

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**VPLIV PANDEMIJE COVID-19 NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH
PRI DELU OD DOMA**

Ljubljana, september 2021

MATEJ NEDANOVSKI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matej Nedanovski, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv pandemije covid-19 na motivacijo zaposlenih pri delu od doma, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko asist. dr. Barbaro Hvalič Erzetič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	1
1.1 Delovna motivacija	2
1.2 Teorije motivacije	4
1.3 Motivacija zaposlenih	4
1.4 Tehnike motivacije.....	6
1.4.1 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih pri delu	7
1.4.2 Motivacija zaposlenih pri delu od doma.....	9
2 DELO OD DOMA.....	10
2.1 Prednosti dela od doma	10
2.2 Slabosti dela od doma	11
3 VPLIV COVIDA-19 NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH	13
3.1 Vpliv covid-19 na gospodarstvo doma in v svetu	13
3.2 Napovedi za prihodnost.....	14
4 RAZISKAVA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH PRI DELU OD DOMA.....	14
4.1 Izvedba raziskave.....	15
4.2 Predstavitev rezultatov in ugotovitve ankete	16
5 Predlogi za delo od doma.....	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE.....	29

KAZALO SLIK

Slika 1: Ali ste med pandemijo covid-19 delali od doma?	16
Slika 2: Je vaše podjetje že pred pandemijo covid-19 uporabljalo delo od doma?	16
Slika 3: Kakšen je bil vaš prestop iz klasičnega dela v delo od doma?.....	17
Slika 4: Kateri dejavniki so vplivali na vašo motivacijo pri delu od doma?	17
Slika 5: Kako je situacija covid-19 vplivala na vašo motivacijo za delo?	18
Slika 6: Kako so vas nadrejeni motivirali za delo?	19
Slika 7: Ali ste imeli možnost stopiti v stik z nadrejenimi, kadarkoli ste potrebovali?	19

Slika 8: Ali ste bili z vodjo/nadrejenim vsakodnevno v stiku?	20
Slika 9: Ste za delo potrebovali več časa kot običajno?	21
Slika 10: Ste med časom pandemije covida-19 pri sebi zaznali splošno slabo počutje?	22

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Predstavitev rezultatov – dodatni grafikoni.....	6

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

MSE – Mikro-, majhna in srednje velika podjetja

ZDA – Združene države Amerike

BDP – Bruto domači proizvod

EU – Evropska unija

SMART – (angl. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-sensitive); Specifičen, Merljiv, Dosegljiv, Ustrezen, Časovno omejen

UVOD

Delo ni le sredstvo, da lahko preživimo, vendar lahko delo razumemo tudi širše – kot vir zadovoljstva (ali nezadovoljstva), zato je nujno, da je naš poklic vir motivacije. Če smo motivirani pri delu, smo uspešnejši in zadovoljnejši. Skozi zgodovino so številni avtorji preučevali, kaj vpliva na motivacijo zaposlenih in izoblikovalo se je več teorij delovne motivacije.

Današnje okolje (tako poslovno kot tudi zasebno) se hitro spreminja, zato nastajajo nove oblike dela, kar pa od zaposlenih zahteva kar nekaj prilagajanja. Pred dobrim letom se je svet začel množično spoznavati delo od doma, kar prinaša tako koristi kot tudi slabosti. Pri delu od doma zaposleni niso v stiku s sodelavci, zato kmalu upade motivacija do dela. Zato je zelo pomembno, da zna delodajalec motivirati zaposlene kljub delu na daljavo, saj so motivirani in usposobljeni zaposleni ključni za uspešno delovanje organizacije.

Namen zaključne strokovne naloge je predelati literaturo o motivaciji in covidu-19, s tem pa poglobiti znanje s področja motivacije zaposlenih in ugotoviti, kako je pandemija covida-19 vplivala na motivacijo pri zaposlenih, ki so delali na daljavo/od doma.

Cilji zaključne strokovne naloge so predstaviti pojem motivacije zaposlenih in opisati nekaj ključnih dejavnikov, ki motivirajo zaposlene, vse to pa povezati s pandemijo covida-19, s katerim se spopadajo zadnje leto. S spletno anketo sem preverjal, ali so zaposleni pri delu na daljavo manj motivirani za doseganje uspehov in zasledovanje organizacijskih ciljev, kot če delajo na delovnem mestu s sodelavci.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh delov, in sicer je prvi teoretični del in obsega tri poglavja, v drugem delu pa teorijo povežem s praktičnimi ugotovitvami ankete. V prvem poglavju predstavim splošni pojem motivacije in pojem delovne motivacije, v podpoglavju se na kratko dotaknem motivacijskih teorij, nato pa sledi podpoglavje o motivaciji zaposlenih in tehnikah motivacije. Predstavim tudi dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih pri delu, za konec pa opišem še motivacijo zaposlenih pri delu od doma. V drugem poglavju podrobneje predstavim delo od doma ter vse prednosti in pomanjkljivosti. V tretjem poglavju predstavim, kako je pandemija covida-19 vplivala na svetovno in slovensko gospodarstvo ter motivacijo zaposlenih, ki so v teh težkih časih delali od doma. Četrto poglavje pa predstavlja empirični del naloge, in sicer v njem na splošno predstavim anketo, kako sem anketo izpeljal, nato pa predstavim rezultate raziskave. V petem poglavju pa podam še predloge za delo od doma.

1 MOTIVACIJA

Beseda motivacija izhaja iz besede motiv, motiv pa je nekaj, kar povzroča neko dejanje oziroma ravnanje. Motiv je nekakšen nagib, spodbuda, potreba, želja ali pogon posameznika. Motivacija je notranja sila ali proces, ki posameznika nenehno spodbuja k izvajanju

določenih nalog za doseganje zelenih ciljev ter ga sili k zadovoljevanju potreb. Motivacija je torej razlog za določena dejanja ljudi (Management Study Guide, brez datuma; ISJFR ZRC SAZU, brez datuma; Uhan, 2000).

Obstaja več definicij besede motivacija in ena od teh je, da je »motivacija kombinacija več dejavnikov: vašega uma, ki odloča, kaj želite doseči; vaše volje, ki vam daje odločnost, da to dosežete; vaših čustev, ki vas spodbujajo k delovanju; vašega truda, ki je količina energije, potrebne za doseg cilja; in vašega delovanja, ki je seštevek vsega naštetega« (Mesiti, 1998).

Motivacija zajema biološke, psihološke, čustvene in kognitivne sile, ki sprožijo določeno delovanje. Motivacija nam daje zagon, da naredimo tisto, kar smo si zadali. Ko smo motivirani, doživljamo prijetne občutke in smo mnenja, da za nas nič ni nemogoče (Strniša, brez datuma a).

V grobem lahko motivacijo delimo na notranjo ali zunanjo. Notranji motivi so tisti, ki izhajajo iz posameznikove notranjosti. Motivacija za določena dejanja torej prihaja iz našega osebnega notranjega zadovoljstva, ki ga doživimo ob dosegu nekega cilja. Notranje motivirani posamezniki delujejo, kljub temu da za to ne dobijo nobene »zunanje« nagrađe, temveč ob dejanjih čutijo notranje zadovoljstvo, priložnost za osebno rast in učenje, izpopolnjevanje in raziskovanje. Notranji motivatorji nam prinašajo »nagrađe« v obliki veselja in zadovoljstva (Strniša, brez datuma a).

Zunanji motivi pa izhajajo iz okolice oziroma iz zunanjega sveta. Zunanji motivi vključujejo nagrađe, kot so: plača, pohvala, denar, slava, darilo, prepoznavnost in podobno. Ljudje, ki jih žene zunanja motivacija, opravljajo posamezne naloge, četudi jim te ne prinašajo osebnega zadovoljstva in pozitivnih občutkov. Taka motivacija je spodbujena le z določeno nagrado, te nagrađe pa so lahko oprijemljive (denar, darilo) ali pa psihološke (pohvala, ugled, slava, pomemben položaj v družbi). Zunanja motivacija je lahko zelo učinkovit način, kako spodbuditi ravnanje ljudi in jim ustvariti željo, da dosežejo nek cilj (Strniša, brez datuma a).

1.1 Delovna motivacija

Delovna motivacija je v sodobni družbi postala pomembna tematika, saj brez motiviranih zaposlenih težko dosegamo učinkovitost in konkurenčno prednost organizacije v strateškem delovnem okolju. Delovna učinkovitost je sestavljena iz dveh ključnih komponent, to sta zmožnost ljudi za delo in motiviranost ljudi za delo. Če ti dve komponenti »delujeta«, ima organizacija možnost za uspešno delovanje (Janža, Kodba & Vrečič, 2012).

V literaturi se pojavlja več definicij delovne motivacije, Kanfer pa jo je leta 1990 (v Kanfer, Chen & Pritchard, 2008) opredelil kot: »Delovna motivacija je običajno opredeljena kot psihološki proces, ki določa smer, intenzivnost in vztrajnost dejanj posameznika v zvezi z njegovim delom«.

Delovna motivacija se izrazi s trdom, z vztrajnim vedenjem in napredkom. Torej je delovna motivacija proces spodbujanja, vzdrževanja in usmerjanja aktivnosti z namenom uresničevanja ciljev. Naloga vodilnih pa je ustvariti željo za delo pri ljudeh in pripravljenost zaposlenih, da delujejo po svojih najboljših močeh. Zato je vloga vodje vzbuditi zanimanje za uspešnost zaposlenih na delovnem mestu (Abrahamsberg, 2020; Management Study Guide, brez datuma).

Eden ključnih pozitivnih učinkov delovne motivacije je izboljšanje produktivnosti, posledično pa tudi krepitev konkurenčne prednosti in uspešnosti organizacije. Z vsemi temi pozitivnimi učinki lahko ustvarimo kakovostno delovno okolje, kjer je zaposlenim omogočeno ustvarjalno mišljenje, osebna in strokovna rast ter zadovoljstvo (Janža, Kodba & Vrečič, 2012).

Ko govorimo o delovni motivaciji, se srečujemo z različnimi delovnimi motivi. Delovni motivi so temeljni človekovi motivi, le da so postavljeni v organizacijski kontekst. Ti motivi so lahko: ugled, plača, priznanje, uspeh, zadovoljstvo pri delu, timsko delo, denarne spodbude, stalnost zaposlitve, varnost pri delu, izobraževanje, odnosi s sodelavci, možnost napredovanja, ustvarjalnost pri delu, kultura podjetja, dobri delovni pogoji in podobno. Vsi ti motivi oziroma dejavniki vplivajo na vedenje ljudi in njihovo delovno motivacijo (Janža, Kodba & Vrečič, 2012).

Večja kot je motivacija, bolj so zaposleni vztrajni in pripravljeni ohraniti intenzivnost dela na visoki ravni. Delovna motivacija pozitivno vpliva na lastno zadovoljstvo ob izpolnitvi določene naloge, povečuje uspešnost posameznika pri delu, spodbuja ustvarjalnost, produktivnost in konkurenčnost posameznika, povečuje samostojnost posameznika, spodbuja osebno rast in izboljšuje delovno klimo v podjetju (Warbletoncouncil, brez datuma).

Pri vsem tem pa je treba paziti, da ne prihaja do manipuliranja, ki se kaže takrat, ko nekoga prepričamo v delo, katerega posameznik sam ne želi opraviti. Pri motivaciji nekoga le spodbujamo, da se trudi in da ima tudi sam željo po osvojitvi zadanega cilja. Na dolgi rok manipulacija ne prinese zadovoljnih zaposlenih, posledično pa se to kaže tudi v slabih rezultatih podjetja (Uranič, 2008; Management Study Guide, brez datuma).

Področje delovne motivacije je široko in podprto s številno literaturo, predvsem zaradi različnih motivacijskih teorij, ki razlagajo motivacijo pri delu. Najboljše teorije ni, vse teorije pa poskušajo odgovoriti na vprašanje, kaj ustvarja delovno motivacijo pri posamezniku in razložiti vzroke za vedenje ljudi. Učinkovitost vsake posamezne teorije pa je odvisna od posameznikove osebnosti in njegovega položaja (Cerlini, 2017; Ulčar, 2011; Kanfer, Chen & Pritchard, 2008).

1.2 Teorije motivacije

Različne ljudi motivirajo različne tehnike, ker se v ozadju pojavlja druga teorija motivacije. Ne obstaja ena sama motivacijska teorija ali dejavnost, ki bi motivirala vse ljudi, zato se je skozi zgodovino razvilo več teorij, ki preučujejo, kaj povečuje delovno motivacijo pri zaposlenih in kako. Vsaka izmed teorij lahko predvidi posameznikovo vedenje, vložen trud in vztrajnost (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008; Ulčar, 2011; Warbletoncouncil, brez datuma).

Vsak posameznik ima svoje vrednote, želje in potrebe in te različne vrednote drugače motivirajo ljudi. Na delovno motivacijo posameznika vplivajo tudi kultura, okolje in osebnostne lastnosti (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008). Zato se je treba s potrebami in željami posameznikov spopasti tako, da oblikujemo individualni načrt spodbujanja (Management Study Guide, brez datuma).

Oblikovalo se je nekaj osnovnih teorij delovne motivacije, ki so podlaga za kasnejše študije. Ene izmed prvih teorij so Maslowa hierarhična teorija potreb, McGregorjevi teoriji X in Y, Herzbergova dvofaktorska teorija, Teorija ERG, Vrommova teorija, Frommova motivacijska teorija, Adamsova teorija motivacije, McMlellandova teorija pridobljenih potreb, Skinnerjeva teorija okrepitve, Hackman – Oldhamov model obogatitve dela in druge (Mavrič, 2017).

1.3 Motivacija zaposlenih

Motivacija zaposlenih je kompleksna naloga managementa, saj ima vsak posamezni zaposleni svoje vrednote, želje in potrebe, zato na zaposlenega vplivajo različni dejavniki motivacije. Motivacija zaposlenih zato v poslovnem svetu predstavlja enega največjih izzivov vsakega vodje (Ulčar, 2011; Uranič, 2008).

Vsak zaposleni ima tako notranje in zunanje potrebe, ki morajo biti izpolnjene, preden bo delavec zadovoljen in motiviran za delo. Zunanji motivatorji, kot so zvišanje plač in nagrade, so motivacija samo na kratek rok, zato je najpomembnejša tista motivacija, ki pride iz notranjosti posameznega zaposlenega. Potrebe in želje pa se ves čas spreminjajo, zato je od vodje odvisno, kako se bo prilagajal zaposlenim. Za delodajalca je torej ključno, da zna poiskati dejavnike, ki motivirajo posameznega zaposlenega in združiti to z delovnim okoljem (Uranič, 2008).

Velikokrat se zgodi, da imajo organizacije nadrejene, ki niso usposobljeni za vodenje odličnih kadrov, posledica tega pa so podpovprečni rezultati teh zaposlenih. Razlog za to je ravno v vodenju in motivaciji. Vodje, ki se ne ukvarjajo s svojimi zaposlenimi, jih ne motivirajo in nagrajujejo, tvegajo slabše poslovne rezultate. Zaposleni se sami največkrat težko motivirajo za delo, zato je pomembno, da je vodja tisti, ki jih usmerja, spodbuja,

nagrajuje in na koncu pohvali za delo, saj je to tisto, kar se bo zaposlenemu najbolj vtisnilo v spomin in ga bo motiviralo tudi v prihodnosti. Če ne prihaja do tega, lahko izkušen in nadarjen posameznik zapusti delovno okolje, zato je pomembno, da imamo učinkovit sistem motiviranja. Treba je zgraditi takšno delovno okolje, kjer bodo zaposleni lahko izražali svojo kreativnost, vodje pa jih bodo pri tem podpirali (Uranič, 2008; Dolinar, 2012).

Vilman in Žezlina (2009) sta v članku napisala učinkovit sistem motiviranja zaposlenih, ki temelji na štirih izhodiščih:

- Prvo temeljno izhodišče motivacije je **menjalni odnos**, kar pomeni, da posameznik prispeva k podjetju nekaj, kar je pomembno za podjetje, podjetje pa mu v zameno vrne nekaj, kar je pomembno posamezniku.
- **Motivacija je situacijsko pogojena** – to pomeni, da se zaposleni ne bo kar sam motiviral za delo, ampak ga je treba motivirati v delovnem okolju, za to pa je zadolžen vodja.
- **Različne ljudi motivirajo različne stvari** – vsak posameznik je človek zase, zato je učinkovita motivacija nekega posameznika lahko popolnoma neučinkovita za drugega posameznika.
- **Vodje imajo ključno vlogo pri motiviranju.**

Posameznik včasih težko razbere, kaj vodje in podjetje od njega pričakujejo, zato je treba zaposlenemu jasno predstaviti organizacijske cilje in vrednote, s tem pa pri zaposlenemu lažje vzbudimo željo po rasti. To naredimo s pogovori, planiranjem in vodenjem. V sklopu tega pa je pomembno, da vodja upošteva neka pravila in priporočila ter da sledi ciljem in vrednotam podjetja. Eno izmed priporočil je, da je vodja dober poslušalec in da mu delavec lahko zaupa. Ko zaposleni začuti, da je slišan in da nadrejenemu lahko zaupa, se lahko povsem sprosti pri pogovoru, pove, kje tiči težava, kako bi jo skupaj rešili, zaželeno pa je, da ima zaposleni nekoga, ki mu zaupa in se lahko nanj obrne. Pomembno je tudi, da vodja pohvali zaposlene, saj pohval velikokrat primanjkuje, zelo dobrodošlo je tudi, da mu nameni pozitivne besede in po možnosti kakšno nagrado ali bonus. Velik pomen ima tudi vera v človeka, tj. da vodja verjame zaposlenemu, da bo ta opravil dogovorjeno delo v nekih časovnih rokih, nato pa ima tudi večje zaupanje vanj. Kasneje, ko se ta vera in zaupanje razvijeta, pušča vodja zaposlenemu vse bolj odprte roke za delo, rast in razvoj (Denny, 2002).

Vilman in Žezlina (2009) sta pripravila tudi nekaj vprašanj, ki lahko pomagajo organizaciji izboljšati motiviranje zaposlenih:

- Ali vodje v organizaciji vedo, kaj motivira posameznega zaposlenega?
- Kakšne načine nagrajevanja uporabljajo in ali so ti primerni?
- Ali posamezniki vedo, kaj se od njih pričakuje v podjetju?
- Kako vodja vpliva na motiviranje zaposlenih?

- Imajo zaposleni dovolj pooblastil in pristojnosti za doseganje ciljev?
- Ali so v podjetju oblikovani timi, ki spodbujajo pripadnost?

1.4 Tehnike motivacije

Ljudje smo notranje motivirani, vendar pa nam včasih samomotivacije tudi zmanjka, zato je treba poznati razne tehnike, kako se motivirati, ko nam zmanjka volje (Vztrajam, brez datuma).

Najpogosteje se poskušamo motivirati tako, da si postavimo določen cilj. A veliko ljudi že tukaj naredi napako in si postavi previsok cilj. Velikih ciljev se ne da doseči v kratkem času, zato je prav, da si za doseg velikega cilja postavimo več manjših, kratkoročnih ciljev. Ti manjši cilji posameznika motivirajo za doseg velikega cilja. Prav je, da si postavi ambiciozen cilj, vendar pa mora pri postavljanju ciljev upoštevati načelo, ki pravi, da mora biti cilj specifičen, merljiv, dosegljiv, ustrezen in časovno omejen (angl. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-sensitive, v nadaljevanju SMART) (Stopar, brez datuma).

Cilj mora biti opredeljen specifično/natančno in ne zastavljen preširoko. Cilj mora biti merljiv, dosegljiv in ne postavljen previsoko, še vedno pa mora biti ambiciozen, da bo posameznika gnal naprej k uspehu. Cilj mora biti tudi ustrezen, torej mora biti pomemben za posameznika in ne za koga drugega – cilj mora v prvi vrsti olajšati in polepšati življenje posamezniku in ne komu drugemu. Pomembno pa je tudi časovno opredeliti, kdaj želimo cilj doseči (Stopar, brez datuma).

Najboljše je, če SMART cilj napišemo na list papirja in naredimo načrt, kako bomo cilj uresničevali po korakih. Dobro je tudi, da zapišemo posamezne korake in se ne osredotočimo zgolj na končen cilj, saj nam koraki naredijo pot do cilja bolj jasno in pregledno. Po korakih postopoma dosegamo manjše cilje, ki pa nas na koncu vodijo do našega končnega velikega cilja. Če imamo načrt, se lažje držimo poti, ki nas vodi do nekega cilja (Stopar, brez datuma; Strniša, brez datuma b).

Druga stvar, ki je pomembna pri motivaciji, je lastna radovednost in vedoželjnost. To sta največja motivacijska vzgiba. Največje uspehe dosegamo takrat, kadar nas določena stvar zanima in smo resnično zainteresirani za spoznavanje le-te. Če nas nekaj zanima, raziskovanja te stvari ne bomo kar opustili, ampak se bomo v stvar poglobili, jo raziskovali in odkrivali nova znanja. Če nas neka stvar zanima, ji bomo naklonili vso svojo pozornost in se ji bomo predali. Predanost je pomembna vrlina pri motivaciji. Včasih nam raziskovanje neke stvari lahko pomeni več kot pa končni rezultat/cilj. Zato je možnost lastnega raziskovanja za nekoga lahko celo bolj motivacijska kot pa končni cilj (Vztrajam, brez datuma).

Pomembno je, da počnemo stvari, ki si jih dejansko želimo in dosežemo cilje, ki nam nekaj pomenijo. Če si bomo zastavili cilj, ki ni pomemben nam, ampak nekomu drugemu, bomo za dosego tega cilja manj motivirani, kot če bi sledili svojim ciljem. Če počnemo stvari, ki so nam všeč, imamo zagon. Če pa počnemo stvari, ki so všeč nekomu drugemu, pa nas kmalu mine volja za tako delo in v delo ne vložimo toliko truda, kot bi ga lahko (Strniša, brez datuma b).

Naslednja stvar, ki lahko pozitivno vpliva na našo motivacijo, je naša družba oziroma sodelavci. Veliko bolj zabavno je delati v prijetnem in sproščenem vzdušju s sodelavci. Prisotnost sodelavcev nas drži na poti za dosego cilja, prav tako pa tudi mi z našo prisotnostjo motiviramo druge in jim pomagamo (Vztrajam, brez datuma).

Pomembno je, da odstranimo stvari, ki nas demotivirajo. Kratilci motivacije nas lahko hitro ovirajo na poti do cilja ali nas od njega celo odvrnejo. Demotivirajo nas lahko zunanje motnje, kot so elektronske naprave in določena socialna omrežja, za katere porabljamo dragocen čas, namesto da bi se posvečali cilju. Ko odstranimo te motilce motivacije, se lažje osredotočimo na cilj (Strniša, brez datuma b).

Pomembno se je zavedati tudi potencialnih ovir, ki nam lahko prekrižajo pot pri uresničevanju ciljev. Na ovire moramo biti pripravljeni, saj se tako z njimi lažje soočimo in nas manj prizadenejo, če res pride do ovir. Oviro nam lahko predstavlja zahtevnost poti do cilja, saj je, ko ta postane pretežka oz. prezahtevna, vztrajnost pomembna vrлина motivacije. Pomembno je, da ne odnehamo, temveč vztrajamo pri dosegu cilja. Ko vztrajaš tudi v težkih trenutkih, je to zelo dobra motivacija, saj sam sebi dokažeš, da si zmožen (Vztrajam, brez datuma).

Še ena pomembna tehnika motivacije je pozitivno mišljenje. Spodbudne besede, ki si jih govorimo ob doseganju manjših ciljev, so lahko zelo velik motivator za dosego velikega cilja. Negativne misli in samokritika lahko odženeta zagon in oslabita motivacijo za dosego cilja (Strniša, brez datuma b).

Zadnja pomembna tehnika motivacije je nagrada. Nagrada je odličan motivator in nam da zagon, kadar ga potrebujemo. Nagradimo se lahko tudi sami. Nagrajujemo se lahko že pri doseganju določenih manjših ciljev, ki vodijo do velikega cilja, saj nam nagrada lahko dvigne samozavest in nam da občutek zmoglosti in sposobnosti. Nagrada mora v nas vzbuditi nek pozitiven občutek in ni nujno, da je to materialna nagrada (denar, darilo). Lahko je to tudi nematerialna nagrada, kot je npr. pohvala od tebi pomembne osebe, napredovanje v službi in podobno (Strniša, brez datuma b).

1.4.1 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih pri delu

Motivacijski dejavniki so tiste stvari, s katerimi motiviramo in spodbudimo ljudi, da imajo željo po opravljanju nekega dela. Motivacijske dejavnike lahko razdelimo v dve skupini, in

sicer na pozitivne in negativne. Pozitivni dejavniki so tisti, ki pri posamezniku ustvarijo pozitivno energijo in pozitivne občutke – to so nagrade, stimulacije, priznanja in podobno. Negativni motivacijski dejavniki pa so tisti, pred katerimi imamo nek strah in so veliko manj učinkoviti od pozitivnih. To so kazni ali grožnje (Dolinar, 2012).

Motivacijske dejavnike lahko razdelimo tudi na primarne in sekundarne – primarni so usmerjeni v človekovo preživetje (biološki in socialni dejavniki), sekundarni motivi pa so interesi, stališča in navade, ki posamezniku prinašajo zadovoljstvo (Dolinar, 2012).

Še ena delitev motivacijskih dejavnikov, ki je relevantna, je delitev na materialne in nematerialne. Za kar se da visoko stopnjo motivacije sta potrebna oba načina. Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo denar oz. plačo, bonuse, dodatke, darila ali nagrade ter premije. Nematerialni dejavniki, ki zaposlene motivirajo pri delu, pa so dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, zanimivo delo, možnost napredovanja, možnost izobraževanja, osebna rast, samostojnost, odgovornost, kreativnost, možnost soodločanja, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, varnost na delovnem mestu, urejeno delovno okolje in podobno (Cerlini, 2017; Zajc Močnik, 2016).

Lipičnik (1998) je v svoji knjigi dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, razdelil v tri skupine, in sicer:

- Individualne razlike –vsak človek je drugačen, zato ima vsak svoje želje, potrebe, interese in stališča. Na notranje in zunanje motivatorje posameznika vplivajo vrednote, kultura, okolica, poreklo in podobno. Zato vsakega posameznika motivirajo drugačne stvari. Nekatere bolj motivirajo materialne nagrade, druge pa nematerialne. Zato je pomembno, da se vodja poglobi v posameznika in ustvari takšno delovno okolje, kjer se bo zaposleni počutil motiviran za delo, ter mu bo nudil tisto, kar posameznika motivira.
- Značilnosti dela – značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Različne vrste dela zahtevajo različne sposobnosti posameznika. Sposobnosti posameznika ločimo na dve vrsti: duševne in fizične. Pod duševne sposobnosti uvrščamo splošno inteligenco (splošno razgledanost, sposobnost logičnega razmišljanja, sposobnost razumevanja in izražanja ter pomnjenja stvari ...). Kot fizične sposobnosti pa razumemo moč, hitrost in odzivnost posameznika. Značilnost samega dela pa določa tudi, kateri delavec lahko opravi delo od začetka do konca, pogojuje pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določa vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.
- Organizacijska praksa – ta zajema pravila, splošno politiko, managersko prakso ter sistem nagrajevanja v podjetju. Splošno politiko v podjetju predstavljajo razne ugodnosti za zaposlene, kot so plača, dopust, zavarovanje in podobno. Nagrade pa predstavljajo razne bonitete in provizije, ki privlačijo nove ljudi v podjetje in preprečujejo obstoječim zaposlenim, da bi podjetje zapustili.

Vse te motivacijske dejavnike lahko prenesemo tudi v domače okolje, za čim višjo stopnjo motivacije posameznika pri delu od doma pa bi morali nadrejeni te dejavnike upoštevati.

1.4.2 Motivacija zaposlenih pri delu od doma

Kako motivirati zaposlene, ki delajo od doma, je eden izmed največjih izzivov podjetij med pandemijo covid-19. Večina podjetij je bila prisiljenih praktično čez noč spremeniti svoj način poslovanja in omogočiti zaposlenim delo od doma, saj je bil to edini način zavarovanja zaposlenih. Tako so morali vodje zagotoviti nemoteno izvajanje dela od doma in iskati nove načine in strategije, kako spodbuditi zaposlene za delo, kako jih motivirati, nadzorovati in spremljati (Skender & Pezdir, brez datuma).

Za uspešno in kvalitetno delo od doma je najprej treba ustvariti primerno delovno okolje. Eden izmed načinov je, da iz poslovnega okolja odnesemo predmete, ki nam bodo pomagali pri delu doma. Poleg tega si je treba urediti tak delovni prostor, kjer bomo lahko kreativni in produktivni, kjer se bomo počutili udobno in kjer bomo lahko delali polni delovnik. Če je pred nami zahteven projekt, si je treba delo razdeliti na več manjših delov. Zato je dobro, če si naredimo načrt, kaj vse moramo storiti, da bomo projekt speljali do konca (Fortuna, 2011).

Pri delu na daljavo je ključna ustrezna komunikacija. Pomembno je, da zaposleni vzpostavi komunikacijo z nadrejenim in s sodelavci ter da ostane v stiku z njimi. Velikokrat pri delu od doma primanjkuje socialnega življenja, kar pa se lahko kaže tudi v nižji produktivnosti, nemotiviranosti in slabših rezultatih, zato je pomembno, da ohranjamo stike (Fortuna, 2011).

Pomembno je tudi, da s sodelavci in vodjo ugotovimo, kakšen način dela je najprimernejši za nas in kje smo najbolj učinkoviti, kaj moramo še nadgraditi in se po možnosti izobraževati. Največ težav z delom od doma so imeli starejši, saj niso večji z elektronskimi napravami in so se tako težje vključili, tukaj pa nastopi vodja, da jih vodi, jim pomaga in jih motivira. Zaposlenim je treba priskrbeti tudi vso potrebno tehnologijo in opremo za delo od doma, če tega zaposleni doma nima (Fortuna, 2011).

Ko imamo vse te stvari urejene, se lahko lotimo dela. Prva pomembna stvar je, da nadrejeni z zaposlenim naredi načrt – kaj je treba narediti, zakaj delajo, kar delajo in v kakšnem časovnem obdobju mora biti delo opravljeno, pri tem pa morajo paziti, da so časovni roki postavljeni realno. Medtem poskušajo dnevno ostati v stiku preko klicev in videokonferenc, da spremljajo napredek, se pogovorijo o težavah, napakah, izboljšavah in poskušajo kar čim več dela opraviti preko spleta. Pomembno je, da je delavec seznanjen z delom – ima natančna navodila, kaj mora narediti in kaj točno se od njega pričakuje, saj lahko le tako vsi zasledujejo enak cilj. Zaposleni in vodja morajo zasledovati enake cilje in slediti isti viziji (Virtualna pisarna, 2019).

Pri delu od doma je tudi pomembno, da zaposlenim pustimo določeno stopnjo avtonomije in jih spodbujamo pri samoiniciativnosti. To naredimo tako, da jim pustimo proste roke pri

načinih ali pristopih do dela, omogočimo jim fleksibilen delovni čas in fleksibilno delo, če je to le mogoče. Lahko pride do novih oblik dela, hitrejših in boljših rešitev in vse to bo vplivalo na njihovo notranjo motivacijo. S tem bomo tudi spodbujali osebnosti razvoj in zagotovili priložnosti za rast. Zelo pomembno pa je tudi pohvaliti in spodbujati zaposlene ter jih za dobro opravljeno delo pošteno nagraditi. Nagrade pripeljejo do tega, da so zaposleni še naprej motivirani za doseganje ciljev (Kolenc, 2020; Virtualna pisarna, 2019; Dukić, 2021).

2 DELO OD DOMA

Delo od doma je oblika dela, kjer delavec delo opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, vendar izven delovnih prostorov delodajalca. Poznamo tudi delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije (Informiran.si, brez datuma).

Delo od doma je najprimernejše za pisarniška dela ali dela, ki jih je mogoče opravljati s pomočjo računalnika in različnih videokonferenc, ne pa za dela, ki zahtevajo našo fizično prisotnost na delovnem mestu, kot je npr. proizvodnja. Poleg teh dveh oblik dela pa poznamo tudi hibridni način dela, kjer večino dela opravimo od doma ali na daljavo, vendar smo še vedno nekajkrat prisotni na rednem delovnem mestu (Kompore, brez datuma).

Zadnjih nekaj letih je vse več podjetij (vsaj v razvitejših delih sveta) začelo uporabljati delo od doma. Delo od doma so uporabljali predvsem zaradi stroškovne učinkovitosti. Po nekaterih podatkih naj bi v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) pred epidemijo covid-19 delalo od doma kar 40 % zaposlenih, v Evropi pa je ta odstotek nekoliko manjši. Porast dela od doma v teh delih sveta omogoča rast nerutinskih nalog, ki zahtevajo fleksibilnost in prožnost. Zaradi pandemije covid-19 pa je bilo ogromno podjetij po celem svetu prisiljenih spremeniti svoje tradicionalne oblike dela v delo od doma. Delo od doma prinaša veliko izzivov, vendar tudi ogromno priložnosti (Aleksić & Černe, brez datuma).

2.1 Prednosti dela od doma

Delo od doma se je za marsikoga izkazalo kot idealen način opravljanja dela. Kušar (2019), Kren (brez datuma) in Stanković (2020) v svojih prispevkih navajajo naslednje **prednosti dela od doma**:

- Fleksibilen delovni čas – pri delu od doma si lahko delo razdelimo po svoje in se nam ni treba omejevati na delo med 8. in 16. uro, vendar pa moramo pri tem paziti, da smo še vedno dosegljivi za stranke ali delodajalca takrat, ko je to potrebno.
- Delovni prostor po lastnem okusu – pri delu od doma si lahko svoje delovno okolje prilagodimo po svoji meri, kar pa na delovnem mestu ni mogoče. V podjetju je v skupnih pisarnah na delovnem mestu velikokrat prisoten hrup, treba se je prilagoditi

temperaturi delovnega prostora in svetlobi, opremljenost pisarne pa tudi ni v naših rokah. Če delamo od doma, si lahko te stvari reguliramo po naših željah.

- Udobna oblačila – ko delamo od doma, se nam ni treba urejati tako kot za v službo in lahko ves dan ostanemo v udobnih oblačilih.
- Prihranki časa – pri delu od doma prihranimo čas, saj se nam ni treba voziti na delo, tako pa se izognemo jutranjim in popoldanskim gnečam. Po nekaterih raziskavah na ta račun privarčujemo do 4,5 ure na teden. Privarčujemo tudi pri času, ki smo ga prej porabili za jutranje urejanje. Tako nam ostane prosti čas, ki ga lahko porabimo za lastne interese, hobije in dejavnosti.
- Prihranki denarja – privarčujemo tudi denar, saj porabimo manj goriva, morda je treba tudi manjkrat servisirati vozilo, privarčujemo pri vsakodnevnih kosilih, ki lahko predstavljajo pravi strošek. Doma si lahko skuhamo zdrav in okusen obrok, kar pa na delovnem mestu ni mogoče.
- Stroškovna učinkovitost – za delodajalca smo pri delu od doma veliko cenejši, saj ta prihrani pri nadomestilu za prevoz na delo. Prihranek je tudi pri prostoru v podjetju, saj ga ne potrebujemo, prihranki so pri stroških elektrike in podobno. Tudi avtomobili zaposlenih so bili večinoma parkirani doma, v garažah, zato je bil zrak v mestih čistejši. Vse to je boljše za okolje, saj se manjša naš ogljični odtis.
- Lažja izvedba telefonskih klicev s strankami – pri delu od doma nam ni treba skrbeti, da bomo pri telefonskih klicih povzročali hrup v pisarni in pri tem motili ostale sodelavce.
- Samostojnost in samoorganizacija – delo od doma nam omogoča, da si razporedimo delo tako, kot ustreza nam. Nadrejeni so pri delu od doma zaposlenim puščali tudi določeno stopnjo samostojnosti, saj so lahko imeli zaposleni boljše ideje ali rešitve pri določeni zadevi.
- Večja produktivnost in zadovoljstvo – po nekaterih rezultatih naj bi se produktivnost med pandemijo covida-19 celo povečala. Nekaterim izmed anketiranih naj bi se produktivnost povečala toliko, kot da bi delali še en dan več. Poleg produktivnosti pa naj bi se povečalo tudi zadovoljstvo in zmanjšala verjetnost, da zapustijo delovno mesto.
- Manj motenj sodelavcev – med delom v pisarni smo soočeni z ogromno nepotrebnimi motnjami, kot so različni klepeti, moteči zvoki, nepotrebni telefonski klici in druge motnje sodelavcev. Posledično je tudi manj učinkovitega dela, saj se več časa družimo, pogovarjamo ali pa nam misli zanese drugam. Pri delu od doma teh motenj ni in se lahko bolj posvetimo delu.

2.2 Slabosti dela od doma

Marsikdo pa se je pri delu od doma spopadal z raznimi težavami in so tako mnjenja, da je boljše delati v pisarni na delovnem mestu. Kušar (2019), Kren (brez datuma) ter Aleksić in

Černe (brez datuma) so v svojih prispevkih ugotovili tudi nekaj **slabosti oziroma pomanjkljivosti dela od doma**:

- Ni takojšnje pomoči sodelavcev ali vodje – pri delu od doma smo prikrajšani za takojšen stik s sodelavci ali nadrejenimi, če naletimo na določen problem. Na delovnem mestu imamo takojšnjo možnost stopiti v stik z ostalimi, pri delu od doma pa moramo navezati stik s sodelavci ali nadrejenim na drugačen način, ni pa nujno, da bo oseba, ki jo potrebujemo, tudi takoj na voljo.
- Moteči faktorji – delo v domačem okolju je lahko težje, saj našega stanovanja ali hiše ne jemljemo tako resno kot pisarne. Na delovnem mestu imamo pisarne in ljudje vedo, da so pisarne namenjene izključno delu, ko pa delamo od doma, na kavču, pa se morda težje osredotočimo na delo, saj nas obdaja veliko motečih faktorjev. Pod moteče faktorje lahko spadajo televizija, telefon, tablica, okolica, sosedge, prijatelji, družina in podobno.
- Slabša produktivnost – ker ne delujemo v delovnem okolju in nismo obkroženi z delovnim timom, se lahko hitro zgodi, da nam upadeta motivacija in produktivnost za delo. Da se temu izognemo, moramo poskrbeti, da ostajamo v stiku s sodelavci in nadrejenimi ter da imamo vnaprej narejen urnik dela, ki se ga držimo.
- Slaba organizacija časa – svobodna izbira, kako si bomo razporedili delovni čas, nas lahko hitro zavede. Misel, da lahko neko delovno nalogo opravimo tudi zvečer, nas lahko pripelje do tega, da zapravimo ves dan za druge stvari, na koncu dneva pa se lahko zgodi, da nam za službene obveznosti zmanjka časa. Zato je pri delu od doma pomembna samoorganizacija časa, določanje prioritet ter ločevanje zasebnega in poslovnega življenja.
- Osamljenost in nepovezanost z organizacijo – med delom od doma smo veliko manj v stiku z ostalimi zaposlenimi, kar lahko pri nas ustvari občutek osamljenosti, izoliranosti in manjše povezanosti z ostalimi. Lahko se pojavi tudi občutek nepovezanosti z organizacijo in organizacijskimi cilji, zato je nujno potrebno druženje s sodelavci in nadrejenimi preko digitalnih vmesnikov.
- Težji nadzor nad zaposlenimi – podjetja se med delom od doma soočajo z izzivom, kako nadzorovati svoje zaposlene, ki delajo od doma. Podjetja imajo občutek, da zaposlene nimajo pod nadzorom, da so manj produktivni, veliko delodajalcev tudi podvomi v kakovost opravljenega dela in podobno. Zaradi tega lahko pride do pomanjkanja zaupanja v zaposlene, manj samostojnosti in več nadzora.
- Odtujitev od sodelavcev – situacija s covidom-19 je spremenila vse smeri našega življenja tako poslovno kot tudi zasebno. Pri klasičnem delu od doma smo se lahko v prostih urah družili s sodelavci, prijatelji, vendar pa sedaj v času epidemije zaradi različnih omejitev to ni bilo mogoče in tako smo veliko več časa preživeli doma, posledično smo bili tudi bolj oddaljeni od drugih ljudi, kar lahko pripelje do osamljenosti in izoliranosti.
- Usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja – delo od doma zahteva ogromno discipline in planiranja vseh aktivnosti, da nas ne zavedejo zasebne stvari in da

ostajamo produktivni. Eden največjih izzivov dela od doma je, kako usklajevati zasebno in poslovno življenje. Velikokrat se ta dva svetova združita, takrat pa smo tako rekoč »ves čas v službi«. Kar polovica Slovencev ima težavo usklajevati poslovno in zasebno življenje.

- Domača opravila – čeprav nas doma sodelavci ne motijo, pa se doma pojavljajo drugi moteči dejavniki. Velikokrat ljudje, ko delajo od doma, poslovni čas namenijo čiščenju, igri s hišnimi ljubljenci, kuhanju, pospravljanju, urejanju okolice in drugim opravilom, ki niso povezana z delom.
- Tehnološki izzivi – eden izmed večjih izzivov za ljudi, ki delajo od doma, je zagotovo tehnološki vidik. Zaposleni imajo težave z uporabo tehnologij, aplikacij in platform, saj morda tega znanja še niso pridobili, zato je pomembno, da hodijo na izobraževanja in izpopolnjujejo znanje na tem področju. Po podatkih naj bi imelo kar 85 % zaposlenih Slovencev zagotovljeno infrastrukturo za delo od doma.
- Tehnične težave – na delovnem mestu nam v primeru tehničnih težav priskočijo na pomoč informatiki, računalničarji oziroma drugi ljudje, ki se spoznajo na težave s sodobno tehnologijo, doma pa ni tako. Zaposleni so se pri delu od doma velikokrat srečevali z raznimi motnjami in prekinitvami mobilnega in internetnega omrežja, s težavami pri namestitvi raznih programov, težavami pri uporabi različnih orodij ter z drugimi tehničnimi težavami.
- Občutek nenehne povezanosti z delom – raziskave kažejo, da ima kar 65 % ljudi, ki delajo od doma, občutek, da morajo biti dostopni nadrejenemu in sodelavcem preko e-pošte ali drugih medijev 24 ur na dan.

3 VPLIV COVIDA-19 NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

Decembra 2019 se je na Kitajskem v Wuhanu pojavil koronavirus ali bolezen covid-19, ki je posledica prenosa akutnega respiratornega sindroma (SARS-CoV-2). Okužbe so počasi začele rasti, saj je virus zelo nalezljiv, hitro pa se je okužilo več milijonov prebivalcev po vsem svetu. V Sloveniji se je prva okužba pojavila 4. marca 2020, za tem pa je število okuženih začelo rasti. Rast števila okuženih z virusom covid-19 je začela vse bolj vplivati na naše zasebno in poslovno življenje – lahko bi rekli, da se je virus dotaknil vseh delov našega življenja (Bobdey & Ray, 2020).

3.1 Vpliv covid-19 na gospodarstvo doma in v svetu

Pandemija covid-19 je negativno vplivala na vsa področja človeškega življenja, posledično pa je vplivala na celotno svetovno gospodarstvo. Številne omejitve, prepovedi, strogi ukrepi in drugi dejavniki so negativno vplivali na podjetja tako, da so začela slabše poslovati. Nekatera podjetja so prepozno prejela državno pomoč in so bila prisiljena prenehati poslovati, tako pa je brez dela ostalo kar nekaj ljudi. Po podatkih Eurostata se je brezposelnost v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) med marcem in aprilom leta 2020

povečala za 0,2 odstotne točke, brezposelnost pa je dosegla 6,6 %. V Sloveniji je v letu 2020 brezposelnost znašala med 5 % in 5,4 %, kar je višja stopnja kot v letih pred pandemijo. Najvišja stopnja brezposelnosti je bila v panogah, ki jih je epidemija najbolj prizadela, npr. turizem in gostinstvo. Na takšno poslabšanje se je EU hitro odzvala in namenila 100 milijard evrov za zmanjšanje tveganja brezposelnih v izrednih razmerah. EU pa je želela pomagati celotnemu gospodarstvu in ublažiti posledice krize, zato mu je namenila 540 milijard evrov (Eurostat, brez datuma; Kušar, 2020).

Spremembe so bile tudi na drugih področjih, in sicer se je delo iz podjetij/organizacij preselilo v domače okolje. Po podatkih Eurofounda naj bi kar 40 % Evropejcev zaradi epidemije covid-19 začelo delati od doma. Zaradi teh nenadnih sprememb in nepripravljenosti podjetij na takšno delo je bila pomembna naloga vodstva ohraniti svoje zaposlene motivirane in spodbujati pozitivno mišljenje. Zadovoljni in motivirani zaposleni so ključni del uspešnega in konkurenčnega podjetja. Ogromno podjetij pa je te krizne čase izkoristilo kot dodatno priložnost ter povečalo svojo ponudbo, spremenilo poslovne modele in začelo spletno prodajo svojih produktov (Delo in dom, Delo, 2021; Hitka, Štarchoň, Caha, Lorincová & Sedliačiková, 2021).

Tako kot svet je tudi Slovenijo epidemija zelo prizadela. Življenja ljudi so se spremenila praktično čez noč, kar je pustilo kratkoročne in tudi dolgoročne posledice. V večini podjetij se je delovni proces ustavil ali pa popolnoma spremenil, zato so nastale razne težave. Glede na to, da slovenski trg v 99 % predstavljajo mikro-, majhna in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSE), veliko teh MSE pa je ravno družinskih podjetij, zato je izguba prihodka velikega pomena (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, brez datuma; Hitka, Štarchoň, Caha, Lorincová & Sedliačiková, 2021)

3.2 Napovedi za prihodnost

Prihodnost naj bi bila po mnenju strokovnjakov veliko bolj rožnata. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj je podala oceno, da bi v letu 2021 globalno gospodarstvo zraslo za 4,2 %. Mednarodni denarni sklad je za leto 2021 napovedal rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) v višini 5,2 %, Evropska komisija pa je ocenila, da bo v evrskem območju ta številka nekoliko nižja, in sicer bo gospodarska rast 4,2-odstotna. Strokovnjaki imajo glede tega različne poglede, so si pa enotni, da sta rast in ponoven dvig gospodarstva odvisna od ponovnih okužb in omejitev ter ukrepov. Ne glede na vse pa se bodo posledice te krize čutile še nekaj let (Kušar, 2020; Kušar 2021).

4 RAZISKAVA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH PRI DELU OD DOMA

V sklopu zaključne strokovne naloge sem za pridobivanje podatkov za izvedbo empiričnega dela uporabil metodo anketnega vprašalnika. Cilj anketne raziskave je ugotoviti, kako je

pandemija covida-19 vplivala na motivacijo zaposlenih, ki so delali od doma; je bila motivacija za delo enaka, manjša ali večja; ter kateri so bili tisti dejavniki, ki so bili ključni za motivacijo. Namen anketiranja je ugotoviti, ali se moje ugotovitve v teoretičnem delu glede motivacije zaposlenih pri delu od doma skladajo z odgovori anketiranih oseb. V naslednjih nekaj podpoglavjih predstavljam metodo anketiranja, vzorec in anketo, kaj anketa sestavlja, kako je potekalo zbiranje podatkov, na koncu pa tudi predstavim podatke in jih interpretiram.

4.1 Izvedba raziskave

Za namen zaključne strokovne naloge sem uporabil kvantitativno metodo raziskovanja, in sicer anketo, kjer sem anketirancem postavil vprašanja različnih tipov. Uporabil sem spletno anketiranje in tako pridobil empirično gradivo. Anketa je bila anonimna in individualna, vprašanja so bila deloma zaprtega in deloma odprtega tipa, kjer so anketiranci lahko podali svoje mnenje.

Anketa je bila izvedena med 29. 7. 2021 in 11. 8. 2021, povprečni čas reševanja ankete je bil 3 minute in 36 sekund, predviden čas za reševanje ankete pa 5 minut in 30 sekund. Anketa je bila opravljena v slovenskem jeziku na področju Republike Slovenije.

Skupaj je bilo anonimno anketiranih 172 oseb, od tega je bilo 63 anket neustreznih (63 klikov le na nagovor) in 109 rešenih anket. Anketa je bila sestavljena iz 25 vprašanj s skupaj 80 spremenljivkami. Med vprašanji je bilo 23 vprašanj zaprtega tipa, dve vprašanji pa sta bili odprtega tipa, kjer so lahko anketiranci podali svoje mnenje in svoje občutke na dano vprašanje. Med vprašanji zaprtega tipa sem uporabil dihotomna vprašanja (to so vprašanja, kjer je možnost izbire da/ne, drži/ne drži ...) in Likertovo lestvico (kjer je podana neka trditev, nato pa anketiranec oceni od 1 do 5, v kolikšni meri se strinja s trditvijo).

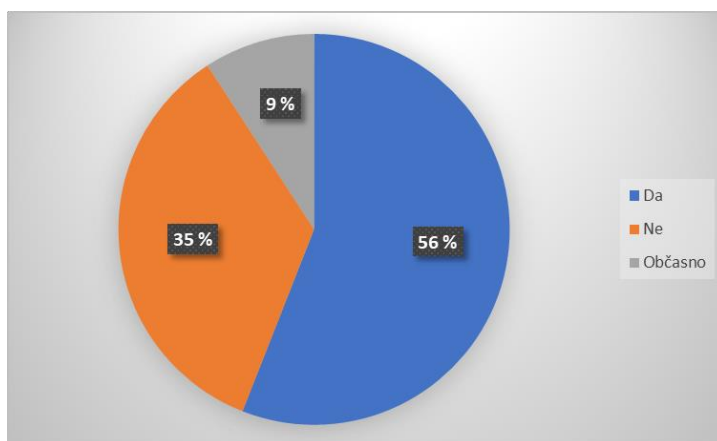
Anketo sem posredoval družini in sorodnikom, prijateljem, znancem, različnim podjetjem, večkrat pa sem jo delil tudi na družbenih omrežjih (npr. Facebook), da jo je rešilo čim več ljudi. Pri tem sem izbral namensko vzorčenje, kjer je bila največja verjetnost, da bom dobil mnenja svoje ciljne populacije. Ciljna populacija so bili ljudje, ki so med pandemijo covida-19 delali od doma. Pri namenskem vzorčenju sem izbral podkategorijo vzorčenja snežne kepe, kjer začnemo iskati osebe, ki ustrezajo našim merilom. Te osebe prosimo, če lahko posredujejo anketo naprej ljudem, ki ustrezajo ciljni publiki ali pa samo posredujejo njihove podatke. Metoda vzorčenja snežne kepe se največkrat uporablja, ko je ciljna populacija težko dostopna ali jo je težko najti (Tomaž, 2013, str. 55).

4.2 Predstavitev rezultatov in ugotovitve ankete

Med 172 osebami, ki so odprle povezavo do ankete, jih je bilo 109 ustreznih – torej so začeli in tudi končali z reševanjem ankete. Izmed teh 109 oseb je bilo 43 % žensk in 57 % moških (oz. 47 žensk in 62 moških).

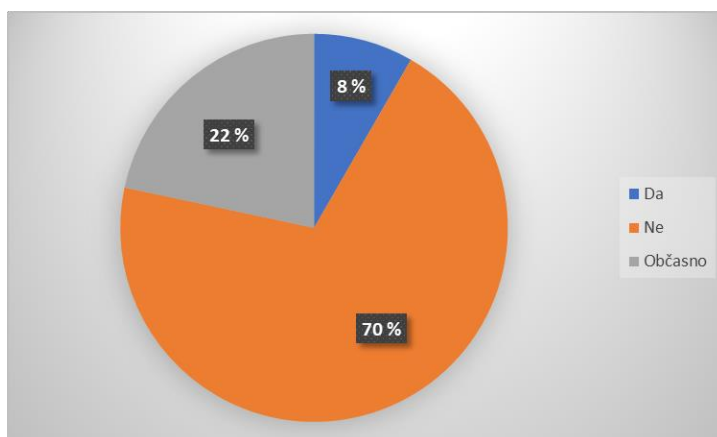
Prvo vsebinsko vprašanje je bilo selektivne narave – če so anketiranci na vprašanje odgovorili z NE, se jim je anketa avtomatsko zaključila, saj so bili ciljna publika samo tisti, ki so med pandemijo covida-19 delali od doma. Tisti, ki so označili DA in OBČASNO, so lahko nadaljevali z anketo. Od 109 ljudi jih je 61 delalo od doma (oz. 56 % anketiranih), 10 občasno (oz. 9 % anketiranih), 38 pa jih ni delalo od doma (oz. 35 % anketiranih) v času pandemije covida-19, kar je prikazano na sliki 1.

Slika 1: Ali ste med pandemijo covida-19 delali od doma?



Vir: lastno delo.

Slika 2: Je vaše podjetje že pred pandemijo covida-19 uporabljalo delo od doma?

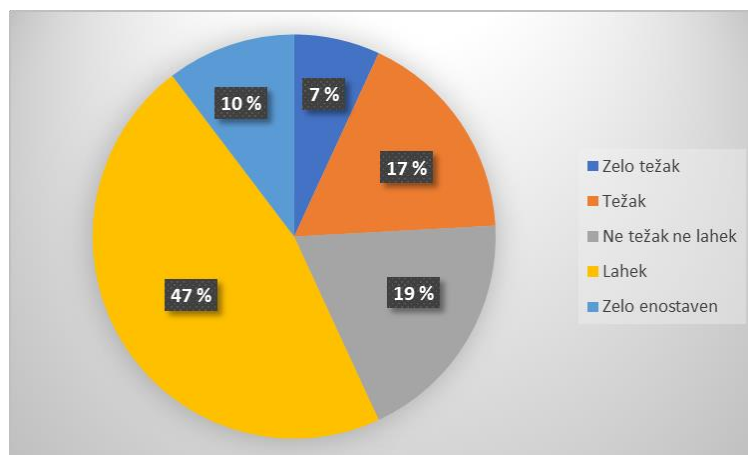


Vir: lastno delo.

Pri drugem vprašanju sem želel ugotoviti, koliko anketirancev je že pred pandemijo covida-19 delalo od doma, saj tak način dela je in tudi bo vse bolj priljubljen pri podjetjih. Rezultati

so prikazani v zgornji sliki. Kar 70 % anketiranih je povedalo, da njihovo podjetje pred pandemijo še ni uporabljalo dela od doma, kot so ga npr. že uvajali v ZDA in drugod po Evropi. Iz tega je razvidno, da se v Sloveniji raje uporablja klasičen način dela v podjetju.

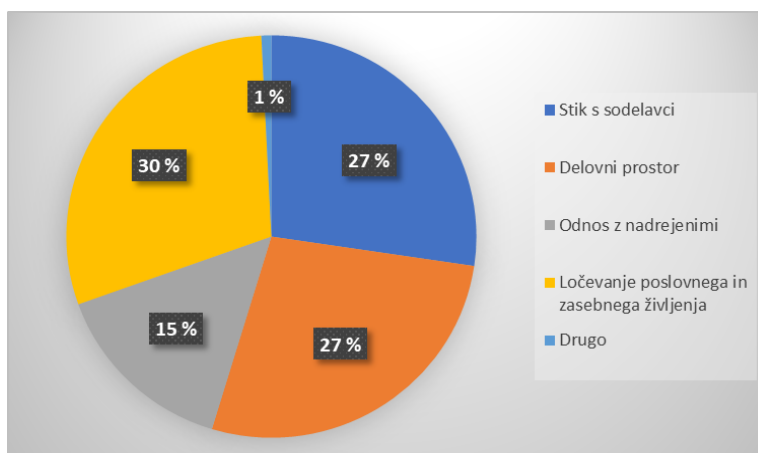
Slika 3: Kakšen je bil vaš prestop iz klasičnega dela v delo od doma?



Vir: lastno delo.

Glede na to, da večina ljudi ni bila vajena takega načina dela, sem s tretjim vprašanjem želel izvedeti, kako težaven se jim je zdel prehod iz klasičnega dela v delo od doma, rezultati pa so prikazani v sliki 3. Skoraj polovici zaposlenim se je zdel prehod lahek. Takšen rezultat sem tudi pričakoval, saj so ljudje kasneje v odgovorih navajali kar nekaj prednosti dela od doma in marsikdo bi tak način dela tudi obdržal. Težji prehod na delo od doma je bil opazen pri tistih, ki niso imeli znanja glede uporabe različnih tehnologij in niso bili usposobljeni za vodenje zaposlenih, ki delajo od doma.

Slika 4: Kateri dejavniki so vplivali na vašo motivacijo pri delu od doma?



Vir: lastno delo.

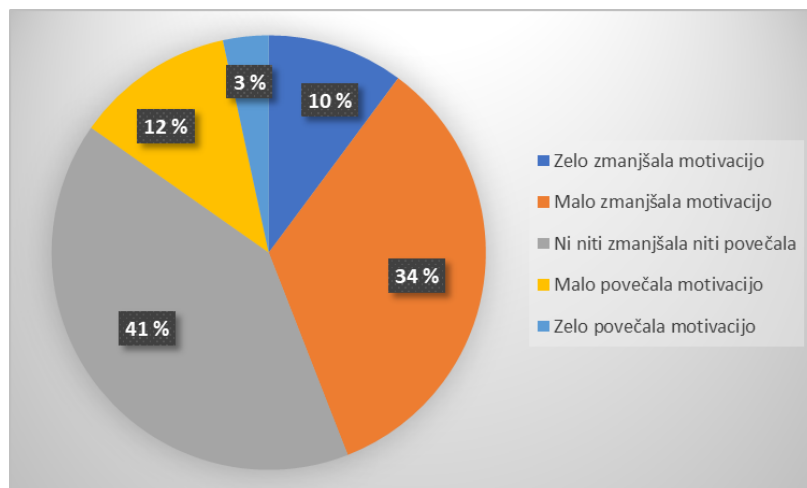
Četrto vprašanje se nanaša na dejavnike motivacije. Na sliki 4 je razvidno, da je na motivacijo vplival stik s sodelavci, delovni prostor ter ločevanje poslovnega in zasebnega

življenja. Poudarili so tisto, kar zaposlenim največ pomeni in bi brez tega težko ostali motivirani. Pod odgovor drugo so zapisali: odgovornost do strank in delodajalca.

Peto vprašanje se je nanašalo na moteče faktorje, ki nam pri delu od doma lahko povzročajo kar nekaj nevšečnosti. Odgovori so dosegali dokaj podobne odstotke, in sicer so kot moteče dejavnike označevali zasebne obveznosti (13 %), kuhanje (13 %), motnje telekomunikacijskega omrežja (11 %), okolica (11 %), neurejena delovna površina (10 %), pospravljanje (10 %), delo za šolo z otroki (9 %), skrb za domače živali (8 %), varstvo otrok (7 %) ter prisotnost tehnologije (TV, tablica) (7 %). Odgovor drugo pa je predstavljal 1% odgovorov, navedli pa so: neprimeren prostor za delo in težave z nalaganjem programov in aplikacij. Te stvari so večinoma povezane z zasebnim življenjem, vendar jih ljudje opravljajo kar med delom. Tudi motnje telekomunikacijskega omrežja so bile pričakovane, saj je v zelo kratkem času zelo veliko zaposlenih, otrok, dijakov, študentov prešlo na delo preko spleta, kar se je poznalo tudi v povečanju števila napak in težav.

Odgovori na šesto vprašanje, ki jih prikazujem na sliki 5, so me nekoliko presenetili, saj sem bil mnenja, da je pandemija negativno vplivala na motivacijo za delo pri zaposlenih, kot kažejo rezultati. Rezultate bi lahko interpretiral tako, da so se ljudje navadili na trenutno situacijo, našli so substitute za izgubljene dejavnosti, stvari, občutke in se prilagodili razmeram.

Slika 5: Kako je situacija covid-19 vplivala na vašo motivacijo za delo?

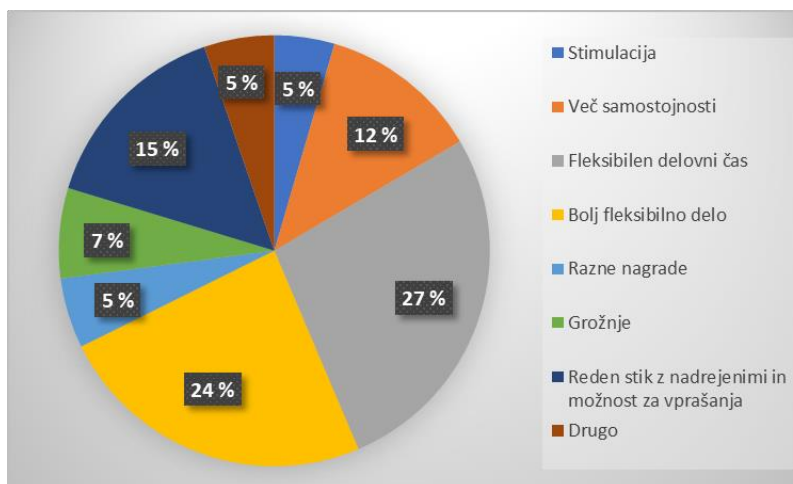


Vir: lastno delo.

Ker je motivacija zaposlenih eden izmed pomembnejših dejavnikov pri uspešnem delu od doma, me je zanimalo, kako so nadrejeni motivirali svoje zaposlene. Iz teorije izhaja, da je velik del prenosa dela iz klasičnega v delo od doma odvisen od nadrejenih (kako jih nadzorujejo, vodijo in najdejo tisto, kar bo pri zaposlenem spodbudilo voljo in željo za delo). Pri rezultatih, predstavljenih na sliki 6, je vidno, da je zaposlene najbolj motiviral fleksibilen delovni čas (27 %), bolj fleksibilno delo (24 %) ter reden stik z nadrejenimi in možnost za vprašanja (15 %). Iz tega je razvidno, da se zaposleni bolje počutijo in so bolj motivirani, če

jim vodje pustijo določeno stopnjo avtonomije. Pri rezultatih pa me je presenetila številka glede groženj, saj je bila relativno visoka. Očitno je, da je mobing oz. da so grožnje še vedno prisotne v današnjem svetu in jih je tudi relativno veliko. Pod drugo pa so anketiranci navedli, da jih nekateri nadrejeni sploh niso motivirali ali pa so nadrejeni nad zaposlenimi izvajali mobing, so nanje kričali, jih klicali po 21.00 uri, pisali SMS-sporočila tudi ob 2. uri zjutraj. Naveden pa je bil tudi en pozitiven odgovor, in sicer da so jih nadrejeni motivirali tako, da so jim dnevno poročali o napredku in jih pohvalili, če so dosegali dobre rezultate.

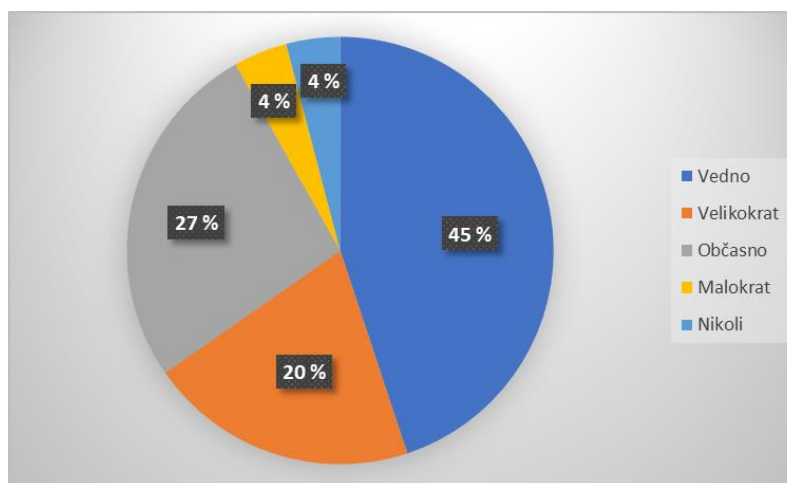
Slika 6: Kako so vas nadrejeni motivirali za delo?



Vir: lastno delo.

Pri osmem vprašanju, prikazan v spodnji sliki, me je zanimalo, kako dostopni so bili nadrejeni za vprašanja zaposlenih, rezultati pa so zelo spodbudni. Skoraj tri četrtine anketiranih je imelo pri delu od doma velikokrat ali vedno možnost stopiti v stik z vodjo.

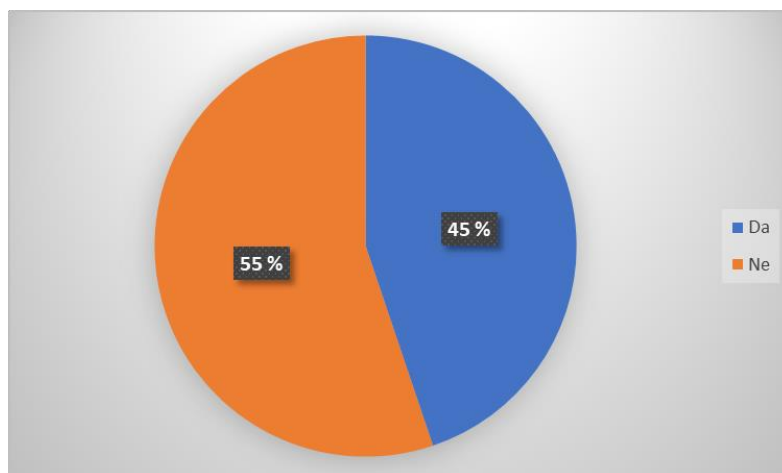
Slika 7: Ali ste imeli možnost stopiti v stik z nadrejenimi, kadarkoli ste potrebovali?



Vir: lastno delo.

Rezultati na deveto vprašanje, prikazani na sliki 8, pa so nekoliko presenetljivi. Pričakoval sem, da so bili zaposleni vsakodnevno v stiku z nadrejenim, a rezultati kažejo drugače. Kar 55 % anketirancev ni bilo vsakodnevno v stiku z nadrejenim, kar lahko povežemo tudi s tem, da so zaposleni uživali v samostojnosti in večji svobodi pri delu.

Slika 8: Ali ste bili z vodjo/nadrejenim vsakodnevno v stiku?

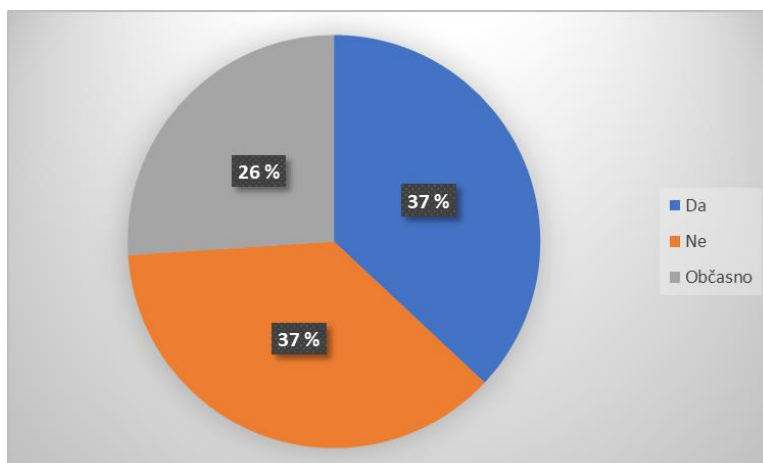


Vir: lastno delo.

Pri desetem vprašanju me je zanimalo, kaj je bilo tisto, kar je ljudi motiviralo in peljalo naprej v času pandemije covida-19. Rezultati so pokazali, da je ljudi motiviralo ohranjanje stika s sodelavci (22 %), časovna organizacija (18 %) in disciplina (17 %), za tem pa urejeno delovno okolje in urejene delovne površine (16 %), upanje na boljše čase (15 %), lastno nagrajevanje (11 %), 1 % anketiranih pa je označil odgovor drugo. Rezultati so bili pričakovani, saj so zaposleni velikokrat zelo povezani med seboj in jih dobri medsebojni odnosi motivirajo v slabih časih. Razberem tudi, da sta disciplina in časovna organizacija pomembni vrline, da zaposlenim delo ne uide iz rok. Rezultati so prikazani na sliki 4 v prilogi 2.

Spodnja slika 9 prikazuje odgovore na enajsto vprašanje, in sicer: »Ste za delo potrebovali več časa kot običajno?« 37 % zaposlenih je porabilo več časa za delo kot običajno, 37 % jih je porabilo enako časa za delo, 26 % zaposlenih pa je le občasno porabilo doma več časa za delo kot v pisarni. Iz tega lahko sklepam, da so bili zaposleni dokaj dobro pripravljeni za delo, dobili so primerna navodila in bili so dobro vodeni s strani nadrejenih. Sledilo je podvprašanje (dvanajsto), in sicer sem ljudi, ki so na vprašanje odgovorili z DA, prosil, če lahko napišejo, zakaj so porabili več časa za delo. Odgovori na to (dvanajsto) vprašanje so priloženi v Prilogi 2.

Slika 9: Ste za delo potrebovali več časa kot običajno?



Vir: lastno delo.

Naslednji vprašanji (trinajsto in štirinajsto) sta bili povezani s tem, kako je epidemija prizadela slovensko gospodarstvo. Ogromno podjetij ni moglo »normalno« poslovati, zato se jih je veliko odločilo, da znižajo stroške na način, da so delavcem prilagodili plače. Rezultati na trinajsto vprašanje »Ali so vam med delom od doma znižali oz. prilagodili plače?« so pokazali, da so 17 % anketirancem prilagodili oz. znižali plače, 83 % anketirancem pa se višina plače ni spremenila. Petina podjetij se je odločila za znižanje stroškov na račun plačila zaposlenih. Podvprašanje (štirinajst), ki se je nanašalo na znižanje plač zaposlenim, je pokazalo, da je 59 % zaposlenim, ki so jim plače znižali, upadla motivacija. 41 % ljudi pa znižanje plače ni demotiviralo, kar bi lahko pripisali temu, da so želeli pomagati podjetju in razumeli trenutno situacijo. Odgovore na trinajsto in štirinajsto vprašanje sem grafično prikazal v sliki 5 in 6 v Prilogi 2.

Pri petnajstem vprašanju sem želel izvedeti, katere so bili tiste pozitivne stvari, ki so jih anketiranci opazili med delom od doma. Izstopata odgovora prihranki denarja in časa (33 %) ter več časa »zase« (33 %), sledijo odgovori večje zadovoljstvo (15 %), večja produktivnost (10 %), večja motiviranost za delo (7 %) in drugo (2 %). Izhajam iz tega, da so si lahko zaposleni razporedili delo tako, kot je ugajalo njim in so lahko bolje izkoristili dan. Zaposleni so prihranili čas čakanja v zastojih in čas vožnje v službo in nazaj domov. Zaposleni so denar prihranili pri hrani, saj so ljudje kuhali doma in tako privarčevali, porabili pa so tudi manj goriva za vožnjo na delo. Pod drugo sem dobil odgovor, da je bila pozitivna stvar to, da se niso vsak dan videvali z nadrejenimi. Rezultate sem grafično prikazal tudi v sliki 7 v Prilogi 2.

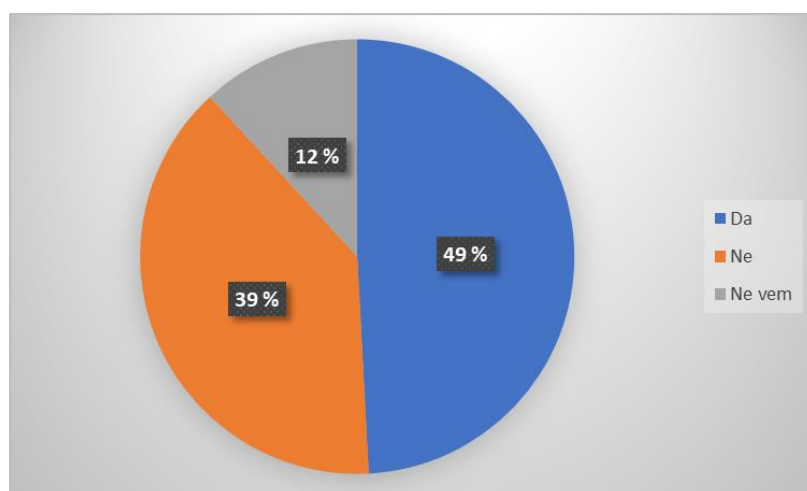
Šestnajsto vprašanje se je nanašalo na izzive pri delu od doma. Kar 15 % anketiranih je označilo, da jim je velik izziv predstavljalo usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja. Visok odstotek anketirancev je kot izziv, s katerim so se srečali, označil tudi izoliranost (13 %) in osamljenost (11 %), tehnološki izzivi (slaba oprema, težave z omrežjem) (11%), manjša motiviranost za delo (10 %), povečanje stresa (10 %), utrujenost (9 %), manjša

produktivnost (9 %), strah in tesnoba (6 %), depresija (5 %), 1 % anketiranih pa je označil tudi možnost drugo, kjer so kot izziv navedli biti na voljo nadrejenim 24 ur na dan. Rezultati se skladajo z mojimi ugotovitvami, saj so se med pandemijo ljudje zadrževali doma in niso imeli fizičnih stikov z ljudmi, kar je pripeljalo do povečanja stresa, izoliranosti in osamljenosti. Ker niso bili navajeni dela od doma, se je zmanjšala motiviranost za delo, povečal pa se je stres. Stres bi lahko pripisal naslednjim dejavnikom: osamljenost, splošno slabo počutje zaradi dogajanja po svetu, strah pred neznanim, tesnoba, strah pred izgubo delovnega mesta, odtujitev od sodelavcev, moteči dejavniki v domačem okolju in splošen strah pred virusom.

Vprašnji sedemnajst in osemnajst sta se nanašali na organizacijske cilje in vrednote ter povezanost zaposlenih z organizacijo, v kateri so zaposleni. Na vprašanje »Ste med delom od doma občutili, da ste izgubili »stik« z organizacijo/podjetjem?« je 39 % anketirancev odgovorilo pritrdilno, torej so med delom od doma občutili odtujenost od organizacije, kar bi lahko pripisali temu, da zaposleni niso bili fizično prisotni v podjetju in so bili premalo v stiku z nadrejenimi in sodelavci. 44 % anketiranih je odgovorilo z NE, 17 % anketiranih pa je ostalo neopredeljenih. Osemnajsto vprašanje se je navezovalo na prejšnje, in sicer se je glasilo: »V kolikšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo: »Ker sem izgubil stik z organizacijskimi cilji in sem se oddaljil od vrednot, ki jih zasleduje organizacija, sem bil tudi manj motiviran za delo.« Rezultati so prikazani v sliki 8 in 9 v Prilogi 2.

Odgovori na devetnajsto vprašanje so prikazani na spodnji sliki 10 in se nanašajo na počutje med pandemijo covid-19. 49 % anketiranih je zaznalo splošno slabo počutje. Iz tega je vidno, da je pandemija res negativno vplivala na vse dele življenja zaposlenih in zmanjšala njihovo motivacijo. Iz slabega počutja se lahko nato razvije tudi nižja produktivnost.

Slika 10: Ste med časom pandemije covid-19 pri sebi zaznali splošno slabo počutje?



Vir: lastno delo.

Da bi bolje spoznal, kaj so bili vzroki za slabo počutje, sem tiste, ki so odgovorili DA, prosil, da v dvajsetem vprašanju označijo, kaj je bil razlog za to. Najpogostejši razlogi so bili

vsakodnevne slabe novice/poročila (23 %), splošno negativno vzdušje, ki je vladalo v državi (21 %), izoliranost od bližnjih, prijateljev, družine in partnerja (20 %), strah, ki je vladal med ljudmi (18 %), strah pred izgubo službe (10 %) in znižanje plače (8 %).

Zadnje vprašanje zaprtega tipa se je glasilo: »Ali bi delo od doma uporabljali tudi v prihodnje?« Odgovore prikazujem v sliki 10 v Prilogi 2. 49 % anketiranih bi delo od doma uporabljalo še naprej, 17 % jih ne bi, 34 % pa jih je ostalo neopredeljenih. To je dobra popotnica za prihodnost, saj bodo tista podjetja, ki jim narava dela to omogoča, uporabljala delo od doma tudi v prihodnje.

Zadnje (dvaindvajseto) vprašanje v anketi pa je bilo vprašanje odprtega tipa, in sicer: »Kaj ste odnesli od dela od doma?« Odgovori na vprašanja so podani v Prilogi 2.

5 PREDLOGI ZA DELO OD DOMA

Kako uspešno delati od doma, kako povečati produktivnost in kako držati visoko stopnjo motivacije so nekatera vprašanja, ki si jih postavljajo tako zaposleni kot tudi delodajalci. Tako kot pri vsaki stvari je tudi pri delu od doma treba začeti z ustreznim načrtom dela, kjer se določi, kaj in kako bomo delali, kaj se od nas pričakuje, kaj mi pričakujemo od nadrejenih in kako se bomo soočili s težavami. Bolj podroben kot je načrt, manj težav bomo imeli v prihodnosti. Težave se pojavljajo zaradi neznanja uporabe različnih tehnologij, površnega načrtovanja in premajhnega zaupanja v zaposlene. Na koncu je pomembno, da vzpostavimo neko rutino, s katero bomo lahko kar se da produktivni. Pri načrtovanju pa moramo upoštevati tudi odmore, ki nam pomagajo, da ohranjamo visoko stopnjo koncentracije in produktivnosti.

Druga stvar, ki je izjemnega pomena pri delu od doma, je primerno in urejeno delovno okolje. Delovno okolje mora biti dovolj osvetljeno, primerne temperature in odmaknjeno od dnevnih prostorov. Poskrbeti moramo tudi, da imamo med delom okoli sebe čim manj motečih dejavnikov, kot so različni zvoki, motnje družine, televizija, telefon in podobno. Med delom ni priporočljivo opravljati drugih domačih obveznosti, kot sta kuhanje in pospravljanje, saj službeni čas ni namenjen temu. Za take stvari je treba imeti dobro samokontrolo in dober načrt dela.

Tretja izmed pomembnejših stvari pri delu od doma je ohranjanje visoke ravni motivacije. Delo od doma po eni strani pomeni delo, ki je odmaknjeno od drugih ljudi, zato lahko pride do različnih občutkov izolacije, samote ali celo depresije. Zato je pomembno, da ohranjamo stike s sodelavci, nadrejenimi, prijatelji in družino. Za samo delo pa je izjemnega pomena tudi sodelovanje in povezava z nadrejenimi oz. vodjo, saj nas ti vodijo, nam pomagajo in svetujejo za uspešno opravljeno delo. Vodje pa morajo biti dovolj izkušeni, da usmerjajo zaposlene, jim pomagajo, jih motivirajo in se znajo soočiti z nepredvidljivimi težavami.

Prednost dela od doma je tudi, da z njim prihranimo denar zaradi znižanja nekaterih stroškov: manjša je poraba goriva, manj je nepotrebnega zapravljanja, nižji stroški prehrane, saj kuhamo doma ... Ta denar in čas lahko uporabimo za tiste stvari, ki nas veselijo ali smo si jih že dlje časa želeli preizkusiti. Med pandemijo covida-19 se je veliko ljudi začelo izobraževati, poizkušati nove stvari in to je eden izmed nasvetov za delo od doma – izkoristite ta čas in denar za nove izkušnje in znanja.

Nasvet, ki bi ga še podal, se nanaša na tehnologijo, saj zaposleni doma velikokrat nimamo na voljo enake opreme kot na delovnem mestu. Smiselno je, da delodajalca obvestimo, ko potrebujemo določeno opremo. Poleg opreme pa je treba poskrbeti tudi za dobro povezavo s telekomunikacijskim omrežjem (Wi-Fi), saj nam ta velikokrat povzroča težave. Ko uskladimo vse te dejavnike, nam lahko delo od doma postane skorajda užitek. Ljudem, ki so se navadili delati od doma, se je velikokrat povečala produktivnost, samostojnost pri delu, nadrejeni pa jim pustijo proste roke, jim bolj zaupajo in omogočajo bolj fleksibilno delo ter delovni čas. To je samo nekaj nasvetov za delo od doma, vendar je še vedno na vsakem posamezniku, da ugotovi, kaj je zanj najbolj ustrezno.

SKLEP

Motivirani zaposleni so lahko ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti podjetja, zato je zelo pomembno, da so zaposleni in nadrejeni motivirani za delo in stremijo k uresničevanju organizacijskih ciljev in vrednot. Vodje se tako soočajo z velikimi izzivi pri vodenju in motiviranju svojih zaposlenih. Motivacijo lahko opredelimo kot notranjo silo oz. proces, ki posameznika spodbuja, da ravna v skladu s svojimi cilji, željami in potrebami, velikokrat pa jo vodje uporabijo kot gonilno silo za uspešno delovanje podjetja na trgu.

V zadnjem desetletju je kar nekaj podjetij po svetu začelo izvajati delo do doma, v zadnjem letu pa so bila zaradi epidemije covida-19 skoraj vsa podjetja prisiljena sprejeti takšen način dela. Delo od doma je oblika dela, kjer zaposlen svoj poklic opravlja na svojem domu oz. izven delovnega mesta. Zaradi stroškovne učinkovitosti, večje produktivnosti in ostalih prednosti je delo od doma hitro postalo priljubljeno tako med delodajalci kot tudi med zaposlenimi. Pokazale pa so se tudi nekatere pomanjkljivosti dela od doma, in sicer so nadrejeni največkrat navajali težji nadzor nad zaposlenimi in dvom v kakovost opravljenega dela. Zaposleni pa so občutili osamljenost, pomanjkanje stika s sodelavci, izoliranost, probleme so jim povzročale tudi tehnične težave z opremo, eden največjih izzivov pa je bil usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja.

Covid-19 ni tako prizadel samo nas, ampak je prizadel celotno svetovno gospodarstvo. Zaradi različnih omejitev, prepovedi in strogih ukrepov je veliko podjetij slabše poslovalo, nekatera pa so prenehala poslovati. Posledično se je povečala brezposelnost, zmanjšal se je BDP, znižala se je tržna kapitalizacija podjetij ... Pojavila pa so se podjetja, ki so ta čas izkoristila za razširitev svoje ponudbe, spremenila so poslovne modele in svoje poslovanje

prenesla na splet. Glede prihodnosti imajo strokovnjaki različna mnenja, vendar so si enotni, da je za rast gospodarstva in »normalno« življenje ključno ohranjati nizko število okuženih.

Za potrditev nekaterih teoretičnih izhodišč in ugotovitev iz literature sem v sklopu zaključne strokovne naloge izvedel tudi anketno raziskavo med zaposlenimi, ki so delali od doma. Z anketo sem potrdil nekatere začetne ugotovitve in dobil odgovore na nekatera vprašanja.

Za konec sem dodal še nekaj predlogov, ki jih lahko uporabimo med delom od doma. Eden izmed predlogov je skrbno načrtovanje in organizacija dela. Poleg tega je treba urediti delovni prostor in odstraniti moteče dejavnike, saj ti znižujejo produktivnost. Glede na to, da večino časa preživimo doma, moramo v času dela od doma ohranjati stike s sodelavci in nadrejenimi ter z družino, prijatelji in znanci.

LITERATURA IN VIRI

1. Abrahamsberg, V. (2020, 8. december). *Motivacija: Kako se motivirati in ostati motiviran?* Pridobljeno 8. julija 2021 iz <https://www.mastermindakademija.com/motivacija-kako-se-motivirati-in-ostati-motiviran/>
2. Aleksić, D. & Černe, M. (brez datuma). *Izzivi in priložnosti dela na daljavo, ko fizični svet obstoji*. Pridobljeno 24. julija 2021 iz <https://www.cpoef.si/izzivi-in-priloznosti-dela-na-daljavo-ko-fizicni-svet-obstoji/>
3. Bobdey, S. & Ray, S. (2020). Going viral - Covid-19 impact assessment: A perspective beyond clinical practice. *Journal of Marine Medical Society*, 22(1), 9–12. https://doi.org/10.4103/jmms.jmms_12_20
4. Cerlini, S. (2017). *Analiza motivacije in pripadnosti zaposlenih na primeru izbrane kirurške klinike* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Denny, R. (2002). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Delo in dom, Delo d. o. o. (2021, 27. maj). *Delo na daljavo: 75 odstotkov vprašanih bi se preselilo*. Pridobljeno 29. julija 2021 iz <https://deloindom.delo.si/bivanje/svetujemo/delo-na-daljavo-75-odstotkov-vprasanih-bi-se-preselilo>
7. Dolinar, J. (2012). *Motivacija zaposlenih in uspešnost podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: B&B višja strokovna šola
8. Dukić, Š. (2021, 24. maj). *Kako delo od doma vpliva na našo produktivnost?* Pridobljeno 22. julija 2021 iz <https://psihologijadela.com/2021/05/24/kako-delo-od-doma-vpliva-na-naso-produktivnost/>
9. Eurostat. (brez datuma). *Society and work*. Pridobljeno 2. avgusta 2021 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/web/covid-19/society-work>
10. Fortuna, M. (2011, 20. oktober). Zavod Mladi podjetnik. *Kako ostati motiviran pri delu od doma?* Pridobljeno 27. julija 2021 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-ostati-motiviran-pri-delu-od-doma>

11. ISJFR ZRC SAZU (brez datuma). *Motiv*. Pridobljeno 5. julija 2021 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=motiv&hs=1>
12. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (brez datuma). *Mala in srednje velika podjetja*. Pridobljeno 3. avgusta 2021 iz <https://www.gov.si teme/mala-in-srednje-velika-podjetja/>
13. Hitka, M., Štarchoň, P., Caha, Z., Lorincová, S. & Sedláčková, M. (2021). *The global health pandemic and its impact on the motivation of employees in micro and small enterprises: a case study in the Slovak Republic*. Pridobljeno 23. julija iz <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1902365>
14. Informiran.si. (brez datuma). *Delo od doma*. Pridobljeno 21. julija 2021 iz <https://www.informiran.si/portal.aspx?content=delo-na-domu&showMenu=1&showRightFrame=1>
15. Janža, N., Kodba, H. & Vrečič, V. (2012). *Izbrani vprašalnik za uporabo na področju psihologije dela in organizacije – Delovna motivacija*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
16. Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, D. R. (2008). *Work Motivation: Past, Present and Future*. New York: Routledge.
17. Kolenc, T. (2020, 10. april). *Motivacija zaposlenih na daljavo*. Pridobljeno 21. julija 2021 iz <https://svetkapitala.delo.si/b2b/motivacija-zaposlenih-na-daljavo/>
18. Kompare, J. (brez datuma). *Delo od doma*. Pridobljeno 21. julija 2021 iz <http://atama.si/Delo+od+doma>
19. Kren, N. (brez datuma). *Delo na daljavo – prednosti in slabosti v času epidemije koronavirusa*. Pridobljeno 23. julija 2021 iz <https://www.optius.com/iskalci/karierna-svetovalnica/delo-na-daljavo-prednosti-in-slabosti-v-casu-epidemije-koronavirusa/>
20. Kušar, P. (2019, 25. september). *Delo od doma – prednosti in pomanjkljivosti*. Pridobljeno 25. julija 2021 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/delo-od-doma-prednosti-in-pomanjkljivosti>
21. Kušar, P. (2020, 6. junij). *Posledice covid-19 na gospodarstvo in ukrepi EU*. Pridobljeno 26. julija 2021 iz <https://www.slovenec.org/2020/06/06/posledice-covid-19-na-gospodarstvo-in-ukrepi-eu/>
22. Kušar, P. (2021, 4. marec). *Vpliv pandemije na svetovno gospodarstvo*. Pridobljeno 26. julija 2021 iz <https://www.slovenec.org/2021/03/04/vpliv-pandemije-na-svetovno-gospodarstvo/>
23. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Management Study Guide. (brez datuma). *What is Motivation?* Pridobljeno 5. julija 2021 iz https://www.managementstudyguide.com/what_is_motivation.htm
25. Mavrič, M. (2017, oktober). *Motiviranje zaposlenih v slovenskih hitro rastočih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Mesiti, P. (1998). *Sanjači nikoli ne spiyo*. Ljubljana: Tuma.
27. Skender, G. & Pezdir, M. (brez datuma). Deloitte. *Prihodnost dela in dobrobit zaposlenih v času*. Pridobljeno 12. julija 2021 iz <https://www2.deloitte.com/si/sl/pages/about-deloitte/articles/COVID-19-Prihodnost-dela-in-dobrobit-zaposlenih.html>

28. Stanković, D. (2020, 18. november). Prednosti in slabosti dela od doma. *Dnevnik*. Pridobljeno 24. julija 2021 iz <https://www.dnevnik.si/1042943496>
29. Stopar, I. (brez datuma). *SMART cilji in kako jih uresničiti*. Pridobljeno 26. julija 2021 iz <https://www.nasvet.si/smart-cilji-kako-jih-uresniciti/>
30. Strniša, K. (brez datuma a). *Motivacija*. Pridobljeno 6. julija 2021 iz <https://www.brstpsihologija.si/motivacija/>
31. Strniša, K. (brez datuma b). *8 tehnik motivacije*. Pridobljeno 8. julija 2021 iz <https://www.brstpsihologija.si/8-tehnik-motivacije/>
32. Tomaž, M. (2013). *Analiza sprejetosti družbenih omrežij v Sloveniji* (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
33. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna Organizacija.
34. Ulčar, G. (2011). *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v zavarovalnici Triglav, d. d., območna enota Ljubljana* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Urnič, K. (2008). *Zadovoljni in motivirani zaposleni* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Vilman, L. & Žezlina, J. (2009, 1. julij). *Kaj motivira talentirane posameznike*. Pridobljeno 13. julija 2021 iz <https://ecg.si/clanki/kaj-motivira-talentirane-posameznike/>
37. Virtualna pisarna. (2019, 30. januar). *5 načinov, kako motivirati zaposlene*. Pridobljeno 27. julija 2021 iz <https://virtualnapisarna.si/5-nacinov-kako-motivirati-zaposlene/>
38. Vztrajam. (2017, 17. oktober). *Tehnike motivacije: 4 neuspešne in 5 takih, ki bodo vedno delovale*. Pridobljeno 12. julija 2021 iz <https://aktivni.metropolitan.si/vztrajam/motivacija/tehnike-motivacije-4-neuspesne-in-5-takih-ki-bodo-vedno-delovale/>
39. Warbletoncouncil. (brez datuma). *9 glavnih teorij delovne motivacije*. Pridobljeno 12. julija 2021 iz <https://sl.warbletoncouncil.org/teorias-motivacion-laboral-2335#menu-1>
40. Zajc, J. (2008). *Motivacija zaposlenih* (diplomska naloga). Koper: Fakulteta za management Koper.
41. Zajc Močnik, B. (2016). *Motivacija zaposlenih za izobraževanje v podjetju Telekom Slovenije* (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Motivacija zaposlenih med delom od doma

Pozdravljeni!

Sem Matej Nedanovski, študent dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti. V sklopu zaključne strokovne naloge z naslovom »Vpliv pandemije covid-19 na motivacijo zaposlenih pri delu od doma« pripravljam naslednjo anketo. Namen ankete je ugotoviti, kako je pandemija covida-19 vplivala na motivacijo zaposlenih, ki so delali od doma. Je bila motivacija za delo enaka, manjša ali večja ter zakaj je bilo to tako.

Vaše sodelovanje za raziskavo je ključno, saj le z vašimi odgovori lahko pridem do ustreznih zaključkov. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 5 minut. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (in nikakor ne na ravni odgovorov posameznika). Uporabljeni bodo izključno za pripravo te zaključne strokovne naloge.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

1. Ali ste med pandemijo covida-19 delali od doma?

- ☐ Da
- ☐ Ne
- ☐ Občasno

2. Je vaše podjetje že pred pandemijo covida-19 uporabljalo delo od doma?

- ☐ Da
- ☐ Ne
- ☐ Občasno

3. Kakšen je bil vaš prestop iz klasičnega dela v delo od doma?

- ☐ Zelo lahek
- ☐ Lahek
- ☐ Ne težak ne lahek
- ☐ Težak
- ☐ Zelo težak

4. Kateri dejavniki so vplivali na vašo motivacijo pri delu od doma? (Možnih je več odgovorov)

- ☐ Stik s sodelavci
- ☐ Delovni prostor
- ☐ Odnos z nadrejenimi
- ☐ Ločevanje poslovnega in zasebnega življenja
- ☐ Drugo: _____

5. S katerimi motečimi dejavniki ste se srečevali med delom? (Možnih je več odgovorov)

- ☐ Neurejena delovna površina
- ☐ Pospravljanje
- ☐ Privatne obveznosti
- ☐ Okolica
- ☐ Kuhanje
- ☐ Delo za šolo z otroki
- ☐ Varstvo otrok
- ☐ Skrb za domače živali
- ☐ Motnje telekomunikacijskega omrežja (WiFi ...)
- ☐ Tehnologija
- ☐ Drugo: _____

6. Kako je situacija covida-19 vplivala na vašo motivacijo za delo?

- ☐ Zelo zmanjšala motivacijo
- ☐ Malo zmanjšala motivacijo
- ☐ Ni niti zmanjšala niti povečala
- ☐ Malo povečala motivacijo
- ☐ Zelo povečala motivacijo

7. Kako so vas nadrejeni motivirali za delo? (Možnih je več odgovorov)

- ☐ Stimulacija
- ☐ Več samostojnosti
- ☐ Fleksibilen delovni čas
- ☐ Bolj fleksibilno delo
- ☐ Razne nagrade
- ☐ Grožnje
- ☐ Reden stik z nadrejenimi in možnost za vprašanja
- ☐ Drugo: _____

8. Ali ste imeli med delom od doma možnost stopiti v stik z nadrejenimi, kadarkoli ste potrebovali?

- ☐ Nikoli
- ☐ Malokrat
- ☐ Občasno
- ☐ Velikokrat
- ☐ Vedno

9. Ali ste bili z vodjo/nadrejenim vsakodnevno v stiku?

- ☐ Da
- ☐ Ne

10. Kako ste se vi motivirali med delom od doma? (Možnih je več odgovorov)

- ☐ Ohranjanje stika s sodelavci
- ☐ Upanje na boljše čase

- Urejeno delovno okolje/urejene delovne površine
- Disciplina
- Lastno »nagrajevanje«
- Časovna organizacija
- Drugo: _____

11. Ste za delo potrebovali več časa kot običajno?

- Da
- Ne
- Občasno

12. Če ste odgovorili z DA, zakaj je bilo tako?

13. Ali so vam med delom od doma znižali oz. prilagodili plače?

- Da
- Ne

14. Če ste odgovorili z DA: Vas je to demotiviralo?

- Da
- Ne

15. Katere pozitivne stvari ste opazili med delom od doma? (Možnih je več odgovorov)

- Večja produktivnost
- Več časa »zase«
- Večja motiviranost za delo
- Prihranki denarja
- Večje zadovoljstvo
- Drugo: _____

16. S katerimi izzivi ste se srečevali med delom od doma? (Možnih je več odgovorov)

- Povečanje stresa
- Izoliranost
- Osamljenost
- Manjša produktivnost
- Izziv usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja
- Strah in tesnoba
- Manjša motiviranost za delo
- Tehnološki izzivi (slaba oprema, omrežje itd.)
- Depresija
- Utrujenost
- Drugo: _____

17. Ste med delom od doma občutili, da ste izgubili »stik« z organizacijo/podjetjem?

- ☐ Da
- ☐ Ne
- ☐ Ne vem

18. V kolikšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo: »Ker sem izgubil stik z organizacijskimi cilji, sem se oddaljil od vrednot, ki jih zasleduje organizacija, sem bil tudi manj motiviran za delo.«

- ☐ Sploh se ne strinjam
- ☐ Se ne strinjam
- ☐ Niti se ne strinjam niti se strinjam
- ☐ Se strinjam
- ☐ Popolnoma se strinjam

19. Ste med časom pandemije covida-19 pri sebi zaznali splošno slabo počutje?

- ☐ Da
- ☐ Ne
- ☐ Ne vem

20. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z DA – kaj menite, da so bili vzrok za vaše splošno slabo počutje? (Možnih je več odgovorov)

- ☐ Vsakodnevne slabe novice/poročila
- ☐ Strah, ki je vladal med ljudmi
- ☐ Splošno negativno vzdušje, ki je vladalo v državi
- ☐ Strah pred izgubo službe
- ☐ Znižanje plače
- ☐ Izoliranost od bližnjih/prijateljev/družine/partnerja
- ☐ Drugo: _____

21. Bi delo od doma uporabljali tudi v prihodnosti?

- ☐ Da
- ☐ Ne
- ☐ Mogoče

22. Kaj ste odnesli od dela od doma?

23. Spol:

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

24. V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do 20 let
- ☐ 21–40 let
- ☐ 41–62 let

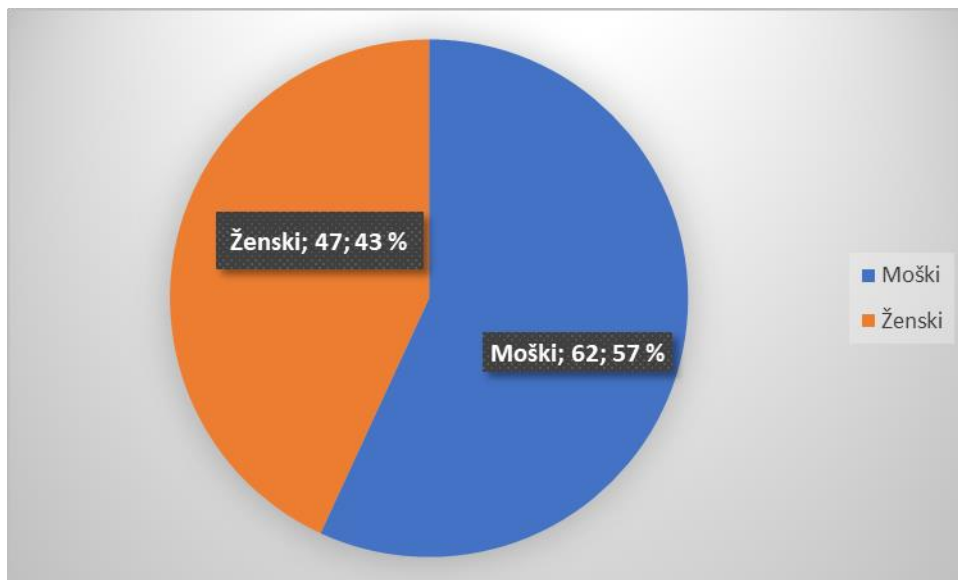
25. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- ☐ Manj kot srednja šola
- ☐ Srednja poklicna izobrazba
- ☐ Srednja strokovna izobrazba
- ☐ Srednja splošna izobrazba
- ☐ Dodiplomska izobrazba
- ☐ Podiplomska izobrazba

Priloga 2: Predstavitev rezultatov – dodatni grafikoni

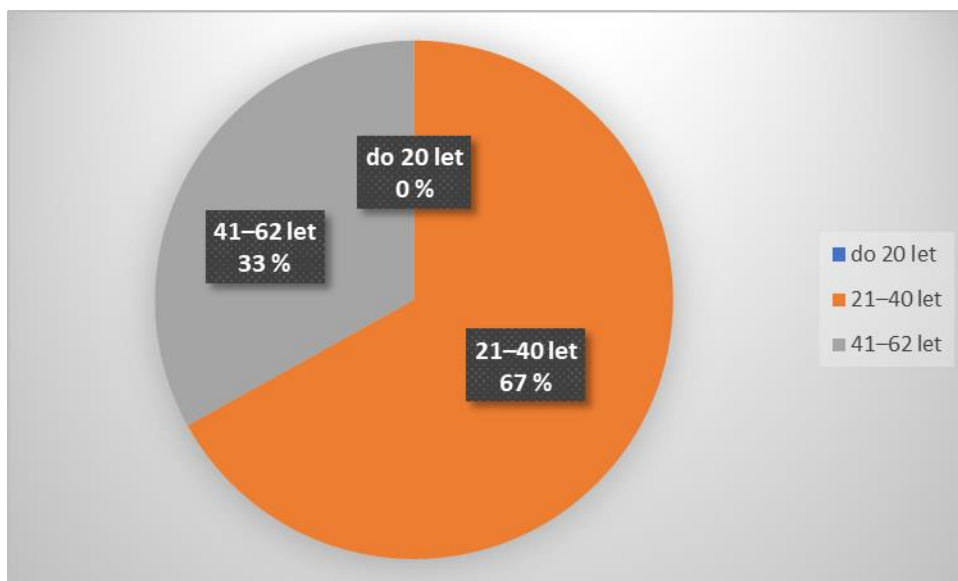
Med 172 osebami, ki so odprle povezavo do moje ankete, jih je bilo 109 ustreznih – torej so začeli in tudi končali z reševanjem ankete. Izmed teh 109 oseb je bilo 43 % žensk in 57 % moških (oz. 47 žensk in 62 moških).

Slika 1: Spol



Vir: lastno delo.

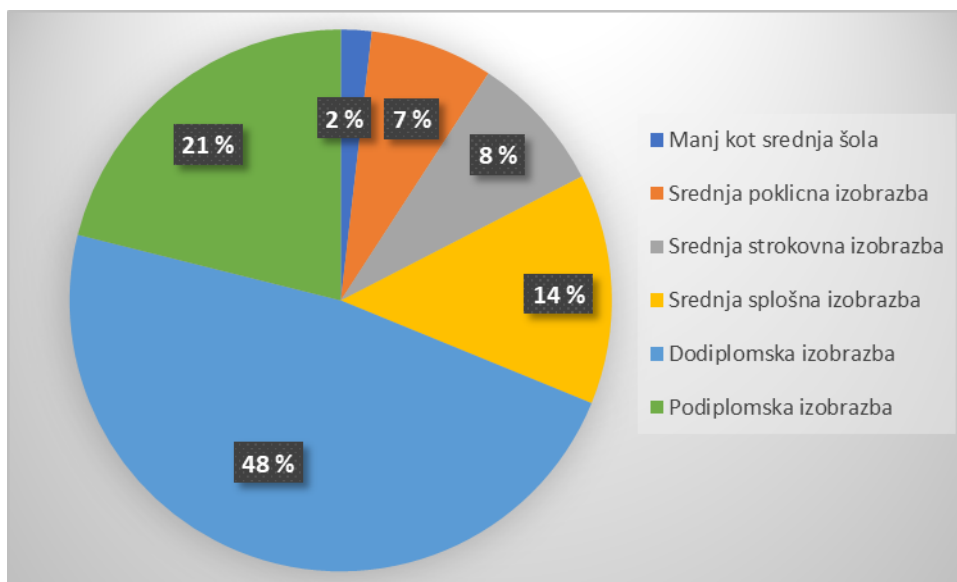
Slika 2: V katero starostno skupino sodite?



Vir: lastno delo.

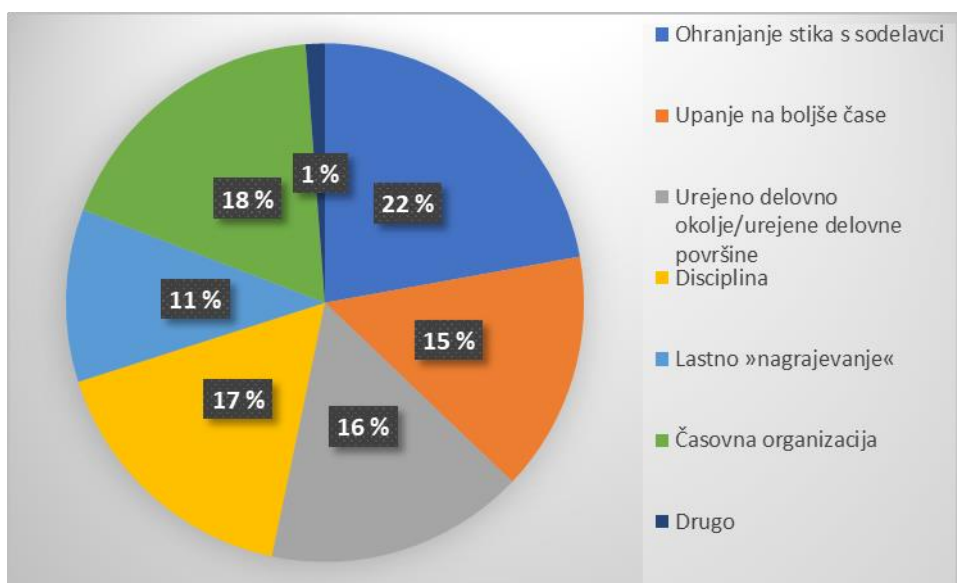
Iz spodnjega grafikona »izobrazbena struktura« je razvidno, da skoraj tri četrtine anketirancev, ki so delali od doma, dosega dodiplomsko in podiplomsko izobrazbo, kar je tudi logično, saj imajo večinoma tisti z višjo izobrazbo možnost dela od doma. Tisti z nižjo izobrazbo pa največkrat ne morejo delati od doma zaradi načina dela (proizvodnja).

Slika 3: Izobrazbena struktura



Vir: lastno delo.

Slika 4: Kako ste se vi motivirali pri delu od doma?

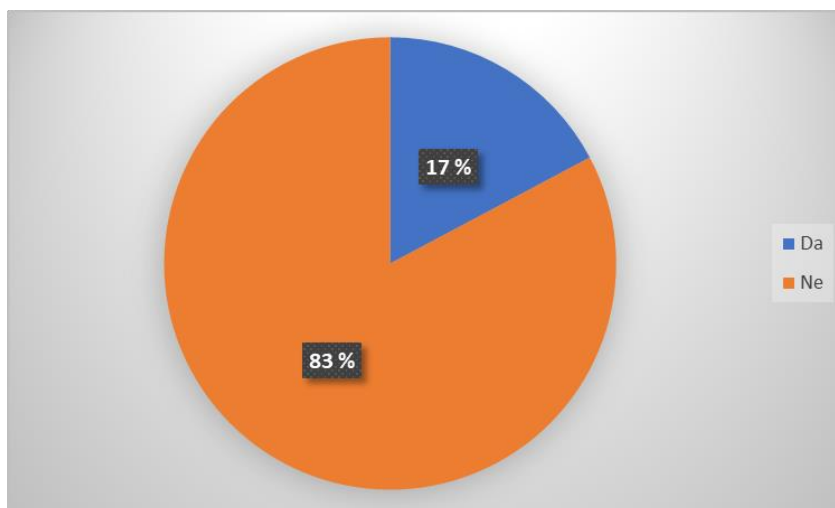


Vir: lastno delo.

12. vprašanje: Če ste na zgornje (11.) vprašanje odgovorili z DA, zakaj je bilo tako?

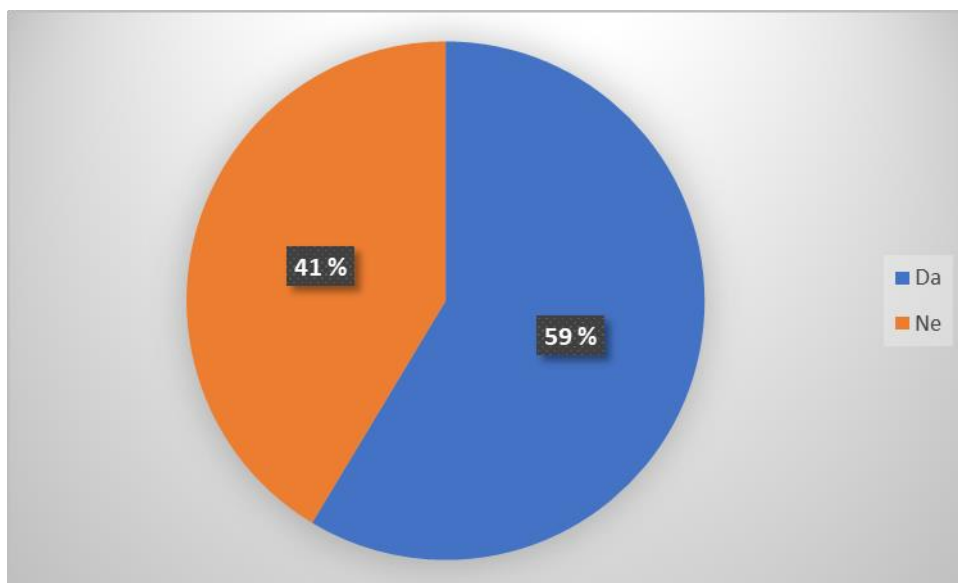
- Ker sem si delo lahko razdelil čez cel dan
- Ker sem s strankami lahko delala tudi popoldne
- Zaradi drugačnega načina dela – zoom srečanja in podobno
- Zaradi organizacije dela
- Zaradi težav s tehnologijo
- Zaradi pomanjkanja motivacije
- Moteči faktorji v okolici (telefon, televizija)
- Pospravljanje stanovanja in pomivanje posode
- Igranje s hišnim ljubljencem
- Delo za šolo z otrokom
- Varstvo otroka
- Ker je bilo določeno delo težje izvesti »online« kot v živo
- Nisem imela tiskalnika
- Neustrezna tehnologija za delo
- Ni bilo vseh dokumentov v elektronski obliki
- Zaradi splošnega nepoznavanja orodij in programov, ki smo jih uporabljali pri delu od doma

Slika 5: Ali so vam med delom od doma znižali oz. prilagodili plačo?



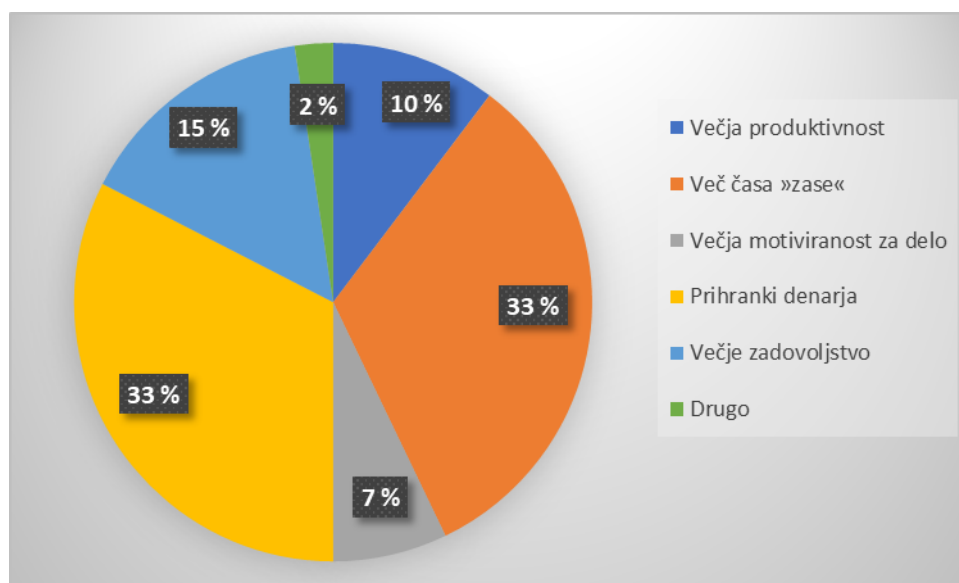
Vir: lastno delo.

Slika 6: Če ste odgovorili z »da«, vas je to demotiviralo?



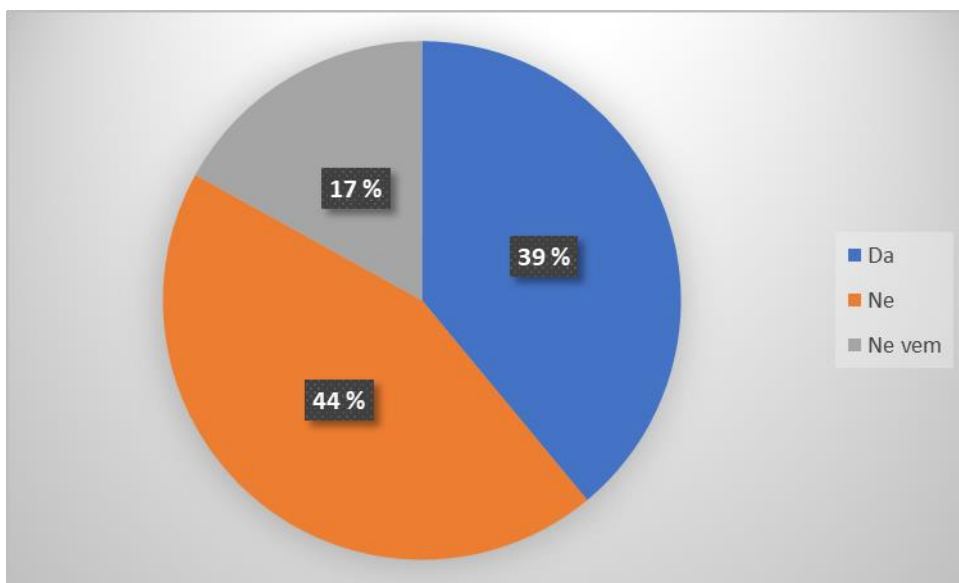
Vir: lastno delo.

Slika 7: Katere pozitivne stvari ste opazili med delom od doma?



Vir: lastno delo.

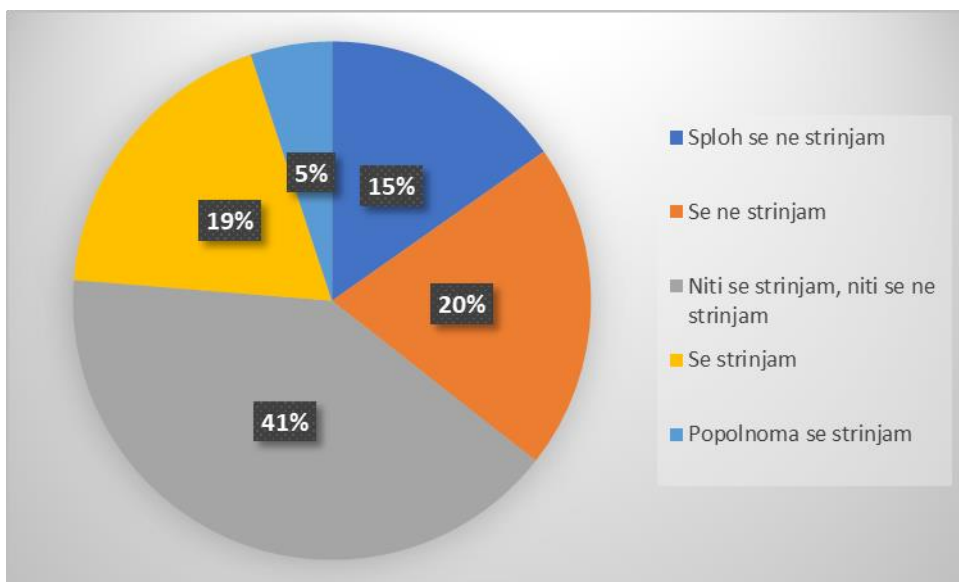
Slika 8: Ste med delom od doma občutili, da ste izgubili »stik« z organizacijo/podjetjem?



Vir: lastno delo.

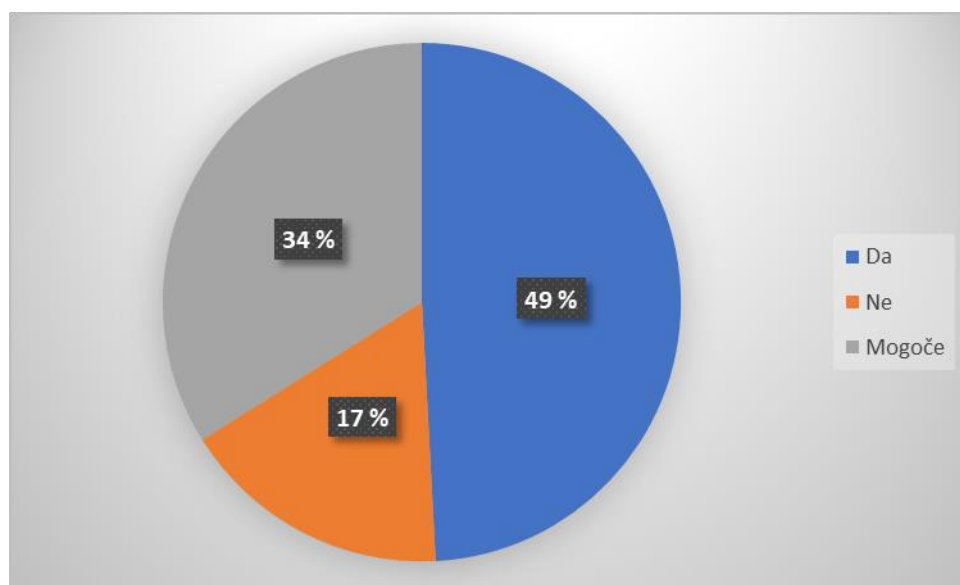
Osemnajsto vprašanje se je glasilo: »V kolikšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo? Ker sem izgubil stik z organizacijskimi cilji, sem se oddaljil od vrednot, ki jih zasleduje organizacija, sem bil tudi manj motiviran za delo«. Rezultati so prikazani v spodnji sliki 9.

Slika 9: V kolikšni meri se strinjate s podano trditvijo?



Vir: lastno delo.

Slika 10: Bi delo od doma uporabljali tudi v prihodnosti?



Vir: lastno delo.

22. vprašanje: Kaj ste odnesli od dela od doma?

- Vesela sem, da smo sploh imeli to možnost in da je bilo moje delo 100-odstotno opravljeno
- Všeč mi je bil fleksibilen delovni čas
- Boljše usklajevanje zasebnega in službenega življenja
- Boljša organiziranost
- Fleksibilno delo
- Nova spoznanja pri uporabi tehnologije
- Čas za službo in fakulteto hkrati, saj prej za oboje ni bilo časa oz. možnosti
- Boljše izkoriščeni dnevi
- Več samostojnosti in svobode pri delu
- Boljša organizacija časa
- Prihranek časa in denarja
- Večja produktivnost pri nekaterih opravilih
- Manj vožnje
- Več prostega časa
- Delo od doma mi ne leži tako, raje delam v pisarni
- Vedenje, da je ta možnost tudi sprejemljiva in izvedljiva ter da več dela opravi doma kot v službi, saj je doma manj motečih dejavnikov kot v službi (glasni sodelavci)

- Ni bilo stresa, ki sem ga doživljala na poti na delovno mesto zaradi gneče na cesti
- Več samozavesti pri delu
- Boljša dnevna organiziranost delovnih nalog
- Naučil sem se prilagajanja
- Večja produktivnost in boljši rezultati
- Odmik od nadrejenih
- Nova spoznanja, predvsem v uporabi IKT opreme