



ICES  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Elektroenergetika  
Modul: Elektroenergetska učinkovitost in električne  
inštalacije

# **UČINKOVITOST DELA ZAPOSLENIH IN MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI PRI DELU OD DOMA**

Mentorica: dr. Barbara Grintal, univ. dipl. org.  
Lektorica: Maša Skok, mag. prof. slov in mag. prof. ped.

Kandidat: Saša Cilenšek

Ljubljana, december 2022

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici dr. Barbari Grintal za usmeritve in strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala moji družini za potrpežljivost in podporo v času študija in pisanja diplomskega dela.

## **IZJAVA**

Študent Saša Cilenšek izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Barbare Grintal.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne 6. 12. 2022

Podpis:

## **POVZETEK**

Zaradi ukrepov za zajezitev širjenja covid-19 so bili nekateri delodajalci in zaposleni primorani svoje delo opravljali od doma. Spremenjeni delovni pogoji lahko negativno vplivajo na učinkovitost dela zaposlenih in s tem posredno na njihovo motivacijo. Izsledki raziskav na tem področju so pokazali, da delo od doma povečuje produktivnost zaposlenih. Zato smo v pričujoči raziskavi želeli ugotoviti, kateri so dejavniki učinkovitosti in motivacije zaposlenih, ki delajo od doma, v primerjavi s tistimi, ki delajo na lokaciji podjetja. Ugotovili smo, da se je pri večini zaposlenih delovna učinkovitost povečala, ko so delali od doma. Pri tem je temeljno vlogo igrala fleksibilnost dela, ki zaposlenim omogoča prilagajanje delovnih razmer lastnim potrebam, kar posredno vpliva na učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih. Motivacijski dejavniki so bili pri obeh skupinah zaposlenih podobni, pri čemer so dominirali nematerialni dejavniki, npr. dobra delovna klima in čas z družino. S pričujočo raziskavo smo dokazali, da sta delovna učinkovitost in motivacija tesno povezani in soodvisni.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Delo od doma,
- epidemija covid-19,
- motivacija pri delu,
- delovna učinkovitost,
- motivacijske teorije.

## **ABSTRACT**

Measures to prevent the spread of COVID-19 have forced employers and employees to work from home for a short time. Changed working conditions can have a negative impact on the efficiency of employee's work and thus, indirectly on their motivation. Indeed, recent research in this field have shown that working from home increases employee productivity, that is why, we decided to investigate what are the factors that contribute to the increased productivity and how they differ from those at the company's headquarters. We found that work efficiency at home increased for most employees. The fundamental role was played by the flexibility of work, which allows the employee to adapt working conditions to their own needs, which indirectly affects the efficiency and satisfaction of the employee. Motivational factors were similar in both groups of employees, with non-material factors such as e.g. good working climate and time with family. With the following research, we proved that work efficiency and motivation are closely related and interdependent.

## **KEYWORDS**

- Telecommuting,
- COVID-19 epidemic,
- Motivation at work,
- Work effectiveness,
- Motivational theories.

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Namen in cilji naloge .....	1
1.3	Predpostavke in omejitve .....	1
1.4	Metode dela .....	2
2	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH .....	2
2.1	Oprelitev motivacije .....	2
2.2	Motivacijske teorije .....	3
2.2.1	Maslowa teorija potreb .....	3
2.2.2	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	4
2.2.3	Teorija ERG (ang. Existence, Relatedness, Growth).....	5
2.2.4	Froomova motivacijska teorija .....	5
2.3	Motivacija v delovnem okolju.....	6
2.3.2	Motivacijski dejavniki povezani z delom .....	7
2.3.3	Plača.....	8
2.3.4	Osebnostna rast.....	8
2.3.5	Delovne razmere.....	9
3	UČINKOVITOST ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU .....	9
4	KONTEKST ŠTUDIJE: DELO OD DOMA V ČASU COVID-19 EPIDEMIJE.....	11
4.1	Zakonska podlaga za delo od doma.....	11
4.2	Prednosti in slabosti dela od doma.....	11
5	RAZISKAVA O UČINKOVITOSTI PRI DELU OD DOMA.....	13
5.1	Namen in cilji raziskave.....	13
5.2	Postopek raziskave .....	13
5.3	Predstavitev rezultatov in analiza .....	13
5.3.1	Demografski podatki udeležencev.....	13
5.3.2	Rezultati o učinkovitosti dela .....	14
5.3.3	Rezultati o motivacijskih dejavnikih .....	17
5.4	Interpretacija rezultatov .....	21
6	ZAKLJUČEK .....	22
7	LITERATURA IN VIRI .....	24
	PRILOGA .....	27

## KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz deleža anketirancev glede na spol .....	13
Slika 2: Prikaz delovnih funkcij udeležencev .....	14
Slika 3: Prikaz pogostosti dela od doma .....	15
Slika 4: Prikaz prisotnosti evidence delovnega časa pri delu od doma .....	15
Slika 5: Prikaz pogostosti odmora pri delu od doma .....	16
Sliak 6: Prikaz prisotnosti povečanja delovne učinkovitosti pri prehodu dela na domu .....	16
Sliak 7: Prikaz motečih dejavnikov udeležencev pri delu od doma .....	18
Slika 8: Prisotnost dodatne tehnične podpore podjetja .....	18
Sliak 9: Motivacijski dejavniki udeležencev pri delu na sedežu podjetja.....	19
Slika 10: Motivacijski dejavniki udeležencev pri delu od doma .....	20
Slika 11: Želja udeležencev po nadaljevanju dela od doma.....	21

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Stopnja izobrazbe anketirancev .....	14
Tabela 2: Najpogostejši vpliv udeležencev na učinkovitost pri pri delu od doma.....	17

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Zaradi ukrepov za zajezitev širjenja covid-19 se je delo v mnogih panogah premestilo v domače okolje. Spremenjeni delovni pogoji različno vplivajo na učinkovitost in motiviranost zaposlenih, pri čemer so izsledki nedavnih raziskav pokazali, da delovni pogoji doma pozitivno vplivajo na produktivnost zaposlenih. V pričujoči raziskavi smo zato želeli ugotoviti, kateri so ti dejavniki, ki prispevajo k večji delovni učinkovitosti in motivaciji, ter na kakšen način se razlikujejo od tistih na sedežu podjetja. Obenem smo želeli ugotoviti, ali so zaposleni pri delu od doma materialno oziroma nematerialno motivirani.

## 1.2 NAMEN IN CILJI NALOGE

Namen pričujoče raziskave je bilo ugotoviti, ali se je učinkovitost delavcev pri delu od doma spremenila od tiste pri delu na sedežu podjetja. Pri tem smo raziskovali, kateri motivacijski dejavniki so vplivali na učinkovitost dela zaposlenih, ki so delali od doma, in na kakšen način. Cilj naloge je spoznati, kako delo od doma vpliva na različne dejavnike dela, predvsem na motivacijo pri delu, ter ugotoviti, kako le-to v danih razmerah spodbujati.

## 1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Na začetku smo predpostavili, da se bo delovna učinkovitost zaposlenih in vodij v primeru dela od doma povečala. Na podlagi predhodnih raziskav o delu od doma smo domnevali, da bo na učinkovitost zaposlenih najbolj vplivala fleksibilnost dela in ločenost prostora. Kot omenjeno, sta učinkovitost in motivacija povezani in soodvisni, zato smo v zaključku predvidevali, da bosta na motivacijo zaposlenih vplivala enaka dejavnika kot na učinkovitost.

Kot glavno omejitev raziskave lahko izpostavimo majhen vzorec, saj je le-ta po končni statistični analizi obsegal zgolj 19 udeležencev. Rezultati zato niso reprezentativni in veljajo le za navedeno število zaposlenih v izbranem podjetju. Prav tako smo podatke zbirali s pomočjo samoocenjevanja udeležencev o njihovi učinkovitosti, kar lahko povzroči, da anketirani podajajo družbeno zaželene odgovore ali neresnične odgovore. Ker vprašalnika za preučevanje našega raziskovalnega problema ni bilo na voljo v uporabljeni literaturi, smo ga sami sestavili za potrebe te raziskave. Zaradi časovnih in finančnih omejitev vprašalnika nismo pilotno testirali in zaradi tega ne moremo z gotovostjo trditi, da je popolnoma zanesljiv.



## 1.4 METODE DELA

Diplomsko delo si prizadeva preučiti in potrditi teoretična dognanja v praksi. V prvem delu smo zato naredili pregled literature o motivaciji kot psihološkem pojavu, motivacijskih teorijah in motivacijskih dejavnikih v delovnem okolju.

V drugem delu pa smo za namene zbiranja podatkov oblikovali vprašalnik o motivaciji in učinkovitosti dela na domu ter ga objavili na spletni platformi 1ka. Na koncu smo opravili deskriptivno analizo z orodjem IBM SPSS 27 in rezultate interpretirali.

## 2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

### 2.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE

Na splošno motivacija pojasnjuje razloge za človekova dejanja in sile, ki živa bitja spodbujajo k dejavnostim (Pavšek, 2010). Motivacija je skupek človekovih motivov, ki usmerjajo posameznikovo vedenje k želenim ciljem. Natančneje pa lahko motivacijo definiramo kot »zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost« (Uhan 2000, str. 11) Motivacijo Kobal Grum in Musek (2009) opredelita kot psihološki proces, ki se nanaša na vedenje in z njim povezana čustva, misli, stališča, pojmovanja, prepričanja in druge psihične vsebine. Pri tem nas zanimajo predvsem vzroki in nameni našega vedenja. Vzroki za motivacijo so lahko zunanji ali notranji. Notranji vzroki so lahko fiziološki procesi, potrebe, goni, cilji, vrednote, zamisli itd., zunanji pa dražljaji, pobude, pritiski, situacije, kulturno in socialno okolje itd. (Kobal Grum in Musek, 2009).

Vzrok vsakega motiviranega vedenja imenujemo potreba ali motiv. Potreba je neuravnoteženo stanje, ki se pojavi ob nezadovoljenosti organizma. Uhan (2000) potrebo opredeli kot razliko med želenim in dejanskim stanjem. Potrebe delimo na fiziološke (npr. žeja, lakota, spolnost), psihološke (avtonomija, kompetentnost, pripadnost) in socialne (npr. storilnostna motivacija, intimnost). Vsem trem vrstam potreb so skupna stanja napetosti, ki so nujna tako za ohranjanje življenja posameznika kot za razvoj osebne rasti in psihičnega blagostanja zaposlenega (Kobal Grum in Musek, 2009). Lipičnik (1998) pa motive razdeli glede na izvor nastanka – na podedovane in pridobljene. Podedovani motivi so tisti motivi, ki jih človek pridobi ob rojstvu in ki ga usmerjajo v dejanja, ki so nujno potrebna za preživetje (npr. hrana, žeja, spanje). V nasprotju s podedovanimi motivi so pridobljeni tisti, ki jih človek pridobi med odraščanjem oziroma tekom življenja. Slednji motivi posamezniku zagotavljajo užitek (npr. moč, uveljavitev, pripadnost) in niso povezani z njegovim preživetjem.

## 2.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Motivacijo spodbujajo notranji in zunanji motivi, katerih prepoznavanje je pomembno za razumevanje vedenja posameznika. Z opredelitvijo vzrokov vedenja ljudi se ukvarjajo motivacijske teorije, ki jih lahko razdelimo na vsebinske in procesne (Tosi v Treven, 1998). Vsebinske motivacijske teorije se ukvarjajo z vprašanjem, kaj motivira vedenje posameznika. Usmerjene so na preučevanje človekovih potreb ali posameznih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Namen vsebinskih teorij je torej najti vzroke za določeno vedenje. Med pomembnejše vsebinske motivacijske teorije spadajo: teorija potreb, dvofaktorska motivacijska teorija in teorija ERG (Treven, 1998). Procesne motivacijske teorije se ukvarjajo z vprašanjem, kako pride do določene oblike vedenja. Usmerjene so v pojavnost sprememb v vedenju, torej samem procesu motivacije, in ne v prepoznavanje njenih vzrokov, kot je značilno za vsebinske motivacijske teorije. Ključno vprašanje procesnih motivacijskih teorij se torej glasi: »Kako motivirati vedenje?«. Med pomembnejše teorije, ki so si prizadevale najti odgovor na omenjeno vprašanje, uvrščamo: teorijo spodbujanja, teorijo pričakovanja in teorijo pravičnosti.

Omenjene motivacijske teorije je mogoče uporabiti tudi za preučevanje vedenja zaposlenih. Pri tem nam motivacijske teorije služijo kot pripomoček za razumevanje razmišljanja in ravnanja zaposlenih ter zmožnost predvidevanja njihovih nadaljnjih reakcij. V te namene se najpogosteje uporabljajo Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija, Froomova teorija pričakovanja, teorija ekonomske motivacije in druge, ki jih podrobneje predstavimo v nadaljevanju.

### 2.2.1 MASLOWA TEORIJA POTREB

Utemeljitelj teorije hierarhij potreb je Abraham Maslow, eden najpomembnejših raziskovalcev človekove motivacije. Njegova teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi specifične skupine potreb, ki so med seboj v hierarhičnem razmerju. Posameznikove potrebe je razvrstil v pet stopenj, ki si sledijo v določenem zaporedju in jih človek v tem vrstnem redu želi tudi zadovoljiti. Pri tem se pojavljajo vedno višje potrebe in cilj je uresničevanje lastnih potencialov, kar Maslow pojmuje kot potrebo po samoaktualizaciji.

Osnovne potrebe si po vrstnem redu v hierarhiji sledijo: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti in ljubezni, potrebe po ugledu in nazadnje potrebe po samouresničevanju (Kobal Grum in Musek, 2009). Fiziološke potrebe predstavljajo temeljno raven v hierarhiji in so prisotne že ob rojstvu posameznika. Za optimalno delovanje posameznika na naslednjih stopnjah mora ta prvotno zadovoljiti fiziološke potrebe. Tem sledijo potrebe po varnosti, ki opravljajo zaščitno funkcijo pred izgubo dobrin, ki so pomembne za posameznikovo življenje. Potreba po varnosti se v praksi pogosto kaže kot potreba po življenju v stabilnem in predvidljivem okolju (Maslow,

1943). Če so fiziološke in varnostne potrebe dobro zadovoljene, se pojavijo potrebe po ljubezni in pripadnosti. Te potrebe odsevajo željo posameznika po pristnih odnosih z ljudmi, ki se manifestirajo kot prijateljstva, intimnost in družina. Prav tako vsebujejo potrebo po socialnih interakcijah ter težnjo posameznika po priznanju in cenjenosti. Tik pred vrhom piramide se pojavijo potrebe po ugledu, ki se udejanjajo kot posameznikovo prizadevanje za izboljšanje položaja in samozavesti. Potrebe po ugledu enostavneje povedano odsevajo potrebe po statusu, prepoznavi, slavi, prestižu in pozornosti (Janžekovič, 2019). Najvišjo raven človekovih potreb predstavlja potreba po samouresničevanju, ki jo je Maslow opredelil kot proces uresničevanja človekove narave oz. posameznikovih potencialov (Maslow, 1943). Posameznik zadovolji potrebo po samoaktualizaciji takrat, ko počne tisto, za kar meni, da je bil ustvarjen. Z doseženo stopnjo samoaktualizacije naj bi človek postal to, kar lahko postane.

Hierarhična porazdelitev potreb temelji na ideji, da se po zadovoljitvi določene potrebe pojavi naslednja, ki na posameznika učinkuje kot motivacijski dejavnik. Potrebe na dnu hierarhije, tj. fiziološke, so po avtorjevem mnenju najbolj potrebne in dokler niso zadovoljene, se bo naše vedenje ustavilo na tem nivoju. Ko so te v celoti zadovoljene, postanejo za posameznika nepomembne in vir motivacije se premesti na naslednjo raven potreb. Ko torej človek zadovolji primarne biološke potrebe, se začnejo pojavljati naslednje potrebe na višjem nivoju. Vrh piramide predpostavlja uresničevanje lastnih potencialov in talentov, kar Maslow pojmuje potrebo po samoaktualizaciji (Kobal Grum in Musek, 2009).

## 2.2.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Dvofaktorsko teorijo je Herzberger zasnoval na podlagi raziskave, v kateri je ugotavljal, kako zadovoljstvo pri delu vpliva na delovno učinkovitost in motiviranost zaposlenih. Izkazalo se je, da so največje zadovoljstvo povzročali t. i. notranji dejavniki, ki dajejo delu vrednost že sami po sebi, medtem ko se je nezadovoljstvo izrazilo ob odsotnosti t. i. zunanjih dejavnikov. Na podlagi teh rezultatov je Herzberg sklepal, da nekateri dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva (Treven, 2001). Pri tem je potrebe posameznika razdelil na tiste, ki izvirajo neposredno iz dela samega, in druge vrste potreb, ki izhajajo iz delovnega okolja. Vsak zaposleni naj bi imel obe, medsebojno odvisni vrsti potreb, ki vplivata na njegovo vedenje in aktivnost (Svetlik, 2002).

Upoštevajoč te pogoje/razlike, dvofaktorska teorija deli motivacijske dejavnike na dve skupini: motivatorje in higienike. Motivatorje predstavljajo tisti dejavniki, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu in so notranje povezani z delom samim. Mednje uvrščamo: zanimivost dela, zadovoljstvo, uspešnost, samostojnost, odgovornost in napredovanje. Na drugi strani pa imamo dejavnike, ki odstranjujejo nezadovoljstvo in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. Opisane dejavnike avtor imenuje higieniki ali satisfaktorji, ki se nanašajo predvsem na denar, položaj, varnost, politiko podjetja,

medosebnih odnosov in delovne razmere (Treven, 2001). Nezadovoljstvo zaposlenih predvsem zmanjšuje delovno uspešnost in se pogosto odraža v obliki kršenja organizacijskih pravil ter disciplinskih prekrškov (Svetlik, 2002). Zato je obstoj higienikov na delovnem mestu še toliko bolj pomemben, saj omogočajo primerno nevtralnno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov, obenem pa ti ne zagotavljajo, da bodo zaposleni zaradi njih delali bolje in več. Pomembnost motivatorjev se v nasprotju s higieniki kaže v tem, da vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju ter večjo pripravljenost zaposlenih na učinkovito in kakovostno opravljanje dela (Treven, 2001).

Herzbergova dvofaktorska teorija opozarja na to, da lahko uporabimo dve različni strategiji za povečanje motivacije zaposlenih. Z vnašanjem motivatorjev v delovno okolje zaposlene neposredno spodbudimo k učinkovitejšemu opravljanju delovnih nalog. S pomočjo higienikov pa odstranimo vzroke nezadovoljstva in zaposlenim omogočimo, da svojo aktivnost usmerijo v delo.

### 2.2.3 TEORIJA ERG (ang. Existence, Relatedness, Growth)

Sledeča teorija dopolnjuje koncepte Maslowe teorije potreb in obenem podpira izsledke sodobnih empiričnih raziskav na področju motivacije na delovnem mestu. Teorijo ERG je zasnoval ameriški psiholog Clayton Adelfer, ki je temeljne človekove potrebe razdelil v tri skupine: potrebe po obstoju, potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi in potrebe po razvoju (Treven, 2001).

Potrebe po obstoju pomenijo izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev. V obstoj je uvrstil prvi dve potrebi po Maslowi hierarhiji potreb, fiziološke in potrebe po varnosti. Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi so povezane z željo posameznika po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Človekovo željo po osebni razvoju pa odsevajo potrebe po razvoju, ki jih zasledimo tudi pri teoriji potreb. Obema teorijama je skupen element hierarhične porazdelitve potreb. Razlikujeta se v tem, da teorija ERG zagovarja, da se potrebe lahko pojavijo istočasno in da je mogoče sprva zadovoljiti potrebe, ki so višje, in nato potrebe, ki so nižje (Uhan, 1996). Za razliko od Maslowe teorije potreb Adelferjeva teorija torej ne predvideva vrstnega reda zadovoljevanja potreb, temveč upošteva individualne razlike med ljudmi in številčnost dejavnikov na prednost zadovoljevanja potreb (Treven, 2001). Prav tako teorija upošteva, da na potrebe posameznika vplivajo njegova izobrazba, družinsko ozadje in raznolikost kulturnega okolja.

### 2.2.4 FROMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Froomova motivacijska teorija izhaja iz vprašanja »Zakaj ljudje delajo?«. Teorija trdi, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli ali ker bi radi nekaj postali (Lipičnik, 1998). Teorija torej predpostavlja dve skupini zaposlenih. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, zato je le-te mogoče motivirati z materialnimi sredstvi (npr. plačo).

Denar kot sredstvo, ki omogoča dostojno življenje, posamezniku predstavlja zunanjo motivacijo za delo. Več kot ljudje delajo, več možnosti imajo, da si pridobijo denar. Druga skupina, ki je usmerjena k tistemu, kar bi radi postali, motivira želja po uveljavitvi in dosegu ugleda v družbi (Ivanušič-Bezjak, 2006). Želji po imetju in uveljavitvi se po avtorjevem mnenju ne izključujeta, ampak predstavljata dve skrajnosti na isti lestvici.

Zaposleni se tako nagibajo k enemu ali drugemu polu spektra, pri čemer je nekatere lažje motivirati z materialnimi sredstvi, druge pa z nematerialnimi. Pričujočo teorijo je v praksi torej mogoče upoštevati pri izbiri in prilagoditvi motivacijskega orodja zaposlenega. Tisti, ki bi radi nekaj postali, se lahko nagradi v obliki napredovanja, in tisti, ki bi radi nekaj imeli, s povišanjem osebnega dohodka. Tudi v ne povsem skrajnih primerih je pomembno izbrani ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1998). Redni finančni dohodek v veliki meri še vedno predstavlja osnovo za delovanje zaposlenega, a so se sodobnejši pristopi usmerili k doseganju zadovoljstva zaposlenega, ki neposredno vpliva na večjo učinkovitost in s tem preusmeri motivacijo zaposlenega od materialnih k nematerialnim dobrinam.

## 2.3 MOTIVACIJA V DELOVNEM OKOLJU

Motivacijo je mogoče opredeliti kot nekaj, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo (Možina, 1994). Prisotnost delovne motivacije je pomembna za izboljšanje delovnih dosežkov in povečanja zadovoljstva zaposlenih (Svetlik in Zupan, 2009). Delovna motivacija obenem spodbuja zaposlene, da uresničujejo lastne in tudi organizacijske cilje.

Na delovno motivacijo zaposlenih vplivajo številni dejavniki, ki so med seboj tesno povezani. Z vidika uspešnosti pri delu Mihalič (2006) poda kategorizacijo delovne motivacije posameznika in jo razdeli v tri skupine: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Individualne razlike pomenijo upoštevanje razlik med posamezniki, ki imajo edinstvene potrebe, vrednote, stališča in interese. Kot je mogoče zaslediti pri zgoraj opisanih motivacijskih teorijah, se izvor in smer motivacije od posameznika do posameznika bistveno razlikujeta: nekatere motivirata ugled in osebna rast na delovnem mestu, spet druge denar oz. nematerialne dobrine. Upoštevanje unikatnosti posameznika pri motiviranju na delovnem mestu je zato ključnega pomena. Značilnosti dela obsegajo različne dimenzije narave dela, kot so: avtonomija pri delu, povratne informacije, zahtevnost, lastnosti delovnih nalog ipd. Pod organizacijsko prakso spadajo pravila, ki veljajo v posamezni organizaciji in prispevajo k določanju ugodnosti, ki motivirajo zaposlene. Zanje so običajno odgovorni menedžerji človeških virov, ki z ustreznimi motivacijskimi pristopi zaposlenih usmerjajo njihovo aktivnost v zeleno smer. Motivacija v tovrstnih

organizacijah najpogosteje poteka v obliki nagrad za uspešnost pri opravljanju delovnih nalog.

### 2.3.1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Motivacija pomeni doseganje rezultatov z zaposlenimi ali iz zaposlenih dobiti najboljše. Proces motiviranja pomeni dobro vodenje zaposlenih, da bi s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za določeno organizacijo. Za spodbujanje zaposlenih k doseganju ciljev so na voljo različne metode: zadovoljstvo zaposlenih, njihovo vključevanje v procese oblikovanja dela, obogatitev dela, delovne skupine ter materialne in nematerialne oblike nagrajevanja zaposlenih (Ivanuša-Bezjak, 2006). Obenem je za motivacijo pomembno, če se zaposleni pri opravljanju svojega dela počuti koristnega, če pozna cilje organizacije in svoj vložek pri tem ter če je seznanjen z rezultati svojega dela. Na področju motivacije zaposlenih je v zadnjih nekaj desetletjih navzoč trend tako imenovane »organizacije z zelo visoko stopnjo sodelovanja«. Pri tem gre za organizacijo, ki je zasnovana na zelo visoki stopnji sodelovanja in vključevanja vseh zaposlenih na skupni poti za doseganje zastavljene vizije, strategije in ciljev. V ospredju tovrstnih organizacij so predvsem prizadevanja za izboljšanje kakovosti življenja v delovnem okolju (Mihalič, 2006).

Na drugi strani pa lahko motivacijo zaposlenih opredelimo kot notranje psihološko stanje, ki posameznika spodbuja k izvajanju določenih aktivnosti. V tem primeru je motivacija rezultat, posledica vpliva celostnega okolja v organizaciji in zunaj nje ter je tako nujno povezana tudi z zunanjimi motivacijskimi dejavniki. Kateri notranji in zunanji motivatorji so prisotni na delovnem mestu, si oglejmo v naslednjem podpoglavju.

### 2.3.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI POVEZANI Z DELOM

Motivatorji, povezani z delom, so v različnih delovnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za zaposlene in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo (Uhan, 2000). Univerzalnega odgovora o delovni motivaciji torej ni mogoče ponuditi, obstaja pa zato obsežen spekter motivatorjev, ki spodbudijo ljudi k opravljanju določenega dela. Med pomembne motivacijske dejavnike, povezane z vrednotenjem dela, prištevamo:

- primernost delovnega okolja;
- razporeditev delovnega časa;
- možnosti strokovnega usposabljanja (ob delu);
- možnosti napredovanja;
- medsebojni odnosi s sodelavci;
- možnosti polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti;
- plačo, osebni dohodek, zaslužek;
- priznanje za uspešnost pri delu;

- stalnost, zanesljivost zaposlitve.

Poleg zgoraj navedenih motivatorjev na rezultat vplivajo tudi različne stopnje motiviranosti delavcev. Le-te je po mnenju Galbraith (Uhan, 2000) mogoče izenačiti z zasledovanjem skupnih organizacijskih ciljev preko ustreznega delovanja motivacijskih dejavnikov in opustitve posameznikovih ciljev. Pomembno vlogo pri tem igrata tudi vizija in poslanstvo organizacije, ki postavljata smernice in okvire delovanja zaposlenih. Seznanjenost z vizijo organizacije lahko pozitivno vpliva na motivacijo in zavzetost zaposlenega. Njun vpliv je še toliko večji, kadar so pričakovanja zaposlenega in dolgoročni cilji organizacije skladni. Ključno pri tem je, da si v vsaki organizaciji v posameznem obdobju prizadevajo ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki delujejo in kakšna je njihova namembnost. Pri tem nam lahko pomoč nudijo tudi motivacijske teorije. Na podlagi ugotovitve stanja je mogoče sprejeti primerne ukrepe, ki bodo zagotovili optimalno delovanje motivatorjev, pomembnih za delovno učinkovitost zaposlenih v danih razmerah (Uhan, 2000).

### 2.3.3 PLAČA

Plača je najpogostejši motivacijski dejavnik zaposlenih in je zato nemalokrat predmet pogajanj, usklajevanj in vir (ne)zadovoljstva. Pri tem se pogosto poraja vprašanje, v kolikšni meri plača vpliva na motivacijo. Nekateri raziskovalci menijo, da je plača pomembna pri delavcih z nizkim osebnim dohodkom, saj tovrstnim delavcem višja plača omogoča boljše življenjske razmere in posledično tudi višji socialni status. Pri delavcih z višjim življenjskim standardom pa naj bi plača delovala predvsem v kombinaciji z nekaterimi drugimi motivacijskimi dejavniki (Uhan, 2000). Sodeč po tej teoriji ima plača motivacijski učinek na vse zaposlene, le da je njeno vrednost treba prilagajati posameznim skupinam. Nasprotniki tega mnenja, kot na primer Herzberger, zagovarjajo, da plača zgolj ustvarja razlike med zaposlenimi in prispeva k nezadovoljstvu na delovnem mestu. Delodajalci naj bi se zato prizadevali za oblikovanje dela, ki spodbuja zadovoljstvo zaposlenega in utrjuje njegovo notranjo motivacijo (Svetlik, 2002).

### 2.3.4 OSEBNOSTNA RAST

Vse večjo vlogo pri motiviranju zaposlenih ima nematerialno nagrajevanje, katerega namen je spodbujanje notranje motivacije zaposlenega in s tem zmanjševanje pomembnosti finančnih sredstev za motiviranje. Teoretski premiki o motivaciji zaposlenih so se zgodili v začetku 21. stoletja, ko so delavce v proizvodnji zamenjali stroji in ustvarili intelektualna delovna mesta. S pojavom t. i. ekonomije znanja se je kot posledica materialna motivacija zaposlenih premestila na motivacijo, usmerjeno k maksimiranju smisla in s tem izpopolnjevanju osebnosti (Pink, 2009). Za spodbujanje osebne rasti zaposlenih uporabljamo nematerialne dejavnike nagrajevanja, med katere uvrščamo: napotitve na izobraževanja, strokovna usposabljanja, horizontalno

in vertikalno napredovanje, dela prosti dnevi, možnost odgovornejšega in zahtevnejšega dela, omogočanje soudeležbe pri lastništvu in javno izpostavljanje dosežkov zaposlenega pri sodelavcih.

### 2.3.5 DELOVNE RAZMERE

Za zagotavljanje ugodnih delovnih razmer je nujno potrebna dobra delovna organizacija zaposlenih. Organiziranost delovnega mesta vključuje jasne delovne dolžnosti in evidentiranje nalog, z jasnimi prednostnimi cilji za uspešnost in razvoj podjetja. Obenem morajo biti delovne dolžnosti prilagojene zmožnostim zaposlenih in nuditi možnosti predlaganja delovnih nalog, ki bi jih želeli opravljati. Če v podjetju dosežemo stanje, ko vse več zaposlenih začne samostojno dajati predloge za delovne naloge, lahko dosežemo izjemno visoko raven razvitosti organizacije (Mihalič, 2008).

## 3 UČINKOVITOST ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

Učinkovitost je »razmerje med učinkom in zanj potrebnimi prvinami in napor« (Rozman, 2004, v Svetlik, 2009). Učinkoviti smo takrat, kadar v procesu doseganja ciljev porabimo čim manj sredstev. V tem se učinkovitost razlikuje od uspešnosti, pri kateri gre za primerjavo med zastavljenimi cilji in rezultati, ki jih dosežemo (Svetlik in Zupan, 2009).

Bloom idr. (2015) so izvedli raziskavo na temo učinkovitosti pri delu od doma zaposlenih v kitajskem klicnem centru Ctrip, pri čemer so predpostavljali, da se bo ta na domu zmanjšala zaradi nestrukturiranosti okolja in omejene zmožnosti nadzora zaposlenih. V ta namen je vodstvo klicnega centra zaposlenim omogočilo, da so lahko nadaljnih 9 mesecev prostovoljno delali od doma. Rezultati so pokazali, da so zaposleni, ki so delali od doma opravili 13,5 % več telefonskih klicev kot tisti, ki so delali na sedežu podjetja. To je pomenilo, da se je učinkovitost zaposlenih v podjetju povečala za toliko, kot če bi delali še en dan več v tednu. Poleg višje učinkovitosti so zaposleni pri delu od doma poročali še o večjem zadovoljstvu in manjši pripravljenosti dati odpovedi. Tretjina razlogov za zvišano učinkovitost zaposlenih, gre po mnenju raziskovalcev, pripisati mirnejšemu in tišjemu okolju, ki so ga zaposleni bili deležni doma. Preostali dve tretjini učinkovitosti pa sta rezultat večjega števila delovnih ur kot posledica krajših odmorov in zgodnejših delovnih začetkov ter manj bolniških odsotnosti. Učinkovitost pri delu od doma naj bi se po njihovem mnenju zvišala še posebej na tistih delovnih mestih, ki vključujejo veliko rutinskega dela in malo dela v timih. Če bi vodstvo svojim zaposlenim omogočalo vsaj enkrat tedensko delati od doma, bi se po njihovem mnenju v kratkem pokazali pozitivni učinki. Izboljšalo bi se



zadovoljstvo zaposlenih, njihova učinkovitost in zmanjšala bi se verjetnost, da bi dali odpoved, ne glede na vrsto dela, ki bi ga zaposleni opravljali.

Dokazano je, da delo od doma povečuje motivacijo zaposlenih in zadovoljstvo pri delu, kar naj bi posledično vplivalo na učinkovitost zaposlenih. Vendar ugotovitev Bloom idr. (2015) ni mogoče zanesljivo posplošiti na vse vrste del, saj so se v omenjeni raziskavi osredotočili na dokaj posebno obliko dela. V naslednji raziskavi o učinkovitosti dela na domu pred in po pandemiji covid-19 so Etheridge, Tand in Wang (2020) ugotovili, da so ženske, samozaposleni in tisti z nižjimi prihodki poročali o nižji stopnji učinkovitosti kot pred začetkom pandemije. Učinkovitost žensk se je pri delu od doma zmanjšala predvsem zaradi prisotnosti in skrbi za mlajše otroke. Tisti, ki so pred pandemijo že imeli izkušnje z delom od doma, pa tudi tisti z višjo mesečno plačo so poročali o višji učinkovitosti. Na podlagi tega lahko zaključimo, da nižja učinkovitost pri delu od doma ni povezana zgolj z lastnostmi poklica, temveč tudi s socioekonomskimi dejavniki. Kot že prej omenjeno je učinkovitost pri delu od doma med pandemijo v veliki meri odvisna tudi od tega, ali so zaposleni že pred pandemijo delali od doma ali ne (Etheridge, Tang, in Wang, 2020).

Za povečanje učinkovitosti zaposlenih na intelektualnih delovnih mestih je predvsem ključno ohranjanje sodelovanja v timih, saj to omogoča delitev nalog, spodbujanje idej in kreativnosti ter možnost socializacije. Prav tako učinkovitost zaposlenega zagotovimo s primerno zahtevnimi delovnimi nalogami, ki morajo biti v skladu s sposobnostmi zaposlenega ali celo nad njimi. S tem zagotovimo, da delo zaposlenega izzove in spodbudi k razvoju njegovih sposobnosti. Pri tem ne gre zanemariti mirnih delovnih razmer in jasno zastavljenih delovnih ciljev, ki posameznika spodbujajo k usmerjeni produktivnosti. Vsaka organizacija nedvomno stremi k uspešnosti, ki jo skušajo zagotoviti z nenehnim izboljševanjem učinkovitosti zaposlenih, ki v veliki meri zavisi od motivacijskih dejavnikov.

## **4 KONTEKST ŠTUDIJE: DELO OD DOMA V ČASU COVID-19 EPIDEMIJE**

### **4.1 ZAKONSKA PODLAGA ZA DELO OD DOMA**

Ukrepi za zajezitev širjenja covid-19 so prisili delodajalce in zaposlene, da so svoje delo kratkotrajno morali opravljati od doma. Slovenski Zakon o delovnih razmerjih delo od doma opredeli kot »delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so izven delovnih prostorov delodajalca. Za delo na domu šteje tudi delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije« (Zakon o delovnih razmerjih, 2013). Pogodba o zaposlitvi omogoča, da se delodajalec in delavec dogovorita, da bo delavec opravljal delo od doma, ki je povezano s storitvijo delodajalca. Pri tem se je potrebno tudi dogovoriti, v kolikšnem obsegu bo delavec opravljal storitev delodajalca, torej za celotno trajanje ali zgolj del delovnega časa. Ključnega pomena je, da delavcu, ki dela na domu pripadajo enake pravice kot delavcu, ki dela na sedežu podjetja. Sem med drugim spada zagotavljanje varnih pogojev dela na domu. Delodajalec je dolžan pred začetkom dela na domu zaposlenega obvestiti Inšpektorat za delo. To stori na način, da v obvestilu navede kdo delo opravlja, vrsto dela, lokacijo in delovni čas opravljanja dela.

Zaradi naraščajoče uporabe tehnologije na delovnem mestu in spremenjene strukture delovne sile se je število zaposlenih, ki delo opravljajo od doma, v zadnjem desetletju povečalo (Eurostat, 2020). Pred začetkom epidemije je bilo delo od doma prisotno v 5 % delovne populacije v Evropi in zanj so se delodajalci odločali na željo ter pobudo zaposlenih (Eurostat, 2020). Z nastopom epidemije pa je večina podjetij svojim zaposlenim odredilo delo od doma, saj so s tem omogočili socialno distanco zaposlenih in preprečili potencialno širjenje okužbe.

### **4.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI DELA OD DOMA**

Kot glavne prednosti dela od doma so zaposleni prepoznali v večji fleksibilnosti in avtonomiji, obenem pa jim je tovrstno delo omogočilo lažje uravnavanje poklicnega in zasebnega življenja. Faganel (2016) je v svojem magistrskem delu dokazala, da so naštetih dejavniki prispevali tudi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Zadovoljstvo in učinkovitost dela od doma sta bila v študiji Davidescu idr. (2020) pozitivno povezana s prilagodljivostjo dela. Sposobnost prilagajanja dela zaposlenemu omogoča, da najde okoliščine, v katerih je najbolj produktiven. Avtorji so pri tem identificirali štiri tipe prilagodljivosti dela od doma: prilagodljivost delovnega časa, pogodbeno prilagodljivost, funkcionalnost in prilagodljivost delovnega prostora. Funkcionalnost dela od doma je zaposlenim predvsem pomenilo prihranek časa za vožnjo na delo, ki so ga v novih delovnih razmerah raje izkoristili z družino (Zamani idr., 2021). Učinkovitost pri delu od doma se lahko poveča tudi zaradi odsotnosti motenj, kot so

odmori in stiki s sodelavci, ki so prisotni v običajnih delovnih razmerah (Nakrošienė idr., 2019).

Z vidika delodajalca je ena izmed glavnih prednosti zaposlenih, ki delajo od doma, v zmanjšanju števila bolniških dni. Izkazalo se je, da je 80 % bolniških dni posledica stresa ali osebnih težav. Delo od doma naj bi zaposlenim omogočalo manj bolniških dni, saj se lahko doma učinkoviteje spopadejo s tovrstnimi težavami, ne da bi zato potrebovali cel dan bolniške odsotnosti. Prav tako se lahko zaposleni, ki delajo od doma, tudi hitreje vrnejo na delo oziroma so kljub blagim simptomom bolj pripravljeni za delo (Rapoza, 2014). Navsezadnje pa k manjšemu številu bolniških dni v največji meri prispeva tudi zadovoljstvo pri delu kot posledica sproščenega delovnega okolja. Eden izmed dodatnih razlogov, zakaj bi podjetje omogočalo delo na daljavo, je večja izbira pri zaposlovanju novega osebja. Delodajalci niso več omejeni samo na zaposlovanje ljudi, ki živijo v takšni oddaljenosti od pisarne, ki omogoča dnevno migracijo, ali ki so se pripravljene tja preseliti. Delo od doma torej podjetjem zagotavlja, da najdejo popolnega kandidata, ne glede na njegovo lokacijo, in prihranijo pri stroških selitve. Prednost prilagodljivosti delovnega mesta se kaže tudi v finančnih koristih za podjetje in zaposlene (EURES, 2020). V primeru, da na sedežu podjetja dela manj ljudi, lahko podjetja prihranijo pri stroških za komunalne storitve ali zmanjšajo proračun za pisarniške prigrizke in dejavnosti na delovnem mestu. Še zlasti je to pomembno za podjetja, katerih pisarne se nahajajo v velikih mestih in kjer so življenjski stroški visoki. Z vidika zaposlenih pa delo na daljavo omogoča, da delajo na cenejših lokacijah in si tako privoščijo boljšo kakovost življenja.

Množično delo od doma je obenem zaposlenim predstavljal svojevrsten izziv, saj se delo od doma bistveno razlikuje od pogojev dela, ki so ga bili zaposleni do tedaj vajeni. Ugotovitve so pokazale, da se je nekaterim zaposlenim meja med zasebnim in poklicnim življenjem zameglila, kar je vplivalo na večje število konfliktov in nejasnostjo delovnih vlog. Pri delu od doma so imeli zaposleni občutek nenehne pripravljenosti in s tem povezanim stresom ter pomanjkanje delovnih ciljev. Slednji dejavniki pa so lahko prispevali k večji izgorelosti zaposlenih pri delu od doma v času pandemije kot pred njo. Glede na Gallupovo študijo (Hickman in Wigert, 2019) je 28 % zaposlenih s polnim delovnim časom poročalo, da se zelo pogosto počutijo izgorele, dodatnih 48 % anketirancev je poročalo o občasnem občutku izgorelosti. Poleg tega so se zaradi pomanjkanja neposrednih stikov s sodelavci nekateri zaposleni spopadali z občutki osamljenosti (Nakrošienė idr., 2019). Našteti dejavniki nedvomno negativno vplivajo na motivacijo zaposlenih in s tem neposredno na delovno učinkovitost.

## 5 RAZISKAVA O UČINKOVITOSTI PRI DELU OD DOMA

### 5.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen pričujoče raziskave je bilo ugotoviti, ali se je učinkovitost zaposlenih, ki so delali od doma, spremenila v primerjavi z učinkovitostjo tistih, ki so delali na sedežu podjetja. Pri tem smo raziskovali, kateri motivacijski dejavniki so vplivali na učinkovitost dela pri delu od doma in na kakšen način. Cilj naloge je spoznati, kako delo od doma vpliva na različne dejavnike dela, predvsem na motivacijo pri delu, ter ugotoviti, kako le-to v danih razmerah spodbujati.

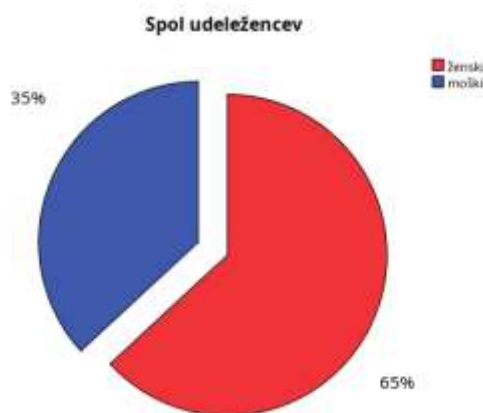
### 5.2 POSTOPEK RAZISKAVE

Raziskava je potekala v obliki spletnega vprašalnika na platformi 1ka. Podatke smo zbirali v enomesečnem obdobju, od decembra 2020 do januarja 2021, s pošiljanjem povezave spletne strani vprašalnika po elektronski pošti in socialnih omrežjih. Vsakega anketiranca smo po izpolnjeni anketi prosili, da povezavo raziskave posreduje vsaj trem znancem in tako želeli doseči učinek snežne kepe. Ko se je nabralo zadostno število odgovorov, smo vprašalnik zaprli in nadaljevali z analizo podatkov s pomočjo IBM SPSS programa.

### 5.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV IN ANALIZA

#### 5.3.1 DEMOGRAFSKI PODATKI UDELEŽENCEV

V raziskavi je prvotno sodelovalo 53 anketirancev, od tega jih 34 vprašalnik ni v celoti izpolnilo. Končen vzorec raziskave je zato obsegal 19 anketirancev. Kot je razvidno iz grafa 1, sta slabi dve tretjini (63 %) vzorca predstavljale ženske, medtem ko je bilo moških 35 %.



Slika 1: Prikaz deleža anketirancev glede na spol  
(Lastni vir)

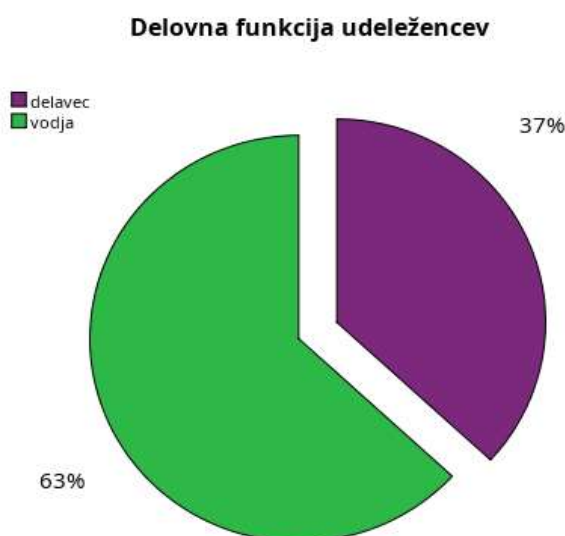
Malo manj kot večina vprašanih je imela zaključeno VII. stopnjo izobrazbe ali več, v enakem deležu (23,6 %) si sledijo zaposleni s končano višjo šolo ali srednjo šolo.

	Frekvenca	Delež
V stopnja	5	26.3
VI stopnja	5	26.3
VII stopnja in več	9	47.4
Skupaj	19	100.0

Tabela 1: Stopnja izobrazbe anketirancev  
(Lastni vir)

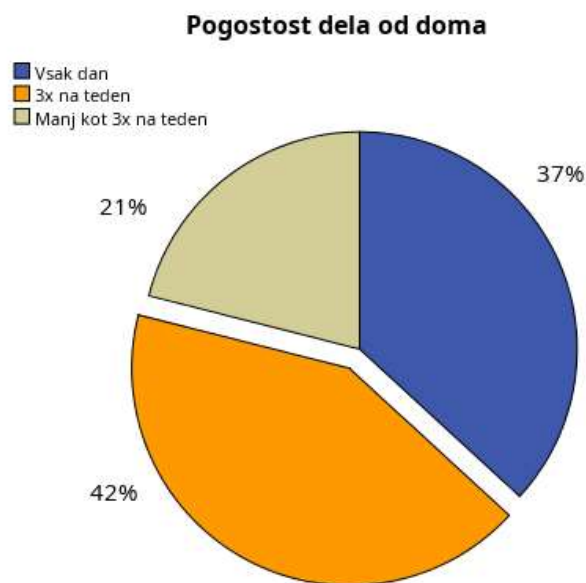
### 5.3.2 REZULTATI O UČINKOVITOSTI DELA

Pri vprašanju o delovni funkciji udeležencev smo izmerili, prikazano v grafu 2, da večina zaposlenih (64 %) opravlja delovno mesto vodje, medtem ko je običajnih delavcev dobra tretjina (35 %). Vsi udeleženci so z delom od doma pričeli med epidemiji.



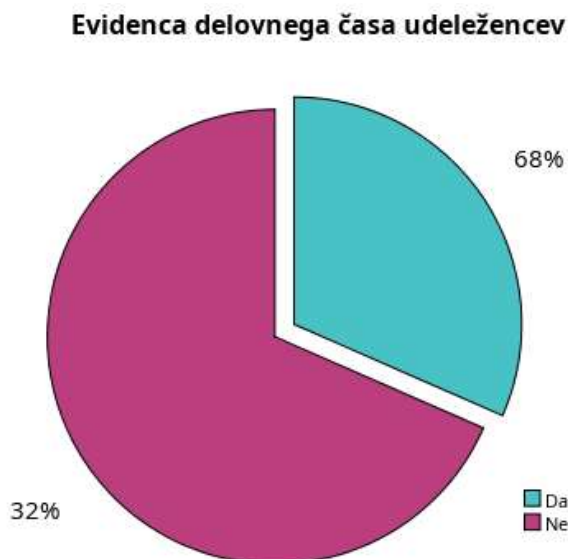
Slika 2: Prikaz delovnih funkcij udeležencev  
(Lastni vir)

Kot je razvidno iz grafa 3, je največ zaposlenih (42 %) delo od doma opravljalo trikrat tedensko, dobra tretjina (37 %) udeležencev je od doma delala vsak dan, petina (21 %) pa manj kot trikrat tedensko. Več kot polovica (63 %) udeležencev se pred delom od doma ni uredila (npr. primerno oblekla, sfrizirala, nadela šminko).



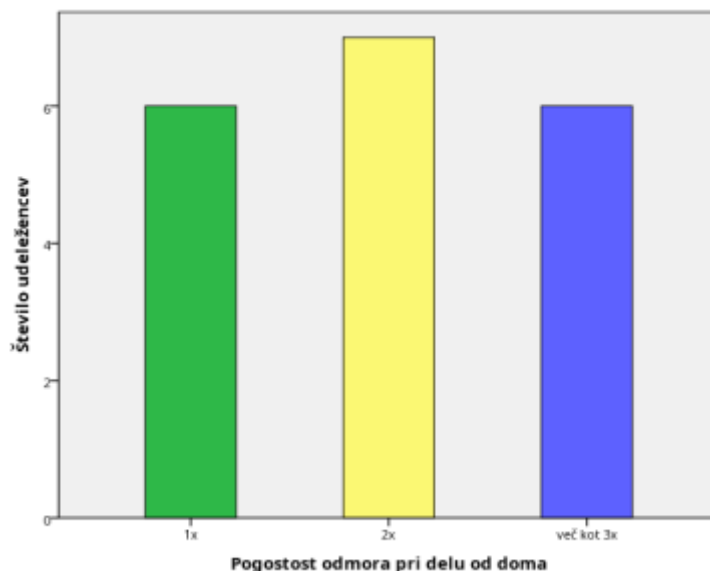
Slika 3: Prikaz pogostosti dela od doma  
(Lastni vir)

V raziskavi nas je v nadaljevanju zanimalo, ali je delodajalec vprašanih uporabljal orodje za evidentiranje delovnega časa pri delu od doma. Pri tem smo na podlagi rezultatov v grafu 4 ugotovili, da je bilo pri 32 % zaposlenih evidentiranje prisotno, medtem ko pri ostalih 68 % delodajalec delovnega časa ni evidentiral.



Slika 4: Prikaz prisotnosti evidence delovnega časa pri delu od doma  
(Lastni vir)

Iz grafa 5 je razvidno, da si je največ anketirancev v delovnem času na domu (37 %) vzelo odmor dvakrat, malo manj je bilo takih, ki so imeli odmor zgolj enkrat (31,5 %), in enak delež (31,5 %) udeležencev je odmor potrebovalo več kot trikrat.



Slika 5: Prikaz pogostosti odmora pri delu od doma (Lastni vir)

Ključno vprašanje, ki nas je v raziskavi zanimalo, je, ali se je učinkovitost pri prehodu na delo od doma povečala. Iz grafa 6 lahko razberemo, da 63 % anketiranih zaposlenih meni, da se je njihova delovna učinkovitost na domu povečala.



Slika 6: Prikaz prisotnosti povečanja delovne učinkovitosti pri prehodu dela na dom (Lastni vir)

Kot najpogostejše razloge za povečanje učinkovitosti so v tabeli 2 navedli: fleksibilnost (36 %), disciplina (21 %), dobra delovna organizacija (18 %), drugo (11 %), redna fizična aktivnost (7 %), ločenost prostora (4 %) in ohranjanje stikov s sodelavci in vodjo (4 %). Pri nobenem izmed udeležencev tehnična pripravljenost ni igrala pomembne vloge pri povečanju delovne učinkovitosti na domu.

**Vplivi na povečanje učinkovitosti pri delu od doma**

		Odgovori	
		Število	Delež
Vplivi na učinkovitost	Fleksibilnost	10	35.7%
	Ločenost prostora	1	3.6%
	Disciplina	6	21.4%
	Ohranjanje stikov s sodelavci in vodjo	1	3.6%
	Redna fizična aktivnost	2	7.1%
	Dobra delovna organizacija	5	17.9%
	Drugo	3	10.7%
Skupaj		28	100.0%

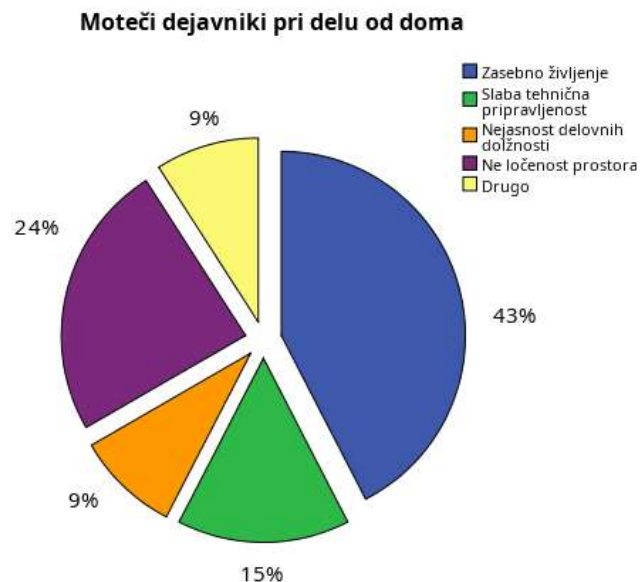
*Tabela 2: Najpogostejši vpliv udeležencev na učinkovitost pri delu od doma  
(Lastni vir)*

### 5.3.3 REZULTATI O MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKIH

V nadaljevanju nas je zanimalo, katere moteče dejavnike so zaposleni zaznali pri delu do doma, in rezultate prikazali v grafu 7. Anketirani so za moteče dejavnike pri delu od doma najpogosteje izpostavili zasebno življenje (43 %), odsotnost ločenosti

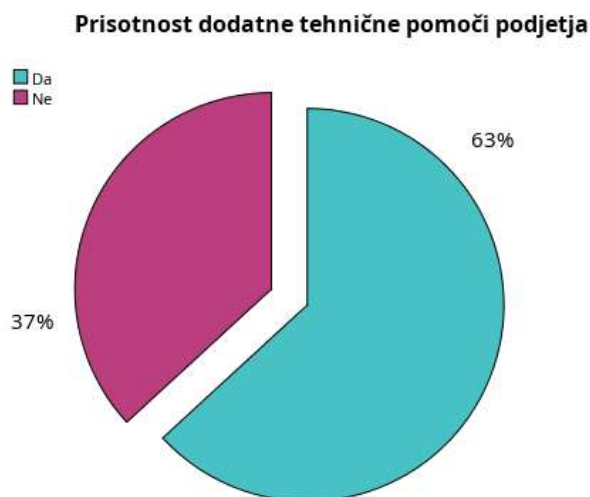


prostora (24 %), slabo tehnično podporo (15 %), nejasnost delovnih dolžnosti (9 %). Pod drugo (9 %) so udeleženci navedli: otroci, apatija in pomanjkanje podatkov.



Slika 7: Prikaz motečih dejavnikov udeležencev pri delu od doma (Lastni vir)

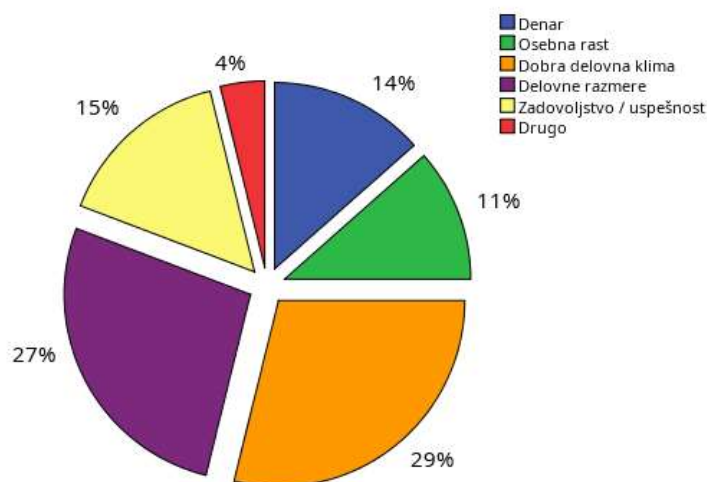
Dodatna tehnična podpora podjetja pri delu od doma je bila, sodeč po rezultatih v grafu 8, prisotna pri več kot polovici udeležencev (63 %). 7 (37 %) zaposlenih dodatne tehnične pomoči ni imelo.



Slika 8: Prisotnost dodatne tehnične podpore podjetja (Lastni vir)

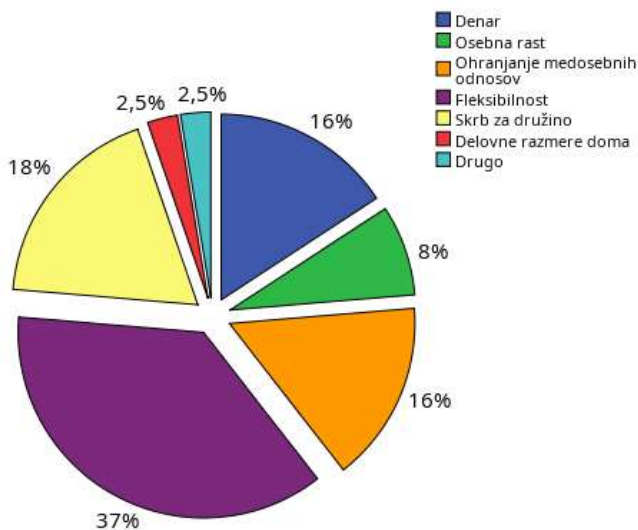
Pri vprašanju o motivacijskih dejavnikih pri delu na sedežu podjetja so v tretjinskem deležu (29 %) izpostavili dobro delovno klimo. Poleg tega so kot pomembne motivatorje po pogostosti navedli: delovne razmere (27 %), zadovoljstvo oziroma uspešnost (15 %), denar (14 %), osebno rast (11 %) in drugo (4 %).

**Motivacijski dejavniki pri delu na sedežu podjetja**



*Slika 9: Motivacijski dejavniki udeležencev pri delu na sedežu podjetja  
(Lastni vir)*

Iz grafa 10 lahko razberemo, da so udeleženci kot najpogostejši motivacijski dejavnik pri delu od doma označili fleksibilnost (37 %), sledi skrb za družino (18 %). Ohranjanje medosebnih odnosov in denar si delita primerljiv delež odgovorov (16 %). Na petem mestu motivatorjev pri delu od doma pa predstavlja osebna rast (8 %).

**Motivacijski dejavniki pri delu od doma**

Slika 10: Motivacijski dejavniki udeležencev pri delu od doma  
(Lastni vir)

Za konec smo udeležence vprašali, če bi želeli nadaljevati z delom od doma. Dve tretjini (65 %) udeležencev bi po tej izkušnji želelo nadaljevati z delom doma zaradi prihranka časa, druženja z družino in fleksibilnosti. Ravno nasprotno pa meni 35 % udeležencev raziskave, ki z delom od doma ne bi nadaljevalo zaradi naslednjih razlogov: pomanjkanje socializacije in osamljenosti, večje delovni obremenjenosti in neprimernosti delovnega prostora.



*Slika 11: Želja udeležencev po nadaljevanju dela od doma  
(Latni vir)*

## 5.4 INTERPRETACIJA REZULTATOV

Rezultati prikazani v grafu 6 so pokazali, da se je delovna učinkovitost pri prehodu na delo od doma po mnenju zaposlenih v splošnem povečala. Kot najpogostejši razlog za povečanje učinkovitosti pri delu od doma so navedli fleksibilnost, saj ta omogoča, da zaposleni prilagodi delovne razmere (npr. delovnik) glede na svoje želje in delovne zmožnosti. S pomočjo Herzbergove motivacijske teorije lahko sklepamo, da prilagodljivost delovnih razmer na domu neposredno spodbuja samostojnost in odgovornost zaposlenega ter vzajemno vpliva na njegovo splošno zadovoljstvo. Dejavniki fleksibilnosti bi sodeč po tej teoriji uvrstili med motivatorje, saj ta navsezadnje spodbuja zadovoljstvo v delovnem okolju in spodbuja k učinkovitejšemu opravljanju delovnih nalog.

Glede na rezultate iz tabele 2 so kot najpogostejši razlog zaposleni navedli dobro delovno organizacijo. Organiziranost delovnega mesta igra pomembno vlogo pri delu od doma, kjer delovne naloge niso tako samoumevne in jasne kot na sedežu podjetja. Pri tem pomembno vlogo igra dobra delovna organizacija, kar vključuje jasnost ciljev in vizija, ki usmerjata delo zaposlenih ter jih spodbujata k napredovanju in krepite osebno rast. Rezultati pričujoče raziskave so pokazali, da ločenost prostora po mnenju anketirancev ni imelo pomembnega vpliva na učinkovitost pri delu. To lahko razumemo kot da je večina imela zagotovljene optimalne prostorske razmere doma oziroma so jih znali delu primerno prilagoditi. Na podlagi opisanih izsledkov lahko zaključimo, da prve hipoteze ne moremo v celoti potrditi.

V nadaljevanju nas je zanimala primerjava motivacijskih dejavnikov pri delu na sedežu podjetja in pri delu od doma. Iz grafa 9 lahko ugotovimo, da sta najpogostejša motivacijska dejavnika pri delu na sedežu podjetja dobra delovna klima in delovne razmere. Pri delu od doma so po rezultatih v grafu 10 kot najpomembnejša faktorja motivacije zaposleni navedli fleksibilnost in skrb za družino. Primerjava navedenih faktorjev kaže, da zaposlene na delovnem mestu motivirajo delovne razmere oziroma fleksibilnost, s pomočjo katere je ugodne delovne razmere mogoče doseči. Obenem je za zaposlene v obeh delovnih pogojih pomemben socializacijski aspekt dela, bodisi dobri medsebojni odnosi s sodelavci v podjetju bodisi preživljanje kakovostnega časa z družino. Pri tem je treba tudi izpostaviti sledeči rezultat: v obeh delovnih pogojih je bila plača po pogostosti med manj pomembnejšimi motivatorji. Pričujoča ugotovitev potrjuje, da delovno motivacijo ne predstavlja več zgolj denar, temveč predvsem ostali dejavniki, povezani z delom. Po Frommovi teoriji lahko potrdimo, da je izbrani vzorec intelektualnih delavcev treba motivirati z nematerialnimi dobrinami, saj bi s pomočjo svojega dela radi nekaj postali in se osebno razvijali. Pri tem je treba upoštevati in zagotavljati optimalne razmere doma in na sedežu podjetja, s poudarkom na socializaciji zaposlenih.

Dejavniki učinkovitosti zaposlenih so bili podobni kot motivacijski dejavniki, s čimer lahko z gotovostjo potrdimo, da sta učinkovitost in motivacija tesno povezani in vplivata ena na drugo.

## 6 ZAKLJUČEK

Motivacijo na delovnem mestu Ivanuša-Bezjak (2006, str. 89) definira kot: »Doseganje rezultatov z zaposlenimi oziroma od njih dobiti najboljše ter tako doseči čim boljše rezultate.« Delovna motivacija zaposlenih se torej pogosto spodbuja z namenom, da bi ti delali učinkoviteje in v dobrobit uspešnosti podjetja. Prav tako motivacija zaposlenemu pomaga vzpostaviti pozitiven odnos do dela, prispeva k večji delovni učinkovitost in splošnemu zadovoljstvu na delovnem mestu. S pomočjo motivacijskih teorij smo se seznanili z vzroki za motivirano vedenje na delovnem mestu – npr. plača ali osebna rast, in s pristopi, kako motivacijo v izbranih okoliščinah spodbujati, da bi dosegli čim večje zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem je pomembno, da delodajalec ne izhaja iz tega, kar motivira njega, temveč poskuša ugotoviti, kaj motivira zaposlene, torej da izhaja iz trenutnih potreb in želja zaposlenih. To predpostavlja, da motivacija zaposlenega ni konstantna in vselej ne izhaja iz enakih potreb, temveč se ta spreminja. Številna proučevanja na področju delovne motivacije so prišle do zaključka, da niti ene same človeške dejavnosti niti dela nikoli ne spodbuja samo en dejavnik, ampak je teh več in se med seboj prepletajo. Za ohranjanje motivacije zaposlenih se v zadnjem času vse pogosteje ukvarjajo menedžerji človeških virov, ki si z individualnim pristopom motiviranja prizadevajo za doseganje dobrega počutja zaposlenega in s tem celotne klime podjetja.

Ustrezno zagotavljanje motivacijskih dejavnikov zaposlenih je postalo pomembno še zlasti v času pandemije koronavirusa, ki je povzročila nenadno spremembo delovnih pogojev zaposlenih. Slednji so bili v novih razmerah primorani s svojim delom nadaljevati v enakem obsegu in učinkovitostjo kot na sedežu podjetja. Učinkovitost zaposlenega na delovnem mestu je v največji meri soodvisna od njegove motivacije, zato nas je v tej študiji zanimalo, ali se je ta v novih razmerah spremenila in kateri dejavniki so vplivali na končno učinkovitost pri delu od doma. Na podlagi rezultatov pridobljenih v tej raziskavi lahko zaključimo, da se je po subjektivni oceni zaposlenih učinkovitost pri delu od doma povečala. K temu so v splošnem prispevali nematerialni motivacijski dejavniki, sorodni tistim na sedežu podjetja, a plača pri tem ni igrala tako pomembne vloge. Kot prednost dela na domu lahko izpostavimo fleksibilnost, saj s pomočjo nje zaposleni prilagaja delovne razmere svojim potrebam, posledično poveča svojo učinkovitost in zadovoljstvo. Pridobljeni rezultati se skladajo z izsledki sorodnih raziskav na tem področju. Kljub temu da smo z raziskavo ugotovili, kaj zaposlene pri delu od domu motivira, to ne predstavlja univerzalnega odgovora. Še vedno je pri motivaciji zaposlenega treba primarno upoštevati vrsto dela, ki ga opravlja, njegove potrebe, zmožnosti in inspiracije.

## 7 LITERATURA IN VIRI

Allen, T. D., Golden, T. D. in Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40–68.

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.

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A. in Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. Pridobljeno 14. 11. 2022 z naslova: <https://doi.org/10.3390/su12156086>.

Etheridge, B., Tang, L., in Wang, Y. (2020). Worker productivity during lockdown and working from home: Evidence from self-reports. *Covid Economics*, 1(52), 118–151.

EURES (22. 9. 2020). *Six advantages of having staff working from home*. [https://ec.europa.eu/eures/public/six-advantages-having-staff-who-work-home-2020-09-22\\_en](https://ec.europa.eu/eures/public/six-advantages-having-staff-who-work-home-2020-09-22_en).

Eurostat (2020). *How usual is it to work from home?* (2020). Pridobljeno 14. 11. 2022 z naslova <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>.

Faganel, T. (2016). *Delo na domu v poslovno storitvenih dejavnostih z visoko vsebnostjo znanja*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno 14. 11. 2022 z naslova: <https://repozitorij.uni-lj.si/lzpisGradiva.php?id=86242>.

Hickman, A., in Wigert, B. (15. 6. 2020). *Lead Your Remote Team Away From Burnout, Not Toward It*. Pridobljeno 14. 11. 2022 z naslova: <https://www.gallup.com/workplace/312683/lead-remote-team-away-burnout-not-toward.aspx>.

Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni-največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.

Janžekovič, D. (2019). Maslowa hierarhija potreb med plačanci: Zakaj vojaki odhajajo med plačance?. *Anthropos: Casopis za Psihologijo in Filozofijo ter za Sodelovanje Humanisticnih Ved*, 51.

Kobal Grum, D. in Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. in Vodovnik Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*.

Pavšek, U. (2010). *Motivacija na delovnem mestu*. Diplomsko delo, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Chicago: Cannogate Books.

Svetlik, I. (2002). *Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.

Svetlik, I. in Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela 1*. Kranj: Moderna organizacija.

Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

*Zakon o delovnih razmerjih / ZDR-1/ 2013*. Uradni list RS št. 21/13 (13. 3. 2013). Pridobljeno 14. 11. 2022 z naslova: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944#>.



Zamani, N. F. M., Ghani, M. H. M., Radzi, S. F. M., Rahmat, N. H., Kadar, N. S. A., & Azram, A. A. R. (2021). A Study of Work from Home Motivation among Employees. *International Journal of Asian Social Science*, 11(8), 388–398. Pridobljeno 14. 11. 2022 z naslova: <https://doi.org/10.18488/journal.1.2021.118.388.398>.

## 8 PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

### Nagovor

Pozdravljeni, pred vami je sklop vprašanj, s pomočjo katerih želim poizvedeti o učinkovitosti in motivacijskih dejavnikih pri delu od doma. Izpolnjevanje ankete vam bo vzelo približno 3 minute. Pridobljeni podatki so anonimni in jih bom uporabil za izdelavo diplomske naloge z istoimenskim naslovom. Vnaprej se zahvaljujem za vašo pomoč!

VP1 Kdaj ste začeli delati od doma?

- /1 Pred epidemijo.
- /2 Po epidemiji.

VP2 Kako pogosto delate od doma?

- /1 Vsak dan.
- /2 3x na teden.
- /3 Manj kot 3x na teden.

VP3 Ali se delo predhodno uredite (npr. primerno oblečete, sfrizirate)?

- /1 Da.
- /2 Ne.

VP4 Ali ima delodajalec program za evidenco delovnega časa pri delu do doma?

- /1 Da.
- /2 Ne.

VP5 Kako pogosto si vzamete čas za odmor?

- /1 1x.
- /2 2x.
- /3 Več kot 3x.

VP6 Ali se je učinkovitost pri prehodu na delu od doma povečala?

- /1 Da.
- /2 Ne.

VP7a V primeru, da ste na prejšnje vprašanje odgovorili z DA, kaj je vplivalo na povečanje učinkovitosti? Možnih je več odgovorov.

- /1 Fleksibilnost.
- /2 Ločenost prostora.
- /3 Tehnična pripravljenost.
- /4 Disciplina.
- /5 Ohranjanje stikov s sodelavci in vodjo.
- /6 Redna fizična aktivnost.
- /7 Dobra delovna organizacija.
- /8 Drugo.

VP7b V primeru, da ste na prejšnje vprašanje odgovorili z NE, kaj je vplivalo na povečanje učinkovitosti? Možnih je več odgovorov.

- /1 Fleksibilnost
- /2 Ločenost prostora
- /3 Tehnična pripravljenost
- /4 Disciplina
- /5 Ohranjanje stikov s sodelavci in vodjo
- /6 Redna fizična aktivnost
- /7 Dobra delovna organizacija
- /8 Drugo:

VP8 Kateri so moteči dejavniki pri delu od doma? Možnih je več odgovorov.

- /1 Zasebno življenje.
- /2 Slaba tehnična podpora.
- /3 Nejasnost delovnih dolžnosti.
- /4 Ne ločenost prostora.
- /5 Drugo:

VP9 Ali imate dodatno tehnično podporo podjetja?

- /1 Da.
- /2 Ne.

VP10 Kaj vas je motiviralo pri delu na sedežu podjetja? Možnih je več odgovorov.

- /1 Denar.
- /2 Osebna rast.
- /3 Dobra delovna klima.

- /4 Delovne razmere.
- /5 Zadovoljstvo, uspešnost.
- /6 Drugo:

VP11 Kaj vas je motiviralo pri delu od doma? Možnih je več odgovorov.

- /1 Denar.
- /2 Osebna rast.
- /3 Ohranjanje medosebnih odnosov.
- /4 Fleksibilnost.
- /5 Skrb za družino.
- /6 Delovne razmere doma.
- /7 Drugo:

VP12 Ali bi po izkušnji nadaljevali z delom od doma?

- /1 Da.
- /2 Ne.

VP13 Če ste na predhodno vprašanje odgovorili z DA, zakaj?

---

VP14 Če ste na predhodno vprašanje odgovorili z DA, zakaj?

---

VP15 Spol

- /1 Ženski
- /2 Moški

VP16 Stopnja izobrazbe

- /1 V. stopnja
- /2 VI. Stopnja
- /3 VII. stopnja in več

VP17 Delovno mesto (funkcija)

- /1 Delavec
- /2 Vodja

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.