

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJAVA STALIŠČ ZAPOSLENIH DO DELA V PISARNI IN  
DELA OD DOMA**

Ljubljana, oktober 2023

EVA ŠKUFGA

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Škufca, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Primerjava stališč zaposlenih do dela v pisarni in dela od doma, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
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>SODOBNO PODJETJE</b> .....                         | <b>3</b>  |
| 2.1      | Značilnosti dela v sodobnem podjetju .....            | 3         |
| 2.2      | Sodobno delovno mesto .....                           | 5         |
| 2.3      | Sodobno delovno okolje.....                           | 10        |
| <b>3</b> | <b>NAČINI DELA V SODOBNIH ORGANIZACIJAH</b> .....     | <b>13</b> |
| 3.1      | <b>Delo v pisarni</b> .....                           | <b>13</b> |
| 3.1.1    | Vrste pisarn.....                                     | 14        |
| 3.1.2    | Prednosti in slabosti dela v pisarni .....            | 15        |
| 3.2      | <b>Delo od doma</b> .....                             | <b>17</b> |
| 3.2.1    | Prednosti in slabosti dela od doma .....              | 17        |
| 3.2.2    | Izzivi dela od doma.....                              | 19        |
| 3.3      | <b>Hibridno delo</b> .....                            | <b>19</b> |
| 3.3.1    | Prednosti in slabosti hibridnega dela .....           | 23        |
| 3.3.2    | Izzivi hibridnega dela .....                          | 25        |
| <b>4</b> | <b>PRODUKTIVNOST NA DELOVNEM MESTU</b> .....          | <b>26</b> |
| 4.1      | Produktivnost zaposlenih .....                        | 28        |
| 4.2      | Merjenje produktivnosti zaposlenih .....              | 31        |
| <b>5</b> | <b>EMPIRIČNI DEL</b> .....                            | <b>32</b> |
| 5.1      | Predmet preučevanja in hipoteze .....                 | 33        |
| 5.2      | Predstavitev merskega instrumenta in vzorca .....     | 36        |
| 5.3      | <b>Rezultati raziskave</b> .....                      | <b>37</b> |
| 5.3.1    | Demografske značilnosti vzorca.....                   | 37        |
| 5.3.2    | Lokacija opravljanja dela.....                        | 41        |
| 5.3.3    | Dejavniki vpliva na produktivnost .....               | 48        |
| 5.4      | <b>Preverjanje hipotez</b> .....                      | <b>54</b> |
| <b>6</b> | <b>DISKUSIJA</b> .....                                | <b>64</b> |
| 6.1      | Povzetek ugotovitev .....                             | 64        |
| 6.2      | Priporočila za prakso in prispevki za raziskave ..... | 67        |
| 6.3      | Omejitve raziskave .....                              | 68        |

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>7 SKLEP.....</b>            | <b>69</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI.....</b> | <b>70</b> |
| <b>PRILOGE .....</b>           | <b>75</b> |

## **KAZALO TABEL**

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Spol anketiranih oseb .....                                                                                   | 37 |
| Tabela 2: Starostna kategorija anketiranih oseb.....                                                                    | 38 |
| Tabela 3: Pridobljena stopnja izobrazbe .....                                                                           | 38 |
| Tabela 4: Sektor sklenjenega delovnega razmerja .....                                                                   | 39 |
| Tabela 5: Panoga dela.....                                                                                              | 39 |
| Tabela 6: Velikost organizacije.....                                                                                    | 40 |
| Tabela 7: Delovno razmerje .....                                                                                        | 41 |
| Tabela 8: Opravljanje dela .....                                                                                        | 42 |
| Tabela 9: Št. dni/teden dela od doma .....                                                                              | 42 |
| Tabela 10: Št. dni/teden dela v pisarni .....                                                                           | 43 |
| Tabela 11: Način opravljanja dela.....                                                                                  | 44 |
| Tabela 12: Produktivnost pri delu od doma .....                                                                         | 44 |
| Tabela 13: Delavnik pri delu od doma .....                                                                              | 45 |
| Tabela 14: Ovire pri produktivnem delu od doma .....                                                                    | 46 |
| Tabela 15: Dejavniki, ki vplivajo na dobro počutje pri delu od doma.....                                                | 47 |
| Tabela 16: Produktivnost pri delu v pisarni .....                                                                       | 48 |
| Tabela 17: Odnos z nadrejenim.....                                                                                      | 49 |
| Tabela 18: Poštena obravnava na delovnem mestu.....                                                                     | 50 |
| Tabela 19: Komunikacija z vodstvom.....                                                                                 | 50 |
| Tabela 20: Vedenjski dejavniki.....                                                                                     | 51 |
| Tabela 21: Stres na delovnem mestu .....                                                                                | 52 |
| Tabela 22: Vpliv stresa na delovnem mestu.....                                                                          | 52 |
| Tabela 23: Delovne rutine in urnik dela.....                                                                            | 53 |
| Tabela 24: Delovne navade zaposlenih .....                                                                              | 54 |
| Tabela 25: Razlike v dejavnikih, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu<br>glede na spol anketiranih oseb.....  | 57 |
| Tabela 26: Razlike v dejavnikih, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu<br>glede na starost .....               | 59 |
| Tabela 27: Razlike v dejavnikih, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu<br>zaposlenih glede na način dela ..... | 61 |
| Tabela 28: Preverjanje hipotez .....                                                                                    | 67 |

## **KAZALO SLIK**

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Konceptualni okvir dela od doma .....                                                                  | 9  |
| Slika 2: Možnosti kombinacij hibridnega dela.....                                                               | 21 |
| Slika 3: Možni pristopi hibridnega načina dela.....                                                             | 23 |
| Slika 4: Produktivnost pri delu od doma in pri delu v pisarni.....                                              | 55 |
| Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu glede na spol<br>anketiranih oseb .....      | 56 |
| Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu glede na starost<br>anketiranih oseb .....   | 58 |
| Slika 7: Dejavniki, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu glede na način<br>dela anketiranih oseb..... | 60 |
| Slika 8: Dejavniki, ki vplivajo na produktivnost zaposlenih.....                                                | 62 |
| Slika 9: Koliko časa traja vaš delavnik pri delu od doma? .....                                                 | 63 |
| Slika 10: Navade pri delu od doma .....                                                                         | 64 |

## **SEZNAM PRILOG**

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik..... | 1 |
|------------------------------------|---|

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**IT** – Informacijska tehnologija



# 1 UVOD

V času pandemije covid-19 so bile številne organizacije primorane preiti na delo od doma. Ta razširjen prehod na delo od doma je sprožil številne pomisleke tako glede nadaljnje produktivnosti pri delu kot tudi glede tveganj za dobro počutje zaposlenih. Danes organizacije uvajajo hibridne delovne modele, ki združujejo delo na daljavo in delo v pisarni. Ta pristop zaposlenim omogoča prilagodljivost dela od doma, hkrati pa jim omogoča osebno sodelovanje in družabne stike v pisarni (Rubin in drugi, 2020).

Delo v pisarni je način dela, pri katerem zaposleni delajo v pisarni. Pri tem načinu dela zaposleni uspešno opravljajo svoje naloge v pisarni, delajo v timu s sodelavci in si pomagajo pri izmenjavi mnenj za produktivno delo (Sethmini, 2022). Tudi delo od doma je način dela, pri katerem zaposleni svoje delo opravlja predvsem od doma z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije za dostop do virov in opravljanje dodeljenih nalog z oddaljene lokacije (Schmidt, 2023). Delo od doma prinaša številne prednosti, kot je večja avtonomija, krajši čas prevoza na delo in možnost ustvarjanja osebnega delovnega okolja, kar je še posebej pomembno pri delu, ki zahteva osredotočenost in koncentracijo. Glede na raziskave, opravljene v zadnjih letih, je delo od doma bolj produktivno kot v pisarni. Zaposleni imajo pri svojem delu manj motenj, bolj so osredotočeni na delo in posledično so pri delu bolj produktivni (Barbour in drugi, 2021; Gibbs in drugi, 2021; Dubey in Tripathi, 2020; De Haas in drugi, 2020). Delo na domu je bila ena najvidnejših sprememb v poklicnem življenju, ki jih je prinesla pandemija covid-19 (Newcastle University, 2023). Glavna razlika med delom v pisarni in delom od doma je v tem, da delo od doma omogoča več svobode in prožnosti kot delo v pisarni, medtem ko delo iz pisarne zaposlenim omogoča druženje za ohranjanje in vzpostavljanje poklicnih stikov (Sethmini, 2022).

Produktivnost na delovnem mestu je učinkovitost, s katero se v organizaciji izvajajo naloge in cilji. Pomembna je tako za organizacije kot za njene zaposlene. Ko so zaposleni produktivni, imajo večji interes za nagrajevanje in karierno rast. Na produktivnost vpliva tudi učinkovitost in uspešnost zaposlenih, saj vključuje angažiranost, predanost, učenje, rast in inovacije (Apollo Technical, 2021).

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju pomembnosti dela od doma in dela v pisarni. Z izvedeno raziskavo želim spoznati stališča zaposlenih v povezavi s produktivnostjo na delovnem mestu ter predstaviti dejavnike, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu.

S tem so povezani teoretični cilji magistrskega dela:

- opredeliti pojma delo od doma in delo v pisarni,
- opredeliti pojem produktivnost na delovnem mestu,
- preučiti dejavnike, ki vplivajo na produktivno delo zaposlenih.

Empirični cilji magistrskega dela so:

- analizirati razloge za produktivnost zaposlenih pri delu od doma in delu v pisarni,
- kritično ovrednotiti stanje zaposlenih pri delu od doma in delu v pisarni,
- s konkretnim primerom predstaviti bistvene razlike pri delu od doma in delu v pisarni.

Skozi svojo raziskavo bom preverila naslednje hipoteze:

- **H1:** Delo od doma zaposleni zaznavajo kot bolj produktivno v primerjavi z delom v pisarni.
- **H2:** Med moškimi in ženskami ni razlik v tem, kako posamezni dejavniki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu.
- **H3:** Med zaposlenimi različnih starosti ni razlik v tem, kako posamezni dejavniki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu.
- **H4:** Med zaposlenimi glede na to, kje trenutno opravljajo delo, ni razlik v tem, kako posamezni dejavniki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu.
- **H5:** Na zaznano produktivnost zaposlenih najbolj vpliva stresno okolje zaposlenih.
- **H6:** Zaposleni zaznavajo, da je delovni čas pri delu od doma daljši kot pri delu v pisarni.

Magistrsko delo bo razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bo uporabljena metoda deskripcije oziroma opisna metoda, saj bodo opredeljeni temeljni pojmi, sodobno delovno podjetje in sodobno delovno okolje, delo od doma, delo v pisarni in hibridno delo ter z njimi povezana produktivnost na delovnem mestu. Preučila bom literaturo, povezano s produktivnostjo zaposlenih na delovnem mestu. Podatki bodo pridobljeni iz sekundarnih virov – strokovne in znanstvene literature ter spletnih virov. Po pregledu literature sekundarnih virov v prvem delu magistrskega dela bodo v drugem delu uporabljeni primarni podatki. Z lastno raziskavo bom primerjala dejavnike, ki vplivajo na produktivno delo zaposlenih pri delu. Za pridobitev podatkov raziskave bo uporabljen anketni vprašalnik. Izvedena bo raziskava, v kateri bom anketirala 103 oseb, ki so zaposlene v različnih organizacijah in svoje delo opravljajo od doma ter iz pisarne. Po raziskavi bom z induktivno metodo pridobljene podatke analize kritično ovrednotila. Glede na pridobljene podatke analize bodo podani predlogi za produktivnost na delovnem mestu.

V prvem delu magistrskega dela bo sprva predstavljeno in opisano delo v sodobnem podjetju, zatem bo sledila predstavitev delovnega okolja v sodobnem delovnem mestu. Predstavljene bodo značilnosti sodobnega podjetja in bistvene razlike med sodobnim in tradicionalnim podjetjem, sodobno delovno mesto ter njegove prednosti in slabosti. V nadaljevanju magistrskega dela bodo predstavljena delovna mesta, ki jih delimo na delo od doma, delo v pisarni ter hibridno delo. Predstavljene bodo glavne prednosti in slabosti teh načinov del ter izzivi, s katerimi se srečujejo zaposleni in organizacije. V zadnjem poglavju teoretičnega dela bo opisana in predstavljena produktivnost na delovnem mestu, pri čemer se bo poglavje osredotočalo na merljivost produktivnosti zaposlenih. V empiričnem delu magistrskega dela bo sprva predstavljen merski instrument in vzorec raziskave, zatem sledijo rezultati raziskave. V zaključku empiričnega dela bodo v poglavju diskusije glavni povzetki



ugotovitev in omejitev, ki so se pojavili med raziskavo, in podana priporočila za organizacije.

## **2 SODOBNO PODJETJE**

V prvem delu magistrskega dela bo sprva predstavljeno in opisano delo v sodobnem podjetju, zatem bo sledila predstavitev delovnega okolja na sodobnem delovnem mestu. Predstavljene bodo značilnosti sodobnega podjetja in bistvene razlike med sodobnim in tradicionalnim podjetjem, sodobno delovno mesto ter njegove prednosti in slabosti. V zadnjem delu prvega poglavja bo opisan vpliv in posledice pandemije na organizacijo časa med boleznijo covid-19 in po njej.

### **2.1 Značilnosti dela v sodobnem podjetju**

Ko svet odkriva alternativne načine dela brez stika s človekom, delo domačih sil postaja vse boljše (Apollo Technical, 2021). Tudi odzivi na pandemijo bolezni covid-19 so močno spremenili gospodarstvo, industrijo, zdravstvo, mobilnost in izobraževanje. Mnogi zaposleni so bili tako prisiljeni preiti na delo od doma in sprejeti novo vedenje. Pandemija je močno vplivala na vse zaposlene, zlasti na tiste, ki so delo začeli delati od doma, in na dejavnike, ki so vplivali in še vplivajo na delo od doma (Barbour in drugi, 2021).

V zadnjih dveh desetletjih se je poslovni svet močno spremenil. Zaradi hitrega tehnološkega napredka je izpostavljen številnim pospešenim in revolucionarnim spremembam globalizacije in elektronskega poslovanja. Tudi prihodnost dela se hitro spreminja, kar vpliva na podjetja z rastjo likvidne delovne sile. Podjetja se soočajo z vedno bolj zapletenimi izzivi, saj smo vse bolj globalno povezani. Sodobna podjetja zato potrebujejo sodobno poslovno strategijo, ki temelji na strateški in operativni agilnosti, da uspeva in raste, zlasti v današnjih turbulentnih časih. Za uspešno konkurenco morajo biti sodobna podjetja oportunistična pri svojem pristopu (Lau, 2020).

Sodobna podjetja dinamično gradijo specializirane projektne ekipe za spopadanje z različnimi priložnostmi in izzivi. Zagonska podjetja v velikih podjetjih lahko uspešno razvijajo in izvajajo sodobno poslovno strategijo tako, da omogočijo dva ključna stebra, in sicer agilno – fleksibilno delovno silo in projektno delo. Zaposleni v sodobnih podjetjih lahko prinesejo novo perspektivo in globoko strokovno znanje ter lahko hitro vskočijo in pomagajo podjetjem pri: reševanju specifičnih vprašanj, izzivih in priložnostih (Lau, 2020).

V članku, objavljenem v časopisu Harvard Business Review, je avtor Sull (2009) zapisal, da poslovne priložnosti niso enakomerno porazdeljene skozi čas. Namesto tega se sodobna podjetja soočajo s stalnim tokom majhnih in srednje velikih priložnosti ter zlasti priložnosti za hitro ustvarjanje pomembnih vrednosti. Izjava Sull (2009) poudarja pomen strateške in operativne agilnosti v vsaki sodobni poslovni strategiji.

V sodobnih podjetjih je kultura postala močan način, da podjetje drži skupaj pred pritiski za razpad, kot so decentralizacija, odlaganje in zmanjševanje. Hkrati se tradicionalni mehanizmi za integracijo med drugimi hierarhijami in nadzornimi sistemi pogosto izkažejo za drage in neučinkovite. Kultura je, kar ostane za krepitev identitete sodobnega podjetja kot ene organizacije. Brez kulture v sodobnem podjetju bi v podjetju manjkale vrednote, smeri in namen podjetja (Goffee in Jones, 1996).

Tudi Pirnar opisuje, da če želi biti sodobno podjetje na trgu konkurenčno, mora vsebovati tehnološko opremo, ki zagotavlja: delovanje poslovnih procesov, zanesljivo in hitro internetno povezavo za učinkovito komunikacijo, spletno prisotnost, da promovira svoje rešitve, varnostne mehanizme, ki ščitijo in hranijo pomembne dokumente podjetij, ter pregleden posloven sistem, ki vsebuje kontakte strank in zaposlenih (Pirnat, 2018).

Značilnosti sodobnega podjetja so (Doddi, 2018):

- Sodobno podjetje ima visoko zmogljivo kulturo, ki spodbuja rast in inovacije.
- Sodobno podjetje ima miselnost, ki postavlja na prvo mesto kupca, in ne samo, da zna razveseliti svoje stranke, zna tudi izumiti v imenu svojih strank, tako da razume neizpolnjene, neizrečene potrebe strank.
- Sodobno podjetje ima jasen namen, ki pove, kdo so v podjetju in za kaj se zavzemajo. Ta jasnost namena nato vodi vsako misijo, vizijo, strategijo in eksperiment.
- Sodobno podjetje uporablja tehnologijo kot katalizator sprememb.
- Sodobno podjetje ve, da je izvedba prednost pred vsem drugim.
- Vsak zaposleni v sodobnem podjetju je podjetnik, ki je odgovoren za rast podjetja.
- Vsak oddelek v sodobnem podjetju hitro eksperimentira z novimi izdelki in poslovnimi modeli.
- Sodobno podjetje vlaga na podlagi uporabe in sprejemanja.
- Sodobno podjetje ima organizacijsko shemo 21. stoletja z majhnimi oddelki, ki so pooblaščen za hitro sprejemanje odločitev.
- Sodobno podjetje ve, da je aktivizem pričakovanje in ne izbira.
- Sodobno podjetje zna biti iznajdljivo (neusmiljeno določanje prioritet, ustvarjalnost, osredotočenost in odločnost), da stvari opravi in ni omejeno s pomanjkanjem virov (čas, denar, ljudje itd.).
- Vodje v sodobnem podjetju sprejemajo odločitve na podlagi dolgoročnih ciljev.

»Sodobna podjetja vedo, da nihče ne zmaga, razen če zmagajo vsi, zato si prizadevajo biti dobra pri vsaki posamezni značilnosti.« (Doddi, 2018).

Razlika med tradicionalnim in sodobnim konceptom poslovanja podjetij je, da je tradicionalni koncept zasnovan tako, da je cilj podjetja ustvariti dobiček s proizvodnjo in trženjem izdelkov, pri čemer so izdelki lahko različnih vrst. Tradicionalni koncept pravi, da je cilj poslovanja sodobnega podjetja pridobivanje dobička s proizvodnjo in trženjem

izdelkov (npr. glavni cilj poslovanja z materialnimi dobrinami, storitvami, idejami, informacijami itd.), ki so največji dobiček v skladu s tradicionalnim konceptom.

Sodobna podjetja so bolj dinamična z več poslovnimi strategijami, medtem ko so tradicionalna podjetja stabilna, ker so njihove dejavnosti načrtovane vnaprej, kar ne omogoča napredka in sprememb, zato te strategije lahko zastarijo. Sodobna podjetja so za razliko od tradicionalnih podjetij, ki so fiksna, neprilagodljiva in načrtovana, bolj prilagodljiva za spremembe v vseh vidikih svojega delovnega okolja: od znanja do veščin in pristopov do delovnih tokov.

Tradicionalna podjetja vzdržujejo posebne politike in standarde, da bi ublažile tveganja, h katerim so nagnjena, za razliko od sodobnih podjetij, ki prevzemajo tveganja z natančno opredeljenimi izračuni, ki jih ocenjujejo z več dimenzijami. Tudi tehnologija v tradicionalnih podjetjih je centralizirana in previdno sprejema napredno metodologijo in tehnologijo. S hitrim tempom tehnoloških inovacij so možnosti za preživetje veliko težje ali celo nemogoče. Sodobna podjetja uporabljajo sodobno miselnost, ki se osredotoča na to, kar se dogaja zdaj. Sodobna podjetja morajo, da sledijo tržnim zahtevam, preoblikovati svoje poslovanje z uvedbo novih izdelkov in storitev z digitalnimi podpisi ter razširiti obstoječi portfelj, da se prilagodijo digitalnemu ekosistemu (Devoteam, 2021).

## **2.2 Sodobno delovno mesto**

V sodobnem podjetju je definicija sodobnega delovnega mesta opredeljena kot stalno spreminjajoče se okolje. Zaposleni pri tem lahko prosto izberejo področje in kraj dela, ki najbolje ustreza dejavnostim oziroma nalogam, ki jih morajo opravljati na določen dan. Tako delovno mesto brez težav poskrbi za različne sloge dela med različnimi zaposlenimi v podjetjih. Trend sodobnega delovnega mesta je hibridni model, ki združuje delo v pisarni in delo na daljavo ter zaposlenim zagotavlja prilagodljivost in podporo. Hibridno delovno mesto zaposlenim omogoča več avtonomije ter boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, kar pomeni, da so zaposleni bolj zavzeti in produktivni pri svojem delu, in hkrati delodajalcem omogoča, da ustvarijo produktivnejšo, zdravo in stabilno delovno silo, s čimer se zmanjša verjetnost fluktuacije zaposlenih. Dobro zasnovan hibridni model delovnega mesta je kombinacija zaposlenih, ki dela na daljavo, in zaposlenih, ki delo opravljajo od doma (Larsen, 2021).

Definicija sodobnega delovnega mesta je opredeljena tudi s sklopom tehnoloških, fizičnih in psiholoških pogojev, katerih cilj je doseči zadovoljstvo zaposlenih in hkrati optimizirati produktivnost in učinkovitost podjetij. Je prostor, kjer lahko zaposleni učinkoviteje komunicirajo in sodelujejo z varnimi, integriranimi in mobilnimi prijaznimi orodji. Posebnost sodobnega delovnega mesta je v tem, da se sčasoma razvijajo in zadovoljujejo potrebe sedanjih in prihodnjih zaposlenih ter podjetij ob določenem času. Vse več sodobnih delovnih mest v sodobnih podjetjih je in bo tudi v prihodnje zasnovanih okoli koncepta, znanega kot delo na podlagi dejavnosti, kar vključuje več odprtih prostorov in jih združuje

s prostori, ki so namenjeni posebnim aktivnostim. Ta model delovnega mesta, ki temelji predvsem na dejavnostih, obrne tradicionalni pisarniški model, tako da odprti delovni prostori postanejo miren prostor, zaprti delovni prostori pa postanejo kraj za pogovor in zasebnost. Delo, ki temelji na dejavnostih, je tako ena najnovejših inovacij pri oblikovanju sodobnega delovnega mesta.

Sodobno delovno mesto lahko pomeni, da zaposleni nimajo lastne mize ali pisarne. Lahko uporabljajo naključno izbrano delovno mizo za nekajurno delo na svojem prostem prenosnem računalniku oz. drugi napravi, pri tem pa se lahko odpravijo tudi do zvočno izoliranih sob za opravljanje telefonskih klicev. Zaposleni se lahko še vedno udeležijo sestankov v vnaprej rezerviranih prostorih, ki so namenjeni za sestanke in so tehnično opremljeni za nemoteno delo in pogovor. Delovni prostor je zasnovan tako, da poveča možnosti za produktivnost in hkrati odpravi večino motenj in drugih težav, ki so nastale pri prvotnem prehodu iz pisarn v odprte pisarniške prostore. Sodobni delovni prostor ustreza današnjemu trendu kulture na zahtevo, kjer se spreminjajo potrebe, ki jih je potrebno zadovoljiti ves dan. Omogoča večjo fleksibilnost v delovnem prostoru in zadovoljuje potrebe različnih skupin zaposlenih. Potrebno je, da sodobna podjetja gradijo organizacijsko kulturo okoli sebe in pokažejo svojim zaposlenim, da njihove potrebe in sposobnosti za produktivnost niso samo pomisleki (van Wijk, 2023).

Sodobna delovna mesta potrebujejo značaj in izziv, da pritegnejo najboljše zaposlene zlasti v tehnološkem sektorju, kjer imajo zaposleni visoka pričakovanja do dela, ki jim bo omogočilo, da svojo strast prelijejo v skupni cilj in premagovanje izzivov. Iščejo nekaj, da bodo lahko skupaj zgradili z drugimi, podobno ambicioznimi ljudmi.

Sodobno delovno mesto ne obstaja samo z implementacijo tehnologije, čeprav je tehnologija ključnega pomena za podporo delovnega prostora. Obstajajo tudi dodatne značilnosti delovnega mesta, ki jih je potrebno upoštevati. Po mnenju avtorja članka Aude (2019) mora imeti sodobno delovno mesto pet ključnih značilnosti:

1. Brezhibnost: zaposleni se lahko povežejo s komerkoli v podjetju in sodelujejo z njim z različnimi napravami. Pri svojem delu lahko dostopajo do orodij, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela.
2. Medsebojna povezanost: na sodobnem delovnem mestu lahko zaposleni enostavno komunicirajo in sodelujejo v celotni organizaciji.
3. Dostopnost: zaposleni dostopajo do informacij, ko jih potrebujejo. Napredni algoritmi zaposlenim omogočajo, da najdejo informacije, ki so uporabne pri njihovem vsakodnevnem delu.
4. Prilagodljivost: zaposleni imajo fleksibilen delavnik, in sicer lahko delo opravljajo tako iz pisarne kot tudi od doma.
5. Varnost: delovni prostor omogoča zaposlenim, da varno opravljajo svoje delo pri delu s strankami, procesi ali tehnološkimi konfiguracijami.

Ključne prednosti sodobnega delovnega mesta, ki lahko izboljšajo izkušnje, prilagodljivost in dolgoročni uspeh v podjetju, so (Cumulus Global, 2021):

- Hitrejša in zanesljivejša komunikacija: sodobno delovno mesto izboljšuje komunikacijske sposobnosti, saj poleg hitrih internetnih povezav integracija drugih orodij omogoča izmenjavo in sodelovanje informacij na načine, ki najbolj ustrezajo. Varen dostop omogoča, da se opravlja delo tam, kjer so zaposleni najbolj produktivni.
- Izboljšana učinkovitost in produktivnost: sodobno delovno mesto prinaša učinkovitost in produktivnost na več načinov. Avtomatizacija delovnih procesov in informacij ter umetna inteligenca pomagata zaposlenim učinkoviteje in hitreje opravljati delo.
- Nižji stroški in višji dobički: povečanje produktivnosti in učinkovitosti, ki ga poganja tehnologija, zmanjšuje obratovalne stroške. Hitrejši čas na trgu in hitrejši odzivni čas strank ter hitrejša in učinkovitejša odločanja so posledica zanesljivosti mobilnosti in produktivnosti sodobnega delovnega mesta. Organizacije prihranijo čas in denar ter prispevajo k prihodu in dobičku.
- Večja pregledanost in medsebojno delovanje: sodobno delovno mesto pomaga pri povezovanju, racionalizaciji in poenostavitvi pri skupni rabi datotek pri zaposlenih.
- Izboljšana varnost: sodobna delovna mesta so bistveno bolj varna. Integrirana varnost je vgrajena v arhitekturo storitev in zasnovana tako, da ustreza potrebam po varnosti in zasebnosti podatkov. Poleg tega sodobno delovno mesto ščiti sisteme, omrežja, aplikacije, podatke in procese ter upravljanje identitete in dostopa, ki odstranjuje fizične meje varnosti.

Dva izmed načinov dela, ki sodita pod sodobno delovno mesto, sta tudi agilno in fleksibilno delo. Agilno delo (angl. Agile Working): Ta način dela omogoča zaposlenim, da delajo, kadar, kako in kjer se odločijo. Rezultati in uspehi se merijo z rezultati dela ali z vnaprej določenimi kazalniki uspešnosti. Zaposlenim ta način dela omogoča, da se počutijo motivirane in povečujejo zadovoljstvo pri delu. Upošteva, da je delo dejavnost in ne kraj. Organizacije, ki uporabljajo tak način dela, opisujejo »agilno delo« kot združevanje ljudi, procesov, povezljivosti, tehnologije, časa in prostora, da bi našli najustreznejši in najbolj učinkovit način dela za izvedbo določenih nalog. Zasnova »agilnega« dela v pisarni vključuje različne vrste con za neformalne prostore in sprostitev (npr. sedežne garniture), predvsem pa daje ta način dela zaposlenim svobodo, da delujejo tako, kot se počutijo najbolje. Za ta način dela se zahteva, da je delovni prostor primeren načinu dela organizacije ter da so zaposleni ustrezno povezani s tehnologijo in jasno razumejo svoje delovne naloge. Prednost »agilnega« procesa dela je, da so zaposleni bolj motivirani, uravnoreženi, ustvarjalni in učinkoviti. Organizacije pri tem prihranijo prostor in znižajo stroške najema poslovnega prostora. Pomanjkljivost tega načina dela je, da morajo organizacije jasno navesti svoje cilje, pravila in meje, da se njihovi zaposleni ne počutijo zmedene (Habit Action, 2021).

Fleksibilno delo: Fleksibilno delo se pogosto zamenjuje z »agilnim« delom. Čeprav sta oba načina podobna, sta to dve ločeni metodi dela. Fleksibilno delo se običajno nanaša predvsem

na ure, ki so preživete v pisarni, zato vključuje lokacijo in način dela. Osredotoča se na potrebe posameznika (npr. starš, ki mora po otroka, z delom prej zaključi in ponovno začne delati od doma zvečer). Prednost fleksibilnega dela je, da imajo zaposleni na izbiro delovni čas in lokacijo dela. Tudi ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je v nekaterih primerih lažje upravljati, pri tem pa organizacije prihranijo na pisarniškem prostoru. Slabosti te metode dela so, da je težko ohraniti timski duh, če so zaposleni nenehno izven pisarne, zaposleni lahko zlorabijo sistem, zato morajo organizacije dobro postaviti meje in tudi vodje morajo biti v stalni komunikaciji s člani ekipe, da zagotovijo odgovornost pri delu (Habit Action, 2021).

Prehod na sodobno delovno mesto tako kot vsaka sprememba prinaša tudi številne izzive. Odpor do sprememb je eden izmed bolj pogostih izzivov pri prehodu na sodobno delovno mesto, saj zaposleni lahko, čeprav razumejo cilje in koristi, oklevajo, da bi sprejeli spremembe. Pri tem je pomembno, da jim vodstvo na najboljši način predstavi, kako jim bodo te spremembe koristile na posameznem področju. Tudi neustrezno usposabljanje zaposlenih lahko privede do ovir pri prehodu na sodobno delovno mesto. Vodje in drugi zadolženi so dolžni zaposlenim pomagati pri uporabi novih orodij in aplikacij, ki jih prinesejo spremembe pri prehodu na sodobno delovno mesto. Eden izmed bolj pogostih izzivov je tudi neusklajena tehnologija. Nova tehnologija lahko vodi v krizo organizacije v smislu, da izbira določenih tehnologij ni vedno najboljša za posamezno organizacijo. Za vsako organizacijo je pomembno, da izbere tiste tehnologije, ki ustrezajo njenim prednostim in potrebam (Cumulus Global, 2021). Prehod na sodobno delovno mesto je lahko za organizacije velik izziv, vendar so prednosti ključne za dolgoročni uspeh organizacije v nenehno spreminjajočem se okolju (CodeBlue Limited, 2021).

V nadaljevanju magistrskega dela bodo predstavljeni vplivi in posledice pandemije covid-19 na delo zaposlenih v organizacijah po vsem svetu. Zatem bo opisana kratka predstavitev o trenutni situaciji v organizacijah na delovno mesto po koncu pandemije.

V začetku leta 2020 je pandemija covid-19 prisilila mnoge zaposlene, da so se prilagodili novemu vedenju, normam in preferencam. Kljub številnim spremembam in delu od doma so organizacije še naprej spodbujale delo od doma, saj so si želele za svoje zaposlene, da v največji meri skrbijo za zagotavljanje zdravja in se borijo za boj proti širjenju okužb med zaposlenimi. Ti zaposleni so še posebej potrebovali sposobnost pogovora in sodelovanja v realnem času s sodelavci. Poleg ostrejšega dela sodelovanja, ki se je razvilo v času covid-19, so nekateri zaposleni od doma pogrešali skupno delo. Covid-19 je razbil vsakodnevno rutino, poslovanje, šole, življenjski slog in gospodarstvo po vsem svetu (Gautam in Sharma, 2020).

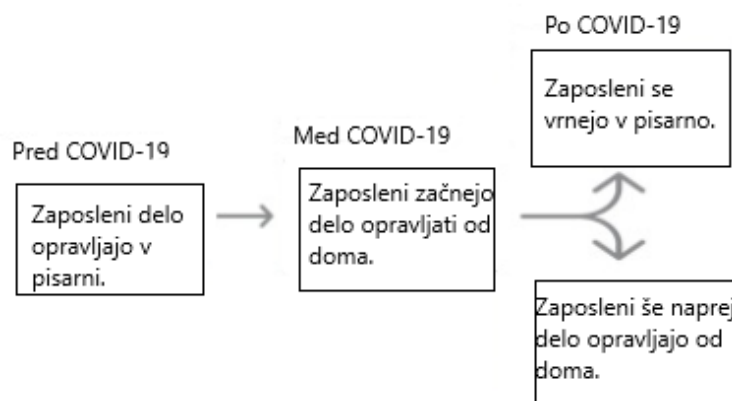
Pandemija bolezni covid-19 je prinesla številne izzive na humanitarnem in človeškem področju. Številne organizacije po vsem svetu so se morale v začetku pandemije izkazati, da so hitro ukrepale, zaščitile svoje zaposlene in uvedle nov način dela, ki ga niti najbolj ekstremni načrti neprekinjenega poslovanja niso predvidevali. Vodje v različnih panogah so

tako morali prilagoditi delo na delo od doma, da so zagotovili varno delovno okolje za svoje zaposlene (Gautam in Sharma, 2020).

V raziskavi podjetja McKinsey, ki je bila opravljena v letu 2020, je 80 % anketiranih zaposlenih poročalo, da uživajo pri delu od doma. 41 % sodelujočih v raziskavi je odgovorilo, da so bolj produktivni, kot so bili prej, in 28 % sodelujočih, da so enako produktivni. Rezultati raziskave so pokazali, da je delo od doma pozitivno vplivalo tudi na zaposlene, saj se jim na delovno mesto ni bilo treba voziti ter so tako bolj produktivno preživljali čas, da so bili bolj prilagodljivi pri usklajevanju osebnega in poklicnega življenja (McKinsey Insights, 2022).

Slika 1 prikazuje časovni element razvoja vedenja, ki je upoštevan v treh fazah pandemije z upoštevanjem faz pandemije in odzivi zaposlenih, ki so prehajali med različnimi delovnimi stanji in spremenili status dela v delo od doma. Obstaja več elementov za delo od doma, in sicer so bili mnogi delavci prisiljeni začeti delati od doma z verjetnostjo dela od doma, na katero so v veliki meri vplivale njihove vrste delovnih mest. Drugi dejavnik je urnik zaposlenih, ali bodo zaposleni še naprej delali od doma ali ne, ter tretji dejavnik prikazuje pridobivanje boljših vpogledov v dejavnike, ki vplivajo na preusmeritev k trajnemu delu od doma, ki bi omogočilo boljše razumevanje vedenjske ekonomije sveta (Barbour in drugi, 2021).

*Slika 1: Konceptualni okvir dela od doma*



*Prirejeno po Barbour in drugi (2021).*

Pred pandemijo covid-19 so številne organizacije po svetu menile, da so zaposleni pri delu od doma manj produktivni. Menili so, da bodo zaposleni pri delu od doma bistveno bolj odlašali z delom in v delo vlagali manj kot tisti, ki delajo v pisarni. Pandemija je prebila kulturne in tehnološke ovire, ki so v preteklosti preprečevale delo od doma. Tako je mnoge delavce prisilila k eksperimentiranju z delom od doma. Raven dela od doma je tako ostala veliko višja, kot je bila pred pandemijo, saj je eksperiment dela od doma pokazal, da lahko veliko ljudi svoje delo opravlja tako od doma kot v pisarni. Zaposleni pri tem cenijo čas in

denar, ki ga prihranijo zaradi dela od doma ter dodatno prilagodljivost pri njihovih življenjih (Barbour in drugi, 2021).

Danes, več kot tri leta po tem, ko je zaradi pandemije covid-19 delo na daljavo postalo eno izmed pravil dela, se delo od doma danes sooča z nasprotovanjem, saj številna podjetja pozivajo svoje zaposlene, naj se vrnejo v pisarno.

Do ponovnega prizadevanja za odpravo dela na daljavo prihaja, ker vse več direktorjev odkrito priznava svoj odpor do dela od doma in trdi, da je produktivnost, sodelovanje in zavzetost zaposlenih boljša, če zaposleni delo opravljajo v pisarni. Vendar pa raziskave niso prinesle dokončnih zaključkov o slabši produktivnosti delavcev na daljavo. Po podatkih Urada za statistiko dela se je v Združenih državah Amerike produktivnost zaposlenih leta 2020 povečala za 4,4 %, leta 2021 za 2,2 %, nato pa se je leta 2022 zmanjšala. Leta 2023 pa se je produktivnost dela v drugem četrtletju povečala za 3,7 % in se je v primerjavi s tem časom lani povečala za 1,3 % (Carbonaro, 2023).

Svet dela se po pandemiji covid-19 močno spreminja. Tehnološke spremembe spreminjajo delovanje organizacij in način, kako ljudje opravljajo svoje delo. Globalizacija podjetij še naprej zahteva izboljšanje produktivnosti in mednarodne konkurenčnosti, kar povzroča pritisk na težko izbojevane delovne standarde.

### **2.3 Sodobno delovno okolje**

Pri izbiri zaposlitve in poskusu ohranjanja učinkovitega poslovanja je pomembno upoštevati delovno okolje podjetja, ki je zbirka situacijskih dejavnikov, ki tvorijo vzdušje podjetja. Medtem ko lahko pozitivno vzdušje v podjetju izboljša moralo zaposlenih, lahko negativno vzdušje demotivira zaposlene pri njihovem delu. Spoznavanje teh funkcij na delovnem mestu pomaga pozitivno prepoznati zdravo okolje podjetij (Glassdoor, 2021).

Delovno okolje se nanaša na elemente, ki sestavljajo okolje, v katerem zaposleni delajo in vplivajo na zaposlene. Je vzdušje, v katerem sodelujejo vsi zaposleni in vidik dela v vsakem podjetju, ki ga je težko konkretno opredeliti. Povezano je s subjektivno izkušnjo posameznega zaposlenega. Delovno okolje izboljšuje produktivnost, pomaga ohranjati talente in prispeva k splošnemu duševnemu zdravju podjetja (Glassdoor, 2021).

Delovno okolje je okolje družbenih značilnosti in fizičnih pogojev, v katerih zaposlenih opravljajo svoje delo. Elementi delovnega okolja lahko vplivajo na počutje, odnose na delovnem mestu, sodelovanje, produktivnost in zdravje zaposlenih. Pomembni elementi delovnega okolja so (Herrity, 2023):

- Fizično okolje: ta element je sestavljen iz velikosti, postavitve in lokacije delovnega mesta, in sicer ne glede na to, ali se delo izvaja v zaprtih prostorih ali na prostem. Pomembne so tudi zmogljivosti, ki so na voljo na delovnem mestu, in delovna oprema,



ki se uporablja med delom zaposlenih. Fizično okolje igra ključno vlogo pri tem, da zaposleni doseže svoj potencial. Vključuje velikost in postavitev delovnega okolja, pohištvo, opremo in lokacijo, kjer se delo opravlja.

- Kultura podjetja: nanaša se na način delovanja podjetja in njegovih zaposlenih, vključno s tem, kako izgleda učinkovita komunikacija med različnimi ravnmi osebja in pogled zaposlenih na njihove vodje in na cilje podjetja. Pomembni elementi kulture podjetja so kodeks ravnanja, spodbujanje, razvoj podjetja in poslanstvo podjetja.
- Delovni pogoji: vključujejo formalne pogoje, med katere sodijo zaposleni, plače, pogodbe o zaposlitvah in dolžina delovnih dni. Zajema pobude za spodbujanje zdravega delovnega mesta in druge rekreacijske dejavnosti. Elementi, ki sodijo med delovne pogoje, določajo, kako izgleda vsakdanje življenje zaposlenih in kako zaposlitev vpliva na področja življenja, ki niso povezana z delom. Ti elementi so ravnovesje dela in zasebnega življenja, pogoji zaposlitve, varnost na delovnem mestu in zdrav način življenja.

Pozitivno delovno okolje je delovno mesto, ki spodbuja varnost zaposlenih, rast in doseganje ciljev. Tako okolje je najbolj naklonjeno uspešni delovni sili, saj spodbuja zaposlene, da delujejo po svojih najboljših sposobnostih. Podjetja pri tem dosežejo pozitivno delovno okolje tako, da se osredotočajo na splošno kulturo podjetja, podpirajo rast zaposlenih in poskrbijo, da se zaposleni počutijo varno in udobno. Pozitivno delovno okolje je pomembno zato, saj zagotavlja številne prednosti tako za zaposlene kot tudi za delodajalce, saj tako okolje lahko pripelje do uspeha zaposlenih (Shokeen, 2021).

Pozitivno delovno okolje pomembno vpliva na delo zaposlenih, ker vključuje boljše pogoje za delavce, kar lahko izboljša zvestobo in zgradi blagovno znamko podjetja, lahko poveča zadovoljstvo, motivacijo in zavzetost zaposlenih ter poveča produktivnost delavcev, ki želijo prispevati k podjetju. Lahko se izogne ustvarjanju razmer, v katerih so zaposleni nezadovoljni ali demotivirani in olajša prepoznavanje težav v delovnem okolju (npr. zaposleni, ki zmanjšuje moralo in delovno vzdušje). Delovno okolje lahko pozitivno spodbuja ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter pozitivno mišljenje med delavci s programi delodajalcev in vizualnimi podrobnostmi v fizičnem okolju zaposlenih. Podpira komunikacijo med delavci iz različnih poklicev in ravni podjetij ter vključuje zaposlene, da do drugih ravnajo s spoštovanjem in empatijo.

Delovno okolje je običajno sestavljeno iz zbirke različnih elementov v povezavi s poslovnimi in delovnimi pogoji. V sklopu korporativnih pogojev obstaja več poslovnih pogojev na delovnem mestu, ki prispevajo k pozitivnemu delovnemu okolju. K njim sodi program delodajalca za zaposlene in se nanaša na pobude, ki jih delodajalec izvaja za spodbujanje usposabljanja in angažiranosti zaposlenih. Vpliva na zaposlene in prispeva k njihovi morali, spretnostim, zavzetosti in produktivnosti. V sklop fizičnih značilnosti sodijo objekti, pohištvo, razporeditev delovnih prostorov, kar vpliva na opravljanje delovnih nalog zaposlenih. Tudi slog vodenja je pomembna značilnost delovnega okolja, ker vpliva na to, kako ljudje delajo in kako sodelujejo med seboj nadrejeni in podrejeni. Politika podjetja je

ključni element delovnega okolja, saj vpliva na vedenje zaposlenih in na način opravljanja dela. Vrednote podjetja so pomemben element delovnega okolja. Vrednote vplivajo na politiko in protokol podjetja, na posamezne programe za zaposlene in stile vodenja, kar prispeva k delovnemu okolju. Tudi odzivi zaposlenih na razmerje v podjetjih so pomemben pogoj, ki prispeva k delovnemu okolju, saj odražajo motivacijo, zadovoljstvo in angažiranosti, kar lahko vpliva na njihovo produktivnost. Večina delovnih mest vključuje zaposlene, ki opravljajo delo tako, da sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev, kar privede do socialnega vedenja zaposlenih in vpliva na pozitivno delovno okolje. Politika med zaposlenimi in vodstvom lahko spremeni delovno ozračje ter vpliva na opravljanje delovnih nalog, moralo in produktivnost zaposlenih.

Izboljšanje delovnega okolja poveča zvestobo zaposlenih. Glede na raziskavo Ameriškega inštituta za stres lahko delovno mesto vodi do skoraj 50 % povečanja fluktuacije zaposlenih. S krepitvijo delovnega okolja so zaposleni srečnejši in bolj zadovoljni pri delu (American Institute of Stress, 2021).

Delovno okolje lahko močno vpliva na uspešnost dela zaposlenih v organizaciji, saj pozitivno delovno okolje priznava prispevek zaposlenih k ugodnostim pri delu in priložnostim za rast delovnih mest, spodbuja sodelovanje zaposlenih pri poslovanju podjetja in nagraduje produktivnih zaposlenih. Spodbuja individualnost zaposlenih in delovnih stilov, komunikacijo med zaposlenimi in podpira zdravo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih. Delovno okolje lahko prepozna in popravi negativno politiko pisarne, ki zmanjšuje organizacijsko uspešnost ter podpira zaposlene s spodbujanjem sodelovanja med zaposlenimi.

Obstaja več različnih vrst delovnih okolij, ki vključujejo kombinacijo fizičnih komponent, kulture podjetij in delovnih pogojev. Elementi, ki ustvarjajo najboljšo vrsto delovnega okolja, so odvisni od panoge in starosti organizacije, števila in vrste zaposlenih ter okolja, ki ga organizacija goji. Delovno okolje, ki temelji na osebnosti, vključuje (Glassdoor, 2021):

- **Timsko delovno okolje:** delovno mesto je strukturirano tako, da podpira timsko delo in nagraduje uspeh timskih delavcev. Ključne prednosti tega dela so, da lahko v tem okolju vključuje delitev odgovornosti s skupino zaposlenih, razvoj poklicnih vezi in spretnosti timskega dela.
- **Individualno delovno okolje:** zaposleni imajo svobodno izbiro pri izbiri dela, ki ustreza njihovi produktivnosti. Ključne prednosti vključujejo svobodo samostojnega dela in prilagodljivega urnika dela zaposlenih.
- **Hitro delovno okolje:** zaposleni se morajo v tem delovnem okolju hitro prilagoditi spremembam v okolju in opravljati več opravilnosti pri doseganju ciljev. Prednost hitrega delovnega okolja je, da vključuje zaposlene v delo, ki je v vznemirljivem vzdušju in v delujočih hitrih okoljskih spremembah.
- **Delovno okolje, osredotočeno na komunikacijo:** v tem okolju so ključni različni elementi podjetja, kot je notranjost in politika podjetja, ki je usmerjena v vzpostavljanje

in vzdrževanje dialoga med zaposlenimi. Prednosti tega okolja vključujejo vzdušje sodelovanja, v katerem si zaposleni pomagajo in izboljšajo timsko delo.

- **Umetniško delovno okolje:** to delovno okolje podpira ustvarjalnost in inovativnost glede razporeditve delovnega prostora in politike podjetij na področju kodeksa oblačenja in delovnih nagrad. Ključne prednosti tega delovnega okolja so, da vključuje povečanje motivacije pri zaposlenih, spodbuja ustvarjalnost in inovativnost, poveča zadovoljstvo zaposlenih, zmanjšuje fluktuacije in zmanjšuje stroške zaposlovanja.
- **Skeptično delovno okolje:** spodbuja, da se postavljajo vprašanja in izpodbija ideje. Ključne prednosti tega okolja vključujejo spodbujanje inovativnosti, motiviranje in spodbujanje angažiranosti zaposlenih. Poveča se produktivnost zaposlenih zaradi angažiranosti na delovnem mestu.

### 3 NAČINI DELA V SODOBNIH ORGANIZACIJAH

V drugem delu poglavja bodo opisana delovna mesta, ki jih poznamo v sodobnem podjetju. Delo lahko opravljamo v pisarni ali od doma oziroma lahko delo kombiniramo tako, da ga opravljamo od doma in tudi iz pisarne. Danes poznamo več vrst pisarn, kjer zaposleni opravljajo svoje delo. V poglavju so opisane prednosti in slabosti ter izzivi, ki se pojavijo pri posameznih delovnih mestih, kjer zaposleni opravljajo svoje delo.

Leta 2019, ko je prišlo do zdravstvene krize, ki jo je povzročila pandemija covid-19, so morala številna podjetja svoje zaposlene spodbujati k delu od doma, zaradi česar so se številne pisarne za nekaj časa zaprle. Kljub temu delo v pisarni ni šlo v pozabo. Številna podjetja po vsem svetu so se postopoma vrnila v normalno stanje tako, da so svoje zaposlene vrnila nazaj v pisarno, pri čemer so sprejela optimalne varnostne in produktivne ukrepe za preprečevanje okužbe. Danes nekatera podjetja še naprej pri svojih zaposlenih spodbujajo delo v pisarni, da bi spodbudila razvoj timskih nalog in doseganje ciljev med zaposlenimi, vendar vse več podjetij svojim zaposlenim omogoča delo od doma oziroma se vedno več zaposlenih odloča za hibridno delo (Viccarbe, 2021).

V drugem poglavju magistrskega dela bo predstavljeno in opisano delo v pisarni, delo od doma in hibridno delo. Predstavljene in opisane bodo njihove prednosti in slabosti ter izzivi, s katerimi se soočajo delodajalci in zaposleni v organizacijah, ki opravljajo te vrste del.

#### 3.1 Delo v pisarni

Pisarna je prostor, kjer se opravljajo poslovna in administrativna dela. Je mesto, kjer se nahaja organizacija, k temu pa so vezane osnovne in potrebne dolžnosti. Pri tem morajo vsi zaposleni vzdrževati kulturo. Delovno okolje v pisarni sestavljajo posamezne pisarne, sejne sobe in ostali drugi prostori za podporne dejavnosti. Pisarna gradi prijazno kulturo in podpira svoje zaposlene, da opravljajo delo po standardnih merilih in disciplini, ki je predpisana za podjetje (Reddy, 2016).

V angleškem slovarju je pisarna opredeljena kot prostor ali sklop prostorov, v katerem se opravljajo poslovne in poklicne naloge (Office, 2021).

### 3.1.1 Vrste pisarn

V poslovnem svetu poznamo več vrst pisarn, ki jih uporabljajo v različnih organizacijah. Delimo jih na:

**Tradicionalno pisarno:** tradicionalna pisarna je najbolj poznana vrsta pisarne, ki jo uporablja še vedno največ organizacij v Sloveniji in je v literaturi omenjena kot razdeljen prostor z jasno hierarhično strukturo. Prednost dela v takšni pisarni je, da imajo zaposleni svoj delovni prostor, ki ga lahko prilagodijo tako, da se počutijo »kot doma«, veliko je osebnega prostora za shranjevanje dokumentov, sodelavci znotraj enega oddelka pa sedijo skupaj.

Slabost dela v tradicionalni pisarni je, da delovni prostor običajno zavzame veliko prostora (v nekaterih organizacijah se zgodi, da so nekatere mize prazne, prostor pa je pri tem premalo izkoriščen). Zaposleni ostanejo v svojem primarnem delovnem območju, ki ni nujno, da je najbolj produktivno mesto za vsako nalogo zaposlenega, pogosto tudi primanjkuje prostora za sestanke oz. ga zaposleni težko rezervirajo.

**Pisarna odprtega tipa:** podobno kot pri tradicionalnih pisarnah se tudi pri pisarnah odprtega tipa sprejema individualno metodo dela, pri čemer ima vsak zaposleni svojo mizo. Razlika pri tem delu je, da med delovnimi mizami ni pregrad oziroma mize niso ločene. Pisarne odprtega tipa so bolj hrupne, zato imajo lahko zaposleni težavo s koncentracijo za delo. Velike sejne sobe se lahko pogosto hitro zapolnijo, zato vodje oziroma zaposleni neformalne sestanke opravijo kar v pisarniških prostorih, kar lahko negativno vpliva na zaposlenega, ki sedi v pisarni in ni udeležen pri sestanku.

Prednosti dela v pisarni odprtega tipa so, da v pisarni lahko vlada prijazno družinsko vzdušje, zaposleni so si bližje v odnosu. Tudi ko vodstvo sedi v glavni pisarni, lahko to zmanjša pritisk tradicionalne korporativne hierarhije. V pisarni odprtega tipa se ideje in znanje zaposlenih lahko prosto delijo.

Slabosti dela v pisarni odprtega tipa so, da je zaradi odprtega prostora veliko motenj med zaposlenimi, zaposleni se težko koncentrirajo in vodijo sestanke. V primeru, da je pisarna premalo zasedena, lahko prazne delovne mize pomenijo zapravljen delovni prostor organizacije.

**»Hot Desking«:** je način dela oz. vrsta pisarne, kjer zaposleni nima svoje delovne mize oziroma je način dodelovanja miz zaposlenim šele takrat, ko jo potrebujejo. Zaposleni v taki organizaciji niso lastniki svojih miz. Pri takem načinu obstaja sistem, ki omogoča, da si zaposleni sami rezervirajo svoje delovne mize. Organizacijam omogoča, da zmanjšajo

število miz v svojih pisarnah, pri tem pa organizacija prihrani na prostoru in nepremičnini. Zaposlenim se dodeli posebna omarica za shranjevanje premoženja in osebnih stvari zaposlenega.

Ta način dela prinaša tako pozitivne kot tudi negativne vplive na delo zaposlenih. Pozitivne lastnosti tega načina dela so predvsem za organizacije, saj se lahko izognejo nepotrebni številom delovnih miz, kar jim omogoča prihranek prostora in stroške najema poslovnih prostorov.

Negativni vplivi so, da zaposleni izgubijo varnost lastnih delovnih miz ali v pa primeru, da so zasedene vse mize, celo izgubijo delovno mesto ter morajo delo opravljati na mestu, ki ni primerno naravi njihovega dela. Za uspešno delovanje mora organizacija svojim zaposlenim zagotoviti zanesljivo in dobro podprto upravljanje IT podpore. Eden izmed negativnih vplivov sistema je lahko tudi ta, da se lahko zaposleni počutijo podcenjene in demotivirane v primeru, da ne najdejo svojega delovnega prostora. Pri tem je lahko frustrirajoče tudi za vodje ekip, v kolikor se zaposleni ne strinjajo s takim načinom dela (Habit Action, 2021).

»**Hotelling**«: je sistem dela v pisarni, ko se članom osebja dodeljujejo delovne mize »po potrebi«, namesto da bi delovno mizo rezervirali ali jo imeli v lasti. Ta način se običajno upravlja preko avtomatiziranega sistema in se pogosteje uporablja v »co-working« prostorih ali za kratkoročno oddajanje poslovnega prostora drugim organizacijam. Uporaben je za kratkotrajno delo in za dodelitev dela začasnemu zaposlenemu. V primeru dolgoročne uporabe tega sistema lahko pride do demotiviranja za delo in ne prispeva k temu, da bi zaposlenim pomagali, da se počutijo cenjene in ne prispeva k povečanju zadovoljstva pri delu. Prednost tega sistema je, da je pisarniški prostor uporabljen učinkovito. Pri tem lahko organizacija neuporaben pisarniški prostor oddaja drugim organizacijam in hkrati ustvarja še dohodek. Slabost tega sistema je, da zaposleni nimajo delovnega prostora, hkrati se morajo spomniti tudi načrtovanja svojih zahtev in svojih dnevnih delovnih nalog (Habit Action, 2021).

### 3.1.2 Prednosti in slabosti dela v pisarni

Delo v pisarni zagotavlja več prednosti za zaposlene in njihove delodajalce, saj prinaša povečanje sodelovanja in ustvarjalnosti zaposlenih. Vedno več je raziskav o tem, ali so zaposleni bolj produktivni, ko delajo v pisarni ali doma. Čeprav raziskave o tem še potekajo, nekatere študije kažejo, da skupno delo v pisarni izboljšuje ustvarjalnost zaposlenih in ustvarja občutek enotnosti, kar posledično spodbuja produktivnost (Writer, 2020).

Uvedba in dostopnost tehnologije, kot so računalniki in mobilne naprave, omogoča številnim zaposlenim, da opravljajo enake naloge doma kot tudi v pisarni, vendar kljub temu nekatera podjetja spodbujajo zaposlene k delu v pisarni tako, da ponujajo dodatne spodbude (brezplačna hrana in prigrizki, telovadba na delovnem mestu, boljši dostop do zdravstvenih

storitev). Skupno preživljanje časa zaposlenim omogoča razvijanje prijateljstev in delovnih odnosov, kar omogoča boljšo in odlično komunikacijo na delovnem mestu (Writer, 2020).

Delovno okolje v pisarni, ki je ustvarjeno za uradne namene, prinaša številne prednosti, med katere sodi, da se zaposleni pri delu v pisarni naučijo ohraniti točnost, saj je v pisarni fiksni delovni čas, ki ga morajo zaposleni ustrezno razporediti, da opravijo svoje delo v dogovorjenem času in da na delovno mesto pridejo pravočasno. Delo v pisarni daje zaposlenim občutek motivacije za osredotočenost pri delu. Zaposleni imajo okoli sebe osebe, ki jih spodbujajo h kvalitetnemu delu in ustvarjajo pomemben položaj. Pri tem pridobijo pri motivaciji in samozavesti za sodelovanje s sodelavci. Razvijanje timskega dela je ena izmed prednosti pisarniškega dela, saj timsko delo nauči zaposlene spoštovati sodelavce in vodje.

Prednosti pisarniškega dela so tudi, da pisarniško delo zaposlene nauči vodstvenih sposobnosti zaradi obiskovanja sestankov, priprave predstavitev, pogovorov s starejšimi in izdelave projektov. Vse te lastnosti zahtevajo veliko vaje in samovzgoje pri zaposlenih, ker se vsakodnevno razvijajo vodstvene sposobnosti, ki so povezane z udeležbo na sestankih in v poslovnih razpravah. Mreženje je ena izmed pozitivnih lastnosti pri delu v pisarni, saj vključuje pogovore z ljudmi iz različnih oddelkov, kjer razvijajo odnose, da se delo opravi čim prej. Zaposleni razvijajo nove ideje in baze znanj, saj pri delu v pisarni pridobivajo nešteto priložnosti za raziskovanje idej in tehnik. S priložnostmi na projektih se naučijo raziskovati različne podlage, ki so lahko koristne za podjetje in razvijajo navade raziskovanja in iskanja podlag za logiko. Delo v pozitivnem delovnem okolju pozitivno vpliva na zaposlene ter tudi na njihove sodelavce, ker se počutijo pozitivne in pripravljene na začetek delovnega dne. Z delom v pisarni pridobijo vse vrste potrebnih informacij za vodenje podjetja in se pri tem seznanijo z vsebino norm in postopkov, ki jih morajo izpolnjevati med opravljanjem svojega dela. Naučijo se narave poslovanja, njegovih norm in postopkov ter vseh zakonskih in upravnih zahtev, ki jih mora upoštevati v zvezi z vodenjem podjetja (Reddy, 2016).

Boljša porazdelitev delovnega prostora je lahko prednost dela v pisarni, ker vključuje opravljanje nalog v funkcionalnih in organiziranih delovnih prostorih. Taki prostori omogočajo prosto kroženje zaposlenih tako, da se povečuje in izboljšuje interakcija z drugimi zaposlenimi. V pisarni lahko zaposleni sodelujejo in delajo vzporedno z drugimi sodelavci, kar lahko pomaga, da se oddaljijo od stalnih delovnih rutin, pri tem pa se poveča tudi produktivnost. Organizirani sestanki na delovnem mestu lahko pomagajo pri prodaji ponudb za stranke. Vsakodnevna delovna rutina z veliko ljudmi lahko zaposlenim koristi v prihodnosti, ker jim omogoči pridobivanje novih stikov, ki lahko dolgoročno pomagajo pri iskanju novih zaposlitvenih priložnosti ali zagonov novih poklicnih projektov (Vicarbe, 2021).

Delo v pisarni prinaša tudi pomanjkljivosti. Najbolj pogoste pomanjkljivosti dela v pisarni so (Vicarbe, 2021)

- Redne motnje: pogosto se pojavijo v pisarni z več ljudmi, ker lahko komunikacija ostalih sodelavcev v pisarni povzroči hrupnejše delovno okolje. Ta motnja lahko negativno vpliva na koncentracijo delavca in lahko zmanjša produktivnost.
- Pomanjkanje zasebnosti: to je lahko slabost pri zaposlenih, ki niso tako ekstrovertirani in ne marajo delati v timu kot drugi. V kolikor zaposleni delajo v odprtih prostorih ali pisarnah, se lahko bolj introvertirani zaposleni počutijo neprijetno.
- Povečan stres in tesnoba: pri zaposlenih lahko povzroči, da je zaposleni bolj pod pritiskom s strani nadrejenih ali s strani lastnih sodelavcev. To lahko povzroči, da je na delovnem mestu pod stresom in s tem zmanjša produktivnost in delovno sposobnost.

## 3.2 Delo od doma

S pričetkom pandemije covid-19 je velik del svetovne delovne sile doživel nenaden in množičen prehod na delo od doma. Zaposleni po vsem svetu so se začeli prilagajati novim spremembam na delovnem področju, kar je postalo do neke mere nova stalnica delovnega okolja. Delo od doma je nekaterim delodajalcem omogočilo priložnost za nadaljevanje poslovanja, hkrati pa je bilo tudi prednost za zdravje zaposlenih. Že pred pandemijo koronavirusa se je delo od doma povečevalo, predvsem v tujini, saj so številni delodajalci ugotovili koristi, ki jim jih je tako delo prineslo in izboljšalo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih.

Koncept dela od doma je bil včasih pogosto deležen mešanih kritik pri delodajalcih, saj so bili mnogi skeptični, da so lahko zaposleni produktivni tako doma kot tudi v pisarni. Z napredkom v tehnologiji, komunikacijskih metodah in globalnem delu so nekatere organizacije prepoznale delo od doma kot možnost enako produktivnega dela. Zaradi možnosti takojšnjega sporočanja in videoklica lahko ekipe ostanejo povezane, tudi če so zaposleni oddaljeni med sabo (Kong in drugi, 2022).

Delo od doma oziroma delo na daljavo je dogovor o delovnem mestu, kjer zaposleni svoje delo pogosto opravljajo od doma. Namesto da se zaposleni vozi na delovno mesto v pisarno, svoje stike z zaposlenimi ohranja preko telekomunikacijskih povezav, po telefonu in elektronski pošti. Pri tem lahko zaposleni občasno vstopi v pisarno, da se udeleži sestankov in drugih izobraževanj, kjer je pomembna njegova prisotnost (Doyle, 2021).

### 3.2.1 Prednosti in slabosti dela od doma

Delo od doma ponuja veliko koristi, saj delavcu dovoljuje večjo svobodo v zvezi z njegovim delovnim časom in krajem dela ter daje večjo prilagodljivost za osebne obveznosti. Omogoča večjo agilnost in fleksibilnost pri delovnih dogovorih. Ker zaposleni niso vezani na pisarno, so bolj umeščeni in bolj pripravljeni delati po prilagodljivem delovnem času. Delo lahko postane bolj produktivno, ker delavec nima hrupnega pisarniškega prostora in pri tem prinaša številne prednosti pri delodajalcih, saj zaposlene naredi produktivnejše, kar

posledično koristi podjetju. Zaposleni so pri tem srečnejši in zato tudi ostanejo dlje v podjetju. Delo od doma prinaša delodajalcu prihranek denarja podjetju pri pisarniških in ostalih stroških (Doyle, 2021).

Delo od doma ohranja zaposlitve, saj lahko delo od doma pomaga obdržati zaposlene, ker jim fleksibilnost dela na domu pomaga pri izpolnjevanju potreb pri otroškem varstvu (vrtci in šole), zmanjšanju poti na delo in prilagoditev osebnemu življenju. Zaposleni čutijo večjo stopnjo zaupanja svojega delodajalca, kar prispeva k zvestobi zaposlenih. Delo od doma ponuja prednost na trgu dela pred konkurenti, ki dela od doma ne ponujajo kot eno izmed možnosti dela. Omogoča tišje okolje, ki lahko olajša boljšo osredotočenost na delo zaposlenih. Boljša motiviranost omogoča pri zaposlenih, ki opravljajo delo od doma, da se počutijo bolj zaupanja vredne, ker delovno razmerje ni tako natančno nadzorovano, zato imajo zaposleni določeno stopnjo samostojnosti pri opravljanju svojega dela. Razvijajo rutino dela, ki jim najbolj ustreza, kar prispeva k temu, da se počutijo dodatno motivirane. Prednost dela od doma je tudi ta, da se pri zaposlenih izboljša zdravje in dobro počutje, saj se jim na delovno mesto ni treba voziti, kar je lahko stresno za večino zaposlenih. Takšni prihranki omogočajo dodatne zdravstvene koristi, kot je daljši spanec za zaposlene, preživijo lahko več časa z družino, telovadijo in bolj zdravo jedo. Delo od doma lahko pomaga izboljšati ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (npr. prilagajanje pri gospodinjstvih opravilih). Zagotovo je tudi pozitivna lastnost dela od doma, da prihaja do manj bolniških odsotnosti, ker so zaposleni bolj energični in srečnejši pri delu od doma, zato je manj možnosti, da bi izgorelost negativno vplivala na njihov imunski sistem (NiBusinessInfo, 2021).

Tako kot ima delo od doma prednosti, prinaša tudi slabosti, saj delo od doma ne ustreza vsem. Nekateri zaposleni bi morda imeli raje rutino in strukturo, ki jim jo zagotavlja delo v pisarniškem okolju.

Pomanjkljivost pri delu od doma je, da imajo nekateri zaposleni raje osebno interakcijo s sodelavci, prav tako se jim zdi usmerjanje iz oči v oči s svojo vodjo izjemno koristno, kar jim pomaga pri dokončanju nalog in doseganju ciljev. Delo od doma lahko zaposlenim ne ustreza pri domačem življenju, npr. nekateri zaposleni imajo majhne otroke, ki se ne zavedajo meja in povzročajo prekinitve med delovnim časom ali pa nimajo ustreznega fizičnega prostora, potrebnega za ustvarjanje primerne namenskega delovnega prostora. Zaposleni se lahko pri delu od doma počutijo izolirane, ločene od svojih zaposlenih in organizacije. Lahko se pojavijo težave pri spremljanju uspešnosti, ker se zaposleni različno odzovejo na delo in imajo različne stopnje pri doseganju ciljev dela. Pomanjkljivost dela je tudi, da so začetni stroški organizacije visoki pri usposabljanju in zagotavljanju ustrezne opreme (računalniki, mobilni telefoni in druga oprema). Zaradi dela od doma lahko pride do težav pri vzdrževanju razvoja osebja in nadgrajevanja spretnosti. Pojavijo se lahko težave z informacijsko varnostjo, ker se poveča tveganje, ko zaposleni odnesejo domov delovno opremo za delo, zato je pomembno, da organizacije zagotovijo ukrepe za zaščito podatkov.



Delo od doma negativno vpliva na duševno zdravje zaposlenih, v kolikor zaposleni ne znajo najti rutin za delo, ki jim najbolj ustreza (NiBusinessInfo, 2021).

### 3.2.2 Izzivi dela od doma

Delo od doma je v zadnjih nekaj letih pokazalo izjemno rast. Številni zaposleni so kot odgovor na pandemijo začeli delati od doma. Vse večji trendi dela na daljavo so povzročili hitro improvizacijo tako s strani delodajalcev kot zaposlenih. Čeprav delo od doma prinaša številne prednosti, sta se morala tako zaposleni kot njegov delodajalec spoprijeti s številnimi izzivi za večjo učinkovitost.

Ena najpogostejših težav pri delu od doma je včasih zabrisana meja med osebnim in poklicnim življenjem zaposlenega. Ob koncu delovnega dne se je lahko izredno težko »odklopiti« in preiti v zasebno življenje. Ni prevoza domov iz pisarne ali spremembe fizične lokacije, ki bi pomenila, da se je delovni dan končal. Zaposleni je lahko na koncu miselno zaposlen z delom, ko bi se moral ukvarjati z osebnimi zadevami. Težave z odklopom po delu lahko povzročijo preobremenjenost in izgorelost. Lahko se zdi, kot da posamezniki nikoli niso brez dela. Impulz, da bi preverili službeno e-pošto ali opravili nekaj stvari, lahko na koncu močno poruši ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Možnost pisarne od doma, ki bi morala biti prednost dela na daljavo, je lahko težava, če z njo ne ravna pravilno.

Pri delu od doma mnogi zaposleni izpostavijo občutek osamljenosti in izoliranosti. V oddaljenem delovnem okolju ni tipičnih socialnih interakcij, ki se pojavljajo v pisarniškem okolju. To je v nasprotju s socialno naravo in lahko privede do tega, da se zaposleni počuti izoliranega od svojih sodelavcev. Poleg možnih negativnih vidikov duševnega zdravja zaradi dolgotrajnega občutka izolacije lahko trpi tudi produktivnost ekipe. Zaposleni morda nimajo motivacije za opravljanje svojih vlog, kar negativno vpliva na celotno ekipo. Zoom sestanki so prijetni, vendar ne nadomestijo v celoti osebne interakcije. Zaposleni, ki nimajo motivacije do dela, se počutijo izolirane in imajo težave s koncentracijo, lahko dovolijo, da te težave negativno vplivajo na njihovo produktivnost. Pomanjkanje produktivnosti zaposlenega prisili v več dela, kar bo stvari še poslabšalo. Vodje morda nimajo potrebnega vpogleda v delovno življenje svojih zaposlenih na daljavo, da bi učinkovito obravnavali zmanjšano produktivnost (York, 2022).

### 3.3 Hibridno delo

Hibridno delo je fleksibilen pristop, ki združuje delo v pisarniškem okolju in delo od doma. Razlikuje se po prilagodljivosti in podpira različne delovne urnike. Zaposlenim omogoča, da izberejo, kako in kje bodo delali ter jim ponuja avtonomijo, da oblikujejo svoj delovni teden na način, ki ustreza njim in je v skladu s politiko podjetja. Organizacije, ki uporabljajo ta model dela, svojim zaposlenim ponudijo boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim

življenjem. To posledično spodbuja produktivnost zaposlenih na delovnem mestu in pomaga podjetjem delovati učinkoviteje (Kirkham, 2022).

Hibridno delo ni nov pojav, vendar je pandemija covid-19 njegovo razširjenost le še pospešila. Spremenila je ustaljene rutine in ogromno organizacij vključila v globalni poskus dela na daljavo. Rezultati so bili nepričakovani, ker so številni zaposleni povedali, da jih je delo od doma naredilo bolj produktivne, zato se je velika večina organizacij zblížala z mešanico dela na daljavo in tradicionalnega pisarniškega dela, znanega kot hibridno delo.

Hibridno delo je ustvarjanje bolj prilagodljivega okolja, kjer zaposleni opravljajo kombinacijo dela v pisarni in od doma. Delavci bolj običajno izbirajo, kje in kdaj bodo opravili svoje delo. Ta premik k hibridnemu delu je bil v nekaterih panogah že v teku pred pandemijo covid-19, pandemija pa je ta trend le še pospešila, saj je veliko zaposlenih pri delu pokazalo, da lahko produktivno delajo od doma (Young, 2021).

Hibridno delo ima več različnih definicij, vendar je najbolj pogosta ta, da organizacija omogoča zaposlenim fleksibilnost dela v pisarni ali dela na daljavo. Nekatere organizacije uporabljajo metode hibridnega dela tudi tako, da se zaposleni odločijo, da polni delovni čas delajo v pisarni oz. od doma, medtem ko druge organizacije dovolijo kombinacijo obeh. Globalna pandemija covid-19 je podjetja naučila, da je možno srečanja uspešno voditi na daljavo in biti produktiven tudi od doma. To daje zaposlenim možnost izbire, da delajo tam, kjer bodo najbolj delali (Kirkham, 2020).

Tudi v Sloveniji so bile organizacije v času pandemije postavljene v situacijo, ko delo od doma ni bila več stalnica le za zaposlene iz IT panog in drugih digitalnih organizacij, ki so imele to možnost že pred pandemijo. Po začetnih težavah in izzivih je praksa v Sloveniji pokazala, da so imele številne slovenske organizacije pozitivne rezultate. Danes v Sloveniji organizacije načrtujejo, da bodo imele možnost dela od doma za svoje zaposlene tudi v prihodnje, kar bi predstavljalo kar 25 % do 30 % delovnega časa. V Sloveniji je trenutno najbolj pogosta praksa hibridnega dela izmensko delo v pisarni, kar pomeni, da so zaposleni na lokaciji podjetja prisotni od 2- do 3-krat tedensko oziroma se zaposleni tedensko izmenjujejo (Madon, 2021).

Obstaja več načinov, kako lahko podjetja implementirajo hibridni model delovnega mesta. Če ima podjetje politiko dela na daljavo, ki zaposlenim omogoča, da po potrebi delajo od doma, to spada v opredelitev hibridnega delovnega mesta. V raziskavi, ki so jo izvedli v času pandemije covid-19 v Združenih državah Amerike, o razpoloženju, prilagodljivosti in bolj smiselnih pisarniških povezavah, so rezultati raziskave pokazali, da si večina zaposlenih želi in sprejema fleksibilen delavnik, ki ponuja delo na daljavo in delo v pisarni (Industrious, 2021).

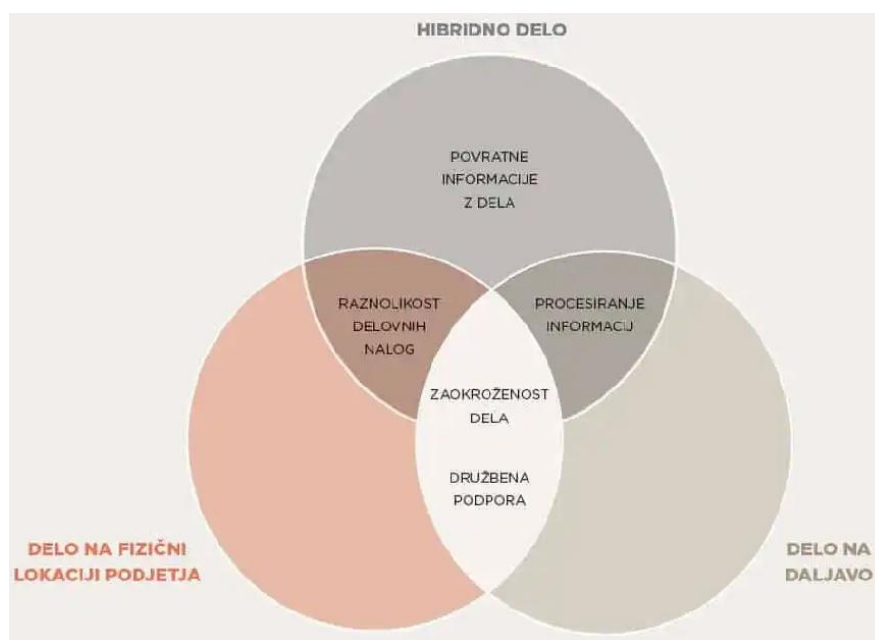
V zadnjih letih sta k interesu organizacije za hibridno delo prispevala dva ključna dejavnika:

– Izboljšanje tehnologij in orodij na delovnem mestu: današnja tehnologija zaposlenim

omogoča ne samo delo od doma, temveč tudi delo od koder koli, ne da bi pri tem žrtvovali produktivnost in povezljivost. Različna orodja (Zoom, WebeX ...) so delo od doma naredila veliko lažje in veliko bolj produktivno. Danes lahko delo od doma vodi do višjih stopenj individualne produktivnosti, kar je v veliki meri posledica hitrih internetnih povezav v stanovanjih in posodobitvah v številnih tehnologijah, ki omogočajo nemoteno povezovanje in sodelovanje z zaposlenimi izven pisarne.

- Povečano povpraševanje po fleksibilnih ureditvah dela: v zadnjem desetletju je naraščalo povpraševanje zaposlenih po fleksibilnih delovnih ureditvah, ki ga v veliki meri spodbuja tehnološki napredek in želja po ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem (Industrious, 2021). Slika 2 prikazuje možnosti kombinacij, ki jih prinaša hibridni način dela.

*Slika 2: Možnosti kombinacij hibridnega dela*



*Prirejeno po Lamovšek in Černe (2023, str. 32).*

Mnoge organizacije tako po svetu kot tudi v Sloveniji so že uvedle prehod na hibridni pristop dela. Hibridni delovni modeli, ki so izvedeni pravilno, bodo mnogim organizacijam omogočili boljše zaposlovanje talentov, doseganje inovacij in ustvarjanje vrednosti za vse zainteresirane strani (Kirkham, 2020).

Raziskava, ki so jo opravili v Združenih državah Amerike s podjetjem Wakefield, je pokazala, da skoraj polovica zaposlenih (47 % vseh anketiranih) kljub zaposlitvi išče novo delovno mesto še naprej, če delodajalec ne sprejme prilagodljivega delovnega modela (Smith, 2021). Učinkovit hibridni delovni sistem tako spodbuja (Hi Bob, 2021):

- avtonomijo,
- fleksibilnost,

- zmogljivost,
- sodelovanje,
- pozitivne delovne odnose,
- učinkovite delovne navade.

Hibridno delo lahko zaposlenim zagotovi večjo fleksibilnost, prosti čas in avtonomijo. To potencialno harmonično ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem omogoča zaposlenim, da posvetijo več pozornosti svojemu zasebnemu življenju in družini, hkrati pa prinaša svoj dohodek. Ko se ta pristop razvija, imajo podjetja priložnost, da ga izkoristijo v svojo korist in oblikujejo tekočo, dinamično in pozitivno delovno kulturo (Hi Bob, 2021). Hibridno delo posledično poveča tudi produktivnost. S spodbujanjem kulture, ki na opravljanje dela od doma gleda kot na pozitivno alternativo opravljanju nalog z globoko osredotočenostjo v pisarni, lahko zaposleni v organizaciji najdejo dobro ravnovesje med ustvarjalnostjo in sodelovanjem.

Slika 3 prikazuje pristop načina dela, ki ga je predlagalo podjetje Gartner po pridobljenih rezultatih raziskave, ki so jo opravili v letu 2021. Predstavili so nov pristop dela, ki prinaša štiri načine dela, v katerega morajo organizacije enako vlagati, če želijo uspeti v hibridnem okolju. Te pristope so razdelili na (Baker, 2021):

#### Sinhroni:

- Skupno delo zaposlenih – v pisarni: zaposleni sedijo skupaj in skupaj sodelujejo na sestankih v skupnem prostoru.
- Skupno delo zaposlenih – od doma: zaposleni so razporejeni tako, da imajo le virtualna srečanja.

#### Asinhroni:

- Samostojno delo zaposlenih v pisarni: zaposleni si delijo skupne prostore, vendar ne delajo hkrati.
- Samostojno delo zaposlenih od doma: zaposleni so razporejeni, posamezniki pa opravljajo delo na daljavo.

Slika 3: Možni pristopi hibridnega načina dela



Prerejeno po Baker (2021).

S temi štirimi načini bi morali biti vodje premišljeni pri oblikovanju priložnosti za sodelovanje in razvijanje veščin zaposlenih na vsakem področju. Hibridno delo uporablja digitalna orodja za podporo sinhrono interakcije med osebnimi in oddaljenimi zaposlenimi. Ta orodja naj bi po mnenju podjetja Gartner olajšala sodelovanje in komunikacijo. Pri asinhronem delu pa se je potrebno osredotočiti predvsem na pregledanost, kolikor je to le mogoče (Baker, 2021).

V praksi se pojavljata dva kritična stebra hibridnega dela:

- 1 Delovno okolje: fizično – virtualno, ki se nanaša na fizične prostore, kjer ljudje delajo.
- 2 Delovne izkušnje: kultura, tradicije, koristi in pristopi k delu, ki jih organizacija ponuja.

### 3.3.1 Prednosti in slabosti hibridnega dela

Ena izmed bolj pomembnih prednosti hibridnega dela je, da imajo zaposleni fleksibilen delavnik. Zaposleni imajo tako bistveno večjo prilagodljivost pri opravljanju dela, v času ko so najbolj produktivni (zvečer ali zjutraj). V Sloveniji takega načina hibridnega dela, ko je zaposlenim omogočen zelo fleksibilen delavnik, še ne uporabljajo, vendar pa vedno več slovenskih podjetij sledi trendom ameriških podjetij (opravljanje dela tako zjutraj kot tudi možnost v večernih urah, odvisno od želja zaposlenega). Prednosti hibridnega dela so (Hogarty, 2021; Wronski, 2020):

- **Povečana produktivnost:** v preteklosti so menedžerji na hibridno delo gledali z določeno mero nezaupanja, saj so verjeli, da če bi zaposleni lahko izbirali ure, ki jih bodo delali, bi se preprosti odločili za manj dela, kar se je izkazalo za neutemeljeno. Microsoftova raziskava o vplivu hibridnega dela v času pandemije je pokazala, da je bilo 82 % vseh anketiranih podjetij po Evropi enako produktivnih kot pred pandemijo. Pri hibridnem delovnem mestu lahko fleksibilni delavci bolje izkoristijo svoj čas, saj se

odločijo, ali bodo svoje delo opravljali v pisarni ali od doma. Osredotočijo se na opravila brez hrupa in motenj v tradicionalnem pisarniškem okolju in za delo, ko so najbolj produktivni, saj ko so zaposleni bolj zadovoljni in bolj spočiti ter manj pod stresom, svoje delo opravljajo bolje.

- **Sreča zaposlenih:** organizacije, ki svojim zaposlenim dopuščajo svobodno delo, pomembno pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Študija Survey Monkey je pokazala, da so zaposleni, ki so delali na daljavo, poročali, da se počutijo srečnejše kot njihovi sodelavci, ki so delali v pisarnah. Razlogov za to je veliko, od psiholoških koristi do samo zadovoljstva pri delu zaradi hišnih ljubljencev. Pozitivno vpliva tudi zato, da so lahko zaposleni pri delu od doma sproščeno oblečeni, imajo več časa za kuhanje in bistveno več preživijo časa z ljubljenci, kar pozitivno vpliva na rast razpoloženja.
- **Nižji stroški:** v hibridni pisarni ni potrebe po dodeljevanju delovnih miz zaposlenim, saj namesto tega hibridno delo vključuje mešanico vsestranskih prostorov, ki so zasnovani za podporo zaposlenih pri različnih opravilih, kot so lahko npr. stoječe mize (kjer se zaposleni pripravijo s svojimi prenosnimi računalniki), zvočno izoliranje pisarne (kjer zaposleni lahko opravljajo telefonske klice in sestanke). Organizacije, ki vedo, koliko zaposlenih bo v danem dnevu v pisarni, lahko načrtujejo nove stopnje zasedenosti pisarn in pri tem zmanjšujejo stroške najemnin, pisarniškega materiala in drugih poslovnih stroškov.

Hibridno delo prinaša bistvene pozitivne lastnosti pri zaposlenih, vendar je lahko za nekatere zaposlene delo od doma izolirano in moteče, čeprav blaži številne slabosti dela na daljavo in ustvarja profesionalni prostor zunaj doma za zaposlene za sodelovanje in druženje s kolegi.

Slabosti, ki se lahko pojavijo pri hibridnem modelu dela, je več. Najbolj pogoste, ki se lahko pojavijo, so (Hogarty, 2021):

- **Možna izgorelost:** prekomerno delo se lahko brez nadzora prikrade v hibridni model delovnega mesta. Zaposleni, ki delajo od doma, lahko delajo dlje časa, kot je njihov uradni delovni čas in si vzamejo krajše odmore kot zaposleni v pisarni. Hkrati lahko zaposlene pri delu od doma skrbi, da bi njihovi sodelavci v pisarni zaznali, da zapuščajo delo, ker niso fizično prisotni, da bi jih lahko sodelavci videli, da resnično delajo, zato so nagnjeni k prekomerni kompenzaciji, tako da so na voljo izven običajnega delovnega časa. Tudi pri zaposlenem, ki si popoldne vzame več časa zase, se lahko sproži občutek krivde, kar vodi v več dela, več stresa in nenazadnje v izgorelost, zato je pomembna vloga managerja, da skrbno goji kulturo oddelka, podjetja, da se osredotoča na delo svojih zaposlenih in jih usmerja, daje podporo in jih spodbuja.
- **Odvisnost od tehnologij:** za organizacije, ki se odločijo za zaposlene, ki delajo od doma in v pisarni, je lahko organizacija dela velik in zapleten izziv, vendar pa mora hibridni način dela delovati na način, ki je neodvisen od lokacije, kar pomeni, da morajo vsi imeti ustrezno strojno programsko opremo in vire, ki vsebujejo prenosnike in službene telefone, za nemoteno opravljanje dela na daljavo. Pri tem mora organizacija za hibridni način dela poskrbeti in biti sposobna upravljati različne naprave, ki se povezujejo z

oddaljenih lokacij in zagotovijo enake konkurenčne pogoje za vse zaposlene.

Hibridnemu delu sledi vedno več podjetij, najbolj znano podjetje po svetu, ki takemu načinu dela že sledi, je tudi Facebook. Izvršni direktor Zuckerberg je na začetku pandemije sporočil, da bodo njegovi številni zaposleni sledili hibridnemu pisarniškemu modelu dela na daljavo. Temu modelu so sledila podjetja, kot so Google, Intel, Microsoft, Amazon itd. (Young, 2021).

### 3.3.2 Izzivi hibridnega dela

Za vsako korist hibridnega dela obstajajo izzivi v resničnem svetu, s katerimi se soočajo številne organizacije, ko ga poskušajo uspešno operacionalizirati. Za vsako organizacijo, ki poskuša uspešno prestrukturirati kombinacijo osebnega in oddaljenega delovanja zaposlenih, so izzivi, ki jih mora rešiti.

Najbolj pogosti izzivi organizacij, ki vključujejo hibridni delovni model, so:

1. **Neuskklajenost med zaposlenimi v pisarni in zaposlenimi, ki delajo do doma:** hibridno delo lahko povzroči neskladje med zaposlenimi, ki delajo v pisarni, in tistimi, ki delajo od doma, zato je potrebno, da organizacije najdejo ravnovesje med avtonomijo in sodelovanjem. Kultura v pisarni se je v preteklosti razvila z rituali, ki so odvisni od tega, da so vsi v istem fizičnem prostoru ob istem času. V članku o organizacijski kulturi, objavljenem v Harvard Business Review, sta avtorja članka Hind in Elliott (2021) opisala in predstavila, da so korporativna kulturna prepričanja in norme bolj odprta za zunanje vplive, ko je delovna sila oddaljena. Navajata primere podjetij, ki se preusmerijo na virtualen način poslovanja in o tem, kako bi morali zaposleni med delom od doma komunicirati in podpirati drug drugega (Hind in Elliot, 2021).
2. **Pomanjkanje opredeljenih politik fleksibilnega dela na daljavo:** hibridni model dela potrebuje več pojasnil kot popolnoma oddaljeno ali tradicionalno delovno mesto. Za zaposlene, ki delajo po hibridnem delovnem procesu, lahko prilagodljiv urnik pomeni veliko stvari. Komunikacijski izzivi se pojavijo, ko v podjetju ni dogovorjenega delovnega časa (kdaj zaposleni začnejo delovni dan in kdaj bodo delali na daljavo). Za organizacije in vodje je pomembno, da se z zaposlenimi jasno opredeli parametre hibridne delovne politike v podjetju, da bodo v skladu z določili dosegli svoja pričakovanja.
3. **Pomanjkanja vodenja in sodelovanja:** vodenje pri hibridnem delu je lahko težavno, tako z vidika vodij kot zaposlenih. Za nekatere vodje je ideja, da bi ostali pri hibridnem delovnem modelu, nepredstavljava, saj dvomijo o veljavnosti hibridnega delovnega urnika in ga enačijo s sproščenim sedenjem in odgovarjanjem na elektronsko pošto. Vodje si morajo prizadevati razumeti in ceniti vrednost hibridne delovne sile in kaj prispeva k njihovemu končnemu rezultatu. Z uporabo različnih komunikacijskih kanalov, jasno postavitvijo ciljev in ustrezno delegacijo nalog lahko pomagajo spodbujati zaposlene na delovnem mestu.

4. **Povezava med pisarno in domom:** upravljanje hibridne delovne sile lahko vnese novo plast kompleksnosti v obstoječo dinamiko zaposlenih. Krepitev timskih komunikacij lahko pomaga zmanjšati to zapletenost. Organizacije morajo vlagati v platformo za video konference, ki jo lahko uporabljajo doma ali v pisarni. Vlaganje v orodja za opravljanje opravil so nujna za hibridno delovno silo, saj zaposlenim omogočajo, da ostanejo odgovorni, organizirani in na vrhu nalog ali projektov.

Uspeh hibridnih delovnih sil je odvisen od vzpostavljanja odnosov, opredelitve hibridnih delovnih politik, vzdrževanja kulture, ki je združljiva na daljavo, zagotavljanja prevzema vodstva in ohranjanja varnosti povezanih ekip doma ali v pisarni. Prej ko organizacije obravnavajo izzive, ki se pojavijo na delovnem mestu, hitreje povečajo produktivnost hibridnega delovnega okolja (Lucid Software Inc, 2021).

V Centru odličnosti Ekonomske fakultete so predstavili 10 nasvetov za vodje hibridnih timov v organizaciji (Madon, 2021):

- Postavi jasna pričakovanja in določi pravila dela.
- Vzpostavi kulturo zaupanja med člani tima.
- Obravnavaj vse člane tima enako, ne glede na njihovo fizično prisotnost v pisarni.
- Poskrbi za fleksibilnost delovnega časa tistih, ki so prisotni v pisarni.
- Poskrbi za zaupanje v delo in določi dosegljivost tistih, ki delajo od doma.
- Osredotoči se na doseganje ciljev članov tima in ne na aktivnosti.
- Poskrbi za redna srečanja, ki so vedno video podprta za tiste člane time, ki delajo od doma.
- Vzpostavi strategijo in pravila internega komuniciranja.
- Poudarjaj odnose in skrb za klimo med člani tima.
- Uporabljaljaj ustrezno tehnologijo v različnih delovnih procesih (investiranje v opremo za delo od doma za prihranek stroškov poti).

## **4 PRODUKTIVNOST NA DELOVNEM MESTU**

V zadnjem teoretičnem poglavju magistrskega dela bo predstavljena produktivnost na delovnem mestu. Na začetku poglavja bo opisana in predstavljena produktivnost in njeni izzivi, zatem bo opisana produktivnost zaposlenih, ki je pomemben dejavnik za doseganje ciljev organizacije. V zaključku poglavja bo opisano merjenje produktivnosti na delovnem mestu.

V času pandemije covid-19, ko je več kot 70 % sveta delalo od doma, so mnogi managerji morali prvič preiti na vodenje na daljavo, zato je produktivnost zaposlenih postala ena izmed pomembnih tem razprave v posameznih organizacijah (Bárcenas, 2020).

Definicij za produktivnost je več, ena izmed njih je, da je produktivnost merilo gospodarske in poslovne uspešnosti, ki kaže, kako učinkovito ljudje, podjetja, panoge in celotno



gospodarstvo pretvarjajo vložke (delo in kapital) v produkte (blago ali storitve). Produktivnost se običajno meri v proizvodnji na delavca ali v proizvodnji delavca na uro. Za proizvodno podjetje je lahko merilo produktivnosti število oziroma vrednost končnih izdelkov, ki jih lahko vsak delavec proizvede v določenem času.

Produktivnost je pomembna zato, ker je ključ do dobičkonosnosti in dolgoročnega uspeha podjetja. Meri, koliko proizvodnje lahko podjetje proizvede iz virov, kot so delo, kapital in surovine. Če podjetje izboljša svojo produktivnost, lahko ustvari več proizvodnje iz svojih virov (Holliday, 2021). Produktivnost se izračuna po enačbi 1:

$$\text{Indeks produktivnosti} = \frac{\text{Indeks industrijske proizvodnje (enote izhoda)}}{\text{Indeks zaposlenih (enota vnosa)}} \quad (1)$$

Za ponazoritev lahko vzamemo podjetje X, ki v 750 urah izdela blago v vrednosti 150.000 EUR. Produktivnost dela bi bila izračunana kot: 150.000 EUR / 750 ur, kar skupaj znaša 200 EUR blaga na uro dela.

V kolikor bi želeli izvedeti, kako produktivno je podjetje X na zaposlenega, ki ima v svojem podjetju 50 zaposlenih, bi izračunali tako, da bi vrednost blaga delili s skupnim številom zaposlenih (150.000 EUR / 50 zaposlenih = 3000 EUR), kar znaša višino blaga na zaposlenega na teden (Huettich, 2020a).

Produktivnost dela se lahko meri v petih ravneh (Huettich, 2020a):

- **Osebna produktivnost:** izraz se pogosto uporablja za opisovanje, koliko lahko posamezniki dnevno dosežejo v svojem osebnem življenju in ne le na delovnem mestu.
- **Produktivnost delovne sile:** je skupna produktivnost vseh posameznikov v delovni sili podjetja.
- **Sektorska produktivnost:** ta produktivnost je skupna produktivnosti vseh podjetij v industriji ali sektorju.
- **Produktivnost ekipe ali oddelka:** skupna proizvodnja enega ali več posameznikov, ki so združeni pod skupnim ciljem.
- **Nacionalna ali svetovna produktivnost:** je izraz za skupno produktivnost vseh industrij v gospodarstvu.

Produktivnost ali delovna uspešnost je povprečna mera učinkovitosti produkcije, ki je izražena kot odnos med vložkom in donosom v produkcijskem procesu. Pomeni učinkovito porabo vseh virov, ki vključujejo čas, ljudi, znanje, informacije, finance, opremo, prostor, energijo in materiale (Huettich, 2020b).

Produktivnost na delovnem mestu je učinkovitost, s katero se v organizaciji dokončajo naloge in cilji. Avtorja Pozen in Downey (2019) v članku, objavljenem v Harvard Business Review, navajata, da produktivnost na delovnem mestu odgovarja na vprašanje, kako dobro je podjetje, če vzame kup surovin, strojev, papirjev in zaposlenih ter izkaže uporabno blago in storitev.

Prednost povečane produktivnosti pri podjetjih je, da višja produktivnost in z njo večja konkurenčnost in dobičkonosnost lahko ustvarijo širok nabor dodatnih poslovnih koristi. To izboljšanje produktivnosti vključuje: večje zadovoljstvo strank, boljše pogoje pri dobaviteljih, privlačnejše plače in večji dostop do kapitala. Pri izboljšanju produktivnosti se lahko pojavijo tudi izzivi in pasti pri doseganju produktivnosti podjetja, predvsem pri neangažiranosti zaposlenih, ki delajo le nekaj ur na dan. To je eden izmed mnogih izzivov pri doseganju večje produktivnosti.

Nekatere izzive produktivnosti je lažje premagati kot druge. Najbolj pogosti izzivi so (Duhigg, 2021):

- **Doseganje zaposlenosti in ne produktivnosti:** zaposleni si pogosto pravijo, da so produktivni, ker delajo dlje, kot je uradno njihov delovnik. Avtor uspešnic in guru produktivnosti Duhigg (2021) opisuje, da zaposleni pogosto mislijo, da delajo bolj trdo, kot v resnici res delajo, zato je za podjetja pomembno, da merijo rezultate in se osredotočajo na njihovo izboljšanje.
- **Neučinkoviti sestanki:** pri doseganju poslovne produktivnosti so lahko neučinkoviti sestanki ena izmed pasti, saj lahko prispevajo k produktivnosti vseh prisotnih. Podjetja lahko povečajo produktivnost in učinkovitost tako, da pri sestankih zahtevajo jasen dnevni red, zagotovijo, da so vsi udeleženci pripravljeni in dodelijo seznam opravil, ki jih morajo zaposleni opraviti.
- **Slabo porabljen delovni časi zaposlenih:** čas zaposlenih, ki je porabljen za e-pošto in sestanke, pogosto prikrije večji problem pri upravljanju časa, zlasti če zaposleni v podjetju nima dnevnih seznamov opravil in neustrezno organizira svoj čas. Nekateri zaposleni pri delu dobro upravljajo s svojim časom, spet drugi potrebujejo pomoč in natančnejši nadzor.

#### 4.1 Produktivnost zaposlenih

Produktivnost zaposlenih oziroma produktivnost delovne sile v podjetju igra ključno vlogo pri njegovi dobičkonosnosti in konkurenčnosti. Nanaša se na rezultate, ki jih zaposleni proizvedejo na individualni osnovi (Huettich, 2020a).

Produktivnost zaposlenih je ocena učinkovitosti delavca ali skupine delavcev in ima ključno vlogo pri dobičkonosnosti in konkurenčnosti podjetja. Opredelimo jo lahko tudi kot količino dela (oz. proizvodnje), ki ga delavec opravi v določenem obdobju. Je preprosto merjenje, vendar so dejavniki, ki vplivajo nanj, različni in zapleteni – vse od orodij, ki jih zaposleni uporabljajo, do tega, kako njihova organizacija gradi okolje, ki spodbuja uspeh. Clear (2022) opredeljuje produktivnost kot merilo učinkovitosti osebe, ki opravi nalogo. O produktivnosti pravi, da pogosto domnevamo, da produktivnost pomeni, da vsak dan naredimo več stvari, kar je po njegovem mnenju napaka, saj produktivnost dosledno opravlja pomembne stvari. Glede na to, na čem dela zaposleni, je le nekaj stvari resnično pomembnih. Biti produktiven

pomeni ohranjati enakomerno povprečno hitrost pri nekaterih stvareh, ne pa največjo pri vseh (Clear, 2022).

Za vodjo oz. managerja je pomembno, da razume, koliko časa njegovi delavci potrebujejo za dokončanje določenih nalog in ali imajo pri tem ovire oziroma motnje, ki bi jim lahko pomagale pri tem premagovanju. Običajno se produktivnost danega zaposlenega oceni glede na povprečje zaposlenih, ki opravljajo podobno delo. Produktivnost zaposlenih se nanaša na proizvodnjo, ki jo zaposleni ustvarijo posamezno, kar pomeni, da bo zaposleni, ki dela 8 ur, v povprečju produktiven od 6–7 ur na dan.

Povečanje produktivnosti pri zaposlenih ne pomeni, da bi ljudje v skupini delali dlje, temveč se produktivnost zaposlenih začne pri vodji in stopnji angažiranosti ekipe pri delu. Prav zato je produktivnost na delovnem mestu pomembna, saj se pogosto izkaže za dobro storitev za stranke, bolj zdrave delovne odnose in motivirane zaposlene (Bárcenas, 2020).

Še preden je svetovna pandemija prisilila delavce v delo od doma, se je po svetu vse več ljudi odločalo za tovrstno delo. Zahvaljujoč nenehno razvijajočim se tehnologijam, kot so Skype, FaceTime, Zoom, Google Hangouts, Outlook in drugim aplikacijam za preverjanje prisotnosti, zaposlenim ni potrebno več biti v pisarni polni delovni čas, da bi bili produktiven član skupine. Pravzaprav je možno veliko vrst del opraviti enako učinkovito, če ne celo bolj tudi iz domače pisarne oziroma dela od doma (Cook, 2022). Čeprav delo od doma na začetku pandemije ni bilo privlačno pri zaposlenih, tudi ne bi bil tako močan trend, če delodajalci ne bi prepoznali v njem koristi. Podjetja s politikami dela povečajo produktivnost zaposlenih, zmanjšajo fluktuacijo in znižajo organizacijske stroške.

Pri produktivnosti zaposlenega bodo vedno obstajale naravne razlike, vendar to ne pomeni le slabega, saj je delo zaposlenega, ki porabi dlje časa za eno izjemno delo, prav tako dragoceno kot pri tisti osebi, ki lahko v kratkem času naredi več dela. Podjetja lahko merijo produktivnost, kot produktivnost na ravni podjetja ali ekipe ter preučujejo stopnjo proizvodnje vsakega zaposlenega. Vodje pri zahtevnejših delih tako lažje preverijo, ali imajo v svojih skupinah pravo mešanico ljudi (Todd, 2021).

Kot že omenjeno, dva zaposlena nista enako produktivna. Nekateri so zelo produktivni, drugi za dokončanje nalog potrebujejo več časa. Eden izmed razlogov, da se ravni produktivnosti v skupini razlikujejo, je lahko osebnost, slog dela ali sposobnost stvari, ki jih ne moremo nadzorovati. Obstajajo tudi dejavniki, ki lahko pripomorejo, da zaposleni izrazijo svoj potencial produktivnosti. Ti dejavniki so (Clear, 2022):

- Dobro počutje zaposlenih – v smislu, ali so zaposleni zdravi, imajo ustrezno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, ali se pri delu počutijo udobno in samozavestno ter ali lahko dostopajo do prilagoditev, ki jih potrebujejo za stvari, kot so bolezen, starševski dopusti ...
- Komunikacijska orodja – za poslovno komunikacijo so pomembna orodja in kanali, ki povezujejo zaposlene med seboj.

- Praksa upravljanja – eden izmed dejavnikov za produktivnost zaposlenih, saj vpliva na angažiranost zaposlenih, in sicer ali so na voljo in dostopni ter sodelujejo z močmi posameznikov, da jim pomagajo pri razvoju. Organizacije, ki želijo svoje ekipe in managerje postaviti za uspeh, poskušajo takim ljudem pomagati čustveno vlagati v to, kar počnejo.
- Oprema delovnega mesta – pomemben dejavnik za produktivnost, saj je pomembno, da imajo zaposleni ustrezna in usposobljena orodja za delo. Pomembno je, da so orodja zaposlenih kakovostna in da od zaposlenega ne zahteva dodatnega časa in truda pri delu. Za uspešno delo zaposlenih je pomembno tudi njihovo usposabljanje zaposlenih, saj je pomembno, da zaposleni ve, kako se spoprijeti z rutinskimi izzivi, ne da bi se ustavili in prosili za pomoč. Pri novo zaposlenih je pomembno, da ko se pridružijo podjetju, dobijo usposabljanja za nova znanja.

V poslovnem svetu je veliko govora o produktivnosti na delovnem mestu. Definicija produktivnosti na delovnem mestu je učinkovitost, s katero so v podjetju izpolnjene naloge in cilji. Z ustvarjanjem produktivnega delovnega mesta postanejo koristi, kot sta dobičkonosnost in morala, bolj opazne (Todd, 2021). Kot pojasnjuje avtor v članku, objavljenem v Harvard Business Review, produktivnost na delovnem mestu odgovarja na vprašanje, kako dobro je podjetje, da vzame kup surovin, strojev, papirja, skupin zaposlenih in izdeluje uporabno blago in storitve (Markovitz, 2021).

Organizacije lahko vsako leto izgubijo veliko vsoto denarja zaradi produktivnosti na delovnem mestu. To je še posebej problematično, v kolikor se upošteva vse bolj konkurenčno naravo globalnega trga. Pri tem so ključni razlogi, da podjetja doživljajo nizko produktivnost in neangažiranost zaposlenih. Zaposleni, ki jim je mar za svoje delo, so bistveno bolj produktivni kot tisti, ki jim ni (Markovitz, 2021).

Produktivnost na delovnem mestu je v bistvu pravočasno izpolnjevanje ciljev, pri tem pa je pomembno razumeti, kako to doseči, ne da bi pri tem žrtvovali kakovost dela. Učinkovitosti ni možno prezreti, če je cilj največja produktivnost organizacije. Za povečanje učinkovitosti in na koncu produktivnosti na delovnem mestu, lahko zaposleni naredijo številne stvari, zlasti v današnjem tehnološkem svetu je odpravljanje motenj (utišanje osebnih mobilnih telefonov, blokiranje družbenih medijev) eden prvih potrebnih korakov za doseganje učinkovitosti in produktivnosti na delovnem mestu (Todd, 2021).

Dejavniki, ki povečujejo produktivnost na delovnem mestu, so (Todd, 2021):

- **Zavzetost zaposlenih:** zadovoljni zaposleni so »boljši« zaposleni. Organizacije z visoko zavzetostjo zaposlenih so vsaj dvakrat bolj produktivne, kot tiste, ki imajo manjšo zavzetost zaposlenih.
- **Tehnologija:** ko zaposleni nimajo pravih orodij za nemoteno delo, se proizvodnja upočasni. Nasprotno lahko tehnologija, ki je zasnovana za pomoč ekipam pri doseganju njihovih ciljev, poveča produktivnost v organizaciji.

- **Dobro opredeljeni cilji:** organizaciji se produktivnost običajno meri s tem, kako dobro podjetje dosega svoje cilje. Ko so cilji organizacije dobro opredeljeni in izmerjeni, je večja verjetnost, da bodo zaposleni svojo pozornost posvetili pravim ciljem, kar posledično poveča produktivnost.
- **Procesi:** poenostavljeni procesi v organizaciji lahko pospešujejo produktivnost, medtem ko imajo neustrezni, okorni in zmedeni procesi negativen oziroma nasproten učinek.
- **Usposabljanje:** usposabljanje zaposlenih v organizacijah igra ključno vlogo pri produktivnosti. Dolgoročno angažiran zaposleni je bistveno bolj produktiven kot novi zaposleni, ki se še vedno uči in usposablja.
- **Delovno okolje:** delovno okolje, v katerem deluje zaposleni, lahko vpliva na produktivnost, saj prevroče, premrzlo ali pretemno delovno okolje lahko zmanjša produktivnost. Zaposleni tako najbolje uspevajo v prijetnih delovnih pogojih in ne v tistih, kjer so prisiljeni premagati svoje nelagodje.
- **Delovni odmori:** nekateri zaposleni menijo, da odmor ne pomeni nič drugega kot izgubo časa, vendar lahko pomaga pri razbistritvi misli in omogoča, da se delovni čas izboljša. 10–15-minutni odmor lahko pripomore k produktivnosti in pomaga, da zaposleni pride do novih informacij ali misli na to temo.
- **Dobiček:** najpomembnejši in najbolj prepričljiv dejavnik za produktivnost in učinkovitost na delovnem mestu. Ko se več dela opravi v manj urah, se le-te manj porabijo za samo delo, kar posledično pomeni, da lahko podjetje pričakuje višji dobiček.

Razpoložanje, učinkovitost in produktivnost dela od doma je odvisna od organizacije.

Rezultati raziskave z Apollo Technical (2021), ki so jo opravili v zadnjem letu, so pokazali, da pri 16.000 zaposlenih, ki so sodelovali v 9 mesecih, delo od doma poveča produktivnost pri vsaj 13 % zaposlenih. To povečanje produktivnosti je bila posledica večjega števila klicev, ki so ga pripisali tišjemu in bolj priročnemu delovnemu okolju ter večjemu delu zaradi manj odmorov in bolniških odsotnosti. Rezultati raziskave so pokazali, da delo od doma lahko poveča produktivnost do 77 % pri tistih, ki delajo od doma vsaj nekajkrat na mesec, pri čemer jih je 30 % anketiranih zaposlenih odgovorilo, da opravijo več dela v krajšem času in 24 % vseh anketiranih, da opravijo več dela v istem časovnem obdobju (Bloom in drugi, 2015).

## 4.2 Merjenje produktivnosti zaposlenih

Merjenje produktivnosti zaposlenih lahko prinese bistvene spremembe pri delovanju podjetij, saj pozitivno vpliva na zaposlene in podjetja. Poznamo tri metode za merjenje produktivnosti:

1. **Merjenje ciljev.** Pri doseganju ciljev zaposlenih je pomembno, da jim na pomoč priskoči vodja in je tudi bistveni del njihove naloge. Vodja lahko z določanjem in spremljanjem ciljev zaposlenim v realnem času posreduje o njihovi uspešnosti in jih hkrati motivira, da dosežejo boljše zastavljene cilje. Eden ključnih načinov za merjenje produktivnosti

zaposlenih je, da vodja na začetku vsakega četrtertletja postavi cilje in spremlja napredek njegove skupine. V primeru ciljev za skupino jih lahko vodja pregleda na tedenskem sestanku. Hkrati pa so za produktivnost zaposlenih pomembni sestanki ena na ena (vodja in zaposleni), pri tem pa se ustvari načrt razvoja zaposlenega in poučitev o njegovem poklicnem razvoju. Gallo (2011), avtorica članka, objavljenega v Harvard Business Review, je opisala, da je postavljanje in merjenje ciljev posebej pomembno za mehanizem za zagotavljanje povratnih informacij. Z merjenjem in spremljanjem ciljev lahko organizacije svojim zaposlenim v realnem času podajo informacije o njihovi uspešnosti ter jih hkrati motivirajo, da dosežejo več (Gallo, 2011).

- 2. Merjenje kvantitativne produktivnosti.** Metoda kvantitativnega merjenja je enostaven in preprost način za merjenje produktivnosti zaposlenih glede na to, koliko delov, aplikacij, izdelkov in klicev lahko zaposleni obdela na uro, dan ali mesec. Za produktivnost zaposlenega je potrebno upoštevati vse dejavnike, vključno s časom dela, usposabljanja, odmorov. Produktivnost je možno izmeriti tako, da se izračuna povprečno dnevno proizvodnjo ali produktivnost vsakega zaposlenega na uro, dan ali mesec. Taka metoda je priporočljiva predvsem za mala podjetja, saj so merljivi podatki najboljša oblika (Baker, 2021).
- 3. Merjenje produktivnosti glede na dobiček podjetja.** Je ena najučinkovitejših metod za merjenje produktivnosti zaposlenih. Mala in srednje velika podjetja uporabljajo ta način za merjenje produktivnosti svojih zaposlenih. Produktivnost zaposlenih je lažje izmeriti s sledenjem prihodkov kot slediti vsakemu zaposlenemu. Če se ti prihodki povečujejo, to pomeni, da so zaposleni bolj produktivni. Produktivnost zaposlenih se lahko izmeri tako, da si vodja ogleda število opravil, ki jih je opravil zaposleni v določenem obdobju. Pošiljanje e-mailov, odpravljanje napak in klicanje strank je lahko tudi dobra meritev za produktivnost zaposlenih, vendar je potrebno pri analiziranju produktivnosti potrebno upoštevati kakovost dela celotnega oddelka (Baker, 2021).

Za mala podjetja ni nič bolj pomembnega od svojih zaposlenih, saj v kolikor bodo zaposleni zadovoljni, se bo njihova produktivnost povečala in s tem rast podjetja. Z majhnimi spremembami se bo izboljšala raven produktivnosti in pisarniške učinkovitosti v podjetju. To omogoči, da je delo opravljeno bolj kakovostno in v krajšem časovnem obdobju. Načini za povečanje produktivnosti na delovnem mestu so lahko izboljšanje pogojev na delovnem mestu, prilagodljivi urniki, optimizirani sestanki, jasni roki in pričakovanja, spodbude samooskrbe in prostega časa, prioritete zaposlenih, spodbude veččin upravljanja s časom, izogibanje motenj in dvigovanje morale pri zaposlenih (Zhou, 2022).

## 5 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu bodo predstavljeni rezultati raziskave, v kateri sem ugotavljala stališča zaposlenih do dela v pisarni in dela od doma, pri čemer se stališče zaposlenih osredotoča na produktivnost na delovnem mestu (tako pri delu od doma kot tudi v pisarni).

## 5.1 Predmet preučevanja in hipoteze

Z izvedeno raziskavo želim spoznati stališča zaposlenih v zvezi s produktivnostjo na delovnem mestu ter predstaviti metode za produktivno delo.

S tem povezani so cilji empiričnega dela analizirati produktivnost zaposlenih pri delu od doma in delu v pisarni ter analizirati metode zaposlenih za produktivno delo. Cilj magistrskega dela je tudi kritično ovrednotiti stanje zaposlenih pri delu od doma in delu v pisarni ter s konkretnim primerom predstaviti bistvene razlike pri delu od doma in delu v pisarni.

V magistrskem delu je uporabljen deduktivni raziskovalni pristop, saj sem iz teorije napisala hipoteze, jih nato preverjala skozi anketiranje in na koncu potrdila oziroma ovrgla.

V raziskavi so bile preverjene naslednje hipoteze:

**H1: Delo od doma zaposleni zaznavajo kot bolj produktivno v primerjavi z delom v pisarni.**

Zaradi pandemije je delo od doma postalo nov način dela za milijone zaposlenih po vsem svetu. Številni zaposleni in njihovi delodajalci so morali povsem nenadoma prvič in brez priprave preiti na delo na daljavo.

Z delom od doma želijo organizacije doseči boljše ravnovesje med delom in prostim časom ter zvišati zadovoljstvo zaposlenih. Lupu in Ruiz-Castro (2021), avtorici članka, objavljenega v Harvard Business Review, navajata, da fleksibilen urnik zaposlenim omogoča določeno avtonomijo pri načrtovanju vsakdanjega življenja, vključno z dejavnostmi zaposlenih in družinskih članov. Pri delu od doma zaposleni nimajo motenj drugih sodelavcev in nepotrebnih sestankov, zato meni, da to povečuje produktivnost pri delu od doma (Lupu in Ruiz-Castro, 2021). Opravljenih je bilo veliko raziskav na temo produktivnost pri delu od doma. Ena izmed zadnjih raziskav, opravljenih na univerzi v Stanfordu, je bila ugotovljeno, da so zaposleni, ki delajo od doma, za 13 % bolj produktivni v primerjavi z zaposlenimi, ki svoje delo opravljajo v pisarni (Bloom in drugi, 2015).

**H2: Med moškimi in ženskami ni razlik v tem, kako posamezni dejavniki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu.**

Odnos med nadrejenim in zaposlenim je pomemben za produktivnost podjetja. Odnos, ki temelji na zaupanju in razumevanju, lahko naredi zaposlenega in nadrejenega produktivnejšega. Slab odnos, ki nima kohezije, bo zmanjšal produktivnost in lahko privede do visoke stopnje fluktuacije zaposlenih. Zdrav odnos na delovnem mestu izboljša razpoloženje za delo. Pri tem zaposleni postane bolj motiviran in produktiven ter prispeva k uspehu delodajalca. Močni odnosi temeljijo na zaupanju obeh strani, za kar je potrebna odprta komunikacija s strani zaposlenega in nadrejenega.

Tudi ena izmed številnih študij, ki so bile opravljene po svetu, je pokazala, da večina zaposlenih (tako moški del kot tudi ženski del anketiranih oseb) ocenjuje svoj odnos z nadrejenim kot dober in odličen. S tem se strinja kar 84 % vseh anketiranih oseb, ki so sodelovale v raziskavi (Smith, 2013).

### **H3: Med zaposlenimi različne starosti, ni razlik v tem, kako posamezni dejavniki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu.**

Vpliv starosti na produktivnost zaposlenih je lahko pomemben in odvisen od več dejavnikov, vključno z organizacijsko kulturo, nalogami, vrsto dela in individualnimi razlikami med zaposlenimi. Mlajši zaposleni so pogosto bolj motivirani za hitro napredovanje, pridobivanje novih veščin in iskanje novih izzivov, medtem ko se starejši zaposleni bolj osredotočajo na stabilnost, varnost zaposlitve in dolgoročno zadovoljstvo z delom. Mlajši zaposleni so pogosto tudi bolj odprti za učenje novih tehnologij in spreminjanje načinov dela ter bolj veščini pri uporabi digitalnih orodij in komunikacijah preko spleta. Starejši zaposleni se lahko kljub bogatim izkušnjam počutijo manj udobno pri sprejemanju novih tehnologij ali metod dela. Vsak zaposleni je posameznik z edinstvenimi značilnostmi. Organizacije so vse bolj prepoznavale vrednost raznolikosti v delovni sili, zato se trudijo izkoristiti različne veščine, izkušnje in perspektive zaposlenih, ne glede na starost. To vodi k prilagajanju delovnih mest in programov usposabljanja, da bi boljše zadovoljili potrebe vseh zaposlenih v organizaciji, in sicer ne glede na starost.

V raziskavi, ki so jo izvedli na univerzi v Čilu, so avtorji raziskovali vpliv starosti zaposlenih na produktivno delo. V raziskavi je 41 % odgovorov analize pokazalo, da ni razlik med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi, 31 % jih je poročalo o boljši produktivnosti mlajših zaposlenih in 28 % jih je poročalo, da imajo starejši zaposleni večjo produktivnost kot mlajši zaposleni. Uspešnost je bila boljša pri starejših zaposlenih, kar 58 % (Viviani in drugi, 2021). Tudi v raziskavi, ki so jo izvedli v podjetju RingCentral, so raziskovali vpliv dejavnikov pri različni starosti zaposlenih. Anketirane osebe, stare od 21 do 34 let, so tako dejale, da so ena izmed ovir za slabo produktivnosti predvsem družbena omrežja. Medtem so anketirane osebe, stare 45 let ali več, odgovorile, da jim kot izziv pri produktivnosti predstavljajo e-poštna sporočila in nenehna sprememba v tehnologiji (RingCentral, 2023).

### **H4: Med zaposlenimi glede na to, kje trenutno opravljajo delo, ni razlik v tem, kako posamezni dejavniki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu.**

Dejavniki lahko vplivajo na produktivnost zaposlenih pri delu od doma, delu v pisarni ali pri hibridnem delu. Različna delovna okolja prinašajo svoje izzive in prednosti ter lahko vplivajo na to, kako se ti dejavniki manifestirajo.

Ena izmed zadnjih raziskav raziskovalcev z Univerze Stanford so pokazale, da se je produktivnost dela na daljavo med pandemijo povečala. Izvedli so študijo, v kateri so primerjali produktivnost v različnih časovnih obdobjih in ugotovili, da so bili zaposleni, ki so delo opravljali od doma v času pandemije covid-19, za 5 % bolj produktivni od



zaposlenih, ki so delo opravljali v pisarni. V letu 2022 se je produktivnost zaposlenih pri delu od doma izboljšala na 9 % od produktivnosti zaposlenih, ki so delo opravljali v pisarni (Tsipursky, 2022).

#### **H5: Na zaznana produktivnost zaposlenih najbolj vpliva stres pri zaposlenih.**

Psihično dobro počutje, na katerega vplivajo stresorji na delovnem mestu, je opredeljeno kot največji napovedovalec samoocenjene produktivnosti zaposlenih. Stres je na delovnem mestu vedno prisoten. V organizaciji vedo, da se večina zaposlenih na neki točki v svoji karieri sooča s stresom na delovnem mestu. Novi izzivi in nedavne spremembe načina dela in življenja so še dodatno povečali stres pri zaposlenih. Stres lahko negativno vpliva na produktivnost zaposlenih iz več razlogov. Stres lahko povzroči težave s koncentracijo in osredotočenostjo zaposlenega, kar otežuje učinkovito opravljanje nalog. Poleg tega lahko stres vodi do čustvene izčrpanosti, utrujenosti in zmanjšane motivacije, kar lahko zmanjša delovno učinkovitost. Stres lahko prav tako vpliva na kakovost medosebnih odnosov in sodelovanje v timu, kar posledično ovira usklajeno delo in produktivnost na delovnem mestu. Stres vpliva na telesno in duševno zdravje zaposlenih, kar lahko privede do povečanega absentizma in zmanjšanja delovne uspešnosti.

Študija družbe Pathways je pokazala, da je skoraj tretjina zaposlenih zelo zaskrbljena zaradi ravni stresa na delovnem mestu. Stres ima lahko močan vpliv na naše delovanje, kar vodi v izzive fizičnega in duševnega zdravja. Poleg tega lahko stres negativno vpliva na delovno produktivnost zaposlenega, kulturo podjetja in sposobnost organizacije, da doseže svoje poslovne cilje. Zaradi stresa na delovnem mestu so lahko zaposleni bolj nagnjeni k napakam, slabi delovni uspešnosti, težavam z duševnim zdravjem, izgorelosti in konfliktom na delovnem mestu (Patti, 2021).

#### **H6: Zaposleni zaznavajo, da je delovni čas pri delu od doma daljši kot pri delu v pisarni.**

Pandemija covid-19 je spremenila navade številnih zaposlenih in pri tem zagotovila prepotrebno prilagodljivost, da so zaposleni na daljavo ohranili produktivnost. Z delom od doma so se pojavili tudi negativni vidiki te izkušnje, in sicer velika večina zaposlenih svoje delo opravlja izven svojega delovnega časa, saj preživijo več časa na sestankih in morajo biti v koraku z več komunikacijskimi kanali. Mnogi zaposleni čutijo pritisk, da morajo slediti naraščajočim delovnim obremenitvam, in delajo dolge ure, da bi podprli potrebe podjetja in strank.

Raziskava, ki so jo opravili na temo urnika dela zaposlenih oseb pri delu od doma, je pokazala, da si zaposleni pri delu od doma vzamejo krajše odmore za malico kot pri delu v pisarni, da svoje delo opravljajo tudi takrat, ko so bolni, ter da vedno več zaposlenih svoj urnik dela opravlja izven delovnega časa (Oscar, 2021).

## 5.2 Predstavitev merskega instrumenta in vzorca

Raziskava je bila izvedena na podlagi anonimnega anketnega vprašalnika, ki je bil poslan zaposlenim osebam, ki delo opravljajo od doma in iz pisarne. Anketni vprašalnik se nanaša na dva sklopa vprašanj. Prvi sklop je mnenjski, drugi demografski. Prvi sklop vprašanj se nanaša na pridobitev informacij o tem, koliko anketiranih oseb svoje delo opravlja od doma in koliko iz pisarne, koliko je takih zaposlenih, ki bi delo raje opravljali samo od doma ali samo iz pisarne oziroma bi opravljali tako imenovano hibridno delo. Prvi sklop se navezuje tudi na pridobitev mnenj o tem, kateri dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih pri delu in kateri so tisti dejavniki in ovire, ki negativno vplivajo na delo od doma. Drugi sklop vprašanj je demografski.

Za raziskavo so bila anketirancem ponujena vprašanja mešanega tipa, saj so bili delno odgovori ponujeni vnaprej in delno odprtega tipa, kjer so anketiranci podali svoje lastno mnenje na zastavljena vprašanja. Anketni vprašalnik je vseboval trditve in vprašanja, ki so bila že uporabljena v raziskavah v tujini, kjer so raziskovali stališča zaposlenih do dela od doma in dela v pisarni (Ipsen in drugi, 2021; Bloom, 2020). Mnenja o vplivu na produktivnosti na delovnem mestu pri delu od doma in delu v pisarni so anketiranci podali s petstopenjsko Likertovo lestvico, pri kateri 1 pomeni nikakor se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam. Vprašanja anketnega vprašalnika so zastavljena tako, da bom preko pridobljenih odgovorov ovrgla ali potrdila hipoteze, sočasno bodo vprašanja tudi osvetlila stališča anketiranih oseb o splošnem pogledu na obravnavano problematiko.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen preko spletnega orodja 1KA – EnKlik anketa (<https://www.1ka.si/>). Anketni vprašalnik je bil v mesecu maju 2022 posredovan vsem zaposlenim osebam prek elektronske pošte in prek spletnih družbenih omrežij Facebook in Instagram, ki sta se izkazala za najboljše kanala pri pridobivanju odgovorov, saj je bilo prek družbenih omrežij pridobljena večina odgovorov. Anketirane osebe so prejele spletno povezavo do anketnega vprašalnika s prošnjo za sodelovanje.

V raziskavo so bile vključene 103 osebe, ki so na anketni vprašalnik odgovorile v celoti. Anketni vprašalnik je bil prvič posredovan v mesecu aprilu na e-poštni naslov zaposlenim osebam v različnih organizacijah, v katerem so imele anketirane osebe možnost odgovarjati v obliki spletne ankete. Ker sprva ni bilo dobrega odziva za sodelovanje, je bil anketni vprašalnik objavljen na družbenih omrežjih. Ponovno je bila posredovana tudi e-mail prošnja za sodelovanje v anketnem vprašalniku, kar se je izkazalo za zelo dober odziv, saj sem tako v roku naslednjih 14 dni pridobila toliko odgovorov na anketni vprašalnik, da sem ga lahko ustrezno zaključila in začela z analiziranjem. Anketni vprašalnik je skupno odprlo 192 oseb, od tega je z anketnim vprašalnikom nadaljevalo 109 oseb, med katerimi je bilo 6 anket nepopolno izpolnjenih, zato pri analiziranju rezultatov niso vključene.

### 5.3 Rezultati raziskave

V tem poglavju so s pomočjo grafikonov in tabel predstavljeni rezultati raziskave na področju dela od doma in dela v pisarni, pri čemer se je raziskava osredotočala na produktivnost dela pri delu od doma in delu v pisarni. Po predstavitvi rezultatov sledi preverjanje hipotez, ki so bile določene v uvodnem delu.

#### 5.3.1 Demografske značilnosti vzorca

Tabela 1 prikazuje rezultate raziskave sodelujočih anketiranih oseb v anketnem vprašalniku.

*Tabela 1: Spol anketiranih oseb*

| <b>Spol</b>   | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek</b> |
|---------------|------------------|-----------------|
| <b>Moški</b>  | 37               | 36 %            |
| <b>Ženski</b> | 66               | 64 %            |

*Vir: lastno delo.*

V raziskavi so skupno sodelovale 103 osebe, od tega je bilo 37 moških, ki predstavljajo 36 % vseh anketiranih oseb, in 66 žensk, kar predstavlja 64 % vseh anketiranih oseb, ki so sodelovale v anketnem vprašalniku. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo več žensk kot moških.

Naslednje vprašanje v sklopu demografskih vprašanj je bilo, kolikšna je starost anketiranih oseb. Z vprašanjem sem želela ugotoviti, koliko so anketirane osebe stare, katera je najvišja in najnižja starost anketiranih oseb in katera starost v anketnem vprašalniku prevladuje. Vprašanje je bilo odprtega tipa, tako so anketirane osebe same vpisale svojo starost.

V raziskavi so sodelovale anketirane osebe, stare od 22 let do 58 let. Vse anketirane osebe so zaposlene za določen ali nedoločen čas. Rezultati so zbrani in predstavljeni po starostnih obdobjih. V prvo starostno obdobje sodijo anketirane osebe, stare od 19 do 24 let, sledijo jim anketirane osebe, stare od 25 do 30 let. Na tretje mesto se uvrščajo anketirane osebe, stare od 31 do 36 let. Za njimi se uvrščajo anketirane osebe, stare od 37 do 42 let. Zatem sledijo osebe, stare od 43 do 48 let. V predzadnje starostno obdobje sodijo anketirane osebe, stare od 49 let do 54 let. V zadnje starostno obdobju so uvrščene osebe, stare od 55 do 58 let.

V tabeli 2 so prikazani rezultati starosti anketiranih oseb po starostnih obdobjih.

*Tabela 2: Starostna kategorija anketiranih oseb*

| Starostna kategorija (let) | Frekvenca | Odstotek |
|----------------------------|-----------|----------|
| <b>21–30</b>               | 36        | 35 %     |
| <b>31–40</b>               | 32        | 31 %     |
| <b>41–50</b>               | 26        | 25 %     |
| <b>51–60</b>               | 9         | 9 %      |

*Vir: lastno delo.*

Največ anketiranih oseb, ki so sodelovale v raziskavi, sodi v skupino od 21 do 30 let, teh je bilo 36 oziroma 35 % vseh anketiranih oseb. Sledijo jim anketirane osebe, stare od 31 do 40 let, ki jih je bilo skupno 32 in skupaj predstavljajo 31 % vseh anketiranih oseb. Na tretje mesto se uvršča skupina anketiranih oseb, starih od 41 do 50 let. V raziskavi jih je sodelovalo 26 in skupaj predstavljajo 25 % vseh anketiranih oseb. Najmanj anketiranih oseb, teh je bilo 9 oziroma 9 % vseh anketiranih oseb, sodi v skupino od 51 do 60 let.

Po analizi in predstavitvi rezultatov glede starosti oseb, ki so sodelovale v anketnem vprašalniku, so v tabeli 3 predstavljeni rezultati o stopnji izobrazbe anketiranih oseb.

*Tabela 3: Pridobljena stopnja izobrazbe*

| Pridobljena stopnja izobrazbe                                    | Frekvenca | Odstotek |
|------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| <b>I. nedokončana osnovna šola</b>                               | 0         | 0        |
| <b>II. osnovnošolska izobrazba</b>                               | 0         | 0        |
| <b>III. nižje poklicno izobraževanje, 2-letno</b>                | 1         | 1        |
| <b>IV. srednje poklicno izobraževanje, 3-letno</b>               | 2         | 2        |
| <b>V. gimnazijsko, srednje poklicno - tehniško izobraževanje</b> | 21        | 20       |
| <b>VI/1. višješolski strokovni program</b>                       | 12        | 12       |
| <b>VI/2. visokošolski strokovni in univerzitetni program</b>     | 51        | 50       |
| <b>VII. magisterij stroke</b>                                    | 12        | 12       |
| <b>VIII/1. magisterij znanosti</b>                               | 3         | 3        |
| <b>VIII/2. doktor znanosti</b>                                   | 1         | 1        |

*Vir: lastno delo.*

Izmed 103 anketiranih, ki so na anketni vprašalnik odgovorili, nobena od anketiranih oseb ni imela nezaključene osnovnošolske izobrazbe, prav tako nobena anketirana oseba ni imela zaključene samo osnovnošolske izobrazbe. Ena oseba je imela dokončano nižje poklicno izobraževanje – 2-letno in predstavlja 1 % vseh anketiranih oseb. Zaključeno srednje poklicno izobraževanje – 3-letno sta označili 2 osebi, kar prikazuje 2 % vseh anketiranih oseb. Zaključeno gimnazijsko, srednje poklicno in tehniško izobraževanje ima 21 oseb, kar predstavlja 20 % vseh anketiranih oseb. Višješolski strokovni program je zaključilo 12 oseb, kar predstavlja tudi 12 % vseh anketiranih oseb. 51 oseb je odgovorilo, da ima zaključeno visokošolski strokovni in univerzitetni program, kar predstavlja 50 % vseh anketiranih oseb.

12 oseb ima zaključeno stopnjo magisterij stroke in predstavljajo 3 % vseh anketiranih oseb. Pridobljen naziv magistra znanosti imajo 3 osebe, kar predstavlja 3 % vseh anketiranih oseb. Ena anketirana oseba oz. 1 % vseh anketiranih oseb ima pridobljen naziv doktorja znanosti. Največ oseb, ki so sodelovale v anketnem vprašalniku, je imelo pridobljeno stopnjo izobrazbe za dokončan visokošolski strokovni in univerzitetni program.

V tabeli 4 so predstavljeni rezultati glede sklenjenega delovnega razmerja, ki ga je imela anketirana oseba v času izpolnjevanja anketnega vprašalnika.

*Tabela 4: Sektor sklenjenega delovnega razmerja*

| Sektor sklenjenega delovnega razmerja | Frekvenca | Odstotek |
|---------------------------------------|-----------|----------|
| Javni sektor, nevladne organizacije   | 14        | 14       |
| Zasebni sektor                        | 89        | 86       |

*Vir: lastno delo.*

V javnem sektorju in v nevladnih organizacijah je zaposlenih 14 oseb, kar predstavlja 14 % anketiranih oseb. V zasebnem sektorju ima delovno razmerje sklenjenih 89 oseb, kar predstavlja 86 % vseh anketiranih oseb. Glede na zbrane podatke je bilo ugotovljeno, da je največ anketiranih oseb zaposlenih v zasebnem sektorju.

V kolikor je oseba v vprašalniku odgovorila, da je zaposlena v zasebnem sektorju, ji je bilo v nadaljevanju anketnega vprašalnika zastavljeno podvprašanje, in sicer na katerem področju dela v zasebnem sektorju je anketirana oseba zaposlena. S podvprašanjem sem želela ugotoviti, katero področje dela med anketiranimi osebami prevladuje, da bi z zbranimi podatki ugotovila, na katerem področju delajo osebe, ki svoje delo opravljajo od doma, v pisarni oziroma svoje delo opravljajo tako v pisarni kot tudi od doma.

V tabeli 5 so predstavljeni in zbrani odgovori anketiranih oseb glede področja dela, kjer so bili zaposleni v času izpolnjevanja anketnega vprašalnika.

*Tabela 5: Panoga dela*

| Panoga dela                                       | Frekvenca | Odstotek |
|---------------------------------------------------|-----------|----------|
| bančništvo                                        | 56        | 63       |
| zavarovalništvo                                   | 10        | 11       |
| administracija                                    | 9         | 10       |
| pravo                                             | 1         | 1        |
| IT (telekomunikacija, mediji, programiranje, ...) | 8         | 9        |
| finančništvo                                      | 4         | 5        |
| farmacija                                         | 1         | 1        |

*Vir: lastno delo.*

Glede na pridobljene odgovore vseh sodelujočih v anketnem vprašalniku so se oblikovale skupine s področja dela med anketiranimi osebami. Sodelujoče osebe so zaposlene na sedmih področjih del, med katerimi so bančništvo, zavarovalništvo, administracija, pravo, IT področje in z njim povezana področja, kot so telekomunikacije, mediji, programiranje itd., finančno področje in področje farmacije.

Med zbiranjem in analiziranjem podatkov je bilo ugotovljeno, da je največ anketirancev, ki so v prejšnjem vprašanju odgovorili, da so zaposleni v zasebnem sektorju, odgovorilo, da so zaposleni na področju bančništva; teh je bilo kar 56 oseb, kar skupno predstavlja 63 % vseh anketiranih oseb. Sledijo jim osebe, ki svoje delo opravljajo na področju zavarovalništva, teh oseb je bilo 10 in skupaj predstavljajo 11 % vseh anketiranih oseb. Na tretje mesto se uvrščajo osebe, ki svoje delo opravljajo na področju administracije oziroma je njihov delavnik povezan z administrativnim delom v zasebnem podjetju. Sodelujočih v anketnem vprašalniku je bilo skupaj 9 in predstavljajo 10 % vseh anketiranih oseb. Sledijo jim osebe, ki se ukvarjajo na področju IT (informacijsko tehnologijo). V tej skupini so zbrane vse osebe, ki so na vprašanje odgovorile, da delajo na področju programiranja, telekomunikacij, delo z mediji itd. Štiri osebe, ki so sodelovale v anketnem vprašalniku, so zaposlene na področju financ in skupaj predstavljajo 5 % vseh anketiranih oseb. Ena oseba je zaposlena na področju prava in predstavlja 1 % vseh anketiranih oseb, 1 oseba pa na področju farmacije in prav tako predstavlja 1 % vseh anketiranih oseb.

V tabeli 6 so predstavljeni rezultati anketiranih oseb o velikosti organizacije, v kateri so bili zaposleni v času izpolnjevanja anketnega vprašalnika.

*Tabela 6: Velikost organizacije*

| <b>Velikost organizacije</b>     | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek</b> |
|----------------------------------|------------------|-----------------|
| <b>Mikro ali majhno podjetje</b> | 8                | 8               |
| <b>Srednje podjetje</b>          | 25               | 24              |
| <b>Veliko podjetje</b>           | 70               | 68              |

*Vir: lastno delo.*

Anketirane osebe so se lahko odločile med tremi stopnjami po velikosti, in sicer mikro ali majhna podjetja, srednje podjetje in veliko podjetje. Osem oseb je bilo zaposlenih v mikro ali majhnem podjetju, kar predstavlja 8 % vseh anketiranih oseb. 25 oseb je označilo, da je zaposlenih v srednje velikem podjetju, kar predstavlja 24 vseh anketiranih oseb. Preostalih 70 oseb je označilo, da so zaposleni v velikem podjetju, kar predstavlja 68 % vseh anketiranih oseb. Zgornja Tabela 5 prikazuje rezultate, zbrane iz anketnega vprašalnika, iz katerih je razvidno, da je največ anektiranih oseb zaposlenih v tako imenovanem velikem podjetju. Po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah v skupino Velika podjetja sodijo tista podjetja, pri katerih povprečno število delavcev v poslovnem letu presega več kot 250, kjer čisti prihodki od prodaje presegajo več kot 40 milijonov evrov in kjer vrednost aktive ne

presega več kot 20 milijonov evrov. Za izpolnjevanje pogojev mora podjetje izpolnjevati vsaj dve zgornji merili.

V tabeli 7 so predstavljeni rezultati anketnega vprašalnika, ki je sodil v sklop demografskih vprašanj. Predstavljeni so rezultati glede delovnega razmerja anketiranih oseb.

*Tabela 7: Delovno razmerje*

| <b>Spol</b>          | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek</b> |
|----------------------|------------------|-----------------|
| <b>Določen čas</b>   | 9                | 9               |
| <b>Nedoločen čas</b> | 94               | 91              |

*Vir: lastno delo.*

Izmed 103 anketiranih oseb je bilo 9 oseb zaposlenih za določen čas, kar predstavlja 9 % vseh anketiranih oseb. Za nedoločen čas je zaposlenih 94 oseb, kar predstavlja 91 % vseh anketiranih oseb. Iz tabele 6 je tako razvidno, da je bila večina anketiranih oseb zaposlena za nedoločen čas.

V prvem sklopu anketnega vprašalnika so anketirane osebe odgovarjale na zastavljena vprašanja. Večina vprašanj je imela že podane odgovore. Pri dveh vprašanjih so anketirane osebe odgovorile na zastavljeno vprašanje, ki je bilo odprtega tipa. Dve vprašanji v anketnem vprašalniku sta vsebovali podvprašanja, ki sta bili prav tako odprtega tipa. Z odprtimi vprašanji sem želela pridobiti čim bolj iskrene odgovore anketiranih oseb na obravnavano tematiko. Vsi zbrani odgovori so predstavljeni v nadaljevanju magistrskega dela.

Anketni vprašalnik se je začel s splošnim vprašanjem, in sicer kje anketirana oseba trenutno opravlja svoje delo. Z zastavljenim vprašanjem sem želela ugotoviti, koliko anketiranih oseb opravlja svoje delo samo v pisarni, koliko je takih zaposlenih, ki delo opravljajo samo od doma in koliko anketiranih oseb svoje delo opravlja tako od doma kot tudi v pisarni.

### 5.3.2 Lokacija opravljanja dela

V nadaljevanju poglavja sledi predstavitev in analiza odgovorov na zastavljena vprašanja v anketnem vprašalniku. Tabela 8 prikazuje rezultate anketiranih oseb glede opravljanja dela v času izpolnjevanja anketnega vprašalnika, pri čemer se je vprašanje nanašalo, ali oseba svoje delo opravlja od doma oziroma v pisarni ter ali svoje delo opravlja tako, da ga opravlja od doma in v pisarni.

*Tabela 8: Opravljanje dela*

| <b>Kje trenutno opravljate svoje delo?</b>             | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek</b> |
|--------------------------------------------------------|------------------|-----------------|
| <b>Delo opravljam od doma.</b>                         | 10               | 10              |
| <b>Delo opravljam v pisarni.</b>                       | 43               | 42              |
| <b>Delo opravljam tako od doma kot tudi v pisarni.</b> | 50               | 49              |

*Vir: lastno delo.*

Iz tabele 8 je razvidno, da 10 oseb opravlja delo izključno od doma, kar predstavlja 10 % vseh anketiranih oseb, 43 oseb opravlja delo le v pisarni in predstavljajo 42 % vseh anketiranih oseb. Izmed 103 anketiranih oseb je 50 oseb odgovorilo, da delo opravljajo tako od doma kot tudi v pisarni, kar skupno predstavlja 49 % vseh anketiranih oseb, ki so sodelovale v raziskavi in ki uporabljajo ta način dela. Rezultati v tabeli prikazujejo, da skoraj polovica anketiranih oseb kombinira svoje delo.

V kolikor je oseba odgovorila, da delo opravlja tako v pisarni kot tudi od doma, ji je bilo zastavljeno podvprašanje, pri katerem je anketirana oseba odgovorila, koliko dni opravlja delo od doma in koliko dni v pisarni. Vprašanje je bilo odprtega tipa izključno zaradi tega, da sem pridobila čim bolj natančne odgovore anketiranih oseb, in sicer koliko dni na teden anketirana oseba svoje delo opravlja od doma oziroma v pisarni. Tabela 9 prikazuje odgovore anketiranih oseb na zastavljeno podvprašanje, koliko dni na teden svoje delo opravljajo od doma.

*Tabela 9: Št. dni/teden dela od doma*

| <b>Delo od doma: dni/teden</b> | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek</b> |
|--------------------------------|------------------|-----------------|
| <b>2–3 dni</b>                 | 3                | 6               |
| <b>2 dni</b>                   | 13               | 26              |
| <b>3 dni</b>                   | 16               | 32              |
| <b>4 dni</b>                   | 12               | 24              |
| <b>1 dan</b>                   | 6                | 12              |
| <b>skupaj</b>                  | 50               | 100             |

*Vir: lastno delo.*

Izmed 50 anketiranih oseb, ki so v anketnem vprašalniku odgovorile, da svoje delo opravljajo tako od doma kot tudi iz pisarne, je največ anketiranih oseb odgovorilo, da svoje delo opravljajo od doma 3 dni v tednu. Teh je bilo skupno 16, ki skupaj predstavljajo 32 % vseh anketiranih oseb, ki so odgovorile, da delo opravljajo tako od doma kot tudi v pisarni. Kot drugi najpogostejši odgovor so anketirane osebe navedle, da od doma delajo po 2 dni, teh je bilo skupaj 13 oseb, ki skupaj predstavljajo 26 % vseh anketiranih oseb. Štiri dni v tednu od doma svoje delo opravlja 12 anketiranih oseb in skupaj predstavljajo 24 % vseh anketiranih oseb, ki so odgovorile, da svoje delo kombinirajo z delom od doma in delom v pisarni. Šest oseb je v anketnem vprašalniku odgovorilo, da delo od doma opravljajo zgolj



en dan in skupaj predstavljajo 12 % vseh anketiranih oseb. Tri osebe so odgovorile, da se pri delu od doma ne morejo opredeliti zgolj za določene dni, saj tedensko menjavajo število dni od doma, zato so v anketnem vprašalniku odgovorile, da delo od doma opravljajo 2 do 3 dni. Skupaj predstavljajo 6 % vseh anketiranih oseb. Iz pridobljenih podatkov je razvidno, da največ anketiranih oseb dela od doma 3 dni na teden. Tabela 10 prikazuje odgovore anketiranih oseb na zastavljeno podvprašanje, koliko dni na teden svoje delo opravljajo v pisarni.

*Tabela 10: Št. dni/teden dela v pisarni*

| <b>Delo v pisarni: dni/teden</b> | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek</b> |
|----------------------------------|------------------|-----------------|
| <b>1 dan</b>                     | 12               | 24              |
| <b>2 dni</b>                     | 14               | 28              |
| <b>3 dni</b>                     | 13               | 26              |
| <b>4 dni</b>                     | 7                | 14              |
| <b>2–3 dni</b>                   | 4                | 8               |
| <b>Skupaj:</b>                   | 50               | 100             |

*Vir: lastno delo.*

Anketirane osebe so imele prav tako možnost, da v kolikor so odgovorile, da svoje delo opravljajo od doma ali v pisarni, označijo, koliko dni na teden je takih dni, ko svoje delo opravljajo v pisarni. Največ anketiranih oseb je odgovorilo, da delo v pisarni na teden opravljajo 2 dni. Teh oseb je bilo 14 in skupaj predstavljajo 28 % vseh anketiranih oseb, ki so odgovorile, da svoje delo opravljajo od doma in iz pisarne. Trinajst anketiranih oseb je odgovorilo, da delo iz pisarne opravljajo 3 dni v tednu in skupaj predstavljajo 26 % vseh anketiranih oseb v tem sklopu vprašanja. Po 1 dan v tednu v pisarni dela 12 anketiranih oseb in skupaj predstavljajo 24 % vseh anketiranih oseb v tem sklopu vprašanja. Sedem oseb delo v pisarni opravlja 4 dni v tednu in skupaj predstavljajo 14 % vseh anketiranih oseb. Tako kot pri delu od doma so tudi pri delu v pisarni 4 anketirane osebe odgovorile, da delo v pisarni opravljajo 2 do 3 dni na teden, vendar se njihova razporeditev glede lokacije dela tedensko spreminja, zato svojega odgovora ne morejo natančno opredeliti po dnevih. Potrebno je omeniti, da je pri podvprašanju, kjer so anketirane osebe same dopisale, koliko dni na teden delajo od doma in koliko dni na teden delajo v pisarni, prišlo do odstopanja pri odgovorih, tako da ni ujemanja pri številu dni od doma in številu dni v pisarni. Vendar kljub temu pri številu dni na teden prevladuje delo v pisarni.

Naslednje vprašanje, ki je bilo zastavljeno v vprašalniku, je bilo, kje bi anketirane osebe najraje opravljale svoje delo. Na voljo so imeli tri podane odgovore, in sicer so izbirali med delom od doma, delom v pisarni in mešanico dela od doma in v pisarni. S tem vprašanjem sem želela ugotoviti, koliko oseb si želi še naprej delo opravljati samo v pisarni ali samo od doma in ali je v primerjavi s predhodnim vprašanjem oseb, ki bi rade uporabljale hibridno delo (dela od doma in v pisarni) več ali manj, kot jih trenutno že opravlja specifično obliko dela.

V tabeli 11 so prikazani rezultati anketiranih oseb glede načina trenutnega opravljanja svojega dela. V anketnem vprašalniku so bili vnaprej podani trije odgovori, med katerimi je oseba izbrala, da delo opravlja doma, v pisarni ali oboje.

*Tabela 11: Način opravljanja dela*

| Kje bi vi najraje opravljali svoje delo? | Frekvenca | Odstotek |
|------------------------------------------|-----------|----------|
| <b>Delo od doma</b>                      | 10        | 10       |
| <b>Delo v pisarni</b>                    | 31        | 30       |
| <b>Oboje</b>                             | 62        | 60       |

*Vir: lastno delo.*

Delo od doma bi najraje opravljal 10 oseb (10 % vseh anketiranih oseb), 31 oseb bi delo opravljal v pisarni, kar predstavlja 30 % vseh anketiranih oseb. Ostalih 62 oseb oziroma 60 % vseh anketiranih oseb bi delo kombiniralo, tako da bi svoje delo opravljali v pisarni in od doma.

V primerjavi s prejšnjim vprašanjem, kjer je bilo anketiranim osebam zastavljeno vprašanje, ali svoje delo opravljajo doma, iz pisarne oziroma svoje delo kombinirajo z delom od doma in iz pisarne, bi delo od doma še naprej opravljal 10 anketiranih oseb. Delo v pisarni bi v primerjavi s prejšnjim vprašanjem opravljal 12 oseb manj. Kombinirano delo (tako imenovano hibridno delo), kjer zaposleni svoje delo opravlja v pisarni kot tudi od doma, pa bi v primerjavi s prejšnjim vprašanjem opravljal 12 oseb več. Kot je razvidno iz pridobljenih odgovorov anketnega vprašalnika, si vedno več zaposlenih želi svoje delo opravljati tako iz pisarne kot tudi od doma. Trend take vrste dela po pandemiji narašča in vedno več organizacij stremi k temu, da bi svojim zaposlenim omogočilo hibridno delo.

V tabeli 12 so predstavljeni odgovori anketiranih oseb, pri čemer so v lestvici označili, kakšna je njihova produktivnost pri delu od doma.

*Tabela 12: Produktivnost pri delu od doma*

|                                                                             | 1   | 2   | 3    | 4    | 5    | Skupaj | Povprečje | Std. odklon |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|------|------|--------|-----------|-------------|
| <b>Na lestvici od 1 do 5 ocenite vašo produktivnost pri delu v pisarni.</b> | 1 % | 5 % | 24 % | 24 % | 46 % | 100 %  | 4,1       | 0,99        |

*Vir: lastno delo.*

Anketirane osebe so v anketnem vprašalniku na lestvici od 1 do 5 (pri čemer 1 pomeni najmanj in 5 največ), produktivnost na delovnem mestu pri delu od doma. Zgornja Tabela 12 prikazuje rezultate, kjer 47 anketiranih oseb oziroma 46 % vseh anketiranih oseb meni,

da so pri delu od doma zelo produktivni. 25 oseb meni, da so pri delu od doma produktivni, kar pomeni 24 % vseh anketiranih oseb. Od skupno 103 anketiranih oseb 24 oseb meni, da so pri delu od doma srednje produktivne, kar pomeni 24 % vseh anketiranih oseb. Pet oseb oziroma 5 % vseh anketiranih oseb, meni, da sta pri delu v pisarni slabo produktivna. 1 oseba oz. 1% vseh anektiranih oseb meni, da so pri delu od doma neproduktivni.

V tabeli 13 so predstavljeni rezultati odgovorov anketiranih oseb glede trajanja njihovega delavnika pri delu od doma. V nadaljevanju sledi analiza odgovorov.

*Tabela 13: Delavnik pri delu od doma*

| <b>Koliko časa traja vaš delavnik pri delu od doma?</b> | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek</b> |
|---------------------------------------------------------|------------------|-----------------|
| <b>8 ur ali manj</b>                                    | 20               | 19              |
| <b>8 ur</b>                                             | 18               | 17              |
| <b>8 ur ali več</b>                                     | 65               | 63              |

*Vir: lastno delo.*

Eno izmed vprašanj, ki je bilo zastavljeno anketiranim osebam, je bilo povezano z njihovim delavnikom in časom, ki ga porabijo za svoje delo. S podanim vprašalnikom sem želela ugotoviti, ali anketirane osebe v poprečju delajo več kot traja njihov delavnik ali manj in koliko oseb se drži svoje delavnika. Anketirane osebe so se lahko odločile med tremi podanimi odgovori, in sicer da njihov delavnik traja 8 ur ali manj, 8 ur ali 8 ur ali več.

Izmed vseh odgovorov je 20 oseb odgovorilo, da njihov delavnik traja 8 ur ali manj, kar predstavlja 19 % vseh anketiranih oseb. 18 oseb je odgovorilo, da njihov delavnik traja 8 ur, kar skupno predstavlja 17 % vseh anketiranih oseb. Preostalih 65 anketiranih oseb je odgovorilo, da njihov delavnik večinoma traja več kot 8 ur, kar skupno predstavlja 63 % vseh anketiranih oseb. Kot je razvidno iz Tabele 13, več kot polovica anketiranih oseb v povprečju dela več kot 8 ur.

Poleg vnaprej določenih odgovorov v anketnem vprašalniku so imele anketirane osebe tudi možnost odprtih vprašanj, kjer so same podale svoja mnenja na produktivnost pri delu od doma. Anketiranim osebam je bilo v anketnem vprašalniku zastavljeno odprto vprašanje, in sicer: »Kaj vas najbolj ovira pri produktivnem delu od doma?« Anketirane osebe so podale svoja mnenja, analiza je predstavljena v Tabeli 14. Zaradi lažje preglednosti v tabeli so bili podobni odgovori anketiranih oseb zbrani skupaj in bodo analizirani v nadaljevanju.

Tabela 14 prikazuje rezultate in odgovore anketiranih oseb, ki so jih vpisali v odprtem vprašanju anketnega vprašalnika. Skupno so bili prejeti 103 odgovori s strani anketiranih oseb, ki so bili zbrani in razdeljeni v 9 skupin zaradi lažje analize in preglednosti.

Tabela 14: Ovire pri produktivnem delu od doma

|                                                              | Frekvenca | Odstotek |
|--------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| <b>Družina (otroci).</b>                                     | 6         | 6        |
| <b>Zunanji dejavniki (motnje iz okolice, TV, radio ...).</b> | 9         | 9        |
| <b>Neustrezno delovno okolje.</b>                            | 26        | 25       |
| <b>Motivacija in samodisciplina.</b>                         | 7         | 7        |
| <b>Nesocialnost.</b>                                         | 1         | 1        |
| <b>Svoboda.</b>                                              | 1         | 1        |
| <b>Odnosi s sodelavci.</b>                                   | 11        | 11       |
| <b>Drugi moteči dejavniki.</b>                               | 5         | 5        |
| <b>Ni ovir pri delu od doma.</b>                             | 37        | 35       |

Vir: lastno delo.

Pod prvo skupino Družina so bili zbrani vsi odgovori, na katere so anketirane osebe odgovorile, da na produktivnost pri delu vplivajo otroci in ostali družinski člani, ki jih motijo pri opravljanju dela oz. se zaradi njih težje osredotočijo na delo. Teh odgovorov je bilo skupno 6 in predstavljajo 6 % vseh anketiranih oseb.

V naslednjo skupino, imenovano Zunanji dejavniki, so bili zbrani vsi odgovori, na katere so anketirane osebe odgovorile, da na njihovo produktivnost pri delu od doma vplivajo motnje iz okolice, kot so hrup sosedov, lepo vreme, domači okoliš in ostali drugi dejavniki, ki vplivajo na produktivnost. Skupno je bilo 9 odgovorov, ki tudi predstavljajo 9 % vseh anketiranih oseb.

V skupino Neustrezno delovno okolje sodijo vsi tisti odgovori, na katere so anketirane osebe odgovorile, da na produktivnost pri delu od doma vplivajo neustrezni delovni pogoji, kot so počasnost/neodzivnost sistemov, slaba internetna povezava, pogoste tehnične težave, slaba delovna oprema (pisarniški stol, miza, tiskalnik, monitor ...), nedosegljivost potrebne dokumentacije. V to skupino sodi 26 odgovorov anketiranih oseb, kar pomeni 25 % vseh anketiranih oseb.

Motivacija in samodisciplina je tudi ena izmed skupin vseh podobnih odgovorov, na katere so odgovorile anketirane osebe. V skupino sodijo vsi odgovori, ki so pri anketiranih osebah vsebovali kontekst, da pri delu od doma vplivata predvsem slaba motivacija in samodisciplina na njihovo slabo produktivnost. Izmed 103 anketiranih oseb meni 7 oseb, kar je skupaj 7 % vseh anketiranih oseb, da je to ena izmed ovir, ki vpliva na slabo produktivnost na delovnem mestu.

V anketnem vprašalniku je poleg ostalih odgovorov ena oseba odgovorila, da je ena izmed ovir produktivnosti pri delu od doma nesocialnost. Skupaj predstavlja 1 % vseh anketiranih oseb. Prav tako je ena oseba odgovorila, da preveč svobode na delovnem mestu predstavlja oviro pri produktivnosti na delovnem mestu, zlasti pri delu od doma. Pri tem meni svobodo,

kot prisotnost v času dela, nadzor nad delom itd. Skupaj predstavlja 1 % vseh anketiranih oseb.

V skupino Odnosi s sodelavci sodijo tisti odgovori, pri katerih so anketirane osebe odgovorile, da jim oviro pri produktivnosti na delovnem mestu predstavlja premalo kontakta, stika in druženja s sodelavci. Hkrati menijo, da jim oviro predstavlja tudi premalo izmenjave znanja med sodelavci. Tega mnenja je bilo 11 anketiranih oseb, kar skupaj predstavljajo 11 % vseh anketiranih oseb.

V skupino Drugi moteči dejavniki sodijo vsi tisti odgovori, kjer so anketirane osebe odgovorile, da pri delu od doma vpliva na njihovo produktivnost, da poleg dela opravljajo razna gospodinjska opravila in pospravljanje, ki niso v skladu z delom. Pri delu jih tudi demotivira televizija in radio. Tega mnenja je bilo 5 anketiranih oseb in skupaj predstavljajo 5 % vseh anketiranih oseb.

V zadnjo skupino sodijo odgovori, kjer so anketirane osebe odgovorile, da jih pri delu od doma ne ovira nič ter da so pri delu od doma bolj produktivni. Pri delu v pisarni jih motijo določeni dejavniki, kot je hrup v pisarni. Tega mnenja je bilo največ anketiranih oseb, skupno 37 in predstavljajo 35 % vseh anketiranih oseb.

Naslednje vprašanje v anketnem vprašalniku je bilo delno odprtega tipa, tako da so imele anketirane osebe možnost vnaprej podanih odgovorov, kot tudi, da so imele možnost, da so pri zastavljenem vprašanju imele možnosti izbrati med več odgovori.

Tabela 15 prikazuje rezultate in nato v skupino zbrane odgovorov z anketnega vprašalnika. Zbrani odgovori so analizirani v nadaljevanju magistrskega dela.

*Tabela 15: Dejavniki, ki vplivajo na dobro počutje pri delu od doma*

|                                                 | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek</b> |
|-------------------------------------------------|------------------|-----------------|
| <b>Manj vožnje na delo.</b>                     | 70               | 68              |
| <b>Več avtonomije.</b>                          | 11               | 11              |
| <b>Manj motenj, povezanih s pisarno</b>         | 52               | 50              |
| <b>Udobnejše okolje.</b>                        | 33               | 32              |
| <b>Več fleksibilnosti pri domačih opravilih</b> | 54               | 52              |
| <b>Počutim se bolj produktivno.</b>             | 32               | 31              |
| <b>Drugo</b>                                    | 19               | 18              |

*Vir: lastno delo.*

Anketirane osebe so imele možnost izbrati več odgovorov, ki so bili vnaprej podani. Kar 70 anketiranih oseb je označilo, da jim je eden izmed bolj pomembnih dejavnikov, da svoje delo raje opravljajo od doma, da porabijo manj vožnje na delo. 54 anketiranih oseb je označilo, da delo raje opravljajo od doma, ker imajo več fleksibilnosti pri domačih opravilih. Na tretjem mestu po mnenju anketiranih oseb je eden izmed pomembnih dejavnikov, da je

pri delu od doma manj motenj kot v pisarni, kar je označilo 52 anketiranih oseb. Udobnejše okolje je tudi eden izmed bolj pomembnih dejavnikov, ki vpliva, da oseba raje delo opravlja od doma in tako meni 33 anketiranih oseb. 32 oseb se počuti bolj produktivno, ko dela od doma, zato tudi svoje delo raje opravlja doma kot v pisarni. Medtem ko samo 11 anketiranih oseb meni, da ima zaposlena oseba več avtonomije pri delu od doma in to pozitivno vpliva na njeno delo. Anketiranci so imeli pri tem vprašanju tudi možnost, da so sami podali mnenje oz. dejavnik, ki po njihovo vpliva, da svoje delo raje opravljajo od doma. 19 anketiranih oseb je poleg podanih odgovorov izbralo tudi odgovor drugo, kjer so dopisali svoje mnenje. Izmed 19 anketiranih oseb jih je kar 17 dopisalo, da svoje delo raje opravljajo v pisarni. Ena oseba je dodala komentar, da svoje delo raje opravlja od doma, ker za delo ni potrebna garderoba in tako prihrani čas pri urejanju, medtem ko ena oseba tudi meni, da pri delu od doma prihrani dodaten čas zjutraj in tako lažje razvozi svoje otroke v vrtec in šolo.

V tabeli 16 so predstavljeni odgovori anketiranih oseb, pri čemer so z lestvico označili, kakšna je njihova produktivnost pri delu v pisarni.

*Tabela 16: Produktivnost pri delu v pisarni*

|                                                                             | 1   | 2   | 3    | 4    | 5    | Skupaj | Povprečje | Std. odklon |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|------|------|--------|-----------|-------------|
| <b>Na lestvici od 1 do 5 ocenite vašo produktivnost pri delu v pisarni.</b> | 0 % | 2 % | 17 % | 45 % | 37 % | 100 %  | 4,2       | 0,77        |

*Vir: lastno delo.*

Anketirane osebe so v anketnem vprašalniku na lestvici od 1 do 5 (pri čemer 1 pomeni najmanj in 5 največ) označile produktivnost na delovnem mestu pri delu v pisarni. Zgornja Tabela 16 prikazuje rezultate, kjer 38 anketiranih oseb oziroma 37 % vseh anketiranih oseb meni, da so pri delu v pisarni zelo produktivni. 46 oseb meni, da so pri delu v pisarni produktivni, kar pomeni 45 % vseh anketiranih oseb. Od skupno 103 anketiranih oseb 17 oseb meni, da so pri delu v pisarni srednje produktivni, kar pomeni 17 % vseh anketiranih oseb. Dve osebi oziroma 2 % vseh anketiranih oseb, menita, da sta pri delu v pisarni slabo produktivni.

### 5.3.3 Dejavniki vpliva na produktivnost

V nadaljevanju poglavja so predstavljeni rezultati, ki so bili pridobljeni z Likertovo lestvico. Trditve so bile v lestvici vnaprej podane. Anketirane osebe so se med podanimi odgovori lahko odločile med ena in pet, pri čemer ena pomeni nikakor se ne strinjam s trditvijo in pet pomeni popolnoma se strinjam s podano trditvijo. Trditve v Likertovi lestvici je bilo v magistrskem vprašanju skupno osem in bodo predstavljene v nadaljevanju. S podanimi trditvami sem želela ugotoviti, v kolikšni meri dober odnos, kakovostna komunikacija, stres

in pozitivno delovno okolje vplivajo na produktivnost na delovnem mestu. V tabeli 17 so predstavljeni in v nadaljevanju analizirani odgovori anketiranih oseb na podano trditev v anketnem vprašalniku.

*Tabela 17: Odnos z nadrejenim*

|                                                                                      | 1 (Nikakor se ne) | 2 (Ne strinjam se) | 3 (Niti se ne strinjam niti se strinjam) | 4 (Strinjam se) | 5 (Popolnoma se strinjam) | Skupaj | Povprečje | Std. odklon |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-----------|-------------|
| <b>Dober odnos z nadrejenim pozitivno vpliva na produktivnost na delovnem mestu.</b> | 0 %               | 0 %                | 3 %                                      | 14 %            | 83 %                      | 100 %  | 4,8       | 0,47        |

*Vir: lastno delo.*

Ena izmed prvih podanih trditev v vprašalniku je bila, da dober odnos z nadrejenim pozitivno vpliva na produktivnost na delovnem mestu. Izmed vseh pridobljenih odgovorov je 86 oseb odgovorilo, da se s trditvijo popolnoma strinjajo, kar skupaj predstavlja 83 % vseh anektiranih oseb. Štirinajst oseb je odgovorilo, da se s trditvijo strinjajo, kar skupaj predstavlja 14 % vseh anketiranih oseb. Tri osebe so v vprašalniku odgovorile, da se s podanim odgovorom niti ne strinjajo niti se strinjajo in skupaj predstavljajo 3 % vseh anketiranih oseb. Nihče izmed anketiranih oseb pri prvi trditvi ni označil, da se s trditvijo nikakor ne strinja oziroma ne strinja. S podano trditvijo sem želela ugotoviti, koliko je takih oseb, ki jim veliko pomeni dober odnos z nadrejenim na delovnem mestu, saj je dober odnos eden izmed dejavnikov, ki pozitivno vpliva, da je zaposleni na delovnem mestu produktiven. Glede na zbrane podatke, razvidne v tabeli 15, se v povprečju ( $\mu= 4,8$ ,  $\sigma= 0,47$ ) več kot polovica anketiranih oseb strinja, da dober odnos z nadrejenim pozitivno vpliva na produktivnost na delovnem mestu.

V tabeli 18 so prikazani rezultati odgovorov anketiranih oseb, pri čemer so osebe preko Likertove lestvice označevale, v kolikšni meri se strinjajo s podano trditvijo v anketnem vprašalniku.

Tabela 18: Poštena obravnava na delovnem mestu

|                                                                                           | 1 (Nikakor se) ne | 2 (Ne strinjam se) | 3 (Niti se ne strinjam niti se strinjam) | 4 (Strinjam se) | 5 (Popolnoma se strinjam) | Skupaj | Povprečje | Std. odklon |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-----------|-------------|
| <b>Poštena obravnava zaposlenih na delovnem mestu vpliva na produktivnost zaposlenih.</b> | 0 %               | 0 %                | 3 %                                      | 11 %            | 86 %                      | 100 %  | 4,8       | 0,44        |

Vir: lastno delo.

Druga trditev v vprašalniku je bila, da poštena obravnava zaposlenih na delovnem mestu vpliva na produktivnost zaposlenih. Več kot polovica anketiranih oseb, skupaj 89 oseb, je označila, da se s trditvijo popolnoma strinjajo in skupaj predstavlja 86 % vseh anketiranih oseb. 11 oseb je označilo, da se s trditvijo strinjajo, skupaj 11 % vseh anketiranih oseb. Tri osebe so v vprašalniku označile, da se s trditvijo niti ne strinjajo niti se strinjajo in skupaj predstavljajo 3 % vseh anketiranih oseb, medtem ko pri tej trditvi nihče izmed anketiranih ni označil, da se s trditvijo nikakor ne strinjajo oziroma da se s trditvijo ne strinjajo. Poštena obravnava na delovnem mestu je lahko prav tako eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vpliva, da je zaposleni na delovnem mestu produktiven, kar v povprečju menijo tudi anketirane osebe  $\mu = 4,8$  s pripadajočim standardnim odklonom  $\sigma = 0,44$ .

Tabela 19 prikazuje rezultate vnaprej podane trditve v anketnem vprašalniku. Anketirane osebe so s pomočjo Likertove lestvice označile, v kolikšni meri se strinjajo s trditvijo, da dobra in kakovostna komunikacija z vodstvom vpliva na produktivnost na delovnem mestu.

Tabela 19: Komunikacija z vodstvom

|                                                                                        | 1 (Nikakor se) ne strinjam) | 2 (Ne strinjam se) | 3 (Niti se ne strinjam niti se strinjam) | 4 (Strinjam se) | 5 (Popolnoma se strinjam) | Skupaj | Povprečje | Std. odklon |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-----------|-------------|
| <b>Dobra in kakovostna komunikacija z vodstvom vpliva na produktivnost zaposlenih.</b> | 0 %                         | 0 %                | 0 %                                      | 30 %            | 70 %                      | 100 %  | 4,7       | 0,46        |

Vir: lastno delo.



Dobra in kakovostna komunikacija z vodstvom vpliva na produktivnost zaposlenih. Z zgornjo trditvijo sem želela ugotoviti, koliko anketiranih oseb se strinja s trditvijo. 72 oseb je v Likertovi lestvici označilo, da se s trditvijo popolnoma strinja, kar predstavlja 70 % vseh anketiranih oseb. Preostalih 31 oseb je označilo, da se s trditvijo strinja in skupaj predstavljajo 30 % vseh anketiranih. Pri zgornji trditvi nihče od anketiranih oseb ni odgovoril, da se s trditvijo popolnoma ne strinja, ne strinja oziroma se niti ne strinja niti strinja. Izračun povprečja znaša  $\mu = 4,7$  s pripadajočim izračunom standardnega odklona  $\sigma = 0,46$ .

V tabeli 20 so anketirane osebe preko Likertove lestvice označevale, v kolikšni meri se strinjajo s podano trditvijo. Analiza odgovorov anketiranih oseb je predstavljena v nadaljevanju.

*Tabela 20: Vedenjski dejavniki*

|                                                                                    | 1 (Nikakor se ne strinjam) | 2 (Ne strinjam se) | 3 (Niti se ne strinjam niti se strinjam) | 4 (Strinjam se) | 5 (Popolnoma se strinjam) | Skupaj | Povprečje | Std. odklon |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-----------|-------------|
| <b>Vedenjski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu.</b> | 0 %                        | 0 %                | 3 %                                      | 42 %            | 55 %                      | 100 %  | 4,5       | 0,56        |

*Vir: lastno delo.*

Vedenjski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu je bila trditev, pri kateri je več kot polovica anketiranih oseb, teh je bilo 57 oz. 55 % vseh anketiranih oseb, ocenila, da se s trditvijo popolnoma strinja. 43 oseb je podalo mnenje, da se s trditvijo strinja, kar predstavlja 42 % vseh anketiranih oseb. Tri osebe so v anketi podale mnenje, da se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo in predstavljajo 3 % vseh anketiranih oseb. Izmed vseh anketiranih oseb nihče ni podal mnenja, da se s trditvijo v anketnem vprašalnik popolnoma ne strinjajo oz. da se s trditvijo ne strinjajo. V poprečju se anketirane osebe strinjajo z zgornjo trditvijo, kar znaša  $\mu = 4,5$ ,  $\sigma = 0,56$ .

Tabela 21 prikazuje rezultate anketnega vprašala glede stresa na delovnem mestu, in sicer so anketirane osebe v vnaprej podani trditvi označile, v kolikšni meri se strinjajo, da je pri delu od doma stres bolj prisoten kot pri delu v pisarni.

Tabela 21: Stres na delovnem mestu

|                                                                        | 1 (Nikakor se ne strinjam) | 2 (Ne strinjam se) | 3 (Niti se ne strinjam niti se strinjam) | 4 (Strinjam se) | 5 (Popolnoma se strinjam) | Skupaj | Povprečje | Std. odklon |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-----------|-------------|
| <b>Pri delu od doma je stres bolj prisoten kot pri delu v pisarni.</b> | 15 %                       | 34 %               | 31 %                                     | 13 %            | 8 %                       | 100 %  | 2,7       | 1,12        |

Vir: lastno delo.

Za trditvev »Pri delu od doma je stres bolj prisoten kot pri delu v pisarni« so v Tabeli 21 zbrani rezultati. Osem oseb oziroma 8 % vseh anketiranih oseb se s trditvijo popolnoma strinja. 13 oseb je v anketnem vprašalniku označilo, da se s trditvijo strinja in predstavlja 13 % vseh anketiranih oseb. Niti se ne strinjam niti se strinjam je v anketi označilo 32 oseb, kar skupaj predstavlja 31 % vseh anketiranih oseb. 35 anketiranih oseb je označilo, da se s trditvijo ne strinja in predstavlja 34 % vseh anketiranih oseb. Preostalih 15 anketiranih oseb je označilo, da se s trditvijo popolnoma ne strinja in skupaj predstavlja preostalih 15 % vseh anketiranih oseb. V povprečju se anketirane osebe z zgornjo trditvijo ne strinjajo  $\mu=2,7$ ,  $\sigma=1,12$ .

V tabeli 22 so predstavljeni rezultati raziskave in odgovori anketiranih oseb glede stresa na delovnem mestu. V vnaprej podani trditvi so osebe preko Likertove lestvice označile, ali menijo, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih.

Tabela 22: Vpliv stresa na delovnem mestu

|                                                                                        | 1 (Nikakor se ne strinjam) | 2 (Ne strinjam se) | 3 (Niti se ne strinjam niti se strinjam) | 4 (Strinjam se) | 5 (Popolnoma se strinjam) | Skupaj | Povprečje | Std. odklon |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-----------|-------------|
| <b>Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih.</b> | 0 %                        | 3 %                | 13 %                                     | 28 %            | 56 %                      | 100 %  | 4,4       | 0,82        |

Vir: lastno delo.

Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih, je bila ena izmed trditvev, kjer so anketiranci s pomočjo Likertove lestvice podali mnenje, v kolikšni meri se strinjajo s trditvijo. 58 oseb oziroma 56 % vseh anketiranih oseb, je označilo, da se s trditvijo popolnoma strinja. 29 oseb je označilo, da se s trditvijo strinja in skupaj predstavlja

28 % vseh anketiranih oseb. V anketnem vprašalniku je 13 oseb oziroma 13 % vseh anketiranih oseb označilo, da se s trditvijo niti ne strinja niti se strinja. Tri osebe so v anketi označile, da se s trditvijo ne strinjajo. V anketnem vprašalniku nihče izmed anektiranih oseb ni označil, da se s trditvijo popolnoma ne strinja. V povprečju ( $\mu=4,4$ ,  $\sigma=0,82$ ) anketirane osebe menijo, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost

Tabela 23 prikazuje rezultate trditve v anketnem vprašalniku, pri čemer so anketirane osebe s pomočjo Likertove lestvice ocenjevale, v kolikšne meri se strinjajo s trditvijo, da se pri delu od doma uspejo držati delovnih rutin in urnika dela.

*Tabela 23: Delovne rutine in urnik dela*

|                                                                        | 1 (Nikakor se ne strinjam) | 2 (Ne strinjam se) | 3 (Niti se ne strinjam niti se strinjam) | 4 (Strinjam se) | 5 (Popolnoma se strinjam) | Skupaj | Povprečje | Std. odklon |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-----------|-------------|
| <b>Pri delu od doma se uspem držati delovnih rutin in urnika dela.</b> | 3 %                        | 19 %               | 21 %                                     | 32 %            | 24 %                      | 100 %  | 3,6       | 1,14        |

*Vir: lastno delo.*

Pri delu od doma se uspem držati delovnih rutin in urnika dela, je bila trditev v anketnem vprašalniku. Rezultati, ki so bili zbrani po končanem anketnem vprašalniku, bodo predstavljeni v nadaljevanju. 25 oseb, kar skupaj predstavlja 24 % vseh anketiranih oseb, je pri podani trditvi označilo, da se popolnoma strinja s trditvijo. 32 % vseh anketiranih oseb oziroma 33 oseb je označilo, da se s trditvijo strinja. V anketnem vprašalniku je 22 oseb označilo, da se s trditvijo niti ne strinja niti se strinja, kar skupaj predstavlja 21 % vseh anketiranih oseb. 20 oseb je označilo, da se s trditvijo ne strinja, kar predstavlja 19 % vseh anketiranih oseb. Preostale 3 osebe so v anketnem vprašalniku označile, da se s trditvijo popolnoma ne strinjajo in skupaj predstavljajo tudi 3 % vseh anketiranih oseb. Pri zgornji trditvi se v povprečju anketirane osebe niso niti strinjale niti strinjale, kar prikazuje izračun povprečja,  $\mu=3,6$  in izračunom standardnega odklona  $\sigma=1,14$ . V tabeli 24 so prikazani odgovori o produktivnosti anketiranih oseb pri delu v pisarni.

Tabela 24: Delovne navade zaposlenih

|                                                                            | 1 (Nikakor se) ne | 2 (Ne strinjam se) | 3 (Niti se ne strinjam niti se strinjam) | 4 (Strinjam se) | 5 (Popolnoma se strinjam) | Skupaj | Povprečje | Std. odklon |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-----------|-------------|
| <b>Ob koncu dneva pri delu od doma enostavno "izklopim delovni način".</b> | 7 %               | 31 %               | 19 %                                     | 28 %            | 15 %                      | 100 %  | 3,1       | 1,2         |

Vir: lastno delo.

Zadnja trditev v sklopu trditev s pomočjo Likertove lestvice je bila: » Ob koncu dneva pri delu od doma enostavno izklopim delovni način.« 15 oseb je pri tej trditvi označilo, da se popolnoma strinja, kar skupno predstavlja 15 % vseh anketiranih oseb. 29 oseb je odgovorilo, da se s trditvijo strinja, kar predstavlja 28 % vseh anketiranih oseb. Odgovor niti se ne strinjam niti se strinjam je označilo 20 oseb, kar predstavlja 19 % vseh anketiranih oseb. 32 oseb je označilo, da se trditvijo v vprašalniku ne strinja, kar skupaj predstavlja 31 %. Sedem oseb je pri tej trditvi označilo, da se nikakor ne strinja, kar predstavlja 7 % vseh anketiranih oseb. V povprečju se anketirane osebe s trditvijo ne strinjajo ( $\mu=3,1$  in pripadajoči standardni odklon  $\sigma=1,2$ ).

#### 5.4 Preverjanje hipotez

V tem delu preverjamo hipoteze.

**Hipoteza 1: Delo od doma zaposleni zaznavajo kot bolj produktivno v primerjavi z delom v pisarni.**

Hipotezo sem preverjala tako, da sem med seboj primerjala dve vprašanji, in sicer:

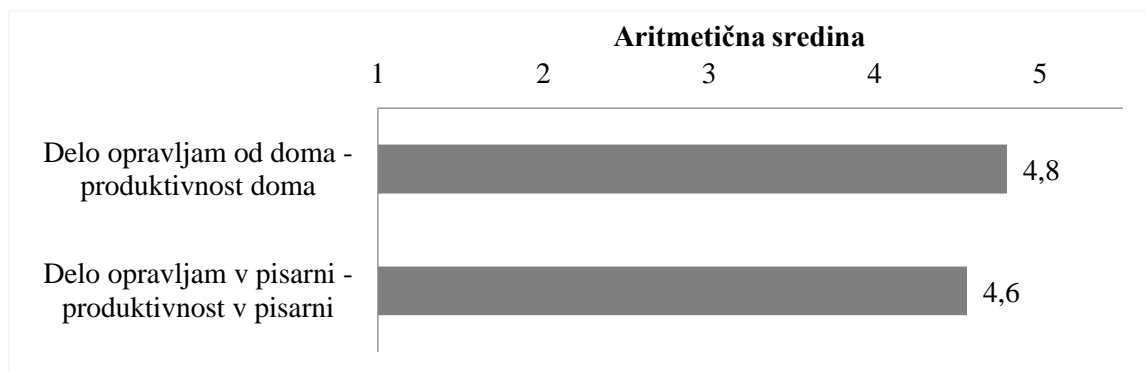
- Na lestvici od 1 do 5 ocenite vašo produktivnost pri delu od doma.
- Na lestvici od 1 do 5 ocenite vašo produktivnost pri delu v pisarni.

Za analizo ustreznega podvzorca je bilo pri analizi prve hipoteze uporabljeno tudi vprašanje: »Kje trenutno opravljate svoje delo?«, saj sta me zanimala podvzorca »Delo opravljam od doma« (n=10) in »Delo opravljam v pisarni« (n=43).

Na osnovi odgovorov anketiranih oseb na lestvici ocen je bila izračunana povprečna ocena produktivnosti za obe vrsti del (delo od doma in delo v pisarni). S t-testom sem nato statistično preverila, ali obstaja statistično pomembna razlika med produktivnostjo pri delu od doma in produktivnostjo pri delu v pisarni.

Slika 4 prikazuje deleže produktivnosti pri delu od doma in delu v pisarni. Zatem so analizirani in izračunani rezultati za potrditev oziroma zavrnitev hipoteze.

*Slika 4: Produktivnost pri delu od doma in pri delu v pisarni*



*Vir: lastno delo.*

Iz pregleda povprečnih ocen produktivnosti je opaziti, da so anketirane osebe tako produktivnost pri delu doma kot produktivnost pri delu v pisarni ocenile na zelo podobni ravni, in sicer s povprečno oceno 4,8 ( $SD=0,632$ ) pri produktivnosti dela od doma in povprečno oceno 4,6 ( $SD=0,590$ ) pri produktivnosti dela v pisarni.

Tudi rezultat t-testa potrjuje, da med obema vrstama produktivnosti ni statistično pomembne razlike pri stopnji 0,05 ( $t=1,153$ ,  $p=0,254$ ).

Rezultati kažejo, da **H1 ne moremo potrditi**.

**Hipoteza 2: Med moškimi in ženskami ni razlik v tem, kako posamezni dejavniki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu.**

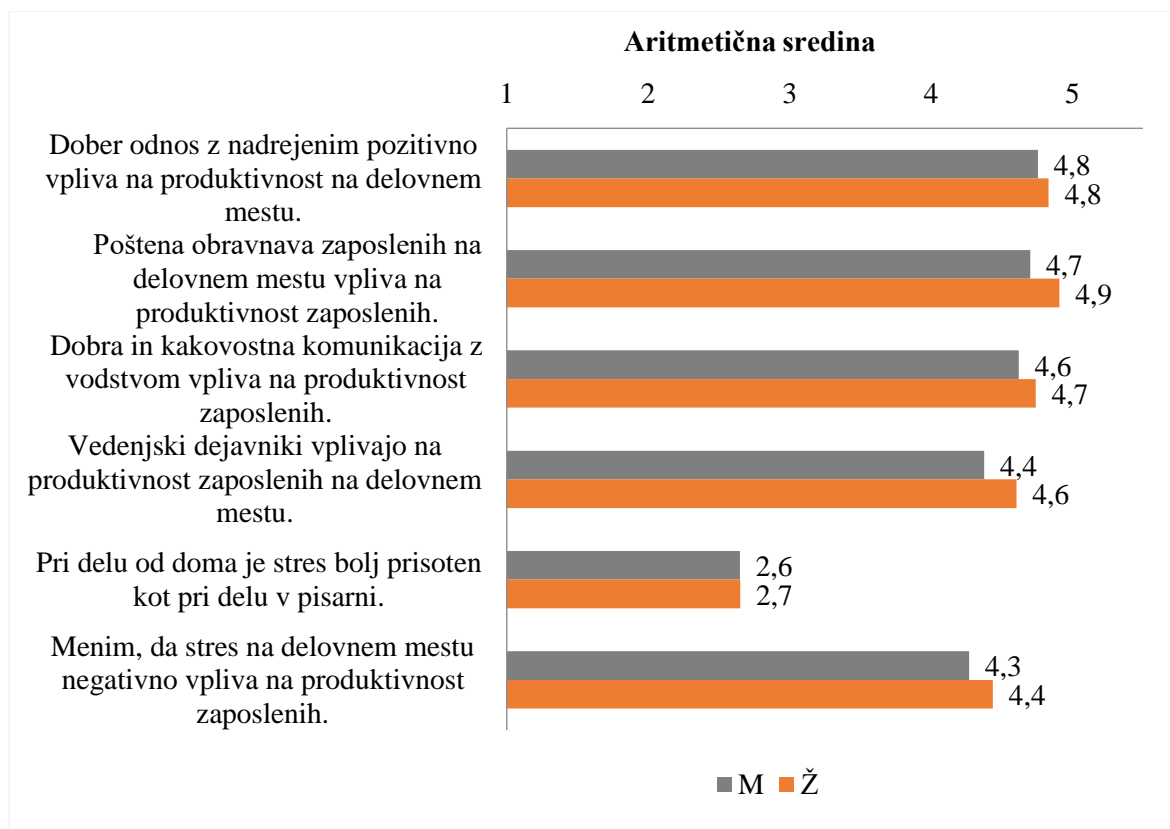
Hipotezo sem preverjala s šestimi dejavniki, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu:

- Dober odnos z nadrejenim pozitivno vpliva na produktivnost na delovnem mestu.
- Poštena obravnava zaposlenih na delovnem mestu vpliva na produktivnost zaposlenih.
- Dobra in kakovostna komunikacija z vodstvom vpliva na produktivnost zaposlenih.
- Vedenjski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu.
- Pri delu od doma je stres bolj prisoten kot pri delu v pisarni.
- Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih.

Trditve so anketirane osebe ocenjevale preko Likertove lestvice ocen strinjanja od 1 do 5, pri katerem 1 pomeni nikakor se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam. Pri tej hipotezi sem pri analizi podatkov vključila tudi podatek o spolu anketiranih oseb, saj so me zanimale razlike dejavnikov med spoloma.

S t-testom za neodvisne vzorce sem nato statistično preverila, ali obstaja statistično pomembna razlika med produktivnostjo na delovnem mestu pri moških in produktivnostjo na delovnem mestu pri ženskah. Slika 5 prikazuje odgovore anketiranih oseb o dejavnikih, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu glede na spol anketiranih oseb.

*Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu glede na spol anketiranih oseb*



**Opomba:** Lestvica odgovorov: 1 – nikakor se ne strinjam ... 5 – popolnoma se strinjam

*Vir: lastno delo.*

Iz pregleda povprečnih vrednosti ocenjevanja dejavnikov med spoloma anketiranih oseb ni opaziti zelo veliko razlik. Največji razliki se opazita pri trditvi »Poštena obravnava zaposlenih na delovnem mestu vpliva na produktivnost zaposlenih.« in trditvi »Vedenjski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu.«

Hipotezo sem nato preverila tudi s t-testom, saj sem želela ugotoviti, ali so opažene razlike pri zgoraj omenjenih trditvah tudi statistično značilne. Rezultati t -testa so predstavljeni v tabeli 25.

Tabela 25: Razlike v dejavnikih, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu glede na spol anketiranih oseb

|                                                                                    | t      | p           |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|
| Dober odnos z nadrejenim pozitivno vpliva na produktivnost na delovnem mestu.      | -,799  | ,426        |
| Poštena obravnava zaposlenih na delovnem mestu vpliva na produktivnost zaposlenih. | -2,010 | <b>,050</b> |
| Dobra in kakovostna komunikacija z vodstvom vpliva na produktivnost zaposlenih.    | -1,241 | ,219        |
| Vedenjski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu.        | -2,019 | <b>,046</b> |
| Pri delu od doma je stres bolj prisoten kot pri delu v pisarni.                    | -,012  | ,990        |
| Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih.    | -1,007 | ,316        |

Vir: lastno delo.

Rezultat t-testa pri analizi hipoteze je pokazal statistično značilni razliki pri stopnji 0,05 med spoloma anketiranih oseb pri dveh trditvah. »Poštena obravnava zaposlenih na delovnem mestu vpliva na produktivnost zaposlenih« je trditev, pri kateri se ženski spol anketiranih oseb (M=4,9) s trditvijo statistično značilno ( $t=-2,010$ ,  $p=0,050$ ) bolj strinja kot moški spol anketiranih oseb (M=4,7). Pri trditvi »Vedenjski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu« se ženski del anketiranih oseb (M=4,6) s trditvijo statistično značilno ( $t=-2,019$ ,  $p=0,046$ ) bolj strinja kot moški del anketiranih oseb (M=4,4).

Rezultati kažejo, da **H2 ne moremo potrditi**.

**Hipoteza 3: Med zaposlenimi različne starosti ni razlik v tem, kako posamezni dejavniki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu.**

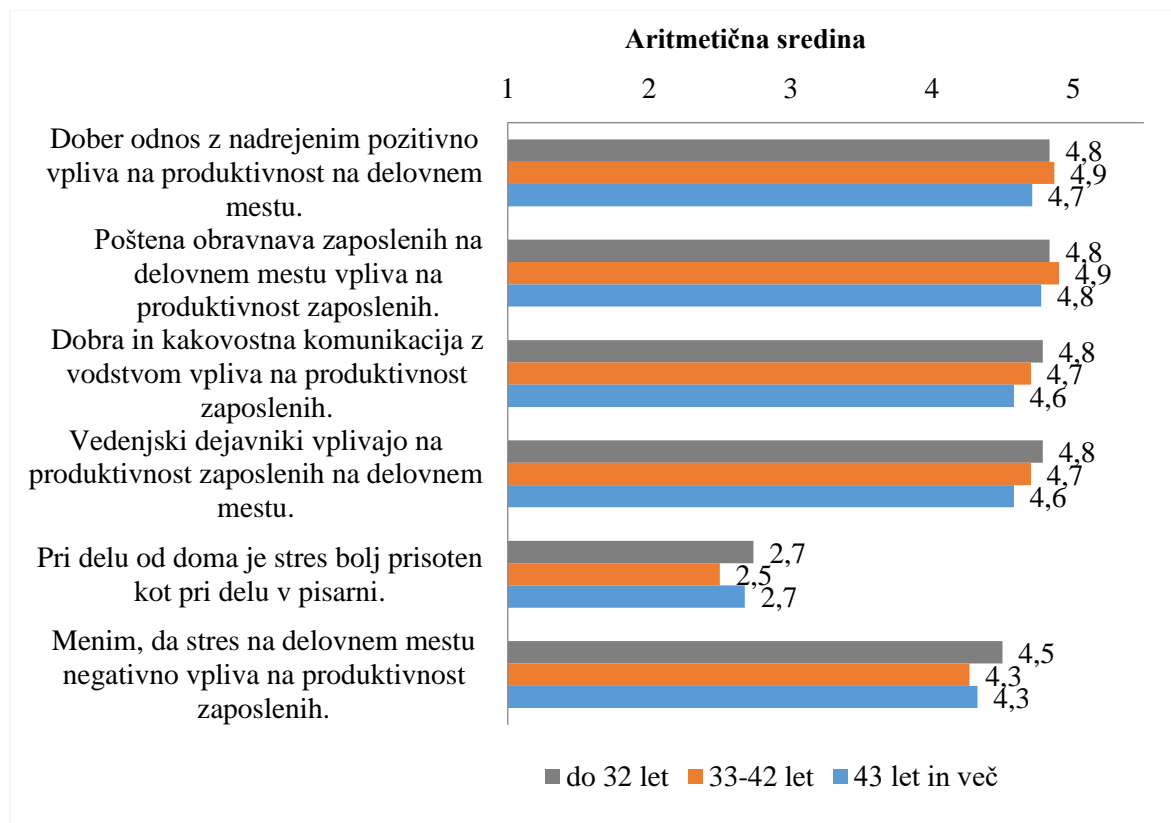
Hipotezo sem preverjala s šestimi dejavniki, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu, in sicer:

- Dober odnos z nadrejenim pozitivno vpliva na produktivnost na delovnem mestu.
- Poštena obravnava zaposlenih na delovnem mestu vpliva na produktivnost zaposlenih.
- Dobra in kakovostna komunikacija z vodstvom vpliva na produktivnost zaposlenih.
- Vedenjski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu.
- Pri delu od doma je stres bolj prisoten kot pri delu v pisarni.
- Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih.

Trditve so anketirane osebe ocenjevale s pomočjo Likertove lestvice ocen strinjanja od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni nikakor se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam. Pri tej hipotezi sem v analizo podatkov nato vključila še podatek o starosti anketiranih oseb, saj so me zanimale tudi razlike v dejavnikih med različnimi starostnimi skupinami. Ta del analize sem preverila z enosmerno analizo variance (ANOVA) tako, da sem statistično preverila, ali

obstaja statistično pomembna razlika med produktivnostjo na delovnem mestu pri različnih starostnih skupinah. Slika 6 prikazuje odgovore anketiranih oseb o dejavnikih, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu glede na starost anketiranih oseb.

*Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu glede na starost anketiranih oseb*



**Opomba:** Lestvica odgovorov: 1 – nikakor se ne strinjam ... 5 – popolnoma se strinjam

*Vir: lastno delo.*

Pri analizi pregleda povprečnih vrednosti ocenjevanja dejavnikov med tremi starostnimi skupinami ni opaziti veliko razlik. Največji razliki se opazita pri trditvah: »Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih« in »Pri delu od doma je stres prisoten bolj kot pri delu v pisarni«.

V nadaljevanju analize sem nato z ANOVO preverila, ali so opažene razlike tudi statistično značilne, kar je predstavljeno v tabeli 26.



*Tabela 26: Razlike v dejavnikih, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu glede na starost*

|                                                                                    | F     | p           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|
| Dober odnos z nadrejenim pozitivno vpliva na produktivnost na delovnem mestu.      | ,990  | <b>,375</b> |
| Poštena obravnava zaposlenih na delovnem mestu vpliva na produktivnost zaposlenih. | ,605  | <b>,548</b> |
| Dobra in kakovostna komunikacija z vodstvom vpliva na produktivnost zaposlenih.    | 1,793 | <b>,172</b> |
| Vedenjski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu.        | 1,954 | <b>,147</b> |
| Pri delu od doma je stres bolj prisoten kot pri delu v pisarni.                    | ,405  | <b>,668</b> |
| Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih.    | ,813  | <b>,446</b> |

*Vir: lastno delo.*

Rezultati analize, ki sem jo preverila z ANOVO, ne kažejo značilnih razlik pri stopnji 0,05 pri dejavnikih, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu med različnimi starostnimi skupinami.

Rezultati kažejo, da **H3 lahko potrdimo.**

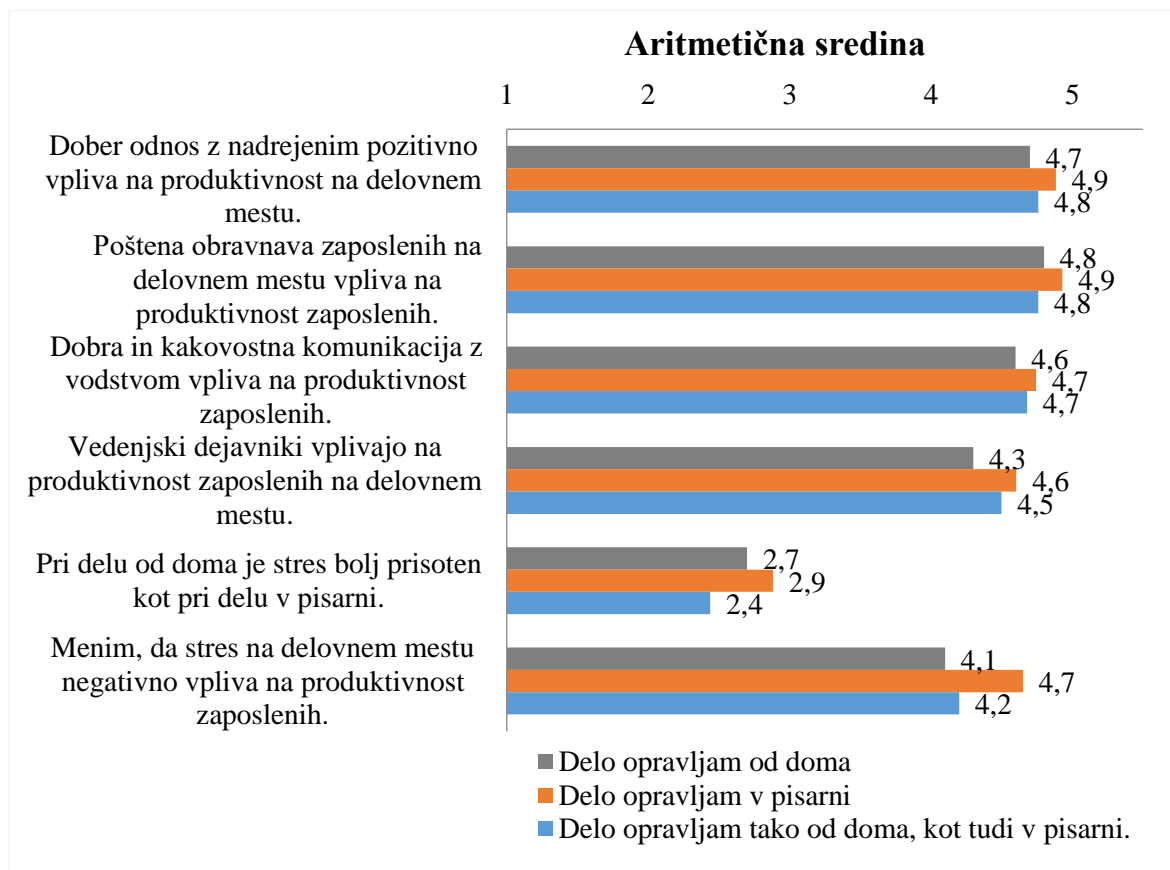
**Hipoteza 4: Med zaposlenimi glede na to, kje trenutno opravljajo delo, ni razlik v tem, kako posamezni dejavniki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu.** Hipotezo sem preverjala s šestimi dejavniki, ki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu, in sicer:

- Dober odnos z nadrejenim pozitivno vpliva na produktivnost na delovnem mestu.
- Poštena obravnava zaposlenih na delovnem mestu vpliva na produktivnost zaposlenih.
- Dobra in kakovostna komunikacija z vodstvom vpliva na produktivnost zaposlenih.
- Vedenjski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu.
- Pri delu od doma je stres bolj prisoten kot pri delu v pisarni.
- Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih.

Trditve so anketirane osebe ocenjevale preko Likertove lestvice ocen strinjanja od 1 do 5. Pri tem 1 pomeni nikakor se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam. Pri tej hipotezi sem v analizo podatkov vključila še podatek o trenutnem opravljanju dela anketiranih oseb, saj so me zanimale razlike pri dejavnikih med različnimi načini dela: hibridno delo, delo od doma oz. delo v pisarni. Ta del analize sem preverila z enosmerno analizo variance (ANOVA), tako da sem statistično preverila, ali obstaja statistično pomembna razlika med produktivnostjo na delovnem mestu pri različnih načinih dela.

Slika 7 prikazuje odgovore anketiranih oseb o dejavnikih, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu glede na način dela anketiranih oseb. Predstavitve rezultatov so predstavljene v nadaljevanju.

*Slika 7: Dejavniki, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu glede na način dela anketiranih oseb*



**Opomba:** Lestvica odgovorov: 1 – nikakor se ne strinjam ... 5 – popolnoma se strinjam

*Vir: lastno delo.*

Pri analizi pregleda povprečnih vrednosti ocenjevanja dejavnikov med tremi načini dela anketiranih oseb (hibridno delo, delo od doma in delo v pisarni) ni opaziti veliko razlik. Največji razliki se opazita pri trditvah: »Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih«, »Pri delu od doma je stres prisoten bolj kot pri delu v pisarni« in »Vedenjski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu«. Pri tej hipotezi sem nato z ANOVO preverila, ali so opažene razlike tudi statistično značilne, kar je tudi predstavljeno v tabeli 27.

*Tabela 27: Razlike v dejavnikih, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu zaposlenih glede na način dela*

|                                                                                    | F     | p           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|
| Dober odnos z nadrejenim pozitivno vpliva na produktivnost na delovnem mestu.      | 1,104 | ,335        |
| Poštena obravnava zaposlenih na delovnem mestu vpliva na produktivnost zaposlenih. | 1,752 | ,179        |
| Dobra in kakovostna komunikacija z vodstvom vpliva na produktivnost zaposlenih.    | ,475  | ,623        |
| Vedenjski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu.        | 1,312 | ,274        |
| Pri delu od doma je stres bolj prisoten kot pri delu v pisarni.                    | 1,864 | ,160        |
| Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih.    | 4,441 | <b>,014</b> |

*Vir: lastno delo.*

Rezultati analize z ANOVO so pokazali statistično značilno razliko pri stopnji 0,05 glede na način dela pri eni trditvi, in sicer: »Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih«. Anketirane osebe, ki svoje delo opravljajo v pisarni ( $M=4,7$ ), se s trditvijo statistično značilno ( $t=4,441$ ,  $p=0,014$ ) bolj strinjajo kot anketirane osebe, ki delo opravljajo od doma ( $M=4,1$ ) in anketirane osebe, ki delo opravljajo na hibriden način ( $M=4,2$ ).

Rezultati kažejo, da **H4 ne moremo potrditi**.

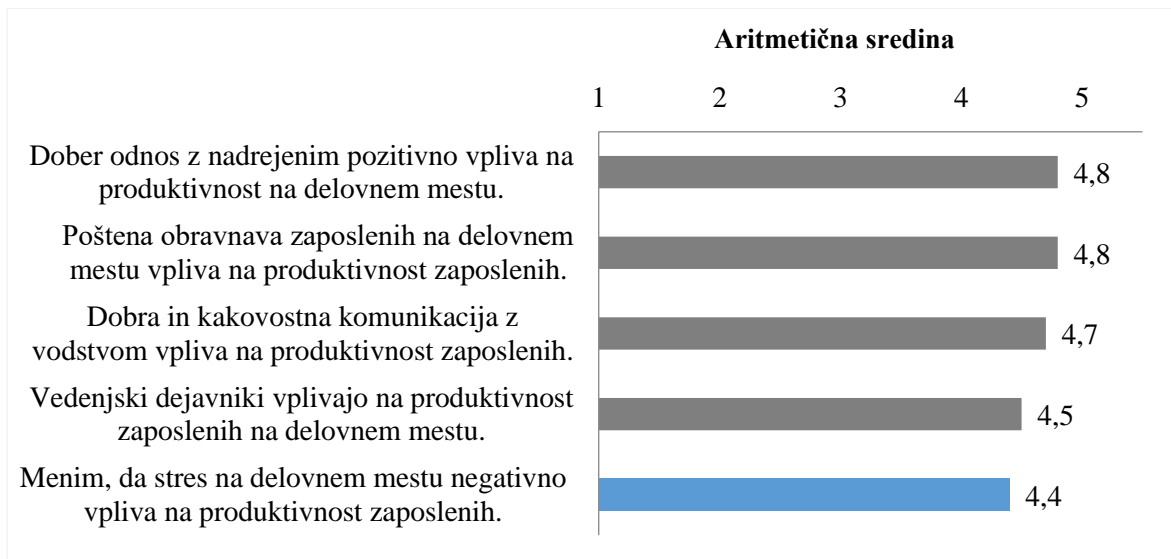
**Hipoteza 5: Na zaznana produktivnost zaposlenih najbolj vpliva stresno okolje zaposlenih.**

Hipoteza je bila preverjana s sklopom petih trditev (dejavnikov, ki vplivajo na produktivnost zaposlenih). Trditve so anketirane osebe ocenjevale s pomočjo Likertove lestvice ocen strinjanja od 1, ki pomeni nikakor se ne strinjam, do 5, ki pomeni popolnoma se strinjam.

Hipotezo sem preverjala s pregledom povprečne ocene vseh trditev v anketnem vprašalniku. Na osnovi tega rezultata sem želela ugotoviti, ali se vpliv stresnega okolja (ki ga merimo s trditvijo »Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih«) uvršča na najvišje mesto.

V sliki 8 je prikazanih pet trditev, ki so bile obravnavane v sklopu hipoteze 5. Slika prikazuje izračunano aritmetično sredino odgovorov anketiranih oseb. Iz trditev je bilo možno razbrati dejavnike, ki vplivajo na produktivnost zaposlenih.

Slika 8: Dejavniki, ki vplivajo na produktivnost zaposlenih



**Opomba:** Lestvica odgovorov: 1 – nikakor se ne strinjam ... 5 – popolnoma se strinjam

*Vir: lastno delo.*

Anketirane osebe se v povprečju strinjajo s štirimi trditvami, ki so:

- Dober odnos z nadrejenim pozitivno vpliva na produktivnost na delovnem mestu.
- Poštena obravnava zaposlenih na delovnem mestu vpliva na produktivnost zaposlenih.
- Dobra in kakovostna komunikacija z vodstvom vpliva na produktivnost zaposlenih.
- Vedenjski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu.

Ta štiri področja po mnenju anketiranih oseb najbolj vplivajo na produktivnost zaposlenih.

S trditvijo, s katero sem merila vpliv stresnega okolja, se anketirane osebe v povprečju strinjajo, kar so prikazali tudi rezultati, in sicer:  $M=4,4$ ,  $SD=0,82$ . To področje se torej ne uvršča med dejavnike, ki najbolj vplivajo na produktivnost zaposlenih.

S t-testom za pare sem preverila, ali obstaja statistično pomembna razlika pri stopnji 0,05 med rezultati trditve vpliva stresnega okolja in rezultatom dveh trditvev z najvišjo povprečno oceno. Rezultati t-testa so pokazali:

- Povprečna ocena trditve »Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih«, je statistično značilno ( $t=4,920$ ;  $p=0,000$ ) nižja od povprečne ocene trditve »Dober odnos z nadrejenim pozitivno vpliva na produktivnost na delovnem mestu«.
- Povprečna ocena trditve »Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih« je statistično značilno ( $t=5,608$ ;  $p=0,000$ ) nižja od povprečne ocene trditve »Poštena obravnava zaposlenih na delovnem mestu vpliva na produktivnost zaposlenih«.

Rezultati kažejo, da **H5 ne moremo potrditi**.

**Hipoteza 6: Zaposleni zaznavajo, da je delovni čas pri delu od doma daljši kot pri delu v pisarni.**

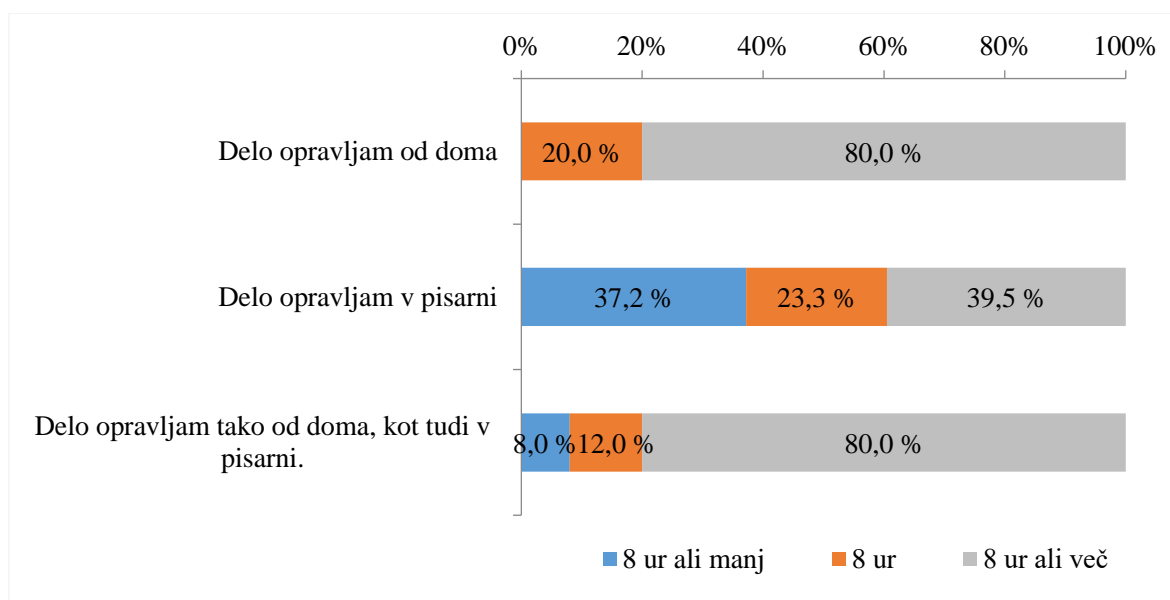
Hipotezo sem preverjala z anketnim vprašanjem »Koliko časa traja vaš delavnik pri delu od doma?«, pri čemer sem rezultat dopolnila še z rezultatom dveh trditev, in sicer:

- Ob koncu dneva pri delu od doma enostavno "izklopim delovni način".
- Pri delu od doma je stres bolj prisoten kot pri delu v pisarni.

Hipotezo sem preverila s pregledom deležev pri vseh treh vprašanjih.

Slika 9 prikazuje deleže odgovorov vseh anketiranih oseb na zastavljeno vprašanje v anketnem vprašalniku, ki je bila podlaga za preveritev hipoteze.

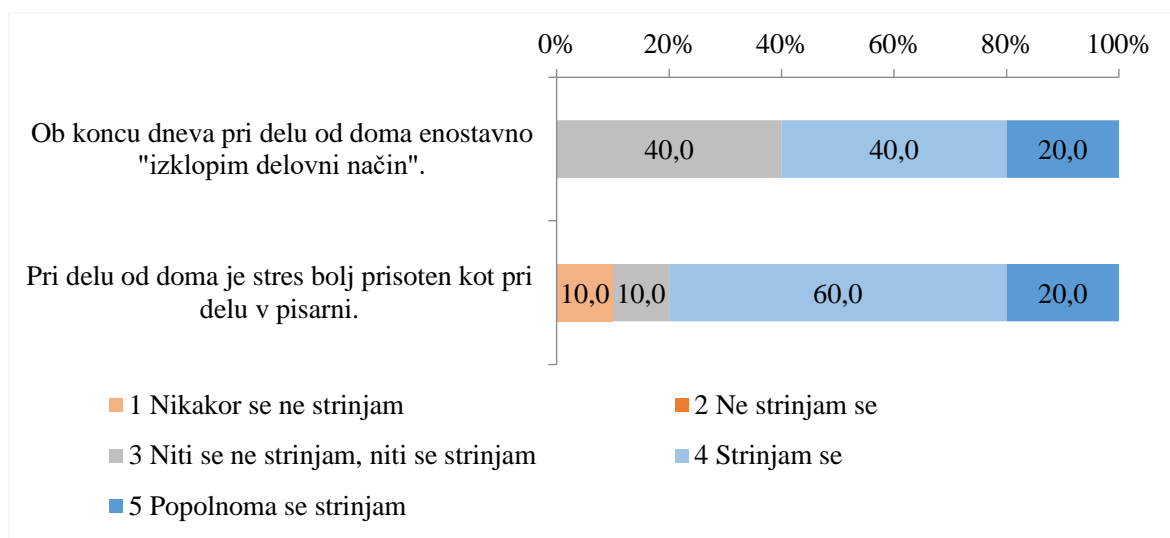
*Slika 9: Koliko časa traja vaš delavnik pri delu od doma?*



*Vir: lastno delo.*

Z zgornje slike 9 je razvidno, da večina anketiranih oseb, ki delo opravlja od doma, in večina tistih anketiranih oseb, ki dela hibridno delo, svoje delo opravlja 8 ur ali več (teh je bilo 80,0 %). Anketirane osebe, ki delo opravljajo v pisarni, v približno enakih deležih delo opravljajo 8 ur ali manj (37,2 %) ali 8 ur ali več (39,5 %). Rezultat Pearsonovega h-kvadrat testa je pokazal, da sta trajanje delavnika anketiranih oseb in kje anketirane osebe opravljajo svoje delo statistično značilno povezani spremenljivki ( $\chi^2 = 20,524$ ,  $p = 0,000$ ). V sliki 10 so prikazani deleži odgovorov anketiranih oseb, ki so bili podlaga za preveritev hipoteze.

Slika 10: Navade pri delu od doma



Vir: lastno delo.

Obenem največji delež anketiranih oseb ocenjuje, da je pri delu od doma stres bolj prisoten kot pri delu v pisarni, kar je prikazano tudi v Grafu 8. S trditvijo se strinja 60 % vseh anketiranih oseb. S trditvijo »Ob koncu dneva enostavno izklopim delovni način« se popolnoma strinja oz. strinja 60 % vseh anketiranih oseb.

Rezultati kažejo, da **H6 lahko potrdimo**.

## 6 DISKUSIJA

V zadnjem poglavju magistrskega dela bom predstavila povzetek ključnih ugotovitev, pridobljenih v času raziskave. Zatem bodo predstavljena priporočila za prakso in prispevki raziskave. V zadnjem delu poglavja bodo predstavljene omejitve, ki so se pojavile v času raziskave.

### 6.1 Povzetek ugotovitev

Z izvedeno lastno raziskavo sem ugotavljala, ali na podlagi že izvedenih raziskav po svetu in glede na izsledke teoretičnega dela lahko trdim, da se odgovori lastne raziskave ujemajo s trditvami teoretičnega dela. Raziskava se je osredotočala na stališča mnenj zaposlenih oseb do dela od doma in dela v pisarni ter dejavnike, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu. Raziskava je bila opravljena med zaposlenimi osebami v organizacijah, ki svoje delo opravljajo v pisarni ali od doma oziroma delo opravljajo tako od doma kot tudi v pisarni.

V raziskavi so sodelovale 103 osebe, od tega jih je bilo 36 odstotkov moškega spola in 64 odstotkov ženskega spola. Največ anketiranih oseb je bilo starih med 21 in 30, sledile so jim anketirane osebe, ki so stare med 31 in 40. Največ respondentov je imelo zaključeno

izobrazbo visokošolskega strokovnega in univerzitetnega programa. Med anketiranimi osebami so prevladovale osebe, ki so delale na področju bančništva ter so bile zaposlene za nedoločen čas.

V empiričnem delu magistrskega dela sem tako s pomočjo odgovorov anketiranih oseb preverjala veljavnosti hipotez, ki sem si jih zastavila pred začetkom raziskovanja. Na podlagi vzorčnih podatkov sta bili potrjeni dve hipotezi, štiri hipoteze so bile zavrnjene.

Pri prvi hipotezi sem trdila, da delo od doma zaposleni zaznavajo kot bolj produktivno v primerjavi z delom v pisarni. Hipoteza je bila zavrnjena, saj sem pri izračunu povprečnih ocen produktivnosti med delom od doma in delom v pisarni ugotovila, da so anketirane osebe delo ocenile na zelo podobni ravni, vendar je bila produktivnost pri delu od doma pri zaposlenih, ki svoje delo opravljajo od doma, nekoliko bolj ocenjena kot produktivnost pri delu v pisarni. S preverjeno hipotezo sem ugotovila, da so sicer anketirane osebe naklonjene delu od doma, vendar si največ anketiranih oseb želi opravljati hibridno delo in tako nekaj dni delati od doma in nekaj dni v pisarni. Ta trend hibridnega dela je danes najbolj uveljavljen v organizacijah in ta način dela uporablja največ organizacij.

Pri drugi hipotezi sem trdila, da med moškimi in ženskami ni razlik v tem, kako posamezni dejavniki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu. Hipotezo sem preverjala s šestimi dejavniki, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu ter jih primerjala z odgovori moških in ženskih anketiranih oseb. Hipotezo sem zavrnila, saj je pri dveh trditvah prišlo do statistično različnih razlik med odgovori pri ženskih in moških osebah. Ženski del anketiranih oseb se bolj strinja pri dveh trditvah kot moški, in sicer da poštena obravnava zaposlenih na delovnem mestu bolj vpliva na njihovo produktivnost. Prav tako se ženske bolj strinjajo kot moški, da na njihovo produktivnost na delovnem mestu vplivajo tudi vedenjski dejavniki. Menim, da so dobri in pošteni odnosi med ključnimi dejavniki, da se zaposleni na delovnem mestu počutijo sprejete in so zadovoljni pri delu. Vzpostavlanje dobrih pozitivnih odnosov ima lahko velik vpliv na napredek in produktivnost zaposlenih, hkrati dober odnos z nadrejenim zmanjšuje stres na delovnem mestu in odpira možnost gradnje karijerne poti, s čimer se v veliki večini strinjajo tudi anketirane osebe.

Pri tretji hipotezi sem trdila, da med zaposlenimi različne starosti ni razlik v tem, kako posamezni dejavniki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu. Tudi to hipotezo sem preverjala s šestimi dejavniki, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu ter jih primerjala glede na starostno skupino anketiranih oseb. Pri analizi hipoteze ni bilo opaziti razlik med starostnimi skupinami glede ocenjevanja dejavnikov, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu, zato sem to hipotezo potrdila. Ne glede na starostno skupino večina anketiranih oseb meni, da poštena obravnava na delovnem mestu in dober odnos z nadrejenim pozitivno vplivata na njihovo produktivnost na delovnem mestu.

Pri četrti hipotezi sem trdila, da med zaposlenimi glede na to, kje trenutno opravljajo delo, ni razlik v tem, kako posamezni dejavniki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu.

Hipotezo sem preverjala s šestimi dejavniki, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu glede na način dela, ki ga anketirane osebe opravljajo (delo od doma, delo v pisarni, hibridno delo). Rezultati analize so pokazali, da med dejavniki, ki vplivajo na produktivnost in način dela zaposlenih, ni opaziti veliko razlik. Največje razlike so bile pri trditvi, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih, s čimer se je strinjalo največ tistih anketiranih oseb, ki delo opravlja v pisarni. Razlika med anketiranimi osebami se je pojavila tudi pri trditvi, da vedenjski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu, s katero se je spet strinjalo največ tistih anketiranih oseb, ki delo opravlja v pisarni. Glede na pridobljene rezultate analize sem hipotezo zavrnila.

Pri peti hipotezi sem trdila, da na zaznano produktivnost zaposlenih najbolj vpliva stresno okolje. Hipotezo sem zavrnila, saj so rezultati pri trditvah, ki so merile vpliv stresnega okolja pokazali, da se v povprečju anketirane osebe ne strinjajo, da stres na delovnem mestu ne vpliva na produktivnost zaposlenih. S tem rezultatom sem bila presenečena, saj sama menim, da lahko stres v veliki meri vpliva na produktivnost na delovnem mestu. V kolikor je oseba pod stresom, je manj osredotočena na delo, pogosto dela tudi napake. Anketiranim osebam je v večji meri pomembna poštena obravnava in dober odnos za boljšo produktivnost na delovnem mestu.

Pri šesti hipotezi sem trdila, da zaposleni zaznavajo, da je delovni čas pri delu od doma daljši kot pri delu v pisarni. Hipotezo sem potrdila, saj je več kot polovica anketiranih oseb, ki svoje delo opravlja od doma oz. ki dela hibridno delo, odgovorila, da njihov delavnik pri delu od doma traja 8 ur ali več, kar pomeni, da je njihov delavnik daljši, kot bi bil predvidoma pri delu v pisarni. Tudi anketirane osebe, ki svoje delo opravljajo v pisarni, so odgovorile, da delo v pisarni opravljajo več kot 8 ur. Obenem največji delež anketiranih oseb meni, da je pri delu od doma stres bolj prisoten kot pri delu v pisarni ter da ob koncu delovnega dne pri delu od doma težko izklopijo delovni način in so pogosto z mislimi pri delu.

Z izvedeno raziskavo je bilo ugotovljeno, da si največ anketiranih oseb želi tudi v prihodnje opravljati hibridno delo, saj jim ta način dela prinaša boljšo produktivnost na delovnem mestu. Z delom od doma so se pojavile prednosti pri delu, saj dodatni čas anketiranci porabijo za aktivnosti v krogu družine oziroma zase. Delo od doma ima tudi nekatere pomanjkljivosti, kot je neustrezno delovno okolje, v katerem dela zaposleni, zunanji moteči dejavniki, ki zmanjšujejo produktivnost pri delu od doma in premalo motivacije ter samodiscipline pri delu. Anketirane osebe menijo, da jim pri delu od doma zmanjšuje produktivnost tudi prevelika svoboda, ki jo imajo pri delu, saj vodje ne vidijo, kaj delajo, ter zmanjšanje odnosa s sodelavci, ki so pomembni za produktivnost na delovnem mestu. Rezultati preverjanja hipotez so prikazani v tabeli 28.



Tabela 28: Preverjanje hipotez

| Hipoteza | Preverjanje hipoteze |
|----------|----------------------|
| H1       | zavrnjena            |
| H2       | zavrnjena            |
| H3       | potrjena             |
| H4       | zavrnjena            |
| H5       | zavrnjena            |
| H6       | potrjena             |

Vir: lastno delo.

## 6.2 Priporočila za prakso in prispevki za raziskave

Pridobljeni rezultati raziskave prispevajo k izhodiščni primerjavi teorije in prakse. Z izvedeno anketo sem potrdila pomembne odvisnosti dejavnikov, ki vplivajo na produktivnost zaposlenih pri delu od doma in delu v pisarni. Zaposleni menijo, da so produktivni tako pri delu od doma kot tudi v pisarni, vendar jim najbolj odgovarja hibridni način dela, ko lahko nekaj dni delo opravljajo od doma in nekaj dni v pisarni.

S pridobljenimi podatki v raziskavi si lahko organizacije pomagajo pri spreminjanju načina dela znotraj organizacije. Organizacije lahko prepoznajo, kateri so tisti dejavniki, ki najbolj vplivajo na produktivnost na delovnem mestu in s tem preoblikujejo organizacijo dela tako, da je primerna za produktivno delo zaposlenih. Organizacijam, ki še niso uvedle možnosti opravljanja dela od doma, priporočam možnosti bolj fleksibilnega delovnega okolja. S tem bodo svojim zaposlenim omogočile prilagodljivost glede na individualne potrebe, delovne naloge in preference. V Sloveniji imamo veliko zaposlenih, ki se na delovno mesto vozijo dlje časa, posledično jim tako primanjkuje več prostega časa zase in za njihovo družino. Zaposleni postanejo manj produktivni na delovnem mestu, kar lahko sčasoma začne negativno vplivati na organizacijo. Z uvedbo hibridnega načina dela bi tako organizacije svojim zaposlenim omogočile, da bi nekaj dni tedensko čas porabile zase in za svojo družino, ne pa za prevoz na delovno mesto. Zaposleni bi bolj produktivno opravljali delo, ker bi se zavedali teh možnosti in bi se na delovnem mestu počutili bolj sproščeni, saj bi se zavedali, da jim vodstvo zaupa opravljati delo od doma. Organizacije naj pri uvedbi kombiniranega dela od doma in dela v pisarni vzpostavijo tudi jasne komunikacijske kanale, ki so ključnega pomena za ohranjanje produktivnosti zlasti pri delu od doma. Tako spodbujajo redno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom ter zagotovijo možnosti za sodelovanje, kot so virtualni sestanki preko povezav Teams, Skype itd.

Podobnih raziskav je bilo v tujini že več, na slovenskem trgu pa raziskave, ki bi bila javno dostopna in bi raziskovala stališča zaposlenih do dela od doma in dela v pisarni ter vpliv dejavnikov, ki vplivajo na produktivnost pri delu, trenutno še ni oziroma ni javno objavljena. Zagotovo so podobne raziskave organizacije same že opravljale, ko so zaposleni začeli delo

opravljati od doma, da so poskušale najti čimbolj optimalne rešitve za vse zaposlene. Rezultati magistrskega dela so novi in uporabni za organizacije na več področjih.

Predlagam, da se v naslednjih podobnih raziskavah v vzorec raziskave zajame večjo populacijo, da bi se lahko pridobljene rezultate bolj posplošilo ter se anketni vprašalnik pošlje v več različnih organizacij. S tem bi dobili bolj jasne in natančne odgovore, ali so zaposleni bolj produktivni doma ali v pisarni in kateri dejavniki najbolj vplivajo na produktivnost na delovnem mestu.

### **6.3 Omejitve raziskave**

V okviru izdelave magistrskega dela sem se srečala tako s časovnimi, vsebinskimi in metodološkimi omejitvami.

Z vsebinskimi omejitvami sem se srečala pri iskanju strokovne literature, ki bi raziskovala stališča zaposlenih pri delu od doma in delu v pisarni. Čeprav je bilo možno najti veliko literature o delu od doma in delu v pisarni ter o prednostih in slabostih, je bilo veliko te literature podprte z opravljenimi raziskavami. Pri teoretičnem delu, zlasti pri prednostih in slabostih načina dela, je prišlo do medsebojnih odstopanj, saj je avtor raziskav napisal svoja teoretična spoznanja glede na pridobljene rezultate svoje raziskave.

Pri časovnih omejitvah sem imela izzive predvsem pri lastni raziskavi, in sicer v smislu, da v zastavljenem in pričakovanem času nisem pridobila vseh odgovorov, kot sem si sprva zamislila, tako se je potek raziskave podaljšal in s tem se zamaknil tudi rok zaključka magistrskega dela.

Vprašalnik ima omejitve pristranskosti samoocene anketiranih oseb. Odgovori v raziskavi so lahko nenatančni, zlasti pri odprtih vprašanjih v anketnem vprašalniku, saj nekateri anketiranci niso želeli odgovarjati oziroma so bili njihovi odgovori kratki in jedrnat. Tudi pri ostalih vprašanjih so nekatere anketirane osebe podale odgovor le v taki meri, da so anketni vprašalnik izpolnile. Vzorec anketnega vprašalnika je vseboval približno 100 oseb, zato raziskave ne moremo posplošiti na celotno Slovenijo. Glede na pridobljene odgovore je bilo ugotovljeno, da so anketni vprašalnik izpolnjevale v večini osebe, ki svoje delo opravljajo v istem sektorju, saj je bil anketni vprašalnik sprva poslan po mailih, nato pa še objavljen na družbenih omrežjih. To je ena izmed slabosti raziskave, ker nisem pridobila odgovorov različnih oseb z različnih področij dela.

Preveritev hipotez ne vsebuje regresijske analize, ki preverja vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko. Analiza raziskave je samo osnovna, saj v analizi nisem uporabljala posebnih merskih lestvic za merjenje produktivnost na delovnem mestu in za merjenje stališč zaposlenih, kar omejuje možnosti za poglobljeno analizo za zahtevnejše statistične metode. Hipoteze so bile preverjene s t-testom in pregledom deležev. Pridobljeni

rezultati so predstavljeni le za slovensko področje in niso bili nadalje analizirani in primerjani z rezultati izven Slovenije.

## **7 SKLEP**

Pandemija covid-19 je leta 2020 povzročila številne motnje na trgih dela po vsem svetu. Kratkoročne posledice so bile nenadne in resne. Milijoni ljudi po vsem svetu so se bili primorani hitro prilagoditi delu od doma, ko so se pisarne v njihovi organizaciji zaprle. Ti pristopi so postavili osnovo za »novo normalo«, ki so se razširili na organizacijo dela v obdobju po pandemiji. Nove ureditve, zlasti ureditve dela, so izzvale tradicionalne odnose z zaposlenimi in delodajalci, ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ter odnos zaposlenih do dela.

Hibridno delo je danes ključna značilnost organizacije dela, v katero je vključenih že veliko zaposlenih po vsem svetu, bodisi s krajšim ali polnim delovnim časom, čeprav z velikimi razlikami po državah. Pomembno je, da organizacije zagotovijo, da imajo vsi zaposleni, ki delo opravljajo na daljavo, koristi in ustrezne delovne pogoje, ki so pomembni za produktivnost zaposlenih. Dejstvo, da delo od doma ni bilo uporabljeno za večino delovne sile pred pandemijo, nakazuje, da so številni delodajalci menili, da je produktivnost pri delu od doma nižja v primerjavi s produktivnostjo pri delu v pisarni. Produktivnost dela na daljavo je ključ do uspeha v sodobnem poslovnem svetu, ki prinaša večjo produktivnost, boljšo osredotočenost in koncentracijo.

V magistrskem delu sem preučevala stališča zaposlenih do dela od doma in dela v pisarni, pri čemer sem se osredotočila na produktivnost na delovnem mestu. Opredeljeni so bili temeljni pojmi, kot so delo od doma, delo v pisarni in hibridno delo ter z njimi povezana produktivnost na delovnem mestu. S pomočjo znanstvene in strokovne literature domačih in tujih avtorjev sem raziskala in analizirala stališča zaposlenih do dela od doma in dela v pisarni. Zbrani rezultati so bili predstavljeni v empiričnem delu magistrskega dela. Z vnaprej postavljenimi hipotezami sem preučila dejavnike, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu.

Empirična raziskava je bila preučena med osebami, zaposlenimi v različnih organizacijah, ki svoje delo opravljajo od doma ali iz pisarne. Zbrani rezultati so pokazali, da so zaposleni naklonjeni delu od doma in da so produktivni doma, prav tako pa tudi v pisarni. Menijo, da so dobri in pozitivni odnosi z vodjo med ključnimi dejavniki za pozitivno produktivnost na delovnem mestu. Prisotnost stresa je lahko pomemben dejavnik na delovnem mestu, ki so ga anketirane osebe manj deležne. Kljub temu so rezultati anketnega vprašalnika pokazali, da zaposleni delajo dlje, ko delajo od doma in da težje »izklopijo« delovni način kot takrat, ko delajo v pisarni.

V magistrskem delu sem odkrila, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na produktivnost zaposlenih. Z izvedeno raziskavo si lahko vodje in organizacije pomagajo pri nadaljnjem

hibridnem načinu dela in še dodatno izboljšajo procese za svoje sodelavce, da jim omogočijo čim boljši prehod na delo od doma. Raziskava je pomembna informacija za vse zaposlene, da ugotovijo, kateri so dejavniki, ki najbolj vplivajo na produktivnost na delovnem mestu.

Prihodnost dela je priložnost za vse nas. Vsak izziv, s katerim se spopadamo pri delu, je priložnost za inovacije. Zato je pomembno, da organizacije vlagajo v prihodnost dela in v sodelovanje z zaposlenimi. Z dobrim delovnim odnosom, zavzetostjo, uspešnostjo in prilagodljivostjo, ki jo organizacije vlagajo v izgradnjo in sposobnost vodenja, bodo organizacije vzpostavile pozitivno produktivnost na delovnem mestu.

## LITERATURA IN VIRI

1. American Institute of Stress. (2021). *Workplace Stress*. <https://www.stress.org/workplace-stress>
2. Apollo Technical. (2021). *Surprising Working From Home Productivity Statistics*. <https://www.apollotechnical.com/working-from-home-productivity-statistics>
3. Aude, A. (2019, 19. april). *Demystifying the "Modern Workplace: " Six Characteristics* [objava na blogu]. [https://centricconsulting.com/blog/demystifying-the-modern-workplace-six-characteristics\\_ec/](https://centricconsulting.com/blog/demystifying-the-modern-workplace-six-characteristics_ec/)
4. Baker, M. (2021). *4 Modes of Collaboration Are Key to Success in Hybrid Work*. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/4-modes-of-collaboration-are-key-to-success-in-hybrid-work>
5. Barbour, N., Menon, N. in Mannering, F. (2021). A statistical assessment of work-from-home participation during different stages of the COVID-19 pandemic. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 11, 100441.
6. Bárcenas, M. (2020, 23. oktober). *Employee Productivity: The Ultimate Guide* [objava na blogu]. <https://fellow.app/blog/management/employee-productivity-the-ultimate-guide-for-managers>
7. Bick, A., Blandin, A. in Mertens, K. (2021). *Work from Home Before and After the COVID-19 Outbreak*. <https://www.dallasfed.org/-/media/documents/research/papers/2020/wp2017r2.pdf>
8. Bloom, N. (2020). *How working from home works out*. <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/how-working-home-works-out>
9. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. in Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165–218.
10. Carbonaro, G. (2023). *Remote work: Is it time for workers to go back to the office?* <https://www.euronews.com/next/2023/07/25/remote-work-is-it-time-for-workers-to-go-back-to-the-office>
11. Chapman, C. (brez datuma). *4 Conclusions about the Future of Remote Work*. <https://kevineikenberry.com/long-distance-leadership/4-conclusions-future-remote-work/>

12. Clear, J. (2022). *The Productivity Guide: Time Management Strategies That Work*. <https://jamesclear.com/productivity>
13. CodeBlue Limited. (2021). *Three Benefits of a Modern Workplace*. <https://codeblue.co.nz/portfolio-items/three-benefits-of-a-modern-workplace/>
14. Cook, J. (2022, 12. oktober). *The Ultimate Guide to Working From Home*. <https://www.investopedia.com/personal-finance/work-from-home-guide/>
15. Cumulus Global. (2021). *Modern Workplace: Benefits and Challenges*. <https://www.cumulusglobal.com/modern-workplace-benefits-and-challenges/>
16. De Haas, M., Faber, R. in Hamersma, M. (2020). How COVID-19 and the Dutch 'intelligent lockdown' change activities, work and travel behaviour: Evidence from longitudinal data in the Netherlands. *Transportation research interdisciplinary perspectives*, 6, 100150.
17. Devoteam. (2021). *Traditional vs Modern organizations*. <https://nl.devoteam.com/expert-view/traditional-vs-modern-organizations/>
18. Doddi, S. (2018). *What Makes a Modern Company?* <https://medium.com/agileinsider/what-makes-a-modern-company-4a3052dc8bc>
19. Doyle, A. (2021). *Kaj je teledelo? – definicija, prednosti in slabosti*. <https://sl.chalized.com/kaj-je-teledelo-definicija-prednosti-in-slabosti/>
20. Dubey, D. A. in Tripathi, S. (2020). Analysing the sentiments towards work-from-home experience during COVID-19 pandemic. *Journal of Innovation Management*, 8(1), 13–19.
21. Duhigg, C. (2021). *Smarter Faster Better Summary*. <https://briefer.com/books/smarter-faster-better>
22. Eurofound. (2021). *Workers want to telework but long working hours, isolation and inadequate equipment must be tackled*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/workers-want-to-telework-but-long-working-hours-isolation-and-inadequate-equipment-must-be-tackled>
23. Gallo, A. (2011, 7. februar). Making Sure Your Employees Succeed. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/02/making-sure-your-employees-suc>
24. Gautam, R. in Sharma, M. (2020). 2019-nCoV pandemic: A disruptive and stressful atmosphere for Indian academic fraternity. *Brain, behavior, and immunity*, 88, 948.
25. Gibbs, M., Mengel, F. in Siemroth, C. (2021). Work from home and productivity: Evidence from personnel and analytics data on information technology professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, 1(1), 7–41.
26. Glassdoor. (2021, 29. junij). *The Work Environment: Definition, Key Features, and Types* [objava na blogu]. <https://www.glassdoor.com/blog/guide/work-environment/>
27. Goffee, R. in Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together>
28. Habit Action. (2021). *Understanding the different ways of working in an office*. <https://habitaction.com/understanding-the-different-ways-of-working-in-an-office/>
29. Herrity, J. (2023). *5 Types of Work Environments (And How To Find the One for You)*. <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/types-of-work-environments>

30. Hi Bob. (2021). *What is the hybrid working model?* <https://www.hibob.com/hr-glossary/hybrid-working-model/>
31. Hind, P. in Elliot, B. (2021, 1. februar). WFH Doesn't Have to Dilute Your Corporate Culture. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 28. junija 2022 iz <https://hbr.org/2021/02/wfh-doesnt-have-to-dilute-your-corporate-culture>
32. Hogarty, S. (2021). *Advantages and disadvantages of the hybrid workplace model*. <https://www.wework.com/ideas/workspace-solutions/flexible-products/hybrid-workplace-advantages-disadvantages>
33. Holliday, M. (2021). *What Is Productivity? Why It Matters & How to Measure It*. Pridobljeno 28. junija 2021 iz <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/business-strategy/productivity.shtml>
34. Huettich, J. (2020a, 14. maj). *5 ways to increase employee productivity* [objava na blogu]. <https://blog.mindmanager.com/202005increase-productivity-employees/>
35. Huettich, J. (2020b, 5. maj). *What is productivity in the workplace? And why is it important?* [objava na blogu]. <https://blog.mindmanager.com/blog/2020/05/05/202005202003what-is-productivity-in-the-workplace>
36. Industrious. (2021). *CBRE Transfers its Flexible Workspace Brand Hana to Industrious*. <https://www.yourhana.com/en-US/insights/hybrid-workplace-benefits-challenges-strategies/>
37. Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. in Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1826.
38. Kirkham, A. (2022, 5. januar). *What is the value of working in an office?* [objava na blogu]. <https://envoy.com/blog/benefits-of-working-in-an-office/>
39. Kirkham, A. (2020, 10. november). What is hybrid work and why do employees want it? [objava na blogu]. <https://envoy.com/blog/what-is-a-hybrid-work-model/>
40. Kong, X., Zhang, A., Xiao, X., Das, S. in Zhang, Y. (2022). Work from home in the post-COVID world. *Case Studies on Transport Policy*, 10(2), 1118–1131.
41. Lamovšek, A. in Černe, M. (2023). Obogateno delo kot ključ do uspešnosti. *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 9(45), 31–33.
42. Larsen, J. B. (2021). The hybrid workplace is the way forward. <https://mydesk.io/en/the-hybrid-workplace-is-the-way-forward/>
43. Lau, Y. (2020, 16. november). Modern Businesses Need Modern Strategy. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/11/16/modern-businesses-need-modern-strategy/?sh=7d31e92c3752>
44. Lucid Software Inc. (2021). *How to overcome hybrid workforce challenges* [objava na blogu]. <https://www.lucidchart.com/blog/how-to-overcome-hybrid-workforce-challenges>
45. Lupu, I. in Ruiz-Castro, M. (2021, 29. januar). Work-Life Balance Is a Cycle, Not an Achievement. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/01/work-life-balance-is-a-cycle-not-an-achievement>

46. Madon, M. (2021). *Od blizu in na daleč. Kako hibridni timi oblikujejo prihodnost dela?* Pridobljeno 28. junija 2021 iz <https://www.cpoef.si/delo-od-doma/>
47. Markovitz, D. (2021, 6. januar). Productivity Is About Your Systems, Not Your People. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 28. junija 2022 iz <https://hbr.org/2021/01/productivity-is-about-your-systems-not-your-people>
48. McKinsey Insights. (2022). *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>
49. Newcastle University. (2023). *How has the COVID-19 pandemic changed the future of work?* <https://www.ncl.ac.uk/business/research/showcase/publications/2023/covid-future-work>
50. NiBusinessInfo. (2021). *Employees working from home*. <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-employees-working-home>
51. Office. (2021). V *The Free Dictionary*. <https://www.thefreedictionary.com/Work+office>
52. Oscar, V. L. (2021). *Workers want to telework but long working hours, isolation and inadequate equipment must be tackled*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/workers-want-to-telework-but-long-working-hours-isolation-and-inadequate-equipment-must-be-tackled>
53. Patti, E. (2021). *HR's Guide to the Effect of Job Stress on Employee Performance*. <https://www.pathways.com/pathways-at-work/blog/job-stress-and-employee-performance>
54. Pirnat, A. (2018). *Kaj potrebuje sodobno podjetje, če želi biti uspešno?* <https://tehnik.telekom.si/novice/kaj-potrebuje-sodobno-podjetje-ce-zeli-biti-uspesno>
55. Pozen, R. C. in Downey, K. (2019, 26. marec). What Makes Some People More Productive Than Others. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/03/what-makes-some-people-more-productive-than-others>
56. Reddy, K. (2016). *Benefits or Advantages of Working in an Office*. <https://content.wisestep.com/benefits-working-office-environment/>
57. RingCentral. (2023). *What's affecting employee productivity in 2023?* <https://www.raconteur.net/future-of-work/whats-affecting-employee-productivity-in-2023>
58. Rubin, O., Nikolaeva, A., Nello-Deakin, S. in Brömmelstroet, M. (2020). *What can we learn from the COVID-19 pandemic about how people experience working from home and commuting*. Amsterdam: Centre for Urban Studies, University of Amsterdam.
59. Schmidt, A. (2023, 20. februar). *What is work from home* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. septembra 2023 iz <https://careerfoundry.com/en/blog/career-change/work-from-home>
60. Sethmini, L. (2022). *What is the Difference Between Work From Office and Work From Home*. <https://www.differencebetween.com/what-is-the-difference-between-work-from-office-and-work-from-home>
61. Shokeen, K. (2021). *Tips To Succeed At Workplace As A Fresher*. <https://www.careerguide.com/career/working-professionals/tips-to-succeed-at-workplace-as-a-fresher>

62. Smith, J. (2013, 16. oktober). 14 Tips For Improving Your Relationship With Your Boss. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/10/16/14-tips-for-improving-your-relationship-with-your-boss/?sh=2a6bc9d659b0>
63. Smith, J. (2021, 16. marec). *Envoy survey finds employees want companies to embrace hybrid work and mandate COVID vaccines* [objava na blogu]. <https://envoy.com/blog/envoy-survey-finds-employees-want-companies-to-embrace-hybrid-work-and-mandate-covid-vaccines/>
64. Sull, D. (2009). How to Thrive in Turbulent Markets. *Harvard Business Review*, 87(2), 93–107.
65. Todd, S. (2021). *What is Workplace Productivity? (How to Increase and Why)*. <https://opensourcedworkplace.com/news/what-is-workplace-productivity-how-to-increase-and-why>
66. Tsipursky, G. (2022). Workers Are Less Productive Working Remotely (At Least That’s What Their Bosses Think). *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky/2022/11/03/workers-are-less-productive-working-remotely-at-least-thats-what-their-bosses-think/?sh=419e5175286a>
67. Viccarbe. (2021). *Advantages and disadvantages of working in the office*. <https://www.viccarbe.com/spaces/advantages-disadvantages-of-working-office-work>
68. Viviani, C. A., Bravo, G., Lavallière, M., Arezes, P. M., Martínez, M., Dianat, I. in Castellucci, H. I. (2021). Productivity in older versus younger workers: A systematic literature review. *Work*, 68(3), 577–618.
69. Van Wijk, B. (2023). What is a Modern Workplace? (the ultimate guide) [objava na blogu]. <https://www.askcody.com/blog/what-is-a-modern-workplace>
70. Writer, S. (2020). *Why Is Office Work Important?* <https://www.reference.com/business-finance/office-work-important-7cb6c3c3917f8049>
71. Wronski. L. (2020). *SurveyMonkey Workforce Happiness Index: May 2020*. <https://www.surveymonkey.com/curiosity/cnbc-workforce-survey-may-2020>
72. York, H. (2022, 30. november). *Top 16 Challenges of Working From Home and Their Solutions in 2023* [objava na blogu]. <https://www.helpwire.app/blog/challenges-of-working-from-home/>
73. Young, J. (2021). *5 Hybrid Working Case Studies*. <https://smartway2.com/hybrid-working-case-studies/>
74. Zhou. M. (2022, 1. september). *4 Ways to Boost Productivity in the Workplace*. <https://www.businessstoun.com/8-ways-increase-productivity-workplace/>



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Eva Škufca, absolventka podiplomskega študija Ekonomske fakultete, smer Management. Pod mentorstvom prof. dr. Katarine Katje Mihelič pripravljam magistrsko delo z naslovom Primerjava stališč zaposlenih do dela v pisarni in dela od doma.

Namen moje raziskave je prispevati k boljšemu razumevanju pomembnosti dela od doma in dela v pisarni. Z izvedeno raziskavo želim spoznati stališča zaposlenih v zvezi s produktivnostjo na delovnem mestu, predstaviti metode za produktivno delo in podati nadaljnje predloge za organizacije, ki uporabljajo in bodo uporabljale delo od doma in delo v pisarni.

Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj lahko le z Vašimi odgovori dobim vpogled v stanje na področju, ki ga raziskujem.

Za izpolnjevanje ankete boste potrebovali približno 5 minut. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno. Uporabljeni bodo izključno za pripravo magistrskega dela.

1. A) Kje trenutno opravljate svoje delo?
  - a) Delo opravljam od doma.
  - b) Delo opravljam v pisarni.
  - c) Delo opravljam tako od doma kot tudi v pisarni.

Prosim, dopišite, koliko dni tedensko opravljate delo od doma in koliko dni tedensko delo opravljate v pisarni:

Delo od doma: \_\_\_\_/teden

Delo v pisarni: \_\_\_\_/teden

- B) Kje bi vi najraje opravljali svoje delo?

- a) Delo od doma.
- b) Delo v pisarni.
- c) Oboje.

2. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vašo produktivnost pri delu od doma.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

3. Koliko časa traja vaš delavnik pri delu od doma?

- a) 8 ur ali manj
- b) 8 ur
- c) 8 ur ali več

4. Kaj vas najbolj ovira pri tem, da bi bili bolj produktivni pri delu od doma? Prosim, dopišite:

---

---

---

Zakaj raje delate od doma? Možnost izbire več odgovorov.

- a) Manj vožnje na delo.
- b) Več avtonomije.
- c) Manj motenj, povezanih s pisarno.
- d) Udobnejše okolje.
- e) Več fleksibilnosti pri domačih opravilih.
- f) Počutim se bolj produktivno.
- g) Drugo: Prosim, dopišite \_\_\_\_\_

5. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vašo produktivnost pri delu v pisarni.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

6. Dober odnos z nadrejenim pozitivno vpliva na produktivnost na delovnem mestu.

|                        |                 |                                       |              |                        |
|------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------|------------------------|
| Nikakor se ne strinjam | Ne strinjam se. | Niti se ne strinjam niti se strinjam. | Strinjam se. | Popolnoma se strinjam. |
|                        |                 |                                       |              |                        |

7. Poštena obravnava zaposlenih na delovnem mestu vpliva na produktivnost zaposlenih.

|                        |                 |                                       |              |                        |
|------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------|------------------------|
| Nikakor se ne strinjam | Ne strinjam se. | Niti se ne strinjam niti se strinjam. | Strinjam se. | Popolnoma se strinjam. |
|                        |                 |                                       |              |                        |

8. Dobra in kakovostna komunikacija z vodstvom vpliva na produktivnost zaposlenih.

|                        |                 |                                       |              |                        |
|------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------|------------------------|
| Nikakor se ne strinjam | Ne strinjam se. | Niti se ne strinjam niti se strinjam. | Strinjam se. | Popolnoma se strinjam. |
|                        |                 |                                       |              |                        |

9. Vedenjski dejavniki vplivajo na produktivnost zaposlenih na delovnem mestu.

|                        |                 |                                       |              |                        |
|------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------|------------------------|
| Nikakor se ne strinjam | Ne strinjam se. | Niti se ne strinjam niti se strinjam. | Strinjam se. | Popolnoma se strinjam. |
|                        |                 |                                       |              |                        |

10. Pri delu od doma je stres bolj prisoten kot pri delu v pisarni.

|                        |                 |                                       |              |                        |
|------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------|------------------------|
| Nikakor se ne strinjam | Ne strinjam se. | Niti se ne strinjam niti se strinjam. | Strinjam se. | Popolnoma se strinjam. |
|                        |                 |                                       |              |                        |

11. Menim, da stres na delovnem mestu negativno vpliva na produktivnost zaposlenih.

|                        |                 |                                       |              |                        |
|------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------|------------------------|
| Nikakor se ne strinjam | Ne strinjam se. | Niti se ne strinjam niti se strinjam. | Strinjam se. | Popolnoma se strinjam. |
|                        |                 |                                       |              |                        |

12. Pri delu od doma se uspem držati delovnih rutin in urnika dela.

|                        |                 |                                       |              |                        |
|------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------|------------------------|
| Nikakor se ne strinjam | Ne strinjam se. | Niti se ne strinjam niti se strinjam. | Strinjam se. | Popolnoma se strinjam. |
|                        |                 |                                       |              |                        |

13. Ob koncu dneva pri delu od doma enostavno "izklopim delovni način".

|                        |                 |                                       |              |                        |
|------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------|------------------------|
| Nikakor se ne strinjam | Ne strinjam se. | Niti se ne strinjam niti se strinjam. | Strinjam se. | Popolnoma se strinjam. |
|                        |                 |                                       |              |                        |

**Prosim izpolnite naslednja vprašanja:**

14. Prosim, označite vaš spol.

- a) M
- b) Ž

15. Prosim, dopišite vašo starost: \_\_\_\_\_

16. Kakšna je vaša najvišja dokončana izobrazba?

- a) srednja izobrazba
- b) višja ali visoka izobrazba
- c) univerzitetna izobrazba
- d) magisterij
- e) doktorat

17. V kateri panogi ste zaposleni?

- a) Javni sektor, nevladne organizacije
- b) Zasebni sektor. Prosim, dopišite, v katerem sektorju: \_\_\_\_\_

18. V katero skupino po velikosti sodi vaše podjetje?

- a) Mikro oz. majhno podjetje
- b) Srednje podjetje
- c) Veliko podjetje

19. Prosim odgovorite, ali ste zaposleni za:

- a) Določen čas
- b) Nedoločen čas

**Odgovorili ste na vsa vprašanja v anketi. Hvala za sodelovanje!**