva tudi na privlačnost delodajalca (Competo, 2019). Dosedanje študije kažejo, da podjetja, ki nudijo fleksibilnejše delovne ureditve, zaznavajo nižjo fluktuacijo zaposlenih ter s tem nižje stroške zaposlovanja novih in zadrževanja obstoječih kadrov (Berkery in drugi, 2017). Prav tako tovrstne delovne ureditve podjetjem omogočajo, da najdejo popolnega kandidata, neodvisno od njegove lokacije in oddaljenosti od fizičnega delovnega mesta (Evropski organ za delo, Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje, 2020).

## 4.2 Izzivi dela od doma

Poleg številnih prednosti, delo od doma prinaša tudi številne izzive – tako za delojemalce kot delodajalce. Tovrstna delovna ureditev od zaposlenih zahteva večjo mero samostojnosti, organiziranosti in samodiscipline, od delodajalcev pa višjo stopnjo zaupanja in usposobljenost za vodenje ljudi na daljavo. Obstoječa literatura kot največje izzive dela od doma prepoznava (Davis, 2021):

- tehnološke izzive,
- komunikacijo,
- sodelovanje,
- socialno izolacijo,
- zabris meja med zasebnim in službenim življenjem,
- zaupanje,
- dodatne motilce,

- vidnost,
- občutek nenehne povezanosti z delom,
- zdravje pri delu,
- izgorelost,
- prezentizem,
- vodenje ekip na daljavo.

#### 4.2.1 Tehnološki izzivi

Danes živimo v tehnološko naprednem svetu, kjer najhitrejši razvoj dosegajo prav informacijsko komunikacijske tehnologije. Te omogočajo povezovanje in komunikacijo med ljudmi z različnih geografskih območij, hitrejši prenos informacij, lažji dostop do podatkov idr. ter ponujajo nove možnosti in spremembe na številnih področjih, med drugim tudi na področju dela. Tako lahko danes ljudje svoje delo opravljajo na daljavo in ne nujno na fizičnem delovnem mestu znotraj poslovnih prostorov delodajalca (Aziz in drugi, 2021).

Poleg priložnosti, pa napredna tehnologija prinaša tudi kar nekaj izzivov, med drugim morebitne tehnične težave, težave z internetno povezavo, zagotavljanjem informacijske varnosti, nevarnost vdora hekerjev ipd. (Shenton, 2021). Pri delu od doma so delavci v celoti odvisni od tehnologije. Če ta ne deluje, ne morejo opravljati svojega dela (Karbon Inc., 2022).

Za delodajalce največji tehnološki izziv pri izvajanju delu od doma predstavlja zagotavljanje informacijske varnosti. Po podatkih raziskave, ki jo je v mesecu oktobru 2020 med 2.000 glavnimi informacijskimi uradniki (angl. Chief Informations Officer – CIO) opravilo podjetje Gartner, so se v tehnoloških podjetjih s pojavom Covid-19 in novih delovnih ureditev povišale investicije v rešitve kibernetne varnosti, poslovno inteligenco in podatkovno analitiko ter rešitve v oblaku (Teem, 2021). Pri varnem opravljanju dela od doma je ključnega pomena varna povezava. Ker se pri delu od doma zaposleni do omrežja delodajalca večinoma povezujejo preko domačih internetnih povezav, je smiselno vzpostaviti šifriran oddaljeni dostop preko navideznega zasebnega omrežja, t. i. VPN (angl. Virtual Private Network). Gre za rešitev, ki s pomočjo protokolov in varnostnih mehanizmov ohranja visoko stopnjo zasebnosti (Finance PR, 2020).

Poleg vsega naštetega je potrebno poudariti tudi to, da uporaba napredne tehnologije in njenih orodij od posameznikov zahteva določeno znanje oz. digitalne kompetence.

#### 4.2.2 Komunikacija

Drugi večji izziv dela od doma je komunikacija. Ta je pri delu od doma otežena, saj je omejena na elektronsko pošto, SMS sporočila, videokonference, telefonske klice in komunikacijo s pomočjo ostalih digitalnih orodij, pri čemer se pojavi problem izgube osebnega stika in neverbalne komunikacije. Slednje lahko privede do napačne interpretacije sporočil, hitrejših komunikacijskih šumov in morebitne izgube pomembnih informacij (Kos, 2020). Digitalna komunikacija od posameznikov zahteva dobro poznavanje in znanje uporabe digitalnih komunikacijskih orodij (Aziz in drugi, 2021). Po raziskavi družbe Holmes, naj bi potencialni stroški slabe komunikacije in medsebojnega razumevanja ter posledično morebitnih napak in nižje produktivnosti, znašali kar 37 milijard ameriških dolarjev (v Schneider, 2018).

#### 4.2.3 Sodelovanje

Poleg otežene komunikacije, delo od doma prinaša tudi izziv učinkovitega sodelovanja. Ta izziv je predvsem odraz pomanjkanja osebnega stika in interakcij med zaposlenimi (Franca in Domadenik, 2022), kar upočasnjuje pretok informacij, izmenjavo idej, zavira kreativni proces (viharjenje možganov oz. t. i. "brainstorming") itd. Po podatkih raziskave, ki jo je v mesecu septembru 2020 med 1.000 zaposlenimi v ZDA opravilo mednarodno podjetje Lucid, je po mnenju 75 odstotkov anketirancev pri prehodu na delo od doma najbolj trpelo ravno timsko sodelovanje (Jackson, brez datuma), po mnenju Gregorja Rajšpa, podpredsednika Združenja delodajalcev Slovenije (ZDS) in člana uprave Pivovarne Laško Union, pa pri tem trpita še kreativnost in inovativnost (STA, 2022).

#### 4.2.4 Socialna izolacija

Eden večjih izzivov pri opravljanju dela od doma je socialna izolacija. Ljudje smo namreč izredno socialna bitja in potrebujemo interakcijo z drugimi ljudmi – še posebej takrat, ko je težko (Davis, 2021). Po podatkih raziskave, ki jo je opravila Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, kar 80 odstotkov zaposlenih pri delu od doma moti pomanjkanje stika s sodelavci, zato večina pozdravlja idejo o virtualnem druženju s pomočjo naprednih tehnoloških orodij (Aleksić in Černe, 2020). Vseeno pa videokonferenčni klic preko Zoom-a, Skype-a, Teams-ov ali drugih digitalnih komunikacijskih orodij ne more nadomestiti osebnega stika s sodelavcem (Davis, 2021). Socialna izolacija lahko privede do povečane ravni stresa in depresije, kar pa lahko negativno vpliva tudi na delovne rezultate posameznika (Modi, 2021).

#### 4.2.5 Zabris meja med zasebnim in službenim življenjem

Dobro ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem je izrednega pomena za dobro počutje, zadovoljstvo in kakovost življenja zaposlenih, kar naj bi omogočale ravno fleksibilne delovne ureditve (Sullivan, 2012, str. 278). Po podatkih nedavne raziskave, opravljene s strani Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar 53 odstotkov zaposlenih pri delu od doma lažje usklajuje svoje zasebne in službene obveznosti, hkrati pa ima enak odstotek zaposlenih pri tem težavo (Aleksić in Černe, 2020). Pri delu od doma se delovno in domače okolje namreč pogosto prekrivata, kar pa lahko hitro povzroči zabris meja med službenim in zasebnim življenjem (Svetin, 2022). To lahko privede do težav z mentalnim zdravjem, izgorelosti, stresa ipd. (Petrišič, 2020, str. 9). Po navedbah psihologinje Eve Kovač, naj bi zaposleni pri delu od doma v povprečju opravili tudi do tri dodatne delovne ure na dan. Zaposlenim zato svetuje, da si postavijo meje in realna pričakovanja, saj je delo proces, ki se nikoli ne konča (Uredništvo DOSTOP.si, 2020).

#### 4.2.6 Zaupanje

Zaupanje je osnovni temelj timskega dela (Polajnar, 2021), vzpostavljanje le-tega pa na daljavo predstavlja kar precejšen izziv. Ponekod še vedno velja prepričanje, da se produktivnosti ekipe ali posameznih članov ekipe ne da zagotoviti, če te ne delajo v istem prostoru oz. pisarni, saj jih vodja na ta način ne vidi in je nadzor otežen (Gibbons, 2022). Po podatkih raziskave, opravljene s strani Harvard Business Review-a meseca maja leta 2020, kar 38 odstotkov anketiranih managerjev verjame, da je produktivnost delavca od doma nižja od produktivnosti tistega, ki dela v pisarni (Parker in drugi, 2020). Po drugi strani pa podatki raziskave mednarodnega inštituta Capgemini kažejo, da delavci pri delu od doma s strani nadrejenega občutijo pomanjkanje zaupanja in pretiran nadzor (angl. micromanagement) (Crummenerl in drugi, 2020, str. 27).

#### 4.2.7 Dodatni motilci

Glavna ovira pri delu, tako v poslovnih prostorih podjetja, kot od doma, so t. i. motilci. Že pri klasični ureditvi dela v poslovnih prostorih podjetja poznamo kar nekaj motilcev, kot so e-pošta, sestanki, sodelavci, mobilni telefoni, družbena omrežja itn., pri delu od doma pa se pojavljajo še dodatni motilci, specifični za tovrstno delovno ureditev. Mednje spadajo partnerji, otroci, domače živali, hladilnik in hišna opravila (Kos, 2020).

#### 4.2.8 Vidnost

Porast dela od doma je v zadnjih dveh letih pri mnogih zaposlenih povzročila zaskrbljenost glede "vidnosti" (Tsipursky, 2022). Vidnost se v delovnem okolju nanaša na prepoznavanje

in cenjenje truda, dejanj in opravljenih nalog, ki pa na račun fizične odsotnosti zaposlenega pri delu od doma včasih niso opaženi oz. vidni (My Digital Office, 2022). Po podatkih raziskave, ki jo je leta 2021 opravilo ameriško Združenje za upravljanje s človeškimi viri (angl. Society for Human Resource Management – SHRM) in v kateri je sodelovalo preko 800 vodij, kar 42 odstotkov vodij pri dodeljevanju delovnih nalog včasih pozabi na delavce od doma (SHRM, 2021). Pri delu od doma je zato izredno pomembno, da so zaposleni proaktivni in ostanejo vidni (White, 2021).

#### 4.2.9 Občutek nenehne povezanosti z delom

Po podatkih raziskave, ki jo je opravila Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, ima kar 65 odstotkov zaposlenih pri delu od doma občutek, da morajo biti stalno dosegljivi (Aleksić in Černe, 2020). Strokovnjaki ugotavljajo, da je potrebno zaposlenim omogočiti pravico do odklopa od elektronskih naprav (Kušar, 2021). V sporočilu za javnost, ki ga je 21. januarja 2021 objavil Evropski parlament, je navedeno, da »kultura stalne dosegljivosti povečuje tveganja za depresijo, tesnobo in izgorelost«. Evropski poslanci so mnenja, da bi morala biti pravica do odklopa temeljna pravica zaposlenih, kar pomeni, da zaposlenim izven delovnega časa ne bi bilo treba opravljati z delom povezanih nalog (Evropski parlament, 2021).

#### 4.2.10 Zdravje pri delu

Po podatkih mednarodnih raziskav naj bi delavci pri delu od doma delali precej več kot 40 ur tedensko, kar pa lahko negativno vpliva na fizično zdravje in psihosocialno stanje posameznika (ZSSS, 2022). Rezultati mednarodne raziskave, ki sta jih maja 2021 objavila Svetovna zdravstvena organizacija (angl. World Health Organization – WHO) in Mednarodna organizacija dela (angl. International Labor Organization – ILO), kažejo, da se pri delovniku, daljšem od 55 ur tedensko, tveganje za nastanek bolezni srca poveča za 19 odstotkov, tveganje za možgansko kap pa kar za 35 odstotkov v primerjavi z delom do 40 ur tedensko (Pega in drugi, 2021).

Obstoječa literatura kot eno izmed potencialnih nevarnosti za pojav zdravstvenih težav pri delu od doma navaja tudi neustrezno ureditev delovnega mesta. Ta lahko privede do številnih kostno-mišičnih obolenj, senzorične utrujenosti (težave z vidom, glavobol idr.) in drugih zdravstvenih stanj (Inkret, 2022).

Po podatkih raziskave, ki sta jo konec leta 2021 med člani Združenja delodajalcev Slovenije (ZDS) opravili dr. Franca z ljubljanske fakultete za upravo in dr. Domadenik z ljubljanske ekonomske fakultete, se pri opravljanju dela od doma kot izziv pojavlja tudi ohranjanje telesne teže (Franca in Domadenik, 2022). Spopadanje z občutkom osamelosti in socialno izolacijo lahko namreč privede do motnje kompulzivnega prenehanja (več

obrokov, prigrizkov ipd.) ter posledično porasta telesne teže. Na slednje pri opravljanju delu od doma vpliva tudi dolgotrajnejše sedenje v primerjavi z delom v poslovnih prostorih podjetja (Białek-Dratwa in drugi, 2022).

Med drugim številne mednarodne študije kažejo tudi na statistično pomembno povezavo med delom od doma in porastom alkoholizma (Nielsen in drugi, 2021).

#### 4.2.11 Izgorelost

Obstoječa literatura kot enega izmed večjih in vse bolj pogostih izzivov dela od doma prepoznava izgorelost zaposlenih. Ta naj bi bila, po podatkih nedavne raziskave mednarodnega inštituta Capgemini, v precejšnjem porastu. Z njo naj bi se, kot posledica daljših delovnih ur in občutka nenehne povezanosti z delom pri opravljanju dela od doma, soočala že več kot polovica zaposlenih (55 odstotkov). Ta trend je zaznan predvsem med mlajšo populacijo (31 – 40 let) (Crummenerl in drugi, 2020, str. 39). Izgorelost je pri delu od doma velikokrat tudi posledica socialne izolacije in prevelike avtonomije. Slednja lahko namreč hitro vodi do neustreznega razporejanja delovnega časa brez predvidenega časa za počitek, kar pa je lahko za posameznika zelo obremenjujoče in izčrpavajoče (Lamovšek in Černe, 2020). Za delavce, ki delajo do doma, naj bi bila značilna višja prisotnost stresa, tesnobe, prezentizma in izgorelosti, kot posledica preobremenjenosti zaradi prekomernega obsega in previsoke intenzivnosti dela ter pritiska sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2020b).

#### 4.2.12 Prezentizem

Prezentizem pomeni prisotnost delavca na delovnem mestu, kljub slabemu počutju oz. bolezni (Inkret, 2022). Ta je s porastom dela od doma v zadnjih dveh letih postal še bolj prisoten (Sloat, 2022). Razlogov delavcev za opravljanje dela kljub slabemu počutju je več – od strahu pred izpadom dohodkov zaradi bolniške odsotnosti do pritiskov delodajalca in samooceno delavca, da je kljub bolezni še vedno zmožen opravljati delo (Inkret, 2022).

Andreja Samec Koderman, strokovnjakinja za kadrovske področje in svetovalka podjetjem, opozarja, da bodo tisti delavci, ki prihajajo na delo bolni, v prihodnosti bolj nagnjeni k ponovni obolelosti, saj tovrstno ravnanje negativno vpliva na človekov imunski sistem. Prav tako pa slabo počutje zaposlenega vpliva na nižjo produktivnost, slabšo koncentracijo, pogostejše napake pri delu in posledično tudi nižjo kakovost opravljenega dela (po Roglič, 2022).

#### 4.2.13 Vodenje ekip na daljavo

Pandemija Covid-19 je številne vodje čez noč postavila pred nov izziv – vodenje ekip na daljavo. Slednje zahteva drugačen nabor znanj, veščin in spretnosti, kot klasično vodenje ekip v živo (Parker in drugi, 2020). Največji izziv pri vodenju ekip na daljavo je vzpostavitev zaupanja. Če želi vodja učinkovito voditi oddaljene delavce, jim mora zaupati, da bodo svoje delo opravljali enako dobro ali celo bolje, kot v pisarni. Vzpostavitev tovrstnega zaupanja ni enostavna in zahteva čas, potrpljenje in vztrajnost. Med večjimi izzivi vodenja na daljavo obstoječa literatura navaja še komunikacijo in ohranjanje občutka pripadnosti (Gibbons, 2022).

## 5 PRIHODNOST DELA OD DOMA

Čeprav je pandemija Covid-19 povzročila zdravstveno, gospodarsko in družbeno opustošenje, pa je na trgu dela uspela izvesti tudi največji eksperiment v zgodovini sveta. (Dahik in drugi, 2020). Z namenom preprečitve širjenja okužb, so organizacije po vsem svetu, za tista delovna mesta, kjer narava dela to dopušča, začela množično vpeljevati nove, fleksibilnejše delovne ureditve (Ganado in drugi, 2020). V slovenskih podjetjih že pravijo, da je eksperiment uspel in napovedujejo, da bodo tudi v prihodnje v največji možni meri ohranili delo od doma (Koren, 2021). Po mnenju profesorja Benjamina Lakerja, ki predava na področju vodenja na poslovni šoli Henley Business School Univerze v Readingu, bi takšne spremembe na trgu dela, brez eksistencialnega šoka kot je bila pandemija Covid-19, lahko trajale tudi desetletja (v Crummenerl in drugi, 2020, str. 2). Pandemija nas je tako rekoč čez noč prisilila v delo od doma ter v zadnjih dveh letih povzročila velik premik v miselnosti tako delojemalcev kot delodajalcev. Ta bo, po mnenju mnogih strokovnjakov, v veliki meri vplival na prihodnost dosedanjih delovnih ureditev (Ganado in drugi, 2020).

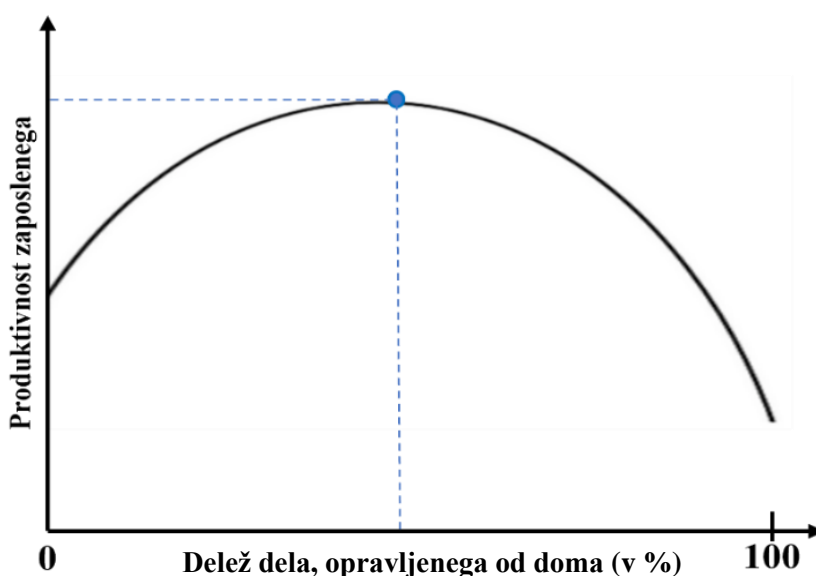
Kljub številnim prednostim, ki jih delo od doma prinaša – od boljšega ravnovesja med zasebnim in službenim življenjem do višje produktivnosti in nižjega ogljičnega odtisa – pa smo v zadnjih dveh letih ugotovili, da ima tovrstna delovna ureditev tudi nekaj pomembnejših omejitev (Crummenerl in drugi, 2020, str. 28). Ena ključnih je socialna izolacija. Obstoječe študije kažejo, da lahko zmanjšanje medosebnega stika negativno vpliva na počutje in psihosocialno stanje posameznika (Bowling, 2022). Po podatkih raziskave, ki jo je poleti 2020 med več kot 10.000 zaposlenimi iz ZDA, Velike Britanije, Francije in Avstralije opravil mednarodni raziskovalni inštitut Gensler, je ena ključnih prednosti dela v pisarni po mnenju zaposlenih ravno socializacija (McLaurin in Pittman, 2020). Prihodnost dela se tako nagiba bolj v smeri hibridnih rešitev, ki združujejo prednosti obeh svetov – dela od doma in dela v poslovnih prostorih podjetij (Crummenerl in drugi, 2020, str. 28).



Danes je hibridno delo nek nov trend, za katerega se odloča čedalje več organizacij po vsem svetu (Drobnič, 2021). Tako lahko zaposleni v Telekomu Slovenije in Zavarovalnici Triglav od doma delajo do dva dni na teden, v NLB pa kar do štiri dni na teden (Križnik, 2022).

Mednarodna organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) navaja, da je za povečanje produktivnosti na ravni podjetja pri delu od doma ključnega pomena, da podjetja poiščejo pravo razmerje med delom od doma in delom v fizičnih pisarnah podjetij. Potrebno je poiskati takšno razmerje, ki v zadostni meri zadovolji posameznike, vendar še vedno ohranja zadostno mero socializacije, da pomanjkanje le-te ne vpliva na produktivnost. Z večanjem deleža dela, opravljenega od doma, lahko namreč negativni učinek pomanjkanja osebnih interakcij postane močnejši in privede do nezadovoljstva, nižje motivacije ter nižje produktivnosti zaposlenih (slika 1). Pri tem OECD opozarja, da lahko optimalna razmerja variirajo glede na področje dela in dejavnost, v kateri podjetje posluje (OECD, 2020).

*Slika 1: Produktivnost zaposlenih v odvisnosti od deleža dela, opravljenega od doma*

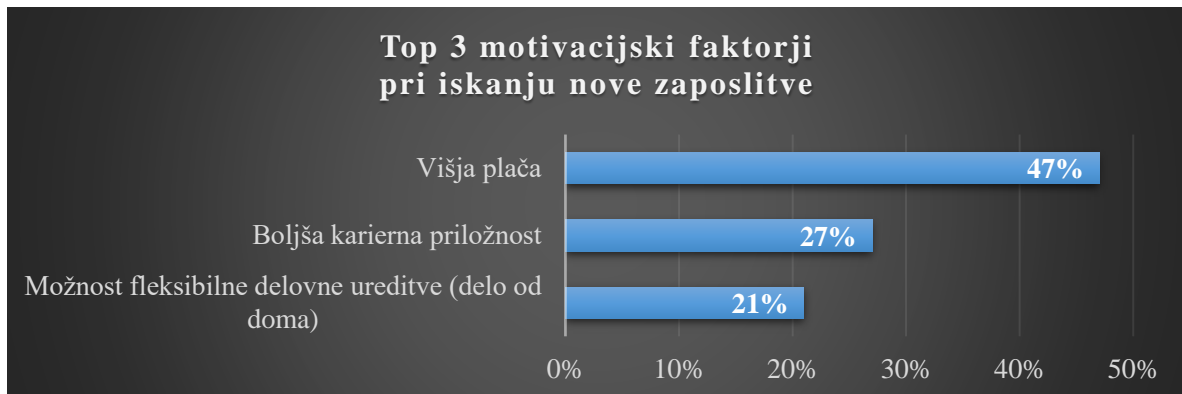


*Prirejeno po OECD (2020).*

Vlada Republike Slovenije je avgusta 2022 sprejela Usmeritve za hibridni način dela v državni upravi, v katerih priporočajo hibridni način dela po modelu 1 + 2 + 2. To pomeni, da javni uslužbenec 1 dan dela od doma, 2 dni v poslovnih prostorih delodajalca in 2 dni od doma ali v pisarni, glede na potrebe delovnega procesa in skladno s predhodnim dogovorom z nadrejenim. Usmeritve se lahko smiselno upoštevajo tudi v ostalih sektorjih, kjer narava dela to dopušča (Ministrstvo za javno upravo, 2022).

Po podatkih raziskave, ki jo je pomladi 2022 med več kot 25.000 zaposlenimi v ZDA opravilo globalno svetovalno podjetje McKinsey & Company, je možnost fleksibilne delovne ureditve eden izmed top treh motivatorjev pri iskanju nove zaposlitve (glej sliko 2) (Dua in drugi, 2022). Tudi nedavna raziskava slovenskega podjetja Valicon je pokazala, da sta med mladimi vedno bolj zaželeni fleksibilni delovni čas in možnost dela od doma. V želji, da bi na trgu dela ostali konkurenčni, so se delodajalci tako že pričeli posluževati hibridnih poslovnih modelov (Križnik, 2022).

*Slika 2: Top 3 motivacijski faktorji pri iskanju nove zaposlitve*



*Prيرهeno po Dua in drugi (2022)*

## 6 EMPIRIČNI DEL

### 6.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Namen magistrskega dela je ugotoviti, kateri so ključni izzivi dela od doma, s katerimi se srečujejo večja slovenska podjetja in njihovi zaposleni ter s kakšnimi izzivi se soočajo vodje pri vodenju ekip na daljavo. Kot večja podjetja so v sklopu magistrskega dela obravnavana tista, ki imajo preko 250 zaposlenih.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo zbrane literature in virov ter na podlagi pridobljenih primarnih podatkov opredeliti ključne izzive dela od doma v velikih podjetjih in odgovoriti na tri raziskovalna vprašanja:

1. Kateri so ključni izzivi, s katerimi se pri delu od doma soočajo zaposleni?
2. Kateri so ključni izzivi, s katerimi se soočajo vodje pri vodenju ekip na daljavo?
3. Kaj velikim podjetjem / delodajalcem predstavlja največji izziv pri vpeljavi dela na domu v standardni delovni proces?

Nadaljnji cilj naloge je, na podlagi proučene strokovne literature in virov, podati predloge, kako oz. na kakšen način se čimbolj učinkovito soočiti s prepoznanimi izzivi. Izsledki in

zaključki naloge lahko služijo podjetjem oz. njihovim kadrovskim službam pri boljšem razumevanju morebitnih izzivov njihovih zaposlenih pri opravljanju dela od doma in s tem posledično učinkovitejšem integriranju tovrstne oblike dela v obstoječe delovne procese tudi po koncu koronakrize.

## 6.2 Metodologija

Z namenom identifikacije ključnih izzivov dela od doma v velikih slovenskih podjetjih in proučitve treh vidikov – vidik zaposlenega na vodstvenem položaju, vidik zaposlenega v podrejenem položaju ter vidik delodajalca – sem v empiričnem delu magistrske naloge kombinirala kvantitativno in kvalitativno metodo raziskovanja (angl. mixed methods research). Izvedla sem spletno anketo za zaposlene (vodje in njihovi podrejeni) ter opravila 5 delno strukturiranih poglobljenih intervjujev z vodji oz. direktorji kadrovskih služb (angl. Human Resources, v nadaljevanju HR) večjih slovenskih podjetij.

Anketa je v družboslovju najpogostejši način neposrednega zbiranja podatkov, kjer s pomočjo vnaprej pripravljene anketnega vprašalnika pridobivamo kvantitativne podatke o mnenjih, stališčih, navadah ali demografskih značilnostih respondentov (Bregar in drugi, 2005). Poznamo več različnih vrst anket, sama pa sem se za potrebe lastne raziskave odločila za izvedbo spletne ankete, saj omogoča hitro in enostavno zbiranje podatkov ter beleženje le-teh v elektronski obliki, pri čemer so stroški same izvedbe nizki. Ta vrsta anketne metodologije je pri zbiranju podatkov med zaposlenimi v podjetjih tudi najpogosteje uporabljena (1KA, brez datuma). Ena izmed pomembnejših omejitev spletne ankete je specifičnost populacije, saj z njo dosežemo le tiste osebe, ki uporabljajo računalnik in internet ter so računalniško pismene (Bregar in drugi, 2005). Glede na to, da sem v sklopu magistrskega dela proučevala izzive dela od doma, ki kot delovna ureditev temelji na opravljanju dela preko računalnika z oddaljenega dostopa in od posameznikov zahteva določeno stopnjo računalniške pismenosti, specifičnost populacije pri raziskavi ni predstavljala nikakršne omejitve.

Pri oblikovanju anketnega vprašalnika sem bila pozorna, da so bili vprašanja dovolj enostavna in jasna ter od anketirancev niso zahtevala prevelikega navora. Večina vprašanj je bila tako zaprtega tipa z vnaprej ponujenimi odgovori. Nekaj vprašanj je bilo kombiniranega tipa, kjer so imeli anketiranci poleg že ponujenih odgovorov možnost dodatnega odgovora. Ta tip vprašanj sem uporabila tam, kjer je bilo vnaprej težje predvideti vse možne odgovore. Le malo vprašanj je bilo odprtega tipa, saj so anketiranci za odgovarjanje na takšna vprašanja v večini nižje motivirani, prav tako pa je tovrstne podatke zahtevnejše analizirati. Z namenom merjenja stališč in dojemanj sem znotraj anketnega vprašalnika uporabila tudi petstopenjsko Likertovo oz. sumarno lestvico, ki anketirancu omogoča dokaj jasno izražanje ravni strinjanja oz. nestrinjanja z določeno trditvijo ter je dovolj občutljiva in uravnotežena (Bregar in drugi, 2005).

Intervju je eden izmed najpogosteje uporabljenih načinov zbiranja kvalitativnih podatkov in velja za eno najprimernejših metodologij pri proučevanju mnenj in stališč vodstvenih kadrov. Managerji bodo namreč prej sodelovali v intervjuju kot izpolnjevali anketni vprašalnik. V obstoječi literaturi je intervju definiran kot pogovor z določenim namenom, ki omogoča postavitev kompleksnejših vprašanj ter s tem bolj poglobljenega uvida in razumevanja stališč in mnenj posameznikov oz. intervjuvancev (Bregar in drugi, 2005). Ključna prednost kvalitativnega raziskovanja je ravno ta sposobnost podajanja zapletenejših in bolj poglobljenih besedilnih opisov o tem, kako posamezniki dojemajo določeno raziskovalno temo (Mack in drugi, 2005). Ločimo več vrst intervjujev: nestrukturiran ali globinski intervju, delno strukturiran intervju in strukturiran intervju, ki se med seboj razlikujejo po tem, v kolikšni meri spraševalec sledi vnaprej pripravljenemu vprašalniku (Bregar in drugi, 2005).

Zbrane primarne podatke sem ustrezno analizirala, jih primerjala z relevantnimi sekundarnimi podatki ter na podlagi izsledkov odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja. Ugotovitve lastnih raziskav nudijo širši vpogled v obravnavano tematiko in odkrivajo teme, ki bi jih bilo potrebno v prihodnje še podrobneje raziskati z bolj poglobljenimi kvantitativnimi študijami.

## **6.3 Ugotovitve raziskave**

### **6.3.1 Analiza ankete z zaposlenimi**

Za potrebe svoje raziskave sem med zaposlenimi v večjih slovenskih podjetjih v mesecu oktobru 2022 izvedla spletno anketo, katere vsebino lahko najdete v prilogi, analiza po vprašanjih pa je podana v nadaljevanju.

Spletno anketo sem oblikovala s pomočjo odprtokodne aplikacije 1KA, ki omogoča storitev spletnega anketiranja ter jo preko e-pošte distribuirala med sodelavce, prijatelje in znance iz večjih slovenskih podjetij (Petrol d.d., Pivovarna Laško Union d.o.o., Unicredit d.d., Big Bang d.o.o., Telekom Slovenije d.d., Telemach d.o.o., AMZS d.d., T-2 d.o.o., Merkur d.o.o., Atlantic Grupa d.d. idr.). Povezavo do anketnega vprašalnika sem delila tudi med prijatelje in znance na družbenih omrežjih Facebook in LinkedIn.

Prvo vprašanje se je nanašalo na velikost podjetja oz. število zaposlenih. Ker me je v sklopu magistrskega dela zanimal vidik zaposlenih iz večjih slovenskih podjetjih, so lahko z izpolnjevanjem anketnega vprašalnika nadaljevali le tisti, ki so pri prvem vprašanju označili, da število zaposlenih v podjetju, v katerem so zaposleni, presega 250. Teh je bilo skupno 371. Zaradi relevantnosti zbranih podatkov je v večjem delu analize obravnavanih manj anketirancev (n=345). Izločeni so tisti, ki v zadnjih dveh letih niso opravljali dela od

doma in njihovo mnenje ne temelji na lastnih izkušnjah. Teh je 26 oz. 7 odstotkov vseh anketirancev, kot razvidno s slike 3.

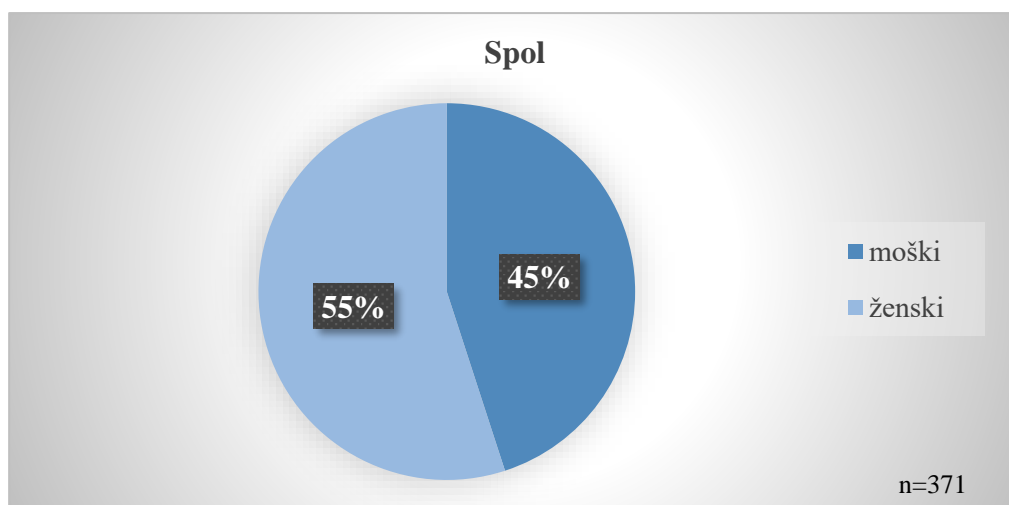
*Slika 3: Delež anketirancev, ki so v zadnjih dveh letih opravljali delo od doma*



*Vir: lastno delo.*

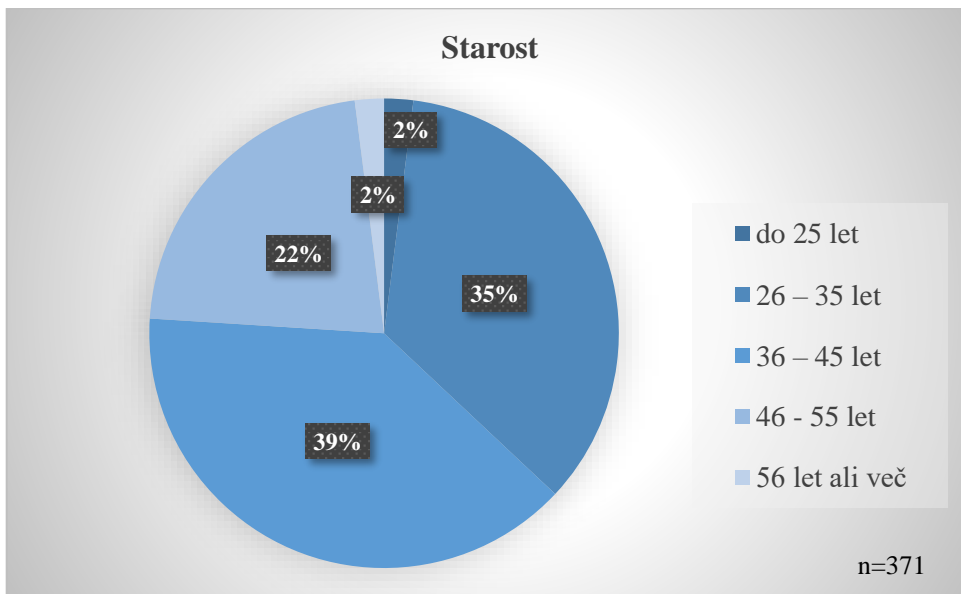
V raziskavi je sodelovalo 45 odstotkov žensk in 55 odstotkov moških (slika 4) različnih starostnih skupin (slika 5). Največ anketirancev spada v starostno skupino 36 – 45 let (39 odstotkov), sledijo tisti iz starostne skupine 26 – 35 let (35 odstotkov) ter tisti iz skupine 46 – 55 let (22 odstotkov). Najmanj je predstavnikov starostnih skupin do 25 let in nad 56 let. Teh je skupno 4 odstotke.

*Slika 4: Struktura anketirancev glede na spol*



*Vir: lastno delo.*

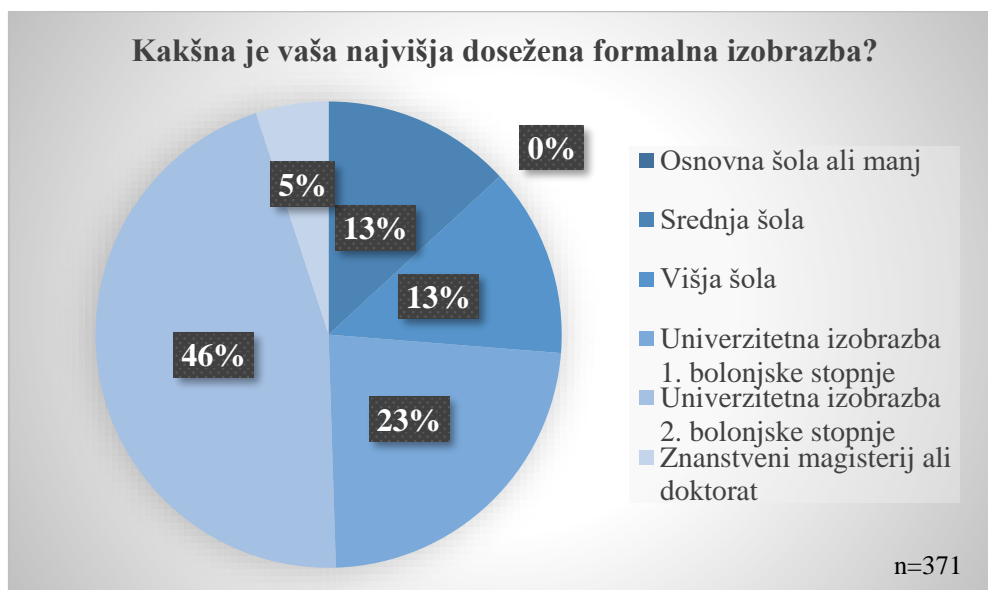
Slika 5: Struktura anketirancev glede na starost



Vir: lastno delo.

Večina anketirancev je visoko izobraženih. Kar 46 odstotkov jih ima zaključeno univerzitetno izobrazbo 2. bolonjske stopnje, sledijo tisti z zaključeno univerzitetno izobrazbo 1. bolonjske stopnje (23 odstotkov), 5 odstotkov pa je takšnih, ki imajo znanstveni magisterij ali doktorat. Preostalih 26 odstotkov anketirancev ima zaključeno srednjo ali višjo šolo (slika 6).

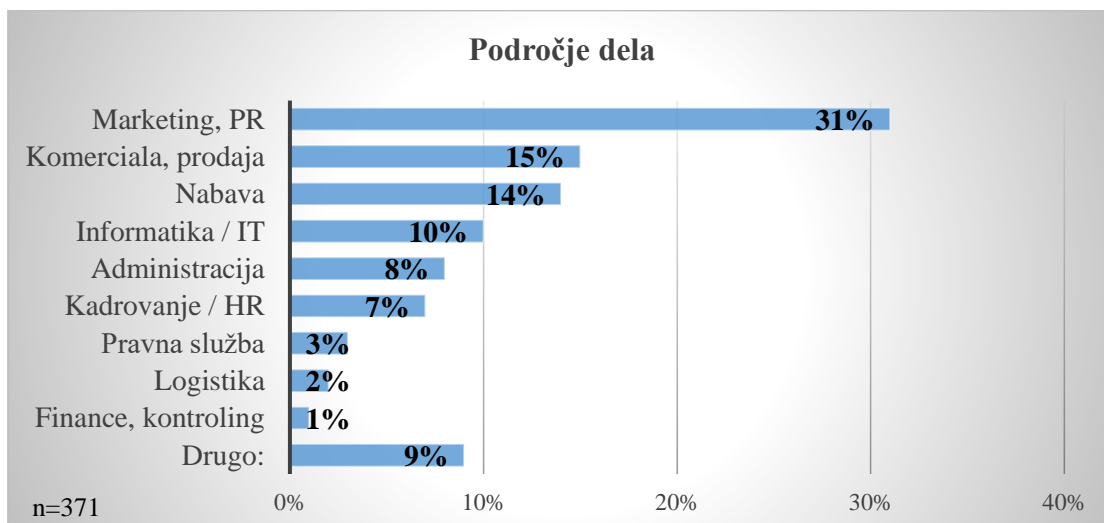
Slika 6: Struktura anketirancev glede na izobrazbo



Vir: lastno delo.

Kot razvidno s slike 7, je med anketiranci največ takšnih, ki delajo na področju marketinga in odnosov z javnostmi (31 odstotkov), sledi področje prodaje (15 odstotkov), nabave (14 odstotkov) in informatike (10 odstotkov). Ostalih 30 odstotkov anketirancev deluje na področjih administracije (8 odstotkov), kadrovanja (7 odstotkov), pravnih zadev (3 odstotki), logistike (2 odstotka), financ in kontrolinga (1 odstotek) ter drugo (proizvodnja, projektno vodenje, investicije, management).

Slika 7: Struktura anketirancev glede na področje dela



Vir: lastno delo.

Kot razvidno s slike 8, kar dve tretjini anketirancev (66 odstotkov) za prevoz na in z delovnega mesta dnevno porabita več kot pol ure, od tega jih polovica (33 odstotkov) porabi več kot eno uro. Takšnih, ki porabijo manj kot pol ure je dobro tretjino (34 odstotkov).

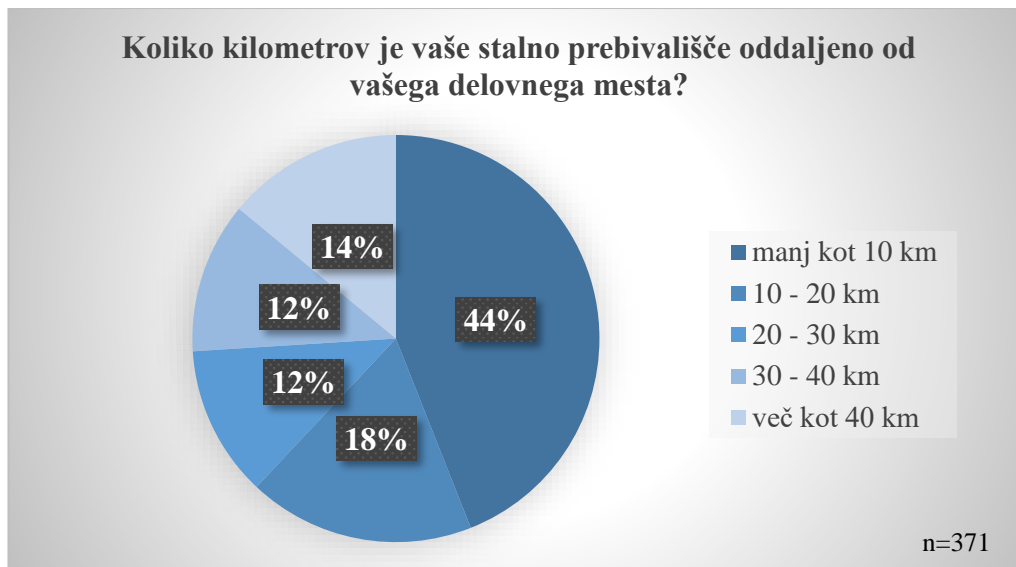
Slika 8: Dnevna poraba časa anketirancev za prevoz na in z delovnega mesta



Vir: lastno delo.

Z delom od doma se zmanjšujejo potrebe po dnevni migraciji z naslova službenih obveznosti, kar poleg prihranka časa za zaposlenega, predstavlja tudi pozitiven vpliv na razbremenjenost cestne infrastrukture in zmanjševanje emisij CO<sub>2</sub>. Slika 9 prikazuje, koliko kilometrov so stalna prebivališča anketirancev oddaljena od njihovih delovnih mest.

Slika 9: Oddaljenost prebivališč anketirancev od njihovih delovnih mest



Vir: lastno delo.

Zanimalo me je tudi, koliko anketirancev je na vodstvenih delovnih mestih oz. ima neposredno podrejene zaposlene in koliko jih je zgolj v podrejeni funkciji (slika 10). Izmed 345 anketirancev, ki so v zadnjih dveh letih opravljali delo od doma, je 73 odstotkov podrejenih (n = 252) ter 27 odstotkov vodij (n = 93).

Slika 10: Delež podrejenih in vodij

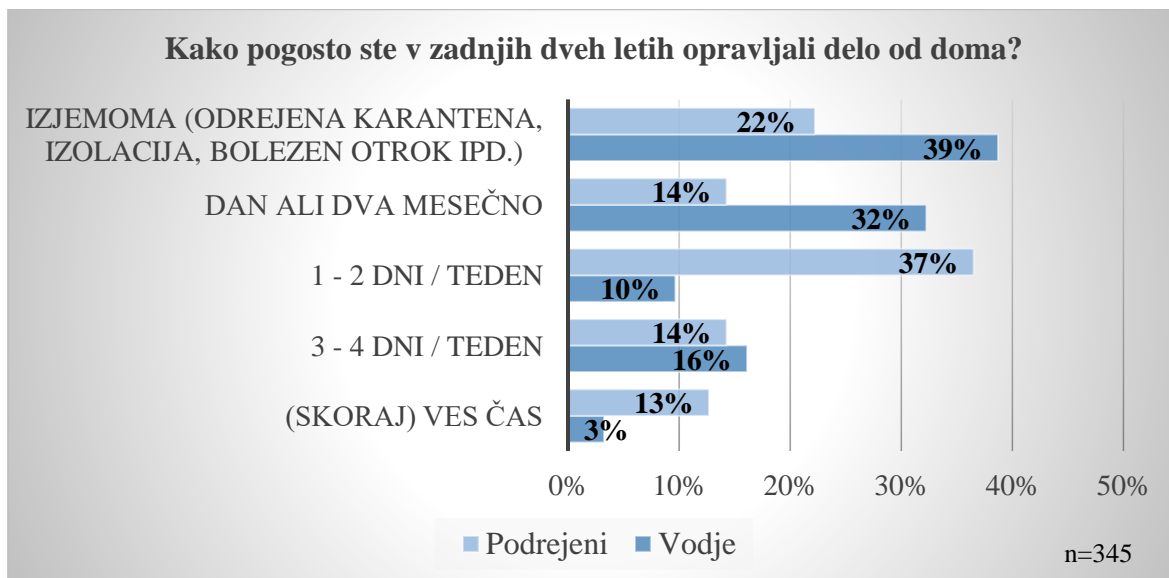


Vir: lastno delo.



Slika 11 prikazuje pogostost opravljanja dela od doma med zaposlenimi v zadnjih dveh letih. Kot razvidno, so imeli vodje nižjo tendenco opravljanja dela od doma kot njihovi podrejeni. Kar 71 odstotkov vodij je delo od doma opravljalo le dan ali dva mesečno ali celo samo izjemoma (odrejena karantena, izolacija ipd.), medtem, ko je kar 51 odstotkov podrejenih delo od doma opravljalo 1 – 2 ali celo 3 – 4 dni tedensko.

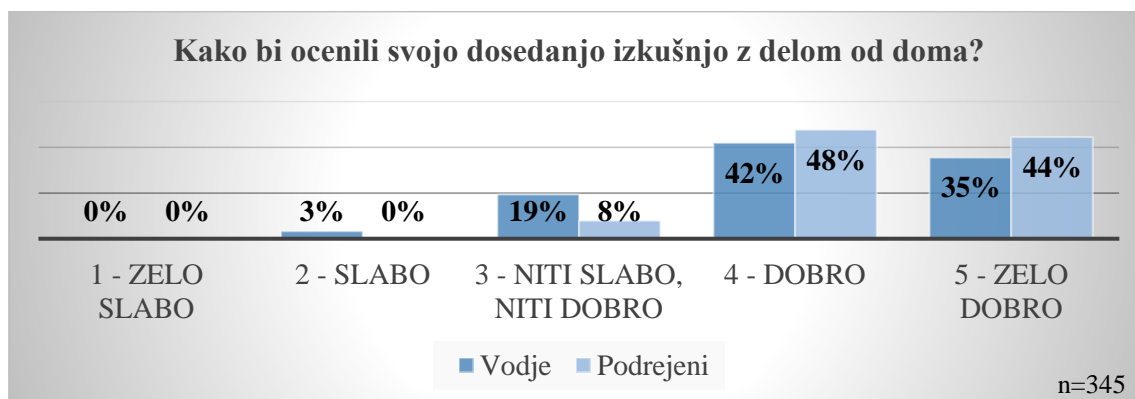
Slika 11: Pogostost opravljanja dela od doma med vodji in njihovimi podrejenimi



Vir: lastno delo.

Pri tistih anketirancih, ki so v zadnjih dveh letih opravljali delo od doma, me je zanimalo, kakšna je bila njihova dosedanja izkušnja. Kot razvidno s slike 12 bi kar 92 odstotkov podrejenih svojo izkušnjo ocenilo kot dobro ali zelo dobro, nihče pa je ne bi ocenil kot slabo ali zelo slabo. Vodje bi svojo izkušnjo v povprečju sicer ocenili malce slabše, vendar bi jo večina (77 odstotkov) še vedno ocenila kot dobro oz. zelo dobro.

Slika 12: Ocena dosedanje izkušnje z delom od doma



Vir: lastno delo.

Zanimalo me je, kolikšen delež zaposlenih bi si želel tudi v "normalnih" razmerah oz. v sklopu rednega delovnega razmerja imeti možnost dela od doma. Kot razvidno s slike 13 bi velika večina (93 odstotkov) želela to možnost ohraniti, 7 odstotkov pa je takšnih, ki tovrstni delovni ureditvi niso naklonjeni.

*Slika 13: Naklonjenost delu od doma v "normalnih" razmerah*

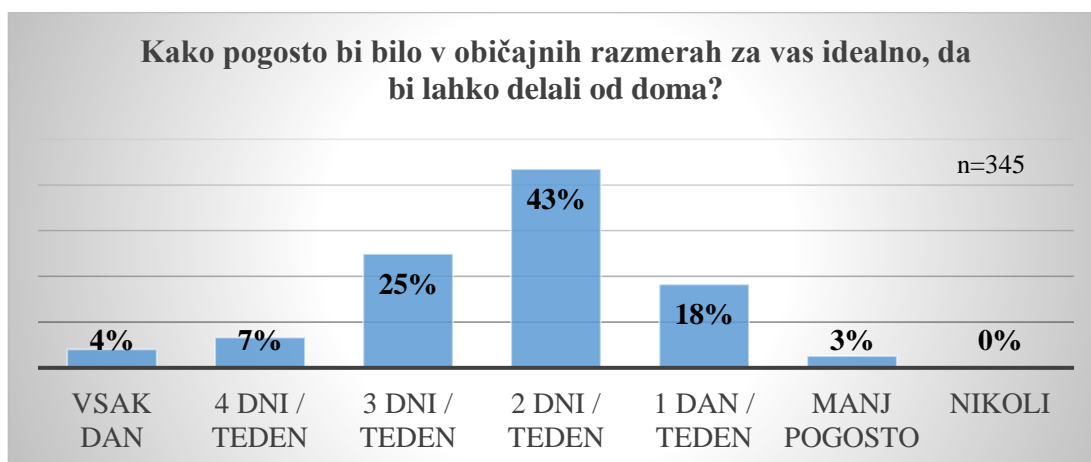


*Vir: lastno delo.*

Kot glavne razloge, zakaj možnosti dela od doma v prihodnje ne bi želeli ohraniti, so anketiranci navedli neustrezne pogoje za opravljanje dela na daljavo, pomanjkanje nadzora nad opravljenim delom podrejenih, občutek nenehne povezanosti z delom, težave z odklopom in težje usklajevanje zasebnega in službenega življenja (zabris meja).

Pri tistih anketirancih, ki bi želeli imeti tudi v sklopu rednega delovnega razmerja možnost dela od doma, me je zanimalo, kako pogosto bi bilo to za njih idealno. Kot razvidno s slike 14, bi največ anketirancev želelo od doma delati 2 ali 3 dni na teden (68 odstotkov).

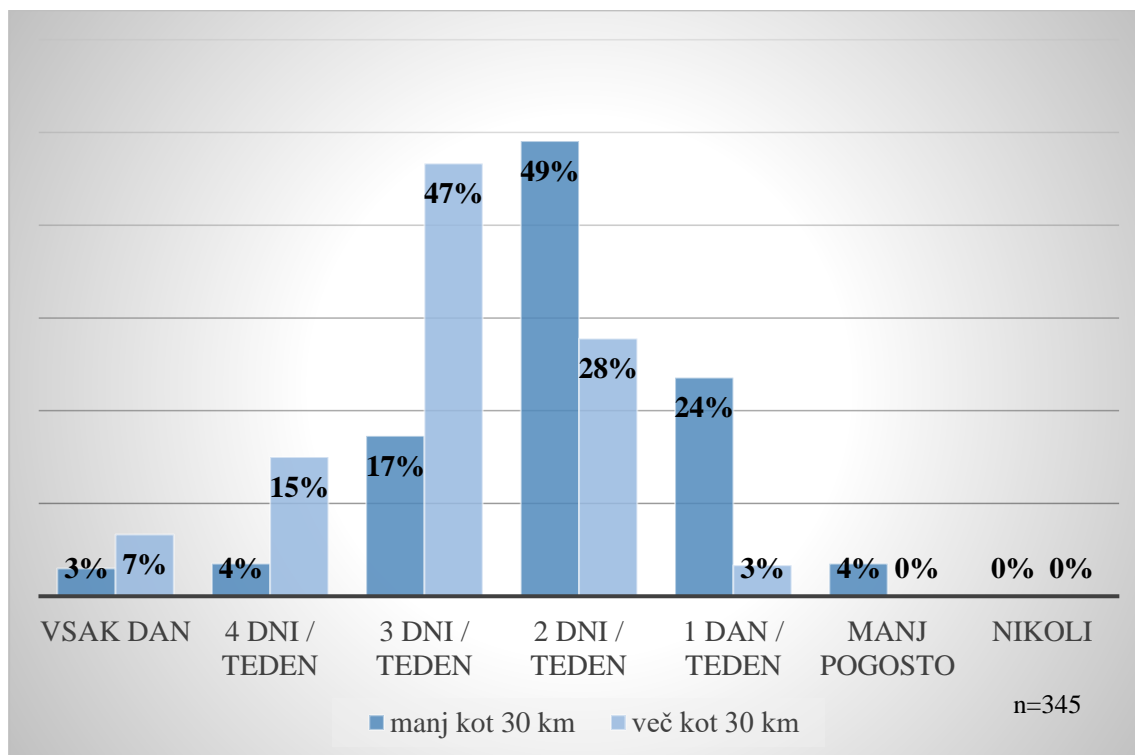
*Slika 14: Idealno število dni opravljanja dela od doma na teden*



*Vir: lastno delo.*

Zanimalo me je tudi, kako oddaljenost prebivališča zaposlenih od njihovih delovnih mest vpliva na težnjo po možnosti opravljanja dela od doma. Kot razvidno s slike 15, bi kar 69 odstotkov anketirancev, ki živijo več kot 30 kilometrov stran od poslovnih prostorov delodajalca, želelo od doma delati 3 ali več dni na teden, medtem ko bi večina tistih, ki živijo bližje poslovnim prostorom delodajalca, želela od doma delati 2 ali manj dni na teden (71 odstotkov).

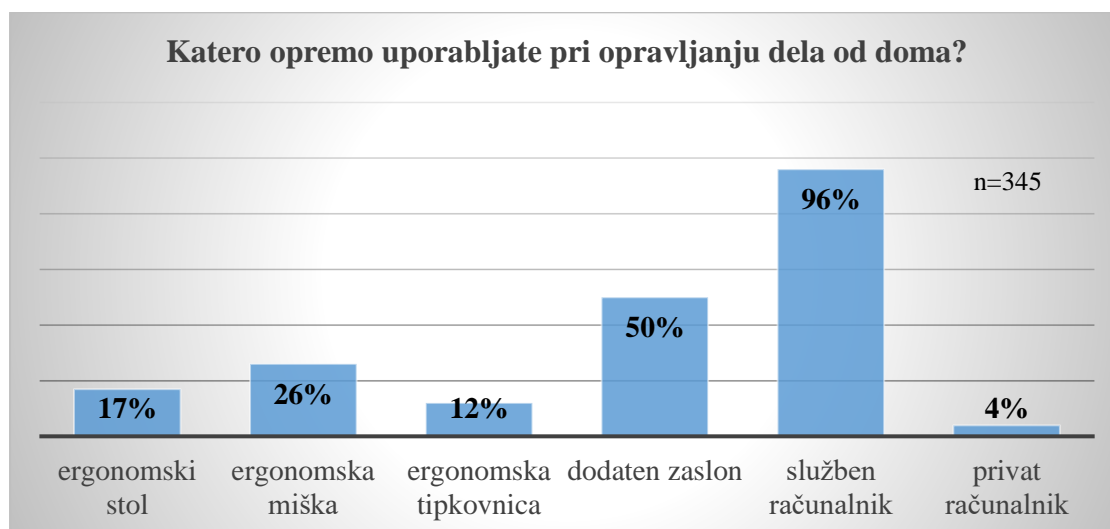
Slika 15: Vpliv oddaljenosti prebivališča zaposlenih na težnjo po opravljanju dela od doma



Vir: lastno delo.

Obstoječa literatura kot eno izmed potencialnih nevarnosti za pojav zdravstvenih težav pri opravljanju dela od doma navaja neustrezno ureditev delovnega mesta, zato me je zanimalo, katero opremo uporabljajo anketiranci pri delu od doma. Kot razvidno s slike 16, manj kot petina anketirancev pri delu od doma uporablja ergonomski stol (17 odstotkov), malo pa je tudi tistih, ki uporabljajo ergonomsko miško (26 odstotkov) ali ergonomsko tipkovnico (12 odstotkov). Pri večurnem sedenju za računalnikom je pomembno, da imamo ustrezno opremo, ki spodbuja pravilno telesno držo in s tem preprečuje pojav poškodb in bolečin v hrbtenici. (Z., 2021)

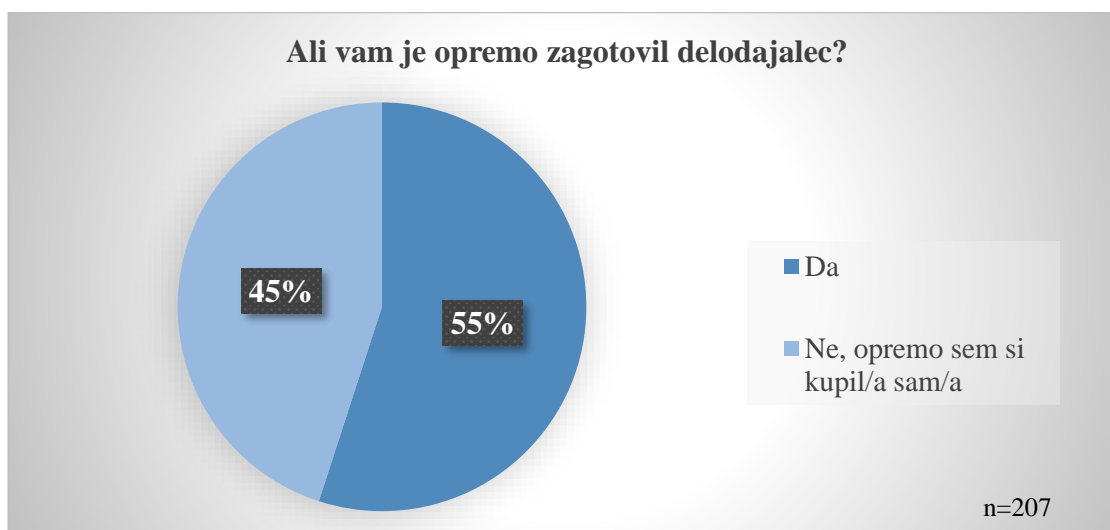
Slika 16: Oprema, ki jo anketiranci uporabljajo pri opravljanju dela od doma



Vir: lastno delo.

Skladno z veljavno zakonodajo s področja varnosti in zdravja pri delu je delodajalec dolžan zagotoviti varnost in zdravje delavcev pri delu tako pri opravljanju dela v poslovnih prostorih podjetja kot pri opravljanju dela od doma ali na daljavo. Zanimalo me je, koliko zaposlenim, ki pri delu od doma uporabljajo ergonomski stol, miško, tipkovnico ali dodatni zaslon, je naštetu opremo zagotovil delodajalec (slika 17).

Slika 17: Delež anketirancev, katerim je ustrezno opremo zagotovil delodajalec

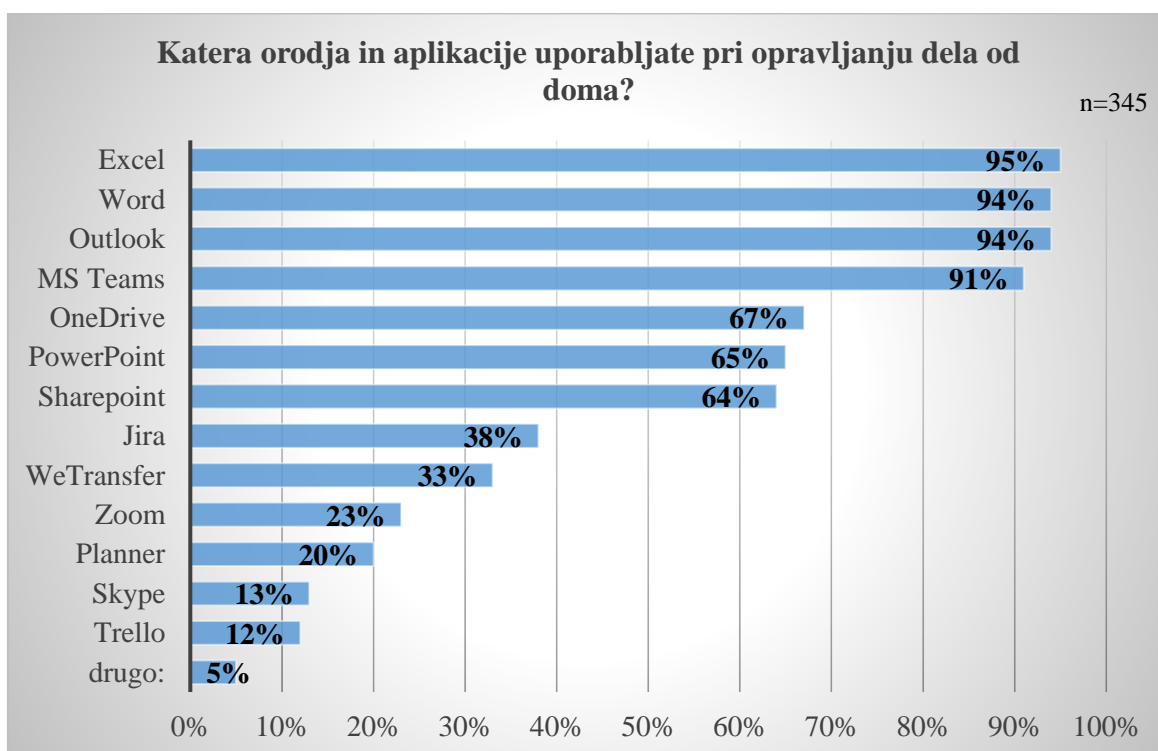


Vir: lastno delo.

Kot enega izmed večjih izzivov dela od doma obstoječa literatura navaja tudi tehnološke izzive. Uporaba napredne tehnologije in njenih orodij od posameznikov zahteva določeno znanje oz. digitalne kompetence, ki veljajo za pomembnejše kompetence 21. stoletja. (Kos,

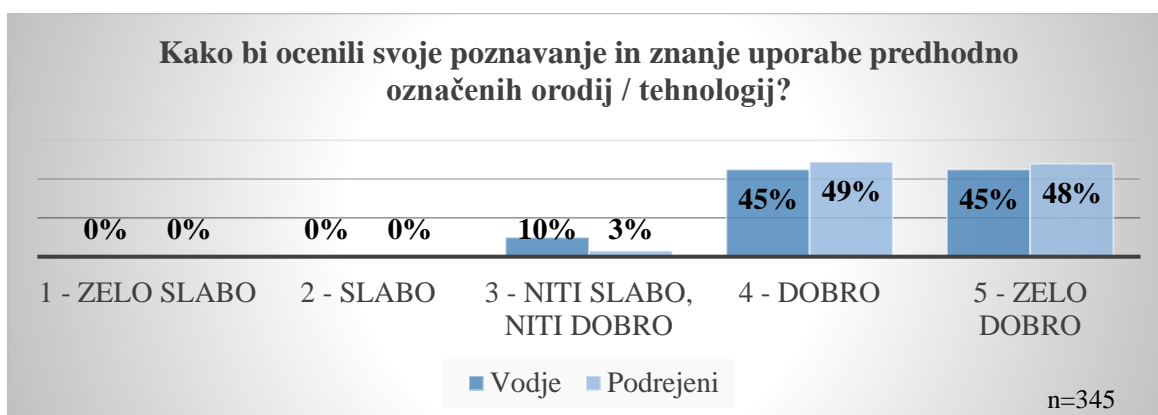
2020) Zanimalo me je, katera orodja oz. aplikacije uporabljajo zaposleni pri opravljanju dela od doma (slika 18) in kako dobro je njihovo poznavanje ter znanje uporabe le-teh. Kot razvidno s slike 19, bi večina anketirancev, tako vodij kot podrejenih, svoje znanje uporabe naprednih tehnologij ocenila kot dobro ali zelo dobro. Izmed tistih, ki svoje znanje ocenjujejo kot niti slabo, niti dobro, bi si prav vsi želeli, da bi delodajalec organiziral dodatna izobraževanja za razvoj veščin, potrebnih za uporabo tehnologije.

Slika 18: Orodja in aplikacije, ki jih anketiranci uporabljajo pri opravljanju dela od doma



Vir: lastno delo.

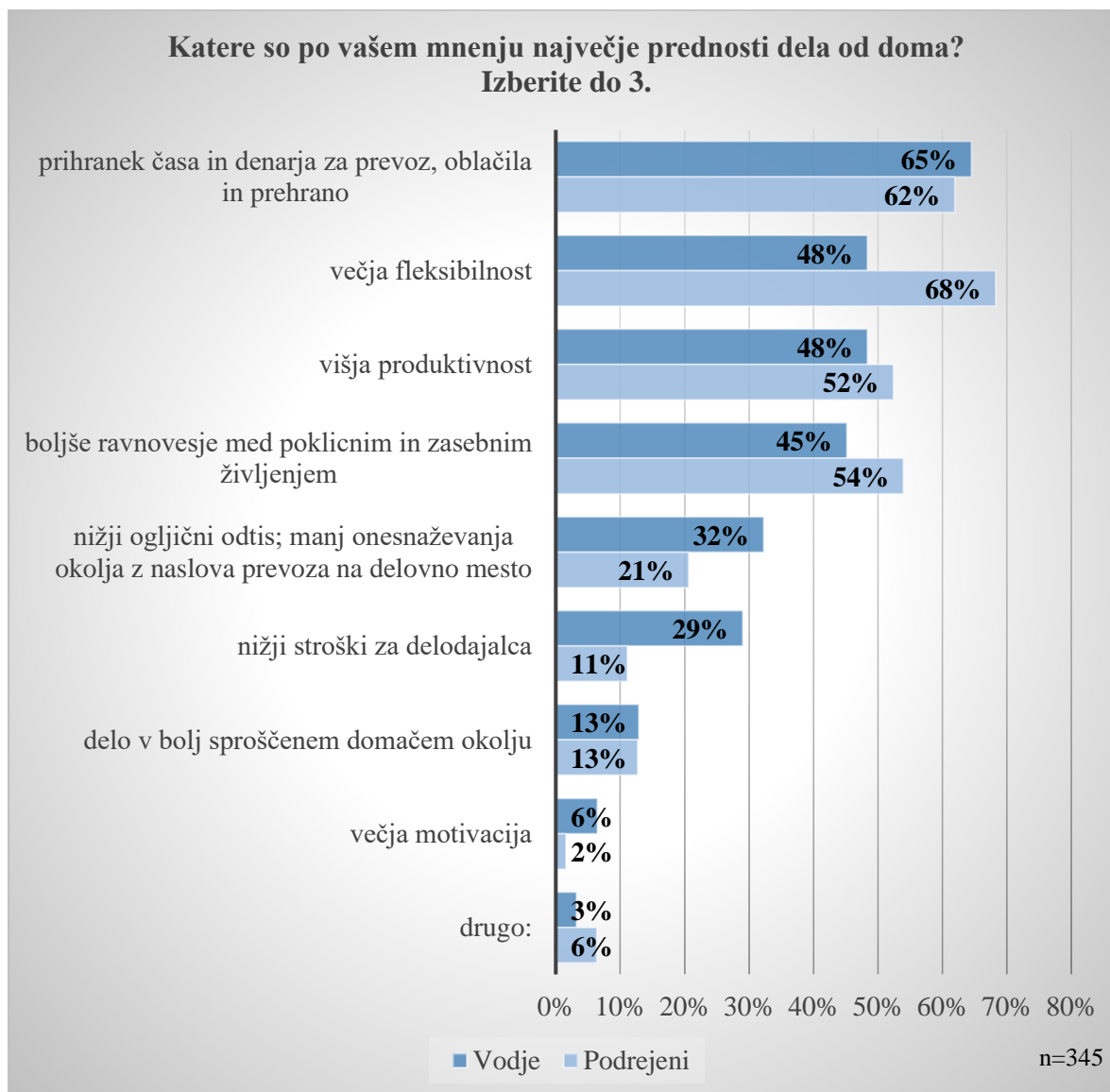
Slika 19: Poznavanje in znanje uporabe tehnoloških orodij ter aplikacij



Vir: lastno delo.

Zanimalo me je, katere so po mnenju anketirancev največje prednosti dela od doma (slika 20). Vodje kot tri največje prednosti prepoznajo prihranek časa in denarja za prevoz, oblačila in prehrano (62 odstotkov), večjo fleksibilnost (48 odstotkov) in višjo produktivnost (48 odstotkov), podrejeni pa med prve tri namesto višje produktivnosti umeščajo boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (54 odstotkov). Kot druge največje prednosti dela od doma anketiranci navajajo predvsem večji mir in fokus pri delu, eden izmed anketirancev pa trdi, da prednosti dela od doma ni.

Slika 20: Največje prednosti dela od doma po mnenju anketirancev

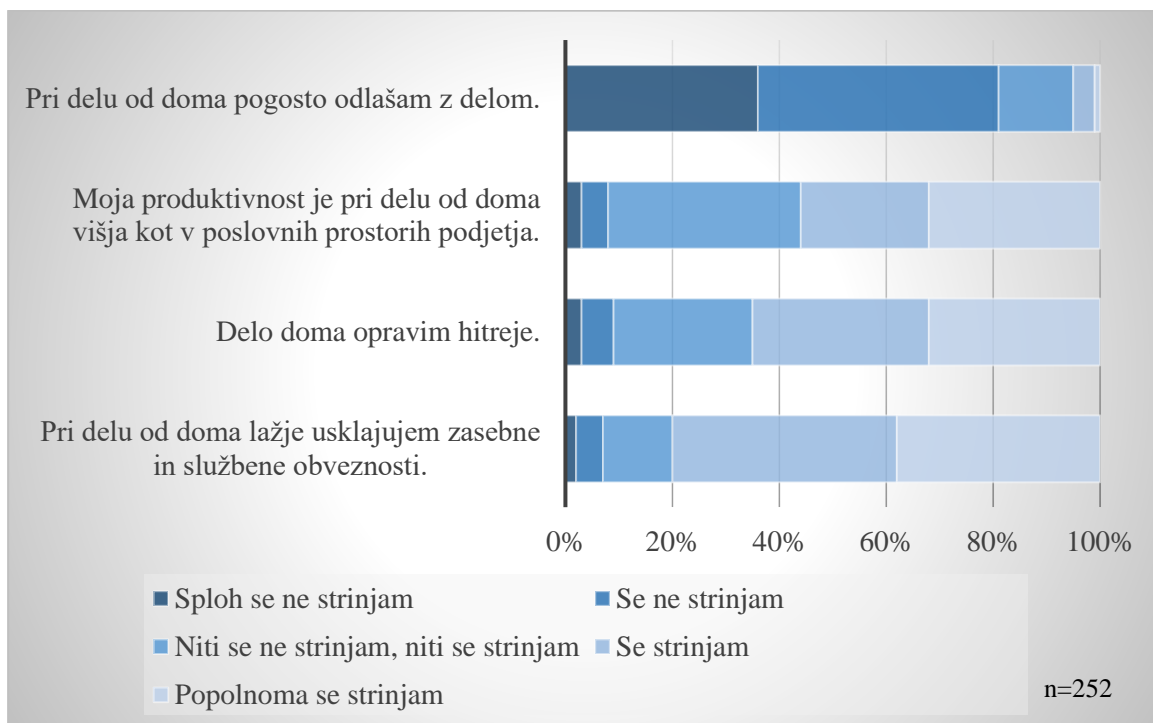


Vir: lastno delo.

Dodatno me je zanimalo mnenje podrejenih o njihovi lastni produktivnosti pri opravljanju dela od doma. Kot razvidno s slike 21, več kot polovica podrejenih (56 odstotkov) meni, da je njihova produktivnost pri delu od doma višja kot pri opravljanju dela v pisarni. Prav tako

velika večina (81 odstotkov) pri opravljanju dela od doma z delom ne odlašam in ga celo opravi hitreje (65 odstotkov).

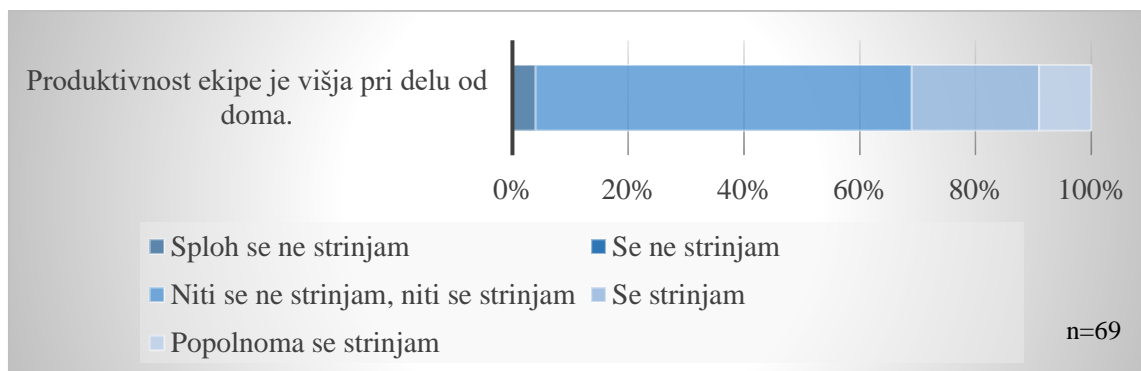
Slika 21: Mnenje podrejenih o lastni produktivnosti pri opravljanju dela od doma



Vir: lastno delo.

Zanimalo me je tudi, kako vodje vidijo produktivnost ekip pri opravljanju dela od doma. S slike 22 je razvidno, da le slaba tretjina anketiranih vodij (31 odstotkov) meni, da so ekipe produktivnejše pri delu od doma. Več kot polovica (65 odstotkov) se s tem niti strinja, niti ne strinja in meni, da je raven produktivnosti njihovih podrejenih enaka oz. neodvisna od lokacije dela.

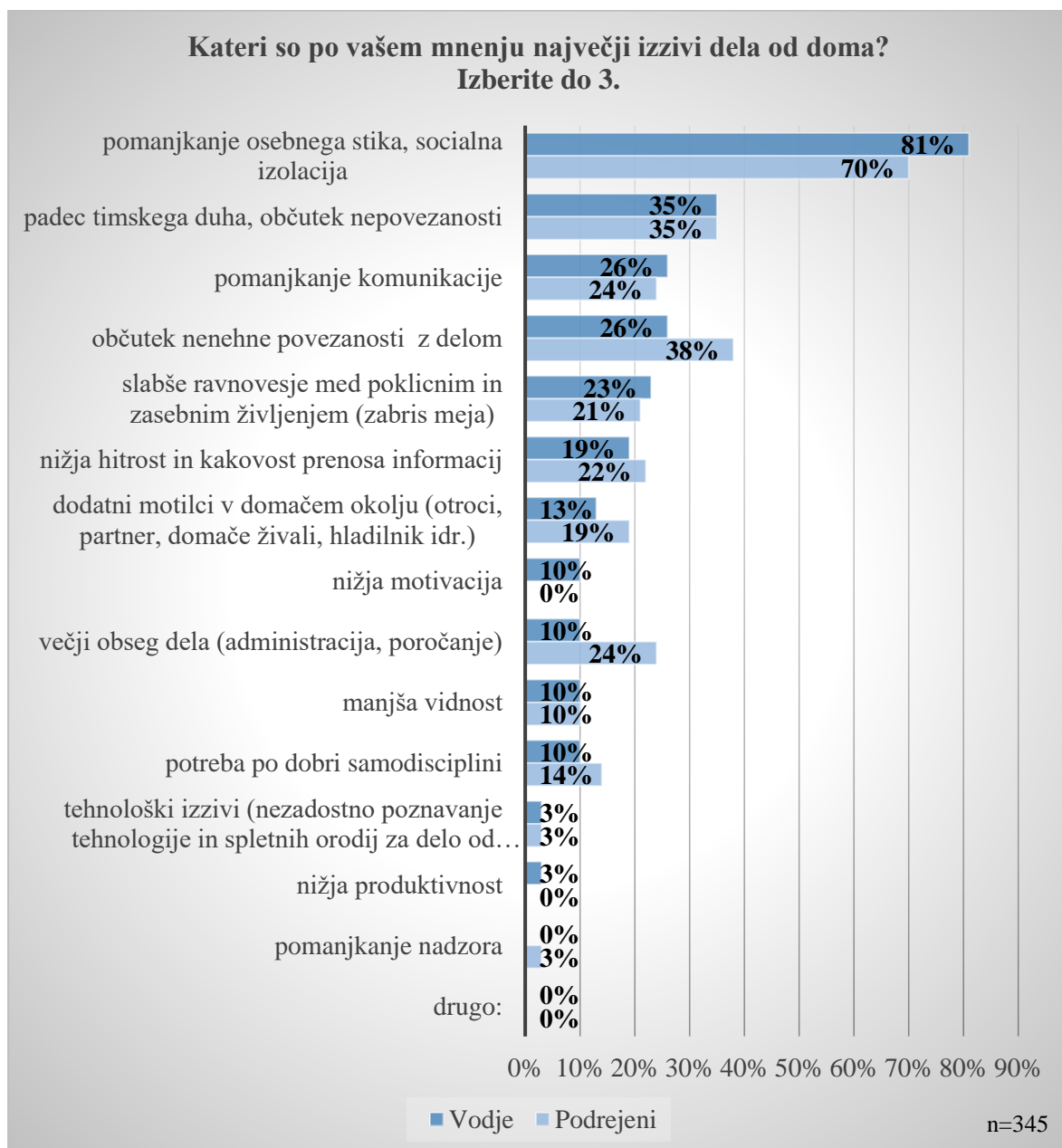
Slika 22: Mnenje nadrejenih o produktivnosti ekip pri delu od doma



Vir: lastno delo.

Kot vsaka stvar ima tudi delo od doma svoje slabosti oz. izzive. Zanimalo me je, kateri so po mnenju anketirancev ključni izzivi, ki jih prinaša tovrstna delovna ureditev. Kot razvidno s slike 23, tako vodje (81 odstotkov) kot podrejeni (70 odstotkov) kot največji izziv dela od doma prepoznavajo pomanjkanje osebnega stika oz. socialno izolacijo. Sledijo še padec timskega duha in občutek nepovezanosti, pomanjkanje komunikacije ter občutek nenehne povezanosti z delom. Poleg naštetih izzivov, zaposleni na podrejenih položajih zaznavajo tudi večji obseg dela z naslova administracije in poročanja (24 odstotkov).

Slika 23: Največji izzivi dela od doma po mnenju anketirancev



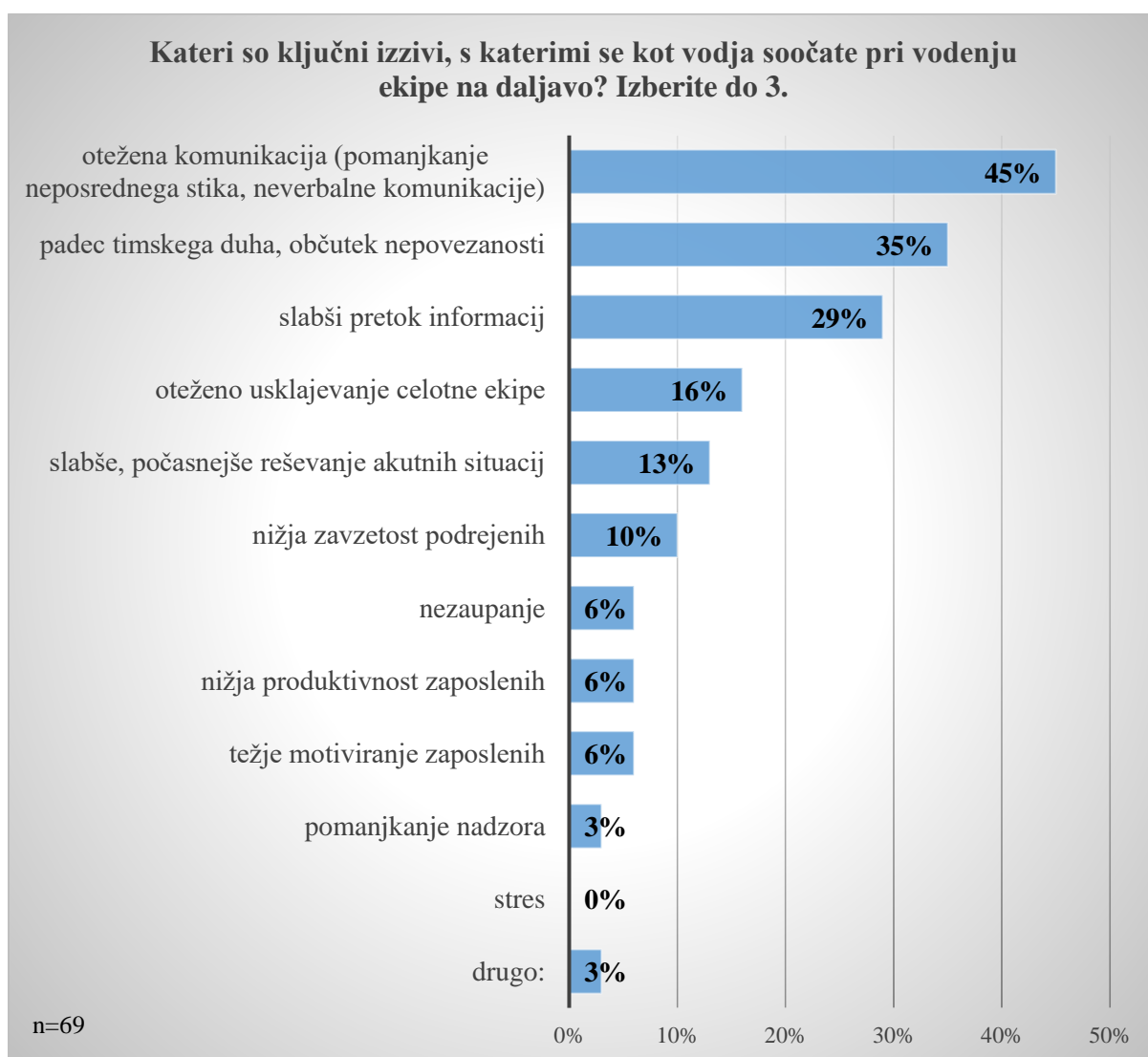
Vir: lastno delo.



Dodatno so me zanimali ključni izzivi in suverenost vodij pri vodenju ekip na daljavo. Na naslednji sklop vprašanj so odgovarjali le tisti vodje, katerih podrejeni svoje delo vsaj občasno opravljajo od doma. Teh je bilo skupno 69 (74 odstotkov).

Kot razvidno s slike 24, vodje kot največji izziv pri vodenju ekip na daljavo prepoznajo oteženo komunikacijo zaradi pomanjkanja neposrednega stika in odsotnosti neverbalne komunikacije (45 odstotkov). Sledijo padec timskega duha in občutek nepovezanosti (35 odstotkov), slabši pretok informacij (29 odstotkov) ter oteženo usklajevanje celotne ekipe (16 odstotkov).

Slika 24: Ključni izzivi vodij pri vodenju ekip na daljavo

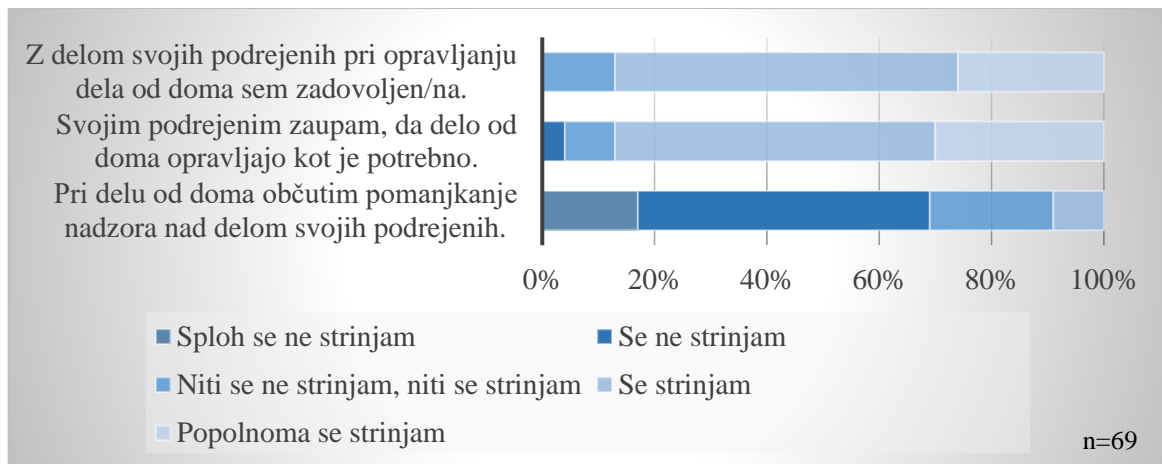


Vir: lastno delo.

Obstoječa literatura kot enega izmed večjih izzivov pri vodenju ekip na daljavo izpostavlja zaupanje. Zanimalo me je stališče anketiranih vodij glede zaupanja svojim podrejenim pri

opravljanju dela od doma. Kot razvidno s slike 25, velika večina anketiranih (87 odstotkov) svojim podrejenim zaupa, da delo od doma opravljajo kot je potrebno, prav tako pa jih večina (69 odstotkov) ne občuti pomanjkanja nadzora. Velika večina (87 odstotkov) je z opravljenim delom svojih podrejenih tudi zadovoljna.

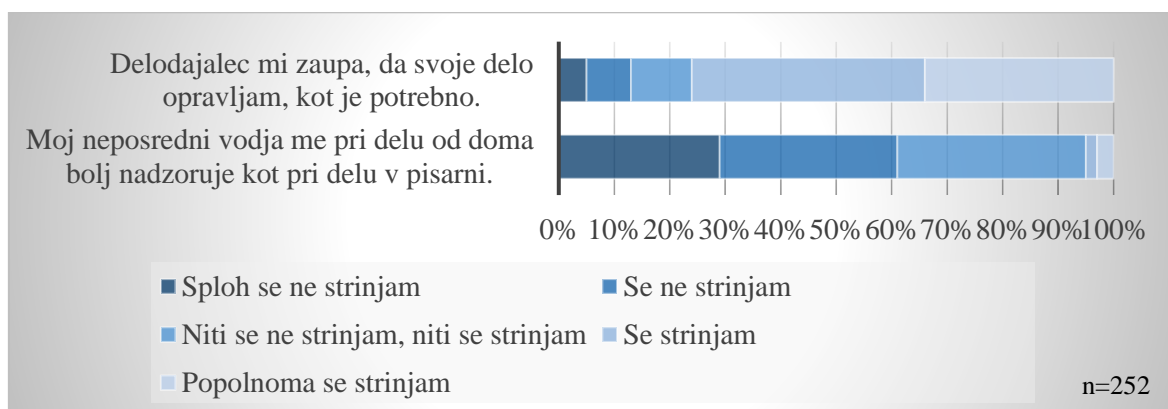
*Slika 25: Nadzor in zaupanje pri vodenju ekip na daljavo*



*Vir: lastno delo.*

Zanimalo me je tudi, kako zaupanje in nadzor pri opravljanju dela od doma vidijo podrejeni. Rezultati so me pozitivno presenetili. Kot razvidno s slike 26, se kar dobre tri četrtine anketiranih (76 odstotkov) strinja ali popolnoma strinja s trditvijo, da jim delodajalec pri opravljanju dela od doma zaupa. Le dobra desetina (13 odstotkov) je takšnih, ki pri opravljanju dela od doma s strani delodajalca občuti nezaupanje. Prav tako velika večina (95 odstotkov) trdi, da neposredni vodja pri opravljanju dela od doma ne vrši poostrelega nadzora.

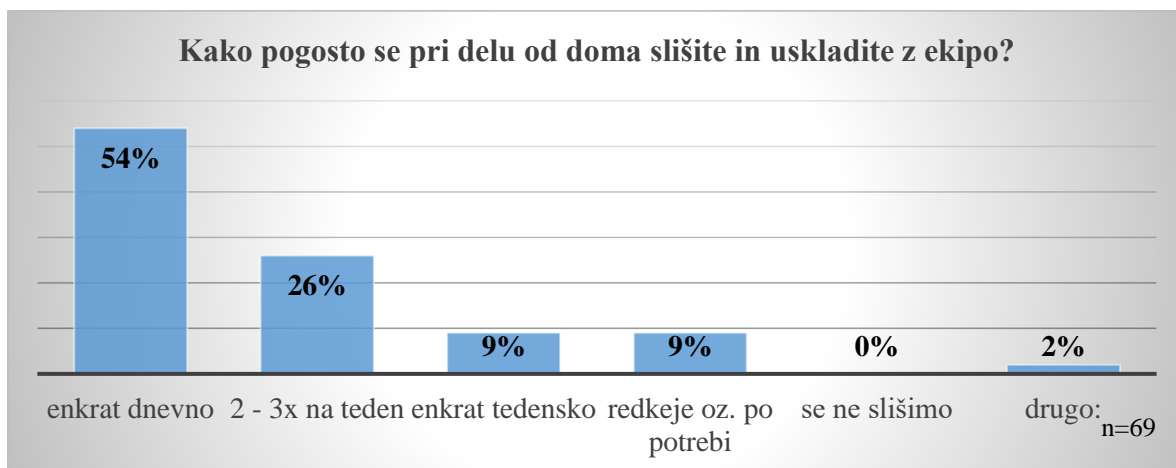
*Slika 26: Vidik podrejenih glede zaupanja pri opravljanju dela od doma*



*Vir: lastno delo.*

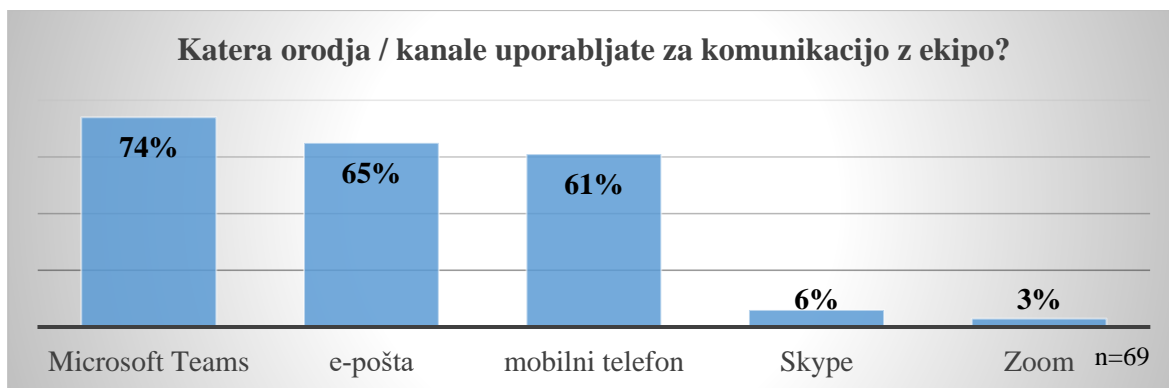
Zanimalo me je, kako pogosto se vodje pri vodenju ekip na daljavo slišijo in uskladijo z ekipo (slika 27) ter katera orodja oz. kanale pri tem uporabljajo (slika 28).

*Slika 27: Pogostost timskega usklajevanja pri opravljanju dela od doma*



*Vir: lastno delo.*

*Slika 28: Najpogosteje uporabljena orodja / kanali za timsko komunikacijo pri delu od doma*



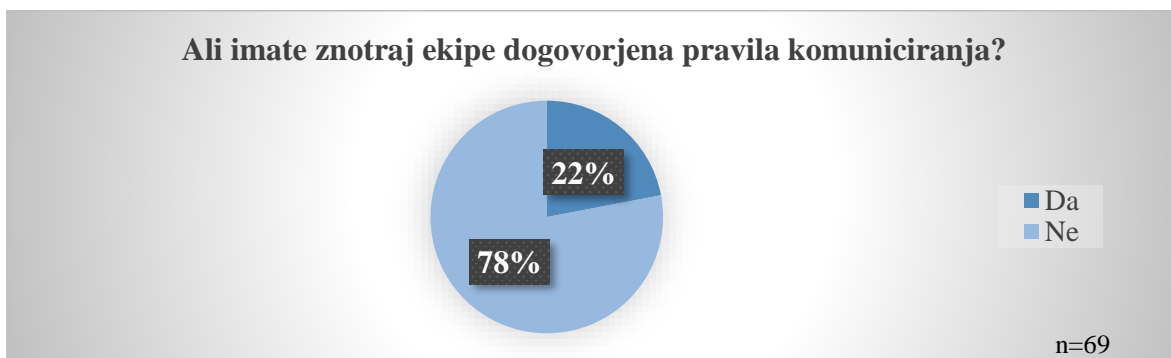
*Vir: lastno delo.*

Zanimalo me je tudi, ali imajo anketiranci znotraj svojih ekip dogovorjena pravila komuniciranja. Prav nič presenetljiva se mi ni zdela ugotovitev, da kar skoraj štiri petine anketiranih (78 odstotkov) znotraj svojih ekip nima dogovorjenih pravil komuniciranja (slika 29). Pri tistih, ki pravila imajo dogovorjena, me je dodatno zanimalo, kakšna ta pravila so. Eden izmed odgovorov je bil naveden kot primer dobre prakse iz tujine, in sicer (povzeto po anonimno):

- e-pošta za redne zadeve (odgovor zaželen v roku do treh delovnih dni);
- Teams sporočilo za časovno bolj občutljive zadeve (odgovor zaželen do konca tekočega dne);

- telefonski klic za nujne zadeve (odgovor zahtevan v čim krajšem možnem času).

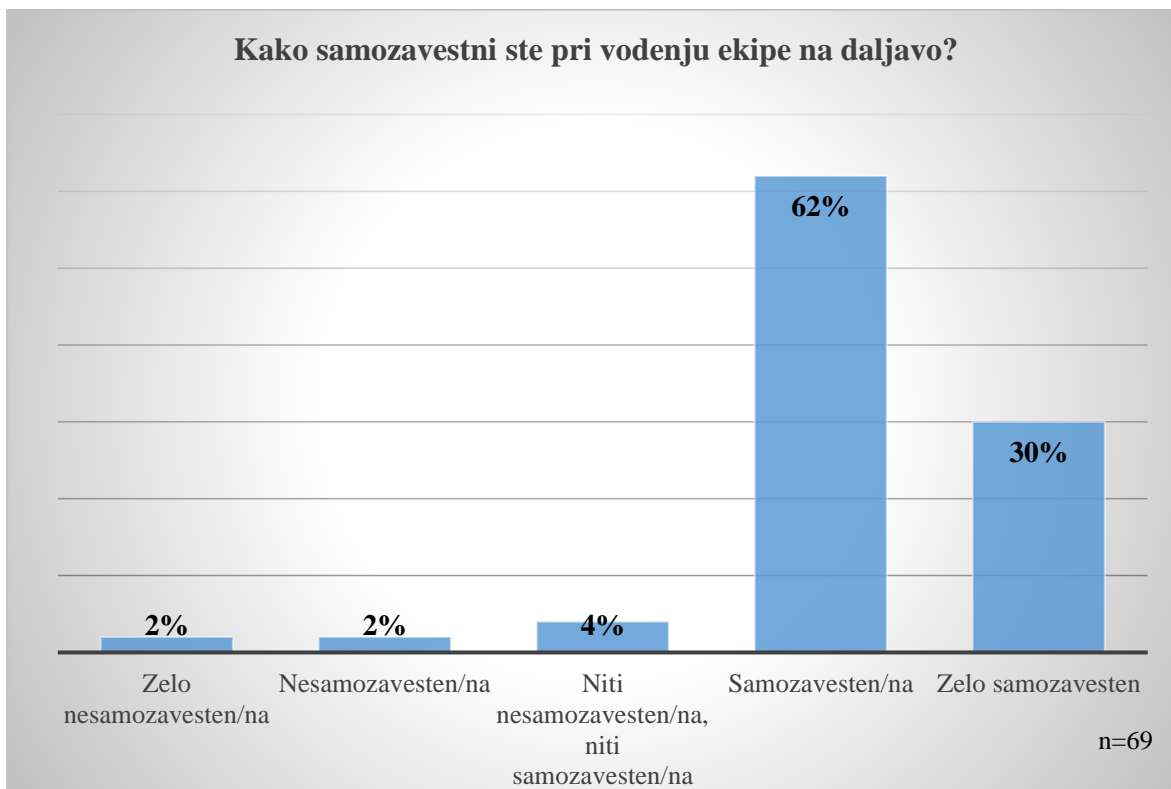
Slika 29: Pravila komuniciranja znotraj ekip pri opravljanju dela od doma



Vir: lastno delo.

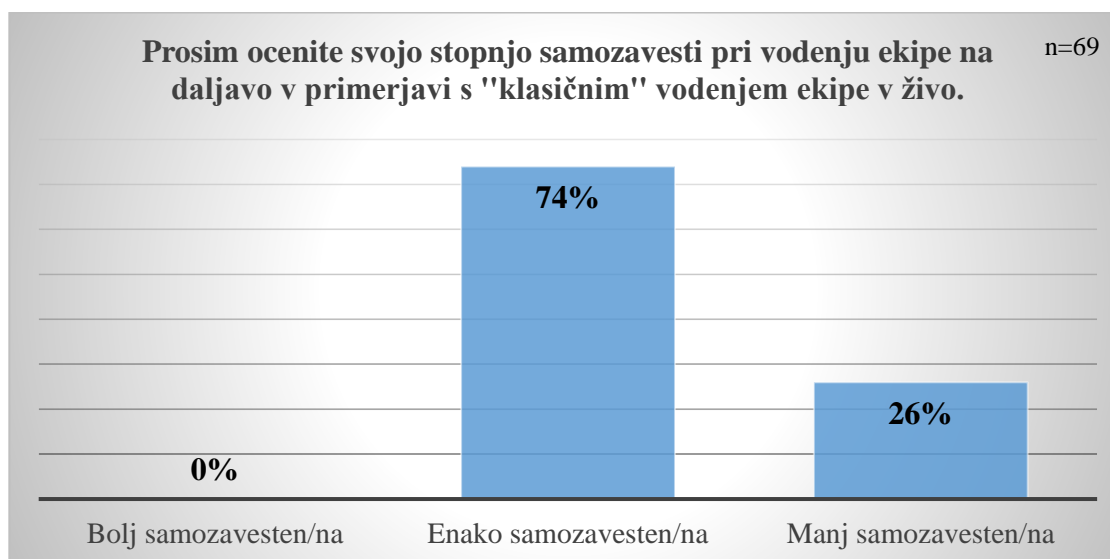
Vodenje ekip na daljavo zahteva malce drugačen pristop kot vodenje ekip v živo, zato me je zanimalo, kako samozavestni so vodje pri tovrstnem vodenju. Kot razvidno s slike 30, je kar 92 odstotkov anketirancev pri vodenju ekip na daljavo samozavestnih ali celo zelo samozavestnih. Vseeno pa je v primerjavi s "klasičnim" vodenjem ekipe v živo, dobra četrtina anketiranih (26 odstotkov) manj samozavestna (slika 31).

Slika 30: Samozavest vodij pri vodenju ekip na daljavo



Vir: lastno delo.

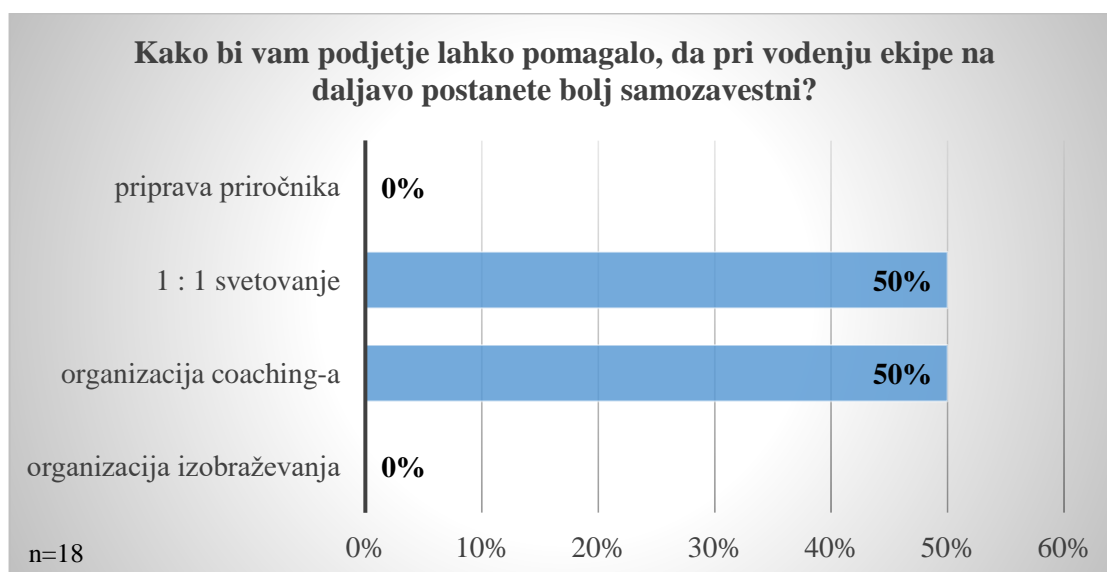
Slika 31: Samozavest vodij pri vodenju ekip na daljavo v primerjavi s "klasičnim" vodenjem ekipe v živo



Vir: lastno delo.

Pri tistih, ki so pri vodenju ekip na daljavo nesamozavestni ali celo zelo nesamozavestni ali pa so samozavestni, vendar manj kot pri "klasičnem" vodenju ekip v živo (n=18), me je zanimalo še, kako bi jim podjetja lahko pomagala, da bi vodenje ekip na daljavo opravljali bolj samozavestno. Polovica anketiranih bi si želela ena na ena svetovanja ali pa organiziranega večinskega coaching-a (slika 32).

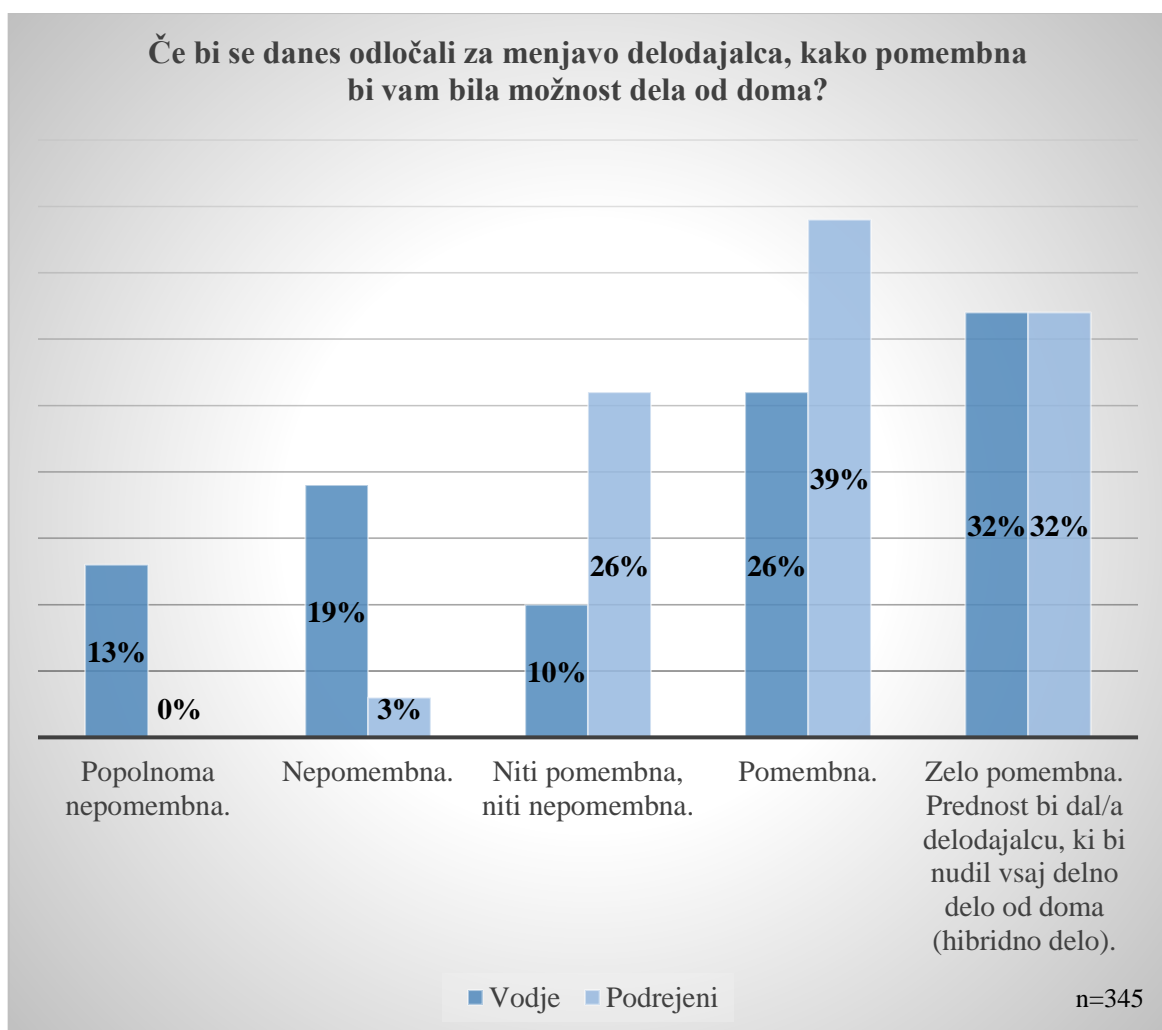
Slika 32: Možni ukrepi podjetij za izboljšanje samozavesti vodij pri vodenju ekip na daljavo



Vir: lastno delo.

Obstoječe raziskave kažejo na naraščajoč trend dela od doma tudi po pandemiji Covid-19. Možnost fleksibilne delovne ureditve naj bi bila danes, poleg višje plače in boljše karierne priložnosti, eden izmed top treh motivatorjev pri iskanju nove zaposlitve (Dua in drugi, 2022). Zanimalo me je, kako pomembna bi bila možnost dela od doma pri odločitvi o menjavi delodajalca med anketiranci. Kot razvidno s slike 33, bi kar tretjina vodij in podrejenih (32 odstotkov) pri iskanju nove zaposlitve prednost dala delodajalcu, ki bi nudil vsaj občasno delo od doma (hibridno delo). Tudi sicer je večjemu deležu zaposlenih možnost dela od doma pomembna (39 odstotkov podrejenih, 26 odstotkov vodij). Med tistimi, ki možnosti dela od doma ne vidijo kot pomemben faktor pri iskanju nove zaposlitve, je več vodij, podrejenih je malo (le 3 odstotke).

Slika 33: Vpliv možnosti dela od doma na odločitev za menjavo delodajalca



Vir: lastno delo.

### 6.3.2 Ugotovitve intervjujev z vodji kadrovskih služb

Za potrebe svoje raziskave sem poleg spletne ankete v mesecu oktobru 2022 opravila še 5 delno strukturiranih poglobljenih intervjujev z vodji oz. direktorji kadrovskih služb večjih slovenskih podjetij. Z namenom zagotavljanja strokovnosti in relevantnosti zbranih podatkov, sem se fokusirala izključno na vodstvene kadre, ki imajo kar največ vpogleda v procesne ureditve, interne politike ter morebitne nadaljnje uvedbe sprememb na področju kadrovskih in splošnih zadev. Prav tako sem pri iskanju ustreznih sogovornikov upoštevala dosedanje reference potencialnih intervjuvancev ter bila pri izbiri podjetij pozorna predvsem na to, da poslujejo v različnih dejavnostih. Seznam izbranih intervjuvancev po podjetjih najdete v tabeli 1. Na izrecno željo dva izmed njih ostajata anonimna.

*Tabela 1: Seznam intervjuvancev*

<b>Intervjuvanec</b>	<b>Podjetje</b>	<b>Osrednja poslovna dejavnost</b>	<b>Št. zaposlenih</b>	<b>Naziv delovnega mesta</b>
<b>1</b> Klemen Brenk	Petrol Ljubljana d.d.,	trgovanje z energenti in blagom za široko potrošnjo	> 5.000	izvršni direktor kadrov, procesov in splošnih zadev
<b>2</b> Anela Rekić	Pivovarna Laško Union	proizvodnja piva in osvežilnih brezalkoholnih pijač	> 500	managerka za razvoj ljudi in organizacije
<b>3</b> Anonimno	Podjetje X	druge storitvene dejavnosti	> 500	vodja HR področja
<b>4</b> Anonimno	Podjetje Y	medijska dejavnost	> 250	direktor/ica HR področja
<b>5</b> Jakup Mujakić	T-2	telekomunikacijske storitve	> 250	vodja oddelka za upravljanje s človeškimi viri

*Vir: lastno delo.*

Z izvedbo poglobljenih intervjujev sem želela pridobiti vpogled v izzive, s katerimi se srečujejo oz. so se srečevala večja slovenska podjetja pri vpeljavi dela od doma v standardni delovni proces, v aktualne prakse in politike dela od doma znotraj posameznih

podjetij ter načrte delodajalcev glede vpeljave in ohranjanja fleksibilnih delovnih ureditev v prihodnje.

Z namenom pridobitve vseh želenih informacij in kar čim boljše ter časovno optimizirane izvedbe samih intervjujev, sem pred pričetkom izvajanja kvalitativne raziskave pregledala obstoječo literaturo, se poglobila v zakonske omejitve vpeljave dela od doma v redni delovni proces ter pripravila okvirni vprašalnik. Ta je bil v izogib ozko usmerjenim odgovorom večinoma sestavljen iz vprašanj odprtega tipa, ki sem jih kasneje, med samo izvedbo intervjujev, podkrepila z ustreznimi navezujočimi se podvprašanji odprtega in zaprtega tipa za še boljše razumevanje sogovornika in njegovih stališč. Pri tem sem bila pozorna, da z zastavljenimi vprašanji intervjuvancev nisem napeljevala k specifičnim odgovorom ali na kakršenkoli način vplivala na pristranskost njihovih lastnih mnenj.

Intervjuji so potekali preko aplikacije Microsoft Teams in so v povprečju trajali 30 minut. Pred samim pričetkom je bil vsak intervjuvanec seznanjen s tem, da se pogovor za potrebe raziskave snema. Po vsakem opravljenem intervjuju sem v čim krajšem možnem času pripravila osnovni prepis avdio posnetka, ki sem ga kasneje poslala v pregled, potrditev in morebitno dopolnitev posameznim intervjuvancem. S tem sem želela izboljšati zanesljivost in veljavnost zbranih podatkov.

Celotne prepise in vsebino posameznih intervjujev lahko najdete v prilogi, ključni povzetki pa so predstavljeni v nadaljevanju.

Pandemija Covid-19 je organizacije po vsem svetu tako rekoč čez noč prisilila v vpeljavo novih delovnih ureditev, tj. delo od doma. Kot pravi vodja HR področja v podjetju X, ki deluje na področju drugih storitvenih dejavnosti, »je bil covid nek dober povod za začetek gojenja te kulture, ki je bila v preteklosti sicer že prisotna, a v bistveno manjšem obsegu.« Danes delodajalci po vsem svetu gradijo most med preteklo realnostjo, ko je bila večina zaposlenih na delovnih mestih fizično prisotna, ter prihodnostjo, v kateri bo delo od doma predstavljalo eno izmed sodobnih načinov dela (Ajdišek Robič, 2020).

***Ključni izziv večjih slovenskih podjetij pri vpeljevanju dela od doma v "klasični" delovni proces je zastarela zakonodaja.***

Ne glede na osrednjo poslovno dejavnost podjetja, prav vsi intervjuvanci kot ključni izziv delodajalcev pri vpeljavi dela od doma v obstoječe delovne procese navajajo rigidno zakonodajo. Kot pojasnjuje izvršni direktor kadrov, procesov in splošnih zadev v podjetju Petrol d.d., Klemen Brenk, je delovnoppravna zakonodaja v Sloveniji izjemno zastarela. »Na eni strani imamo omejitve znotraj ZDR-1, na drugi strani pa nove načine in oblike dela, ki nam jih omogoča sodobna tehnologija.« Prav zaradi tega so potrebne iniciative za prilagoditev zakonodajnega okvirja novi realnosti na državni ravni (Ajdišek Robič, 2020).



Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti je 26. junija 2023 v javno obravnavo poslalo Predlog zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih, ki se v drugem sklopu nanaša na ureditev opravljanja dela na domu. Predlagana novela vpeljuje fleksibilnejšo možnost dogovora o delu na domu, ki pogodbenim strankam omogoča sklenitev dogovora o delu na domu s spremembo pogodbe o zaposlitvi oz. aneksom in ne le v okviru pogodbe o zaposlitvi, kot to narekuje veljavna delovnopravna zakonodaja. Osnutek v povezavi z institutom dela na domu prinaša tudi ureditev obveznosti obveščanja delodajalca o nameravanem organiziranju dela na domu ter ureditev pravice do odklopa.

***Med druge večje izzive delodajalcev pri vpeljavi fleksibilnih delovnih ureditev spadajo še zagotavljanje varnosti na delovnem mestu in informacijske varnosti, vzpostavitev zaupanja ter ohranjanje povezanosti.***

Trenutno veljavna delovnopravna zakonodaja Republike Slovenije določa, da je zagotavljanje varnih in zdravih delovnih razmer v celoti odgovornost delodajalca, ne glede na lokacijo opravljanja dela (Ajdišek Robič, 2020). Delodajalcem se pri tem porajajo številna vprašanja, kot so: kako oz. na kakšen način ugotavljati in zagotavljati ustreznost delovnih pogojev izven poslovnih prostorov podjetja, kako je z dolžnostjo zagotavljanja ustreznih delovnih razmer v primeru hibridne delovne ureditve (je delodajalec dolžan ustrezne delovne pogoje zagotavljati na obeh lokacijah opravljanja dela ali le na eni?) idr. Poleg zagotavljanja varnosti na delovnem mestu, je direktor/ica HR področja v podjetju Y, ki deluje na medijskem področju, izpostavil/a tudi tehnološki izziv zagotavljanja informacijske varnosti.

Kot enega večjih izzivov dela od doma so trije intervjuvanci izpostavili izziv vzpostavitve zaupanja. Vodja HR področja v podjetju X pravi, da je delo od doma »nek nov trend, ki je sicer dobro sprejet, a ne sme biti izkoriščen.« Dodaja, da je potrebno »vzpostaviti to zaupanje med delodajalcem in zaposlenim in preprosto zaupati zaposlenemu, da bo naredil tisto, kar mora oz. kar se od njega pričakuje,« pri čemer poudarja pomen jasno postavljenih ciljev in pričakovanj.

Kljub temu, da tudi v Pivovarni Laško Union vzpostavitev zaupanja vidijo kot enega izmed izzivov fleksibilne delovne ureditve, pa dodajajo, da nad zaposlenimi ne izvajajo posebnega nadzora. Managerka za razvoj ljudi in organizacije, Anela Rekić, pojasnjuje, da so pri njih že sami delovni procesi »takšni, da bi se morebitno izkoriščanje te možnosti, torej, da bi nekdo koristil delo od doma in ne delal, slej kot prej opazilo.«

Brenk verjame, »da je čas, da začnemo z zorenjem ideje hibridnega dela premagovati ta izziv zaupanja med delodajalcem in delavcem oz. vodjo in zaposlenim.« »Če delavcu zaupaš, bo ta normalno opravil svoje delo, ne glede na lokacijo«, še dodaja Rekićeva.

Kot zadnji večji izziv z vidika delodajalca je Rekićeva izpostavila ohranjanje povezanosti in organizacijske kulture. Delo od doma sicer v Pivovarni Laško Union vidijo kot zelo veliko prednost, a pri tem poudarjajo, da »nedvomno vpliva na povezanost v ekipi, vpliva na samo kulturo podjetja. Če ljudje niso fizično skupaj, se povezanost izgublja.« Temu se pridružuje tudi direktor/ica HR področja v podjetju Y, ki pravi, da so »podjetje, v katerem velja, da delamo bolje, če smo skupaj.«

***V večjih slovenskih podjetjih hibridne poslovne modele toplo pozdravljajo in jih nameravajo ohraniti tudi v prihodnje.***

Kljub predhodno izpostavljenim izzivom, intervjuvanci delo od doma oz. hibridno delo zelo pozitivno sprejemajo in ga nameravajo v podjetjih ohraniti tudi v prihodnje. Pri tem direktor/ica HR področja v podjetju Y poudarja, da »smo se v preteklih dveh letih kot družba precej spremenili.« »Spremenile so se naše vrednote, prepričanja, način, na katerega delujemo,« pravi Rekićeva. Delovna fleksibilnost je postala izrednega pomena in vpliva na višjo motiviranost ter zadovoljstvo zaposlenih, produktivnost pa na račun tovrstne delovne ureditve ne trpi. V podjetjih so tako v večini že stopili v korak s časom in, kjer narava dela to omogoča, prešli na hibridne poslovne modele. V podjetju Y so prešli »na princip 3:2, torej 3 dni dela v pisarni in 2 dni dela od doma.« Podobno imajo urejeno tudi v ostalih podjetjih. Brenk pri tem dodaja, da se je potrebno umakniti od klasičnega evidentiranja delovnih ur ter večji poudarek nameniti merjenju produktivnosti.

***V večjih slovenskih podjetjih opažajo, da možnost fleksibilne delovne ureditve pomembno vpliva na pridobitev novega perspektivnega kadra.***

Pandemija Covid-19 je kar korenito pretresla trg dela. »Pričakovanja delojemalcev do delodajalcev so višja kot v preteklosti,« pravi direktor/ica HR področja v podjetju Y. V podjetjih opažajo, da je med mlajšo generacijo in mladimi talenti možnost fleksibilne delovne ureditve postala eden ključnih kriterijev in odločilnih faktorjev pri izbiri novega delodajalca. Kot pravi Brenk, »če danes kot delodajalec hibridnega dela ne omogočaš, težje dobiš novega zaposlenega oz. je kandidatov manj.« Opažajo, da je eno izmed prvih vprašanj, ki jih potencialni kandidati postavijo na zaposlitvenih razgovorih, ravno možnost dela od doma. Rekićeva pri tem poudarja, »da bodo podjetja, ki ne bodo sprejela nekega kompromisa hibridnega dela in ponujala te možnosti svojim zaposlenim, dolgoročno na izgubi. /.../ Prišli smo namreč do točke, ko ni več pomembna samo plača, ampak ko štejejo kultura, trajnost, fleksibilno delo.«

### 6.3.3 Diskusija

V sklopu magistrskega dela sem želela opredeliti ključne izzive dela od doma v velikih podjetjih, odgovoriti na tri raziskovalna vprašanja. Želela sem preučiti tri ključne vidike:

- vidik zaposlenih v podrejenem položaju,
- vidik zaposlenih v vlogi vodje ter
- vidik delodajalca.

Na podlagi zbrane literature in virov ter rezultatov kvantitativne in kvalitativne raziskave sem prišla do nekaj ključnih ugotovitev, ki so povzete v nadaljevanju.

Zanimalo me je, kateri so ključni izzivi, s katerimi se pri delu od doma soočajo zaposleni v večjih slovenskih podjetjih na podrejenih funkcijah. Ugotovila sem, da zaposlenim največji izziv predstavlja pomanjkanje osebne stika oz. socialna izolacija, med večjimi izzivi pa sta tudi občutek nepovezanosti in padeč timskega duha. Kljub temu, da je vsak človek svoj individuum, smo ljudje socialna bitja in za dobro počutje potrebujemo socialno interakcijo. Po podatkih ameriške študije lahko osamljenost, kot posledica socialne izolacije, negativno vpliva na zavezanost zaposlenih ter njihovo delovno uspešnost (Ozcelik in Barsade, 2018).

Enega izmed večjih izzivov dela od doma zaposlenim predstavlja še občutek nenehne povezanosti z delom. Medtem, ko delo v poslovnih prostorih podjetja zaposlenim omogoča nek preklap med zasebnim in službenim življenjem, pa se pri delu od doma te dve vlogi pogosto prekrivata. V Pivovarni Laško Union že opažajo, da pri delu od doma zaposleni delajo več. Izvršni direktor kadrov, procesov in splošnih zadev v podjetju Petrol d. d., Klemen Brenk, pri tem opozarja, da zaposleni zaradi »odgovornosti, ki jo čutijo do dela oz. delodajalca, ne bodo znali nehati, izklopiti glave in si spočiti. To lahko zaposlene na srednji rok bistveno bolj obremenijo. Pri klasični ureditvi dela, torej pri delu v poslovnih prostorih podjetja, je vseeno ta moment, ko zjutraj vstaneš, se urediš, usedeš v avto ali na javni prevoz in je ta čas, ko se voziš v službo, čas nekega "reset-a" glave. V tem času spreminjaš vlogo starša, partnerja, odraslega v vlogo zaposlenega, šefa, strokovnjaka. In obratno, ko se iz službe voziš nazaj domov.« Po podatkih raziskave mednarodnega inštituta Capgemini iz leta 2020, se ravno zaradi občutka nenehne povezanosti z delom, nezmožnosti odklopa in posledično daljšega delovnega časa povečuje pojav izgorelosti med zaposlenimi, ki delo opravljajo na daljavo (Crummenerl in drugi, 2020, str. 22).

Raziskava mednarodnega inštituta Capgemini med drugim ugotavlja tudi, da zaposleni pri opravljanju dela na daljavo s strani delodajalcev občutijo pomanjkanje zaupanja in povečan nadzor (t. i. "mikromanagiranje") (Crummenerl in drugi, 2020, str. 27). Rezultati lastne kvantitativne raziskave kažejo na precejšnje odstopanje od rezultatov tujih raziskav. Med zaposlenimi v večjih slovenskih podjetjih je le dobra desetina takšnih, ki pri opravljanju dela od doma s strani delodajalca občutijo nezaupanje, še manj (5 odstotkov) pa je takšnih, ki s strani neposrednega vodje občutijo povečan nadzor. Večina anketiranih vodij svojim podrejenim zaupa, da delo od doma opravljajo, kot je potrebno in je mnenja, da je raven produktivnosti pri delu od doma enaka ravni produktivnosti v poslovnih prostorih podjetij. Podrejeni na drugi strani verjamejo, da je njihova produktivnost pri delu od doma višja, prav tako pa svoje delovne naloge doma opravijo hitreje.

Poleg izzivov, s katerimi se pri opravljanju dela od doma soočajo zaposleni, me je zanimalo tudi, kateri so ključni izzivi, s katerimi se v večjih slovenskih podjetjih soočajo vodje pri vodenju ekip na daljavo. Ugotovila sem, da je največji izziv vodij otežena komunikacija zaradi pomanjkanja neposrednega stika in odsotnosti neverbalne komunikacije. Sledijo padec timskega duha in občutek nepovezanosti, slabši pretok informacij ter oteženo usklajevanje celotne ekipe.

Vodenje ekip na daljavo zahteva drugačen nabor znanj, veščin in spretnosti, kot klasično vodenje ekip v živo (Parker in drugi, 2020), zato me je zanimalo še, kako suvereni so vodje v večjih slovenskih podjetjih pri tovrstni obliki vodenja. Ugotovila sem, da je večina anketiranih vodij pri vodenju ekip na daljavo enako samozavestnih kot pri vodenju ekip v živo.

Kot zadnji preučevani vidik v sklopu magistrskega dela, me je zanimal vidik delodajalca. Z izvedbo delno strukturiranih poglobljenih intervjujev sem želela raziskati, kaj velikim slovenskim podjetjem oz. delodajalcem predstavlja največji izziv pri vpeljavi dela na domu v standardni delovni proces. Ugotovila sem, da je ključni izziv delodajalcev zastarela delovnopravna zakonodaja Republike Slovenije. Sledijo še zagotavljanje varnosti na delovnem mestu in informacijske varnosti, vzpostavitev zaupanja ter ohranjanje povezanosti.

Med večje izzive, s katerimi se danes soočajo (večji) delodajalci, spadajo tudi vedno višja pričakovanja delojemalcev. »Če danes kot delodajalec hibridnega dela ne omogočaš, težje dobiš novega zaposlenega oz. je kandidatov manj,« pojasnjuje Brenk. Po podatkih raziskave, ki jo je pomladi 2022 med več kot 25.000 zaposlenimi v ZDA opravilo globalno svetovalno podjetje McKinsey & Company, je možnost fleksibilne delovne ureditve eden izmed top treh motivatorjev pri iskanju nove zaposlitve (Dua in drugi, 2022). Tudi ugotovitve lastne kvantitativne raziskave kažejo na to, da bodo zaposleni v večjih slovenskih podjetjih v bodoče pri iskanju zaposlitve in izbiri delodajalca v večini dali prednost tistim, ki bodo nudili možnost vsaj delnega dela od doma (hibridno delo).

#### 6.3.4 Predlogi učinkovitejšega soočanja z izzivi dela od doma za podjetja

Na podlagi proučene strokovne literature in virov v nadaljevanju podajam nekaj predlogov soočanja s prepoznanimi izzivi dela od doma, ki lahko služijo podjetjem oz. njihovim kadrovskim službam pri učinkovitejšem integriranju tovrstne delovne ureditve v obstoječe delovne procese.

***Podjetja naj tudi pri opravljanju dela od doma poskrbijo za spodbudno organizacijsko kulturo, ki bo krepila pripadnost, zagnanost in zadovoljstvo zaposlenih.***

Organizacijska kultura je neviden, a izredno pomemben del organizacije, ki vpliva na motivacijo, zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih ter posledično ključno prispeva k uspešnosti organizacije kot celote. Pri fleksibilnih delovnih ureditvah je še toliko bolj pomembno, da podjetja poskrbijo za spodbudno organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju, spodbuja prijateljsko delovno okolje in sodelovanje ter skrbi za splošno dobro počutje zaposlenih.

***Z namenom ohranjanja povezanosti ter v izogib občutku osamljenosti kot posledici socialne izolacije pri delu od doma, naj v podjetjih organizirajo tudi neformalna (virtualna) druženja.***

Zaradi manj pogostih fizičnih interakcij s sodelavci pri opravljanju dela od doma, sta kakovostno komuniciranje in ohranjanje neformalnih druženj tudi v virtualnem delovnem okolju ključnega pomena za ohranjanje povezanosti med zaposlenimi. Sodobna tehnologija in napredna komunikacijska orodja danes omogočajo gradnjo digitalnih skupnosti, ohranjanje obstoječih ter uvedbo novih timskih ritualov (npr. virtualna kava, kosilo ali skupna jutranja rekreacija). V podjetju Adacta so z namenom ohranjanja povezanosti že v času pandemije Covid-19 vzpostavili zabavni komunikacijski kanal, preko katerega lahko zaposleni delijo slike svojega vsakdana ter sodelujejo v zabavnih tedenskih izzivih (Bizovičar, 2021).

***Da bi preprečili morebitni pojav izgorelosti, naj podjetja svojim zaposlenim nudijo pravico do odklopa.***

Z razvojem novih informacijskih in komunikacijskih tehnologij se je razvila tudi kultura stalne dosegljivosti oz. nenehne dostopnosti zaposlenih, kar povzroča intenzifikacijo dela, daljšanje delovnika ter zabris meja med službenim in zasebnim življenjem. Našteto med zaposlenimi povečuje tveganje za pojav depresije, tesnobe in izgorelosti.

Z namenom omejevanja pojava omenjenih tveganj ter zaščite zaposlenih v njihovem prostem času, so nekatere evropske države že poskrbele za ustrezno dopolnitev veljavne delovnopravne zakonodaje. Francija, Italija, Belgija, Španija, Grčija in Portugalska so tako pravico do odklopa že uzakonile, kršitev te pravice pa v nekaterih državah vodi tudi v visoke denarne kazni (Klarič, 2022). V Sloveniji zakonodaja na tem področju še ni urejena, je pa Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti v tej smeri že naredilo prvi korak in kot eno izmed predlaganih sprememb in dopolnitev ZDR-1 z dne 23. 6. 2023 podalo tudi ureditev pravice do odklopa.

***Z namenom ohranjanja zavzetosti zaposlenih pri opravljanju dela od doma, naj bodo cilji in pričakovanja jasno definirani.***

Po podatkih raziskave mednarodnega inštituta Capgemini iz leta 2020, jasno zastavljeni delovni cilji, ki prispevajo k izpolnjevanju dolgoročnih, strateških ciljev organizacije,

pozitivno vplivajo na zavzetost zaposlenih (Crummenerl in drugi, 2020, str. 36). Cilji morajo biti merljivi, zapomnljivi in dosegljivi, a hkrati dovolj ambiciozni.

Ena izmed priljubljenih tehnik določanja ciljev, ki se uporablja predvsem na višjih nivojih organizacij kot pomoč pri izvajanju krovne strategije, je OKR (cilji in ključni rezultati; angl. "Objectives and Key Results"). Slika 34 grafično prikazuje postavitev ciljev po tehniki OKR.

Slika 34: Tehnika OKR: cilji in ključni rezultati



Prerejeno po Mint (2020).

Glavni namen OKR je določitev jasnih, merljivih in ambicioznih ciljev, ki zagotavljajo redno merjenje napredka, spodbujajo agilnost in pozitivno vplivajo na predanost zaposlenih (Kos, 2022).

***V podjetjih naj razmislijo o premiku od klasičnega merjenja produktivnosti na podlagi opravljenih delovnih ur k merjenju produktivnosti na podlagi rezultatov in opravljenega dela.***

Danes živimo v tehnološko naprednem svetu, kjer digitalizacija, digitalna transformacija ter razvoj novih tehnologij (AI, VR, AR ipd.) korenito spreminjajo naš način življenja. Ena izmed redkih stvari, ki ostaja enaka še od časa industrijske revolucije, je 8-urni delovnik. Takrat je bil delovni čas prilagojen tovarniškimi proizvodnim sistemom, ki so zahtevali

določeno časovno in fizično koordinacijo (Vargas Llave, 2021). Z razvojem digitalnih tehnologij in digitalizacijo delovnih procesov smo kot družba že zdavnaj prerasli te okvirje. Številne mednarodne študije kažejo na to, da stopnja produktivnosti in učinkovitosti zaposlenih ni odvisna od števila opravljenih ur.

Namesto merjenja produktivnosti na podlagi števila opravljenih delovnih ur, naj podjetja raje merijo vpliv, ki ga zaposleni ustvarijo z opravljenim delom (Crummenerl in drugi, 2020). Kot pravi izvršni direktor kadrov, procesov in splošnih zadev v podjetju Petrol d. d., Klemen Brenk, je potreben premik v smeri, kjer »ni več vprašanje, kje in kdaj se delo opravlja, pomembno je le, da je pravočasno in kvalitetno narejeno.«

### 6.3.5 Omejitve in možnosti za nadaljnje raziskave

Pri pisanju magistrskega dela sem se tako pri teoretičnem kot pri empiričnem delu soočala z določenimi omejitvami. Ena večjih omejitev teoretičnega dela je omejenost obstoječe literature in virov. Kljub temu, da delo od doma ni nov pojav, se je tovrstna oblika delovne ureditve pričela množično pojavljati šele z izbruhom pandemije Covid-19. Posledično je to področje zakonodajno še precej slabo opredeljeno in precej neraziskano. Možnosti za nadaljnje raziskave je tako še kar veliko. Obstoječe raziskave, večinoma izvedene na tujih trgih dela, so relativno sveže in še ne kažejo srednje in dolgoročnih učinkov fleksibilnih delovnih ureditev na posameznike in podjetja. Prepoznane so sicer ključne prednosti in izzivi, vseeno pa bi bilo trenutne ugotovitve zanimivo preveriti s časovne distance in izsledke med seboj primerjati.

Tudi empirični del magistrskega dela ima kar nekaj omejitev. Ena večjih je velikost vzorca nadrejenih ( $n=93$ ). Ta je za potrebe izvedbe kvalitetne in relevantne kvantitativne raziskave relativno majhen, a vseeno zadosten za osnovni vpogled v obravnavano tematiko. V prihodnje bi predlagala bolj poglobljene kvantitativne študije, ki bi še podrobneje raziskale prepoznane izzive. Kot ena izmed omejitev se je izkazala tudi heterogenost vzorca. Večji del anketirancev namreč deluje na področju marketinga in odnosov z javnostmi, kar pripisujem dejstvu, da tudi sama delam v marketingu in je večina mojih vez in poznanstev v večjih slovenskih podjetjih, katerim sem distribuiral anketni vprašalnik, s tega področja. Ostala področja dela so v raziskavi slabše zastopana. Zanimivo bi bilo videti, ali obstajajo relevantne razlike med izzivi, s katerimi se soočajo zaposleni pri delu od doma v odvisnosti od področja dela in dejavnosti, v kateri delujejo.

Prav tako bi bilo zanimivo raziskati, ali obstajajo statistično značilne razlike pri identificiranih izzivih dela od doma med različnimi generacijami (X, Y, Z).

Za še bolj poglobljen uvid v izzive dela od doma, s katerimi se srečujejo zaposleni v večjih slovenskih podjetjih, bi se lahko poslužili uporabe več kot ene metode raziskovanja ter navzkrižnega preverjanja ugotovitev iz kvantitativnih in kvalitativnih raziskav (t. i.

triangulacija). Poleg ankete bi lahko izvedli še fokusne skupine z zaposlenimi v podrejenih funkcijah ter poglobljene intervjuje z vodji in managerji. Na ta način bi poleg boljšega razumevanja izboljšali tudi veljavnost in zanesljivost opravljene raziskave.

Zanimivo bi bilo videti, kako se v večjih slovenskih podjetjih soočajo s prepoznanimi izzivi, prakse med seboj primerjati in na podlagi tega ugotoviti, kateri so najučinkovitejši prijemi in ukrepi za reševanje.

## **7 SKLEP**

Danes živimo v tehnološko naprednem svetu, kjer digitalizacija, digitalna transformacija in razvoj novih, naprednejših digitalnih tehnologij korenito spreminjajo naš način življenja in dela. Pandemija Covid-19, ki je povzročila globalno zdravstveno, gospodarsko in družbeno opustošenje, je proces digitalizacije še dodatno pospešila in spodbudila prehod na fleksibilnejše delovne ureditve, kar v zadnjih letih nedvomno predstavlja eno največjih sprememb na trgu dela. Organizacije in njihovi zaposleni so bili namreč zaradi izrednih razmer tako rekoč čez noč prisiljeni tradicionalne oblike dela zamenjati za delo od doma. Slednje se je kmalu izkazalo za zelo pozitivno in dobrodošlo prakso, ki jo nameravajo podjetja v določeni meri ohraniti tudi v prihodnje.

Poleg številnih prednosti, kot so večja fleksibilnost, višja produktivnost, nižji ogljični odtis kot posledica razbremenjenosti cestne infrastrukture, nižji stroški poslovanja idr., pa tovrstna delovna ureditev prinaša tudi nekaj izzivov. V sklopu magistrskega dela sem želela ugotoviti, kateri so ključni izzivi dela od doma, s katerimi se srečujejo večja slovenska podjetja in njihovi zaposleni ter s kakšnimi izzivi se soočajo vodje pri vodenju ekip na daljavo. Na podlagi obstoječe strokovne literature in virov ter rezultatov lastne kvantitativne in kvalitativne raziskave sem skozi nalogo skušala odgovoriti na uvodoma opredeljena raziskovalna vprašanja.

Ugotovila sem, da zaposlenim največji izziv pri opravljanju dela od doma predstavlja pomanjkanje osebnega stika oz. socialna izolacija, med večjimi izzivi pa sta tudi občutek nepovezanosti in padec timskega duha. Ugotovitev ne preseneča, saj smo ljudje socialna bitja in za dobro počutje potrebujemo medsebojno interakcijo. Obstoječe študije kažejo na visoko korelacijo med socialno izolacijo in pojavom depresije, kar pa lahko negativno vpliva tudi na posameznikovo delovno uspešnost.

Enega izmed večjih izzivov dela od doma zaposlenim predstavlja še občutek nenehne povezanosti z delom. Medtem, ko delo v poslovnih prostorih podjetja zaposlenim omogoča nek preklop med zasebnim in službenim življenjem, pa se pri delu od doma te dve vlogi pogosto prekrivata. To lahko vodi v depresijo, tesnobo ali celo privede do izgorelosti. Nekatere evropske države so tako v luči zagotavljanja pravice do počitka vseh zaposlenih



že uzakonile t. i. pravico do odklopa, ki zaposlenim omogoča umik od z delom povezanega digitalnega komuniciranja izven delovnega časa (telefonski klici, e-sporočila ipd.).

Kljub temu, da obstoječa literatura kot enega izmed večjih izzivov dela od doma prepoznava tudi občutek pomanjkanja zaupanja in t. i. "mikromanagiranje" s strani delodajalca, pa med zaposlenimi v večjih slovenskih podjetjih temu ni tako. Rezultati lastne kvantitativne raziskave kažejo, da zaposleni pri opravljanju dela od doma s strani delodajalca ne občutijo pomanjkanja zaupanja in povečanega nadzora, kar sovpada z ugotovitvijo, da večina vodij svojim podrejenim zaupa, da delo od doma opravljajo, kot je potrebno. Pri tem so mnjenja, da je raven produktivnosti pri delu od doma enaka ravni produktivnosti v poslovnih prostorih podjetij. Podrejeni na drugi strani verjamejo, da delo produktivneje opravljajo od doma, prav tako pa svoje delovne naloge doma opravijo hitreje.

V sklopu kvantitativne raziskave sem dodatno ugotovila, da je največji izziv vodij pri vodenju ekip na daljavo komunikacija, ki je zaradi pomanjkanja neposrednega stika in odsotnosti neverbalne komunikacije pri delu od doma otežena. Med večjimi izzivi so tudi padec timskega duha in občutek nepovezanosti, slabši pretok informacij ter oteženo usklajevanje celotne ekipe. Kljub omenjenim izzivom, pa rezultati kvantitativne raziskave kažejo, da stopnja samozavesti vodij pri vodenju ekip na daljavo ni nižja od stopnje samozavesti pri vodenju ekip v pisarni.

Kot zadnji preučevani vidik v sklopu magistrskega dela, me je zanimal vidik delodajalca. S pomočjo kvalitativne raziskave sem ugotovila, da velikim slovenskim podjetjem oz. delodajalcem največji izziv pri vpeljavi dela od doma v standardni delovni proces predstavlja zastarela delovnopravna zakonodaja Republike Slovenije. Kot pojasnjuje izvršni direktor kadrov, procesov in splošnih zadev v podjetju Petrol d. d., Klemen Brenk, imamo na eni strani »omejitve znotraj ZDR-1 (Zakon o delovnih razmerjih), na drugi strani pa nove načine in oblike dela, ki nam jih omogoča sodobna tehnologija.« Prav zaradi tega so potrebne iniciative za prilagoditev zakonodajnega okvirja novi realnosti na državni ravni. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ) je v tej smeri že naredilo prvi korak. 26. junija 2023 je v javno obravnavo poslalo Predlog zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih, ki se v drugem sklopu nanaša na ureditev opravljanja dela na domu. Predlagana novela vpeljuje fleksibilnejšo možnost dogovora o delu na domu, prinaša ureditev obveznosti obveščanja delodajalca o nameravanem organiziranju dela na domu ter ureditev pravice do odklopa.

Poleg zastarele zakonodaje, delodajalcem večji izziv pri vpeljavi fleksibilnih delovnih ureditev predstavljajo še zagotavljanje informacijske varnosti in varnosti na delovnem mestu, vzpostavitev zaupanja ter ohranjanje povezanosti.

Kljub omenjenim izzivom, pa v večjih slovenskih podjetjih hibridne poslovne modele toplo pozdravljajo in jih nameravajo ohraniti tudi v prihodnje. Zavedajo se, da so spremembe na trgu dela v zadnjih nekaj letih močno vplivale na pomembnost zagotavljanja delovne fleksibilnosti in opažajo, da je med mlajšo generacijo talentov le-ta postala eden ključnih kriterijev in odločilnih faktorjev pri izbiri novega delodajalca. Temu botrujejo tudi rezultati lastne kvantitativne raziskave, ki kažejo, da bodo zaposleni v bodoče pri iskanju zaposlitve in izbiri delodajalca dali prednost tistim, ki bodo nudili možnost vsaj delnega dela od doma (hibridno delo). Kot pravi Brenk, »če danes kot delodajalec hibridnega dela ne omogočaš, težje dobiš novega zaposlenega oz. je kandidatov manj.« V podjetjih opažajo, da je eno izmed prvih vprašanj, ki jih potencialni kandidati postavijo na zaposlitvenih razgovorih, ravno možnost dela od doma.

Managerka za razvoj ljudi in organizacije v podjetju Pivovarna Laško Union d.o.o., Anela Rekić, še poudarja, »da bodo podjetja, ki ne bodo sprejela nekega kompromisa hibridnega dela in ponujala te možnosti svojim zaposlenim, dolgoročno na izgubi. /.../ Prišli smo namreč do točke, ko ni več pomembna samo plača, ampak ko štejejo kultura, trajnost, fleksibilno delo.«

Ljudje smo se v zadnjih nekaj letih močno spremenili. Spremenile so se navade, vrednote, želje in pričakovanja – tako v medosebnih odnosih kot tudi v odnosu do delodajalca. Fleksibilnost in dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem sta v današnjih časih dva izmed pomembnejših kriterijev iskalcev zaposlitev. Z namenom boljšega zaposlovanja talentov, ohranjanja konkurenčnosti na trgu delovne sile, ustvarjanja večje dodane vrednosti na vseh ravneh poslovanja ter splošnega zadovoljstva zaposlenih, bodo morala podjetja znati prisluhniti trendom na trgu in svoje obstoječe delovne procese temu ustrezno prilagoditi. Zavedati se je potrebno, da trg dela nikoli več ne bo enak tistemu pred pandemijo Covid-19, in da prihodnost dela obeta še kar nekaj sprememb.

## LITERATURA IN VIRI

1. 1KA. (brez datuma) *Spletne ankete*. <https://www.1ka.si/d/sl/spletne-ankete>
2. Ajdišek Robič, Š. (2020, november). Izhodišča gospodarstva za spremembe ureditve dela na domu/na daljavo. *Delodajalska praksa*, VI(1), 13-16.
3. Aleksić, D. in Černe, M. (2020, 16. april). CPOEF. *Izzivi in priložnosti dela na daljavo, ko fizični svet obstoji*. Pridobljeno 1. marca 2021 iz <https://www.cpoef.si/izzivi-in-priloznosti-dela-na-daljavo-ko-fizicni-svet-obstoji/>
4. Aziz, A., Khairie Ahmad, M. in Maartandan Suppiah, S. (2021, junij). Remote Work: New Normal Communication Challenges. *Breaking the Barriers, Inspiring Tomorrow*, 110(1). <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2021.06.02.1>
5. Bagari, S. (2020, november). Delo na domu v luči evropskega pravnega reda in primerjalno pravni vidik. *Delodajalska praksa*, VI(1), 6-8.

6. Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H. in Parry, E. (2017, junij). On the Uptake of Flexible Working Arrangements and the Association with Human Resource and Organizational Performance Outcomes. *European Management Review*, 14(2), 165-183. <https://doi.org/10.1111/emre.12103>
7. Białek-Dratwa, A., Szczepańska, E., Grajek, M., Całyniuk, B. in Staśkiewicz, W. (2022, 27. januar). Health Behaviors and Associated Feelings of Remote Workers During the COVID-19 Pandemic – Silesia (Poland). *Frontiers in Public Health*. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.774509>
8. Bizovičar, M. (2021, 26. januar). Organizacijska kultura je v teh razmerah ključna. *Delo*. Pridobljeno 23. junija 2023 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/kariera/organizacijska-kultura-je-v-teh-razmerah-kljucna/>
9. Bowling, G. (2022, 17. junij). Does hybrid working increase loneliness? *People Management*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1790124/does-hybrid-working-increase-loneliness>
10. Bregar, L., Ograjenšek, I. in Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
11. Choudhury, P. (2020). Our Work-from-Anywhere Future. *Harvard Business Review*, 98(6). <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>
12. Competo. (2019, 1. april). *Je možno vpeljati fleksibilen delovni čas brez izgube produktivnosti?* [objava na blogu]. Pridobljeno 18. julija 2023 iz <https://www.competo.si/blog/je-mozno-vpeljati-fleksibilen-delovni-cas-brez-izgube-produktivnosti/>
13. Crummenerl, C., Paolini, S., Perronet, C., Lamothe, I., Ravindranath, S., Schastok, I., Buvat, J., Manchanda, N., Aggarwal, G. in Chakraborty, A. (2020). Capgemini Research Institute. *The Future of Work: From remote to hybrid*. <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/12/Report-The-Future-of-Work.pdf>
14. Data d.o.o. (2019, 22. marec). *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja* [objava na blogu]. Pridobljeno 4. marca 2021 iz <https://data.si/blog/usklajevanje-zasebnega-in-poklicnega-zivljenja/>
15. Davis, B. (2021, 21. januar). 12 Biggest Challenges of Working from Home – How to Overcome Them. *Money Crashers*. Pridobljeno 1. marca 2021 iz <https://www.moneycrashers.com/challenges-working-home-business-avoid-failure/>
16. Deloitte. (2023) 2023 *Gen Z and Millennial Survey. Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks*. Pridobljeno 17. julija 2023 iz <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
17. Drobnič, D. (2021, 4. november) Hibridno delo kot nov trend. *Svet kapitala*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://svetkapitala.delo.si/kariera/hibridno-delo-je-nova-prihodnost/>

18. Dua, A., Ellingrud, K., Kirschner, P., Kwok, A., Luby, R., Palter, R. in Pemberton, S. (2022, 23. junij). McKinsey & Company. *Americans are embracing flexible work – and they want more of it*. Pridobljeno 23. junija 2023 iz <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it#/>
19. Evropski organ za delo, Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje. (2020, 22. september). Šest prednosti dela od doma. *EURES*. Pridobljeno 17. julija 2023 iz [https://eures.ec.europa.eu/six-advantages-having-staff-who-work-home-2020-09-22\\_sl](https://eures.ec.europa.eu/six-advantages-having-staff-who-work-home-2020-09-22_sl)
20. Evropski parlament. (2021, 21. januar) *Evropski poslanci: pravica do odklopa bi morala biti temeljna pravica povsod v Uniji*. Pridobljeno 11. oktobra 2022 iz <https://www.europarl.europa.eu/news/sl/press-room/20210114IPR95618/pravica-do-odklopa-bi-morala-biti-temeljna-pravica-povsod-v-uniji>
21. Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S. in da Silva, M. M. (2021). Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>
22. Finance PR. (2020, 2. april) Strežnik NAS in omrežje VPN – odlična kombinacija za delo od doma. *IKT Finance*. Pridobljeno 7. oktobra 2022 iz <https://ikt.finance.si/8960087/Streznik-NAS-in-omrezje-VPN-odlicna-kombinacija-za-delo-od-doma>
23. Franca, V. in Domadenik, P. (2022, januar). *Raziskava: delo na domu in platformsko delo*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije, Regijski center za dostojno delo Ljubljana & Regionalno stičišče dostojnega dela Celja.
24. Future Forum. (2022, julij). *Future Forum Pulse Summer Snapshot. Desire for flexibility intensifies among knowledge workers – and they're willing to walk to get it*. Pridobljeno 17. julija 2023 iz <https://futureforum.com/research/future-forum-pulse-summer-snapshot/>
25. Ganado, M., Lautier, M., Attard, C. in Bencini, B. P. (2020). PwC Malta. *The Covid-19 Remote Working Experiment*. Pridobljeno 4. oktobra 2022 iz <https://www.pwc.com/mt/en/publications/humanresources/covid-19-workforce-challenges/the-covid-19-remote-working-experiment.html>
26. Gibbons, M. (2022). 5 Challenges Of Managing Remote Employees And How To Overcome Them. *People managing people*. Pridobljeno 10. oktobra 2022 iz <https://peoplemanagingpeople.com/strategy-operations/challenges-managing-remote-employees>
27. Goasduff, L. (2021, 9. junij) Digital Workers Say Flexibility Is Key to Their Productivity. *Gartner*. Pridobljeno 6. oktobra 2022 iz <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/digital-workers-say-flexibility-is-key-to-their-productivity>

28. Gospodarska zbornica Slovenije. (brez datuma). *Delo na domu – odgovori na vprašanja*. Pridobljeno 4. marca 2021 iz <https://www.gzs.si/koronavirus/vsebina/Delo-na-domu>
29. Harshwal & Company LLP. (2023, 22. marec). Remote or Not: Work-life balance must be the priority. *LinkedIn*. Pridobljeno 17. julija 2023 iz <https://www.linkedin.com/pulse/remote-work-life-balance-must-priority-harshwal-company-llp>
30. Huijer, H., Asuncion, M., Tirel, M., Hall, A., Adamyova, S. in Kaiser, A. (2022, 25. april). Remote Work is Linked to Happiness: Study of 12,455 Respondents. *Tracking Happiness*. Pridobljeno 17. julija 2023 iz <https://www.trackinghappiness.com/remote-work-leads-to-happiness-study/#remote-work-increases-happiness>
31. Inkret, G. (2022, 28. julij). ZSSS. *Različni odtenki dela na domu – Intervju s Sonjo Robnik, strokovnjakinjo z ministrstva za delo*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.zsss.si/raz-odtenki-delo-na-domu-sr-287/>
32. IURALL. (2020) *Enostranska odreditev dela na domu v primeru izrednih razmer* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. marca 2021 iz <https://iurall.com/enostranska-odreditev-dela-na-domu-v-primeru-izrednih-razmer/>
33. Jackson, J. (brez datuma). What's really suffering while working remotely? Collaboration and creativity. *Lucidspark*. Pridobljeno 8. oktobra 2022 iz <https://lucidspark.com/blog/remote-work-hurts-collaboration-and-creativity>
34. Karbon Inc. (brez datuma). Surprising challenges of remote work (and how to overcome them). *Karbon Magazine*. Pridobljeno 4. marca 2021 iz <https://karbonhq.com/resources/overcoming-remote-work-challenge/>
35. Klarič, M. (2022, 26. julij). ZSSS. *Pravica do odklopa – nekatere države so jo že priznale*. Pridobljeno 23. junija 2023 iz <https://www.zsss.si/pravica-do-odklopa-nek-drzave-267/>
36. Koren, J. (urednica). (2021, 4. marec). *Točka preloma: Pandemija in delo* [televizijska oddaja]. Ljubljana: RTV Slovenija.
37. Kos, B. (2020, 16. april) *Delo od doma – spletno izobraževanje* (interno gradivo) Ljubljana: Blaž Kos.
38. Kos, B. (2022, 9. maj) *OKR: cilji in ključni rezultati – najboljša tehnika določanja ciljev* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. junija 2023 iz <https://www.spica.si/blog/okr-cilji-in-kljucni-rezultati#prakticni-primeri-okr>
39. Križnik, B. (2022, 11. oktober) Hibridno delo je nova normalnost. *Delo*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.delo.si/dpc-podjetniske-zvezde/hibridno-delo-je-nova-normalnost/>
40. Kušar, P. (2021, 24. januar). Tudi delo na daljavo ima svoje meje. *Svet kapitala*. Pridobljeno 10. oktobra 2022 iz <https://svetkapitala.delo.si/b2b/tudi-delo-na-daljavo-mora-imeti-svoje-meje/>

41. Lamovšek, A. in Černe, M. (2020, 20. september). Raziskava: Delo na lokaciji organizacije ali na daljavo? *Svet kapitala*. Pridobljeno 1. marca 2021 iz <https://svetkapitala.delo.si/b2b/raziskava-delo-na-lokaciji-organizacije-ali-na-daljavo/>
42. Lindstrom, P. in Nakolan, K. (2021, 11. februar). U.S. Energy Information Administration. *EIA's AEO2021 shows U.S. energy-related CO<sub>2</sub> emissions rising after the mid-2030s*. Pridobljeno 7. oktobra 2022 iz <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=47496>
43. Mack, N., Woodsong, C., Km, M., Guest, G. in Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: a data Collector's field guide* (1. izd.). North Carolina: Agency for International Development.
44. Malnar Molek, J. (2021, 19. november). *Prednosti opravljanja dela od doma z vidika delodajalca* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. oktobra 2022 iz <https://www.svetovanje.si/svetovanje/blogi/prednosti-opravljanja-dela-od-doma-z-vidika-delodajalca-619789902114e018914b7ae1>
45. McLaurin, J. P. in Pittman, T. (2020). *Across the Globe, Workers Want a Hybrid Work Model* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.gensler.com/blog/across-the-globe-workers-want-a-hybrid-work-model?q=Hybrid%20Work%20Model>
46. Ministrstvo za javno upravo. (2022, 18. avgust) *Vlada sprejela Usmeritve za hibridni način dela v državni upravi*. Pridobljeno 2. marca 2023 iz <https://www.gov.si/novice/2022-08-18-vlada-sprejela-usmeritve-za-hibridni-nacin-dela-v-drzavni-upravi/>
47. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2020a, 5. marec). *Opravljanje dela na domu in odrejanje drugega dela*. Brez kraja: RS Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MDDSZ/OPRAVLJANJE-DELA-NA-DOMU-in-DRUGEGA-DELA.pdf>
48. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2020b, 22. junij). *Opravljanje dela na domu z vidika delovnega prava in varnosti in zdravja pri delu*. Pridobljeno 5. marca 2021 iz <https://www.gov.si/novice/2020-06-22-opravljanje-dela-na-domu-z-vidika-delovnega-prava-in-varnosti-in-zdravja-pri-delu/>
49. Mint. (2020, 21. oktober). *How to Use the OKR Framework to Reach Your Life Goals* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. junija 2023 iz <https://mint.intuit.com/blog/planning-2/okr-framework/>
50. Modi, A. (2021, 27. september). The Untold Side of Remote Working: Isolation And Lack Of Career Progression. *Forbes*. Pridobljeno 8. oktobra 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/ankurmodi/2021/09/27/the-untold-side-of-remote-working-isolation-and-lack-of-career-progression/?sh=51418f003d4e>
51. My Digital Office. (brez datuma). *How to Conquer the Problem of Remote Work Visibility*. Pridobljeno 10. oktobra 2022 iz <https://mydigitaloffice.io/how-to-conquer-the-problem-of-remote-work-visibility/>

52. Nielsen, M. B., Christensen, J. O. in Knardahl, S. (2021, december). Working at home and alcohol use. *Addictive Behaviors Reports*, 14. <https://doi.org/10.1016/j.abrep.2021.100377>
53. Nvision. (brez datuma) *Look Good Work Good*. Pridobljeno 18. julija 2023 iz <https://www.nvisioncenters.com/look-good-work-good/>
54. OECD. (2020, 7. september). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?* Pridobljeno 26. junija 2023 iz <https://read.oecd.org/10.1787/a5d52e99-en?format=pdf>
55. Ozcelik, H. in Barsade, S. G. (2018, 1. december). No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
56. Parker, S. K., Knight, C. in Keller, A. (2020, 30. julij). Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 1. marca 2021 iz <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
57. Pega, F., Náfrádi, B., Momen, N. C., Ujita, Y., Streicher, K. N., Prüss-Üstün, A. M., Descatha, A., Driscoll, T., Fischer, F. M., Godderis, L., Kiiver, H. M., Li, J., Magnusson Hanson, L. L., Rugulies, R., Sørensen, K. in Woodruff, T. J. (2021, september). Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000-2016: A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury. *Environment International*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595>
58. Penko Natlačén, M. (2020, november). Delo na domu naše vsakdanje..... *Delodajalska praksa*, VI(1), 5.
59. Pensa, I. (2021, 15. februar). Delo od doma: obstoječa vsakodnevna vprašanja; vprašanja povezana z delom od doma v času epidemije COVID-19; novosti v #PKP8. Pridobljeno 1. marca 2021 iz <http://jadek-pensa.si/delo-od-doma-obstojeca-vsakodnevna-vprasanja-vprasanja-povezana-z-delom-od-doma-v-casu-epidemije-covid-19-novosti-v-pkp8/>
60. Petrišič, N. (2020, november). Obveznost delodajalca glede zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu in delu na domu. *Delodajalska praksa*, VI(1), 9-10.
61. Petrov, S. (2020, 22. maj). (Anketa) Kakšen pospešek daje digitalizaciji pandemija. *Finance*. Pridobljeno 29. junija 2023 iz <https://tovarna.finance.si/8961668/%28Anketa%29-Kaksen-pospesek-daje-digitalizaciji-pandemija>
62. Polajnar, D. (2021, 7. oktober). *Sprememba nadzora v zaupanje* [objava na blogu]. Pridobljeno 9. oktobra 2022 iz <https://www.tba.si/sl/blog/sprememba-nadzora-v-zaupanje>
63. Remote work. (brez datuma). V *Gartner Glossary*. Pridobljeno 1. marca 2021 iz <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/remote-work>

64. Roglič, T. (2022, 30. maj) Bolni v službo, vam je to znano? Prezentizem na delovnem mestu ima hude posledice. *Onaplus*. Pridobljeno 4. oktobra 2022 iz <https://arhiv.onaplus.delo.si/bolni-v-sluzbo-vam-je-to-znano-prezentizem-na-delovnem-mestu-ima-hude-posledice>
65. SafetyWing. (2022). *Building Remotely: Employee Retention*. SafetyWing. Pridobljeno 6. oktobra 2022 iz <https://buildingremotely.com/white-papers/>
66. Schneider, M. (2018, 11. julij). Costs of Poor Communication Reach \$37 Billion. Avoid Disconnects By Implementing These 2 Things. Learn to recognize work-styles and adjust your approach to communicate more effectively. *Inc*. Pridobljeno 8. oktobra 2022 iz <https://www.inc.com/michael-schneider/the-extrovert-vs-introvert-dynamic-could-be-costing-your-organization-millions-heres-how-to-bridge-communication-gap.html>
67. Schupak, A. (2021, 2. avgust). Is remote working better for the environment? Not necessarily. *The Guardian*. Pridobljeno 6. oktobra 2022 iz <https://www.theguardian.com/environment/2021/aug/02/is-remote-working-better-for-the-environment-not-necessarily>
68. Shenton, C. (2021, 12. april) *Remote work and technology issues: How do we ensure tech equity for all?* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. oktobra 2022 iz <https://www.weekly10.com/remote-work-and-technology-issues/>
69. SHRM. (2021, 26. julij). *SHRM Research Reveals Negative Perceptions of Remote Work*. Pridobljeno 10. oktobra 2022 iz <https://www.shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/pages/-shrm-research-reveals-negative-perceptions-of-remote-work.aspx>
70. SiolNET. (2021, 2. november). "Ukrepev ne smemo odlagati v oddaljeno prihodnost". Pridobljeno 6. oktobra 2022 iz <https://siol.net/novice/slovenija/ukrepov-ne-smemo-odlagati-v-oddaljeno-prihodnost-564642>
71. Sloat, S. (2022, 24. april). Remote Work Might Make the Most Miserable Side Effect of Office Culture Even Worse. *Inverse*. Pridobljeno 4. oktobra 2022 iz <https://www.inverse.com/mind-body/remote-work-presenteeism>
72. STA. (2022, 19. januar). To so ključni izzivi dela od doma oz. na daljavo. *Cekin.si*. Pridobljeno 8. oktobra 2022 iz [https://cekin.si/izobrazevanje\\_in\\_zaposlitev/delo-od-doma-oz-na-daljavo.html](https://cekin.si/izobrazevanje_in_zaposlitev/delo-od-doma-oz-na-daljavo.html)
73. Sullivan, C. (2012, 29. april). Remote Working and Work-Life Balance. V *Work and Quality of Life: Ethical Practices in Organizations* (str. 275-290). Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4_15)
74. Svetin, H. (2022, 15. julij). Zabisana meja med delom in počitkom pri delu od doma. *Psihologija dela*. Pridobljeno 9. oktobra 2022 iz <https://psihologijadela.com/2022/07/15/zabisana-meja-med-delom-in-pocitkom-pri-delu-od-doma/>



75. Teem. (2021, 27. december) *Improve Distributed Collaboration With Remote Work Technology* [objava na blogu] Pridobljeno 7. oktobra 2022 iz <https://www.teem.com/blog/remote-work-technology>
76. Tsipursky, G. (2022, 4. oktober). What Is Proximity Bias and How Can Managers Prevent It? *Harvard Business Review*. Pridobljeno 10. oktobra 2022 iz <https://hbr.org/2022/10/what-is-proximity-bias-and-how-can-managers-prevent-it>
77. TSmedia, medijske vsebine in storitve, d.o.o. (2020, 22. junij). Kako je potrebno urediti, če želite zaposlenim omogočiti delo na domu? *Bizi*. Pridobljeno 4. marca 2021 iz <https://www.bizi.si/novice/kako-je-potrebno-urediti-ce-zelite-zaposlenim-omogociti-delo-na-domu-47cce5d4-d7c3-4676-b0e1-0018dad7e9b0>
78. University of Alberta. (2009, 24. junij). Morning People And Night Owls Show Different Brain Function. *ScienceDaily*. Pridobljeno 17. julija 2023 iz <https://www.sciencedaily.com/releases/2009/06/090623150621.htm>
79. Uredništvo DOSTOP.si. (2020, 8. december). *Delo od doma: ločevanje zasebnega in službenega med večjimi izzivi*. Pridobljeno 9. oktobra 2022 iz <https://www.dostop.si/delo-od-doma-locevanje-zasebnega-in-sluzbenega-med-vecjimi-izzivi/>
80. Vargas Llave, O. (2021, 15. december). Eurofound. *Digitalisation and working time*. Pridobljeno 23. junija 2023 iz <https://www.eurofound.europa.eu/data/digitalisation/research-digests/digitalisation-and-working-time>
81. White, M.C. (2021, 18. avgust). From pay to visibility, bosses have ways to get remote workers back. *NBC News*. Pridobljeno 10. oktobra 2022 iz <https://www.nbcnews.com/business/economy/pay-visibility-bosses-have-ways-get-remote-workers-back-n1277115>
82. Z., A. (2021, 16. marec) Kako izbrati pravi stol za delo od doma. *Deloindom*. Pridobljeno 2. marca 2023 iz <https://deloindom.delo.si/bivanje/interier/kako-izbrati-pravi-stol-za-delo-od-doma>
83. ZSSS. (2022, november). *Delo na daljavo oziroma delo od doma in pravica do odklopa*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://zssszaupnikvzd.si/baza-znanja/delo-na-daljavo/delo-na-daljavo-delo-od-doma/>



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

Pozdravljeni,

do naziva magistra ekonomskih ved na Ekonomski Fakulteti Univerze v Ljubljani me loči le še en korak – magistrsko delo. Pred vami je anketa na temo dela od doma in izzivov, ki jih tovrstna delovna ureditev prinaša. Prosila bi vas, da si vzamete 5 minut svojega časa in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem.

Anketa je anonimna, vaši odgovori pa mi bodo pri moji zadnji študijski obveznosti v veliko pomoč, zato se vam že vnaprej zahvaljujem za sodelovanje.

Ana Skalar

---

### **Q1 – Koliko ljudi je zaposlenih v podjetju, v katerem trenutno delate?**

- do 250
- več kot 250

IF (1) Q1 = [2] več kot 250

### **Q2 – Ali ste na vodstvenem delovnem mestu / imate neposredno podrejene?**

- Da
- Ne

IF (1) Q1 = [2] več kot 250

### **Q3 – Ali ste pri trenutnem delodajalcu v zadnjih dveh letih kdaj opravljali delo od doma?**

- Da
- Ne

IF (2) Q3 = [1] Da

### **Q4 – Kako pogosto?**

- (skoraj) ves čas
- 3 – 4 dni / teden
- 1 – 2 dni / teden
- dan ali dva mesečno
- izjemoma (odrejena karantena, izolacija, bolezen otrok ipd.)

IF (2) Q3 = [1] Da

### **Q5 – Kako bi ocenili svojo dosedanjo izkušnjo z delom od doma? (1 pomeni zelo slabo, 5 pomeni odlično)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

IF (1) Q1 = [2] več kot 250

**Q6 – Ali bi želeli v sklopu rednega delovnega razmerja imeti možnost dela od doma?**

- Da
- Ne

IF (3) Q6 = [1] Da

**Q7 – Kako pogosto bi bilo v običajnih razmerah za vas idealno, da bi lahko delali od doma?**

- vsak dan
- 4 dni / teden
- 3 dni / teden
- 2 dni / teden
- 1 dan / teden
- manj pogosto

IF (4) Q6 = [2] Ne

**Q8 – Zakaj ne?**

IF (2) Q3 = [1] Da

**Q9 – Katero opremo uporabljate pri opravljanju dela od doma?**

Možnih je več odgovorov.

- ergonomski stol
- ergonomska miška
- ergonomska tipkovnica
- dodaten zaslon
- služben računalnik
- privat računalnik
- drugo:

IF (5) Q9 = [Q9a, Q9b, Q9c, Q9d] ergonomski stol, ergonomska miška, ergonomska tipkovnica, dodaten zaslon

**Q10 – Ali vam je opremo zagotovil delodajalec?**

- Da
- Ne, opremo sem si kupil/a sam/a

IF (2) Q3 = [1] Da

**Q11 – Katera orodja in aplikacije uporabljate pri opravljanju dela od doma?**

Možnih je več odgovorov.

- Word
- Excel
- PowerPoint
- Microsoft Teams
- Outlook
- Sharepoint
- OneDrive
- Jira
- Planner
- Trello
- WeTransfer
- Zoom
- Skype
- drugo:

IF (2) Q3 = [1] Da

**Q12 – Kako bi ocenili svoje poznavanje in znanje predhodno označenih orodij / tehnologij?**

- Zelo dobro
- Dobro
- Niti dobro, niti slabo
- Slabo
- Zelo slabo

IF (6) Q12 = [3, 4, 5] Niti dobro niti slabo, Slabo, Zelo slabo

**Q13 – Ali bi želeli, da bi delodajalec organiziral dodatna izobraževanja za razvoj veščin, potrebnih za uporabo tehnologije?**

- Da
- Ne

IF (2) Q3 = [1] Da

**Q14 – Katere so po vašem mnenju največje prednosti dela od doma? Izberite do 3.**

Možnih je več odgovorov.

- večja fleksibilnost
- višja produktivnost
- boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem
- večja motivacija
- prihranek časa in denarja za prevoz, oblačila in prehrano
- nižji ogljični odtis; manj onesnaževanja okolja z naslova prevoza na in z delovnega mesta
- nižji stroški za delodajalca

- delo v bolj sproščenem domačem okolju
- drugo:

IF (2) Q3 = [1] Da

**Q14 – Kateri so po vašem mnenju največji izzivi dela od doma? Izberite do 3.**

Možnih je več odgovorov.

- pomanjkanje komunikacije
- pomanjkanje osebnega stika, socialna izolacija
- nižja hitrost in kakovost prenosa informacij
- slabše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (zabris meja)
- tehnološki izzivi (nezadostno poznavanje tehnologije in spletnih orodij za delo od doma)
- nižja motivacija
- nižja produktivnost
- občutek nenehne povezanosti z delom
- večji obseg dela (administracija, poročanje)
- manjša vidnost
- dodatni motilci v domačem okolju (otroci, partner, domače živali, hladilnik idr.)
- pomanjkanje nadzora
- potreba po dobri samodisciplini
- padec timskega duha, občutek nepovezanosti
- drugo:

IF (2) Q3 = [1] Da in IF (7) Q2 = [2] Ne

**Q15 – Prosim označite stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Pri delu od doma pogosto odlašam z delom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moja produktivnost je pri delu od doma višja kot v poslovnih prostorih podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo od doma opravi hitreje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri delu od doma lažje usklajujem zasebne in službene obveznosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delodajalec mi zaupa, da svoje delo opravljam, kot je potrebno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj neposredni vodja me pri delu od doma bolj nadzoruje kot pri delu v pisarni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (2) Q3 = [1] Da in IF (8) Q2 = [1] Da

**Q16 – Ali vaši podrejeni kdaj opravljajo delo od doma?**



- Da
- Ne

IF (9) Q16 = [1] Da

**Q17 – kateri so ključni izzivi, s katerimi se kot vodja soočate pri vodenju ekip na daljavo? Izberite do 3.**

Možnih je več odgovorov.

- otežena komunikacija (pomanjkanje neposrednega stika, neverbalne komunikacije)
- pomanjkanje nadzora
- nezaupanje
- nižja zavzetost podrejenih
- nižja produktivnost zaposlenih
- težje motiviranje zaposlenih
- oteženo usklajevanje celotne ekipe
- padec timskega duha, občutek nepovezanosti
- slabši pretok informacij
- slabše, počasnejše reševanje akutnih situacij
- stres
- drugo:

IF (9) Q16 = [1] Da

**Q18 – Kako pogosto se pri delu od doma slišite in uskladite z ekipo?**

- enkrat dnevno
- 2 – 3x na teden
- enkrat tedensko
- redkeje oz. po potrebi
- se ne slišimo
- drugo:

IF (9) Q16 = [1] Da

**Q19 – Katera orodja / kanale uporabljate za komunikacijo z ekipo?**

Možnih je več odgovorov.

- mobilni telefon
- e-pošta
- Microsoft Teams
- Zoom
- Skype
- drugo:

IF (9) Q16 = [1] Da

**Q20 – Ali imate znotraj ekipe dogovorjena pravila komuniciranja?**

- Da
- Ne

IF (10) Q20 = [1] Da

**Q21 – Kakšna?**

IF (9) Q16 = [1] Da

**Q22 – Kako samozavestni ste pri vodenju ekipe na daljavo?**

- Zelo samozavesten/na
- Samozavesten/na
- Niti nesamozavesten/na, niti samozavesten/na
- Nesamozavesten/na
- Zelo nesamozavesten/na

IF (9) Q16 = [1] Da

**Q23 – Prosim ocenite svojo stopnjo samozavesti pri vodenju ekipe na daljavo v primerjavi s "klasičnim" vodenjem ekipe v živo.**

- Bolj samozavesten/na
- Enako samozavesten/na
- Manj samozavesten/na

IF (11) Q23 = [3] Manj samozavesten/na

**Q24 – Kako bi vam podjetje lahko pomagalo, da pri vodenju ekipe na daljavo postanete bolj samozavestni?**

Možnih je več odgovorov.

- organizacija izobraževanja
- organizacija coaching-a
- 1:1 svetovanje
- priprava priročnika
- drugo:

IF (2) Q3 = [1] Da in IF (8) Q2 = [1] Da

**Q25 – Prosim označite stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Z delom svojih podrejenih pri opravljanju dela od doma sem zadovoljen/na.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svojim podrejenim zaupam, da delo od doma opravljajo, kot je potrebno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri delu od doma občutim pomanjkanje nadzora nad delom svojih podrejenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktivnost ekipe je višja pri delu od doma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (1) Q1 = [2] več kot 250

**Q26 – Če bi se danes odločali za menjavo delodajalca, kako pomembna bi vam bila možnost dela od doma?**

- Popolnoma nepomembna
- Nepomembna
- Niti nepomembna, niti pomembna
- Pomembna
- Zelo pomembna; prednost bi dal/a delodajalcu, ki bi nudil vsaj delno delo od doma (hibridno delo)

IF (1) Q1 = [2] več kot 250

**Q27 – Koliko kilometrov je vaše stalno prebivališče oddaljeno od delovnega mesta?**

- manj kot 10 km
- 10 – 20 km
- 20 – 30 km
- 30 – 40 km
- več kot 40 km

IF (1) Q1 = [2] več kot 250

**Q28 – Koliko časa povprečno porabite za prevoz na delovno mesto in nazaj? (dnevno v obe smeri)**

- manj kot pol ure
- med pol ure in eno uro
- več kot eno uro

IF (1) Q1 = [2] več kot 250

**Q29 – Katera je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?**

- osnovna šola ali manj
- srednja šola
- višja šola
- univerzitetna izobrazba 1. bolonjske stopnje
- univerzitetna izobrazba 2. bolonjske stopnje
- znanstveni magisterij ali doktorat

IF (1) Q1 = [2] več kot 250

**Q30 – Izberite vaše področje dela.**

- Administracija
- Marketing, PR
- Komerciala, prodaja
- Nabava
- Logistika
- Informatika / IT
- Pravna služba

- Kadrovanje / HR
- Finance, kontroling
- drugo:

IF (1) Q1 = [2] več kot 250

**XSTAR – V katero starostno skupino spadate?**

- do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 let ali več

IF (1) Q1 = [2] več kot 250

**XSpol – Spol:**

- moški
- ženski

IF (1) Q1 = [2] več kot 250

**Q31 – Imate na temo dela od doma še kakšen komentar, ki ga nisem uspela zajet z vprašalnikom?**

IF (1) Q1 = [2] več kot 250

**email – Prišli ste do konca anketnega vprašalnika. Če vas zanimajo izsledki mojega magistrskega dela, mi spodaj zaupajte vaš e-mail naslov in poslala vam bom končno verzijo naloge.**

## **Priloga 2: Intervju s Klemnom Brenkom, izvršnim direktorjem kadrov, procesov in splošnih zadev v podjetju Petrol d.d.**

*Pandemija Covid-19 je v vsakdanja življenja posameznikov prinesla kar nekaj sprememb – ne le na področju zasebnega življenja, temveč tudi na področju dela. Organizacije in njihovi zaposleni so se morali zaradi izrednih razmer čez noč prilagoditi novi realnosti in, kjer narava dela to dopušča, tradicionalne oblike dela zamenjati za delo od doma. Kako ste se v vašem podjetju spopadli s tem izzivom? Ste imeli kakšne "porodne krče" pri vpeljevanju dela od doma v redni delovni proces?*

»Glede na to, da smo bili na nek način čez noč prisiljeni začeti delat "na novo" in da zaradi izrednih razmer nismo imeli drugih možnosti, mislim, da smo se zelo dobro in hitro prilagodili novi realnosti. Petrol je že konec leta 2017 prešel na orodja za kolaboracijo na daljavo (Microsoftova orodja Office 365) in je bil pravzaprav tehnološko že pripravljen na drug način dela. Seveda ni šlo brez porodnih krčev, smo pa bili marca 2020 sposobni zelo hitro preklopiti na nov način dela in v nekaj dneh "normalno" delati naprej. Če zdaj pogledam nazaj s časovne distance, bi rekel, da tudi produktivnost na račun nove delovne ureditve v teh ključnih momentih ni padla.«

*Z vidika tehnologije bi torej lahko rekli, da ste se ravno pravi čas pripravili na nove razmere. Kaj pa z vidika zakonodaje? Se je tu pojavil kakšen izziv pri vpeljevanju dela od doma v delovni proces?*

»Delavnopravna zakonodaja je v Sloveniji izjemno zastarela. Na eni strani imamo omejitve znotraj ZDR-1 (Zakon o delovnih razmerjih), na drugi strani pa nove načine in oblike dela, ki nam jih omogoča sodobna tehnologija. Za samo prilagoditev takratnim razmeram sicer ni bilo velikega delavnopravnega problema. V času pandemije Covid-19 in največjih zaprtij smo našli pot, kako delavnopravno upravičiti skupinsko delo od doma in izkoristili možnost t. i. izrednega dela od doma z naslova izrednih razmer. Po koncu prvega vala, tj. konec poletja 2020, smo prenovili tudi pravilnik dela od doma, kjer smo jasneje definirali, kakšna so pravila tudi v časih rednega dela od doma, npr. danes. Pri tem smo v večji meri izhajali iz takratnih praks večjih slovenskih podjetij, kot sta Zavarovalnica Triglav in NLB, pridobili pravilnike dela od doma iz Ljubljanskega UKC, Državnega zbora itd. ter povzeli za tisti čas najboljše prakse.«

*Kakšne prakse pa ste se posluževali na začetku in kakšno imate v podjetju politiko dela od doma zdaj, ko se je covid situacija začela umirjati in se življenje počasi vrača v (novo) normalnost?*

»V času covida je večina zaposlenih delala neke vrste izmensko – en teden od doma in en teden v poslovnih prostorih podjetja. Ekipe so se menjavale, vse z namenom zmanjševanja možnosti in preprečevanja širjenja okužb. Ko se je situacija pričela normalizirati, smo na nivoju višjega managementa sprejeli sklep, da se sprva vsi vrnemo nazaj na fizična delovna mesta. Torej, najprej pridemo nazaj v pisarne, v neko normalnost, ki smo je bili navajeni

prej in se potem, z zorenjem organizacije, kulture in procesov, postopoma predstavljamo v ta hibridni model, ki zaenkrat v Sloveniji in drugod po svetu najbolj funkcionira ter je tudi najbolj zaželen s strani zaposlenih. Če danes kot delodajalec hibridnega dela ne omogočaš, težje dobiš novega zaposlenega oz. je kandidatov manj. V Petrolu je sicer trenutno še vedno v veljavi prej omenjeni pravilnik, ki zaposlenim po predhodnem dogovoru z vodjo omogoča možnost dela od doma, seveda, če narava delovnega mesta oz. delovni proces to dopušča.«

*Pa imate delo od doma za tista delovna mesta, kjer delovni proces to dopušča, urejeno tudi v sklopu rednih pogodb o zaposlitvi?*

»Nove tipske pogodbe že vključujejo člen, ki definira, da lahko delavec delo opravlja tudi od doma oz. na daljavo, obstoječih oz. starih pogodb o zaposlitvi pa nismo spreminjali. Ta del smo reševali na način, da smo sklenili neke vrste uradni dogovor med delavcem in delodajalcem v obliki podpisane izjave delavca o opravljanju dela na domu oz. na daljavo.«

*Omenili ste, da je hibridni model v Sloveniji in po svetu nekako najbolj zaželen s strani zaposlenih. Kako pa kot delodajalec vidite in sprejemate hibridne poslovne modele?*

»Hibridni poslovni modeli so absolutno zaželeni tudi s strani delodajalca, vendar pod določenimi pogoji, kot npr. zadržanje ali celo povišanje produktivnosti. Moje osebno mnenje je, da bi moral zaposleni v trenutku, ko skupaj z vodjo ugotovi, da njun delovni proces omogoča občasno delo od doma, torej uvedbo nekega hibridnega dela, ne glede na vrsto podpisane pogodbe o zaposlitvi, preiti na tako vrsto dela, kjer ni več plačanih nadur, ampak gre za t. i. delo na zaupanje. To pomeni, da ni več vprašanje, kje in kdaj se delo opravlja, pomembno je le, da je pravočasno in kvalitetno narejeno. Mislim, da je čas, da začnemo z zorenjem ideje hibridnega dela premagovati ta izziv zaupanja med delodajalcem in delavcem oz. vodjo in zaposlenim. Pri vpeljavi hibridnega modela se moramo resno vprašati in si odgovoriti tudi na nekaj vprašanj, in sicer: Ali mora imeti še vedno vsak zaposleni svoj delovni prostor v poslovnih prostorih podjetja? – V hibridnem modelu, kjer zaposleni 3 dni delajo v službi in 2 dni od doma, pridemo do situacije, ko je polovica prostorov v poslovni stavbi vsakodnevno prazna, pri čemer to polovico vseeno stalno ogrevamo ali hladimo, vzdržujemo itd. Ali je delodajalec potem dolžan na dveh delovnih mestih oz. na dveh krajih opravljanja dela zagotavljati ustrezne delovne pogoje, ali le na tistem kraju, ki je s strani zaposlenega izbran kot primarni kraj opravljanja dela? Kako urediti parkirna mesta za zaposlene? – Zaposleni plačujejo mesečno najemnino za najem lastnega parkirnega mesta, le-to pa je samo polovico meseca tudi efektivno zasedeno / polno. Ali še potrebujemo fiksne telefone, če smo vendar vajeni sodelovati in komunicirati na daljavo preko Teams-ov?«

*Kot enega izmed izzivov dela od doma ste malo prej omenili zaupanje. Bi z vidika delodajalca izpostavili še kakšen izziv tovrstne delovne ureditve?*

»V primeru Petrola je po mojem mnenju ključni izziv občutek zaposlenih, da je treba imeti vsako plus uro evidentirano in plačano oz. koriščeno. Potrebno je doseči ta premik v mišljenju in ustvariti zavedanje, da pri možnosti opravljanja dela od doma oz. hibridnem delu nadur ni. Drugi večji izziv je naučiti se delati na tak način – tako voditi kot biti voden ter razumeti, da svoboda, ki jo delo od doma prinaša, torej, da si lahko sam izbiraš, kdaj in kje delaš, ne pomeni dopusta. Pri nas smo npr. zaznali, da je v zadnjih dveh letih oz. v času, ko so zaposleni imeli možnost izrednega dela od doma zaradi covida, ostajalo blazno veliko neizkoriščenega dopusta – govorimo o še enkrat več neizkoriščenih dnevih v primerjavi s preteklimi leti. Glavni izziv je ta, da smo si ljudje izjemno različni in lahko en tak nestrukturiran izziv kot je hibridno delo zelo različno razumemo. Eni bodo delo od doma vedno videli in razumeli kot možnost, da si skrajšajo delovnik in privoščijo podaljšan vikend, drugi pa bodo to sicer vzeli kot odgovorno svobodo, vendar ravno zaradi te odgovornosti, ki jo čutijo do dela oz. delodajalca, ne bodo znali nehati, izklopiti glave in si spočiti. To lahko zaposlene na srednji rok bistveno bolj obremeni. Pri klasični ureditvi dela, torej pri delu v poslovnih prostorih podjetja, je vseeno ta moment, ko zjutraj vstaneš, se urediš, usedeš v avto ali na javni prevoz in je ta čas, ko se voziš v službo, čas nekega "reset-a" glave. V tem času spreminjaš vlogo starša, partnerja, odraslega v vlogo zaposlenega, šefa, strokovnjaka. In obratno, ko se iz službe voziš nazaj domov. Mislim, da bomo zelo kmalu prišli do ugotovitev oz. rezultatov, ki bodo pokazali, da je koncept hibridnega dela s tega vidika kar problematičen. Dogaja se tudi, da nekdo vpraša: "Kje je pa Mojca?" in je odgovor: "Danes je pa ni, dela od doma." Ali to pomeni, da je ne dosežem oz. da ni dosegljiva? Tu vidim ta problem "mindset-a" oz. miselnosti, ki jo imamo.«

*Omenili ste, da se bo potrebno naučiti delati na tak način – tako voditi kot biti voden. Ste kot delodajalec za vodje organizirali kakšno izobraževanje, usposabljanje na to temo?*

»Pripravili smo priročnik za vodenje timov na daljavo z nasveti glede komunikacije, koordinacije dela, ohranjanja odnosa in vzpostavitve zaupanja pri opravljanju dela od doma. Sistematično smo zahtevali, da se izvajajo redni Teams sestanki timov, da bi imeli zaposleni vsaj en stalni kontakt z vodjo in svojo ekipo sodelavcev. Vzpostavili smo ekipo t. i. Teams ambasadorjev, ki smo jih bistveno bolj izobrazili in usposobili za delo s komunikacijskim orodjem Microsoft Teams in jih je lahko oz. jih lahko še vedno kdorkoli vpraša za pomoč, če česa ne ve oz. ne zna. Drugih posebnih izobraževanj oz. usposabljanj nismo imeli.«

*Kakšno pa imajo vodje tendenco opravljanja dela od doma? So fizično bolj prisotni v pisarni?*

»Prav nekih številčk sicer nimam, bi pa rekel, da imajo vodje manjšo tendenco oz. da manj delajo od doma kot njihovi podrejeni. Vsaj morali bi jo imeti.«

*Kakšni pa so vaši načrti glede dela od doma oz. hibridnega dela v prihodnje?*

»Prvi korak je nadgradnja pravilnika o delu od doma v naslednjem mesecu, v smeri boljšega in jasnejšega definiranja hibridnega dela v povezavi z evidenco ur oz. nadur ter merjenjem produktivnosti. To je nekako največja sprememba, kateri sledi še vrsta drugih kot so prilagoditev delovnega okolja idr.«



### **Priloga 3: Intervju z Anelo Rekić, managerko za razvoj ljudi in organizacije v podjetju Pivovarna Laško Union d.o.o.**

*Pandemija Covid-19 je v vsakdanja življenja posameznikov prinesla kar nekaj sprememb – ne le na področju zasebnega življenja, temveč tudi na področju dela. Organizacije in njihovi zaposleni so se morali zaradi izrednih razmer čez noč prilagoditi novi realnosti in, kjer narava dela to dopušča, tradicionalne oblike dela zamenjati za delo od doma. Kako ste se v vašem podjetju spopadli s tem izzivom? Ste imeli kakšne "porodne krče" pri vpeljevanju dela od doma v redni delovni proces?*

»Kot Pivovarna Laško Union v preteklosti nismo imeli dela od doma in se je le-to začelo s Covidom-19. Takrat je bila situacija takšna, da smo bili primorani ukrepati. Poslovanja nismo mogli kar ustaviti, delo je moralo potekati – tudi, če ljudje fizično niso smeli priti v službo. Ker smo šli praktično iz 0 na 100 odstotkov, je bilo kar nekaj izzivov. Slovenska zakonodaja je na tem področju precej ohlapna. Na začetku smo tako samo definirali, da se lahko dela od doma, kasneje pa smo oblikovali pravilnik in uvedli nadomestilo za uporabo lastnih sredstev. Pravilnik je še vedno v veljavi in bo ostal v veljavi še naprej. Naš največji izziv pri vpeljevanju dela od doma je bila varnost. Heineken je izredno "safety" naravnano podjetje, ti pa doma težko zagotoviš ustrezno delovno okolje. Z namenom preverjanja ustreznosti domačih delovnih mest so naši strokovni delavci za varnost in zdravje pri delu vsakega zaposlenega, ki ima / je imel opcijo dela od doma, prosili, da poslika svoje delovno okolje. Če je bilo s fotografije razvidno, da pogoji niso ok, je imel zaposleni možnost, da mu podjetje zagotovi ustrezno delovno opremo (stol, monitor ipd.). Organizirali smo tudi naključne obiske in ogleda na domovih zaposlenih ter preverjali ustreznost svetlobe, delovnega mesta idr. Poleg varnosti pa so tu še socializacija, povezanost, ohranjanje kulture podjetja, zaupanje itd. To so bili neki krči, izzivi, s katerimi smo se morali soočiti.«

*Glede na vaše poslovanje, ste se z njimi očitno soočili uspešno. Kakšno pa imate v podjetju politiko dela od doma zdaj, ko se je covid situacija začela umirjati in se življenje počasi vrača v (novo) normalnost?*

»Vse zaledne službe, pisarne imajo opcijo dela od doma, za delavce v proizvodnji pa to zaradi narave dela žal ni mogoče. Dogovor glede opravljanja dela od doma poteka čisto na individualni ravni, po dogovoru z nadrejenim. Nadrejeni mora preceniti, glede na delovni proces, potrebe in odprte projekte, ali delavca nujno potrebuje fizično v pisarni, ali je ta lahko doma. V marketingu, prodaji, nabavi in finančah od doma delajo v povprečju 2 do 3 dni, 2 do 3 dni pa so v fizično prisotni v pisarnah. Kombinirajo.«

*Ali imate delo od doma urejeno tudi v sklopu rednih pogodb o zaposlitvi?*

»Da. Sprva smo imeli ta del urejen z aneksi, zdaj pa smo v pogodbe o zaposlitvi dodali člen, ki definira, da delavec delo lahko opravlja na daljavo.«

*Kot enega izmed izzivov, s katerimi ste se morali soočiti, ste omenili zaupanje. Kako imate v Pivovarni Laško Union urejen nadzor oz. spremljanje opravljanja dela od doma?*

»S strani delodajalca ne izvajamo nekega posebnega nadzora. Zaupamo, da ljudje svoje delo

opravljajo skladno z načrtom dela, ki ga imajo. Načeloma so pri nas procesi takšni, da bi se morebitno izkoriščanje te možnosti, torej, da bi nekdo koristil delo od doma in ne delal, slej kot prej opazilo. Proces se medsebojno tako prepletajo, da ne moreš kar tri tedne neopazno lenariti. Saj se vidi tudi, koliko je nekdo aktiven na mailu. Pa ne, da to preverjamo, ampak preprosto bi se daljša neodzivnost opazila. Kar smo opazili mi, je, da ljudje pri delu od doma delajo več. Dostikrat so tudi po tisti uri "klasičnega" delovnika še vedno "zeleni" na Teams-ih ali pa pošiljajo e-poštna sporočila.«

*Omenili ste, da ljudje pri delu od doma delajo več. Kako pa je z nadurami pri tovrstni ureditvi dela?*

»Nadur pri delu od doma ni. Zaposlene spodbujamo, da pri opravljanju dela od doma delajo 8 ur, ki pa si jih lahko sami razporedijo tekom celotnega dne. Vsak oddelek ima svojega časovnega administratorja, ki v primeru koriščenja dela od doma to ustrezno označi v RIS-u (registracijski informacijski sistem). Ta avtomatsko zabeleži, da je zaposleni prisoten od 8. do 16. ure.«

*Nekatera podjetja so pri vpeljavi dela od doma zaznala zmanjšanje števila bolniških odsotnosti. Ste tudi vi opazili kaj podobnega?*

»Tudi pri nas lahko rečem, da se je število bolniških odsotnosti zmanjšalo. Predvsem tistih krajših, ki trajajo nekaj dni. Če so danes ljudje prehlajeni ali pa se ne počutijo najbolje, imajo možnost, da delo opravijo od doma in ne koristijo bolniške. V preteklosti to ni bilo možno. Če si želel ostati doma, si imel možnost koriščenja bolniške ali dopusta ali pa si koristil ure – če si jih imel.«

*Kako kot delodajalec vidite in sprejemate delo od doma in t. i. hibridne poslovne modele?*

»V Pivovarni Laško Union delo od doma vidimo kot veliko prednost. Vidimo, da je ljudem ta fleksibilnost izredno pomembna in so na ta način bolj motivirani. Tudi v času hudega "lockdown-a" so stvari potekale nemoteno oz. lahko rečemo še bolje kot prej, ker so se ljudje res zelo dobro organizirali (Teams klici, check-in-i, check-out-i idr.). Kot delodajalec pri delu od doma nismo zaznali nižje produktivnosti. Mi, kot neko tradicionalno podjetje, smo dokazali samemu sebi, da če delavcu zaupaš, bo ta normalno opravil svoje delo, ne glede na lokacijo. To, da je nekdo fizično prisoten v pisarni, ne pomeni, da bo delal manj ali več, kot če bi delo opravljal od doma in obratno.«

*Omenili ste, da delo od doma vidite kot veliko prednost. Kje pa vidite slabosti oz. kateri so po vašem mnenju ključni izzivi tovrstne delovne ureditve?*

»Delo od doma je "benefit", ampak nedvomno vpliva na povezanost v ekipi, vpliva na samo kulturo podjetja. Če ljudje niso fizično skupaj, se povezanost izgublja. Tudi, če te npr. jaz vsako jutro pokličem preko Teams-ov in vprašam: "Ana, kako si? Kaj imaš danes v planu?", ni isto, kot če skupaj popijeva kavo v pisarni. Dodaten izziv vidim tudi v tem, kako doseči dožemanje vodij, da se jim dovolj zaupa, da znajo sami pravilno preceniti, kdaj ljudi fizično potrebujejo v pisarnah, kdaj je to nujno za delovni proces in kdaj jim lahko omogočijo delo od doma.«

*Z vpeljavo dela od doma v redni delovni proces so bili tudi vodje postavljeni pred velik izziv – vodenje ekip na daljavo. Ste kot delodajalec organizirali kakšno izobraževanje, usposabljanje na to temo?*

»Organizirali smo delavnico na to temo, sicer pa imamo v okviru Heineken platforme ogromno e-treningov, e-izobraževanj itn. Delili smo številne nasvete, kako skrbeti za check-in, povezanost sodelavcev v času pandemije itd. in mislim, da so bile te vsebine za vodje koristne. Verjamemo, da so naši vodje dovolj kompetentni in usposobljeni, da svoje ekipe uspešno vodijo tudi na daljavo.«

*Kakšno pa imajo vodje tendenco opravljanja dela od doma? So fizično bolj prisotni v pisarni?*

»Odvisno od vodje. Imamo takšne, ki so navajeni dela v pisarni in so že v času pandemije komaj čakali, da se vrnejo nazaj na redno delovno mesto. Imamo pa tudi takšne, ki jim delo od doma predstavlja tisto oazo miru, kjer je manj motečih dejavnikov in kamor se lahko umaknejo ter se fokusirajo na strateške zadeve. Če so v pisarni, ljudje prihajajo k njim in je motilcev več.«

*Kako pa delo od doma vpliva na zadovoljstvo vaših zaposlenih?*

»Ko zaposlenim omogočiš to fleksibilnost, avtomatsko dobijo občutek, da lahko sooblikujejo delovni čas in si ga prilagodijo na način, kot njim najbolj ustreza. Našim zaposlenim res veliko pomeni, da gredo lahko med delom po otroke v vrtec, šolo, obišejo zobozdravnika, skuhamo kosilo ipd. To, da si lahko sami razporejajo in organizirajo delo, se odraža v višjem zadovoljstvu, kar pa je prednost tudi za delodajalca.«

*Kakšni so vaši načrti glede ohranjanja dela od doma oz. hibridnega dela v prihodnje?*

»Kot že omenjeno, v Pivovarni Laško Union hibridni model, torej, da se delo od doma opravlja po potrebi in dogovoru z nadrejenim, vidimo kot veliko prednost. Tak način dela zato nameravamo ohraniti tudi v prihodnje.«

*Imate za konec morda še kakšno zaključno misel?*

»Kar jaz osebno opažam je, da smo se ljudje tekom covid situacije izredno spremenili. Spremenile so se naše vrednote, prepričanja, način, na katerega delujemo. Osebno mislim, da bodo podjetja, ki ne bodo sprejela nekega kompromisa hibridnega dela in ponujala te možnosti svojim zaposlenim, dolgoročno na izgubi. Delo od doma in fleksibilnost, ki jo ta delovna ureditev prinaša, sta postala izrednega pomena, in ko ljudje pridejo k nam na zaposlitveni razgovor, je to eno izmed prvih vprašanj, ki nam ga postavijo. Med mlajšo generacijo, mladimi talenti, mladimi vodji je to ena ključnih prednosti, brez katere ne bodo več pristali na zaposlitev. Če jim kot delodajalec tega ne boš nudil, boš moral imeti vse ostale uteži tako močne, da bodo le-te pretehtale. Prišli smo namreč do točke, ko ni več pomembna samo plača, ampak, ko štejejo kultura, trajnost, fleksibilno delo. Te stvari so postale enako pomembne kot plačni del.«

#### **Priloga 4: Intervju z vodjo HR področja v podjetju X, ki deluje na področju drugih storitvenih dejavnosti**

Na izrecno željo intervjuvanca / intervjuvanke, le-ta ostaja anonimna. Je vodja HR področja v večjem slovenskem podjetju, ki deluje na področju drugih storitvenih dejavnosti in zaposluje preko 500 ljudi.

*Pandemija Covid-19 je v vsakdanja življenja posameznikov prinesla kar nekaj sprememb – ne le na področju zasebnega življenja, temveč tudi na področju dela. Organizacije in njihovi zaposleni so se morali zaradi izrednih razmer čez noč prilagoditi novi realnosti in, kjer narava dela to dopušča, tradicionalne oblike dela zamenjati za delo od doma. Kako ste se v vašem podjetju spopadli s tem izzivom?*

»Pandemija nas je prisilila v nove oblike dela, s katerimi smo se delno že soočali v preteklosti. Lahko bi rekli, da je bil covid nek dober povod za začetek gojenja te kulture, ki je bila v preteklosti sicer že prisotna, a v bistveno manjšem obsegu. V storitveni dejavnosti, kot je naša, ima možnost dela od doma le 10 odstotkov zaposlenih. Tu govorimo predvsem o strokovnih službah, na splošno pa je narava našega dela takšna, da morajo biti ljudje "on-site". Delo od doma smo sicer organizirali precej hitro. Sprva smo se navezovali na PKP oz. protikoronske pakete / ukrepe, kasneje pa smo delo od doma uredili tudi s pravilnikom. Za tista delovna mesta, kjer je to sploh možno, smo omogočili do dva dni dela od doma na teden po predhodnem dogovoru z vodjo, v času strogih "lockdown-ov" pa smo delo od doma omogočili vsem zaposlenim. Nekje marca 2020 smo pripravili tudi zgibanko za zaposlene z napotki, kako varno delati od doma, kako skrbeti za zdravje in zdravo hrbtenico, kako si organizirati delovni prostor, kako ohranjati neko zdravo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, kakšna je kultura sestankov preko spleta ipd.«

*Kakšno pa imate v podjetju politiko dela od doma zdaj, ko se je covid situacija začela umirjati in se življenje počasi vrača v (novo) normalnost?*

»Še danes je v veljavi prej omenjeni pravilnik. Delo od doma poteka po predhodnem dogovoru z vodjo in je omejeno na dva dni na teden, potem pa je odvisno od posameznika, ali to možnost koristi ali ne. Seveda bi si kdo kdaj želel kak dan več, ampak zaenkrat tako pač je.«

*Kako pa je z nadurami pri tovrstni ureditvi dela?*

»Popolnoma enaka zgodba, če si v hiši ali če si doma. Redna prisotnost je 8 ur. V primeru nadur mora vodja, na podlagi prošnje zaposlenega, v kateri je jasno opisano, zakaj je do nadur prišlo, izdati dovolilnico. Če so nadure upravičene, jih vodja odobri, če pa je v timu kdo, ki vsak dan dela do 19. ure, pa je moja usmeritev vodji, da preveri, kje je težava. Je problem človek ali delovni proces? Tu se obravnava primer po primer.«

*Kako kot delodajalec vidite in sprejemate delo od doma in t. i. hibridne poslovne modele?*

»Glede dela od doma in hibridnih poslovnih modelov smo bili na nek način vedno zadržani, saj je bila naša želja omogočiti vsem zaposlenim enake možnosti. Glede na to, da zaradi narave dela kar 90 odstotkov naših zaposlenih dela ne more opravljati od doma, je bilo tudi v času pandemije / epidemije – z izjemo "lockdown-ov" – zaželeno, da vsi, vključno s strokovnimi službami, prihajajo v pisarne. Seveda nismo nikogar prisilili. Tisti, ki so imeli zdravstvene težave, so starejši ali pa so imeli v bližnji okolici koga, ki je spadal v rizično skupino, so imeli usmeritev, da ostanejo doma. Prav tako so imeli takšno usmeritev tisti, ki so bili v stiku z okuženimi osebami. Kot že omenjeno, imajo danes zaposleni, kjer narava dela to omogoča, možnost do dveh dni dela od doma na teden po predhodnem dogovoru z vodjo. V kolikor bi kakšen vodja ta dva dni nekomu odrekel, bi se kot vodja HR z njim sigurno pogovorila, bi pa morda sprejela tudi kakšen pomislek, zakaj dela od doma določeni osebi ne dovoljuje.«

*Ali imate delo od doma urejeno tudi v sklopu rednih pogodb o zaposlitvi?*

»Februarja letos smo imeli reorganizacijo in sistemizacijo ter smo posledično vsem zaposlenim zamenjali / obnovili obstoječe pogodbe o zaposlitvi. Tistim delovnim mestom, za katera obstaja možnost dela od doma, smo ta del dodali v opisne liste in same pogodbe o zaposlitvi, pri čemer pa se izrecno sklicujemo na prej omenjeni pravilnik.«

*Kateri pa so po vašem mnenju največji izzivi dela od doma z vidika delodajalca?*

»Velik izziv vidim v naši precej rigidni birokraciji ter vzpostavljanju zaupanja. Delo od doma je nek nov trend, ki je sicer dobro sprejet, a ne sme biti izkoriščen. Če mora nekdo med delovnim časom k zobozdravniku in to lažje uskladi, če dela od doma, je to OK, dokler je delo opravljeno. Mislim, da moramo biti kot delodajalec toliko prilagodljivi, da je vseeno, kdaj zaposleni opravi delo, če je le-to narejeno do roka. Potrebno je vzpostaviti to zaupanje med delodajalcem in zaposlenim in preprosto zaupati zaposlenemu, da bo naredil tisto, kar mora oz. kar se od njega pričakuje. Pri tem morajo biti seveda pričakovanja in cilji jasno postavljeni. Je pa dejstvo, da smo si ljudje različni. Med našimi 500+ zaposlenimi zaenkrat še ni bilo nobenega, ki bi zlorabil to zaupanje in delo od doma izkoristil za "ne delo". Pa tudi če bi bil, menim, da zaradi enega primera ne bi bilo smiselno te možnosti odreči vsem.«

*Kakšni so vaši načrti glede ohranjanja dela od doma oz. hibridnega dela v prihodnje?*

»Na to vprašanje težko odgovorim. Pred kratkim smo zamenjali vodstvo in novi direktor tovrstnim delovnim ureditvam ni ravno naklonjen. Pravilnik o delu od doma zaenkrat sicer ostaja v veljavi in mislim, da ga v kratkem ne bomo spreminjali. Na dolgi rok bomo pa videli. Upam, da bomo ohranili hibridni način dela.«

*Imate za konec morda še kakšno zaključno misel?*

»Menim, da bi morali kot družba težiti k temu, da lahko v primeru fleksibilnih delovnih ureditev, delo opravljamo od kjerkoli – tudi s Kanarskih otokov. Osebno sem mnenja, da moje delo pri tem ne bi trpelo, žal pa nam trenutna zakonodaja tovrstne fleksibilnosti ne omogoča.«

## **Priloga 5: Intervju z vodjo HR področja v medijskem podjetju Y**

Na izrecno željo intervjuvanca / intervjuvanke, le-ta ostaja anonimna. Je direktor/ica HR področja v večjem slovenskem medijskem podjetju, ki zaposluje preko 250 ljudi.

*Pandemija Covid-19 je v vsakdanja življenja posameznikov prinesla kar nekaj sprememb – ne le na področju zasebnega življenja, temveč tudi na področju dela. Organizacije in njihovi zaposleni so se morali zaradi izrednih razmer čez noč prilagoditi novi realnosti in, kjer narava dela to dopušča, tradicionalne oblike dela zamenjati za delo od doma. Kako ste se v vašem podjetju spopadli s tem izzivom? Ste imeli kakšne "porodne krče" pri vpeljevanju dela od doma v redni delovni proces?*

»Najprej smo se soočali predvsem s tehnološkimi izzivi, torej kako sploh omogočati neke varne dostope in ljudi usposobiti, da bodo svoje delo lahko opravljali od doma. Glede na naravo našega dela, se nekateri procesi tudi v času največje pandemije niso mogli reorganizirati in je določeno število ljudi še vedno hodilo na lokacijo. Potem so bili tu izzivi v smislu vodenja: ali imeti sestanke vsakodnevno, trikrat na teden, enkrat tedensko, ali so ljudje dovolj obveščeni, na kakšen način jih spodbujati in hkrati ne preveč obremenjevati? Izredne razmere in s tem težnja po vpeljavi fleksibilnih delovnih ureditev so prinesli nek nov način delovanja, ki pa smo se ga k sreči hitro naučili. Lahko rečem, da smo bili zelo dobro pripravljene na prehod in smo lahko 90 odstotkom zaposlenim takoj omogočili delo od doma. Eden večjih izzivov, s katerimi smo se soočali, je bilo varstvo pri delu. Zakonodaja je na tem področju precej rigidna. Na začetku je imelo, vsaj po mojem mnenju, le malo zaposlenih doma urejeno svojo pisarno. Nekateri so si lahko hitreje, nekateri počasneje uredili in organizirali nek delovni kotiček, kjer so se lahko izolirali od domačega dogajanja in minimizirali vpliv motilcev, ki so bili morda tipični za obdobje epidemije (otroci, partnerji, ki so prav tako ostajali doma zaradi izrednih razmer ipd.). Po navodilih Inšpektorata smo od zaposlenih pridobili ustrezno dokumentacijo in fotografije domačih delovnih mest in na podlagi tega ugotavljali ustreznost delovnih pogojev. Če se je kje izkazalo, da pogoji niso bili optimalni, smo ponudili tudi pomoč. Kot delodajalec mislim, da smo odreagirali, kolikor smo lahko. Če je nekdo potreboval stol, računalnik, ekran, si je lahko to opremo vzel iz službe. Nekatere stvari si kot delodajalec dolžan zagotoviti, do neke mere pa mora tudi zaposleni poskrbeti za zagotavljanje ustrezne infrastrukture (ustrezna omrežna povezava, dostop do interneta ipd.).«

*Kakšno pa imate v podjetju politiko dela od doma zdaj, ko se je covid situacija začela umirjati in se življenje počasi vrača v (novo) normalnost?*

»Danes ima to možnost malce več kot polovica zaposlenih. V izrednih razmerah smo delo od doma sicer omogočili 90 odstotkom zaposlenim, vendar je v pogonu informativnega programa to možno res izjemoma. Novinarji, snemalci, montažerji morajo delati na terenu ali v studiu. To je živ organizem, ki zahteva ogromno timskega dela, zato se v normalnih okoliščinah organiziranja dela od doma za te službe niti ne poslužujemo. Smo podjetje, v



katerem velja, da delamo bolje, če smo skupaj. Veliko je tudi med oddelčnega sodelovanja. V zadnjih dveh letih se je trg dela izjemno spremenil. Spremenile so se navade, potrebe in želje posameznikov, zato smo se tudi mi odločili, da stopimo v korak s časom in delo od doma omogočimo tudi v prihodnje. Prešli smo na princip 3:2, torej 3 dni dela v pisarni in 2 dni dela od doma. Seveda za delovna mesta, kjer je to mogoče. TV voditelj na primer ne more delati od doma in je večino časa na lokaciji.«

*Ali imate delo od doma urejeno tudi v sklopu rednih pogodb o zaposlitvi?*

»Da. Sprva smo imeli samo neke odredbe, ko pa se je pokazalo, da stvar ne bo tako začasne narave, pa smo z zaposlenimi sklenili nove pogodbe o zaposlitvi.«

*Kako kot delodajalec vidite in sprejemate delo od doma in t. i. hibridne poslovne modele? Katere so po vašem mnenju ključne prednosti in izzivi tovrstne delovne ureditve?*

»Med večji prednosti gotovo spadata večja fleksibilnost in boljša konkurenčnost pri pridobivanju nove delovne sile. Kot že omenjeno, smo se v preteklih dveh letih kot družba precej spremenili. Pričakovanja delojemalcev do delodajalcev so višja kot v preteklosti. Če danes kot delodajalec ne zagotavljaš možnosti dela od doma, ne vem, kakšen kader sploh lahko dobiš. To je, po mojem mnenju, kar velik izziv. Potem pa so tu že prej omenjeni izzivi: birokracija, zagotavljanje varstva pri delu in vodenje hibridnih timov.«

*Ko sva ravno pri vodenju hibridnih timov. Ste kot delodajalec za vodje organizirali kakšno izobraževanje, usposabljanje na to temo?*

»Prav posebnih usposabljanj nismo organizirali. Učili smo se skupaj, na podlagi pridobljenih izkušenj. Morda je tu še kaj za optimizirat. Je pa vsak vodja po svoje specifičen.«

*Nekatera podjetja so kot enega izmed izzivov dela od doma navedla tudi zaupanje. Kako pa je z zaupanjem pri vas?*

»Pri nas o tem ni bilo dvoma. Pri vpeljavi dela od doma smo izhajali iz absolutnega zaupanja in zaenkrat ni bilo nobenih težav ali odstopanj. Evidenco delovnega časa sicer imamo, ker jo zaradi zakonodaje moramo imeti, ampak ta nikoli ni bila neko merilo učinkovitosti zaposlenih. Saj se vidi, kdaj in če je delo narejeno. Verjamem, da tisti, ki se mu ne da delati, lahko lenari tako doma, kot v poslovnih prostorih podjetja.«

*Kakšni so vaši načrti glede ohranjanja dela od doma oz. hibridnega dela v prihodnje?*

»Hibridno delo nameravamo ohraniti tudi v prihodnje in sicer po principu 3:2 (3 dni dela v pisarni, 2 dni dela od doma), z izjemami, če bo to potrebno.«

## **Priloga 6: Intervju z Jakupom Mujakićem, vodjo oddelka za upravljanje s človeškimi viri v podjetju T-2**

Z g. Mujakićem se za izvedbo intervjuja žal nisva uspela terminsko uskladiti, si je pa vseeno vzel nekaj časa in pisno odgovoril na nekaj krajših vprašanj.

*Pandemija Covid-19 je v vsakdanja življenja posameznikov prinesla kar nekaj sprememb – ne le na področju zasebnega življenja, temveč tudi na področju dela. Organizacije in njihovi zaposleni so se morali zaradi izrednih razmer čez noč prilagoditi novi realnosti in, kjer narava dela to dopušča, tradicionalne oblike dela zamenjati za delo od doma. Kako ste se v vašem podjetju spopadli s tem izzivom? Ste imeli kakšne "porodne krče" pri vpeljevanju dela od doma v redni delovni proces?*

»Birokracija je bila najbolj problematična, vse ostalo se je dalo urediti. Problem je rigorozna zakonodaja.«

*Kakšno pa imate v podjetju politiko dela od doma zdaj, ko se je covid situacija začela umirjati in se življenje počasi vrača v (novo) normalnost?*

»Delo od doma je v družbi T-2 stvar dogovora med zaposlenim in njegovim vodjo. Tako nekateri zaposleni delajo od doma ves teden, nekateri dan ali dva, spet tretji pa so v službi ves čas in se dela od doma poslužujejo le ob posebnih priložnostih.«

*Kako nadzorujete oz. spremljate opravljanje dela od doma?*

»Pri nadzoru oz. kontroli nad opravljenim delom se vodje poslužujejo različnih prijemov. V oddelkih z izrazitejšo ciljno usmerjenostjo in merjenjem KPI-jev (angl. Key Performance Indicators oz. ključni kazalniki uspešnosti) vodje dodatnega nadzora ne izvajajo, v ostalih oddelkih pa od svojih zaposlenih zahtevajo poročilo o delu od doma. Neodvisno od tega, je registracija oz. časovno evidentiranje zaposlenega tudi pri delu od doma obvezna.«

*Kako kot delodajalec vidite oz. sprejemate delo od doma in t. i. hibridne poslovne modele? Katere so po vašem mnenju ključne prednosti in izzivi tovrstne delovne ureditve?*

»Hibridnemu modelu smo sicer naklonjeni, ni pa to edini idealni model. Potrebno se je prilagoditi različnim osebam in različnim delovnim mestom. Če gledamo s strani delojemalca, je hibridni model večini najprimernejši. Imamo pa tudi zaposlene, ki bi ves čas delali od doma in na drugi skrajnosti takšne, ki bi ves čas delali samo v pisarni. Potem so tu še tisti, ki zaradi narave in zahtev delovnega mesta, možnosti dela od doma sploh nimajo (skladiščniki, prodajalci v poslovalnicah, tehniki na terenu itd.). Delo je potrebno urediti na tak način, da v čim večji meri ustreza tako delodajalcu kot delojemalcu. To pa ni nujno izključno hibridni model.«

*Kakšni pa so vaši načrti glede dela od doma oz. hibridnega dela v prihodnje?*

»Takšen pristop, kot ga imamo sedaj, nameravamo ohraniti tudi v prihodnje.«