

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

IZZIVI UVELJAVLJANJA DELA NA DALJAVO

Ljubljana, avgust 2009

SIMON GOLOB

IZJAVA

Študent Simon Golob izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Marka Jakliča in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23.7.2009

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 DELO NA DALJAVO.....	2
1.1 DEFINICIJSKA PROBLEMATIKA DELA NA DALJAVO.....	2
1.2 OBLIKE DELA NA DALJAVO	3
2 ZNAČILNOSTI DELA NA DALJAVO.....	5
2.1 PREDNOSTI IN SLABOSTI	5
2.1.1 Prednosti z vidika zaposlenih	5
2.1.2 Slabosti in nevarnosti z vidika zaposlenih	6
2.1.3 Prednosti za delodajalce	7
2.1.4 Slabosti za delodajalce	7
2.1.5 Prednosti in pomanjkljivosti z vidika družbenih koristi in stroškov	7
2.2 OVIRE ZA DELO NA DALJAVO.....	8
2.2.1 Določevanje ciljev	10
2.2.2 Pomembnost podpore menedžmenta.....	10
2.2.3 Izdelava načrta	11
2.2.4 Informiranje in motiviranje zaposlenih za delo na daljavo	11
2.2.5 Določitev za delo na daljavo primernih del.....	11
2.2.6 Potrebe po tehnični in drugi opreми.....	12
2.2.7 Analiza stroškov in koristi	12
2.3 IZBIRA DELAVCEV, PRIMERNIH ZA DELO NA DALJAVO	12
2.4 IZBIRA MENEDŽERJEV	14
2.5 SOCIALNI VIDIK DELA NA DALJAVO	14
2.5.1 Družina	14
2.5.2 Kariera	15
2.5.3 Socialna izolacija	15
3 DELO NA DALJAVO V SLOVENIJI	16
3.1 RAZISKAVE O DELU NA DALJAVO.....	16
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI.....	23

KAZALO SLIK

<i>SLIKA 1: DELOVNO MESTO DELAVCEV NA DALJAVO, SLOVENIJA, 2006.....</i>	<i>19</i>
<i>SLIKA 2: DELO NA DALJAVO V UPORABI.....</i>	<i>19</i>
<i>SLIKA 3: POTREBA PO REDNEM DELAVCU NA DALJAVO</i>	<i>20</i>
<i>SLIKA 4: OVIRE ZA DELO NA DALJAVO</i>	<i>20</i>

KAZALO TABEL

<i>TABELA 1: UPORABA RAČUNALNIKOV, PRIKLJUČENIH V INTERNET MED NORMALNIM DELOVNIM PROCESOM, IN DELO NA DALJAVO (V %) – PODATKI ZA VSA PODJETJA Z 10 ALI VEČ ZAPOSLENIMI, IZVZET FINANČNI SEKTOR.....</i>	<i>18</i>
--	-----------

UVOD

Delo na daljavo se je pojavilo kot odgovor na naftno krizo in vse večje onesnaževanje okolja. Razmah te oblike dela pa sta omogočila razvoj računalnikov in opreme za komuniciranje in prenos podatkov ter njihova dostopnost. Ti dejavniki so povzročili velike družbene spremembe. Za družbo, v kateri živimo, se uporablja izraz informacijska družba. Razlog za takšno ime je v velikem številu informacij, s katerimi se srečujejo posamezniki na vsakem koraku. Spremembe so povzročile razvoj novih oblik dela, med katere spada tudi delo na daljavo.

Te teme sem se lotil, ker se vedno več pozornosti namenja tej obliki dela, a vendar o njej vemo malo. Obenem se mi je zdelo dobro, da o delu na daljavo izvem kaj več, saj obstaja velika možnost, da se bom z njim srečal na poklicni poti. Zanimalo me je tudi, kakšno je stanje v Sloveniji. V neki raziskavi sem namreč prebral, da se menedžerji in delavci precej zanimajo za delo na daljavo. Zanimiva se mi zdi tudi možnost novih delovnih mest, ki bi jih tak način dela omogočal, in to, da delo na daljavo, vsaj teoretično, prinaša visoko dodano vrednost in je hkrati najcenejša oblika delovnega mesta.

Cilj moje diplomske naloge je ugotoviti, zakaj delo na daljavo ni bolj razširjeno. Menim, da se odgovor skriva v ovirah, ki omejujejo njegovo uveljavljanje. Težava je že to, da ni splošno sprejete definicije dela na daljavo. Najbrž je to tudi razlog, da ni več raziskav s področja te oblike dela, ker imajo raziskovalci težave že pri sami opredelitvi predmeta raziskovanja.

Obravnavanja dela na daljavo sem se lotil teoretično, uporabil pa sem tudi izsledke anket in raziskav. Najprej sem poskušal definirati delo na daljavo in opredeliti oblike dela na daljavo. Nadaljujem s prednostmi in slabostmi dela na daljavo z različnih vidikov, tako delavcev kot tudi delodajalcev, pozabil nisem niti socialnih vidikov. Da poznamo prednosti in slabosti, se mi zdi pomembno zato, ker če pozitivni vidiki ne odtehtajo negativnih, potem ni smiselno, da sploh izvajamo to obliko dela. Nato sem pogledal ovire pri uveljavljanju dela na daljavo. Menim, da so ravno slednje glavni izziv uveljavljanja dela na daljavo. Navedel sem ovire, ki jih vidijo različni avtorji, ukvarjal pa sem se tudi z izbiro delavcev in menedžerjev, ker menim, da pravilna izbira prav tako predstavlja velik izziv. Nazadnje sem pogledal še stanje v Sloveniji. Navedel sem rezultate nekaterih študij, da bi ugotovil, kakšno je stanje v praksi. Podal sem primer programa, ki bi lahko pomagal pri uvajanju dela na daljavo pri nas, pogledal, kakšno je stanje v drugih državah, in ugotavljal, kaj menijo delavci in delodajalci o delu na daljavo, njegovem izvajanju in podobno.

1 DELO NA DALJAVO

Delo na daljavo ali teledelo je fleksibilna oblika dela, ki se vse bolj uveljavlja. Po nekaterih napovedih strokovnjakov bo postalo prevladujoča oblika opravljanja dela in storitev. Osrednjo vlogo pri njegovem razmahu lahko pripišemo hitremu razvoju telekomunikacijske tehnologije in razvoju osebnih računalnikov. Vendar pa so se prve oblike dela na daljavo pojavile že pred razmahom interneta. Začetki segajo v leto 1877, ko si je nek predsednik banke v Bostonu napeljal telefonsko linijo iz pisarne do doma (Shipside, 2002, str. 14).

1.1 DEFINICIJSKA PROBLEMATIKA DELA NA DALJAVO

V literaturi ne najdemo enotne opredelitve dela na daljavo. Za očeta dela na daljavo štejemo Jacka Nillesa, ki je leta 1973 prvič uporabil ta izraz (Shipside, 2002, str. 6). Problemi z opredelitvijo se pojavljajo zaradi različnih imen za to obliko dela v različnih državah. Shipside za delo na daljavo navaja izraze, kot so: flexible working, remote working, virtual offices, virtual working, alternative workplacing, virtual workplacing, telecommuting in teleworking.¹ Jack Nilles opredeljuje »*teleworking*« kot katerokoli obliko zamenjave informacijske tehnologije za potovanja, povezana z delom, medtem ko za izraz »*telecommuting*« navaja, da pomeni premik dela k delavcem namesto premika delavcev k delu (Shipside, 2002, str. 8). Kot lahko vidimo, sta si ti dve definiciji precej podobni, kar je verjetno razlog, da namesto teh dveh izrazov v večini evropskih držav uporabljamo samo enega, in sicer delo na daljavo. S tem se strinja tudi Gil Gordon, ki pravi, da je razlika po njegovem mnenju minimalna in da ni pomembno, kako pravimo takšnemu načinu dela, pomembno je le, da se delo na daljavo izvaja (Gordon, 2002).

V Sloveniji smo izraz »*telecommuting*« prevedli v delo na daljavo oziroma teledelo, uporabljajo pa se tudi: telekomuniciranje, delo na mreži, e-delo, prilagodljivo delo, delo na domu ipd. Prevod delo na daljavo naj bi označil način dela, ko delavec ne opravlja dela v delodajalčevih prostorih, ampak na drugi lokaciji in pri tem uporablja telekomunikacijsko tehnologijo. Delo na daljavo se torej nujno opravlja s sredstvi za premagovanje razdalj. Iz tega izhaja tudi, da je delo na daljavo ožji pojem od dela na domu. Pri delu na domu ni nujno, da je povezano s telekomunikacijsko tehnologijo.

Večina definicij se strinja s tem, da gre za delo, ki ga neka oseba - delavec na daljavo deloma ali v celoti opravlja na lokaciji, ki ni značilno oziroma tradicionalno delovno okolje, in pri tem uporablja telekomunikacije (Trček, 2000, str. 87). Toda pri tem se že postavlja vprašanje, kaj sploh je tradicionalno delovno okolje.

¹ Pomen vseh teh izrazov se prekriva, vendar ne pomenijo povsem enako (Shipside, 2002, str. 7).

Statistični urad Republike Slovenije definira: »Delavci na daljavo so osebe, ki običajno ali včasih svojo osnovno dejavnost opravljajo doma, v stanovanju, pri čemer uporabljajo osebni računalnik in mobilni telefon, fiksni telefon ali telefaks. Delo na daljavo je delo, ki ga delavec opravlja doma, v stanovanju. Če to delo opravlja vsaj 8 ur tedensko, gre za redno delo na daljavo. Če pa to delo opravlja do 7 ur tedensko, gre za dopolnilno delo na daljavo.« (SURS, 2006)

Grayeva definicija pravi, da je delo na daljavo prilagodljiv način dela, ki pokriva široko področje delovnih aktivnosti, ki se izvajajo s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije na delovnem mestu, oddaljenem od delodajalca ali klasičnega delovnega mesta v organizaciji. Delo na daljavo se lahko izvaja deloma ali v celoti. Velikokrat vključuje elektronsko obdelavo podatkov in informacij, vedno pa telekomunikacije, ki omogočajo stalne stike delavca na daljavo in delodajalca (Jereb, 2000, str. 328).

1.2 OBLIKE DELA NA DALJAVO

Delo na daljavo lahko delimo na (Trček, 2000, str. 88):

- delo na daljavo doma;
- delo na daljavo na lokacijah, ki so običajno bližje kot tradicionalna delovna okolja:
 - informacijske pisarne, ki so v lasti lokalnih skupnosti v soseščini in ponujajo potrebno opremo za delo na daljavo, ki si jo delijo različni uporabniki;
 - satelitske pisarne so krajevno ločene organizacijske enote enega samega podjetja, kjer se kraj pisarne izbere glede na prebivališča zaposlenih; organizacija pisarne je lahko enaka kot v podjetju in so zajete vse enote podjetja, lahko pa so v pisarni le določene funkcionalne enote, preostale pa so samo v podjetju;
 - »tele-koče« so nadgradnja informacijskih pisarn in ponujajo poleg informacijske opreme tudi podporo pri izobraževanju ter pomoč pri reševanju problemov;
- delo na daljavo v novih delovnih okoljih, kjer telekomunikacijska opremljenost omogoča delo na daljavo:
 - telecentri so podobni satelitskim pisarnam, vendar s to razliko, da lokacija ni nujno blizu bivalnega okolja; običajno jih vodijo zunanje organizacije;
 - klicni centri uporabljajo za svoje delo telefone;
- mobilno in nomadsko delo na daljavo je delo, kjer so zaposleni opremljeni s prenosnimi računalniki, preko katerih komunicirajo s podjetjem;

- mednarodno delo na daljavo je delo, kjer delavec opravlja delo izven države, kjer je sedež podjetja;
- delo na daljavo, ki ne potrebuje uporabe informacijskih tehnologij;
- kombinacije posameznih oblik dela na daljavo, na primer delo na daljavo v kombinaciji z delom v satelitskih pisarnah in pisarnah v soseski.

Na splošno še pri vsaki obliki ločimo stalno in občasno delo na daljavo. Prva oblika je redkejša od druge, saj zahteva, da delavec opravlja delo samo doma. S podjetjem si izmenjuje le delovne dokumente preko telekomunikacij. Prav tako so omejena delovna področja, ki se lahko opravljajo na tak način. Za tako delo so primerne le naloge, ki so natančno definirane in ne potrebujejo dokumentov, ki so na voljo le v podjetju.

Druga oblika dela na daljavo je občasno delo na daljavo, ki je kar pogosto. V tem primeru dela delavec nekaj časa doma in nekaj časa v podjetju. Za takšno delo je primernih precej nalog, saj lahko delavec pridobi vse informacije v podjetju, delo pa nato opravi doma. Pri tej obliki dela na daljavo ni nevarnosti socialne izolacije, saj se delavec srečuje s sodelavci v podjetju.

Nekateri ločujejo delo na daljavo tudi na delo posameznika in delo v skupini. Posameznik in skupina lahko delo na daljavo opravljata stalno ali začasno. Posameznik lahko delo opravlja na katerikoli lokaciji, medtem ko je to za skupino malo težje.

Ursula Huws deli delo na daljavo v pet večjih aktivnosti (Shipside, 2002, str. 9):

- izvajalci kombinirajo delo na delovnem mestu in delo zunaj njega (*multi-site teleworking*);
- izvajalci delajo samo doma in za enega delodajalca (*tele-homeworking*);
- izvajalci delajo za različne delodajalce (*freelance teleworking*);
- izvajalci delajo na terenu (*mobile teleworking*);
- izvajalci delajo v posebnih prostorih, kjer opravljajo različne storitve (*relocated back-office functions*).

Obstaja še ena aktualna oblika dela na daljavo, in sicer gre za »offshore« delo na daljavo. Ta izraz v grobem označuje selitev storitvenih in računalniških dejavnosti v manj razvite države. Znani primeri so selitve telefonskega svetovanja podjetij v Indijo. Za manj razvite države je to vsekakor priložnost za hitrejšo gospodarsko rast in razvoj. Ni pa nujno, da se »offshore« delo pojavlja samo v manj razvitih državah, ampak tudi tam, kjer so stroški najnižji.

2 ZNAČILNOSTI DELA NA DALJAVO

Ko govorimo o delu na daljavo, je pomembno, da poznamo njegove prednosti in slabosti. Pozitivni vidiki morajo odtehtati negativne, da je uvedba sploh smiselna. S tem namenom v nadaljevanju navajam prednosti in slabosti z različnih vidikov.

2.1 PREDNOSTI IN SLABOSTI

Prednosti in slabosti dela na daljavo vrednotimo predvsem z dveh zornih kotov, in sicer z vidika zaposlenih in z vidika delodajalcev, pomemben pa je tudi vidik družbenih koristi in stroškov.

2.1.1 Prednosti z vidika zaposlenih

Že od samega začetka razprav o delu na daljavo se poudarja, da sta ključni prednosti za delavca na daljavo avtonomija odločanja o razporeditvi delovnega časa ter prihranek časa in denarja kot posledica dejstva, da ni več prevoza na delo (Jereb, 1999, str. 306). Ti dve prednosti se nanašata predvsem na delo na daljavo doma, vendar se v razpravah običajno ne omenja, da ju ostale oblike dela na daljavo nimajo.

Delavci na daljavo si sami organizirajo delovni čas. Fleksibilen delovni čas omogoča, da delavci delajo takrat, ko jim najbolj ustreza in ko so najbolj produktivni, ter bolje izkoristijo čas za družino in počitek. Predpostavlja se, da delo doma omogoča mir in tišino, kar posledično pomeni večjo koncentracijo in višjo produktivnost. Delo na daljavo omogoča delavcu, da ohrani zaposlitev, tudi če se preseli. Vse to omogoča visoko stopnjo zadovoljstva delavcev na daljavo z njihovo zaposlitvijo.

Hkrati se zmanjša nevarnost stresa zavoljo zgodnjega vstajanja, spremljanja ter oddaje otrok v vrtec ali šolo in dolgotrajnejšega navora med vožnjo na stalno delovno mesto pri delodajalcu. Življenjski stil lahko postane bolj sproščen. Delavci privarčujejo čas, ki bi ga drugače porabili za vožnjo na delovno mesto, in ga lahko porabijo za svojo družino in prijatelje.

Samozaposleni delavci na daljavo lahko opravljajo večje število pogodbenih del in se lahko povezujejo v omrežja samozaposlenih, ki se lahko zaradi fleksibilnosti hitreje odzivajo na potrebe na trgu. Precejšnje število samozaposlenih delavcev na daljavo je rezultat izločanja večine neprimarnih, vendar za delovanje nujno potrebnih dejavnosti iz organizacije (angl. *outsourcing*). Bivši delavci so se pogosto prisiljeni samozaposliti, če želijo ohraniti zaposlitev (Trček, 2000, str. 294).

Ne nazadnje se ponudi možnost dela s krajšim delovnim časom. Za ljudi s posebnimi potrebami, kot so na primer matere z majhnimi otroki, osebe, ki skrbijo za bolnike in ostarele, za delavce z bolj oddaljenih in manj razvitih območij ter območij s slabo prometno povezavo, invalide in študente, se pojavi možnost zaposlitve. Za nekatere je lahko delo na domu edina alternativa.

2.1.2 Slabosti in nevarnosti z vidika zaposlenih

Raziskave kažejo, da delavci na daljavo običajno delajo več, kar pomeni, da imajo manj časa za druge dejavnosti. Lahko pa se celo zgodi, da izkoriščajo ostale družinske člane za pomoč pri delu. Delavci na daljavo naj bi imeli ustrezen ločen prostor za delo doma ter ergonomično in zdravju prijazno delovno opremo. Vendar se velikokrat izkaže, da nimajo prostora za dodatno sobo, ki bi jo uporabljali kot pisarno. Prav tako si po navadi ne kupijo ergonomične opreme, saj je ta zelo draga, delavci pa poskušajo biti stroškovno učinkoviti.

Pomembno vprašanje je, kdo bo zagotovil ustrezno telekomunikacijsko opremo. Osnovo opremo najbrž premorejo delavci sami, lahko pa se zaplete pri programski opremi. Profesionalni programi so namreč zelo dragi, zato je skoraj nujno, da jih zagotovi podjetje, saj so za posameznika predragi. Prav tako se lahko pojavi problem združljivosti podatkov in zanesljivosti ter varnosti pri prenosu in hranjenju podatkov.

Vse bolj pereče postaja vprašanje varnosti pri delu. Težava je povezana z zakonodajo, ki med drugim ne ureja tega vidika dela na daljavo. Prav tako je problematično, da delodajalci zahtevajo rezultate oziroma opravljeno delo in jih ne zanima, če bo imel delavec na daljavo dovolj časa za počitek ali pa bo moral delati cele dneve. To predstavlja izziv za delojemalce, ki se morajo organizirati v fleksibilnejše sindikate in si izboriti primerne pogoje za delo (Trček, 2000, str. 295). Delo si počasi podreja življenje v prostem času vseh ljudi, delavci na daljavo so na to še posebej občutljivi (Mlinar, 2003, str. 1020).

Zaradi zmanjševanja stikov prihaja do socialne izoliranosti in zmanjšanja skupinske solidarnosti. Delavci na daljavo se lahko počutijo osamljene, kar vpliva na upad produktivnosti in na nezadovoljstvo z delom. Pomanjkanje stikov lahko vpliva tudi na izmenjavo znanj, izkušenj in informacij ter negativno vpliva na občutek pripadnosti organizaciji (Jereb, 1998, str. 30).

Nastanejo lahko težave pri usklajevanju dela in družinskega življenja, kar vodi do napetih odnosov v družini. Posledično delavci občutijo pritisk, stres in lahko obolijo za poklicnimi in psihološkimi boleznimi.

2.1.3 Prednosti za delodajalce

Tudi za delodajalce se zmanjšajo nekateri stroški, kot so stroški pisarniških kapacitet in njihovo vzdrževanje ter stroški morebitnih najemnin. Prav tako se za delodajalca zmanjšajo stroški nadomestil za prevoz delavcev na delo. Zmanjša se število neopravičenih bolezenskih izostankov in drugih odsotnosti. Zmanjšanja vseh teh stroškov ne gre zanemariti, podjetje lahko s tem celo pridobi konkurenčno prednost.

Študije kažejo, da delo na daljavo poveča produktivnost in kvaliteto opravljenega dela, razširja krog potencialnih zaposlenih in pomaga pri oblikovanju globalnega trga delovne sile (Trček, 2000, str. 296). Delodajalcu je omogočeno, da izbere najboljšega kandidata za delo ne glede na lokacijo.

2.1.4 Slabosti za delodajalce

Slabosti se lahko pokažejo že takoj na začetku, če nismo previdni pri izbiri delavcev na daljavo. Če izberemo napačne ljudi, si lahko s tem povzročimo več škode kot koristi.

Delodajalci vidijo nevarnost v izgubi nadzora nad delom. Vendar danes obstaja več tehnik, ki omogočajo enostaven nadzor. Najbolje je, če razvijemo mehanizme kontrole skupaj z delavci na daljavo in s tem zagotovimo, da ne bi naša oblika nadzora negativno vplivala na delavce na daljavo (Jereb, 2000, str. 331).

Obstaja nevarnost zlorabe delovnih sredstev v zasebne namene. Nejasno je tudi ločevanje med stroški dela in domačimi stroški. Vprašljivi sta varnost podatkov in lojalnost delavca, ki lahko skrivaj dela tudi za konkurenčnega delodajalca. Hkrati se pojavijo nekateri dodatni stroški projektne skupine, zunanjih svetovalcev in podobno (Arko, 2002, str. 22).

Težavo lahko predstavljajo tudi zaposleni, ki jim nismo ponudili možnosti dela na daljavo. Postanejo lahko ljubosumni, kar pripelje do sporov med sodelavci. To vpliva na slabše rezultate.

2.1.5 Prednosti in pomanjkljivosti z vidika družbenih koristi in stroškov

Delo na daljavo ima dosti pozitivnih učinkov tudi na družbo kot celoto. Vpliva na ekonomsko rast, ker povzroča rast števila proizvodnih in storitvenih enot v državi, zmanjšuje brezposelnost in večja bruto domači proizvod (Korpič, 1995, str. 1146). Zelo pomemben potencialni učinek je ekološki.

Delavec na daljavo se izogne dnevnim migracijam. Izogne se tudi stresu in razdražljivosti zaradi gneče in dogodkov na cesti, zmanjša se število prometnih nesreč. Z delom na daljavo se poskuša zmanjšati obremenjenost okolja. Vsak delavec, ki se v službo ne pelje z avtomobilom, ampak ostane doma, prispeva k zmanjšanju izpustov toplogrednih plinov v ozračje. To pomeni manj onesnaževanja, kar pa je pomembno tudi z vidika države, saj lahko tako na enostaven način zmanjša onesnaženost. Pomeni pa tudi finančne prihranke za državo, saj ji ni treba plačevati morebitnih kazni zaradi prevelike onesnaženosti.

Sodobne raziskave v ZDA so pokazale, da bi zaposleni prevozili 39,3 milijona kilometrov manj in privarčevali 5,4 milijona litrov goriva tedensko, če bi deset odstotkov vse delovne sile samo en dan tedensko opravljalo delo na daljavo (Hartner, 2006, str. 26). To pa so podatki, ki jih ne moremo zanemariti.

Uveljavljanje dela na daljavo predstavlja tudi nove priložnosti za iznajdljive podjetnike, ki se lahko odločijo za nove oblike poslovne dejavnosti - oddajanje urejenih poslovnih prostorov podjetjem za določen čas oziroma za določene dneve v tednu za delo in poslovne aktivnosti (srečanja, sestanke, pogovore, predavanja ipd.), saj se bodo zaposleni občasno srečevali v najetih delovnih prostorih. S tem delo na daljavo posredno vpliva na odpiranje novih delovnih mest in prispeva k večji zaposlenosti v državi (Arko, 2002, str. 26).

Negativni učinki dela na daljavo se kažejo predvsem v večji nevarnosti za izkoriščanje delavcev in v neupravičenem delu otrok. Skrb predstavlja možnost oblikovanja dveh vrst delovne sile, in sicer klasične delovne sile, zaposlene na določenem delovnem mestu za določen čas, in fleksibilne delovne sile.

2.2 OVIRE ZA DELO NA DALJAVO

Uvajanje različnih oblik dela na daljavo je seveda tudi velik izziv za prostorsko-časovno reorganizacijo družbenega delovanja v okoljih, kjer to uvajanje poteka. Za uspešno izvedbo prehoda so potrebni nekateri pogoji. Najpomembnejši so gotovo razvita telekomunikacijsko-informacijska infrastruktura in nizke cene uporabe slednje ter obstoj sektorjev, ki svoje delovanje utemeljujejo predvsem na znanju in produkciji, manipulaciji in distribuciji informacij. Dodatni dejavniki, ki lahko pospešijo uvajanje dela na daljavo, so tipični problemi visoko urbanih družb, kot so na primer prometne konice, visoke cene pisarniških prostorov, in zeleni načini reševanja, kot so predvsem pobegi iz mesta, suburbanizacija in celo preselitve v ruralna, manj stresna bivalna okolja (Trček, 2000, str. 90).

Zelo pomembna je tudi razvojno-politična podpora na vseh ravneh. Ta se je izkazala za odločilno pri razvoju danes najbolj razvitih centrov za delo na daljavo, na primer v Ameriki, Japonskem in Švedskem. Delo na daljavo vse bolj briše mejo med delom in

prostim časom, zato se lažje razvije tam, kjer so storitve dostopne ves čas (ne samo do konca delovnega dne), ker je le tako omogočena popolna svoboda pri delu (Trček, 2000, str. 97).

Kljub temu da se je ideja o delu na daljavo pojavila že pred tridesetimi leti, je tovrstno delo še vedno v začetni fazi razvoja. Organizacij oziroma delavcev, ki uspešno opravljajo to obliko dela, je kljub prednostim, ki jih prinaša, še vedno malo.

Manoilov meni, da lahko govorimo o naslednjih dejavnikih, ki zavirajo spremembe (Manoilov, 2001):

- moč in konflikt – z vsako spremembo v združbi povzročimo nekaterim oddelkom koristi, drugim pa negativne posledice. Če sprememba oškoduje oddelke z večjo močjo odločanja, je velika verjetnost, da bodo ti uporabili svojo moč in jo poskušali preprečiti;
- razlike v funkcijski usmerjenosti – vsako podjetje je sestavljeno iz več funkcij, ki gledajo na spremembe vsaka iz svojega zornega kota. Da se sprememba uvede, se morajo uskladiti vse funkcije, kar pa lahko povzroča težave in odloži uvedbo spremembe za daljši čas;
- mehanistična organizacija – zaradi hierarhije in ovir pri birokraciji se pojavljajo težave pri uvajanju sprememb;
- organizacijska kultura – norme in nenapisana pravila so globoko ukoreninjena v zaposlenih. Tudi to otežuje uvajanje sprememb, saj je spreminjanje teh pravil dolgotrajen proces.

Podjetja se zgledujejo po drugih podjetjih, saj lahko tako spremljajo spremembe, ki jih je to podjetje uvedlo in če so rezultati pozitivni, tudi sama uvedejo takšno spremembo. Podjetja tako zmanjšujejo tveganje pri uvajanju novosti. Tako so lahko napake, ki jih je naredilo neko podjetje ob uvedbi spremembe, zavora za uvajanje le-te v druga podjetja. Take napake so lahko (Petrič, 2001, str. 16):

- delavci na daljavo so prepuščeni sami sebi – tako nadrejeni kot tudi delavci na daljavo se v novem načinu dela še ne znajdejo, kar povzroča težave;
- izbira neustreznih in nekvalificiranih zaposlenih za delo na daljavo – za delo na daljavo niso primerni vsi delavci;
- nezadostno izobraževanje nadrejenih – delavci na daljavo in njihovi menedžerji imajo na voljo izobraževanje o tovrstnem delu, ki pa ga nekateri ne izkoristijo;
- pomanjkljiva sodobna tehnična oprema, pri kateri pa podjetja včasih želijo privarčevati kakšen evro;
- slaba komunikacija – komunikacija med delavci in podjetjem je pri delu na daljavo bistvenega pomena;

- premajhen delež delavcev na daljavo v posameznih organizacijah – posebno v večjih organizacijah je pomembno, da je število delavcev na daljavo dovolj veliko, da ne dovoli osamitve le-teh iz kroga zaposlenih;
- slaba zaščita podatkov.

Uvajanje dela na daljavo ni preprosta stvar. Preučiti moramo različne vidike in opraviti naslednje korake (Jereb, 1999, str. 298):

- določiti cilje;
- zagotoviti podporo menedžmenta;
- izdelati načrt izvajanja;
- informirati in motivirati zaposlene;
- določiti za delo na daljavo primerna dela;
- ugotoviti potrebe po tehnični in drugi opremi;
- narediti analizo stroškov in koristi;
- izbrati sodelavce za delo na daljavo;
- prilagoditi potrebe o zaposlitvi;
- organizirati usposabljanje za delavce na daljavo;
- instalirati sistem in začeti z delom na daljavo;
- spremljati potek programa;
- analizirati rezultate.

2.2.1 Določevanje ciljev

Za uvajanje dela na daljavo v celotno organizacijo ni dovolj, da to počnemo samo zaradi prednosti dela na daljavo. Imeti moramo še druge dovolj tehtne razloge. Organizacije lahko z uvajanjem dela na daljavo zasledujejo različne cilje, kot so zmanjševanje stroškov, večja prilagodljivost, večja produktivnost, večje možnosti pridobivanja delovne sile iz oddaljenih krajev, ohranitev delavcev, ki bi zaradi bivanjskih razlogov želeli zapustiti organizacijo, možnost zaposlovanja invalidov, povečano zadovoljstvo zaposlenih zaradi boljše kakovosti življenja in dela ter razširitev kroga strank. Ne glede na to, katere cilje skušamo doseči, moramo najprej jasno opredeliti problem, ki naj bi ga rešili z delom na daljavo.

2.2.2 Pomembnost podpore menedžmenta

V uvedbo dela na daljavo je potrebno vložiti veliko truda in kriti številne stroške. Zato je nujno, da njegovo uvajanje podpre menedžment, ki bo te izdatke odobril in jih razumel. Strah menedžmenta pri uvajanju dela na daljavo predstavljajo visoki stroški in problem nadzora delavcev na daljavo. Nadzor uspešnosti delavcev se doseže z metodami ciljno orientiranega vodenja in kontrole projekta. Menedžerji to najlažje ugotovijo, če sodelujejo

pri pripravi programa. Raziskave so pokazale, da je zaupanje in zanimanje zaposlenih za delo na daljavo večje, če program podpira najvišji menedžment.

2.2.3 Izdelava načrta

Kot pri vseh projektih je potrebno tudi tu izdelati načrt celotnega uvajanja dela na daljavo. Pri tem je pomembno, da se načrtovanja ne lotimo kot nekakšne postranske naloge. Pričakovati moramo različne probleme in biti pripravljeni na sprotno prilagajanje programa. Ključno vprašanje pri izdelavi načrta je, kako bomo na koncu procesa vedeli, ali smo dosegli zastavljeno ali ne. Za merjenje uspešnosti ni zadosti, da upoštevamo samo ustvarjeni dobiček, pomembno je tudi zadovoljstvo delavcev na daljavo.

2.2.4 Informiranje in motiviranje zaposlenih za delo na daljavo

Pri vsakem uvajanju novosti moramo pričakovati odpor zaposlenih. Ta je še večji, če jim ni jasno, za kakšne spremembe gre. Zato je treba že takoj na začetku začeti z motiviranjem in informiranjem zaposlenih. Ne smemo pozabiti niti na izobraževanje in usposabljanje za delo na daljavo. Tako se delavci počutijo pomembne in bodo veliko raje sodelovali pri procesu uvajanja.

2.2.5 Določitev za delo na daljavo primernih del

Najprej moramo določiti obliko dela na daljavo. Izbiramo lahko med delom doma, satelitskimi pisarnami, telecentri, delom na terenu ipd.

Pri določitvi del, primernih za delo na daljavo, je potrebno najprej ugotoviti, kako ljudje opravljajo delo sedaj. Treba je upoštevati vse informacijske tokove, ugotoviti tako formalne stike med sodelavci kakor tudi druženje sodelavcev zaradi socialnih in delovnih vzrokov. Zavedati se moramo, da zaposleni veliko dela opravijo tudi pri neformalnih stikih (Jereb, 1999, str. 301). Vse to so elementi, ki jih ne smemo spregledati.

Za vsako vrsto dela je potrebno oceniti, ali ga je sploh mogoče opravljati na daljavo. Gray navaja rezultate študije, ki je pokazala, da so nekatera področja primerna za delo na daljavo (Jereb, 1999, str. 302):

- strokovnjaki – računalniški programerji, sistemski analitiki, menedžerji, oblikovalci, prevajalci, računovodje, finančni analitiki, borzni posredniki in podobni strokovnjaki;

- uradniki – tajnice, prodajalci po telefonu, vnašalci podatkov, obdelovalci besedil in podobni poklici;
- drugi profili – trgovski potniki, novinarji, servisni inženirji, raziskovalci in podobno.

2.2.6 Potrebe po tehnični in drugi opremi

V prejšnjem koraku smo izbrali dela, ki jih bomo opravljali na daljavo. Sledi izbira tehnične in druge opreme, ki jo potrebujemo za opravljanje dela na daljavo. V glavnem gre za informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo. Če, da je za posamezno delo možna uporaba več vrst opreme, si pri izbiri pomagamo z izračunom stroškov.

2.2.7 Analiza stroškov in koristi

Večina organizacij pričakuje, da bo uvajanje dela na daljavo znižalo stroške. Od menedžmenta se zato zahteva podrobna analiza stroškov in koristi. Cilj te analize je, da z vidika ekonomičnosti upravičimo uvedbo sistema. Zaradi subjektivnosti pri izdelovanju ocen lahko pride do višjih stroškov od načrtovanih.

Poleg opisanih korakov se mora podjetje tudi odločiti, ali bo te korake izvedlo samo ali bo raje najelo zunanega svetovalca. Če ima potrebno znanje in strokovnjake ter dovolj časa, je bolje, če samo uvaja delo na daljavo. Na zunanje strokovnjake se naj obrne, če ima malo časa, saj bodo le-ti minimizirali probleme, ki spremljajo proces, in s tem tudi skrajšali čas potreben za uvedbo. Stroški uvajanja bodo pa v tem primeru kar precej višji. Podjetje pa lahko izbere kombinacijo obeh pristopov in samo uvaja delo na daljavo, na zunanje strokovnjake se obrne le ob morebitnih težavah.

2.3 IZBIRA DELAVCEV, PRIMERNIH ZA DELO NA DALJAVO

V času vsesplošne mobilnosti in dinamičnih sprememb postaja sposobnost hitrega prilagajanja novim situacijam primerjalna prednost sodobnih podjetij. Ključni dejavniki odzivanja in prilagajanja spremembam so ljudje, kar postavlja v ospredje potrebo po nenehnem izpopolnjevanju zaposlenih in njihovih potencialov. Človekova želja po uspešnosti se odraža kot svetovni problem produktivnosti, ki je vse bolj povezan s fleksibilnostjo na različnih nivojih – od posameznika, skupine, podjetja do družbe. V tem okviru je izredno pomembno, če smo za določeno delo našli ustreznega človeka, pa tudi, če je človek našel samega sebe. To iskanje, povezano z ustrezno obravnavo delavca ter prehodnostjo delovnih mest, je nenehen proces, ki zahteva ustrezno organizirano kadrovske dejavnost. Ta si lahko bistveno pomaga pri svojem delu z informacijsko

tehnologijo. Rešitev so lahko računalniški ekspertni sistemi, ki znajo svoje odločitve tudi razložiti in utemeljiti (Jereb, 2000, str. 328).

Pri delavcu, ki naj bi opravljal delo na daljavo, nas zanimajo:

- interes – najprej je treba ugotoviti, če delavca sploh zanima opravljanje dela na daljavo. Če ni zanimanja, potem je takšnim ljudem nesmiselno dodeliti delo na daljavo, ker bi to imelo negativne posledice zanje in za organizacijo;
- motivacija – delo na daljavo omogoča, da si ljudje sami prilagajajo delovni prostor in čas. Poleg tega z delom na daljavo prihranijo čas, ki bi ga drugače porabili za vožnjo na delo in domov;
- usposobljenost – produktivnost in učinkovitost posameznika sta odvisni od njegovega znanja in izkušenj ter motivacije za delo. Če ima delavec te odlike, je velika verjetnost, da bo uspešen pri delu;
- osebne lastnosti – tudi osebne lastnosti pomembno vplivajo na uspešnost posameznika. Vpliv teh lastnosti na uspešnost je odvisen predvsem od vrste dela, ki ga opravlja delavec na daljavo. Med osebne lastnosti spadajo: odprtost za novosti, delovne lastnosti in intelektualne lastnosti;
- ekonomski vidik – gre predvsem za zmanjšanje prevoznih stroškov in časa. Ta vidik je pomembnejši pri delavcih iz oddaljenih krajev in krajev, kjer so slabe prometne povezave.

Delavec na daljavo mora biti sposoben razviti tudi nekaj menedžerskih sposobnosti, ki jih lahko imenujemo skupek prioritet delavcev na daljavo (Kavčič, 1999, str. 35):

- časovni menedžment – delavec mora znati uskladiti delo in prosti čas in hkrati biti samodiscipliniran;
- motivacijski menedžment – delavec mora biti sposoben delati samostojno;
- komunikacijski menedžment – delavec komunicira preko telekomunikacijske opreme, pri čemer mora poznati bonton, znati mora sodelovati z novimi ljudmi;
- menedžment življenjskega stila – delavec mora znati uskladiti delo, počitek, družino, in družabne vezi;
- tehnološki menedžment – delavec mora znati uporabljati sodobno opremo.

Zaskrbljujoča je nizka skrb za zaščito podatkov pred »hekerskimi« vdari. 88 % anketirancev hrani svoja gesla in datoteke na lahko dosegljivih lokacijah in le 12 % jih svoje delo zaščiti z gesli (Palčič, 2006). Delavce na daljavo moramo ves čas opozarjati na pomembnost varovanja podatkov in na škodo, ki jo lahko utrpimo zaradi malomarnosti.

2.4 IZBIRA MENEDŽERJEV

Uspešnost dela na daljavo je odvisna tudi od uspešnosti vodenja. K uspešnejšemu delu na daljavo pripomorejo naslednje značilnosti menedžerjev (Johnson, 1997, str. 95):

- odprt, pozitiven odnos do dela na daljavo;
- obojestransko zaupanje in spoštovanje delavcev;
- zelo dobre načrtovalne in organizacijske sposobnosti;
- sposobnost vzpostavitve jasnih ciljev in meril;
- sposobnost ocenjevanja rezultatov;
- stalne povratne informacije;
- kakovostna komunikacija;
- inovativen in fleksibilen pristop k vodenju podrejenih.

Tudi vodstvo moramo pripraviti na nov način dela. Dober menedžer mora z delavci na daljavo obdržati osebne stike, zagotoviti komuniciranje med delavci na daljavo in drugimi sodelavci ter opazovati vplive dela na daljavo na drugo delo in delavce. Svojih delavcev ne nadzoruje, ampak jih usmerja k doseganju ciljev. Biti mora objektiven in mora znati motivirati. Podrejeni morajo v njem videti nekoga, na katerega se lahko obrnejo.

2.5 SOCIALNI VIDIK DELA NA DALJAVO

Delo na daljavo vpliva na zasebno in poklicno življenje delavca na daljavo. Vprašanja, ki se pri tem pojavljajo, so: združljivost dela in družine, možnost poklicne kariere in nevarnost socialne izolacije (Jereb, 1998, str. 28).

2.5.1 Družina

Za marsikaterega delavca na daljavo je največja prednost dela na daljavo lažje usklajevanje dela in družine. Matere majhnih otrok lahko delajo doma in so ves čas ob otroku. Ta vidik je s spreminjanjem vloge spolov pomemben tudi z vidika moških. V tem primeru se pogosto predvsem pri materah zgodi, da niso zaposlene s polnim delovnim časom.

Razlog za delo na daljavo je lahko tudi, da si nekateri starši ne morejo privoščiti varstva otrok. Največja prednost dela na daljavo je prilagodljivost pri razporejanju prostega časa. Delavci na daljavo si sami izberejo, kdaj bodo delali in kdaj bodo z družino. Negativne strani so, da je kombiniranje varstva otrok in dela zelo stresno in da ni prave ločnice med njima. Prav tako je težko pojasniti družini, da je nekdo ves dan doma, nima pa časa za družino.

2.5.2 Kariera

Največji strah delavcev na daljavo je, da ne bodo imeli možnosti za napredovanje in usposabljanje. Menedžerji lahko ta strah odpravijo, če predstavijo strategije za razvoj in napredovanje delavcev na daljavo. Te strategije morajo vsebovati: usposabljanje, svetovanje mentorja, stike in opazovanja kolegov, konference in nove veščine.

Usposabljanje izboljša veščine delavcev na daljavo, prav tako pa omogoča primerjanje svojega znanja z znanjem sodelavcev in tako preverjanje usposobljenosti za prevzem zahtevnejšega dela.

Predvsem na začetku je pomemben stik z mentorjem, ki delavcu na daljavo omogoča informacije, svetuje pri problemih in daje občutek pripadnosti podjetju.

Stiki s sodelavci so pomembni, saj preko njih delavci na daljavo dobijo odgovore na številna vprašanja in opazujejo delo sodelavcev.

Konference omogočajo delavcem na daljavo pridobivanje novih idej in virov informacij ter pridobivanje novih poslovnih stikov.

Pridobivanje novih veščin je pomembno z vidika obvladovanja telekomunikacijske opreme, saj se ta nenehno spreminja.

Za podjetja predstavljajo izkušeni in izurjeni delavci na daljavo dragocen kapital. Težava podjetij je, da delavci na daljavo lažje zapustijo podjetje, če se jim ponudi boljša priložnost. Zato mora podjetje vedno iskati nove načine, kako jih zadržati v podjetju.

2.5.3 Socialna izolacija

Mnenje večine ljudi je, da je socialna izolacija ena od največjih negativnih strani dela na daljavo. V kolikšni meri to vpliva na delavca na daljavo, je odvisno predvsem od njegove osebnosti. Nekaterih pomanjkanje socialnega stika ne moti in nimajo težav s koncentracijo in izoliranostjo pri delu na daljavo. Takšni ljudje so primernejši za delo na daljavo od tistih, ki si želijo več socialnih stikov. Delavci na daljavo se srečujejo z različnimi težavami: kako se skoncentrirati na delo, če slišijo jokanje otrok v sosednji sobi oziroma bi se radi pridružili otrokom pri igri, kako določiti mejo med delom in družino, kako otrokom pojasniti, da delajo in da jih ne smejo motiti, ipd.

Pri delu na daljavo se je treba soočiti s pomanjkanjem motivacije in discipline, težavami v zvezi z učinkovitim razporejanjem prostega časa, izoliranostjo, strahom pred neuspehom,

stresom, izčrpanostjo in številnimi drugimi problemi. Največji problem je usmerjati samega sebe pri delu. Zato mora biti podjetje zelo pozorno pri izbiri delavcev na daljavo.

Problem socialne izolacije se lahko zmanjša, če stike s sodelavci nadomestimo s povečanjem družabnih aktivnosti izven delovnega časa. Druga možnost je, da podjetje organizira razna druženja, kjer se srečajo delavci na daljavo. Najboljša možnost pa je verjetno kombiniranje dela v organizaciji z delom doma.

3 DELO NA DALJAVO V SLOVENIJI

Problematiko merjenja dela na daljavo je nazorno opisal Quortrup, in sicer z mislijo, da je štetje delavcev na daljavo kot merjenje elastike. Rezultati so odvisni od tega, koliko raztegneš definicijo. Ti problemi bodo odpravljeni, ko se bo začel uporabljati enoten način pri zbiranju podatkov o delavcih na daljavo, in šele takrat bodo postali uradno objavljeni podatki v posameznih državah mednarodno primerljivi (Petrič, 2001, str. 7).

3.1 RAZISKAVE O DELU NA DALJAVO

Na področju dela na daljavo v Sloveniji je zelo malo raziskav. Rezultati vseh raziskav so podobni. Raziskovalci so ugotovili, da tehnologija ni ovira pri uvajanju dela na daljavo v slovenske organizacije. Slovenska gospodinjstva in podjetja so dobro opremljena s telekomunikacijsko tehnologijo, prav tako je poznavanje dela z računalnikom na dobri ravni. Večina organizacij ima tudi potrebno programsko opremo. Zaradi razširjenosti telekomunikacijske tehnologije v gospodinjstvih tudi investicije podjetij v opremo za delo na daljavo niso problematične, saj večina potencialnih delavcev že razpolaga z lastno tehnologijo. Večina gospodinjstev premore vsaj en računalnik in dostop do interneta. Med anketiranci je prevladovalo mnenje, da bi uvedba dela na daljavo znižala stroške zaposlenih, prav tako menijo, da bi se znižali stroški podjetij. Zanimanje za delo na daljavo se je pokazalo tako pri menedžerjih kot pri zaposlenih, tudi razlika med spoloma je zanemarljiva. Kar 96 % vprašanih menedžerjev in 82 % zaposlenih je v neki raziskavi odgovorilo, da jih zanima delo na daljavo (Jereb, 1998, str. 596).

Toda kaj je razlog, da je delo na daljavo v Sloveniji kljub zgoraj naštetim rezultatom še vedno na relativno nizki stopnji? Pomemben organizacijski problem je strah menedžerjev, kako voditi in nadzirati delavce na daljavo. Delovna zakonodaja še vedno ne opredeljuje odnosov med delavci in delodajalci na zadovoljivi ravni. Prav zakonodaja je po mnenju večine strokovnjakov glavni razlog, saj delavcem na daljavo postavlja nepotrebne ovire in jim povzroča administrativne stroške.

V raziskavi Visoke strokovne šole za podjetništvo iz Portoroža in podjetja Inova so ugotovili, da država delu na daljavo ne daje potrebne pravne podpore (Kaučič, 1999, str. 20). Ugotovili so, da je največja ovira neprijazna zakonodaja. Tako morajo podjetniki vložiti veliko denarja v ureditev prostorov, da ustrezajo predpisom. Kot najpomembnejša razloga za prepočasno pridobivanje dovoljenj so podjetniki navedli toge in zastarele predpise in premalo posluha inšpektorjev za sodobne ekonomske trende. Kot primer nelogične zakonodaje dr. Stanko Blatnik navaja podjetnika, ki mu inšpektorji niso izdali potrebnih dovoljenj, ker naj bi bila hiša postavljena preblizu ceste. Poleg neprijazne zakonodaje vidijo sodelujoči v raziskavi oviro tudi v nerazvitem podpornem okolju. Po mnenju Jordana Berginca bi morala država pomagati pri financiranju informiranja ljudi o delu na daljavo, urediti zakonodajo in poskrbeti za davčne olajšave (Kaučič, 1999, str. 23).

Vendar so že v Kanadi ugotovili, da preveliko vmešavanje države ni prava formula za uspeh. Država naj ustvari dobro podporno okolje, podjetja pa si naj za pomoč pridobijo sponzorje. V Kanadi so sponzorji podjetjem večinoma banke, ki podjetnikom posojajo denar, imajo pa tudi koristi od tega (Kaučič, 1999, str. 23).

V britanski Kolumbiji so razvili program pospeševanja dela na daljavo. Le-ta se je izkazal za uspešnega v Kanadi, kjer je delo na daljavo iz relativno nepoznane oblike dela doživelo razcvet. Menim, da bi lahko ta program pripomogel pri uveljavljanju dela na daljavo tudi v Sloveniji. Program vsebuje naslednje dejavnosti (Kaučič, 1999, str. 22):

- izdajo priročnikov za delo na domu;
- izobraževanje potencialnih podjetnikov v sodelovanju s trgovinsko zbornico za simbolično ceno;
- skupne nastope na sejmih, ki jih sponzorirajo banke in država;
- izdajanje video kaset za podjetnike;
- povezovanje podjetnikov v skupne mreže; Mowatova pravi, da se podjetniki ne smejo počutiti izolirane, temveč morajo med seboj komunicirati;
- podporo mestnih uprav, da podjetnikom čim bolj olajšajo delo;
- pridobivanje vplivnih posameznikov (županov, podjetnikov, direktorjev), ki lahko kakorkoli pripomorejo k spodbujanju dela na daljavo;
- izmenjavo izkušenj med občinami; občine, ki so bile uspešne pri vzpodbujanju dela na daljavo, pomagajo z nasveti tudi drugim občinam.

V naslednji tabeli vidimo razširjenost dela na daljavo v različnih evropskih državah. Največji odstotek dela na daljavo je v skandinavskih državah, kar ni presenetljivo. Tam skoraj polovica delavcev vsaj občasno dela doma. Slovenija ima sicer višji odstotek, kot je povprečje EU, vendar zaostaja v intenzivnejših oblikah, kot je na primer redno delo na daljavo. Presenetljivo je majhno število delavcev na daljavo v Italiji.

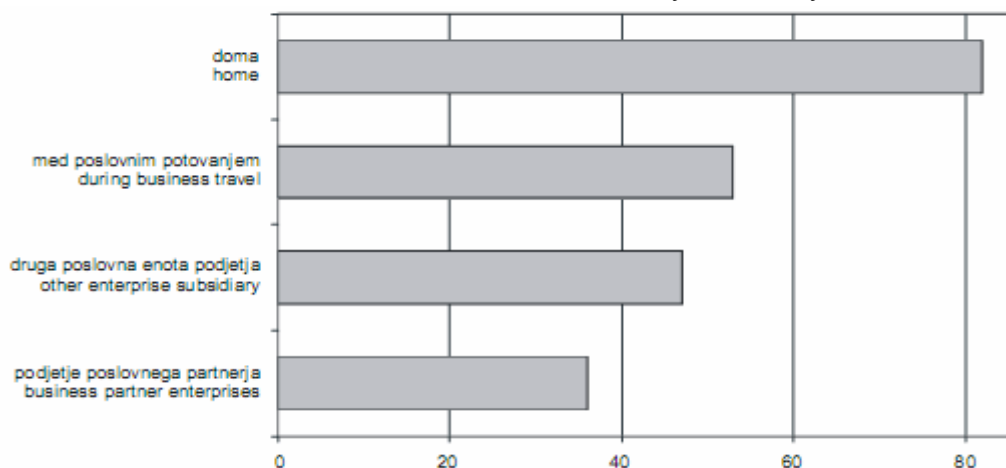
Tabela 1: Uporaba računalnikov, priključenih v internet med normalnim delovnim procesom, in delo na daljavo (v %) – podatki za vsa podjetja z 10 ali več zaposlenimi, izvzet finančni sektor

Država	Uporabljajo računalnik				Del delovnega časa delajo doma			
	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
EU15		25	35	36		16	19	22
EU25	29	25	37	37	16	18	20	23
Belgija	39	43	45	41	32	29	33	34
Češka	19	23	26	29	4	4	6	23
Danska	56	53	54	61	38	45	50	55
Nemčija	29	29	40	39	20	22	24	27
Estonija		27	38			18	20	
Grčija	28	21	26		20	14	17	
Španija	27	29	33	35	7	9	8	11
Francija	27			34				
Irska	24	31	33	34	24	24	27	30
Italija	24	21	25	28	7	9	9	4
Ciper		32	31	21		16	18	18
Latvija		17	16	19		7	8	9
Litva		18	20	23		10	14	18
Luksemburg	33	36	33	32	24	19	17	22
Madžarska		26	17			5	20	
Malta	29				11		23	
Nizozemska	35	37	42	45	26	25	29	36
Avstrija	30	32	35	38	16	18	20	24
Poljska		21	27	28		4	4	6
Portugalska	18	19	21		10	13	15	
Slovenija		29	36	35		16	22	32
Slovaška		19	26	29		12	35	31
Finska	53	53	56	59	42	31	33	34
Švedska	50	52	53	53	36	39	40	42
Velika Britanija		10	38				26	35
Bolgarija		9	9			11	13	
Romunija		7				1		
Islandija	46			46	35			51
Norveška	51	49	52	50	38	42	39	52

Vir: RIS, 2006.

V letu 2006 je v Sloveniji 32 % podjetij z 10 ali več zaposlenimi zaposlovalo delavce na daljavo, kar je za 10 % več kot v enakem obdobju prejšnjega leta (SURS, 2006). V teh podjetjih je 82 % delavcev na daljavo svoje delo opravljalo doma, 36 % v podjetju poslovnega partnerja, 47 % v drugi poslovni enoti podjetja, 53 % pa med poslovnim potovanjem.

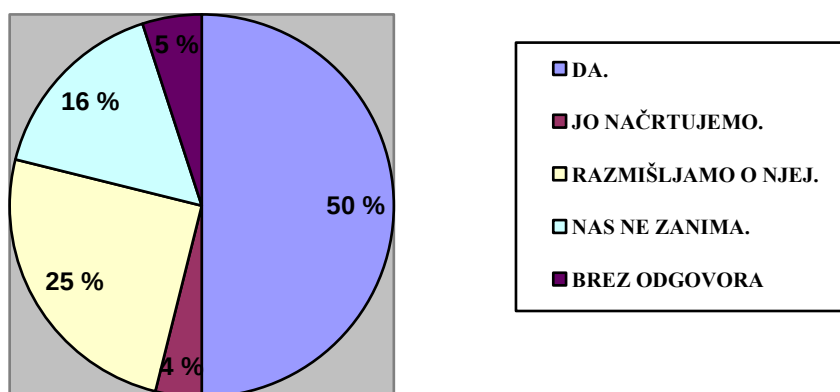
Slika 1: Delovno mesto delavcev na daljavo, Slovenija, 2006



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Statistične informacije, št. 204, 2006.

Omerza je v svoji raziskavi ugotovil, da 84 % podjetij meni, da v njihovem podjetju obstajajo tehnične možnosti za delo na daljavo, le 8 % pa jih meni, da tehničnih zmožnosti nimajo (Omerza, 2004, str. 32). Skoraj polovica podjetij je odgovorila, da že uporablja delo na daljavo, kar je presenetljiv podatek.

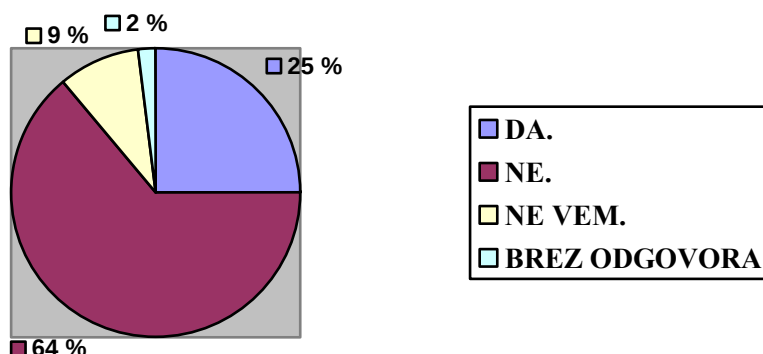
Slika 2: Delo na daljavo v uporabi



Vir: D. Omerza, Teledelo in možnosti zaposlovanja teledelavcev v Sloveniji, str. 32, 2004.

Zanimiv je tudi podatek, da je kar 68 % podjetij odgovorilo, da se pri njih pojavlja potreba, da bi bilo določeno delo opravljeno kot delo na daljavo. Na isto vprašanje je 24 % podjetij odgovorilo negativno. 51 % podjetij je pokazalo pripravljenost, da bi honorarno zaposlili nekoga, ki bi delo občasno opravljal doma. Pripravljenost podjetij, da bi redno zaposlili delavca, ki bi delo opravljal na daljavo, pa je precej manjša (Omerza, 2004, str. 33).

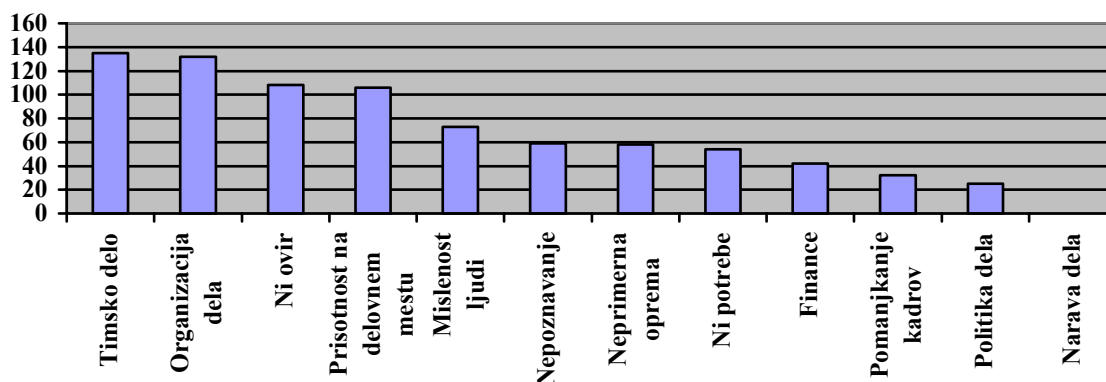
Slika 3: Potreba po rednem delavcu na daljavo



Vir: D. Omerza, Teledelo in možnosti zaposlovanja teledelavcev v Sloveniji, str. 34, 2004

Na vprašanje, kje vidijo ovire za delo na daljavo, jih je največ odgovorilo, da največ ovir vidijo pri tiskem delu, na drugem mestu je organizacija del, sledi mnenje, da ovir sploh ni (Omerza, 2004, str. 35). Menim, da bi dobili zanimivejše odgovore, če bi k možnim oviram vključili še zakonodajo in predpise, nezainteresiranost menedžerjev oziroma vodstva, premalo znanja pri uporabi telekomunikacijske opreme in nezanimanje delavcev za delo na daljavo. Prav tako se mi zdi vprašljivo, da narave dela nihče ne vidi kot oviro. Vsa dela zagotovo niso primerna za opravljanje na daljavo, kar pomeni, da je zmožnost uvedbe dela na daljavo najprej odvisna od narave dela, ki se izvaja v določenem podjetju.

Slika 4: Ovire za delo na daljavo



Vir: D. Omerza, Teledelo in možnosti zaposlovanja teledelavcev v Sloveniji, str. 34, 2004.

SKLEP

S prehodom iz industrijske v informacijsko družbo se spreminjajo tudi delovna mesta in se pojavljajo nove oblike dela. Delo na daljavo ni povsem nov pojem, njegovi začetki segajo v sedemdeseta leta prejšnjega stoletja. Ta oblika dela se je pojavila kot odgovor na naftno krizo in problem onesnaževanja. Kljub temu da je od prve uporabe besedne zveze delo na daljavo preteklo že kar nekaj časa, pa še vedno ni enotne definicije tega pojava.

Delo na daljavo ima številne prednosti. Delavci na daljavo in delodajalci imajo nižje stroške, delodajalci privarčujejo pri stroških vzdrževanja pisarn in najemninah, delavci pa pri stroških prevoza na delo. Delavci na daljavo so bolj produktivni in samostojno razpolagajo s časom. Večina vidi največjo prednost dela na daljavo v krepitvi družinskih stikov, saj starši večinoma delajo doma in tako preživijo več časa s svojimi otroki. Delo na daljavo daje tudi zelo dobre možnosti za zaposlovanje omejeno mobilnih oseb, kot so na primer invalidi.

Kmalu pa so se pokazali tudi negativni vidiki dela na daljavo. Največji problem predstavljata socialna izolacija in pomanjkanje osebnih stikov. Preglavice delavcem na daljavo povzroča tudi stres, ki je največkrat posledica konfliktov v družini. Čeprav naj bi delo na daljavo pripomoglo h krepitvi družinskih stikov, se je v praksi velikokrat pokazalo ravno nasprotno. Pri delu na daljavo se še bolj kot v organizacijah briše meja med delom in prostim časom. Delavci na daljavo morajo biti ves čas dosegljivi, delajo tudi ponoči, posledica tega pa je, da trpi družinsko življenje.

S pomočjo navedenih prednosti in slabosti tako ugotovimo, da delo na daljavo ni nova, revolucionarna oblika dela, temveč gre bolj za evolucijo delovnega mesta.

Pri uvajanju dela na daljavo se srečujemo s številnimi ovirami. Največja ovira se pojavi že povsem na začetku, in sicer gre za ljudi, ki ne poznajo prednosti in slabosti dela na daljavo, čutijo se ogrožene in se novim delovnim okoliščinam ne želijo ali ne znajo prilagoditi. Pri izbiri delavcev na daljavo je potrebna velika previdnost. Izbrati moramo ljudi, ki so odgovorni in samodisciplinirani in se znajo soočiti s problemi socialne izolacije. Če ne izberemo pravega človeka, nam bo delo na daljavo povzročilo več škode kot koristi. Nadalje se ovire pojavijo pri zakonodaji oziroma državni podpori. Država mora spodbujati delo na daljavo, da se le-to lahko uveljavi. Vendar ne smemo vse odgovornosti prelagati na državo, saj je ta le eden od dejavnikov, ki so potrebni za uspeh dela na daljavo.

Delo na daljavo se uveljavlja tudi v Sloveniji. Slovenija na splošno ne zaostaja veliko za EU, zaostaja predvsem pri intenzivnejših oblikah dela na daljavo, na primer pri rednem delu na daljavo.

Menim, da je najbolje uporabljati kombinirane oblike dela na daljavo. Tako odpravimo skoraj vse negativne vidike, obdržimo pa pozitivne. O delu na daljavo bomo slišali še veliko. Podjetja te oblike dela nikakor ne smejo prezreti, saj si vedno več ljudi želi opravljati delo na ta način. Če upoštevamo vse vidike dela na daljavo, ugotovimo, da ima ta oblika dela dobre možnosti, da postane prevladujoča oblika opravljanja dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Arko, A. (2002). *Razvoj in značilnosti dela na daljavo*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Hartner, R. (2006). Pomen dela na daljavo za zagotavljanje večje svobode dela in zdravega življenjskega prostora. *Pravna praksa*, 25 (47), pril. II-VII.
3. Gordon, G. (2002). *What's the difference between "telecommuting" and "telework"?* Najdeno 2. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.gilgordon.com/telecommuting/adminfaq/admin01.htm>.
4. Jereb, E. (1998). Različni vidiki dela na daljavo. *Organizacija*, 31 (1), 22–31.
5. Jereb, E. in Gradišar, M. (1998). Ekonomski vidiki teledela. *Slovenska ekonomska revija*, 49 (6), 595–613.
6. Jereb, E. (1999). Teledelo. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*, 289–319. Kranj: Založba Moderna organizacija.
7. Jereb, E. in Gradišar, M. (1999). Research on Telework in Slovenia. *Informatica*, 23 (1), 137–142.
8. Jereb, E. in Rajkovič, V. (2000). Izbira delavcev za teledelo s pomočjo ekspertnega sistema. *Organizacija*, 33 (5), 328–331.
9. Johnson, M. (1997). *Teleworking in brief*. Oxford: Butterworth-Heineman.
10. Kaučič, P. (1999). Delo na domu – izziv za novo tisočletje. *Podjetnik*, 15 (7), 20–23.
11. Kaučič, P. (2001). Delo se seli na dom. *Podjetnik*, 10 (2), 18–19.
12. Kavčič, J. (1999). *Delo na daljavo – teledelo*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Korpič, E. (1995). Delo na domu kot oblika rednega delovnega razmerja. *Podjetje in delo*, 21 (8), 1142–1152.
14. Manoilov, M. (2001). Prednosti "*Dela na domu*" in iskanje vzrokov za redkost pojava. Najdeno 4. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.stormpages.com/manoilov/naloga_management.html.
15. Mlinar, Z. (2003). Teledelo in prostorsko-časovna organizacija bivalnega okolja. *Teorija in praksa*, 40 (6), 1012–1039.
16. Omerza, D. (2006). *Teledelo in možnosti zaposlovanja teledelavcev v Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Palčič, D. (2006). Delo na daljavo: Pomembni sta udobnost in fleksibilnost. *Moje Delo*. Najdeno 2. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/delo-na-daljavo-pomembni-sta-udobnost-in-fleksibilnost-97.aspx>.
18. Petrič, K. (2001). *Teledelo v Evropski uniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Diplomsko delo.

19. RIS (Raba interneta v Sloveniji). Mednarodne primerjave. Najdeno 4. avgusta na spletnem naslovu <http://www.ris.org/index.php?fl=0&p1=276&p2=621&p3=&p4=659&id=1026>.
20. RIS (Raba interneta v Sloveniji). Teledelo. Najdeno 4. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.ris.org/index.php?fl=0&p1=276&p2=285&p3=&id=329>.
21. Shippside, S. (2002). *Flexible and Virtual Working*. Oxford: Capstone Publishing
22. Statistični urad Republike Slovenije. Teledelo. Najdeno 2. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.stat.si/vodic_oglej.asp?ID=354&PodrocjeID=5.
23. Trček, F. (2000). Prednosti in nevarnosti teledela – perspektive uvajanja teledela v Sloveniji. *Uporabna informatika*, 8 (2), 8793.