

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DELO NA DALJAVO – ŠTUDIJE PRIMEROV IZBRANIH
SLOVENSКИH PODJETIJ**

Ljubljana, marec 2023

TEA BELA KOČAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tea Bela Kočar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom »Delo na daljavo – študije primerov izbranih slovenskih podjetij«, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DELO NA DALJAVO	4
1.1 Opredelitev osnovnih konceptov, povezanih z delom na daljavo	4
1.2 Zgodovinski pregled dela na daljavo	5
1.2.1 Evolucija dela na daljavo skozi tri generacije	5
1.2.2 Zgodovinski pregled – prisotnost dela na daljavo v različnih državah	6
1.2.3 Značilnosti delavcev na daljavo	9
1.3 Delo na daljavo v času epidemije covida-19	10
2 IZZIVI DELA NA DALJAVO ZA ZAPOSLENE	13
2.1 Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja delavcev na daljavo	14
2.2 Tehnološki stres in upravljanje časa pri delu na daljavo.....	16
2.3 Produktivnost in zadovoljstvo pri delu na daljavo	17
2.4 Primerjava z delavci, ki ne delajo na daljavo.....	18
3 IZZIVI DELA NA DALJAVO ZA PODJETJA.....	20
3.1 Oblikovanje dela na daljavo	20
3.2 Komunikacija pri delu na daljavo.....	22
3.2.1 Medosebna komunikacija pri delu na daljavo	22
3.2.2 Reševanje konfliktov na daljavo.....	23
3.2.3 Čustvena inteligentnost	24
3.2.4 Tehnologija v komunikaciji na daljavo	25
3.3 Vodenje zaposlenih na daljavo	26
3.3.1 Moč in vpliv	26
3.3.2 Slogi vodenja	27
3.4 Upravljanje delovne uspešnosti delavcev na daljavo.....	28
3.4.1 Ocenjevanje uspešnosti.....	29
3.4.2 360-stopinjsko ocenjevanje	30
3.4.3 Metode ocenjevanja uspešnosti	31
4 EMPIRIČNA ANALIZA: Delo na daljavo v IZBRANIH slovenskih podjetjih ..	31
4.1 Metodologija.....	31
4.2 Potek raziskave	33

4.3	Rezultati raziskave	34
4.3.1	Izvajanje dela na daljavo	34
4.3.2	Nadzor produktivnosti in upravljanje uspešnosti zaposlenih na daljavo	36
4.3.3	Izzivi podjetij pri uvajanju dela na daljavo	39
4.3.4	Izzivi podjetij po uvedenem delu na daljavo.....	40
4.3.5	Prednosti in slabosti dela na daljavo	44
5	DISKUSIJA	51
5.1	Interpretacija raziskave	51
5.2	Priporočila za prakso	56
5.3	Omejitve raziskave	58
5.4	Predlogi za nadaljnje raziskovanje	58
	SKLEP.....	59
	LITERATURA IN VIRI.....	60
	PRILOGE	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delež zaposlenih, ki navadno oz. včasih delajo od doma (2002–2021)	7
Tabela 2: Prednosti in slabosti dela na daljavo	13
Tabela 3: Mladi ameriški zaposleni in uporaba IKT doma in na delovnem mestu.....	14
Tabela 4: Lastnosti komunikacije v organizacijah glede na različne teoretične pristope ...	23
Tabela 5: Osnovne informacije o intervjuvanih osebah.....	33
Tabela 6: Osnovne informacije o anketiranih osebah	33
Tabela 7: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Kakšno je razmerje med vašim trenutnim delom v pisarni in delom na daljavo?«	44
Tabela 8: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Spodje trditve se nanašajo na vaš osebni odnos do dela na daljavo. Ocenite vaše strinjanje z njimi za dve obdobji: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«	45
Tabela 9: Odgovori zaposlenih podjetja A na vprašanja: »Spodnje trditve se nanašajo na vaš osebni odnos do timskega dela in komunikacije pri delu na daljavo. Ocenite vaše strinjanje z njimi za dve obdobji: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«	46
Tabela 10: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Ocenite kreativnost, produktivnost, uspešnost in zadovoljstvo z delom v dveh obdobjih: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«.....	47
Tabela 11: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Kakšna je vaša idealna oblika dela?«	48

Tabela 12: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Kako bi organizirali tedenski urnik dela v vašem podjetju/timu?«	48
Tabela 13: Starostna struktura anketirancev v podjetju A	48
Tabela 14: Spolna struktura anketirancev v podjetju A	49
Tabela 15: Delitev anketirancev podjetja A glede na vrsto dela, ki ga opravljajo	49
Tabela 16: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Kako so otroci vplivali na vaše delo na daljavo?«	49
Tabela 17: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Kako je vaše delo na daljavo (posredno) vplivalo na ostale člane vašega gospodinjstva?«	49
Tabela 18: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Kakšno je razmerje med vašim trenutnim delom v pisarni in delom na daljavo?«	50
Tabela 19: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Spodje trditve se nanašajo na vaš osebni odnos do dela na daljavo. Ocenite vaše strinjanje z njimi za dve obdobji: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«	51
Tabela 20: Odgovori zaposlenih podjetja B na vprašanja: »Spodnje trditve se nanašajo na vaš osebni odnos do timskega dela in komunikacije pri delu na daljavo. Ocenite vaše strinjanje z njimi za dve obdobji: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«	52
Tabela 21: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Ocenite kreativnost, produktivnost, uspešnost in zadovoljstvo z delom v dveh obdobjih: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«	53
Tabela 22: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Kakšna je vaša idealna oblika dela?«	54
Tabela 23: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Kako bi organizirali tedenski urnik dela v vašem podjetju/timu?«	54
Tabela 24: Starostna struktura anketirancev v podjetju B	54
Tabela 25: Spolna struktura anketirancev v podjetju B	55
Tabela 26: Delitev anketirancev podjetja B glede na vrsto dela, ki ga opravljajo	55
Tabela 27: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Kako so otroci vplivali na vaše delo na daljavo?«	55
Tabela 28: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Kako je vaše delo na daljavo (posredno) vplivalo na ostale člane vašega gospodinjstva?«	55

KAZALO SLIK

Slika 1: Časovni prikaz deleža zaposlenih v Evropski uniji in Sloveniji, ki navadno oz. včasih delajo od doma (2002–2021)	7
Slika 2: Delež zaposlenih v Evropi, ki so včasih oz. navadno delali na daljavo leta 2021	11
Slika 3: Delež zaposlenih, ki so delali na daljavo pred in med epidemijo ter oktobra 2020	12
Slika 4: Pet slogov spoprijemanja s konflikti	24
Slika 5: Koraki v postopku upravljanja delovne uspešnosti	30

Slika 6: Odgovori anketiranih zaposlenih v podjetju A na trditev: »Ocenite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami«.....	35
Slika 7: Odgovori anketiranih zaposlenih v podjetju B na trditev: »Ocenite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami«	37
Slika 8: Odgovori anketiranih zaposlenih v podjetju A na trditev: »Ocenite spodnje postavke v dveh obdobjih: na začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«	46
Slika 9: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Kakšna je vaša idealna oblika dela?«	48
Slika 10: Odgovori anketiranih zaposlenih v podjetju B na trditev: »Ocenite spodnje postavke v dveh obdobjih: na začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«	50
Slika 11: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Kakšna je vaša idealna oblika dela?«	51
Slika 12: Elementi, ki vplivajo na uspešnost dela na daljavo	57

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju	1
Priloga 2: Spletni anketni vprašalnik	4
Priloga 3: Transkripcija intervjuja z osebo 1	9
Priloga 4: Transkripcija intervjuja z osebo 2	15
Priloga 5: Transkripcija intervjuja z osebo 3	21
Priloga 6: Transkripcija intervjuja z osebo 4	26
Priloga 7: Transkripcija intervjuja z osebo 5	31
Priloga 8: Transkripcija intervjuja z osebo 6	35
Priloga 9: Transkripcija intervjuja z osebo 7	39
Priloga 10: Podrobna analiza odgovorov zaposlenih podjetja A na spletni vprašalnik	44
Priloga 11: Podrobna analiza odgovorov zaposlenih podjetja B na spletni vprašalnik	50

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EU – (angl. European Union); Evropska unija

MBO – (angl. Management by Objectives); management po zastavljenih ciljih

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

KPI – (angl. Key Performance Indicators); ključni kazalniki uspešnosti

IT – informacijska tehnologija

IKT – informacijsko-komunikacijska tehnologija

UVOD

V magistrskem delu se bomo osredotočili na delo na daljavo (angl. telework, telecommuting, remote work, distance work), ki ga bomo opredelili kot alternativno obliko dela, ki delavcu omogoča opravljanje dela z oddaljene lokacije, pogosto od doma, vsaj del delovnega časa, brez fizičnega kontakta s sodelavci, s katerimi komunicira le z uporabo sodobnih komunikacijskih tehnologij (Gajendran & Harrison, 2007; Gupta, Karimi & Somers, 1995; Santana & Cobo, 2020). Definicija je dovolj široka, da zajema različne oblike dela na daljavo, tudi polni ali skrajšani delovni čas oz. delo na daljavo le nekaj dni v tednu, hkrati pa namerno zavrača najem zunanjih izvajalcev in druge dejavnosti, ki so običajno izvedene zunaj podjetja (Gajendran & Harrison, 2007).

Termin »delo na daljavo« je prvi uporabil Jack Nilles leta 1973, danes pa postaja vse pogostejše raziskovana in izvajana oblika dela. Delo na daljavo, skupaj s podtemami dobro počutje, profesionalna izolacija, konflikt med družino in delom ter fleksibilne oblike dela, je ena vodilnih tem akademskega raziskovanja na področju prihodnosti dela že od leta 1998 (Santana & Cobo, 2020).

Dela, ki jih je mogoče opravljati na daljavo, so v povprečju bolje plačana in izhajajo profesionalnih delovnih mest (Elldér, 2019; Vilhelmson & Thulin, 2016). Prav tako pa je v bolj razvitih gospodarstvih (višji BDP na prebivalca) delež delovnih mest, ki bi se lahko izvajala na daljavo, višji (Dingel & Neiman, 2020). Najpogostejše delajo od doma ljudje z družinami in majhnimi otroki (Vilhelmson & Thulin, 2016). Izobrazba, stalna zaposlitev in uporaba računalnika povečujejo verjetnost za delo od doma, nasprotno pa jo velikost podjetja in mladost zaposlenega znižujejo (Sarbu, 2015).

Delo od doma se povezuje z večjo pripadnostjo podjetju, zadovoljstvom z delom in dobrim počutjem (Felstead & Henseke, 2017). Zaposleni, ki delajo od doma, imajo večjo avtonomijo glede organizacije svojega dela in zato tudi večjo notranjo motivacijo (Rupiettaa & Beckmannb, 2016). Negativne lastnosti dela na daljavo so povezane z visoko intenzivnostjo dela in nezmožnostjo odklopa (Felstead & Henseke, 2017), kar vodi v tehnološki stres (Molino, in drugi, 2020) in poglobljanje konflikta med delom in družinskim življenjem (Dockery & Bawa, 2014; Glass & Noonan, 2016; Leung & Zhang, 2017).

Z razvojem tehnologije se je spremenila tudi komunikacija v podjetjih. Ta večino tehnoloških komunikacijskih novosti zgolj dodajo v svoj nabor komunikacijskih medijev in ne odpravijo starih načinov komuniciranja, kar pogosto pripelje do nižje produktivnosti zaradi utapljanja v podatkih (Miller, 2011). Čeprav delo na daljavo ni »imuno« na ta pojav, pa gre vseeno za nekoliko drugačen pristop, saj podjetja iščejo nove komunikacijske rešitve, s katerimi bi popolnoma nadomestila komunikacijo v živo.

Thomas (1992) je na podlagi tega, koliko posameznik med spoprijemanjem s konfliktom skrbi za lastne interese in koliko za interese drugih, oblikoval pet načinov spoprijemanja s konflikti: izogibanje, prilagajanje, tekmovanje, sodelovanje in iskanje kompromisov. Na načine reševanja konfliktov vpliva več dejavnikov: posameznikovo dožemanje konflikta (Dewulf in drugi, 2009) in razmerje med osebama v konfliktu, posebno v globalnih virtualnih ekipah, ki delajo na daljavo, pa ima vedno večji pomen tudi kultura podjetja (Kankanhalli, Tan & Wei, 2006).

Organizacije, ki postajajo vse bolj virtualne in fleksibilne, zahtevajo močno kulturo podjetja in sposobne vodje, ki sprejemajo hitre odločitve. Sodobni vodja se mora stalno soočati s spremembami, ki jih mora tudi učinkovito uresničevati. Z razvojem tehnologije se spreminja tudi organiziranost podjetij in vse bolj prisotno delo na daljavo, ki vodje postavlja pred nove odločitve o nagrajevanju, izvajanju nadzora zaposlenih in ohranjanju dobre skupinske dinamike (Bertocci, 2009). Nadrejeni so manj naklonjeni delu na daljavo pri nalogah z visoko soodvisnostjo različnih članov skupine (Lembrechts, Zanoni & Verbruggen, 2016). Ko se odločajo komu zaupati in omogočiti delo na daljavo, izberejo tiste zaposlene, s katerimi imajo dobre odnose (Gajendran & Harrison, 2007).

Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih je postopek, v katerem nadrejeni oceni doseganje ciljev zaposlenega in s povratno informacijo zaposlenemu pokaže možnosti za izboljšavo. Vse pogosteje se uporablja 360-stopinjski model ocenjevanja, v katerem so zajete ocene in vidiki različnih akterjev: samoocena, mnenje sodelavcev, nadrejenih, podrejenih in strank (Snell & Bohlander, 2012). Pri delu na daljavo je nadzorovanje vedenja delavca oteženo in teorija nadzora predlaga kompenzacijo z večjim poudarkom na nadzoru donosa. Čeprav je bila ugotovljena pozitivna povezava med deležem ur dela na daljavo in poudarkom na nadzoru donosa, pa so delavci, ki delajo na daljavo, poročali o manjšem nadzoru donosa kot tisti, ki niso delali na daljavo (Groen, Van Triest, Coers & Wtenweerde, 2018). Uporaba sodobnih informacijskih sistemov (npr. Workflow Management Systems) omogoča boljše definiranje, izvedbo in nadzor nad poslovnimi procesi, hkrati pa zmanjša obremenitev vodij. Z uporabo različnih nadzornih mehanizmov omogoča tudi lažje 360-stopinjsko ocenjevanje (Limburg & Jackson, 2007).

Z raziskovanjem omenjene problematike želimo osvetliti težave managementa delovne uspešnosti, vodenja in komunikacije, ki so v podjetjih prisotni pri izvajanju dela na daljavo. S to raziskavo želimo povečati zavedanje o prednostih dela na daljavo in izzivih, ki jih ta oblika dela prinaša. Cilj magistrskega dela je raziskati, kako podjetja organizirajo delo na daljavo, s katerimi težavami se pri tem srečujejo in kako jih rešujejo. Analizirali bomo poglede in odnose do dela na daljavo pri zaposlenih na različnih položajih znotraj hierarhične strukture podjetja. Želimo oblikovati teoretični okvir za uspešno izvajanje dela na daljavo na podlagi odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja: kako podjetja izvajajo delo na daljavo; kako podjetja nadzirajo produktivnost in upravljajo uspešnost svojih zaposlenih, ki delajo na daljavo; na katere pomembne izzive naletijo podjetja pri uvajanju dela na daljavo; kateri izzivi ostajajo za izbrana podjetja pomembni tudi po uvedenem delu na daljavo; katere

prednosti in slabosti dela na daljavo vidijo zaposleni in njihovi nadrejeni v podjetjih, ki izvajajo delo na daljavo.

V teoretičnem delu raziskave bomo pregledali aktualno strokovno in akademsko literaturo s področja dela na daljavo. Predstavili bomo kratek pregled osnovnih konceptov, zgodovinski razvoj in pomembne spremembe dela na daljavo v času epidemije. Težavo bomo osvetlili z dveh zornih kotov: z vidika zaposlenih in z vidika podjetij. Še posebno nas bodo zanimali management delovne uspešnosti, vodenje, komunikacija in organizacijski proces dela na daljavo.

Empirični del raziskave bomo izvedli v obliki analize primerov izbranih slovenskih podjetij, ki izvajajo delo na daljavo. Pri izboru podjetij bomo sledili naslednjim kriterijem: 1) podjetje izvaja delo na daljavo; 2) podjetje je delo na daljavo v določeni meri izvajalo že pred epidemijo (covid-19) leta 2020; 3) podjetja so izpostavljena v strokovnih in poljudnih medijih kot primeri dobre prakse dela na daljavo; 4) podjetja delujejo v Sloveniji; 5) podjetja se ukvarjajo z nerutinskim delom (delom z znanjem).

Ker so si rezultati različnih raziskav s tega področja med seboj pogosto nasprotujoči (Boell, Cecez-Kecmanovic, & Campbell, 2016), želimo s poglobljeno analizo, ki jo omogoča analiza primera, pojasniti razloge za včasih paradoksalne ugotovitve. Izvedli bomo poglobljene delno strukturirane intervjuje z zaposlenimi na različnih vodstvenih položajih v izbranih podjetjih. Pridobljene podatke bomo kvalitativno analizirali. Izvedba kratke ankete med večjim številom podrejenih zaposlenih pa nam bo omogočila bolj celovit pregled nad zadovoljstvom zaposlenih z delom na daljavo in morebiti razkrila dodatne izzive te oblike dela. Odgovore na anketni vprašalnik bomo kvantitativno analizirali z deskriptivno statistiko.

Magistrska naloga je razdeljena v pet vsebinskih sklopov. V prvih treh poglavjih predstavimo pregled strokovne literature s področja dela na daljavo. Prvo poglavje opredeli osnovne koncepte dela na daljavo in prikaže zgodovinski razvoj te oblike dela s posebnim poudarkom na času epidemije covid-19, ko je delo na daljavo doživelo največji razcvet. Drugo poglavje se osredotoči na izzive, s katerimi se pri delu na daljavo soočajo zaposleni, to so predvsem usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, tehnološki stres in upravljanje s časom ter produktivnost in zadovoljstvo pri delu. Na koncu poglavja prikažemo tudi primerjavo med tistimi delavci, ki delajo na daljavo, in tistimi, ki ne. Tretje poglavje prikaže glavne izzive dela na daljavo za podjetja, to so oblikovanje dela, komunikacija, vodenje in ocenjevanje uspešnosti. V četrtem poglavju prikažemo rezultate raziskave za obe preučevani podjetji, v petem pa rezultate povežemo s teorijo. Sledijo sklep, seznam literature in priloge, v katerih prilagamo seznam vprašanj, ki smo jih uporabili v intervjuju in anketi, prepise vseh izvedenih intervjujev in podrobne rezultate spletne ankete.

1 DELO NA DALJAVO

V prvem poglavju bomo na kratko opredelili osnovne koncepte in jasno določili definicijo dela na daljavo. Pregledali bomo zgodovinski razvoj te oblike dela in si ogledali splošno statistiko. Zadnje podpoglavje bomo namenili razmahu dela na daljavo v času epidemije covida-19 leta 2020.

1.1 Opredelitev osnovnih konceptov, povezanih z delom na daljavo

Z razvojem tehnologije, ki omogoča opravljanje dela z različnih lokacij in ob različnem času, so se razvile tudi alternativne oblike dela, ki jih je Grantham (1996) poimenoval porazdeljeno delo (angl. distributed work), v sklopu katerega je razlikoval med štirimi variacijami dela glede na prostor in čas. Ko delo opravljajo zaposleni na isti lokaciji istočasno, govorimo o klasičnem delu v osrednji pisarni (angl. central office). Ko se delo opravlja istočasno, a na različnih lokacijah, je to delo na daljavo (angl. telework). Če zaposleni delajo na isti lokaciji, a ob različnem času, je to fleksibilno delo (angl. flextime). Najbolj ekstremna pa je virtualna organizacija (angl. virtual organization), pri kateri zaposleni delajo ob različnem času na različnih mestih (Miller, 2011; Shekhar, 2006).

V magistrskem delu se bomo osredotočili na delo na daljavo (angl. telework, telecommuting, remote work, distance work), ki ga bomo opredelili kot alternativno obliko dela, ki delavcu omogoča opravljanje dela z oddaljene lokacije, pogosto od doma, vsaj del delovnega časa, brez fizičnega kontakta s sodelavci, s katerimi komunicira le z uporabo sodobnih komunikacijskih tehnologij (Gajendran & Harrison, 2007; Gupta, Karimi & Somers, 1995; Santana & Cobo, 2020). Definicija je dovolj široka, da zajema različne oblike dela na daljavo, tudi polni in skrajšani delovni čas oz. delo na daljavo le nekaj dni v tednu, hkrati pa namerno zavrača najem zunanjih izvajalcev (angl. outsourcing) in druge dejavnosti, ki so običajno izvedene zunaj podjetja (Gajendran & Harrison, 2007).

Termin »delo na daljavo« je prvi uporabil Jack Nilles leta 1973 (Nilles, Carlson, Gray & Hanneman, 1976), danes pa postaja vse pogostejše raziskovana in izvajana oblika dela. Delo na daljavo, skupaj s podtemami dobro počutje, profesionalna izolacija, konflikt med družino in delom ter fleksibilne oblike dela, je ena od vodilnih tem akademskega raziskovanja na področju prihodnosti dela že od leta 1998 (Santana & Cobo, 2020).

V znanstveni literaturi ni splošno sprejete definicije, kaj je delo na daljavo, zato je primerjanje podatkov iz različnih držav in raziskav zelo oteženo (Eurofound & the International Labour Office, 2017; Messenger & Gschwind, 2016; Rasmussen & Corbett, 2008). Nekateri avtorji se pri raziskavah omejujejo le na zaposlene, ki delajo od doma, drugi pa upoštevajo vse prostore zunaj sedeža podjetja. Pomembno je tudi razlikovanje med formalnim in neformalnim delom od doma. Veliko zaposlenih namreč dela od doma neformalno, a je preučevanje in primerjanje takšnega dela zelo težko (Rasmussen & Corbett, 2008). Kljub temu so vsem definicijam skupni trije ključni elementi, to so tehnologija,

lokacija in organizacija. Ker termin delo na daljavo deluje nekoliko zastarelo, so številni avtorji iskali druga poimenovanja, da bi poudarili tehnološko komponento (npr. e-nomad, Job 2.0, New Ways of Work, e-work, ipd.). Kljub temu termin delo na daljavo ostaja ustrezen, saj še vedno ponazarja ključno komponento te oblike dela, torej lokacijo (Messenger & Gschwind, 2016).

1.2 Zgodovinski pregled dela na daljavo

Koncept dela na daljavo izhaja iz časov naftne krize v začetku 70. let prejšnjega stoletja, ko je Jack Nilles s sodelavci objavil hipotetični scenarij o varčevanju v nacionalnem gospodarstvu (Nilles, Carlson, Gray & Hanneman, 1976). Nilles je bil direktor interdisciplinarne raziskovalne skupine na Univerzi v Južni Karolini, kjer je prepoznal takratne socialne in okoljske probleme. Delo na daljavo je predstavil kot rešitev za zmanjšanje prometnih zamaškov v večjih mestih in s tem onesnaževanja, hkrati pa tudi kot priložnost za zmanjšanje porabe energije in nižanje stroškov. V študijah primerov so se avtorji osredotočili predvsem na stroškovne prednosti, hkrati pa so že takrat poudarili, da delo na daljavo ni primerno za vse vrste poklicev (Stiles, 2020).

1.2.1 Evolucija dela na daljavo skozi tri generacije

Zgodovinski razvoj dela na daljavo lahko v grobem razdelimo na tri evolucijske faze: domačo, mobilno in virtualno pisarno (Messenger & Gschwind, 2016).

Začetki faze domače pisarne (angl. home office) segajo v 70. leta prejšnjega stoletja, ko Jack Nilles uporabi termin »telecommuting« kot obliko dela, ki se izvaja zunaj prostorov podjetja z uporabo za tiste čase napredne tehnologije. Glavi cilj takšnega dela je bilo zmanjšanje časa prevoza na delo (angl. commute). V 80. letih se pojavi tudi termin »telework«, s katerim Allan Toffler nakazuje na več kot le zmanjšanje prevoznih stroškov, npr. na večjo družbeno stabilnost, manjše onesnaževanje, razvoj novih industrij in družinskih struktur (Messenger & Gschwind, 2016).

Ločnico med prvo fazo in drugo, mobilno pisarno (angl. mobile office), je težko določiti, saj je bil razvoj postopen in je v različnih organizacijah, industrijah in državah potekal na različne načine. Nova generacija iz 90. let je prinesla s seboj nove tehnološko napredne naprave, kot so prenosni računalniki in mobilni telefoni, ki so omogočili delo ne le od doma in iz pisarne, temveč od koder koli vmes (Messenger & Gschwind, 2016).

Prehod v tretjo fazo, virtualno pisarno (angl. virtual Office), ki je naredila delo vseprisotno, pa je spodbudil razvoj nove informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT), ki omogoča shranjevanje in dostop do informacij v oblaku in drugih omrežjih praktično kadar koli in kjer koli. Treba je poudariti, da je tehnološki razvoj nujen za delo na daljavo, a vsekakor ne zadosten (Messenger & Gschwind, 2016), saj na njegovo izvajanje

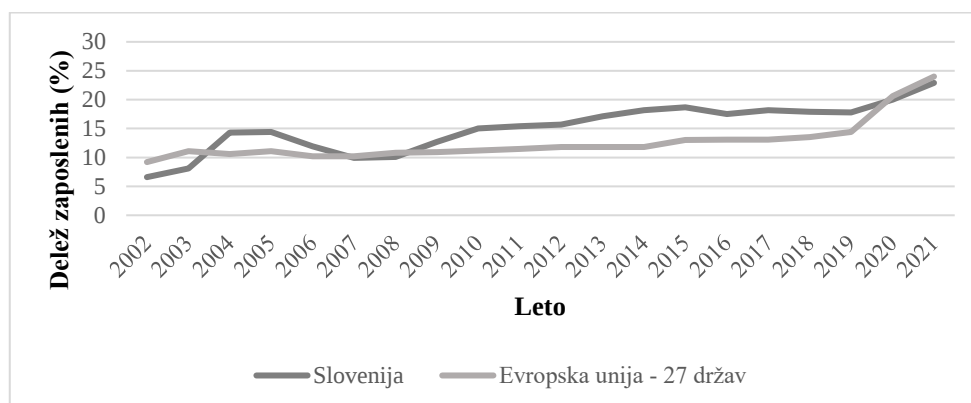
vpliva še veliko drugih dejavnikov – političnih, ekonomskih, organizacijskih, idr. (Vilhelmson & Thulin, 2016).

Napredek v IKT, še posebno »nova tehnologija«, med katero spadajo pametni telefoni in tablice, je naredil delo na daljavo, tako od doma kot z drugih lokacij, bolj privlačno za zaposlene (Eurofound & the International Labour Office, 2017). Na Švedskem je opaziti razmah dela na daljavo, ki gre z roko v roki s širšo dostopnostjo tehnologije (Vilhelmson & Thulin, 2016). Podobno velja tudi za Finsko, ki je znana po visoki in dobro razpršeni tehnologiji po vsej državi in je vodilna v razvoju IKT ter zato socialni in kulturni laboratorij za implementacijo nove IKT. To je lahko tudi razlog, zakaj je delo na daljavo v primerjavi z drugimi evropskimi državami pogostejše prisotno prav na Finskem (Pyoria, 2011).

1.2.2 Zgodovinski pregled – prisotnost dela na daljavo v različnih državah

V 70. in 80. letih prejšnjega stoletja so bila pričakovanja velika – strokovnjaki so predvidevali, da bodo do leta 1990 vsi Američani imeli možnost delati na daljavo, tako naj bi jih do leta 2000 delalo kar 40 odstotkov (Rasmussen & Corbett, 2008). Čeprav so pričakovali velik razcvet dela od doma, se ta ni zgodil. Leta 2000 je v Evropski uniji na daljavo delalo 5 odstotkov vseh zaposlenih, leta 2005 pa 7 odstotkov. Večina raziskovalcev kot razlog za tako majhno rast navaja sociološke in organizacijske razloge, kot so npr. potreba po srečanju in interakciji v živo, delo v skupinah in nadzor nad zaposlenimi (Vilhelmson & Thulin, 2016). Slika 1 prikazuje delež zaposlenih, ki navadno oz. včasih delajo od doma (Eurostat, 2022). Opazimo lahko, da se je ta delež v Evropski uniji povečeval zelo počasi, saj je vrsto let vztrajal pri nekaj več kot 10 odstotkih. Veliko rast pa je mogoče zaznati med letoma 2020 in 2021, kar je posledica ukrepov za zaježitev epidemije covid-19. V Sloveniji je bil delež zaposlenih, ki so delali od doma, večinoma nad povprečjem Unije. Upad je opaziti le v letih 2007 in 2008, kar sovпада s svetovno finančno krizo.

Slika 1: Časovni prikaz deleža zaposlenih v Evropski uniji in Sloveniji, ki navadno oz. včasih delajo od doma (2002–2021)



Vir: Eurostat (2022)

Velika omejitev pri preučevanju dela na daljavo je neprimerljivost različnih virov podatkov in raziskav, saj vsaka raziskovalna skupina delo na daljavo opredeljuje nekoliko drugače. Številke se zelo razlikujejo tudi zaradi različne metodologije. Da bi se izognili tem učinkom, smo se odločili primerjati študije istega vira skozi čas in grafično prikazati le podatke statistike Eurofund.

Tabela 1 prikazuje delež zaposlenih, ki navadno oz. včasih delajo na daljavo glede na raziskave, ki jih opravlja Statistični urad Evropske unije (Eurostat, 2022). Prikazali smo le tiste države, ki so bile leta 2019 (tik pred epidemijo covid-19) nad povprečjem EU. Opazimo lahko, da so ti podatki nekoliko drugačni od prej omenjenih, a trend ostaja enak: nadpovprečna pogostost dela na daljavo predvsem v skandinavskih državah. Poleg njih močno izstopajo Nizozemska, Luksemburg in Švica, vse tri s tretjinskim deležem zaposlenih, ki so vsaj včasih delali na daljavo še pred spremembami delovnih ureditev zaradi epidemije covid-19. Razlike med državami lahko pojasnimo z razširjenostjo IKT, kompetencami IKT, ekonomsko strukturo, BDP-jem države, kulturo dela in različnimi vodstvenimi modeli (Eurofound & International Labour Office, 2017).

Tabela 1: Delež zaposlenih, ki navadno oz. včasih delajo od doma (2002–2021)

Država/Leto	2002	2010	2015	2018	2019	2020	2021
Švedska	13,4	23,1	31,0	34,6	37,2	/	46,2
Nizozemska	6,1	11,0	34,5	35,7	37,1	40,2	53,9
Luksemburg	11,5	22,5	32,1	30,9	33,1	47,6	45,1
Švica	30,2	28,3	29,3	31,1	31,6	39,9	42,4
Finska	15,3	21,0	26,8	30,3	31,6	39,3	41,1
Islandija	16,2	32,9	36,2	31,5	29,8	38,0	/
Danska	19,3	29,0	27,2	27,4	28,5	35,3	36,1
Združeno kraljestvo	24,9	23,5	24,0	23,7	26,4	/	/
Belgija	16,8	19,3	22,3	22,7	24,7	33,7	39,8

Francija	5,8	19,5	19,4	20,7	22,8	29,4	34,2
Avstrija	16,9	21,4	22,0	21,6	22,0	29,2	28,4
Irska	16,3	13,5	13,3	19,4	19,8	31,9	39,3
Estonija	8,9	11,3	13,0	19,4	19,7	23,0	26,4
Slovenija	6,6	15,0	18,7	17,9	17,8	20,0	22,9
Portugalska	7,8	4,7	14,2	14,7	15,6	22,7	26,0
Evropska unija – 27 držav	9,2	11,2	13,0	13,5	14,4	20,6	24,0

Prirejeno po: Eurostat (2022)

Delo na daljavo je v porastu v vseh državah, a le tretjino te rasti lahko pojasnimo s prehodom na ekonomijo znanja, uvajanjem fleksibilnega dela in prilagajanjem organizacij, ki so pod pritiskom družbe, da zaposlitvene prakse prilagodijo demografskim značilnostim zaposlenih (npr. možnost dela od doma) (Felstead & Henseke, 2017). Avtorja sta sklenila, da je bilo delo na daljavo naraščajoč trend še pred velikim skokom v letih 2020 in 2021.

Med državami je opaziti velike razlike v hitrosti razmaha dela na daljavo. Švedska je v tem smislu velika izjema. Od leta 2005 do 2012 se je število delavcev na daljavo več kot podvojilo, leta 2013 pa je tako delala skoraj četrtina vseh švedskih zaposlenih (v primerjavi z le eno desetino leta 2006). K temu sta vsekakor prispevali visoka stopnja prodora IKT v švedska gospodinjstva in velik delež storitvenih dejavnosti v švedski ekonomiji, ki omogočajo to obliko dela (Vilhelmson & Thulin, 2016). Delo na daljavo se pogosteje pojavlja v Združenih državah Amerike in Skandinaviji, za katere se lahko predvideva, da imajo več velikih informacijskotehnoloških (v nadaljevanju IT) podjetij, ki to obliko dela podpirajo. Prav tako bi lahko imele vpliv večje razdalje, ki jih morajo sicer prevoziti delavci (Rasmussen & Corbett, 2008). V ZDA je delo od doma izpostavljeno kot vedno bolj promoviran poslovni model, ki na eni strani privlači talente, na drugi pa zmanjšuje čas prevoza na delo in potrebe po pisarnah ter z njimi povezane stroške podjetij (Eurofound & International Labour Office, 2017). Na Novi Zelandiji je delo na daljavo slabo prisotno, kot razloge pa pogosto navajajo pretežno manjša podjetja, ki ne vlagajo veliko v delo na daljavo, manjšo pobudo s strani države in negativen odnos managerjev. Ti pogosto dvomijo o delu na daljavo, večjo težo dajejo prisotnosti na delovnem mestu kot pa dejanski učinkovitosti in zato težko zaupajo svojim podrejenim. Kazati se je začel trend, da so mlajši managerji tej obliki dela bolj naklonjeni kot njihovi starejši kolegi, najverjetneje zaradi več izkušenj z IT v času odraščanja in izobraževanja (Rasmussen & Corbett, 2008). Na Japonskem v zadnjem času spodbujajo delo od doma predvsem zaradi pomanjkanja delovne sile, ki je posledica staranja prebivalstva in manjše rodnosti ter nizke stopnje zaposlovanja žensk. V ta namen spodbujajo delo na daljavo predvsem pri ženskah z manjšimi otroki. V Braziliji se pozivi k delu na daljavo pojavljajo v večjih mestih kot rešitev problema onesnaženosti, sicer pa zanimanje javnosti za delo na daljavo v Braziliji podobno kot v Indiji raste počasi (Eurofound & International Labour Office, 2017).

1.2.3 Značilnosti delavcev na daljavo

V nekaterih državah, npr. Veliki Britaniji, Franciji, Japonski in na Nizozemskem pogosteje na daljavo delajo moški kot ženske, medtem ko je v drugih, npr. Argentini, na Švedskem, in v ZDA delo na daljavo enako pogosto zastopano pri obeh spolih. Izkaže se, da je spol specifičen dejavnik glede na družinske vloge v posameznih državah (Eurofound & International Labour Office, 2017).

Delo na daljavo je bolj privlačna oblika dela za nekatere skupine ljudi, posebno za zaposlene z družinami. Najpogosteje delajo od doma ljudje z družinami in majhnimi otroki (Vilhelmson & Thulin, 2016). Na Švedskem je delež moških in žensk, ki delajo na daljavo, razmeroma podoben zaradi velikega števila žensk, ki delajo v javni upravi in imajo možnost delati na daljavo, sicer bi bil delež podoben kot v drugih državah, kjer prevladujejo moški (Eurofound & International Labour Office, 2017; Vilhelmson & Thulin, 2016).

Delovna mesta in naloge so postali bolj primerni za delo na daljavo, saj zahtevajo več komunikacije in prenosa znanja čez večje razdalje. Zato ni presenetljivo, da je delo na daljavo pogostejše v profesionalnih sektorjih (Vilhelmson & Thulin, 2016). V Evropi je delo na daljavo najpogostejše v IT sektorju, finančnih storitvah, storitvenem sektorju in javni upravi. Največji delež delavcev na daljavo dela z znanjem, to so visoko usposobljeni zaposleni na managerskih in profesionalnih položajih, ki imajo relativno visoko raven avtonomije in zato ne potrebujejo neposrednega nadzora svojih nadrejenih (Eurofound & International Labour Office, 2017). Izobrazba, stalna zaposlitev in uporaba računalnika povečujejo verjetnost za delo od doma, nasprotno pa jo velikost podjetja in mladost zaposlenega znižujejo (Sarbu, 2015).

Delo na daljavo je pogostejše v večjih mestnih središčih kot v manjših mestih in na podeželskih območjih. V mestnih središčih Švedske se je pokazala hitrejša rast dela na daljavo, predvsem zaradi zgoščenosti podjetij, ki nudijo napredne storitve. Pokazala se je zanimiva razlika med letoma 2005 in 2012. Leta 2012 je bila med pogodbo za določen čas in delom na daljavo negativna korelacija, kar pomeni, da so zaposleni, ki nimajo pogodbe za nedoločen čas, pogosteje pripravljeni delati v pisarni zaradi povečane negotovosti na trgu dela in zaposlitvene negotovosti na splošno (Vilhelmson & Thulin, 2016).

Kultura dela je v nekaterih organizacijah in državah zelo nenaklonjena delu na daljavo in fleksibilnim oblikam dela. Včasih so zaposleni zelo zadržani pri uporabi teh oblik dela, čeprav so jim na voljo, npr. v Španiji je zelo močna kultura prezentizma (Eurofound & International Labour Office, 2017).

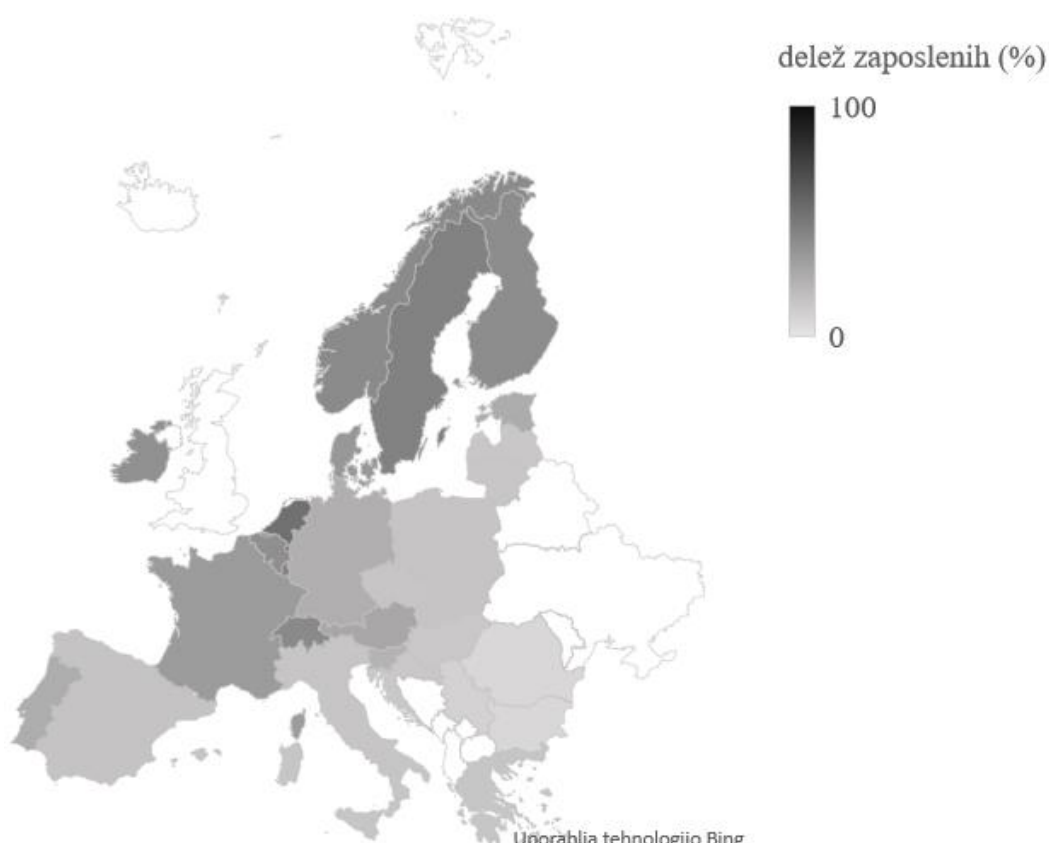
Kljub številnim ugodnim vplivom na produktivnost zaposlenih ter ravnotežje med delom in zasebnim življenjem evropski delavci še vedno niso široko sprejeli dela na daljavo. Razlogov je več, med njimi specifična delovna kultura države, sistem proizvodnje v Evropi, pa tudi omejitve uspešnosti dela na daljavo v primeru izvajanja podrobnega nadzora nad zaposlenimi (Eurofound & International Labour Office, 2017). Potencial za delo na daljavo

je velik, saj je še vedno velik razkorak med zaposlenimi, katerih delovne naloge in nadrejeni omogočajo delo na daljavo, in tistimi, ki dejansko na daljavo tudi delajo (Vilhelmson & Thulin, 2016). Dela, ki jih je mogoče opravljati na daljavo, so v povprečju bolje plačana in izhajajo iz višjih segmentov trga dela (Elldér, 2019; Vilhelmson & Thulin, 2016). Prav tako pa je v bolj razvitih gospodarstvih (višji BDP na prebivalca) višji delež delovnih mest, ki se bi potencialno lahko izvajala na daljavo (Dingel & Neiman, 2020).

1.3 Delo na daljavo v času epidemije covida-19

Napovedi za leto 2020 so kazale, da bi približno 37 odstotkov delovnih mest tako v Združenih državah Amerike kot tudi v Sloveniji v celoti lahko izvajalo od doma (Dingel & Neiman, 2020). V času pandemije, natančneje junija in julija 2020, je v Sloveniji od doma delalo 37,4 odstotka zaposlenih, kar je nekoliko manj od evropskega povprečja (44,6 odstotka), a vsekakor skladno z napovedjo prej omenjene raziskave (Eurofound, 2020). Če primerjamo delež zaposlenih, ki so navadno in pogosto delali od doma leta 2019, pred epidemijo covida-19, in leta 2021, lahko opazimo največjo rast, skoraj 32 odstotnih točk, na Norveškem, kjer se je delež zaposlenih, ki delajo na daljavo, v času epidemije z 10 odstotkov zvišal na kar 42 odstotkov. V povprečju je delo na daljavo v omenjenih dveh letih na ravni Evropske unije zraslo za nekaj manj kot 10 odstotnih točk. Slovenija je bila v tem času sicer podpovprečna, saj se je prisotnost dela na daljavo povečala za le 5 odstotnih točk z 17,8 odstotka na 22,9 odstotka. Delež zaposlenih, ki so leta 2021 delali na daljavo, prikazuje slika 2. Opazimo lahko, da prednjačijo severne in srednjeevropske države.

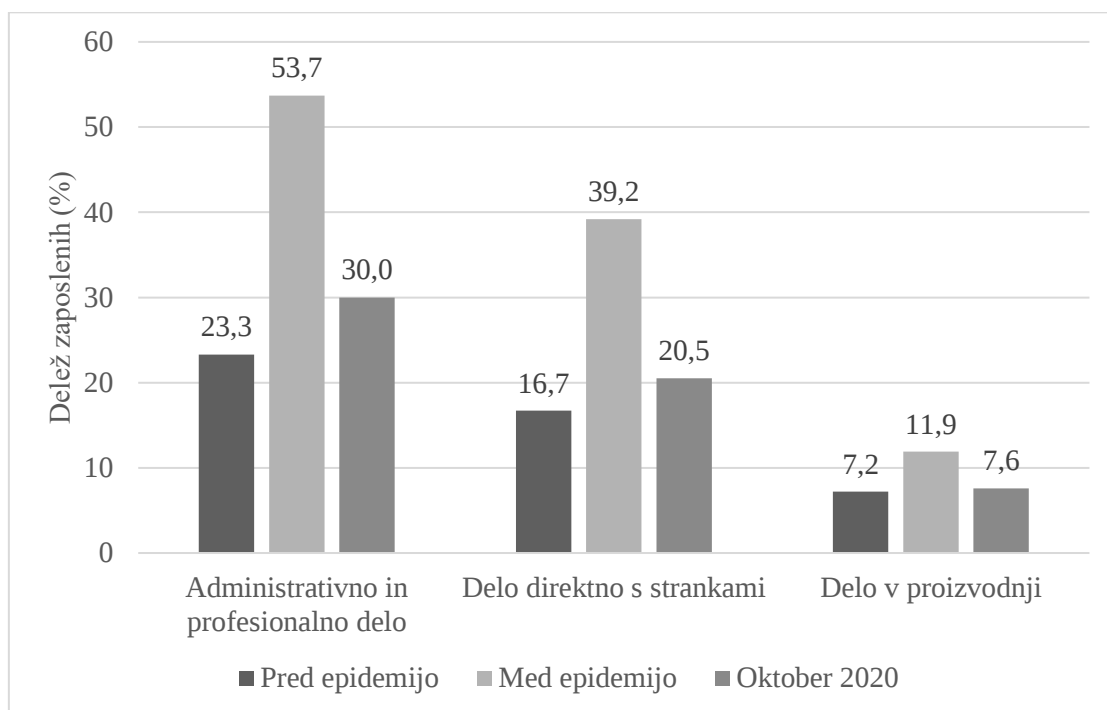
Slika 2: Delež zaposlenih v Evropi, ki so včasih oz. navadno delali na daljavo leta 2021



Prirejeno po: Eurostat (2022)

V Sloveniji je bilo prav tako zaznati skokovit porast dela na daljavo v času epidemije (Redek, Domadenik, Koman & Zupan, 2020), kot lahko vidimo na sliki 3. Po rahljanju ukrepov na državni ravni se je delež dela na daljavo sicer zmanjšal, a ostal nad predepidemično ravni. Pričakovano lahko opazimo tudi razlike med sektorji, saj je delo na daljavo najpogosteje uporabljena oblika dela na administrativnih in profesionalnih delovnih mestih, medtem ko je v proizvodnji predvsem zaradi težke organizacije redko prisotno. Zanimive so razlike glede na velikost podjetij: v malih in srednje velikih podjetjih so delež zaposlenih, ki delajo na daljavo, oktobra 2020 vrnili blizu ravni pred epidemijo, medtem ko se je delo na daljavo v veliki meri obdržalo v velikih podjetjih (Redek, Domadenik, Koman & Zupan, 2020).

Slika 3: Delež zaposlenih, ki so delali na daljavo pred in med epidemijo ter oktobra 2020



Vir: Redek, Domadenik, Koman & Zupan (2020, str. 259)

Največkrat omenjeni izzivi za vpeljavo dela na daljavo so neprimernost, da bi delo lahko izvajali na daljavo, zakonodajne ovire in slaba tehnološka pripravljenost. V velikih podjetjih pogosto navajajo še izzive glede psihičnega zdravja zaposlenih, digitalizacije, izobraževanja, merjenja uspešnosti, nizke ravni zaupanja, nadzora nad delom in negativnega odnosa vodstva do te oblike dela. V srednje velikih podjetjih pa so največje težave primanjkljaj spretnosti IKT pri zaposlenih ter tehnološka in strojna oprema (Redek, Domadenik, Koman, & Zupan, 2020). Ko se podjetja vseeno odločijo za precej nenaden prehod iz tradicionalne oblike dela v delo na daljavo, se pogosto soočajo z naslednjimi izzivi (Milasi, 2021):

- Opremiti zaposlene z digitalno in programsko opremo.
- Poskrbeti za varne povezave in dostope do omrežja podjetja, poslovno tveganih dokumentov in aplikacij.
- Oblikovati in implementirati vodila za delo na daljavo.
- Prilagoditi vodstvene prakse, nadzor in ocenjevanje dela ter komunikacijo.
- Prilagoditi poslovne procese in izboljšati orodja za oddaljeno sodelovanje.

Glede na visoko rast priljubljenosti dela od doma je pričakovati, da bo to v veliki meri vztrajalo tudi po koncu epidemije. Svetovne in državne organizacije se tako ukvarjajo predvsem z dolgoročnimi posledicami, ki jih bo imelo delo na daljavo, še posebno na okoljsko trajnost. Delo na daljavo prinaša priložnosti za izboljšanje zdravja in splošnega počutja zaposlenih, večjo enakost med spoloma, zmanjšanje neenakosti, pozitivno vplivanje na podnebne spremembe, bolj trajna mesta in odporne skupnosti. A vse to je mogoče doseči

le z integriranimi in holistično oblikovanimi politikami, ki se ukvarjajo s tveganji dela na daljavo in jih poskušajo odpraviti (Moglia, 2021). Zakonodaja vedno zaostaja za družbenimi spremembami in razvojem, zato je nujno, da se prilagodi tudi na področju dela na daljavo, kjer močno zaostaja tako na evropski ravni kot tudi v Sloveniji. Za uspešno razrešitev najbolj žgočih vprašanj, kot so npr. zasebnost, izobraževanje, prostovoljna privolitev v delo na daljavo, varnost pri delu, nadzor na delom, itd., bo nujno tesno sodelovanje različnih socialnih partnerjev (Franca, 2020).

Porast dela na daljavo je prispeval tudi k razcvetu raziskovanja na tem področju. Številni avtorji so preučevali različne gradnike dela na daljavo. Najpogosteje se v znanstveni literaturi osredotočajo na prednosti in slabosti dela na daljavo, ki so si velikokrat nekoliko nasprotujoče. Tabela 2 povzema največkrat omenjene prednosti in slabosti dela na daljavo, ki jih bomo podrobneje razčlenili v naslednjih dveh poglavjih.

Tabela 2: Prednosti in slabosti dela na daljavo

Prednosti dela na daljavo	Slabosti dela na daljavo
Svobodno časovno načrtovanje	Daljši delovni čas
Samostojno sprejemanje odločitev	Manj vidnosti in opaznosti zaposlenih
Prihranek časa pri vožnji na delo	Zamegljene meje med delom in zasebnim življenjem
Možnost boljšega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem	Težji pogoji pri poklicnem razvoju
Možnost omejitve nepotrebne interakcije in manj motenj s strani sodelavcev	Primanjkljaj komunikacije v živo
Nižji stroški vzdrževanja pisarn	Osebni stroški za domačo pisarno
Več udobja za zaposlene	Izzivi vodenja
Večja zavezanost zaposlenih	Bolj kompleksna komunikacija

Prirejeno po: Raišienė, Rapuano, Döry & Varkulevičiūtė (2021)

2 IZZIVI DELA NA DALJAVO ZA ZAPOSLENE

Delo od doma je povezano z večjo pripadnostjo podjetju, zadovoljstvom z delom in dobrim počutjem (Felstead & Henseke, 2017). Zaposleni, ki delajo na daljavo, imajo več samostojnosti glede organizacije svojega dela in zato tudi večjo notranjo motivacijo (Rupiettaa & Beckmannb, 2016). Negativne lastnosti dela na daljavo pa so povezane z visoko intenzivnostjo dela in nezmožnostjo odklopa (Felstead & Henseke, 2017), kar vodi v tehnološki stres (Molino in drugi, 2020) in poglobljanje konflikta med delom in družinskim življenjem (Dockery & Bawa, 2014; Glass & Noonan, 2016; Leung & Zhang, 2017).

2.1 Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja delavcev na daljavo

Delo na daljavo lahko prispeva k boljšemu usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih, predvsem z vidika zmanjšanja časa prevoza na delo in prilagoditev delovnega časa (Eurofound & International Labour Office, 2017; Rasmussen & Corbett, 2008).

Delo na daljavo omogoča večjo fleksibilnost glede lokacije dela, kar naredi manjša mesta in podeželje, ki so oddaljena od mestnih središč, bolj privlačna za delo. Je pa delo na daljavo večinoma fenomen mestnih in primestnih območij in ni tako zelo pogosto v oddaljenih krajih (Pyoria, 2011). Verjetno tudi zato, ker so podjetja, ki najpogosteje omogočajo delo na daljavo, locirana večinoma v mestnih središčih. Zanimivo je, da se čas, ki ga delavci vsak dan porabijo za prevoz do dela, ni izkazal kot visoka motivacija za delo na daljavo (Andreev, Salomon & Pliskin, 2010; Domadenik, Koman, Redek & Zupan, 2020), kar kaže tudi na to, da je odnos med lokacijo dela in bivanja ter delom na daljavo veliko bolj zapleten in dinamičen (Vilhelmson & Thulin, 2016).

Delavci na daljavo pogosto delajo več ur, saj čas, ki ga prihranijo pri vožnji, namenijo delu. Delo na daljavo je pogosto tudi dodatno delo (nadure), je neformalno in neplačano, kar briše meje med poslovnim in zasebnim življenjem (Eurofound & International Labour Office, 2017). Večina študij prikazuje rezultate, povezane z brisanjem mej med plačanim delom in zasebnim življenjem (angl. blurring of boundaries). Zaposleni težko potegnejo jasno mejo med delom in družinskim življenjem, delo na daljavo pa tako ustvarja konflikte med delom in družino (Domadenik, Koman, Redek, & Zupan, 2020; Eurofound & International Labour Office, 2017; Peetz, Muurlink, Townsend, Allan, & Fox, 2011; Rasmussen & Corbett, 2008). Delovni dan pri delu na daljavo se navadno podaljša in je veliko bolj elastičen, kar predstavlja težave tako za vodje kot podrejene, saj včasih ni jasno, kdaj delavec dela in kdaj ne (Eurofound & International Labour Office, 2017).

Delavci, ki delajo na daljavo le del časa, so bolj fleksibilni in pogosteje vključijo svoje delo v osebno življenje, kot pa ju popolnoma ločijo (Beauregard, Basile & Canonico, 2013). Mlajše generacije zaposlenih te težave rešujejo z vključevanjem obeh sfer življenja eno v drugo. Tako jih več kot polovica med delom pošilja osebna sporočila, opravlja osebne klice in uporablja družbena omrežja, doma pa preverja in pošilja službeno elektronsko pošto ter opravlja službene klice, kot je prikazano v tabeli 3 (Eurofound & International Labour Office, 2017).

Tabela 3: Mladi ameriški zaposleni in uporaba IKT doma in na delovnem mestu

Delež mladih ameriških zaposlenih, ki opravljajo dejavnosti:	
v službi	doma
60 % jih preverja in pošilja zasebno elektronsko pošto	51 % jih preverja in pošilja službeno elektronsko pošto
57 % jih pošilja zasebna SMS-sporočila	43 % jih pošilja službena SMS-sporočila

53 % jih opravlja zasebne telefonske klice	46 % jih opravlja službene telefonske klice
50 % jih preverja in uporablja družbena omrežja	34 % jih izvaja službene dejavnosti

Prirejeno po: Eurofound & International Labour Office (2017)

Polovica zaposlenih, ki delajo na daljavo, med službenimi dejavnostmi opravlja tudi manjša zasebna opravila, skrbi za družinske člane ipd. Le približno 10 odstotkov delavcev se strogo drži delovnih ur, tretjina pa začne z delom že prej oz. nadaljuje po končanih uradnih urah. Torej – čeprav je delovni dan delavcev, ki delajo na daljavo, navadno daljši od dneva tistih, ki delajo v pisarni, je tudi veliko bolj prožen (Genin, 2016).

Delavci, ki delajo od doma, bodo bolj verjetno podvrženi nevarnosti zanemarjanja družinskih obveznosti kot tisti, ki vedno delajo na lokaciji podjetja. Nasprotno pa si bodo delavci, ki delajo na daljavo, z večjo verjetnostjo lahko vzeli prosti čas med običajnimi delovnimi urami, da poskrbijo za družino in druge osebne opravke. Ti delavci tudi ocenjujejo, da njihov delovni čas bolj ustreza njihovim družinskim in drugim socialnim opravkom (Eurofound & International Labour Office, 2017). Zanimivo je, da ženske, ki delajo od doma, pogosteje opravijo več domačih opravil in zato delajo krajši delovni čas, medtem ko moški pogosteje delajo od doma za polni delovni čas in namenijo manj časa domačim opravilom. Ženske, ki delajo na daljavo, so nekoliko bolj zadovoljne z razmerjem med delom in zasebnim življenjem kot moški, ki prav tako delajo na daljavo (Wheatley, 2012).

Na ravnotežje med delom in zasebnim življenjem vplivajo intenzivnost dela, odnosi med delavcem in delodajalcem ter pogostost dela od doma (Eurofound & International Labour Office, 2017). Zaposleni, ki delajo na daljavo, so navadno srečnejši, bolj zdravi in doživljajo manjši konflikt med delom in zasebnim življenjem ter manj stresa, če imajo dovolj nadzora nad tem, kdaj in kje delajo. Nekateri so sicer izpostavili nevarnost prevelike intenzivnosti dela, saj se težko odklopijo in si privoščijo počitek. Samostojnost igra pomembno vlogo pri dobrem počutju zaposlenih, a ne more popolnoma odpraviti negativnih posledic na zdravje in dobro počutje. Stres in dožemanje negativnih vplivov dela na zdravje se večkrat pojavita pri delavcih, ki pogosto delajo na daljavo. Ti delavci ne ocenjujejo splošnega dobrega počutja slabše kot tisti, ki delajo v pisarni. Dobro počutje in zdravje zaposlenih bi tako lahko izboljšali z boljšim nadzorom nad intenzivnostjo dela, zagotavljanjem zadostne podpore sodelavcem in nadrejenim ter z zmanjševanjem zahtev po delu v prostem času zaposlenih, kar je pogosto simptom dolgega delovnega časa (Eurofound & International Labour Office, 2017).

Pogosto je priporočeno, da je domača pisarna odmaknjena od drugih prostorov, s čimer se določijo jasni načini poročanja o delu, službene in zasebne dejavnosti pa se strogo ločijo (Rasmussen & Corbett, 2008). Zameglitev meja med delom in domom je pogosto opredeljena kot težava delavcev na daljavo. V podjetju Acas so zato uporabili nekatere

učinkovite strategije, da bi to preprečili: večina zaposlenih (78 odstotkov), ki vsaj petino časa dela na daljavo, doma dela v sobi, ki je namenjena le temu (Beauregard, Basile & Canonico, 2013).

2.2 Tehnološki stres in upravljanje časa pri delu na daljavo

V zadnjih desetletjih je IKT hitro napredovala in vplivala na delo v vseh sektorjih družbenega življenja. Med prednostmi, ki jih je razvoj prinesel s seboj, pogosto omenjamo hitrost procesiranja podatkov, njihovo prenosljivost in zanesljivost. Negativne posledice razvoja IKT pa se kažejo kot večja raven stresa med zaposlenimi. Zaposleni pogosto nimajo dovolj časa, da bi dokončali svoje naloge kljub stalni težnji po čim večji učinkovitosti. Kljub skokovitemu povečanju dostopnih informacij, pa se od zaposlenih pričakuje, da jih obdelajo enako hitro kot prej ali še hitreje. Prav stalno prisotna možnost uporabe IKT ustvarja pričakovanja, da so zaposleni ves čas dosegljivi in operativni. V tem kontekstu lahko nastanejo tudi negativne posledice, kot sta stres in deloholičnost, učinkovitost dela pri bolj kompleksnih nalogah pa se zmanjša (Molino in drugi, 2020).

Termin »tehnološki stres« (angl. technostress) je prvi uporabil Craig Brod leta 1984 in ga opredelil kot bolezen, ki jo povzroča nezmožnost zdravega spopadanja z IKT (Brod, 1984). Druga pogosta definicija tehnološkega stresa v literaturi pa je stres, ki ga končni uporabniki doživljajo v organizacijah zaradi svoje uporabe IKT (Molino in drugi, 2020).

Tarafdar in kolegi (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2007) predlagajo v splošni literaturi pogosto uporabljeno klasifikacijo tehnoloških stresorjev:

- tehnološka preobremenitev (angl. techno-overload): IKT ima potencial, da uporabnike prisili k hitrejšemu delu in podaljša čas dela;
- tehnološki vdor (angl. techno-invasion): IKT lahko vdre v posameznikovo življenje in briše meje med službenim in zasebnim življenjem;
- tehnološka kompleksnost (angl. techno-complexity): ko se uporabniki zaradi lastnosti in kompleksnosti IKT ne počutijo dovolj sposobni za delo;
- tehnološka negotovost (angl. techno-insecurity): povezana z občutkom posameznikov, da jim grozi izguba službe zaradi avtomatizacije ali zamenjave z drugimi ljudmi, ki bolje obvladajo IKT;
- tehnološka spremenljivost (angl. techno-uncertainty): povezana s stalnimi nadgradnjami in spremembami IKT, ki motijo uporabnike in jih prisilijo, da se nenehno učijo novih vidikov IKT.

Ugotovitve raziskave ekipe Molino in raziskovalci so pokazale pozitiven odnos med delom na daljavo in delovno obremenitvijo, tehnološko preobremenitvijo in tehnološkim vdorom. Zaposleni, ki delajo na daljavo, torej delajo več ur in trpijo zaradi občutnega povečanja obremenitve in vdora dela v osebno življenje zaradi uporabe IKT (Molino in drugi, 2020). Pri delavcih na daljavo je namreč zelo pogosto delo ob večerih (od 18.00 do), večkrat delajo

med vikendi, medtem ko je delo ponoči (od polnoči do 6.00) zelo redko (Eurofound & International Labour Office, 2017). Zaposleni imajo pogosto občutek, da morajo biti ves čas na voljo in so tako dosegljivi tudi zunaj običajnega delovnega časa, kar omogoča uporaba sodobne IKT (Eurofound & International Labour Office, 2017). Podjetja imajo do netipičnih delovnih urnikov različne odnose, npr. v Nemčiji tretjina podjetij od svojih zaposlenih ne pričakuje dosegljivosti zunaj delovnih ur, tretjina pa le v izjemnih primerih (Pfisterer, Streim & Hampe, 2013). Zato je morda nekoliko nepričakovano, zakaj zaposleni delajo toliko časa in ob takih urah. Raziskovalci razlog vidijo v tem, da imajo zaposleni občutek, da morajo upravičiti svoje delo, ker ne delajo v pisarni (Lasfargue & Fauconnier, 2015).

Različne raziskave kažejo nekoliko nasprotujoče si rezultate, kar je bilo ugotovljeno tudi v strokovni literaturi s področja novih oblik dela – zasledimo lahko namreč tri paradokse: paradoks samostojnosti predvideva, da IKT delavcem zagotavlja večjo prilagodljivost in samostojnost, zaradi česar delajo več in se počutijo bolj nadzorovane s strani vodij. Drugi je paradoks povezljivosti, pri katerem uporaba IKT izboljša kakovost in natančnost izmenjave podatkov ter komunikacijo, a hkrati spodbuja pričakovanja, da so zaposleni ves čas povezani oz. na voljo. Tretji paradoks dela na daljavo pa kaže, da delo na daljavo vodi do neskladnih rezultatov: na eni strani okrepi ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter dojemano samostojnostjo, na drugi strani pa negativno vpliva na kakovost delovnih odnosov in možnost kariernega napredovanja (Ter Hoeven & van Zoonen, 2015).

2.3 Produktivnost in zadovoljstvo pri delu na daljavo

V strokovni literaturi sta kot najpogostejši prednosti dela na daljavo navedeni prav večja produktivnost zaposlenih in večje zadovoljstvo pri delu (Rasmussen & Corbett, 2008). A pri takšnih zaključkih je nujna previdnost, saj so pogosto izpeljani iz samoporočanih podatkov zaposlenih. Pokazalo se je, da ti delavci pogosto delajo več časa, zato je lahko večja produktivnost tudi posledica večje količine časa, namenjenega delu (Bailey & Kurland, 2002). Ustrezno uravnavanje delovnega časa zvišuje produktivnost pri delu na daljavo, medtem ko jo prekomerno delo znižuje (Kazekami, 2020).

Delo na daljavo olajša fleksibilne oblike dela, ki načeloma izboljšajo učinkovitost zaposlenih, hkrati pa sta njihov nadzor in upravljanje veliko bolj zapletena. Večina študij iz različnih držav poroča o generalno pozitivnem vplivu dela na daljavo na posameznikovo uspešnost (Eurofound & International Labour Office, 2017). Delo na daljavo pozitivno vpliva tudi na pripadnost podjetju, zadovoljstvo z delom in dobro počutje pri delu, a za ceno večje intenzivnosti dela in nezmožnosti odklopa od dela (Felstead & Henseke, 2017).

V literaturi lahko zasledimo dva glavna razloga za večjo produktivnost zaposlenih, ki delajo na daljavo: delavci opravijo več ur, pri delu pa imajo tudi manj motenj. Študije iz Francije, Švedske in Združenega kraljestva kažejo, da sta povečana učinkovitost in kakovost dela na daljavo povezani z večjim številom pogosto neplačanih ur (Eurofound & International Labour Office, 2017). Delo na daljavo ustreza nalogam, ki zahtevajo mir in zbranost brez

stalnih motenj (Pyoria, 2011). Prav boljša zbranost zaradi manjšega števila motenj, ki se sicer pojavljajo v pisarnah (Eurofound & International Labour Office, 2017), in fleksibilnost sta razloga za večjo produktivnost (Bailey & Kurland, 2002; Vilhelmson & Thulin, 2016). Raziskave tudi kažejo, da ima delo na daljavo v manjšem obsegu delovnega časa večji vpliv na produktivnost kot skrajnosti, torej stalno delo na daljavo ali pa stalno delo v pisarni (Eurofound & International Labour Office, 2017). Večjo produktivnost je zaznati predvsem pri opravljanju nalog, ki zahtevajo visoko stopnjo inovativnosti, medtem ko je produktivnost pri opravljanju dolgočasnih nalog pri delu na daljavo nižja (Dutcher, 2012). Na produktivnost vplivajo tako individualne značilnosti posameznika, kot sta motivacija in spretnosti, pa tudi uporaba IKT (Eurofound & International Labour Office, 2017). Fleksibilnost v prostoru in času, ki jo omogoča IKT, ima v splošnem pozitivne posledice na uspešnost na tistih delovnih mestih, ki so primerna za delo na daljavo. IKT že sama po sebi predstavlja tehnološko spremembo, ki prispeva k dvigu uspešnosti (Eurofound & International Labour Office, 2017).

Delavci, ki delajo na daljavo, poročajo o boljšem počutju, imajo več nadzora nad svojim delom (Pyoria, 2011) in so lahko bolj inovativni, kar pa lahko podjetje s pretiranim nadzorom zatre. Zato je pomembno, da podjetje zaposlenim omogoča večjo samostojnost in več priložnosti za inovativnost pri svojem delu (Eurofound & International Labour Office, 2017). Zanimivo je, da so tisti delavci na daljavo, ki so v raziskavi poročali o večjem zadovoljstvu, imeli nekoliko manj samostojnosti pri svojem delu, iz česar lahko sklepamo, da zaposlenih ne smemo popolnoma prepustiti samim sebi (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020).

2.4 Primerjava z delavci, ki ne delajo na daljavo

Delavci, ki delajo na daljavo, v povprečju delajo več ur kot tisti, ki delajo v prostorih podjetja (Beauregard, Basile, & Canonico, 2013; Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015; Eurofound & International Labour Office, 2017). Delavci, ki so ves čas v pisarni, imajo manjšo samostojnost in manj nadzora kot tisti, ki delajo na daljavo (Beauregard, Basile & Canonico, 2013; Lamovšek, Černe & Kaše, 2020). Delavci na daljavo imajo višjo stopnjo samostojnosti še posebno glede določanja delovnega časa in tempa dela (Eurofound & International Labour Office, 2017) ter rešujejo več problemov in procesirajo več informacij (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020). Poleg tega imajo boljše delovne pogoje in več možnosti za preoblikovanje svojega dela (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020). Tudi delež zaposlenih, katerih delovnega časa nadrejeni ne merijo, je višji pri delavcih na daljavo kot v splošni populaciji delavcev (Eurofound & International Labour Office, 2017).

Raziskovalci ugotavljajo večjo uspešnost pri zaposlenih, ki delajo na fizični lokaciji (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020), nekateri pa nekoliko večjo uspešnosti pri delavcih, ki delajo na daljavo del delovnega časa (Beauregard, Basile & Canonico, 2013). Pri delavcih, ki delajo na daljavo, je bila ugotovljena negativna povezava med uspešnostjo zaposlenega in njegovo izmenjavo informacij z vodjo – bolj uspešni zaposleni so z vodjo torej delili manj

informacij, pri delavcih, ki delajo na fizični lokaciji podjetja, ni bilo opaziti (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020).

Zadovoljstvo z delom je višje pri delavcih, ki delno delajo na daljavo (Beauregard, Basile & Canonico, 2013). Pri delavcih na daljavo se pokaže nekoliko manjša izgorelost (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020). Zadovoljstvo zaposlenih, ki delajo na daljavo, je povezano tudi s potrebo po jasno opredeljenih delovnih nalogah, za katere pa ni nujno, da so zaokrožene v celoto. Za delavce, ki delajo s fizične lokacije, velja obratno, potrebujejo pa tudi več samostojnosti pri svojem delu (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020).

Med delavci, ki delajo v različnih oblikah dela, ni večjih razlik v zadovoljstvu z usklajevanjem poklicnega in družinskega življenja. Za zaposlene, ki delajo v pisarni, in tiste, ki delajo od doma le delno, je sicer bolj verjetno, da bodo vpliv dela na osebno življenje ocenili pozitivno, kot za tiste, ki delajo od doma polni delovni čas. Delno in popolno delo na daljavo prinašata pomembno nižjo stopnjo stresa, povezanega z delom, kot pa delo v pisarni (Beauregard, Basile & Canonico, 2013). Delavci na daljavo so manj ambiciozni glede kariernega napredovanja, ki jim ne prispeva veliko k občutku lastne identitete. Večinoma je tako, ker so ti zaposleni trenutno zadovoljni s svojim delom in se jim zdi, da bi za napredovanje morali preživeti več časa v pisarni (Beauregard, Basile & Canonico, 2013).

Kot ovira dela na daljavo se kaže pomanjkanje osebnega stika s sodelavci, torej tako profesionalna kot tudi družbena izolacija (Eurofound & International Labour Office, 2017; Vilhelmson & Thulin, 2016). Večja je tudi verjetnost, da se zaposleni, ki delajo na daljavo, počutijo izolirane in se slabše zavedajo notranjih težav podjetja, prisoten pa je tudi strah, da njihovi nadrejeni ne bodo razmišljali o njihovem delu in možnostih napredovanja, ker jih ne vidijo vsak dan (Rasmussen & Corbett, 2008). Kljub navedbam, da imajo delavci na daljavo manjše možnosti napredovanja, raziskave ugotavljajo, da ni razlik v primerjavi z delavci v pisarni. Medtem so delavci na daljavo deležni nižje rasti plač (Golden & Eddleston, 2020).

Motivacija za delo na daljavo je pogosto tudi izogibanje motnjam in prekinitvam v delovnem okolju (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015), še posebej v času pred roki, ko delavci potrebujejo tišino in čas za poglobljeno delo (Vilhelmson & Thulin, 2016). V trenutnem trendu odprtih pisarn je delo na daljavo smiselno še posebno pri zahtevnih nalogah, ki zahtevajo večjo osredotočenost in visoko stopnjo zbranosti (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020). Pri tem pa se pojavi tudi nevarnost, da se z omejitvijo prekinitev zmanjšata spodbujanje in prenos znanja. Zato bi lahko imelo spodbujanje individualne produktivnosti z delom na daljavo velike dolgoročne posledice na podjetje kot celoto. Težave s produktivnostjo nastanejo tudi pri tistih zaposlenih, ki ostanejo v pisarni, saj jih moti odsotnost sodelavca, ki dela na daljavo, in so zato manj produktivni. Profesionalni delavci pogosto delajo na daljavo, pisarniški pa redkeje, zato splošen stres in težave z razporeditvijo časa lahko občutijo vsi delavci. Nekateri delavci na daljavo sodelavcem v pisarno pogosto pošiljajo prošnje za pomoč po elektronski pošti, obenem pa so sami nedosegljivi za prošnje drugih. Da bi zmanjšali motnje v pisarnah, so poskusili uvesti tako imenovana tiha obdobja,

ko delavcev nihče ni motil, a to je na dolgi rok zelo težko vzdrževati. Dokler bodo motnje obstajale, lahko pričakujemo, da se jim bodo delavci poskušali izogniti z delom na daljavo (Bailey & Kurland, 2002).

3 IZZIVI DELA NA DALJAVO ZA PODJETJA

Delo na daljavo je med zaposlenimi in podjetji običajno sprejeto nekoliko pozneje kot pričakovano, kar kaže na to, da potrebujemo čas za sprejetje novih fleksibilnih oblik dela, na katere se moramo tudi prilagoditi (Vilhelmson & Thulin, 2016). Kljub prednostim, ki jih prinaša delo na daljavo, moramo pozornost posvetiti tudi nekaterim oviram, npr. razvoju znanj in sposobnosti IKT, vodenju in nadzoru dela. Pomanjkanje časa za počitek lahko izniči ves potencial, ki ga ima delo na daljavo za boljšo uspešnost tako zaposlenih kot podjetja (Eurofound & International Labour Office, 2017).

3.1 Oblikovanje dela na daljavo

Splošen predlog je, da bi delo na daljavo moralo biti oblika dela, ki jo lahko zaposleni uporabljajo občasno, in ne stalna oblika dela za polni delovni čas (Vilhelmson & Thulin, 2016). Delo na daljavo v manjšem obsegu delovnega časa (angl. part-time telework) lahko pozitivno vpliva na produktivnost posameznika in podjetja brez večjega negativnega vpliva na odnose s sodelavci in občutka družbene izključenosti. Prav tako imajo druge oblike dela na daljavo, npr. virtualno sodelovanje v različnih državah in časovnih pasovih, veliko konkurenčno prednost v globalnem poslovanju podjetja (Pyoria, 2011). Kombinirana oblika dela, torej del delovnega časa na daljavo in del s fizične lokacije podjetja, bi pripomogla k večji priljubljenosti dela na daljavo in bi rešila nekatere ovire, ki jih imajo vodstva in delavci pri stalnem delu na daljavo (Rasmussen & Corbett, 2008). Kombinirana oblika dela, ob predpostavki, da je ustrezno oblikovana, vodi do večjega zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih, hkrati pa zmanjša možnosti za izgorelost (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020). Vrste delovnih nalog prav tako vplivajo na način dela – naloge, pri katerih je nujna večja zbranost, naj delavci opravljajo od doma, bolj pa je smiselno, da timsko delo opravlja v pisarni (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020). V prihodnosti bo zagotovo zrasel delež zaposlenih, ki popolnoma ali deloma delajo na daljavo, predvsem zaradi potreb po večji agilnosti podjetij, primanjkljaja delavcev z ustreznimi znanji, boljšega usklajevanja med poklicnim in družinskim življenjem in naravovarstvenih problemov (Rasmussen & Corbett, 2008).

Kar 80 odstotkov podjetij eno od svojih prednosti prepoznava v oznaki »družini prijazno podjetje« (Eurofound & International Labour Office, 2017). Podjetja z možnostjo dela na daljavo zadržijo zaposlene, ki bi jih sicer izgubili (Rasmussen & Corbett, 2008). Možnost občasnega dela na daljavo lahko podjetjem pomaga zadržati tiste zaposlene, ki veliko časa porabijo za vožnjo na delovno mesto in bi zaradi tega iskali drugo zaposlitev bližje domu (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020). To je tudi orodje za zaposlovanje, saj privabi visoko

usposobljene profesionalne delavce, ki od zaposlovalca pričakujejo fleksibilno obliko dela (Eurofound & International Labour Office, 2017; Pyoria, 2011).

Če podjetje zaposlenim nudi možnost dela na daljavo, na ta način skrbi tudi za svoj ugled, saj uresničuje trajnostne strategije, zmanjšuje onesnaženost in prispeva k boljši kakovosti zraka, večji varnosti v prometu ter manjši potrebi po gorivih in obnovi cest (Lamovšek, Černe, & Kaše, 2020; Pyoria, 2011; Rasmussen & Corbett, 2008). Na krajši rok delo na daljavo vpliva na več karakteristik vožnje na delo (npr. prometne konice, emisije, prevoženi kilometri, število voženj). Na dolgi rok so vplivi dela na daljavo še nekoliko zamegljeni, nekatere študije poročajo o manjšem zmanjšanju vožnje zaradi drugih kratkih opravkov, ki so jih delavci prej opravili spotoma (Andreev, Salomon & Pliskin, 2010; He & Hu, 2015). Navsezadnje delo na daljavo povezujemo s prostorsko in časovno fleksibilnostjo, ki vplivata na zmanjšanje stroškov, povezanih s prevozom na delo in vzdrževanjem oz. najemom pisarn (Eurofound & International Labour Office, 2017; Pyoria, 2011; Rasmussen & Corbett, 2008; Vilhelmson & Thulin, 2016).

Še posebno krizna obdobja, npr. pandemija, lahko pomagajo pri hitrejši implementaciji dela na daljavo in preprečijo upad uspešnosti podjetja (Eurofound & International Labour Office, 2017). Delo na daljavo se je pokazalo kot ključno za zagotavljanje nemotenega poslovanja podjetij v času naravnih nesreč, kot sta bila veliki japonski potres leta 2011 in pandemija gripe v ZDA leta 2000 (Eurofound & International Labour Office, 2017). Vsekakor se je delo na daljavo razcvetelo in močno razvilo leta 2020, ko je svet zajela epidemija covida-19 in se je v večini razvitega sveta zaprlo javno življenje, večina zaposlenih pa je delala na daljavo.

Sodobna tehnologija je bolj posrednik kot gonilna sila za razvoj dela na daljavo. Pogosto je predpogoj za delo na daljavo, ni pa zadosti. Med velikim porastom dostopa do interneta od leta 1990 do 2000 se obseg dela na daljavo ni bistveno povečal (Vilhelmson & Thulin, 2016). Se pa pojavljajo ugibanja, da bi danes, ko tehnologija postaja bolj personalizirana, mobilna in interaktivna, to lahko vplivalo na boljše izkušnje uporabnikov, ki imajo tudi bolj razvite spretnosti v IKT, in posredno na povečevanje dela na daljavo (Vilhelmson & Thulin, 2016). Pri delu na daljavo se predvideva zanesljivost tehnologije. Neizadostne naložbe v tehnologijo, premalo izkušenj glede IT in hitro menjavanje kadra imajo negativne posledice na to, da podjetja ne vlagajo dovolj v sodobne sisteme, ki bi omogočali učinkovito delo na daljavo. Včasih je imela pomembno vlogo tudi slaba javna infrastruktura (dostop do interneta), ki pa se je v zadnjih letih močno izboljšala (Rasmussen & Corbett, 2008).

Pri oblikovanju dela na daljavo je treba določiti tudi jasen okvir, torej poskrbeti za ustrezno pravno formalno pogodbo na eni strani, na drugi pa ustvariti primerno kulturo dela na daljavo v podjetju. Prvi pogoj za to je vzajemno spoštovanje med delavcem in delodajalcem. Delavci, ki delajo na daljavo, se namreč lahko počutijo družbeno izolirane, zato moramo organizirati redne sestanke in neformalna druženja, da to preprečimo. Zavedati se moramo, da delo na daljavo ne ustreza vsem zaposlenim, zato morajo imeti delavci vedno izbiro in

možnost, da se vrnejo v pisarno (Pyoria, 2011). Številni zaposleni so po določenem času dela na daljavo izrazili željo po vrnitvi v skupne prostore podjetja, kar kaže na pomemben vidik socializacije, ki ga ne smemo zanemariti. Po drugi strani so delavcem v pisarnah podjetja na voljo vsa potrebna sredstva, ki jih doma nimajo vedno. Prav tako je pretok informacij v fizičnih prostorih podjetja boljši, kar izboljšuje povezanost in pripadnost organizaciji (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020).

Delo na daljavo omogoča boljše prilagajanje potrebam organizacije, kar izboljšuje produktivnost in uspešnost podjetja (Eurofound & International Labour Office, 2017; Pyoria, 2011), hkrati pa prinaša večjo fleksibilnost tako delavcu kot delodajalcu (Rasmussen & Corbett, 2008). Medtem ko se delovni procesi na fizični lokaciji podjetja navadno ne skladajo z željami in trenutnim počutjem zaposlenih, kar lahko vodi v slabe rezultate, pa delo na daljavo dopušča zaposlenim več svobode pri oblikovanju svojega urnika glede na svojo maksimalno produktivnost, pa tudi več prilagajanja zasebnim obveznostim (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020). Ob tem je vseeno treba omeniti, da večja fleksibilnost delovnega časa prinaša tudi pasti, ki smo jih omenili v drugem poglavju. Nekatera podjetja so želela svojim zaposlenim pri upravljanju časa pomagati tako, da so poskušala omejiti čas dela. Npr. Boston Consulting Group (Perlow, 2012) je v eksperimentalnem projektu Predvidljiv prosti čas (angl. Predictable Time Off) zaposlenim odsvetoval pošiljanje sporočil zunaj delovnega časa, kar je izboljšalo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (pri sodelujočih v projektu je bilo zadovoljstvo 54-odstotno, med nesodelujočimi pa 38-odstotno) in njihovo zadovoljstvo z delom na splošno. Podobno je podjetje Vynamic (Noguchi, 2015) zaprlo dostop do omrežja podjetja med vikendi in med tednom v nočnem času (od 22.00 do 6.00), kar je imelo za posledico splošno boljše počutje in večjo produktivnost zaposlenih, ker so ti imeli več časa za počitek.

3.2 Komunikacija pri delu na daljavo

Z razvojem tehnologije se je spremenila tudi komunikacija v podjetjih. Večino tehnoloških komunikacijskih novosti podjetja zgolj dodajo v svoj nabor komunikacijskih medijev, pri čemer ne odpravijo starih načinov komuniciranja, kar pogosto vodi do slabše produktivnosti zaradi utapljanja v podatkih (angl. drowning in data) (Miller, 2011). Čeprav delo na daljavo ni odporno na ta pojav, pa gre vseeno za nekoliko drugačen pristop, saj podjetja iščejo nove komunikacijske rešitve, s katerimi bi popolnoma nadomestila komunikacijo v živo.

3.2.1 Medosebna komunikacija pri delu na daljavo

Komunikacijo v organizacijah lahko opišemo z naslednjimi karakteristikami (Miller, 2011):

- vsebina komunikacije: usmerjena v delovne naloge, ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov in spodbujanje inovacij;

- smer komunikacije: usmerjena je lahko navpično (med zaposlenimi in njihovimi neposrednimi nadrejenimi), horizontalno (med sodelavci) ali timsko;
- vrsta komunikacije: pisna ali v živo;
- slog komunikacije: formalen ali neformalen.

Kot je prikazano v tabeli 4, različne teorije kot pomembne izpostavljajo različne vidike. Komunikacija v klasičnih organizacijah, kakršne opisujejo teoretiki Fayol, Weber in Taylor, je izrazito umerjena v delovne naloge, teče v smeri od nadrejenega k podrejenemu in redko v obratno smer ter je po naravi pisna in formalna, kar se sklada s klasičnimi teorijami, ki predpostavljajo, da so delovne naloge že oblikovane optimalno. Teorija človeških odnosov izpostavlja pomen socializacije za zagotavljanje dobrih odnosov med zaposlenimi, zato tudi med sodelavci spodbuja komunikacijo v živo, ki je izrazito neformalna. Kot zadnji pristop človeških virov izpostavlja pomen inovacije, torej popolno nasprotje klasični teoriji, saj predpostavlja, da lahko zaposleni, posebno v timu, iščejo možnosti za izboljšave delovnih procesov (Miller, 2011).

Tabela 4: Lastnosti komunikacije v organizacijah glede na različne teoretične pristope

	Klasični pristop	Pristop človeških odnosov (angl. Human Relations)	Pristop človeških virov (angl. Human Resources)
Vsebina komunikacije	Delovna naloga	Delovne naloge in socializacija	Delovne naloge, socializacija in inovacija
Smer komunikacije	Navpična, usmerjena navzdol	Navpična in horizontalna	Vse smeri, timsko usmerjena
Vrsta komunikacije	Navadno pisna	Navadno v živo	Vsi kanali
Slog komunikacije	Formalen	Neformalen	Formalen in še posebno neformalen

Prirjeno po: Miller (2011)

Z vidika posameznika sta izmenjava idej in pomoč pri reševanju zapletenih problemov vedno lažji, ko so zaposleni fizično skupaj. Fizične interakcije ustvarjajo tudi občutek kolektivnosti, ki se razteza preko tima v podjetju. Prav močno povezani majhni in fleksibilni timi so tisti, ki so najbolj uspešni pri prehodu na delo na daljavo. Ravno zaradi te dvojnosti je priporočljivo, da se delo na daljavo izvaja v kombinirani obliki z delom na fizični lokaciji podjetja (Pyoria, 2011).

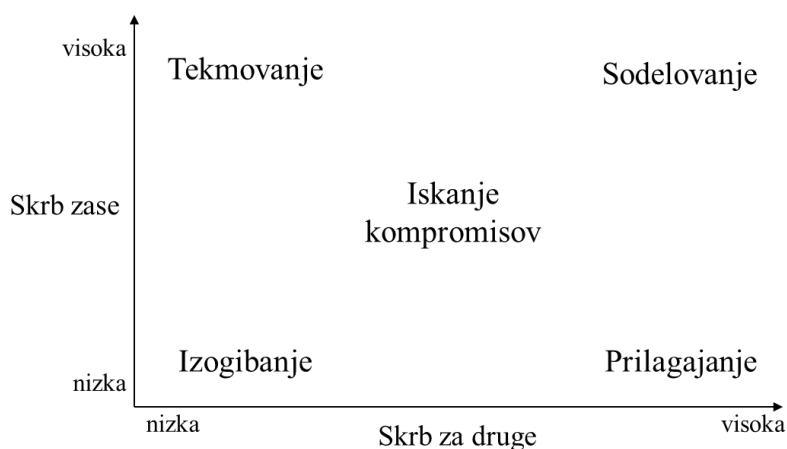
3.2.2 Reševanje konfliktov na daljavo

V strokovni literaturi obstajajo različne definicije konfliktov, Miller (2011) pa kot njihove tri splošne značilnosti navaja nekompatibilnost ciljev, soodvisnost in interakcijo. Nekompatibilni cilji so skupni večini definicij in lahko v podjetjih izvirajo iz nasprotujočih

si idej in različnih vrednot. Sama nekompatibilnost še ni dovolj za konflikt, saj lahko kljub različnim ciljem posamezniki še vedno delajo harmonično, vse dokler niso soodvisni eden od drugega. Zadnja lastnost je interakcija, saj se konflikt ne zgodi, dokler ni izražena nekompatibilnost ciljev, s čimer torej poudarjamo pomen komunikacije.

Thomas (1992) je na podlagi tega, koliko posameznik med spoprijemanjem s konfliktom skrbi za lastne interese in koliko za interese drugih, oblikoval pet slogov spoprijemanja s konflikti, ki so prikazani na sliki 4. Njegova teorija predpostavlja, da posameznik pristopa k reševanju konfliktov v podjetju vedno na enak in predvidljiv način.

Slika 4: Pet slogov spoprijemanja s konflikti



Prirejeno po: Thomas (1992)

Na način reševanja konfliktov vpliva več dejavnikov. Glede vpliva osebnostnih lastnosti in spola posameznika si različne študije niso enotne, velik vpliv pa ima posameznikovo dožemanje konflikta (Dewulf in drugi, 2009) – ljudje, ki gledajo na konflikt kot na položaj, v katerem lahko kaj izgubijo, bodo pripravljeni tvegati več (Miller, 2011). Drugi pomemben dejavnik je razmerje med udeleženicima v konfliktu, tako njun hierarhični položaj kot osebni odnos. Posamezniki bodo namreč večkrat uporabili tekmovalni slog reševanja konfliktov s svojimi podrejenimi, medtem ko pri reševanju sporov s svojimi nadrejenimi bolj prevladujeta sodelovanje in prilagajanje (Miller, 2011). Posebno v globalnih virtualnih ekipah, ki delajo na daljavo, ima vedno večji pomen tudi kultura podjetja (Kankanhalli, Tan & Wei, 2006).

3.2.3 Čustvena inteligentnost

Brez fizičnega stika je izražanje svojih čustev in prepoznavanje čustev sodelavcev veliko težje. Koncept čustvene inteligentnosti predpostavlja, da so nekateri ljudje naravno boljši pri razumevanju in upravljanju čustvenih položajev na delovnem mestu, prav tako pa je to spretnost, ki jo lahko razvijemo. Visoka raven čustvene inteligentnosti omogoča jasno razumevanje čustvenih potreb, boljše samozavedanje in samonadzor za lažje spoprijemanje

z določenim položajem. Osebe z visoko ravnijo čustvene inteligentnosti jasno razumejo pravila za izražanje čustev in jih znajo prilagoditi vsem razmeram (Miller, 2011).

Vodje z visoko ravnijo čustvene inteligentnosti, ki se odraža v njihovem vsakodnevem vedenju (npr. prepričevanje, razumevanje, uravnavanje čustev), spodbujajo pri svojih podrejenih več ustvarjalnosti in inovativnosti ter pozitivno prispevajo k njihovem razvoju (Brackett, Ivcevic, Menges & Moeller, 2020). Vodenje zaposlenih je bolj učinkovito z visoko čustveno inteligentnostjo, saj prinaša več strokovnih znanj o medosebnih odnosih v podjetju, izboljša dosežke posameznika in vodjevo kritično, analitično in strateško razmišljanje ter odpira nove poglede na zahtevne položaje (Ayalew & Ayenew, 2022).

3.2.4 Tehnologija v komunikaciji na daljavo

Na izbor medija komunikacije (npr. videokonferenca, elektronska pošta, telefonski klic, pogovor v živo) vpliva več dejavnikov, med njimi bogatost medija, dvoumnost naloge (Lengel & Daft, 1988), simbolična vrednost medija (Sitkin, Sutcliffe & Barrios-Choplin, 1992), stopnja zahtevane koordinacije s sodelavci in prejete družbene informacije (Fulk, Schmitz & Steinfield, 1990).

Model bogatosti medija postavlja teoretični okvir, s katerim Lengel in Daft (1988) poskušata razložiti izbiro medija komunikacije zaposlenih. Ta je močno odvisna od stopnje dvoumnosti sporočila, ki ga zaposleni želi izmenjati. Medije, ki omogočajo takojšnjo povratno informacijo, več iztočnic, uporabo naravnega govora in osredotočenost na sogovornika (Lengel & Daft, 1988), imenujeta bogati mediji (npr. komunikacija v živo), medtem ko mediji brez teh lastnosti spadajo med puste medije (npr. e-pošta). Za komunikacijo z nizko stopnjo dvoumnosti (npr. opomnik za sestanek) zaposleni uporabijo puste medije (angl. lean media), za sporočila z visoko stopnjo dvoumnosti (npr. razreševanje konflikta med sodelavci) pa uporabljajo medije, ki omogočajo bogat prenos informacij (angl. rich media).

Kot nadgradnjo modela bogatosti medija omenimo še model obdelave družbenih informacij (Fulk, Schmitz & Steinfield, 1990). Ta pravi, da posameznik ne izbira medija komunikacije le na podlagi dvoumnosti informacij, ki jih želi posredovati, temveč na njegov izbor vplivajo tudi njegove pretekle izkušnje in znanje o mediju, individualne razlike in družbene informacije. Pri delu na daljavo nam je tako onemogočena možnost uporabe najbolj bogatega medija – komunikacije v živo. Ob tem se moramo zavedati, da se v digitalni komunikaciji sporočila lahko prenašajo manj učinkovito, posebno zaradi odsotnosti neverbalne mimike, ki je prisotna pri komunikaciji v živo (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020). Prav zato mora podjetje poskrbeti, da imajo zaposleni, ki delajo na daljavo, dovolj znanja in izkušenj rokovanja s sodobnimi komunikacijskimi sistemi, saj jih sicer zaposleni ne bodo učinkovito uporabljali. Za uspešno komunikacijo v virtualnih timih, ki delajo na različnih lokacijah ob različnem času, se priporoča uporaba videokamer med telekonferencami, deljenje podatkov v oblaku, uporaba primerne tehnologije in izkoriščanje vseh priložnosti za reševanje resnih konfliktov v živo (Miller, 2011). Več kot organizacija dela na daljavo, težje je koordinirati

delo – virtualni projekt je težko začeti iz nič, zato je bolje, če je le mogoče, začeti projekt s sestankom v živo, na katerem se sodelujoči dogovorijo za pravila komunikacije in sistem za podajanje povratnih informacij, ki spoštuje in koristi vsem vpletenim (Pyoria, 2011).

3.3 Vodenje zaposlenih na daljavo

Organizacije, ki postajajo vse bolj virtualne in fleksibilne, zahtevajo močno kulturo podjetja in sposobne vodje, ki bodo sprejemali hitre odločitve. Sodobni vodja se mora stalno soočati s spremembami, ki jih mora tudi učinkovito uresničevati. Z razvojem tehnologije se spreminjata tudi organiziranost podjetij in vse bolj prisotno delo na daljavo, ki vodje postavlja pred nove odločitve o nagrajevanju, nadzorovanju zaposlenih in ohranjanju dobre skupinske dinamike (Bertocci, 2009). Nadrejeni so manj naklonjeni delu na daljavo pri nalogah z visoko soodvisnostjo različnih članov skupine (Lembrechts, Zaroni & Verbruggen, 2016). Ko se odločajo, komu zaupati in omogočiti delo na daljavo, pa izberejo tiste zaposlene, s katerimi imajo dobre odnose (Gajendran & Harrison, 2007).

3.3.1 Moč in vpliv

Vodenje v organizacijah vključuje uporabo različnih tipov moči, s katerimi vodje vplivajo na uspešnost zaposlenih in doseganje zastavljenih ciljev. Moč je zmožnost posameznika, da vpliva na drugo osebo, da ta stori nekaj, česar sicer ne bi (Bertocci, 2009). French in Raven (1959) sta opredelila pet osnov moči, Montana in Bruce (2000) pa sta jim dodala še moč karizme in informacij. Vodje pri svojem delu uporabljajo kombinacijo vseh:

- legitimna moč (angl. legitimate power): pride s položajem, ki ga ima oseba v organizacijski strukturi podjetja – višje kot je, večjo moč ima;
- nagrajevalna moč (angl. reward power): pride s položajem v podjetju, ki ima nadzor nad nagrajevanjem zaposlenih;
- prisilna moč (angl. coercive power): je podobna nagrajevalni, a gre tokrat za kaznovanje podrejenega;
- strokovna moč (angl. expert power): je kompleksna, saj se nanaša na usposobljenost posameznika, vključno z zmožnostmi, spretnostmi, znanjem in preteklimi izkušnjami;
- referenčna moč (angl. referent power) oz. moč karizme: moč posameznika, ki lahko vpliva na druge z močjo svojega značaja oz. karizme;
- moč informacij (angl. information power): pride z dostopom in nadzorom nad informacijami v podjetju.

Vodje so do vpeljevanja dela na daljavo pogosto precej zadržani, saj ne vidijo potrebe po spremembah, zavedajo pa se, da je koordinacija takšne oblike dela precej zahtevna (Bailey & Kurland, 2002). Nadzorovanje zaposlenih je veliko bolj zapleteno, vodje pa imajo pri upravljanju tima na daljavo lahko težave z zaupanjem, nadzorom in močjo (Eurofound &

International Labour Office, 2017), ki izhajajo iz tradicionalnega pogleda na vodenje, to pa temelji na nadzoru prisotnosti zaposlenih (Vilhelmson & Thulin, 2016). Novi trendi vodenja pridejo in grejo, odpor vodij do izgube moči in nadzora pa ostaja, kar je ena glavnih težav tradicionalne kulture vodenja. Pri upravljanju dela na daljavo se mora vodja osredotočiti na uspešnost in rezultate, ne pa toliko na to, kako in koliko časa delajo njegovi podrejeni. V tem smislu se moč porazdeli, kar bi lahko spremenilo tradicionalno hierarhično strukturo podjetij. Položaji vodij na srednjih položajih bi postali odvečni, za kar pa je potrebno veliko zaupanje v zaposlene (Pyoria, 2011).

3.3.2 Slogi vodenja

Strokovna literatura omenja veliko različnih slogov vodenja, zato se bomo osredotočili le na tri glavne teoretične smeri: značilnostne, behavioristične in situacijske teorije.

Bertocci (2009) povzema tri tipe karakteristik, ki so značilne za dobre vodje:

- sposobnosti in spretnosti, zaradi katerih opravijo svoje delo: inteligentnost, čut za medosebne odnose, taktičnost in znanje;
- osebnostne značilnosti: pozornost, raven energije, odpornost na stres, čustvena zrelost, izvirnost, osebna integriteta in samozavest in
- motivacija: potreba po moči in dosežkih.

Behavioristične teorije iščejo odgovor na vprašanje, kdo je dober vodja, v preučevanju tega, kar vodje počnejo, da bi dosegli cilje in ohranili motivacijo svojih zaposlenih. Likert je v študiji opredelil dva sloga vodenja – vodenje, osredotočeno na delo in vodenje, osredotočeno na zaposlene. Vodje, ki se osredotočajo na delo, to podrobno nadzorujejo in pri tem usmerjajo svoje podrejene. Za vplivanje na druge se pogosto opirajo na nagrajevanje, prisilno in legitimno moč. Na skrb za dobro počutje svojih podrejenih pogosto gledajo kot na nekaj, za kar nimajo vedno časa. Opisani tip vodenja je bil pogost posebno v 40. in 50. letih prejšnjega stoletja, danes pa je bolj znan pod izrazom »mikro-manager«. Vodje, ki so osredotočeni na zaposlene, pa svojim podrejenim pogosto puščajo več samostojnosti pri delu. Podrejene pogosto opolnomočijo, da so sposobni sami sprejemati več odločitev in ustvarjajo spodbudno delovno okolje. Več pozornosti namenjajo razvoju posameznikov in tima v pričakovanju, da bo rast produktivnosti in uspešnosti sledila naravno (Bertocci, 2009).

Situacijske teorije vodenja se osredotočajo predvsem na interakcije med vodjami, podrejenimi in drugimi v organizaciji. Preučujejo, kateri slogi vodenja najbolj ustrezajo določenemu položaju. Findlerjeva teorija loči dva tipa vodij, usmerjenih ali na delovno nalogo ali pa na odnose, pri čemer ne dopušča obojega hkrati. V skladu s to teorijo podrejeni dajejo prednost različnim slogom vodenja glede na strukturo delovne naloge, odnos z vodjo in položaj vodje v organizaciji. Njegova teorija ima kar nekaj vzporednic s prej omenjeno Likertovo (Bertocci, 2009).

Pogosto je težko doseči zavzetost in podporo vodij za delo na daljavo, saj so velikokrat skeptični do prednosti, ki naj bi jih ta oblika dela prinašala (Bailey & Kurland, 2002; Rasmussen & Corbett, 2008). Upiranje vodij delu na daljavo v številnih organizacijah, ki imajo to obliko dela že utečeno, je pripisati zahtevanim spremembam v načinu vodenja. Tradicionalni slogi vodenja, ki so bolj usmerjeni v nadzor, pri delu na daljavo namreč ne delujejo najbolje, zato se vodje pogosto bojijo izgube nadzora nad svojimi podrejenimi. Upor vodij je bil največji v Indiji, kjer so tradicionalni slogi vodenja bolj pogosti, prav tako pa je zelo prisotna miselnost prezentizma (Eurofound & International Labour Office, 2017). Vodje poročajo, da je upravljanje delavcev na daljavo težje kot v pisarni, a le tretjina meni, da bi delavce na daljavo lažje upravljali, če bi ti preživeli več časa v pisarni (Beauregard, Basile & Canonico, 2013).

Vodje skupin, ki delajo na daljavo, lahko izberejo različne načine vodenja: lahko se osredotočijo na svojo osebnost in tako vplivajo na komunikacijo in vedenje svojih podrejenih, ali pa se osredotočijo na cilje, katerih doseganje nadzorujejo ne da bi s svojo skupino delili izkušnjo dela na daljavo. Lahko izberejo katero koli kombinacijo med tema dvema skrajnima možnostma (Ruiller, Van Der Heijden, Chedotel & Dumas, 2019). Pri uspešnem upravljanju delavcev od doma so pomembni predvsem zaupanje med vodjo in podrejenim, jasno določeno upravljanje uspešnosti, dobra komunikacija in stalno izobraževanje vseh zaposlenih (Beauregard, Basile & Canonico, 2013; Vilhelmson & Thulin, 2016). Pri vodenju tima zaposlenih, ki delajo na daljavo, je priporočeno jasno postavljanje ciljev in rokov delovnih nalog, vodja pa je zaposlenim na voljo, ko/če ga potrebujejo. Priporočeno je, da vodje ne izvajajo stalnega nadzora, temveč zaposlenim omogočajo več samostojnosti pri oblikovanju dela in razporejanju delovnega časa ter jasno izpostavijo, da se njihova stalna dosegljivost ne pričakuje (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020). Previsoka pričakovanja vodij, njihovo neustrezno časovno vrednotenje dela in skrbi glede ocenjevanja zaposlenih so se izkazali kot najbolj demotivacijski dejavniki za zaposlene, ki delajo na daljavo. Prav zato se tako zelo poudarja ustrezno podajanje povratne informacije zaposlenim na eni strani, na drugi pa iskanje inovativnih vodstvenih prijemov in tesno sodelovanje z zaposlenimi, kar ustvarja spodbudno delovno okolje (Raišienė, Rapuano, Dóry & Varkulevičiūtė, 2021).

3.4 Upravljanje delovne uspešnosti delavcev na daljavo

Upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih je postopek, v katerem nadrejeni oceni doseganje ciljev zaposlenega in mu s povratno informacijo pokaže možnosti za izboljšavo. Vse pogosteje se uporablja 360-stopinjski model ocenjevanja, v katerem so zajete ocene in vidiki različnih akterjev: samoocena, mnenje sodelavcev, nadrejenih, podrejenih in strank (Snell & Bohlander, 2012).

3.4.1 Ocenjevanje uspešnosti

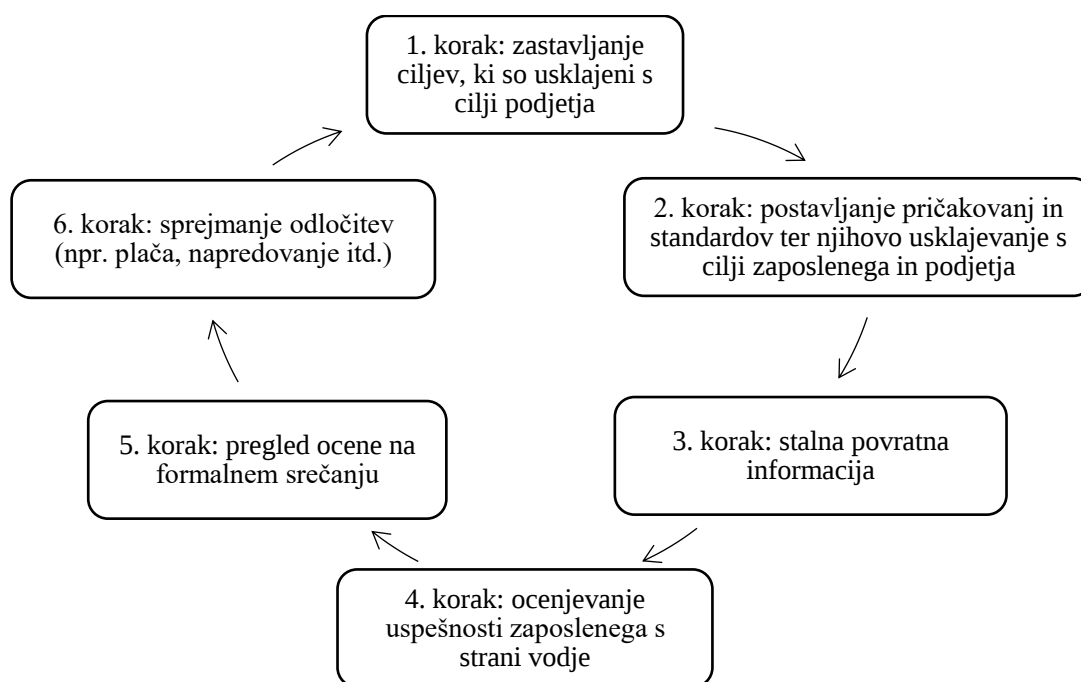
Upravljanje delovne uspešnosti je postopek vzpostavljanja delovnega okolja, v katerem lahko zaposleni delajo po svojih najboljših močeh, da dosežejo cilje podjetja. Slika 5 prikazuje posamezne elemente tega postopka. Opazimo lahko, da je postavljanje lastnih ciljev in njihovo usklajevanje s cilji podjetja zelo pomemben korak, prav tako tudi povratne informacije zaposlenemu in nagrajevalni sistem. Upravljanje delovne uspešnosti napačno enačimo le s četrtem korakom, torej ocenjevanjem uspešnosti, kar pa ni ustrezno (Snell & Bohlander, 2012).

Ocenjevanje delovne uspešnosti se pogosto izvaja na letni oz. polletni ravni. V tem postopku vodje navadno ocenijo uspešnost svojih podrejenih glede na cilje, ki so jih zastavili, in izkoristijo to kot priložnost, da delijo informacije o tem, kaj in zakaj lahko zaposleni pri svojem delu še izboljšajo (Snell & Bohlander, 2012).

Univerza v Indiani je pripravila naslednje smernice za podajanje povratnih informacij vodij svojim podrejenim (Snell & Bohlander, 2012):

- Bodite natančni in podajte konkretne primere želenega in neželenega vedenja. Ohlapna povratna informacija zaposlene le zmede.
- Povratna informacija naj bo vedno usmerjena k vedenju in ne k osebi. Tako bo zaposleni slišal sporočilo in se ne bo postavil v obrambni položaj.
- Povratno informacijo ubesedite tako, da boste izrazili željo po pomoči zaposlenemu pri večji uspešnosti pri njihovem delu.
- Povratna informacija naj bo vedno usmerjena le k vedenju, na katerega imajo zaposleni vpliv.
- Povratna informacija naj bo vedno pravočasna, torej v doglednem času od dogodka.
- Omejite informacije, ki jih delite hkrati. Večina zaposlenih lahko obravnava le enega do dva problema naenkrat.
- Uporabljajte dejavno komunikacijo in poskrbite, da bo zaposleni dejavno sodeloval v pogovoru.

Slika 5: Koraki v postopku upravljanja delovne uspešnosti



Prirejeno po: Snell & Bohlander (2012)

3.4.2 360-stopinjsko ocenjevanje

Sodobna delovna mesta so pogosto zelo večplastna, zato lahko različni ljudje zaposlenega in njegovo delo vidijo na različne načine. Da bi zaposlenim podali čim bolj natančno povratno informacijo, so vpeljali 360-stopinjsko ocenjevanje, ki vključuje ocene iz različnih zornih kotov: vodje, sodelavcev v timu, podrejenih, strank, samoocene itd. Prednosti tovrstnega ocenjevanja so zagotovo v tem, da je bolj celovito, ker so informacije zbrane iz različnih virov, njihova kakovost pa je višja in lahko več prispeva k razvoju posameznika. Z več ocenjevalci se lahko izognemo tudi pristranskosti. Po drugi strani pa je združevanje vseh odgovorov zelo zapleteno, mnenja ocenjevalcev so lahko precej nasprotujoča, zaposleni pa lahko sistem »izigrajo«, če se predhodno dogovorijo o ocenah, ki jih bodo podali. Ta oblika ocenjevanja zahteva ustrezno izobraževanje vseh sodelujočih, ki svoje ocene podajajo anonimno in se zaradi tega počutijo manj odgovorne (Snell & Bohlander, 2012). Da bi se izognili tem pomanjkljivostim, se priporočajo naslednji ukrepi (Snell & Bohlander, 2012):

- Zagotoviti moramo anonimnost – nihče od zaposlenih ne sme vedeti, kako so ga ocenili drugi člani tima, izjema je le ocena neposrednega vodje.
- Ocenjevalci morajo biti odgovorni za svoje ocene – nadzorniki morajo oceno pregledati z ocenjevalcem in se o njej pogovoriti (uporaba ustreznih ocenjevalnih lestvic ipd.)
- Preprečiti moramo izigravanje sistema – zaposleni se namreč lahko dogovorijo in nenamerno dajo določenim sodelavcem boljšo oz. slabšo oceno, zato moramo preveriti očitne neveljavne odgovore.

- Uporabiti moramo ustrezne statistične postopke, npr. tehtano povprečje.
- Identificirati in zmeriti moramo pristranskost, še posebej glede na spol, starost, etično pripadnost itd.

360-stopinjsko ocenjevanje za učinkovito implementacijo potrebuje tudi primerno podporo sodobnih informacijskih sistemov (npr. Workflow Management Systems), ki omogočajo boljše opredeljevanje, izvedbo in nadzor nad poslovnimi procesi, hkrati pa zmanjšajo obremenitev vodij. Z uporabo različnih nadzornih mehanizmov, npr. nadzora vedenj, rezultatov, porabljenih sredstev, sodelavcev in samonadzora je tudi ocenjevanje uspešnosti zaposlenih veliko bolj učinkovito (Limburg & Jackson, 2007).

3.4.3 Metode ocenjevanja uspešnosti

Pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih lahko uporabimo različne metode. V grobem jih delimo v tri večje sklope: metode, ki se osredotočajo na lastnosti zaposlenih, njihovo vedenje in na rezultate. Metode, usmerjene v lastnosti posameznika, merijo, do katere mere ima posameznik razvito določeno lastnost – npr. odgovornost, ustvarjalnost, iniciativnost, vodstvene sposobnosti – še posebno tiste, ki so pomembne za določeno delovno mesto oz. za organizacijo kot celoto. Tovrstne metode so priljubljene, ker so preproste za implementacijo, a so ob neprevidnem oblikovanju lahko zelo pristranske in subjektivne. Vedenjske metode natančno opisujejo, katera vedenja bi morala oz. ne bi smela biti prisotna na delovnem mestu, zato podajajo bolj akcijsko usmerjene informacije in so odlične za razvoj zaposlenih. Metode, usmerjene v merjenje rezultatov, pa postajajo vedno bolj priljubljene, ker se osredotočajo na tiste prispevke zaposlenih podjetju, ki jih je mogoče jasno izmeriti, npr. prodajne rezultate, rezultate proizvodnje ipd. Ti kazalniki uspešnosti so bolj objektivni in dopuščajo manj možnosti za pristranskost. Prav tako vzbujajo v zaposlenih občutek odgovornosti za lastne dosežke ter jih hkrati opolnomočijo in vključijo v prihodnje akcije (Snell & Bohlander, 2012). Vilhelmson in Thulin (2016) predlagata, da se pri nadzoru zaposlenih, ki delajo na daljavo, uporablja prav zadnja izmed opisanih metod, torej ocenjevanje in nadzor rezultatov. Čeprav je bila ugotovljena pozitivna povezava med količino ur dela na daljavo in poudarkom na merjenju rezultatov, pa so delavci, ki delajo na daljavo, poročali o manjšem nadzoru rezultatov kot tisti, ki niso delali na daljavo (Groen, Van Triest, Coers & Wtenweerde, 2018).

4 EMPIRIČNA ANALIZA: DELO NA DALJAVO V IZBRANIH SLOVENSKIH PODJETJIH

4.1 Metodologija

Ker si rezultati različnih raziskav s področja dela na daljavo med seboj pogosto nasprotujejo (Boell, Cecez-Kecmanovic, & Campbell, 2016), želimo s poglobljeno analizo, ki jo

omogoča analiza primera, pojasniti razloge za včasih paradoksalne ugotovitve. Empirični del raziskave smo tako izvedli v obliki analiz primerov izbranih slovenskih podjetij, ki izvajajo delo na daljavo. Pri izboru podjetij smo sledili naslednjim kriterijem:

- podjetje izvaja delo na daljavo;
- podjetje je delo na daljavo v določeni meri izvajalo že pred epidemijo covida-19 leta 2020;
- podjetje je izpostavljeno v strokovnih in poljudnih medijih kot primer dobre prakse dela na daljavo;
- podjetje deluje v Sloveniji;
- podjetje se ukvarja z nerutinskim delom (delom z znanjem).

Z uporabo analize primerov podrobno in poglobljeno raziskujemo tako primer kot tudi z njim povezani kontekst, pri čemer uporabljamo raznolike metode in tehnike raziskovanja (Kordeš & Smrdu, 2015). V raziskavi smo izvedli poglobljene delno strukturirane intervjuje z zaposlenimi na različnih vodstvenih položajih v obeh izbranih podjetjih. Pridobljene podatke smo nato kvalitativno analizirali z navzkrižno analizo podanih odgovorov vseh intervjuvanih oseb iz posameznega podjetja. Odgovore smo povezali glede na tematske sklope ter tako dobili večjo širino in globino odgovorov na naša vprašanja.

Pri analizi primera se svetuje uporaba več virov podatkov (Yin, 1994). Zato smo se odločili za multimetodološko tehniko zbiranja podatkov, s čimer smo želeli povečati širino in globino raziskave. Poleg intervjujev smo v obeh podjetjih izvedli tudi kratko anketo med večjim številom podrejenih zaposlenih, s čimer smo dobili vpogled v zadovoljstvo zaposlenih z delom na daljavo in odkrili dodatne izzive te oblike dela. Odgovore na anketni vprašalnik smo kvantitativno analizirali z deskriptivno statistiko.

Z analizo intervjujev in rezultatov spletne ankete smo poskušali odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja:

R1: Kako podjetja izvajajo delo na daljavo?

R2: Kako podjetja nadzirajo produktivnost in upravljajo uspešnost svojih zaposlenih, ki delajo na daljavo?

R3: Na katere večje izzive naletijo podjetja pri uvajanju dela na daljavo?

R4: Kateri izzivi ostajajo za izbrana podjetja relevantni tudi po uvedenem delu na daljavo?

R5: Katere prednosti in slabosti dela na daljavo vidijo zaposleni in njihovi nadrejeni v podjetjih, ki izvajajo delo na daljavo?

4.2 Potek raziskave

K sodelovanju smo povabili tri slovenska podjetja, ki so ustrezala vsem zastavljenim kriterijem. Raziskavo smo uspešno izvedli v dveh podjetjih. Podjetje A je veliko podjetje z od 250 do 499 zaposlenimi; podjetje B je srednje veliko podjetje z od 50 do 99 zaposlenimi (AJPES, brez datuma). Obe podjetji delujeta na področju računalništva in informatike.

Da bi dobili vpogled v delo na daljavo z različnih zornih kotov, smo v vsakem podjetju izvedli od 3 do 4 intervjuje: z direktorjem podjetja, zaposlenim v kadrovske službi in z vodjami timov v podjetju. Več osnovnih informacij o intervjuvanih osebah je zapisanih v tabeli 5. Intervjuji so bili izvedeni v marcu in aprilu 2021. Vsi intervjuji so potekali na daljavo preko programov Zoom in MS Teams in so trajali od 30 do 60 minut. Za namene transkripcije so bili intervjuji zvočno posneti, posnetki pa po končani transkripciji izbrisani. Transkripcije oz. povzetke intervjujev smo delili z intervjuvanimi osebami in upoštevali njihove morebitne pripombe in popravke. Z vsemi intervjuvanimi zaposlenimi smo vnaprej delili okviren seznam vprašanj oz. obravnavnih tem, ki ga prilagamo v prilogi 1, transkripcije vseh izvedenih intervjujev pa v prilogah od 3 do 9.

Tabela 5: Osnovne informacije o intervjuvanih osebah

Intervju	Podjetje	Delovno mesto	Spol
1	A	Direktor	Moški
2	A	Vodja tima	Ženski
3	A	Vodja tima	Ženski
4	A	Vodja kadrovske službe	Ženski
5	B	Direktor	Moški
6	B	Vodja tima	Moški
7	B	Vodja kadrovske službe	Ženski

Vir: lastno delo

Za bolj poglobljeno razumevanje dela na daljavo v obeh podjetjih smo po opravljenih intervjujih opravili tudi spletno anketo, v kateri so sodelovali preostali zaposleni obeh podjetij. Spletna anketa v spletnem orodju 1ka, ki so jo intervjuvane osebe delile v svojih timih, je bila dejavna od 13. aprila 2022 do 15. maja 2022. Anketni vprašalnik prilagamo v prilogi 2, podrobni analizi odgovorov na spletni anketni vprašalnik pa v prilogi 10 za podjetje A in prilogi 11 za podjetje B. Tabela 6 prikazuje število zbranih odgovorov iz obeh podjetij.

Tabela 6: Osnovne informacije o anketiranih osebah

Podjetje	Št. sodelujočih v spletni anketi
A	23
B	35

Vir: lastno delo

4.3 Rezultati raziskave

4.3.1 Izvajanje dela na daljavo

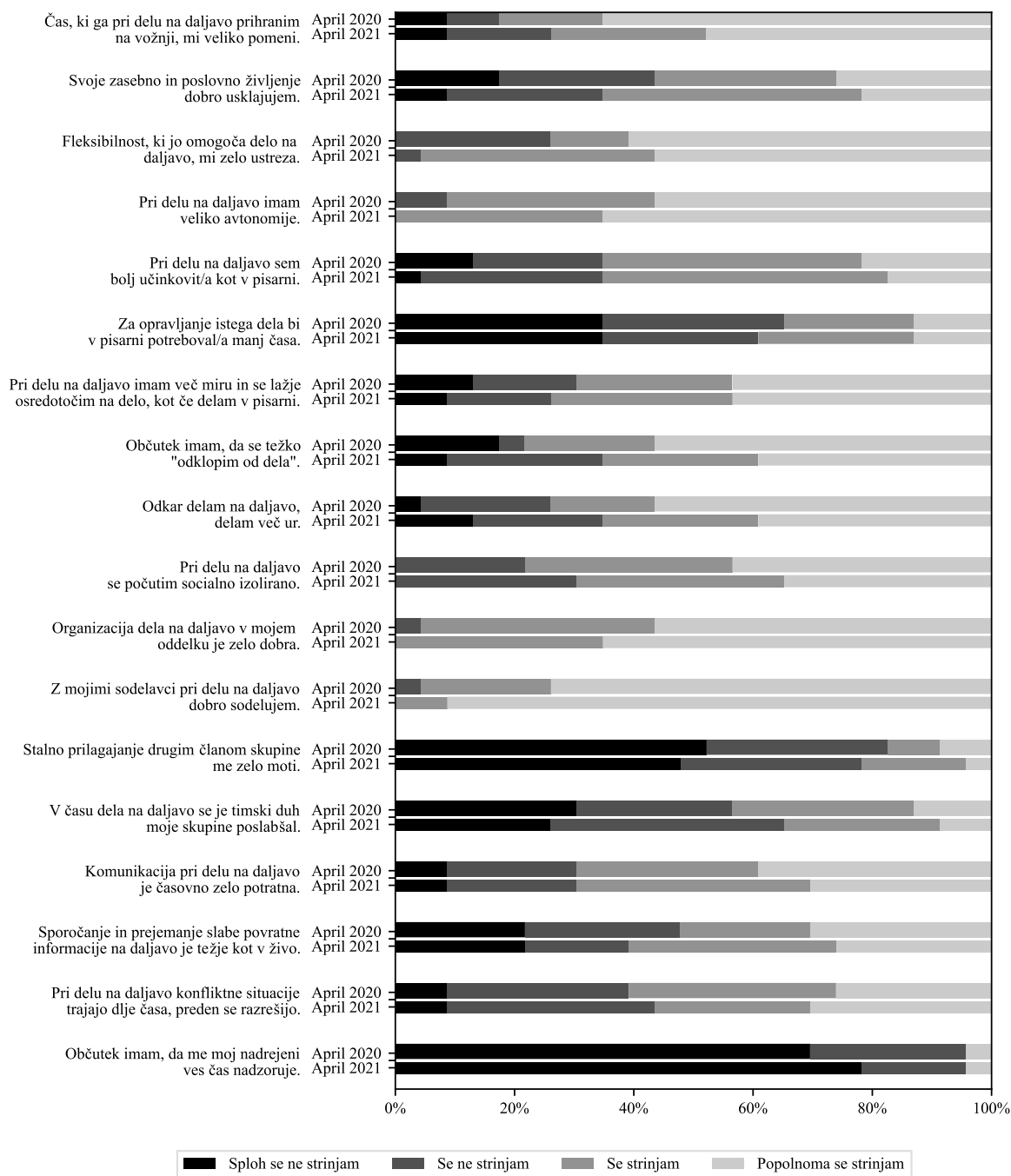
Še preden je podjetje A marca 2020 v celoti prešlo na delo na daljavo, so to možnost ponujali svojim zaposlenim. Vedno so namreč želeli biti fleksibilni, je pa zakonodaja na tem področju precej restriktivna. Delo od doma so tako izvajali tiste dni, ko so imeli zaposleni osebne opravke, npr. zdravniške preglede, uvajanje otrok v vrtec ipd. Včasih so tujci, ki živijo in delajo v Sloveniji, izkoristili možnost, da so ob obisku svoje države nekaj dni delali na daljavo, nekaj dni pa koristili dopust. Zaposleni so se je posluževali v različnih oddelkih različno pogosto. Delo na daljavo je bilo pred marcem 2020 izjema, dogovorjena za vsakega posameznika posebej. Če je bila potrebna fleksibilnost, je delo na daljavo potekalo v dogovoru z vodjo.

Podjetje A je v celoti delalo na daljavo od marca 2020 s krajšo prekinitvijo v poletnih mesecih. Tudi ko so se ukrepi na državni ravni zaostrovali in nato rahljali, so se odločili, da ne bodo spreminjali načina dela iz tedna v teden, ampak so ostali doma. Ko so opazili, da imajo nekateri zaposleni z delom od doma več izzivov, npr. doma imajo otroke, ali pa sama narava dela zahteva skupinsko delo s fizično dokumentacijo (npr. računovodstvo in finance), so znova, sicer izjemoma, dovolili delo v pisarnah. V času opravljanja intervjujev, torej februarja 2021, so vsi zaposleni delali od doma, vendar so imeli v izjemnih primerih (10 odstotkov zaposlenih) tudi možnost dela v pisarni. Ta odločitev je bila sprejeta na ravni celotne skupine, tako da so tudi podružnice v drugih državah delale podobno.

Podjetje A načeloma dela v času uradnih ur, približno od 9.00 do 16.00, ko se pričakuje dosegljivost vseh zaposlenih. Sestanki so vedno načrtovani vnaprej, zato je nujno sprotno posodabljanje koledarja vsakega zaposlenega. Od zaposlenih se ne pričakuje, da bodo na sporočila odgovarjali ob »nemogočih« urah, velja tudi nenapisano pravilo, da lahko zaposleni ob zelo pozno prejetem sporočilu z odgovorom počaka do jutra. Zaposleni so si izklopili obvestila na aplikacijah, tako da morebitno pozno sporočilo ne vpliva na njihov prosti čas. Sicer pa v podjetju zaposlenih ne nadzirajo, kdaj delajo, saj se od njih pričakuje, da bodo v skladu z vrednotami podjetja dostavili, kar morajo, in ob tem imeli v mislih tudi ostale člane svojega tima. Zato večina vseeno dela dopoldan, ko se pričakuje, da so na voljo za sestanke, nekateri bolj izolirani oddelki in posamezniki pa si delo organizirajo po svoje v dogovoru s svojim timom.

Anketirani zaposleni v podjetju A so ocenili, da je bila organizacija dela na daljavo zelo dobra že takoj ob uvedbi, po letu dni pa se je še izboljšala (slika 6).

Slika 6: Odgovori anketiranih zaposlenih v podjetju A na trditev: »Ocenite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami«



Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, n = 23

V podjetju B so prav tako delali na daljavo že pred epidemijo leta 2020. Zaposleni v razvojnih oddelkih so delali na daljavo enkrat tedensko, ostale službe pa po potrebi. Ob začetku epidemije marca 2020 so zelo hitro v celoti prešli na delo na daljavo in tako delali do konca maja 2020, ko so omogočili vrnitev v pisarne tistim zaposlenim, ki so to želeli. Takrat so med zaposlenimi izvedli tudi anketo o delu od doma, katere rezultati so pokazali,

da zaposlenim najbolj ustreza delo od doma dvakrat do trikrat tedensko, ne pa ves čas. Od drugega zaprtja javnega življenja oktobra 2020 pa do časa izvajanja intervjuja marca 2021 je podjetje še vedno delalo na daljavo, a imelo odprte pisarne. V praksi to pomeni, da nekateri zaposleni redno delajo v pisarnah, en odderek se izmenjuje, ostali pa imajo prosto izbiro, kako želijo delati, a morajo upoštevati omejitve dovoljenega števila ljudi v pisarnah, ki so jih postavili zaradi preprečevanja širjenja okužbe. Večina zaposlenih se je vračala v pisarne, a v povprečju delajo od doma več kot pred epidemijo. Ne gre za to, da delo od doma prej ni bilo dobro sprejeto, le podjetje ga ni tako zelo spodbujalo. Manjši delež zaposlenih se je odločil in dogovoril, da bodo v prihodnje delali le na daljavo in se ne bodo vračali v pisarne.

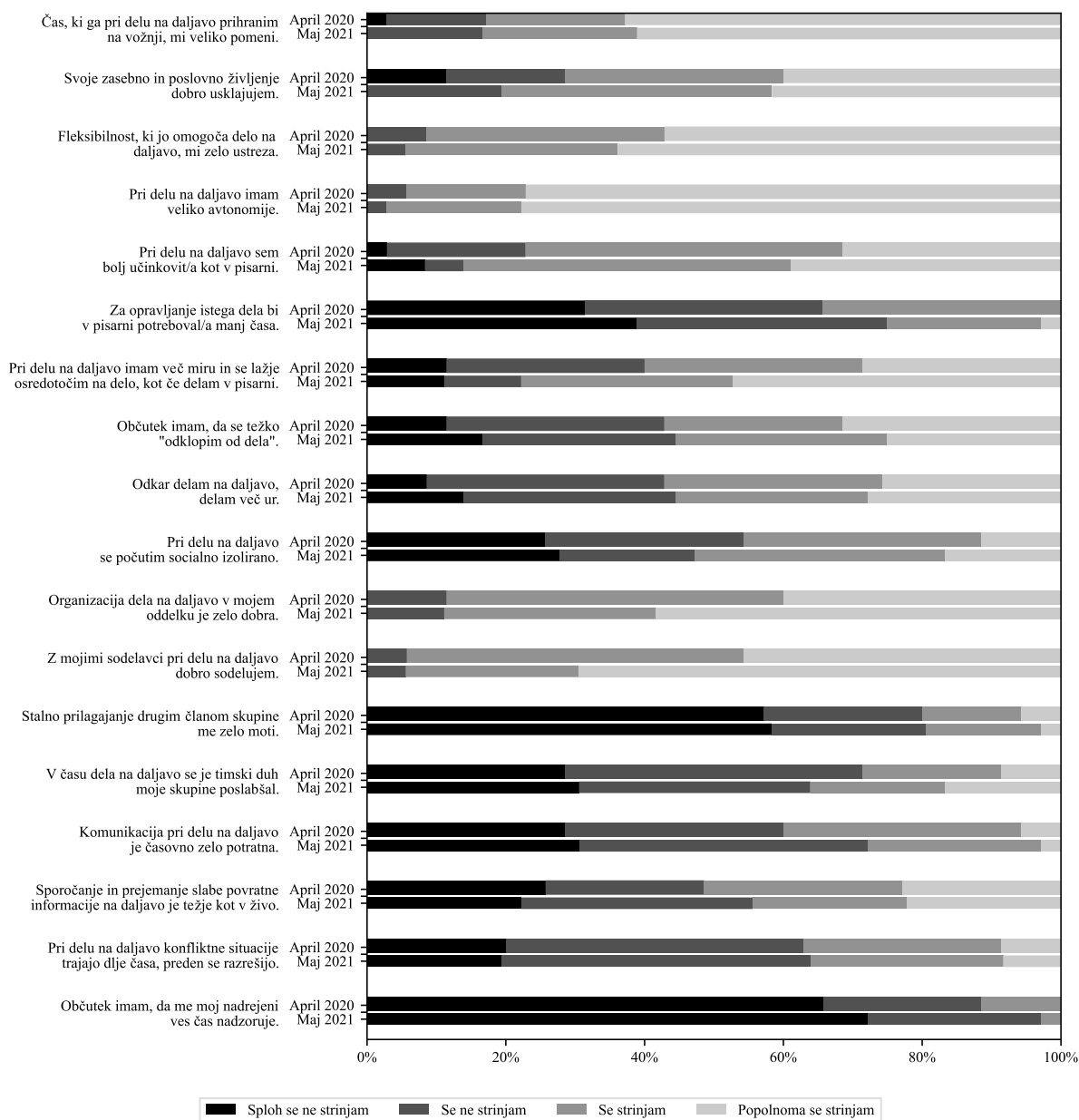
Podjetje B načeloma dela v času uradnih ur, od 8.00 do 16.00, torej 8 ur, so pa zelo fleksibilni in omogočajo, da si zaposleni sami priredijo delovnik. Predvsem tisti oddelki, ki so v neposrednem stiku s strankami, se morajo držati časovnega okvira, ko so stranke najbolj odzivne, npr. od 9.00 do 14.00. Zaposleni morajo biti dosegljivi tudi za sestanke, sicer pa podjetje ne določa izrecno, kdaj mora kdo delati, pomembno je le, da je delo opravljeno. Zaposleni beležijo vsako opravljeno uro, tudi če so delali pozno zvečer.

Podobno kot v podjetju A so tudi anketirani zaposleni v podjetju B ocenili, da je bila organizacija dela na daljavo zelo dobra že takoj ob uvedbi, po letu dni pa se je še izboljšala (slika 7).

4.3.2 Nadzor produktivnosti in upravljanje uspešnosti zaposlenih na daljavo

Glede preverjanja opravljenega dela v podjetju A menijo, da če so zaposlili pravo osebo, lahko zaupajo, da bo naredila, kar se od nje pričakuje. Sicer se timi organizirajo različno; večinoma na dnevnih in tedenskih sestankih oblikujejo časovnico in preverjajo stanje dela ter doseganje ciljev. Od zaposlenih se pričakuje iskrenost, da povedo, kdaj česa ne bodo uspeli pravočasno narediti, da se jim lahko prilagodijo ostali, in zaradi tega nihče ni kaznovan. V podjetju ne preverjajo, ali vsak zaposleni na dan dela 8 ur, saj menijo, da je opravljanje nalog odgovornost vsakega posameznika. *»Dvakrat letno si postavimo cilje in zelo jasno določimo, kaj moramo narediti. Če nekemu to uspe narediti v treh urah in je potem štiri ure prost, kar je skoraj nemogoče, jaz s tem nimam nobenih težav. Kot vodji mi je važno le, da so naloge opravljene tako, kot smo se dogovorili. Velikokrat so cilji postavljeni ravno v obratni smeri, torej da potrebujemo za realizacijo več časa. Pri nas se zato večkrat zgodi, da imamo preveč dela kot pa premalo in v takšnih primerih je nujno potreben pogovor.«*

Slika 7: Odgovori anketiranih zaposlenih v podjetju B na trditev: »Ocenite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami«



Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju B, n = 35

Vodje zaposlenih v svojih timih ne nadzorujejo v smislu neposrednega pregledovanja njihovega dela, ampak delo usklajujejo in jih spodbujajo pri iskanju novih idej. Povratne informacije o uspešnosti svojega tima dobijo tudi od drugih sodelavcev. »Informacije pridejo do mene tudi po drugih kanalih (ne samo preko neposrednih sestankov s podrejenim), npr. ko imam sestanke z drugimi. Takrat izvem, kako je deloval član mojega tima.«

Povratno informacijo o uspešnosti vodje svojim podrejenim podajo na enak način, kot so to počeli pred delom na daljavo. *»Menim, da smo se že vsi tako navadili na virtualni način, da nam sploh ni nič čudnega, da imamo tudi to prek Zooma. Postopek je enak kot prej, ko še nismo delali na daljavo. Če imamo priklopljeno kamero, vidimo tudi neverbalno komunikacijo, tako da ni nič posebej drugače kot prej.«*

96 odstotkov anketiranih zaposlenih v podjetju A nima občutka, da bi jih nadrejeni ves čas nadzorovali. V zadnjem letu so se razmere na tem področju še izboljšale, saj se je 13 odstotkom anketiranih ta občutek zmanjšal. Nizek občutek nadzora pa sovпада z veliko samostojnostjo, ki jo pri svojem delu na daljavo čutijo zaposleni, vsi jo namreč ocenjujejo kot visoko. Mlajši zaposleni imajo večji občutek samostojnosti kot njihovi starejši sodelavci (73 odstotkov mlajših in 43 odstotkov starejših zaposlenih je svojo samostojnost pri delu ocenilo kot zelo visoko) (slika 6).

Podjetje B delovno uspešnost spremlja v okviru letnih načrtov – MBO (menedžment po zastavljenih ciljih, angl. management by objectives), ki jih nato četrtno prenesajo v obliko OKR (cilji in ključni rezultati, angl. objectives and key results). Zaposleni imajo individualne sestanke na daljavo s svojimi vodjami, na katerih jim predstavijo cilje in kazalnike. Pogosto se lotijo tudi postavljanja skupinskih ciljev. *»Torej, da se cel tim skupaj usede in pogovori o pomembnih izboljšavah, ki bi jih lahko realizirali v tem kvartalu in nato skupaj zastavijo cilje in aktivnosti, kako te cilje doseči.«* Leta 2021 bodo prvič poskusili uvesti bolj konkretno podajanje povratnih informacij, ki bo še vedno potekalo v okviru OKR. *»Tega bi se radi lotili bolj sistematično, torej da res vsak zaposleni dobi povratno informacijo svojega vodje. Del tega pa bi bila tudi neka samoocena, torej da preverimo, kako zaposleni vidijo sami sebe, kar je pogosto drugače, kot pa nas vidijo vodje.«*

Podjetje B svojo učinkovitost in učinkovitost zaposlenih stalno meri. Opazili so, da se je v času dela na daljavo ta povečala. *»Lahko je to tudi posledica tega, da smo bili mlad tim in smo se s časom tudi sami razvijali, ampak vseeno menim, da je na to veliko vplivala tudi možnost fleksibilnega dela.«* Določili so ključne kazalnike uspešnosti, s katerimi so postavili cilje, ki naj bi jih dosegli v 8 urah dela. V upravljanju delovnega časa vidijo veliko prednosti, saj jim podatki o času, ki ga namenijo projektom, pomagajo tudi pri analizah uspešnosti in iskanju možnosti za izboljšave. *»Če opazim, da nekdo dela 12–14 ur, potem se tudi pogovorimo, zakaj, ali ima kakšne težave ipd. Nismo osredotočeni zgolj na KPI-je, da bi gledali, koliko prometa je na koncu kdo naredil, ampak poskušamo pogledati celo sliko, da najdemo morebitne izzive, s katerimi se soočajo sodelavci.«* Tako zaposlenim poskušajo pomagati in preprečiti izgorelost. *»Izgorelost je seveda velik izziv za podjetja, ampak menim, da jo z beleženjem časa lahko lažje prepoznamo.«* V upravljanju časa bolj kot nadzor nad delavci vidijo prednosti zanje. *»Vsi namreč menijo, da je upravljanje časa neka nadzorna funkcija, ampak zadnje čase se v Evropi in tudi Sloveniji dokazuje ravno obratno, da lahko s tem sistemom tudi delavci dokažejo, da delajo nadure, delajo na terenu in da te ure včasih celo niso pravilno plačane. Sedaj to prihaja v neko ravnovesje, kar me zelo veseli, kajti nadzorna lastnost, ki jo ljudje vidijo v upravljanju časa, se rahlja in tako se zadeva balansira.«*

97 odstotkov anketiranih zaposlenih v podjetju B nima občutka, da bi jih nadrejeni ves čas nadzorovali. Zadnje leto kaže na izboljšanje, saj se je ta občutek zmanjšal 14 odstotkom anketiranih. Nizek občutek nadzora sovпада z veliko samostojnostjo, ki jo pri svojem delu na daljavo čutijo zaposleni, saj 97 odstotkov anketiranih zaposlenih ocenjuje stopnjo svoje samostojnosti pri delu na daljavo kot visoko (slika 7).

4.3.3 Izzivi podjetij pri uvajanju dela na daljavo

Fizično so podjetje A zaprli in v celoti prešli na delo na daljavo že pred uradnim zaprtjem države (12. marca 2020). Zaradi tujih lastnikov so se zavedali resnosti položaja in se nanj tudi ustrezno pripravili. Zaradi velikega števila poslovnih potovanj v tujino so že prej uvedli interno karanteno in testirali, kako deluje delo od doma. Ko so v podjetju zaznali prvi dve okužbi, je generalni direktor vsem poslal sporočilo, da zapirajo pisarne in naj zaposleni iz njih poberejo vso opremo, ki jo potrebujejo, nato pa so se zbrali na video klicu.

V drugem koraku so zaposleni uredili svoje koledarje in infrastrukturo, pri čimer je veliko pomagal IT oddelek (npr. pri pošiljanju občutljivih dokumentov). Skupine so svoje delo organizirale same, večinoma so sestanke le prenesle iz konferenčne sobe na platformo Zoom. Zoom in Slack so uporabljali že prej, tako da večjih sprememb glede komunikacijskih orodij ni bilo. Ob novem letu so vsi zaposleni dobili tudi poseben bonus, ki je bil namenjen izključno nadgradnji domače pisarne, saj podjetje ves čas želi izboljšati izkušnjo dela od doma.

Ker je bil prehod na delo na daljavo v celoti vseeno precej nenaden, so v podjetju A sprva ustavili postopke zaposlovanja. Ko so ugotovili, da bo obdobje epidemije trajalo dlje časa in da njihov posel teče normalno, so zaposlovanje nadaljevali. Celoten postopek so tako prestavili na splet. *»Veliko smo pomagali tudi managerjem, ki so zaposlovali, da so lahko virtualno prepoznali več stvari, ker je vsekakor drugače, če osebo spoznaš v živo in začutiš njeno energijo.«*

V podjetju A so morali zelo hitro prilagoditi tudi postopek uvajanja novih zaposlenih. Na začetku je vodja IT oddelka računalniško opremo novim sodelavcem dostavljala na dom osebno, kar so pozneje optimizirali. Za vsakega novega zaposlenega so uvedli tudi IT uvajanje – to je bil čas, v katerem je IT oddelek pomagal postaviti vso potrebno infrastrukturo za nemoten začetek dela. Ugotovili so namreč, da je ta čas na dolgi rok dobra naložba, saj imajo zaposleni pozneje manj tehničnih težav. Za nove zaposlene so pripravili tudi časovnico prvega dne (jutranja kava s timom, predstavitev kulture podjetja, IT uvajanje, čas za branje novih informacij). Poskušali so strukturirati urnik vsaj za prva dva dneva ali pa cel teden, da se novi zaposleni niso počutili povsem sami. Povratne informacije, ki jih je vodstvo dobilo pozneje, so bile zelo pozitivne, torej da so se novi zaposleni počutili dobrodošle in da so dobili potrebne informacije. *»Je pa cela izkušnja spletnega uvajanja seveda drugačna kot v živo, kjer je ta proces veliko lažji in hitrejši – lahko se samo obrneš*

in sodelavca nekaj vprašaš, pri delu na daljavo pa moraš vprašanje postaviti preko Slacka oz. sklicati Zoom sestanek.«

V podjetju B so marca 2020 ob zaprtju države zelo hitro prekopili na delo na daljavo. *»Mi smo imeli res že vse »orodje in orožje.« Nekaterim zaposlenim so morali urediti še prenosne računalnike, nato pa so lahko delali neovirano. »Vsi smo že imeli doma internetno povezavo in mnogi živimo s prenosnim računalnikom v nahrbtniku, tako da za nas niti ni bila tako velika sprememba.«*

Zaposlenim so veliko pomagali tudi pri ureditvi domače pisarne. *»Nekateri sodelavci so me prosili tudi za ergonomsko opremo, ker veliko sedijo – in se mi zdi povsem normalno, da imajo tudi doma novo tipkovnico, miško in ekran.«* Zaposleni v razvojem oddelku so imeli v pisarnah boljšo strojno opremo, zato so morali doma postaviti kopijo, podjetje pa je nekaj testne opreme tudi dokupilo. V podjetju so se zavedali, da vsak zaposleni doma nima ločenega prostora za domačo pisarno. *»Če sta doma tako mož in žena in nimata dveh domačih pisarn, to ni dobro za opravljanje 8-urnega dela od doma.«* Poleg prenosnega računalnika je bilo mogoče v podjetju dobiti tudi drugo tehnično opremo, mizo in stol, a večina zaposlenih tega ni koristila, ker običajno doma niti nimajo prostora za dodatno pohištvo. *»Nekateri živijo tudi v manjših stanovanjih in sem jim svetoval, naj uporabijo naše »pingvine« (panoje, ki jih uporabljamo na razstavnih prostorih), ki jih imamo zadosti, da si razmejijo sobo, nataknejo slušalke in lahko več oseb dela v eni sobi.«*

4.3.4 Izzivi podjetij po uvedenem delu na daljavo

Direktor podjetja A ocenjuje, da je daljavo na daljavo izvedljivo, ni pa dolgoročno vzdržen način dela, ki ga sicer trenutno zelo dobro obvladujejo. Drugi val zaprtja je bil zanje bistveno težji predvsem zaradi redkejša neformalne komunikacije, hitrega prenosa informacij in slabšega ekipnega duha.

Ekipni duh je sicer v veliki meri odvisen od tima, čeprav se z dogodki za grajenje ekipe (angl. teambuilding) in programi deljenja znanja trudijo, da se ne bi izgubil. Podjetje daje veliko poudarka kulturi podjetja, zato so eni ključnih dogodkov za zaposlene prav grajenje ekipe. *»To so bili vedno posebni dogodki, za katere nihče ni vedel, kam gremo, zelo smo se povezali in se imeli dobro ne glede na to, kaj smo počeli. Ključno pa je, da smo po tem lahko skupaj delali bolje. Lansko leto decembra smo izvedli spletno različico grajenja ekipe, ni pa bilo enako kot v živo in to bo vedno ostal izziv dela na daljavo.«*

Hkrati so vodje timov ves čas poskušali vzdrževati skupinski tudi duh preko različnih neformalnih druženj. *»Naša ekipa je sestavljena iz zelo analitičnih ljudi in nekaterim interakcija z drugimi ne pomeni tako veliko. Smo pa organizirali poseben dogodek pred novim letom, včasih se po končanem delu družimo ob pijači, ampak ti dogodki niso obvezni, pride lahko, kdor želi, nikogar ne silimo niti ne pričakujemo, da se vsi priključijo.«* *»Vmes smo opazili, da nam je malo manjkal osebni stik in smo razmišljali, kaj bi lahko naredili.*

Ker imamo v ekipi zelo kreativne ljudi, smo skupaj našli način, kako se dobiti enkrat na teden za 15 minut in se malo pozabavati. Uvedli smo sproščene socialne dogodke, na katerih vedno pripravimo nekaj novega, npr. igre, šale, karkoli, da se malo vidim, in da nimamo vedno tem, povezanih z delom. Tako gradimo odnos, ki ni samo strogo povezan s službo.» »Mi smo si kot skupina organizirali jutranje kave, torej 15 minut za klepetanje. Potrebovali smo čas, da nismo govorili samo o službenih zadevah, ker sicer tega ni več bilo. Ker teh 15 minut za kavo zelo hitro mine in vedno kdo manjka, smo poskušali uvesti še druge dogodke, npr. skupaj smo odigrali igro, ko se je epidemija malo umirila, smo šli skupaj na Rožnik, ipd. Trudili smo se, da je vez tima ostala, ker to je bil izziv – bili smo daleč in zato tudi manj povezani.«

Aprila 2021 je 35 odstotkov anketiranih v podjetju A menilo, da se je skupinski duh v času dela na daljavo poslabšal (slika 6). 70 odstotkov anketiranih zaposlenih se je aprila 2021 počutilo družbeno izolirane, leto prej je bil ta delež 8 odstotnih točk višji. Občutek je višji pri mladih zaposlenih (visok je pri 80 odstotkih mladih in 43 odstotkih starejših zaposlenih).

Kljub že utečeni uporabi sodobnih komunikacijski orodij je bila za podjetje A izziv tudi komunikacija, ki so jo ves čas nadgrajevali in se postopoma učili učinkovitega sporazumevanja po spletu. *»Predvsem smo se naučili komuniciranja po Zoomu oz. po spletu. Prej na sestankih smo si namreč večkrat skakali v besedo, na Zoomu pa smo se vsi že od prvega dne držali: »Poslušaj, kaj drugi govori, ko konča, ti vstopiš v besedo.«* Ob manjšem številu sodelujočih na video klicih so vedno prižigali kamere, saj so tako zagotovili, da so sestanku res sledili in niso podlegli motečim dejavnikom.

V podjetju A so si po uvedenem delu na daljavo organizirali več virtualnih sestankov. Uspelo jim je tudi doseči večjo delitev informacij, tako da so bili vsi zaposleni na skupnih tedenskih sestankih obveščeni o vseh pomembnih podatkih o poslovanju podjetja, ciljih, ipd. Nekatere sestanke so pripravili zato, da se tim redno sliši, da vodja vidi, kako so, kako se počutijo, ali imajo težave (osebne ali pri delu), drugi pa so bili bolj operativne in organizacijske narave. Več je bilo tudi sestankov »ena na ena« med zaposlenimi in njihovimi vodjami. Opazili so, da potrebujejo veliko več komunikacije z vsemi zaposlenimi skupaj, zato so tedenske sestanke po oddelkih prestrukturirali v en skupni sestanek za vse, kar je imelo nekaj slabosti, saj je bilo zaradi številčnosti skupine precej manj vprašanj in pogovorov. Ugotovili so tudi, da je tok informacij pri delu na daljavo počasnejši, saj je treba sklicati sestanek za vsako temo in deljenje informacij, ki bi jih v pisarni izvedeli spotoma. *»Imamo več sestankov. V pisarni smo včasih kakšno stvar rešili, se dogovorili spotoma, sedaj pa je skoraj že vsaka stvar postala sestanek, tudi če je samo 10 minut. Imamo veliko orodij za komunikacijo, ampak se je vseeno zgodilo, da se dobivamo pogosteje, ne vem, če je to ravno organizacijsko bolje.«* Ko so se delno vrnili v pisarne, so zaznali, da so pri hibridnih sestankih pogosto spregledali sodelujoče, ki niso bili fizično prisotni v pisarni, ampak le na Zoomu.

Glede na rezultate spletne ankete v podjetju A v preučevanem letu ni bilo pomembnih premikov v komunikaciji pri delu na daljavo, ki jo je v obeh obdobjih 70 odstotkov anketiranih ocenilo kot časovno potratno (slika 6). Da je sporočanje in prejemanje povratne

informacije težje na daljavo kot v živo, je aprila 2020 menila dobra polovica anketiranih, leto pozneje pa 61 odstotkov. S tem se bolj strinjajo mlajši zaposleni, ki tudi pogosteje ocenjujejo, da je za reševanje konfliktnih položajev pri delu na daljavo potrebnega več časa, sicer pa tako meni 67 odstotkov anketiranih.

V podjetju A so vodje izpostavili nekatere izzive vodenja zaposlenih na daljavo. Tako je npr. težje prepoznati, kateri zaposleni delajo (pre)več. *»To, da delamo preveč, oz. izgorelost, se težje vidi na daljavo. Ko smo delali v pisarnah, smo lažje opazili, kdo ostaja dlje časa in prihaja prej, kar ne pomeni vedno, da je bolj učinkovit, ampak kamera sedaj veliko tega skriva. To ravnovesje med delom in službo ostaja za nas še vedno izziv.«*

Pri delu na daljavo se lahko oblikujejo bolj osebni odnosi. *»Zaradi posebne situacije z Zoomom na domu prideš v prostor osebe, ki tam živi, zato so mogoče nekateri odnosi postali tudi bolj osebni in sproščeni, kot bi bili v pisarni.«* Po drugi strani pa je deljenje slabih povratnih informacij na daljavo veliko težje kot v živo. *»Vsaj meni osebno je težko učiti ali mentorirati mehke veščine skozi kamero, ker je težje videti, ali te druga oseba razume. Težje je tudi izvesti težke pogovore, ko se stvari ne odvijajo dobro, ko povratna informacija odnosov z javnostmi ni najboljša. To je vedno lažje v živo, ker smo vsi na koncu samo ljudje – kamera pa vseeno doda malo distance. Ko bomo delali na daljavo, bo to vedno težko. Mislim, da je nemogoče doseči enako empatijo skozi kamero, ali pa sporočiti slabe novice.«*

Podjetje A je pri prehodu na delo na daljavo prilagodilo tudi vsa izobraževanja za svoje zaposlene, ki so jih prestavili na splet. Prednost spletnih izobraževanj vidijo v tem, da jih lahko ponudijo tudi zaposlenim iz drugih držav, kar je sodelavcem iz tujine zelo všeč. Kot slabosti navajajo številne motnje na računalniku, ki so pri spletnih treningih pogoste. *»Ker sem prisotna na teh treningih, opazim pri sebi in ostalih, da našo pozornost hitro odpelje drugam. Ko smo bili na treningih fizično prisotni, smo zaprli računalnik, odložili telefon in imeli dober fokus.«*

Uvajanje novih zaposlenih se je v podjetju A hitro spremenilo. Vodje različnih timov so v sodelovanju z drugimi oddelki pripravile urnik uvajanja – kdo izmed njih in kdaj bo predstavil katero temo. Poleg tega izvajajo tudi začetno usposabljanje, v sklopu katerega novim sodelavcem na splošno predstavijo podjetje. *»Opažam, da sedaj veliko novih zaposlenih pošlje povabilo za sestanek v različne oddelke in prosi, da jim povemo tudi nekaj o svojem področju, kar se mi zdi, da je zelo dobra nova praksa, ki je prej recimo ni bilo.«* Sicer pa se še posebno v času, ko delajo hibridno in če ukrepi to omogočajo, vodjem priporoča, da se prvi dan, ali pa vsaj enkrat na teden dobijo z novim zaposlenim in timom v živo v pisarni.

Podjetje B vidi izziv dela na daljavo tudi v ohranjanju in krepitvi ekipnega duha. Vodje spodbujajo svoj tim, da na spletnih kanalih, ki jih imajo, delijo informacije z drugimi člani ekipe. *»Pri delu na daljavo pa vedno poskušam čim več komunikacije izvesti skozi našo platformo, npr. pošiljanje slik, gifov – vse to izboljša skupinski duh in pripadnost skupini.«* Sicer pa si timi sami organizirajo tudi neformalna druženja, npr. pijača po zaključku

delovnega dne, obisk »Odprte kuhne« v Ljubljani, sankanje itd. V času dela na daljavo so organizirali tudi posebne spletne dogodke, na katere so povabili vse zaposlene, da bi jim predstavili novosti izdelkov, izboljšave, dosežke ali pa delo posameznih ekip.

Maja 2021 je 36 odstotkov anketiranih v podjetju B menilo, da se je skupinski duh v času dela na daljavo poslabšal (slika 7). Zaposleni, ki imajo otroke, so ocenili skupinski duh svoje skupine nekoliko slabše kot njihovi sodelavci brez otrok. Nekaj več kot polovica anketiranih zaposlenih se je maja 2021 počutila družbeno izolirano, leto prej je bil ta delež 7 odstotnih točk nižji.

V podjetju B uporabljajo različna orodja za sodelovanje, večinoma pa aplikacijo Teams, v kateri imajo veliko sestankov in pogovornih niti. Sodelavci v razvoju poleg tega uporabljajo tudi druga spletna orodja, npr. Slack. Za vodenje projektov in pregledno dodeljevanje nalog uporabljajo tudi aplikacijo Trello, za upravljanje časa pa svojo rešitev, s katero beležijo projekte in čas, ki ga potrebujejo za določeno delo. Poleg tega imajo vsi zaposleni tudi svoje službene telefone. Kljub velikemu naboru komunikacijskih sredstev se od zaposlenih nikoli ni pričakovalo, da bi bili stalno dosegljivi, prav nasprotno, dobili so nekoliko več samostojnosti. *»Vodje tudi zaupajo svojim podrejenim do te mere, da jih ne kontrolirajo v detajle, z delom na daljavo pa smo dobili še nekaj več avtonomije.«*

Komunikacija v živo ima veliko prednosti, ki jih ne moremo preslikati na daljavo. *»Vsi problemi, ki jih imaš, posli, ki jih izgubljaš, se razblinijo, ker v pisarni pridejo z debato na dan ideje in rešitve, do katerih sam ne bi prišel. Sedaj na daljavo pa je tega zelo malo, ker so vsi sestanki zelo zacementirani s koledarjem, saj jih imamo več in tudi poskušamo narediti krajše z večjo frekvenco, da nekako obdržimo ta ritem kontaktov.«* Sicer pa si timi sami organizirajo timske sestanke, na katerih preverjajo, kaj so naredili, kje so izzivi itd. Pri virtualnih sestankih se poskušajo držati pravila, da so kamere vedno prižgane. *»Ni pomembno, če nekdo zraven kuha, važno je, da se vidimo in imamo nek fizični kontakt.«*

Velik izziv dela na daljavo vidijo v redkejši neformalni komunikaciji. *»Torej, ko imam jaz doma pavzo, se ne usedem s kolegom in se z njim pogovarjam v klepetu, niti nismo na video klicu in se ne gledamo, kako jemo. To so res neke stvari, ki mislim, da ne bodo zaživele.«* Kljub temu se še vedno trudijo, da izkoristijo prednosti spletnih orodij in v različnih kanalih aplikacije Teams delijo tudi druge, z delom nepovezane teme in povezujejo tim na ta način. *»Obstajajo pa orodja, ki nam pri tem pomagajo, npr. avtomatski roboti, ki nam delijo informacije v kanalu, npr. če je nekdo »zmagal«, to pomeni, da je dobil nov posel, se to avtomatsko deli v skupnem kanalu in potem lahko drugi všečkamo in komentiramo dosežek.«*

Ima pa virtualna komunikacija tudi nekatere prednosti, še posebno pri mednarodnem sodelovanju. Podjetje zelo uspešno pripravlja različne seminarje in dogodke virtualno, čeprav je prej veljalo prepričanje, da to ni mogoče. Za podjetje to pomeni precejšen prihranek tako pri stroških kot pri dodatnem delu, ki so ga prej imeli z organizacijo službenih obiskov. *»Službeno potovanje je vedno simpatično, a s sabo prinaša stroške, nam pa dodatno*

delo z vso organizacijo. Nivo izvedbe ni dosti slabši, ni pa tega večernega druženja ob pijači, tehnično gledano pa je zagotovo dobro izpeljano.»

V preučevanem letu so se zgodili pomembni premiki v komunikaciji v podjetju B. Aprila 2020 je 40 odstotkov anketiranih ocenilo, da je komunikacija na daljavo časovno potratna, maja 2021 pa le še 27 odstotkov (slika 7). Zaposleni, ki imajo otroke, ocenjujejo komunikacijo kot časovno bolj potratno v primerjavi s sodelavci brez otrok. Sporočanje in prejemanje povratne informacije je težje na daljavo kot v živo, aprila 2020 je tako menila nekaj več kot polovica anketiranih, maja 2021 pa le še 44 odstotkov. 38 odstotkov anketiranih meni, da konfliktna situacija pri delu na daljavo trajajo dlje, preden se razrešijo.

Podjetje B še vedno vidi precej izzivov pri zaposlovanju novih kadrov na daljavo. Predvsem vidijo pomanjkljivosti tovrstnega zaposlovanja v tem, da kandidata ne začutijo. *»Nimamo tega fizičnega kontakta, nimamo dveh osebnih razgovorov, na katerih bi videli, ali je ta oseba nervozna oz. se odziva zelo dobro v kakšnih situacijah. To nam manjka.«*

Pred delom na daljavo v podjetju B je uvajanje potekalo na zelo tradicionalen način, kar pa je zelo težko preslikati v položaj dela na daljavo. *»Uvajanja na daljavo res ni mogoče delati na tradicionalen način – novi zaposleni pride, si ogleda začetno predstavitev, nato pa usede zraven sodelavca in gleda, kaj dela, zraven pa še kaj vpraša. Na ta način bi npr. slišal, kako drugi kličejo stranke, kako pišejo e-pošto ipd. To na daljavo res ni možno.«* Podjetje B tako ocenjuje, da uvajanje novih zaposlenih na daljavo vzame veliko več časa kot tradicionalno uvajanje v pisarnah. *»Ne moremo reči, deli zaslon sodelavcu, da bo gledal, kaj ti počneš. Rekel bi, da je uvajanje pri delu na daljavo naloga, ki ji moramo nameniti 8 ur na dan, torej ves čas le tej osebi, ki se uvaja.«* Kar velja le v prvih dneh, dokler novi zaposleni ne dobi dovolj začetnih informacij, da lahko začne delati samostojno.

4.3.5 Prednosti in slabosti dela na daljavo

Zaposleni v podjetju A vidijo prednosti dela na daljavo predvsem v večji fleksibilnosti in boljšem usklajevanju med poklicnim in družinskim življenjem. Zaposleni si lahko svoj delovni dan organizirajo po svoje glede na svoje najbolj produktivne dele dneva. Veliko zaposlenih prihaja iz bolj oddaljenih delov Slovenije, zato jim veliko pomeni čas, ki ga pri delu na daljavo ne porabijo za vožnjo, saj lahko dodane ure namenijo delu ali pa osebnim stvarem in družini. *»Prednost dela na daljavo je zagotovo krajši čas, ki ga porabimo za vožnjo. Na začetku sem sicer ta čas malo pogrešala, ker sem ga porabila za bistrenje misli in razmišljanje o novih idejah. Je pa sigurno prihranek časa.«*

74 odstotkov anketirancem podjetja A veliko pomeni čas, ki ga prihranijo pri vožnji zaradi dela na daljavo (slika 6). Ta čas jim je aprila 2020 pomenil več, saj je 35 odstotkov anketiranih zaposlenih po enem letu znižalo pomembnost te točke.

Vsi anketirani zaposleni podjetja A, ki imajo otroke, so ocenili, da so otroci na nek način vplivali na njihovo delo, 57 odstotkov se jih je zato z nadrejenim dogovorilo o posebnih prilagoditvah dela na daljavo. Pričakovali bi, da so imeli zaposleni starši med epidemijo več dela z varstvom in šolanjem otrok na daljavo, a so aprila 2020 podobno kot njihovi sodelavci brez otrok v 30 odstotkih ocenili, da bi v pisarni za opravljanje istega dela porabili manj časa kot doma. Leto pozneje, aprila 2021, se je s prej omenjeno trditvijo strinjalo le še 14 odstotkov zaposlenih z otroki in 47 odstotkov zaposlenih brez otrok. Sklepamo lahko, da je podjetje A s prilagoditvijo dela in fleksibilnostjo veliko pripomoglo k lažjemu usklajevanju dela in skrbi za otroke.

Aprila 2021 je 65 odstotkov anketirancev podjetja A ocenilo, da dobro usklajuje svoje poklicno in družinsko življenje (slika 6). Po enem letu je o izboljšavah poročalo 22 odstotkov anketiranih, 17 odstotkov pa jih je usklajevanje ocenilo slabše. Svoje poklicno in družinsko življenje nekoliko bolje usklajujejo starejši zaposleni (36–46 let) in pa zaposleni, ki imajo otroke.

Delo na daljavo prinaša tudi manj motenj pri delu, zaradi česar je operativno delo lažje, osredotočenost zaposlenih pa večja. *»V službi imamo odprte pisarne, doma pa imamo svoj prostor in čas ter takšnega fokusa, ki ga imamo, ko se enkrat navadimo na delo od doma, ne moremo imeti v pisarnah. To je zagotovo prednost.«*

74 odstotkov anketirancev podjetja A je aprila 2021 ocenilo, da imajo pri delu na daljavo več miru in se lažje osredotočijo na delo kot v pisarni, pri tem še posebno izstopajo starejši zaposleni (36–46 let), saj so se s to trditvijo strinjali vsi (slika 6). Podobno 65 odstotkov anketiranih ocenjuje, da so pri delu na daljavo bolj učinkoviti kot pri delu v pisarni.

Delo na daljavo je zaposlene spodbudilo tudi k boljšemu sodelovanju. *»Organizirali smo se tako, da si med seboj pomagamo, torej nekaj, kar je prej delal nekdo sam, se sedaj učijo delati tudi drugi člani tima. V smislu, da lahko sedaj samostojno naredimo nekatere stvari, za katere smo morali prej prositi ostale. S tem olajšamo delo ostalim, sebi pa skrajšamo čas čakanja na opravljeno nalogo in pridobimo novo znanje.«* Prineslo pa je tudi več razumevanja tistih zaposlenih, ki so tako delali že prej, preden je ta delovni model podjetje uvedlo za vse zaposlene. *»Delo na daljavo nam je kot podjetju prineslo več razumevanja za vse manjše oddaljene pisarne, v katerih je manj ljudi in oni so že ves čas sodelovali z ostalimi na daljavo. To nam je zagotovo prineslo dodatne pozitivne uvide, kako je tako težje funkcionirati, na kaj vse je potrebno biti pozoren itd.«*

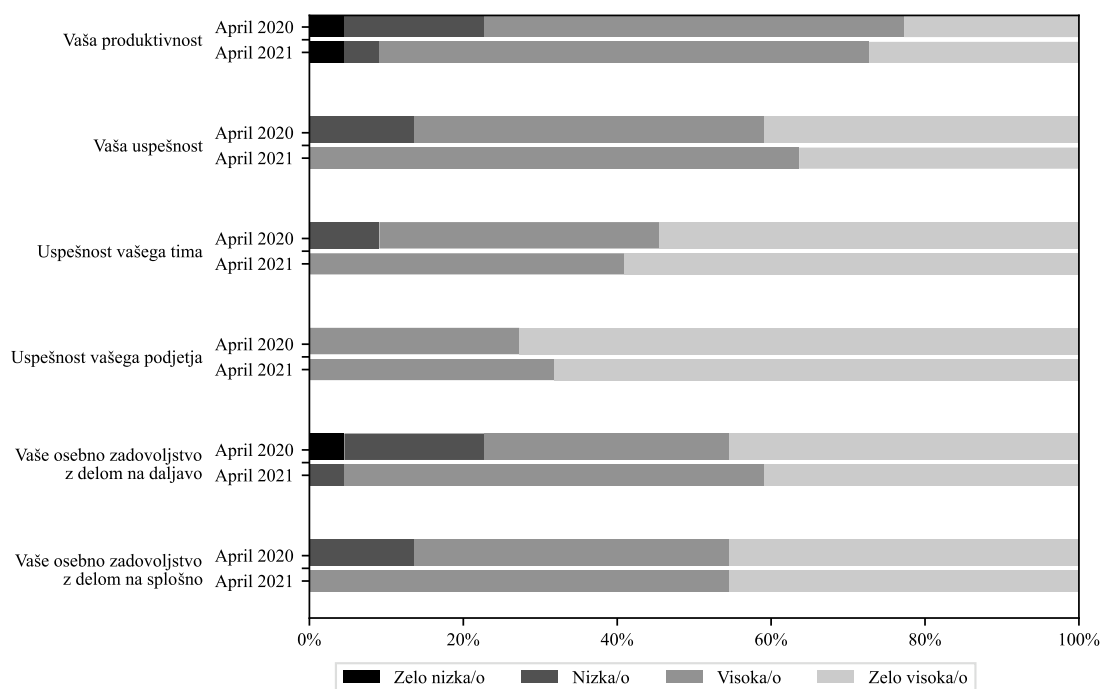
Vsi anketiranci podjetja A so ocenili, da s svojimi sodelavci dobro sodelujejo (slika 6). Opazimo lahko pozitiven trend, saj je 17 odstotkov anketiranih oceno sodelovanja v opazovanem času izboljšalo. Aprila 2020 se je s to trditvijo popolnoma strinjalo 74 odstotkov anketirancev, leto pozneje pa več kot 90 odstotkov. Prilagajanje drugim članom skupine v obeh obdobjih ni motilo 80 odstotkov anketiranih.

Izzivi dela na daljavo za podjetje A ostajajo učinkovita komunikacija, fleksibilnost in agilnost podjetja ter ohranjanje ekipnega duha.

Pri delu na daljavo je treba veliko več komunicirati, da se vzpostavi pretok informacij. Več časa se na sestankih porabi za neformalno komunikacijo, ki je zelo pomembna za grajenje dobrih odnosov. Kar so prej rešili spotoma na hodniku, je pri delu na daljavo treba skrbno načrtovati in usklajevati koledarje.

Slabosti dela na daljavo so več časa, potrebnega za komunikacijo in načrtovanje, manjša fleksibilnost in agilnost podjetja ter nekoliko slabši skupinski duh. Zaradi redkejših neformalnih pogovorov je manj iskric, iz katerih se rodijo nove ideje (angl. idea crashing). *»In ko smo enkrat sami s slušalkami pred ekranom, se ta fleksibilnost hočeš nočeš izgubi. Vzpostaviti je potrebno veliko več komunikacije, da lahko ta pretok informacij teče. Ne moremo niti 'udariti po mizi', ko je to potrebno (npr. ko so vključena tudi čustva: 'dajmo to naredit', načečkaš na belo tablo), sedaj tega ne moremo delati.«* Kot vidimo na sliki 8, je 91 odstotkov anketiranih zaposlenih podjetja A aprila 2021 ocenilo svojo ustvarjalnost in inovativnost kot visoko, kar je 14 odstotnih točk več kot leto prej.

Slika 8: Odgovori anketiranih zaposlenih v podjetju A na trditev: »Ocenite spodnje postavke v dveh obdobjih: na začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«



Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, n = 23

V podjetju A so opazili tudi, da pri delu na daljavo veliko težje vidijo, kako se počutijo njihovi sodelavci, zato traja dlje časa, da jim lahko ponudijo pomoč. *»Skupinsko / timsko delo je zagotovo slabost dela na daljavo, skupina je absolutno manj povezana, ustvari se drugačna povezanost. Jaz še vedno menim, da smo ljudje socialna bitja in veliko zaznavamo ne zgolj skozi besede in obraz, ampak skozi celotnega človeka, ki ga vidimo pred sabo. To nam sigurno manjka in se ne da nadoknaditi na spletu. Druga slabost je povezana s prvo, in*

sicer, da marsikatera stvar pride na dan prepozno. Nesoglasje lahko zelo hitro rešiš, če imaš osebo pred sabo. Še posebno pri podajanju negativnih povratnih informacij lahko vidiš, ali je to osebo potrlo in potrebuje še en pogovor – Zoom pa ugasneš in manjka ta informacija, da bi videl, kdaj stvari niso v redu in bi jih lahko rešil, preden postanejo prevroče, pregloboke oz. postanejo problem.» Manj so povezani kot tim, krhajo pa se tudi odnosi s sodelavci, s katerimi nimajo neposrednega stika pri delu. »Zadnjič sem v pisarni šele po enem letu videla sodelavca, ki je super oseba in sem zelo rada debatirala z njim, a ker nisva vpeta v noben delovni proces, na skupinskih sestankih pa nas je preveč, se je stik nekako izgubil. To je zagotovo en tak minus.«

Zaposleni v podjetju A pogosto kot slabost navajajo tudi zameglitev meje med delom in prostim časom. *»Med pogovorom z drugimi sodelavci smo ugotovili, da se vsi nekako strinjamo, da se pri delu od doma zelo zamegli ta meja med tem, kdaj delaš in kdaj ne. Domača pisarna je ves čas pripravljena in ko imamo čas, pridemo, se usedemo in že pričnemo z delom.«* »Slabost dela na daljavo je težka ločitev privatnega in službenega življenja. Jaz sicer vedno pravim, da človek si samo en in tega nikoli ne moreš povsem ločiti, zato moraš najti službo, v kateri uživaš in ti je delo v veselje. Še bolj pomembno je torej, da če delaš stvari, ki jih imaš rad, da moraš znati delo tudi presekati, ker se drugače prekuriš in greš proti popolni izčrpanosti (angl. burn out). Tukaj je kar nekaj izzivov, ki jih vidim tudi sama pri sebi. Če rad delaš, kar delaš, potem vedno vidiš, kaj vse je še potrebno narediti in si moraš reči, da lahko kaj tudi še počaka. To je zagotovo izziv, torej kje postaviti mejo in ustaviti konje.«

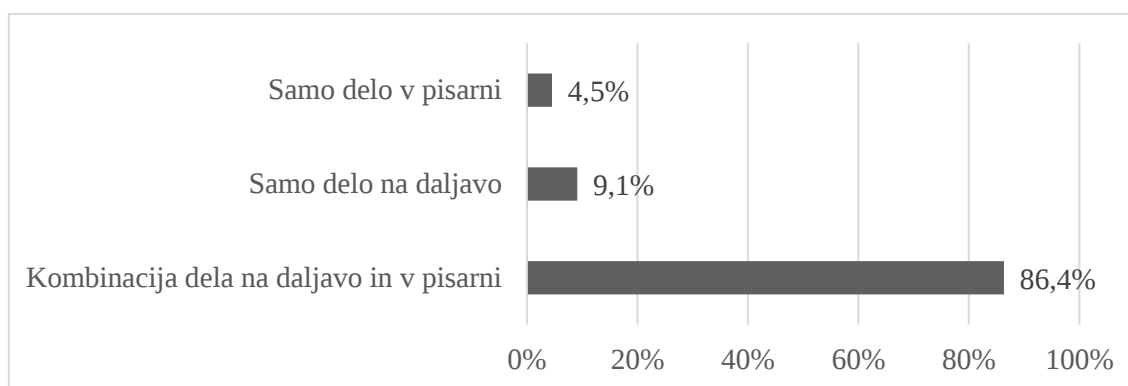
Pogosto se kot slabost dela na daljavo navaja občutek, da se zaposleni težko odklopijo od dela, s tem se je strinjalo tudi 65 odstotkov anketiranih zaposlenih v podjetju A, prav toliko pa jih je tudi menilo, da na daljavo delajo več ur. Oboje je bolj prisotno pri mlajših zaposlenih (25–35 let) (slika 6). V enem letu so se zgodile pomembne izboljšave, saj je svojo oceno izboljšalo 30 odstotkov anketiranih.

Ker ima podjetje A izkušnje tako s tradicionalnim delom v pisarni kot popolnim delom na daljavo, smo jih vprašali tudi, kakšna bi bila njihova idealna oblika dela oziroma kako bi radi delali v prihodnje. V podjetju A bodo več kot polovico časa delali v pisarni, v preostalem času pa bodo zaposleni popolnoma fleksibilni pod določenimi pogoji – torej, da pridejo v pisarno, ko je treba, in se uskladijo s svojim timom. *»To avtomatsko pomeni, da potrebujemo več konferenčnih sob oz. 'govorilnic'. To bo ena takšna prilagoditev, pa seveda, da IT še vedno dela na komunikacijskih orodjih, boljši delitvi informacij in celotni infrastrukturi v ozadju.«*

Zaposleni v podjetju A bi večinoma radi delali hibridno, za to se jih je izreklo 86 odstotkov (slika 9). *»Da vpeljemo več fleksibilnosti, torej ohranimo vse te prednosti dela na daljavo, da pa ostane tudi zaveza, npr. določen dan smo v pisarnah skupaj v živo in se potem na ta dan / ali več dni organizirajo pogovori, sestanki. Ko pa delaš doma, pa delaš stvari, ki jih delaš sam in za katere potrebuješ mir in čas za razmislek.«* Se pa zavedajo, da se bodo težko

uskladili znotraj tima, »ker v idealnem svetu bi morali imeti organizirano tako, da smo v pisarni iste dni kot tisti, ki jih potrebujemo za delo«. Se pa vodje trudijo upoštevati tudi želje članov svojega tima. »Nimam nobene težave in bom upoštevala želje zaposlenih, torej tako, kot se bodo odločili sami, kar bo njim najbolj ustrezalo. Menim, da je dobro, da smo vsi skupaj v pisarni vsaj enkrat na teden ali mesec, bomo videli, ko bomo enkrat prišli nazaj v te čase. Zagotovo pa bomo tudi še videli, kje je to ravnotežje, torej kaj potrebujemo, ker je vsak tim drugačen. Trudili se bomo narediti tako, da bo najboljše tako za vsakega posameznika kot za tim in videli, kako potem vse to skupaj funkcionira.«

Slika 9: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Kakšna je vaša idealna oblika dela?«



Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, n = 22

Podjetje B vidi prednost dela na daljavo predvsem v veliki fleksibilnosti, kar posebej cenijo mladi zaposleni. Opazili so, da v času dela na daljavo delovnik ni bil več strnjenih 8 ur z vmesno malico, ampak razdrobljen čez cel dan. »Vsak si planira svoj delavnik tako, kot mu ustreza. Jaz sem npr. bolj jutranji tip in sem bila že prej v pisarni zelo zgodaj (ob 6.00) in sem tudi prej zaključila, razen če sem imela popoldan kakšne intervjuje, sem se temu pač prilagodila.«

Maja 2021 je 80 odstotkov anketirancev podjetja B ocenilo, da dobro usklajujejo svoje poklicno in družinsko življenje (slika 7). Po enem letu je o izboljšavah poročalo 22 odstotkov anketiranih, največ ženske in zaposleni z otroki. 28 odstotkov anketiranih zaposlenih, ki imajo otroke, je ocenilo, da otroci niso pomembno vplivali na njihovo delo na daljavo, 16 odstotkov pa se jih je zaradi svojih otrok z nadrejenim dogovorilo o posebnih prilagoditvah dela na daljavo. Vsi ostali ocenjujejo, da otroci so vplivali na njihovo delo. Otroci so bolj vplivali na delo žensk kot moških. Na ostale družinske člane delo na daljavo moških večinoma ni imelo vpliva, ženske in zaposleni starši pa so večinoma poročali o pozitivnih vplivih, saj so veliko časa prihranili pri vožnji in so ga lahko več namenili družini in drugim osebnim stvarjem. »Ravno pri meni je bila trenutno takšna situacija, da je otrok nenadno zbolel in to je nemogoče planirati. Če ne bi bil vajen delati na daljavo in ne bi imel tehnologije, ki podpira moj način dela, bi bilo to zelo težko, saj gre lahko samo eden izmed

staršev na bolniško in to je bila žena, ki pa je noseča, tako da sem jaz kombiniral delo od doma in pomoč pri negi. To so prednosti tako za zaposlene kot za vodje.»

Več kot 80 odstotkom anketirancev podjetja B veliko pomeni čas, ki ga prihranijo pri vožnji zaradi dela na daljavo (slika 7). Mnenje glede tega se v zadnjem letu ni pomembno spremenilo.

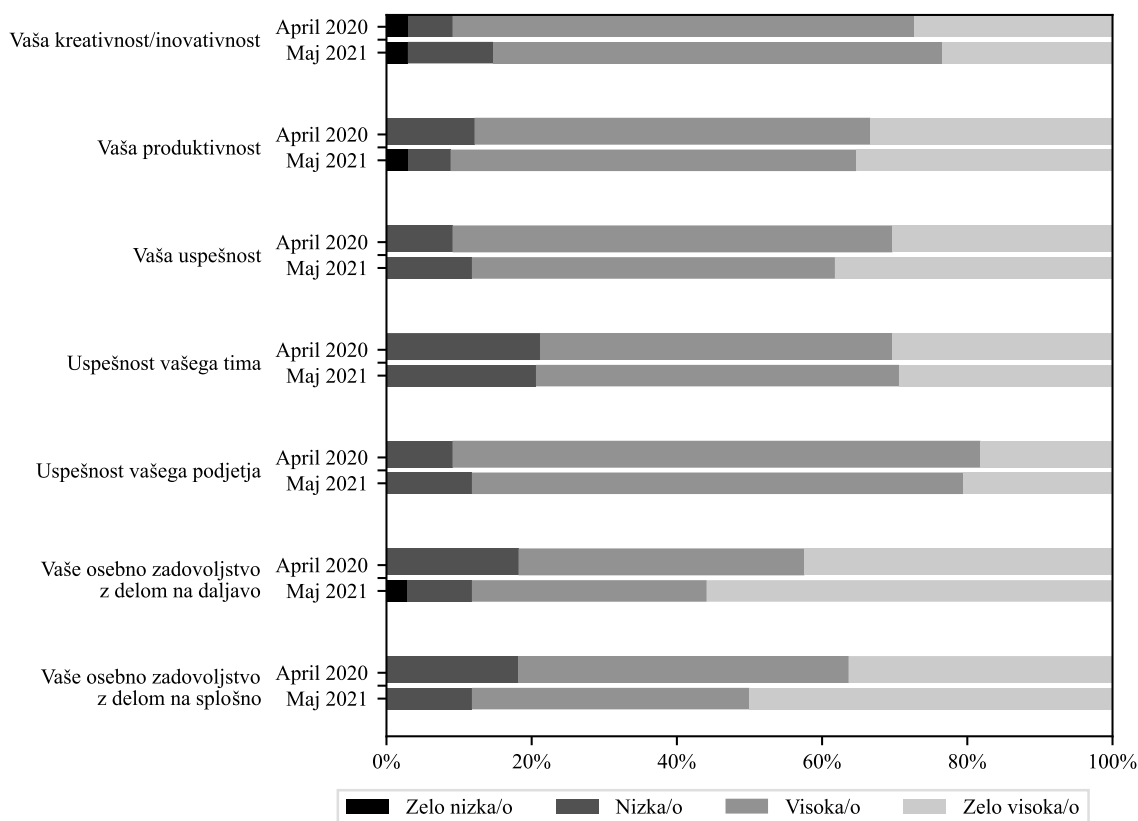
Delo na daljavo omogoča tudi bolj osredotočeno delo in manj motenj, ki so pogoste v pisarnah. *»Pri delu imam sedaj manj motenj, v pisarni je več neformalne komunikacije, npr. sama sem v pisarni še s štirimi sodelavkami in je tega kratkega klepeta pač nekoliko več. Tako, da bi rekla, da sem doma bolj produktivna in fokusirana na delo, sem se pa morala navaditi na to, da ko doma delam v dnevno-kuhinjskem prostoru, me nič več ne moti hčerkin sestavljanka na tleh, pa razmetan kavč ipd., tako da to sedaj že ignoriram in se s tem ne ukvarjam.«* *»Je pa res, da določene naloge na daljavo lažje naredimo, ker si vzamemo časovne okvirje, ko imamo čisti mir. Doma to lažje dosežem kot v pisarni, ker sem direktor, ki vodi odprto pisarno in ne morem reči, da trenutno nimam uradnih ur. Na daljavo je to veliko lažje, ker enostavno v nekih obdobjih nismo dosegli.«*

Maja 2021 je 77 odstotkov anketirancev podjetja B ocenilo, da imajo pri delu na daljavo več miru in se lažje osredotočijo na delo kot pri delu v pisarni, pri tem še posebno izstopajo ženske (slika 7). Pričakovano smo opazili, da so imeli zaposleni brez otrok aprila 2020 doma več miru za delo kot njihovi sodelavci, ki so starši, maja 2021 pa razlik med tema dvema skupinama ni bilo več. Sklepamo, da gre to pripisati razlikam v urejenosti družinskega življenja, saj so bili aprila 2020 zaprti vrtci, šolanje pa je potekalo na daljavo. Maja 2021 so imeli tudi zaposleni starši doma enake možnosti za delo kot njihovi sodelavci brez otrok.

Podjetje B ocenjuje, da so v času dela na daljavo uvedli nekaj dobrih praks, ki jih bodo zagotovo obdržali. Med njimi tudi projekt »5K« (ključni kadri, ključni procesi, ključni kazalci, ključni kupci, kultura), ki so ga zagnali z namenom vpeljave postopka prodaje storitev v oblaku in tako delo na daljavo prenesli tudi v oddaljeno poslovanje s svojimi strankami. Spogledujejo pa se tudi z idejo širitve na nove trge.

Medtem ko je podjetje B v času dela na daljavo vpeljalo veliko inovativnih in ustvarjalnih rešitev, pa se samoocena anketiranih zaposlenih v tem času ni izboljšala, kot vidimo na sliki 10. Kljub temu visok delež zaposlenih, kar 85 odstotkov anketiranih, ocenjuje svojo ustvarjalnost in inovativnost kot visoko, kar je 5 odstotnih točk manj kot aprila 2020.

Slika 10: Odgovori anketiranih zaposlenih v podjetju B na trditev: »Ocenite spodnje postavke v dveh obdobjih: na začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«



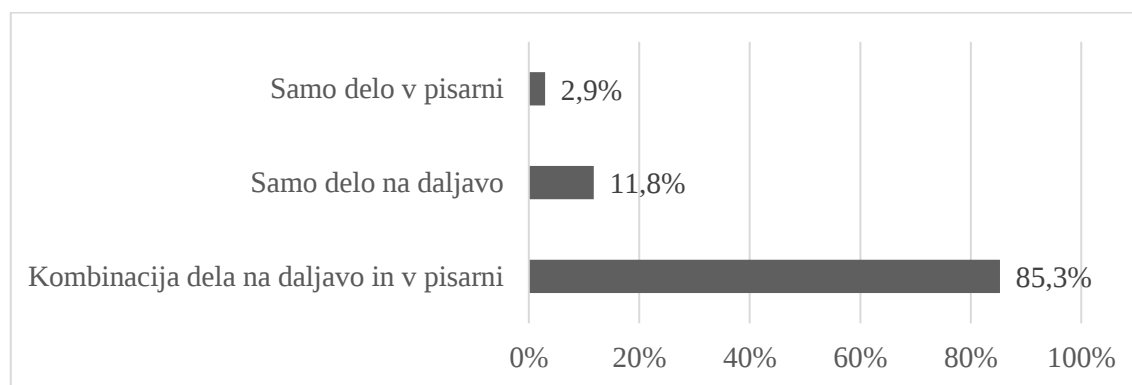
Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: *Delo na daljavo v podjetju B*, n = 35

Velike izzive dela na daljavo podjetje B vidi predvsem v redkejši neformalni komunikaciji in vzdrževanju dobrega skupinskega duha. Poleg tega opažajo, da je zelo težko postaviti mejo med delom in zasebnim življenjem. *»Če vodstvo in kadrovska služba tega ne spremljata, potem lahko pride do hudih težav, pade tudi produktivnost, nekateri se tudi težko motivirajo.«* Opazili so tudi, da je število bolniških odsotnosti in nege otrok v času dela na daljavo upadlo. *»Zdi se mi, da ta pritisk izvajamo kar sami nad sabo. Npr. kadar je otrok bolan, imam občutek, da moram delati. V tem letu smo bili veliko časa doma z otroki in smo videli, da lahko delamo doma z njimi, čeprav je naporno in mislimo, da moramo še naprej delati tako. Ampak, kot sem že dejala, to so moja pričakovanja in ne pričakovanja mojega vodje. Sami nad sabo izvajamo take pritiske, ker smo tako pač delali v času zaprtja države in je to takrat funkcioniralo.«*

Pogosto se kot slabost dela na daljavo navaja občutek, da se zaposleni težko odklopijo od dela, s tem se je strinjala tudi nekaj več kot polovica anketiranih v podjetju B, prav toliko pa jih tudi meni, da na daljavo delajo več ur (slika 7).

Tudi zaposlene v podjetju B smo vprašali, kakšno obliko dela vidijo v prihodnje. Podjetje B je bolj tradicionalno podjetje in bi se po koncu epidemije raje vrnilo v stare tirnice, a delo od doma bo v neki meri zagotovo ostalo. Ker so v času dela od doma dobili tudi precej novih zaposlenih, jim v pisarnah zmanjkuje prostora. »Zato smo že uvedli 'hot desking' v razvojnem oddelku, kar pomeni, da je na voljo 'delovna postaja', kjer je na voljo vsa potrebna oprema in zaposleni zgolj priklopi svoj računalnik ter lahko začne z delom. Postavili smo tudi dve dvižni mizi in razmišljamo, da bomo uvedli vedno več takšnih delovnih mest. Predvsem v razvojnem oddelku opazamo, da nekateri sodelavci redko hodijo v pisarne, tako da bomo morali v prihodnosti še bolje podpreti tudi ta način dela in gremo nekako v to smer, da si bo lahko vsak zastavil svoj način dela in delavnik, ki mu najbolj ustreza v dani situaciji.« Spletna anketa med zaposlenimi v podjetju B je potrdila, da si večina zaposlenih (86 odstotkov) želi hibridnega dela (slika 11).

Slika 11: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Kakšna je vaša idealna oblika dela?«



Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju B, n = 34

5 DISKUSIJA

5.1 Interpretacija raziskave

Izvajanje dela na daljavo

V obeh preučevanih podjetjih so zaposleni imeli možnost delati od doma že pred epidemijo marca 2020, a je bila v obeh podjetjih ta možnost izkoriščena le redko. Ko sta marca 2020 obe podjetji v celoti prešli na delo na daljavo, je bila njuna organizacija precej podobna. Podjetji sta načeloma delali v času uradnih ur, ki so za Slovenijo navadno približno od 8.00 do 16.00, a sta svojim zaposlenim glede na naravo dela omogočali precej fleksibilnosti. Od zaposlenih se je pričakovalo, da bodo dosegljivi za vnaprej dogovorjene sestanke, ki so potekali v času uradnih ur, svoje samostojno delo pa so lahko opravljali, kadar so želeli – le da je bilo pravočasno in korektno opravljeno. Fleksibilnost je ena izmed najpogostejše omenjenih prednosti dela na daljavo (Rasmussen & Corbett, 2008), saj ta oblika dela

omogoča, da si zaposleni lahko sami oblikujejo svoj urnik glede na svojo maksimalno produktivnost in zasebne obveznosti (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020).

Obe podjetji sta prepoznali tudi nekatere pasti dela na daljavo, predvsem občutek zaposlenih, da se težko odklopijo od dela. Podjetje A je tako svojim zaposlenim svetovalo, naj si izklopijo obvestila na aplikacijah, da jih morebitna pozna sporočila sodelavcev ne bi motila in vplivala na njihov prosti čas, saj delo vedno lahko počaka do jutra. Podjetje B pa je naročilo zaposlenim, naj skrbno beležijo vsako uro, ki jo opravijo, tudi če so delali pozno zvečer, saj so tako zaposleni in vodstvo imeli boljši pregled nad delovnim časom. Podobno so pri upravljanju delovnega časa na daljavo zaposlenim poskušala pomagati tudi druga podjetja. Npr. Boston Consulting Group (Perlow, 2012) je zaposlenim odsvetoval pošiljanje sporočil zunaj delovnega časa, kar je pripomoglo k boljšemu usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih in njihovem večjemu zadovoljstvu z delom. Podjetje Vynamic (Noguchi, 2015) pa je zaprlo dostop do omrežja podjetja med vikendi in med tednom v nočnem času, kar je izboljšalo počutje in produktivnost zaposlenih.

Pri organizaciji dela na daljavo je pogosto izpostavljen družbeni vidik, ki je na daljavo slabši kot v živo, zato je priporočljivo, da se zaposlenim omogoči vrnitev v pisarne, če si to želijo (Pyoria, 2011). Podjetje se mora zavedati, da imajo zaposleni v pisarni na voljo vsa sredstva, ki jih potrebujejo za delo, doma pa jih nimajo vedno na razpolago (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020). Tega sta se zavedali tudi obe v raziskavi sodelujoči podjetji, ki sta takoj, ko so se ukrepi za zajezitev epidemije na ravni države zrahljali, svojim zaposlenim, ki so se želeli vrniti v pisarne, ker so imeli tam boljše pogoje za delo, to tudi omogočili.

Na splošno je predlagano, da bi delo na daljavo morala biti oblika dela, ki jo lahko zaposleni občasno uporabljajo, in ne stalna oblika dela za polni delovni čas (Vilhelmson & Thulin, 2016). Delo na daljavo v manjšem obsegu delovnega časa lahko pozitivno vpliva na produktivnost posameznika in podjetja brez večjega negativnega vpliva na odnose s sodelavci in občutka družbene izoliranosti (Pyoria, 2011). Kombinirana oblika dela, ob predpostavki, da je ustrezno oblikovana, vodi do večjega zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih, hkrati pa zmanjša možnosti za izgorelost (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020). Obe preučevani podjetji razmišljata tudi o oblikovanju dela v prihodnosti, ko ne bo več epidemioloških omejitev na ravni države. Ker sta imeli tako izkušnjo tradicionalnega dela v pisarnah kot tudi dela na daljavo, sta se odločili, da bosta delali hibridno. Tega si želi tudi 85 odstotkov anketiranih zaposlenih v obeh podjetjih. To sicer pomeni, da bosta podjetji morali prilagoditi predvsem pisarne, v podjetju A bodo potrebovali več konferenčnih sob in »govorilnic«, v podjetju B pa jim zaradi zaposlovanja v času dela na daljavo nekoliko primanjkuje prostora v pisarnah, zato razmišljajo o uvedbi delovnih postaj, ki bi si jih zaposleni lahko delili med seboj (angl. hot desking).

Nadzor produktivnosti in upravljanje uspešnosti zaposlenih na daljavo

Za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, ki delajo na daljavo, se pogosto predlaga uporaba metod, ki so usmerjene v merjenje rezultatov (Vilhelmson & Thulin, 2016). Tovrstne metode se osredotočajo na tiste prispevke zaposlenih podjetju, ki jih je mogoče jasno izmeriti, npr. prodajne rezultate, rezultate proizvodnje ipd. Ti kazalniki uspešnosti so bolj objektivni in dopuščajo manj možnosti za pristranskost. Prav tako vzbujajo v zaposlenih občutek odgovornosti za lastne dosežke in jih hkrati opolnomočijo ter vključijo v prihodnje akcije (Snell & Bohlander, 2012). V obeh preučevanih podjetjih veliko pozornosti namenijo zastavljanju ciljev, katerih doseganje tudi preverjajo. Delo na daljavo ni bistveno spremenilo načinov ocenjevanja in podajanja povratne informacije zaposlenim, le da so vodje sestanke v živo s svojim timom predstavili na video klice.

Med podjetjema A in B so razlike predvsem v nadzoru časa, ki ga zaposleni namenijo delu. Podjetje A časa striktno ne nadzoruje in zaupa zaposlenim, da svoje delovne naloge dosledno opravljajo, če za to potrebujejo več časa, kot je predvideno, se o tem pogovorijo s svojim vodjo. Zaposleni podjetja B beležijo vsako opravljeno uro, a vodstvo v tem bolj kot nadzor nad zaposlenimi vidi prednosti za njih, saj lahko vidijo, koliko časa porabijo za delo in iščejo izboljšave v postopku. Čeprav je bila ugotovljena pozitivna povezava med deležem ur dela na daljavo in poudarkom na merjenju rezultatov, pa so delavci, ki delajo na daljavo, poročali o manjšem nadzoru rezultatov kot tisti, ki niso delali na daljavo (Groen, Van Triest, Coers & Wtenweerde, 2018). Rezultati spletne ankete, ki smo jo opravili v obeh podjetjih, so pokazali, da več kot 95 odstotkov zaposlenih v obeh podjetjih nima občutka, da bi jih njihovi nadrejeni ves čas nadzorovali. Nizek občutek nadzora pa sovпада z visoko stopnjo samostojnosti, ki jo pri svojem delu na daljavo čutijo zaposleni obeh podjetij.

Izzivi podjetij pri uvajanju dela na daljavo

Izzivi, s katerimi se podjetja soočajo pri uvajanju dela na daljavo, so pogosto slaba tehnološka pripravljenost in digitalizacija podjetja, slabo razvite IKT spretnosti zaposlenih, zakonodajne ovire, nadzor nad delom, merjenje uspešnosti, slabo zaupanje in negativen odnos vodstva do te oblike dela (Redek, Domadenik, Koman & Zupan, 2020). Eden od prvih korakov pri uvedbi dela na daljavo je opremiti vse zaposlene z digitalno in programsko opremo ter urediti varne povezave in dostope do omrežja ter kritičnih dokumentov (Milasi, 2021). To je bil tudi eden izmed prvih korakov, ki sta ga uvedli obe preučevani podjetji. Ker obe delata v računalniški panogi, je večina zaposlenih že imela službene prenosne računalnike, a so v podjetju B vseeno morali poskrbeti za še nekatero drugo strojno opremo. Podjetje B je svojim zaposlenim ob nenadnem prehodu na delo na daljavo pomagalo tudi pri ureditvi domače pisarne, ko so omogočili, da so zaposleni iz pisarne vzeli tudi drugo opremo. Podjetje A pa je nekaj mesecev pozneje dalo sredstva za ureditev domače pisarne vsakemu zaposlenemu. Vsi so že pred delom na daljavo uporabljali različne aplikacije za komunikacijo, podjetji sta morali poskrbeti le za ureditev IT infrastrukture (npr. pošiljanje občutljivih dokumentov), zaposleni pa za posodobljen spletni koledar.

V naslednjih korakih pri uvedbi dela na daljavo je treba oblikovati in implementirati vodila za delo, prilagoditi vodstvene prakse, nadzor, ocenjevanje, komunikacijo in navsezadnje prilagoditi poslovne procese ter izboljšati orodja za oddaljeno sodelovanje (Milasi, 2021). Glede oblikovanja dela sta obe podjetji svojim zaposlenim dopuščali veliko fleksibilnosti, posamezne ekipe so se znotraj podjetja organizirale same.

Izzivi podjetij po uveljavljanju dela na daljavo

Obe podjetji sta kot izziv, s katerim se še vedno soočata pri delu na daljavo, izpostavili grajenje in ohranjanje ekipnega duha svojih zaposlenih. Več kot polovica anketiranih zaposlenih iz obeh podjetij je poročala o poslabšanju ekipnega duha v času dela na daljavo. Podjetje A veliko pozornosti zato namenja kulturi podjetja in grajenju ekipe, ki jih organizira za svoje zaposlene. Podjetje B pa spodbuja tudi neformalno komunikacijo in uporabo različnih orodij za vščkanje ipd. preko uporabljenih spletnih kanalov. Ekipni duh poskušajo timi obeh podjetij vzdrževati tudi z različnimi neformalnimi druženji, ki jih na ravni tima organizirajo zaposleni.

Na izbor medija komunikacije (npr. videokonferenca, elektronska pošta, telefonski klic, pogovor v živo) vpliva več dejavnikov, med njimi bogatost medija, dvoumnost naloge (Lengel & Daft, 1988), simbolična vrednost medija (Sitkin, Sutcliffe & Barrios-Choplin, 1992), stopnja zahtevane koordinacije s sodelavci in prejete socialne informacije (Fulk, Schmitz & Steinfield, 1990). V obeh preučevanih podjetjih so že pred delom na daljavo uporabljali različna sodobna komunikacijska orodja. Podjetje A je izpostavilo, da so v času dela na daljavo ta orodja stalno nadgrajevali in se učili postopnega učinkovitega sporazumevanja po spletu. Podjetja morajo namreč poskrbeti, da imajo zaposleni, ki delajo na daljavo, dovolj znanja in izkušenj rokovanja s sodobnimi komunikacijskimi sistemi, saj jih sicer ne bodo učinkovito uporabljali (Miller, 2011). Preko digitalne komunikacije pa se sporočila lahko prenašajo manj učinkovito, posebno zaradi odsotnosti neverbalne mimike, ki je prisotna pri komunikaciji v živo (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020).

Pri delu na daljavo pa je izbor najbolj bogatega medija komunikacije, komunikacije v živo, onemogočen. Obe podjetji sta zato spodbujali prižgane kamere med video klici, s čimer so želeli zagotoviti večjo zbranost in povezanost sodelujočih. Za uspešno komunikacijo v virtualnih timih se priporoča uporaba videokamer med telekonferencami, deljenje podatkov v oblaku, uporaba primerne tehnologije in izkoriščanje vseh priložnosti za reševanje resnih konfliktov v živo (Miller, 2011).

V večji meri kot organizacija izvaja delo na daljavo, težje je koordinirati delo – virtualni projekt je težko začeti iz nič, zato je bolje, če je le mogoče, začeti projekt s sestankom v živo, na katerem se dogovorijo pravila komunikacije in sistem za podajanje povratnih informacij, ki spoštuje in koristi vsem vpletenim (Pyoria, 2011). V podjetju A so opazili, da je komunikacija pri delu na daljavo časovno potratna, s tem se strinjata tudi dve tretjini anketiranih zaposlenih. Za vsako temo oz. deljenje informacij je treba organizirati virtualni

sestaneke, kar so prej velikokrat rešili sproti. Tudi na splošno so organizirali veliko več različnih sestankov kot prej, nekatere informativne narave na ravni celotnega podjetja, timske in pa individualne sestanke ena na ena z vodjami. Nasprotno le ena tretjina anketiranih zaposlenih v podjetju B ocenjuje, da je komunikacija na daljavo časovno potratna. V podjetju B so si sestanke in način komunikacije timi organizirali samostojno, največje izzive pa vidijo v vzdrževanju neformalne komunikacije. V podjetju B izpostavljajo tudi številne prednosti virtualne komunikacije posebno pri mednarodnem sodelovanju, saj so na daljavo zelo uspešno organizirali veliko seminarjev in dogodkov, zaradi česar so bili stroški podjetja nižji. Podjetje A je prednost virtualne komunikacije zaznalo pri organiziranju izobraževanj za zaposlene, saj so se teh lahko skupaj udeležili zaposleni iz različnih držav.

Pri vodenju tima zaposlenih, ki delajo na daljavo, se priporoča jasno postavljanje ciljev in rokov delovnih nalog, vodja pa je zaposlenim na voljo, ko / če ga potrebujejo. Priporočeno je, da vodje ne izvajajo stalnega nadzora, temveč zaposlenim omogočajo več samostojnosti pri oblikovanju dela in razporejanju delovnega časa, a jasno izpostavijo, da se njihova stalna dosegljivost vsekakor ne pričakuje (Lamovšek, Černe & Kaše, 2020). V podjetju A so izpostavili, da pri vodenju zaposlenih na daljavo vodje težje prepoznajo, kateri zaposleni delajo (pre)več. Prav tako je vodjam na daljavo težko podajati slabe povratne informacije. Prav ustrezno podajanje povratne informacije zaposlenim, iskanje inovativnih vodstvenih prijemov in tesno sodelovanje z zaposlenimi so dejavniki, ki ustvarjajo motivacijsko delovno okolje (Raišienė, Rapuano, Döry & Varkulevičiūtė, 2021).

Prednosti in slabosti dela na daljavo

Prednosti in slabosti dela na daljavo, ki smo jih zaznali v raziskavi, se pojavljajo tudi v strokovni literaturi (Raišienė, Rapuano, Döry & Varkulevičiūtė, 2021). Zaposleni v obeh preučevanih podjetjih vidijo prednosti dela na daljavo v večji fleksibilnosti in boljšem usklajevanju poslovnega in družinskega življenja. Več kot 75 odstotkom anketiranih zaposlenih iz obeh podjetij veliko pomeni tudi čas, ki ga privarčujejo pri vožnji. Da delo na daljavo morebiti prispeva k boljшему usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih, predvsem z vidika zmanjšanja časa prevoza na delo in fleksibilne prilagoditve delovnega časa, ugotavljajo tudi druge raziskave (Eurofound & International Labour Office, 2017; Rasmussen & Corbett, 2008). Pri delu od doma imajo zaposleni tudi manj motenj in več miru za osredotočeno delo, s čimer se strinja več kot 75 odstotkov anketiranih zaposlenih iz obeh podjetij. Delo na daljavo namreč ustreza nalogam, ki zahtevajo mir in zbranost brez stalnih motenj (Pyoria, 2011). Prav večja zbranost zaradi redkejših motenj, ki se sicer pojavljajo v pisarnah (Eurofound & International Labour Office, 2017), in fleksibilnost sta razloga za večjo produktivnost (Bailey & Kurland, 2002; Vilhelmson & Thulin, 2016).

Delo na daljavo pozitivno vpliva tudi na pripadnost podjetju, zadovoljstvo z delom in dobro počutje pri delu (Beauregard, Basile, & Canonico, 2013; Felstead & Henseke, 2017). Več kot 80 odstotkov anketiranih zaposlenih v obeh podjetjih je svoje osebno zadovoljstvo z

delom ocenilo kot visoko, njihovo zadovoljstvo z delom na daljavo pa se je v letu dni prav tako izboljšalo. Delavci, ki delajo na daljavo, poročajo o boljšem počutju, imajo tudi več nadzora nad svojim delom (Pyoria, 2011) in so lahko bolj inovativni, kar pa lahko podjetje s pretiranim nadzorom tudi zatire. Zato je pomembno, da podjetje zaposlenim omogoča večjo samostojnost in več priložnosti za inovativnost pri svojem delu (Eurofound & International Labour Office, 2017). V obeh preučevanih podjetjih več kot 90 odstotkov zaposlenih svojo ustvarjalnost oz. inovativnost ocenjuje kot visoko.

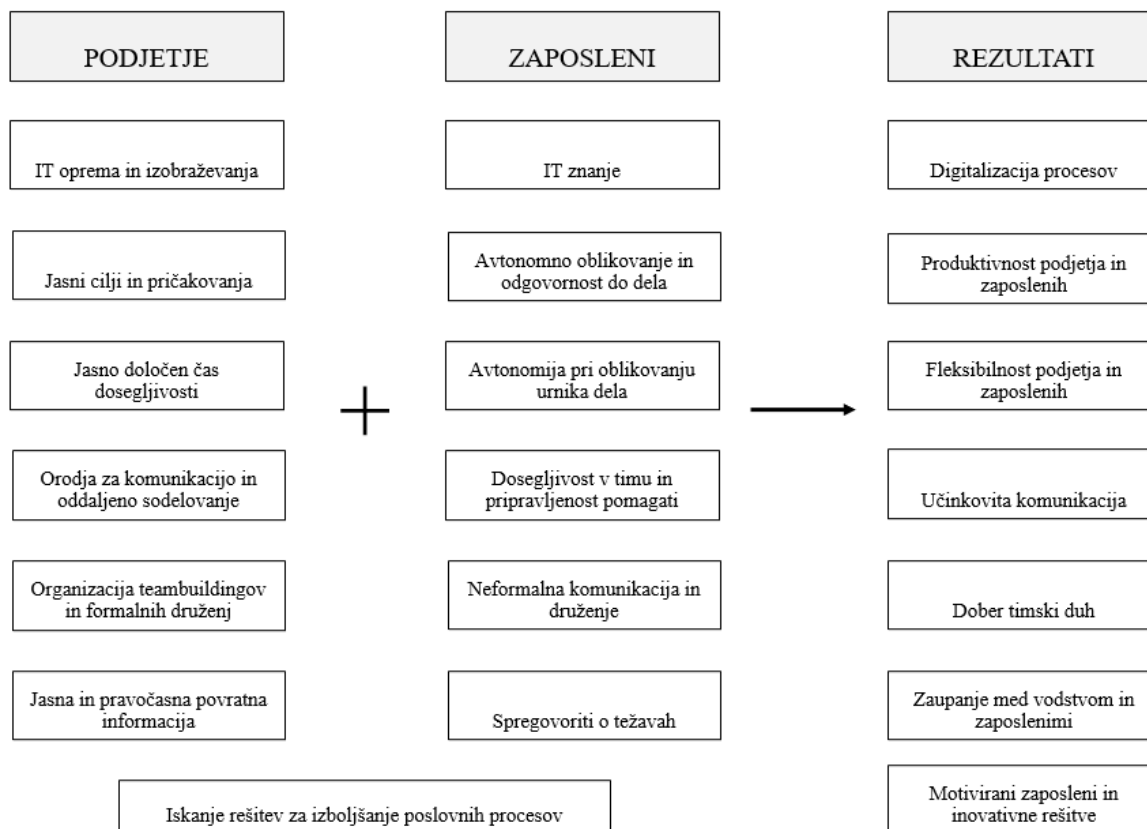
Izzivi dela na daljavo za podjetje A ostajajo učinkovita komunikacija, fleksibilnost in agilnost podjetja ter ohranjanje ekipnega duha. Podobno v podjetju B največja izziva ostajata vzdrževanje neformalne komunikacije in dobrega ekipnega duha. Obe podjetji kot slabost dela na daljavo omenjata tudi zameglitev meja med delom in prostim časom. V podjetju A je imelo več kot tri četrtine anketiranih zaposlenih občutek, da se težko odklopijo od dela, v podjetju B pa več kot polovica. Enak delež jih je tudi ocenil, da na daljavo delajo več ur. Podobne ugotovitve zasledimo tudi v strokovni literaturi, in sicer zaposleni težko potegnejo jasno mejo med delom in družinskim življenjem, delo na daljavo pa tako ustvarja konflikte med delom in družino (Eurofound & International Labour Office, 2017; Rasmussen & Corbett, 2008). Delovni dan pri delu na daljavo se navadno podaljša in je veliko bolj elastičen, kar predstavlja težave tako za vodje kot podrejene, saj včasih ni jasno, kdaj delavec dela in kdaj ne (Eurofound & International Labour Office, 2017). Zaposleni, ki delajo na daljavo, torej delajo več ur in trpijo zaradi občutnega povečanja obremenitve in vdora dela v osebno življenje zaradi uporabe IKT (Molino in drugi, 2020). Pri delavcih na daljavo je namreč zelo pogosto delo ob večerih (od 18.00 do polnoči), večkrat tudi delajo med vikendi (Eurofound & International Labour Office, 2017).

5.2 Priporočila za prakso

Na podlagi opravljene raziskave smo pripravili grafični prikaz elementov, ki so potrebni za uspešno delo na daljavo in jih prikazujemo na sliki 12. Potencialne prednosti dela na daljavo je mogoče izkoristiti le s skupnim trudom in tesnim sodelovanjem podjetja in zaposlenih. Podjetje mora zagotoviti vso ustrezno opremo in izobraževanja, ki jih zaposleni potrebujejo za delo na daljavo, saj le tako lahko izkoristijo prednosti digitalizacije postopkov. Jasno postavljeni cilji in pričakovanja ter odgovorno delo zaposlenih, ki imajo možnost sami preoblikovati svoje delo, vodijo v večjo produktivnost. Za doseganje večje fleksibilnosti in boljšega usklajevanja poslovnega in družinskega življenja mora podjetje postaviti jasna pravila, kdaj se pričakuje dosegljivost zaposlenih, zaposleni pa morajo odgovorno oblikovati svoj urnik dela. Za učinkovito komunikacijo mora podjetje poskrbeti za stalno nadgrajevanje komunikacijskih orodij, zaposleni pa morajo biti dosegljivi svojim sodelavcem. Za vzpostavljjanje in vzdrževanje dobrega timskega duha tima so nujni tako formalna druženja in dogodki za grajanje ekipe, ki jih organizira podjetje, kot tudi neformalna komunikacija in druženja, ki jih zaposleni pripravijo sami. Jasna in pravočasna povratna informacija s strani vodje na eni strani ter kultura podjetja, v kateri je sprejemljivo in zaželeno, da zaposleni

spregovorijo o svojih težavah, gradita na dobrih in zaupanja vrednih odnosih med vsemi zaposlenimi v podjetju. In nenazadnje okolje, v katerem je skupno iskanje rešitev stalnica, motivira zaposlene, da iščejo inovativne rešitve ter tako gradijo svoj občutek uspešnosti in zadovoljstva, pa tudi uspešnost podjetja kot tako.

Slika 12: Elementi, ki vplivajo na uspešnost dela na daljavo



Vir: lastno delo

Na podlagi preučene strokovne literature in izvedene raziskave ugotavljamo, da delo na daljavo, če je pravilno izvedeno, prinaša številne prednosti. Podjetjem tako svetujemo, da, če narava dela to dopušča, omogočijo svojim zaposlenim delo na daljavo vsaj nekajkrat tedensko, da zaposleni lahko izkoristijo čas brez motenj in se lažje osredotočijo na svoje samostojno delo. Da bi se izognili nekaterim pastem dela na daljavo, kot so npr. slabši skupinski duh, slaba neformalna komunikacija itd., priporočamo, da timi ohranijo skupne dneve v pisarni, podjetja pa še naprej spodbujajo neformalna druženja in dogodki za grajenje ekipe.

Pri organizaciji dela na daljavo priporočamo, da so delovne naloge in cilji jasno postavljeni, hkrati pa se zaposlenim omogoči samostojnost pri oblikovanju urnika in dela. Da bi se izognili brisanju mej med službenim in zasebnim časom, naj podjetja jasno določijo čas, v katerem pričakujejo odzivnost svojih zaposlenih in njihovo dosegljivost za vnaprej določene sestanke. Uspešno delo na daljavo temelji na visoki stopnji zaupanja med vodjo in njegovimi

podrejenimi, zato striktnega nadzora ne priporočamo. Vsekakor pa je treba graditi dobre odnose, v katerih si zaposleni upajo spregovoriti o težavah, s katerimi se soočajo, vodje pa podajo pravočasno in jasno povratno informacijo o kakovosti dela. Zato je nujno skupno postavljanje ciljev, ki so jasni vsem udeleženi v postopku ocenjevanja uspešnosti. Če je to mogoče, priporočamo tudi postopni premik k 360-stopinjskemu ocenjevanju, pri katerem povratna informacija vključuje oceno različnih deležnikov, samooceno zaposlenega, oceno vodje, sodelavcev, širšega tima itd.

5.3 Omejitve raziskave

V strokovnih krogih ni splošno sprejete definicije, kaj točno je delo na daljavo, zato je primerjava različnih študij med seboj zelo otežena, podatki pa so si velikokrat celo nasprotujoči. Kljub visoki rasti prisotnosti dela na daljavo v svetu in Sloveniji je strokovno raziskovanje na tem področju še vedno precej omejeno na vidik delavcev. Ker nas je zanimal predvsem vidik podjetij, smo se odločili za izvedbo analize primerov. Analiza primera kot primer kvalitativne raziskave svoje ugotovitve težko posplošuje, a nam vseeno omogoči videti in razumeti preučevano situacijo bolj v globino.

Najprej smo želeli izvesti analize primerov treh slovenskih podjetij, a smo zaradi pomanjkanja interesa v enem podjetju preučili situacijo v le dveh. Na tem mestu je potrebno omeniti, da obe proučevani podjetji izhajata iz istega, računalniškega sektorja, v katerem so zaposleni običajno bolj introvertirani ter imajo visoko razvite spretnosti IKT, zato je ugotovitve težko posploševati na ostala podobno velika podjetja iz drugih sektorjev. Ker se je na spletno anketo v vsakem podjetju odzval le manjši delež zaposlenih, na zbranih podatkih nismo mogli izvesti večjih statističnih analiz, temveč le deskriptivno statistiko. Za našo raziskavo je bilo tudi to sprejemljivo, ker so rezultati ankete le podkrepili podatke, zbrane v intervjujih, oz. so dodali novo dimenzijo. Ker smo spletno anketo izvajali le enkrat, moramo biti previdni pri primerjanju odzivov anketirancev, ko so ocenjevali različne postavke v dveh časovnih obdobjih – na začetku dela na daljavo (za leto nazaj) in v času izpolnjevanja ankete. Nekaj anketiranih leto pred izpolnjevanjem ankete še ni bilo zaposlenih pri preučevanih podjetjih, poleg tega pa ljudje težko realno ocenimo stanje za leto dni nazaj. Veliko bolje bi bilo, če bi anketo prvič izvajali že takrat in nato rezultate primerjali s položajem leto dni pozneje. Prav tako moramo poudariti, da je kljub številnim prednostim intervjujev njihova glavna omejitev prav ta, da so lahko pristranski, saj izpraševalec lahko z vrstnim redom in načinom postavljanja vprašanj vpliva na odgovore, ki mu jih vprašani podajo (Hammersley & Gomm, 2008).

5.4 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Na osnovi raziskave vidimo dve različni smeri, v kateri bi lahko usmerili prihodnje raziskave. Prva je, da bi delo na daljavo še bolj podrobno preučili v vsakem izmed obravnavanih podjetij posebej v obliki aplikativne raziskave, oz. še bolj natančno akcijske

raziskave, kar bi pomenilo, da bi v testni skupini izvajali različne akcije za doseganje boljših rezultatov dela na daljavo. Tako bi bili kot raziskovalci dejavno vključeni v načrtovanje in uvajanje sprememb v oblikovanju dela na daljavo, katerih posledice bi lahko opazovali in ocenili njihove učinke (Adams, Khan & Robert, 2014). Vsekakor bi bilo vredno preizkusiti, kako izboljšave na področjih, na katere vpliva podjetje (levi del sheme na sliki 12), vplivajo na rezultate (desni del sheme na sliki 12).

Pri preučevanju dela na daljavo bi bila zanimiva tudi longitudinalna študija. Tovrstne študije navadno trajajo dlje časa (lahko tudi več desetletij), raziskovalci pa zbirajo podatke istega vzorca v časovnih intervalih (Adams, Khan & Robert, 2014). Z longitudinalno študijo bi tako lahko rešili eno od pomanjkljivosti našega anketnega vprašalnika in intervjujev, saj bi sodelujoče ves čas spraševali o trenutnem stanju, njihovi odgovori pa bi bili zato bolj točni.

Druga možnost za nadaljnje raziskovanje pa bi bilo preučevanje stanja na širšem vzorcu v obliki kvantitativne raziskave, ki je bolj objektivna od izvedene kvalitativne raziskave, na podlagi katere bi lahko ugotovitve posplošili tudi na splošno populacijo. Na podlagi analize primera smo identificirali ključne teme (slika 12), na večjem vzorcu podjetij pa bi lahko izvedli anketo in nato s statističnimi postopki preverili vzročno povezanost posameznih tematik. Ker se s preučevanjem zaposlenih, ki delajo na daljavo, ukvarja veliko raziskovalcev in je študij na to temo veliko, bi se bilo bolj smiselno osredotočiti na vidik podjetij. Tako bi se lahko osredotočili na zbiranje ter preučevanje mnenj in ocen dela na daljavo pri vodstvenem kadru slovenskih podjetij.

SKLEP

V preteklih letih je delo na daljavo postala vse pogostejša oblika dela v številnih podjetjih po svetu in v Sloveniji. Veliko podjetij se je v času epidemije prvič v večjem obsegu srečalo s tovrstnim načinom dela in tako praktično čez noč v celoti začelo delati na daljavo. Rezultati empirične raziskave potrjujejo, da je prehod na delo na daljavo razmeroma enostaven v tehnološko naprednih podjetjih, kjer so zaposlenim že na voljo različna komunikacijska orodja in deljenje skupnih datotek v oblaku, zaposleni pa imajo potrebna IT znanja. Da bi lahko izkoristili prednosti dela na daljavo, posebno fleksibilnost, uspešna podjetja svojim zaposlenim, ki delajo na daljavo, omogočajo veliko stopnjo samostojnosti, jih pogosto ne nadzorujejo in jim omogočijo, da si delovni urnik oblikujejo sami v sodelovanju s svojim timom.

Stroka priporoča delo na daljavo le del delovnega časa, saj se tako lahko podjetja in zaposleni izognejo nekaterim izzivom dela na daljavo, predvsem slabšanju timskega duha, pomanjkanju neformalne komunikacije in družbeni izoliranosti zaposlenih. Poleg tega zameglitev meja med delom in prostim časom, ki je pogosta posledica elastičnega delavnikarja pri delu na daljavo, predstavlja velike težave za zaposlene, podjetja pa jim tako poskušajo pomagati s svojimi internimi politikami beleženja časa in pričakovanim časom odzivnosti.

Podobni so bili tudi rezultati naše empirične raziskave, ki so pokazali, da obe preučevani podjetji v prihodnosti ne nameravata delati na daljavo ves čas, a bosta to obliko dela vseeno omogočali svojim zaposlenim nekajkrat tedensko, saj sta v delu na daljavo prepoznali številne prednosti, kot so fleksibilnost, boljše usklajevanje poslovnega in družinskega življenja, večje zadovoljstvo pri delu in večja produktivnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J., Khan, H. T., & Robert, R. (2014). *Research methods for business and social science students (Second edition)*. London: SAGE Publications Ltd.
2. AJPES. (brez datuma). *Iskalnik po poslovnih subjektih*. Pridobljeno 12. 11. 2022 s <https://www.ajpes.si/>.
3. Andreev, P., Salomon, I., & Pliskin, N. (2010). Review: State of teleactivities. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 18(1), 3–20.
4. Ayalew, M., & Ayenew, Z. (2022). Do Paradoxical Virtual Leadership and Emotional Intelligence have Relationships? In Particular from Technology Dependence, Geographical Dispersion, and Human Capital Tensions. *International Journal of Organizational Leadership*, 1–25.
5. Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400.
6. Beauregard, A., Basile, K., & Canonico, E. (2013). *Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas - and beyond*. London: Acas.
7. Bertocchi, D. I. (2009). *Leadership in Organizations: There Is a Difference between Leaders and Managers*. Lanham, Maryland: University Press of America.
8. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
9. Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New technology, work, and employment*, 31(2), 114–131.
10. Brackett, M., Ivcevic, Z., Menges, J., & Moeller, J. (2020). Supervisor Emotionally Intelligent Behavior and Employee Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 79–91.

11. Brod, C. (1984). *Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution*. MA, USA: Addison-Wesley: Reading.
12. Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L., Lewicki, R., Aarts, N., Bouwen, R., & van Woerkum, C. (2009). Disentangling approaches to framing in conflict and negotiation research: a meta-paradigmatic perspective. *Human relations (New York)*, 62(2), 155–193.
13. Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189, 104235.
14. Dockery, A. M., & Bawa, S. (2014). Is Working from Home Good Work or Bad Work? Evidence from Australian Employees. *Australian Journal of Labour Economics*, 17(2), 163–190. Pridobljeno s <https://bcec.edu.au/assets/Is-working-from-home-good-work-or-bad-work-Evidence-from-Australian-employees.pdf>.
15. Domadenik, P., Koman, M., Redek, T., & Zupan, N. (2020). Remote work during and after the pandemic: the perspective of Slovenian employees. V P. Domadenik, M. Koman, & T. Redek, *The virus aftermath: a socio-economic twist?* (str. 281–400). Ljubljana: Časnik Finance.
16. Dutcher, E. G. (2012). The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(1), 355–363.
17. Elldér, E. (2019). Who is eligible for telework? Exploring the fast-growing acceptance of and ability to telework in Sweden, 2005–2006 to 2011–2014. *Social Sciences*, 8(7), 195–212.
18. Eurofound & International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and the International Labour Office.
19. Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19, COVID-19 series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
20. Eurostat. (2022). *Eurostat Database*. Pridobljeno 15. 8. 2022 s <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
21. Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212.

22. Franca, V. (2020). Remote work: legal challenges and possible solutions. V P. Domadenik, M. Koman, & T. Redek, *The virus aftermath: A socio-economic twist?* (str. 365–380). Ljubljana: Časnik Finance, d.o.o.
23. French, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. *Studies in social power*, 150–167.
24. Fulk, J., Schmitz, J., & Steinfield, C. W. (1990). A social influence model of technology use. V J. Fulk, & C. W. Steinfield, *Organizations and Communication Technology* (str. 117–140). Newbury Park, CA: Sage.
25. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
26. Genin, É. (2016). Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 32(3), 280–300.
27. Glass, J. L., & Noonan, M. C. (2016). Telecommuting and Earnings Trajectories Among American Women and Men 1989–2008. *Social Forces*, 95(1), 217–250.
28. Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103348.
29. Grantham, C. (1996). Working in a virtual place: a case study of distributed work. *Proceedings of the 1996 ACM SIGCPR/SIGMIS conference on Computer personnel research* (str. 68–84). New YorkNYUnited States: Association for Computing Machinery.
30. Groen, B. A., Van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735.
31. Gupta, Y. P., Karimi, J., & Somers, T. M. (1995). Telecommuting: Problems associated with communications technologies and their capabilities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(4), 305–318.
32. Hammersley, M., & Gomm, R. (2008). Assessing the radical critiques of interviews. V M. Hammersley, *Questioning Qualitative Inquiry: Critical Essays* (str. 89–100). London: Sage.
33. He, S. Y., & Hu, L. (2015). Telecommuting, income, and out-of-home activities. *Travel Behaviour and Society*, 2(3), 131–147.

34. Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K.-K. (2006). Conflict and Performance in Global Virtual Teams. *Journal of management information systems*, 23(3), 237–274.
35. Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.
36. Kordeš, U., & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativne raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
37. Lamovšek, A., Černe, M., & Kaše, R. (2020). Oblikovanje dela za doseganje optimalnih izidov zaposlenih. *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 6(30), 10–13.
38. Lasfargue, Y., & Fauconnier, S. (2015). *Enquête 2015 sur les impacts du télétravail [2015 Survey on the impacts of telework]*. Pariz: OBERGO.
39. Lembrechts, L., Zanoni, P., & Verbruggen, M. (2016). The impact of team characteristics on the supervisor's attitude towards telework: A mixed-method study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(21), 3118–3146.
40. Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *The Academy of Management Executive*, 2(3), 225–232.
41. Leung, L., & Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34(1), 385–396.
42. Limburg, D., & Jackson, P. J. (2007). Teleworkflow: supporting remote control with Workflow Management Systems. *New Technnnology, Work and Employment*, 22(2), 146–167.
43. Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.
44. Milasi, S. G.-V.-M. (2021). »Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU«, *OECD Productivity Working Papers*, 2021–21. Paris: OECD.
45. Miller, K. (2011). *Organizational communication: approaches and processes*. Belmont: Thomson/Wadsworth, cop.
46. Moglia, M. H. (2021). Telework, Hybrid Work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards Policy Coherence. *Sustainability*, 13(16).

47. Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., . . . Cortese, C. G. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*, 12(15), 5911.
48. Montana, P. J., & Bruce, H. (2000). *Management 3rd ed.* New York: Barron's Management Series.
49. Nilles, J., Carlson, R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Options for Tomorrow.* New York: Wiley.
50. Noguchi, Y. (8. 7. 2015). *National Publix radio*. Pridobljeno 12. 11. 2022 z Amid new overtime rules, more employers might set email curfew: <https://www.npr.org/sections/alltechconsidered/2015/07/08/416515537/amid-new-overtime-rules-more-employers-might-set-email-curfew?t=1618309241052>.
51. Peetz, D., Muurlink, O., Townsend, K., Allan, C., & Fox, A. (2011). Quality and Quantity in Work-Home Conflict: The Nature and Direction of Effects of Work on Employees' Personal Relationships and Partners. *Australian Bulletin of Labour*, 37(2), 138–163.
52. Perlow, L. (21. 5. 2012). *Predictable Time Off: The Team Solution To Overcoming Constant Work Connection*. Pridobljeno 12. 11. 2022 s Fast Company: <https://www.fastcompany.com/1837867/predictable-time-team-solution-overcoming-constant-work-connection>.
53. Pfisterer, S., Streim, A., & Hampe, K. (2013). *Arbeit 3.0: Arbeiten in der digitalen Welt (Working in the digital world)*. Berlin: BITKOM.
54. Pyoria, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386–399.
55. Raišienė, A. G., Rapuano, V., Dóry, T., & Varkulevičiūtė, K. (2021). Does telework work? Gauging challenges of telecommuting to adapt to a »new normal« . *Human Technology*, 126–144.
56. Rasmussen, E., & Corbett, G. (2008). Why isn't Teleworking Working? *New Zealand Journal of Employment Relations*, 32(2), 20–32.
57. Redek, T., Domadenik, P., Koman, M., & Zupan, N. (2020). The impact of COVID-19 on Slovenian companies and the role of remote work. V P. Domadenik, M. Koman, & T. Redek, *The virus aftermath: A socio-economic twist?* (str. 251–272). Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o.

58. Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F., & Dumas, M. (2019). »You have got a friend.« The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 2–29.
59. Rupiettaa, K., & Beckmannb, M. (2016). *Working from home: What is the effect on employees' effort?*, WWZ Working Paper, No. 2016/07. Basel: University of Basel, Center of Business and Economics (WWZ).
60. Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*.
61. Sarbu, M. (2015). Determinants of Work-at-Home Arrangements for. *LABOUR*, 29(4), 444–469.
62. Shekhar, S. (2006). Understanding the virtuality of virtual organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(6), 465–483.
63. Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., & Barrios-Choplin, J. R. (1992). A Dual-Capacity Model of Communication Media Choice in Organizations. *Human Communication Research*, 18(4), 563–598.
64. Snell, S., & Bohlander, G. W. (2012). *Managing human resources*. Cengage Learning.
65. Stiles, J. (2020). Strategic niche management in transition pathways: Telework advocacy as groundwork for an incremental transformation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 139–150.
66. Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B., & Ragu-Nathan, T. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Manag. Inf. Syst.*, 301–328.
67. Ter Hoeven, C., & van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of. *New Technology. Work and Employment*, 237–255.
68. Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 265–274.
69. Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77–96.
70. Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27, 224–241.

71. Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods (Second edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za intervju

Pozdravljeni,

najlepša hvala, da ste se odzvali na prošnjo za opravljanje intervjuja. Vsi pridobljeni podatki bodo uporabljeni izključno za namene raziskave v okviru magistrskega naloge z naslovom Delo na daljavo – študije primerov izbranih slovenskih podjetij, ki jo pišem pod mentorstvom izr. prof. dr. Mateja Černeta. Vaše sodelovanje je povsem prostovoljno, in kadarkoli na posamezno vprašanje ne bi želeli odgovoriti, ga lahko mirno preskočiva. Za lažjo analizo intervjuja, bi vas prosila za dovoljenje za avdio snemanje najinega pogovora. Ko bom pripravila transkripcijo intervjuja, vam jo bom poslala v pregled, posnetek pa bom izbrisala.

Intervju je sestavljen iz dveh sklopov vprašanj. V prvem sklopu bomo zelo na hitro govorili o osnovnih podatkih o vas in vaši osebni izkušnji z delom na daljavo. V drugem sklopu pa se bomo osredotočili na vašo vodstveno vlogo in vodenje vaše skupine.

OSNOVNI PODATKI O INTEVJUVANCU

1. Katero delovno mesto opravljate v podjetju? Prosim na kratko (splošno) opišite vaše delovne naloge.
2. Koliko ste stari?
3. Kolikšna je vaša delovna doba in koliko časa že delate v tem podjetju?
4. Koliko časa ste že na trenutnem delovnem mestu?
5. Koliko časa že delate na daljavo?
6. Delo na daljavo (vaš osebni vidik)
 - a. Kolikšen del delovnega časa delate na daljavo (npr. polni delovni čas/polovični/nekaj vmes/odvisno od projekta, potreb)?
 - b. Čigava odločitev je bila zgornja oblika dela (vaša osebna/vaših nadrejenih/odločitev na ravni podjetja)?
 - c. Ste zadovoljni s tem načinom dela – bi raje delali več/manj na daljavo, kako drugače?
 - d. Ali menite, da bi potrebovali za isto delo več/manj časa, če bi delali v pisarni, namesto na daljavo? Zakaj?
7. Kako usklajujete zasebno in poslovno življenje?
 - a. Koliko ur na dan v povprečju delate, ko delate na daljavo?
 - b. Imate občutek, da se težko »odklopate od dela«?
 - c. Imate v podjetju/vaši skupini dogovor o času, ko se pričakuje vaša odzivnost (npr. na elektronsko pošto, telefonske klice ipd.)?
 - d. Če ta dogovor imate, ali se ga držite, oz. ali menite, da se ga držijo vaši sodelavci?

VODSTVENI POLOŽAJ

1. Vodite svoj oddelek oz. tim – prosim na kratko (splošno) opišite, delovne naloge skupine.
2. Koliko podrejenih imate?
3. Kolikšen delež zaposlenih dela na daljavo v vašem oddelku/timu?
4. Če na daljavo ne dela cel oddelek/tim, na podlagi česa ste se odločili, kdo dela na daljavo in kdo v podjetju?
 - a Čigava odločitev je bila to (vaša samostojna/skupna odločitev npr. s kadrovsko službo, vašim nadrejenim/ upoštevanje želja vaših podrejenih ipd.)?
5. Ste bili neposredno vključeni v uvajanje dela na daljavo v vašem podjetju, ali ste prišli v podjetje po tem, ko je bilo delo na daljavo že utečeno?
 - a Kakšni so bili začetki dela na daljavo v vašem podjetju/vašem oddelku/skupini?
 - b So bili zaposleni temu naklonjeni?
 - c Kaj je bilo najtežje?
 - d Kateri koraki so bili po vašem mnenju ključni za uspeh?
 - e Ste morda opazili določene razvojne faze dela na daljavo v vaši skupini/podjetju? Jih lahko morda poimenujete, časovno opredelite in na kratko opišete?
 - f Tudi na vsa naslednja vprašanja, kjer se vam bo zdelo smiselno, lahko odgovarjate s kronološko primerjavo.
6. Kako organizirate delo na daljavo v vašem oddelku/timu? Kako se je organizacija dela časovno spreminjala (npr. pred marcem 2020, med epidemijo, načrti za prihodnost)?
 - a Če imate hibridni oddelek (del zaposlenih na daljavo/del zaposlenih v podjetju):
 - o Kako usklajujete ti dve skupini zaposlenih?
 - o Opažate večje razlike med njimi (npr. v produktivnosti, motivaciji, komunikaciji med zaposlenimi in med vami in zaposlenimi ipd.)?
 - o Zakaj menite, da prihaja do teh razlik?
 - o Ali delate rotacije (1. teden prva skupina na daljavo, 2. teden druga skupina)?
 - o Ste že poskusili?
 - o Kje vidite prednosti in slabosti takšnega dela?
 - b Če imate oddelek, ki nekaj dni dela na daljavo, nekaj dni pa v podjetju
 - o Pride cela skupina v podjetje hkrati/isti dan?
 - o Zakaj prakticirate ta način (prednosti), oz. zakaj ne (slabosti)? Ste to že poskusili? Kako se je obneslo?
 - o Katere naloge podrejeni opravljajo na daljavo in katere v podjetju?
 - o Je to njihova samostojna odločitev/izključno vaša/dogovor med vami?
 - c Če imate oddelek, ki v celoti dela ves čas na daljavo
 - a Ali delate vsi istočasno (imate določene ure, ali lahko delavci sami izbirajo)?
 - b Katere so največje prednosti načina, ki ga prakticirate?
 - c Kje vidite izzive?
7. Kako nadzorujete opravljeno delo vaše skupine?

- a Imate kakšne nadzorne mehanizme že na ravni podjetja (npr. delo v specifičnem računalniškem programu)?
 - b Ste kot vodja dodali tudi svojo obliko nadzora dela?
 - c Kje imate največje težave in kaj ste rešili zelo dobro?
- 8. Kako upravljate delovno uspešnost vaše skupine?
 - a Kako pogosto imate pogovore z vašimi podrejenimi glede njihovega dela?
 - b Katere so bile najpomembnejše ugotovitve na teh pogovorih in kako ste nato morda spremenili delovni proces?
- 9. Kako ocenjujete uspešnost svojih podrejenih?
 - a Kaj vam je najtežje?
 - b Če ste to delali tudi preden ste delali na daljavo, kako bi primerjali oba načina ocenjevanja uspešnosti? Kaj ste morali povsem prilagoditi?
- 10. Menite, da ima skupina, ki dela na daljavo, slabši »skupinski duh«, kot skupina, ki je fizično skupaj?
 - a Kako skrbite za to v vaši skupini (npr. jutranja video kava ipd.)?
 - b Ste delali skupaj v tej skupini tudi že kdaj prej fizično, ali ste postali skupina v virtualnem okolju?
 - c Kje vidite največje izzive?
- 11. Kako bi ocenili motivacijo vaše skupine?
 - a Ste opazili nihanje? Kdaj?
 - b Ste kot vodja morda poskusili dodatno motivirati svojo skupino? Kaj se je obneslo dobro in kaj morda ne?
- 12. Kako poteka komunikacija med zaposlenimi? Med vami in zaposlenimi?
 - a Glavne prednosti take komunikacije v primerjavi z običajnim delom v pisarni?
 - b Glavne pomanjkljivosti? Ste jih že poskusili reševati? Kako? Kaj se je obneslo dobro in kaj slabo?
 - c Imate v vaši skupini dogovor o pričakovani časovni dosegljivosti (npr. po 23.00 in v nedeljo ne pošiljamo službene e-pošte ipd.)? Ste kdaj kaj takega že poskusili uvesti, kako se je obneslo?
 - d Kako rešujete konflikte z vašimi sodelavci? Katere komunikacijske tehnologije uporabljate za reševanje konfliktov in kaj se je do sedaj izkazalo kot najboljši način?
- 13. Kaj drugega (organizacijsko, vodstveno, ipd.) ste že poskusili in se je obneslo dobro in kaj slabo?
- 14. Ste v času, ko delate na daljavo, v vaši skupini dobili nove zaposlene?
 - a So bili to povsem novi zaposleni v podjetju, ali so prišli iz drugih oddelkov?
 - b Kakšen postopek uvajanja ste imeli?
 - c Kaj ste naredili zelo dobro, kje pa še vidite izzive?
- 15. Kaj ste morda želeli poskusiti izvesti drugače, pa še niste uspeli? Kaj vas je oviralo, da tega še niste izvedli?

16. Kateri izzivi dela na daljavo ostajajo za vašo skupino relevantni tudi še danes? Kaj pa na ravni podjetja?
17. Katere so po vašem mnenju tri glavne prednosti in tri slabosti dela na daljavo?
18. Kako ocenjujete uspešnost dela na daljavo v vaši skupini? Na ravni podjetja?
 - a Čemu pripisujete največji razlog, da za takšno oceno?
 - b Če bi bila odločitev izključno vaša, bi ohranili delo na daljavo tudi po koncu epidemioloških omejitev v Sloveniji? V kakšni obliki?
 - c Kakšna bi bila vaša idealna oblika dela?
19. Bi dodali še kaj, kar se vam zdi pomembno pri delu na daljavo, pa tega do sedaj nismo omenili?

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

Priloga 2: Spletni anketni vprašalnik

Pozdravljeni, sem Tea Bela Kočar, študentka IMB programa Ekonomske fakultete, in pod mentorstvom izr. prof. dr. Mateja Černeta pripravljam magistrsko nalogo z naslovom »Delo na daljavo – študije primerov izbranih slovenskih podjetij«. Namen raziskave je dvigniti zavedanje o prednostih dela na daljavo in izzivih, ki jih ta oblika dela prinaša. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z Vašimi odgovori lahko dobimo vpogled v Vaše izkušnje in odnos do dela na daljavo. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 5 minut. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno. Podatki bodo uporabljeni izključno za pripravo te magistrske naloge. Za Vaše sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem. Tea Bela Kočar V primeru dodatnih vprašanj sem dosegljiva na: 1a.tea.belakocar@gmail.com.

Q1 - Kakšno je razmerje med vašim trenutnim delom v pisarni in delom na daljavo?

- ☐ Ves čas delam na daljavo.
- ☐ 1 dan v tednu delam v pisarni, ostalo na daljavo.
- ☐ 2–3 dni v tednu delam v pisarni, ostalo na daljavo.
- ☐ Pol v pisarni, pol na daljavo.
- ☐ Rotiram (vsak teden ali 14 dni od doma oz. v pisarni).
- ☐ Ves čas delam v pisarni.
- ☐ Odvisno od projekta, potreb, ipd.
- ☐ Drugo:

Q2 - Spodje trditve se nanašajo na vaš osebni odnos do dela na daljavo. Ocenite vaše strinjanje z njimi za dve obdobji: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.

	april 2020				maj 2021			
	Sploh se ne strinjam			Povsem se strinjam	Sploh se ne strinjam			Povsem se strinjam
Čas, ki ga pri delu na daljavo prihranim na vožnji, mi veliko pomeni.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Svoje zasebno in poslovno življenje dobro usklajujem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fleksibilnost, ki jo omogoča delo na daljavo, mi zelo ustreza.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pri delu na daljavo imam veliko avtonomije.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pri delu na daljavo sem bolj učinkovit/a kot v pisarni.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Za opravljanje istega dela bi v pisarni potreboval/a manj časa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pri delu na daljavo imam več miru in se lažje osredotočim na delo, kot če delam v pisarni.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Občutek imam, da se težko "odklopim od dela".	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Odkar delam na daljavo, delam več ur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pri delu na daljavo se počutim socialno izolirano.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q3 - Spodnje trditve se nanašajo na vaš osebni odnos do timskega dela in komunikacije pri delu na daljavo. Ocenite vaše strinjanje z njimi za dve obdobji: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.

	april 2020				maj 2021			
	Sploh se ne strinjam			Povsem se strinjam	Sploh se ne strinjam			Povsem se strinjam
Organizacija dela na daljavo v mojem oddelku je zelo dobra.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Z mojimi sodelavci pri delu na daljavo dobro sodelujem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stalno prilagajanje drugim članom skupine me zelo moti.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
V času dela na daljavo se je timski duh moje skupine poslabšal.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikacija pri delu na daljavo je časovno zelo potratna.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sporočanje in prejemanje slabe povratne informacije na daljavo je težje kot v živo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pri delu na daljavo konfliktna situacija trajajo dlje časa, preden se razrešijo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Občutek imam, da me moj nadrejeni ves čas nadzoruje.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q4 - Ocenite kreativnost, produktivnost, uspešnost in zadovoljstvo z delom v dveh obdobjih: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.

	april 2020				maj 2021			
	Zelo nizka/o			Zelo visoka/o	Zelo nizka/o			Zelo visoka/o
Vaša kreativnost/inovativnost	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vaša produktivnost	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vaša uspešnost	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uspešnost vašega tima	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uspešnost vašega podjetja	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vaše osebno zadovoljstvo z delom na daljavo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vaše osebno zadovoljstvo z delom na splošno	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q5 - Če se je vaše mnenje glede uspešnosti in zadovoljstva z delom na daljavo v zadnjem letu spremenilo, prosim pojasnite zakaj.

Q6 - Kakšna je vaša idealna oblika dela?

- ☐ Ves čas bi rad/a delal/a v pisarni. V posebnih primerih pa na daljavo.
- ☐ Primarno bi delal/a v pisarni, 1–2 dni na teden pa na daljavo.
- ☐ Polovico časa bi delal/a v pisarni, polovico pa na daljavo.
- ☐ Primarno bi delal/a na daljavo, 1–2 dni na teden pa v pisarni.
- ☐ Ves čas bi rad/a delal/a na daljavo. V posebnih primerih pa v pisarni.
- ☐ Drugo:

Q7 - Kako bi organizirali tedenski urnik dela v vašem podjetju/timu?

	vsi v pisarni (npr. za sestanke)	vsi na daljavo	hibridno odločitev vsakega posameznika (osebna)
Ponedeljek	☐	☐	☐
Torek	☐	☐	☐
Sreda	☐	☐	☐
Četrtek	☐	☐	☐
Petek	☐	☐	☐

Q8 - Vaša starost v letih _____

Q9 - Vaš spol

☐ Moški

☐ Ženski

☐ Drugo

Q10 - Kakšna je narava vašega dela?

Q11 - Kako so otroci vplivali na vaše delo na daljavo?

☐ Nimam otrok.

☐ Na moje delo otroci niso pomembno vplivali.

☐ Otroci so vplivali na moje delo.

☐ Zaradi otrok sem se z vodjo dogovoril/a o dodatnih prilagoditvah dela.

☐ Drugo:

Q12 - Kako je vaše delo na daljavo (posredno) vplivalo na ostale člane vašega gospodinjstva?

☐ Živim sam/a.

- ☐ Pozitivno.
- ☐ Negativno.
- ☐ Ni vplivalo.
- ☐ Drugo:

Q13 - Bi želeli na temo dela na daljavo dodati še kaj?

Priloga 3: Transkripcija intervjuja z osebo 1

Intervjuist: Tea Bela Kočar

Intervjuvanec: oseba 1

Podjetje: A

Datum izvajanja intervjuja: 17. 2. 2021

Katero delovno mesto opravljate v podjetju? Prosim na kratko (splošno) opišite vaše delovne naloge.

Senior VP za distribucijo in poslovno inteligenco (»BI«), torej pokrivam vse, kar je povezano z distribucijo (marketing, pridobivanje uporabnikov, kampanje, ipd.), na drugi strani pa BI, ki zajema finančni kontroling, market kontroling in analizo podatkov (»deep data analytics«) za naše produkte, tako da skrbim za interdisciplinarna področja v podjetju. Sem pa tudi generalni direktor (»GM«) za največji studio znotraj [REDACTED], tako da imam mešane vloge.

Koliko ste stari?

39

Kolikšna je vaša delovna doba in koliko časa že delate v tem podjetju?

Delovna doba 14 let, v tem podjetju pa delam že 6 let.

Koliko časa ste že na trenutnem delovnem mestu?

2 leti in pol na VP poziciji, se je pa ta pozicija zelo širila, GM pa dobro leto.

Koliko časa že delate na daljavo?

Na daljavo delamo od lanskega marca. Fizično smo podjetje zaprli že pred uradnim zaprtjem države, vmes pa smo ga znova odprli. Trenutno vsi delamo od doma, vendar imamo v izjemnih primerih tudi možnost iti v pisarno. Smo pa pri tem zelo striktni, torej pisarno koristi le približno 10 % vseh zaposlenih, običajno tisti ki potrebujejo mir (npr. tisti, ki so odgovorni za

komunikacijo z zunanjimi partnerji in so stalno na klicih). Sicer pa podjetje v celoti dela od doma. Ta odločitev je bila sprejeta na ravni celotne skupine, tako da tudi podružnice v drugih državah delajo podobno kot mi.

Ste zadovoljni s tem načinom dela?

Na daljavo se da se delati, ni pa to dolgoročno vzdržljiv način dela. Rekel bi, da je to bolj »survivor mode«, ki pa ga zelo dobro obvladujemo. Moram pa poudariti, da to ni nekaj, kar si želimo v prihodnje. Je zelo težko in vidimo, da je drugi uradni val zaprtja bil za nas bistveno težji.

Zakaj?

Zdi se mi, da smo vsi že malo naveličani klicev in nam manjkajo vse informacije, ki smo jih prej izvedeli med vrsticami, torej neformalna komunikacija, hiter prenos informacij, ekipni duh. Naše celo podjetje bazira na določenih vrednotah, ki so »team work«, »own your shit« (kar pomeni, da ne skrbiš samo za svoje delo – ampak za delo celega tima). Smo zelo majhni, kar pomeni da od zaposlenih zahtevamo veliko fleksibilnosti; in ko smo enkrat sami s slušalkami pred ekranom, se ta fleksibilnost hočeš nočeš izgubi. Vzpostaviti je potrebno veliko več komunikacije, da lahko ta pretok informacij teče. Ne moremo niti »udariti po mizi«, ko je to potrebno (npr. ko so vključena tudi čustva: »dajmo to naredit«, načečkaš na belo tablo), sedaj tega ne moremo delati. In to nam zelo manjka. Pred sabo imam stalno neke papirje in nanje čečkam, ko razlagam, tega pa oseba na drugi strani ne vidi. To nam konkretno manjka.

Menite, da ima skupina, ki dela na daljavo, slabši »skupinski duh«, kot skupina, ki je fizično skupaj?

Odvisto od tima; tisti timi, ki so bili že prej zelo povezani med sabo, so si umetno ustvarili dogodke ipd., kar zelo dobro funkcionira. Drugi, ki so bili že prej bolj »volki samotarji«, pa jih ni veliko, npr. »developerji«, za katere ni treba, da so tako zelo povezani z vsemi ostalimi, tam se te stvari malo poznajo, saj se je vzpostavila neka distanca. Smo pa na ravni celega podjetja konstantno delali na tem, da so vsi vpleteni v vse. Delo od doma nam je pomagalo, da smo dosegli še večjo delitev informacij. Želimo namreč, da so vsi zaposleni na tedenski ravni informirani o poslovanju družbe, korakih za naprej ipd. Prej smo imeli tedenske sestanke po oddelkih, sedaj pa smo prešli na en sestanek za vse in vsi dobijo enake informacije. Prej smo različnim zaposlenim podali informacije z drugačnimi poudarki, sedaj pa vsi dobijo enake informacije in zaposleni bistveno več sprašujejo. Tu smo naredili res velik premik. »Team-building«, »knowledge sharing« in te stvari še vedno obstajajo in veliko delamo na tem, da se ta skupinski duh ne izgubi. Je pa popolnoma drugače, še vedno je tukaj ekran.

Imate v podjetju/vaši skupini dogovor o času, ko se pričakuje vaša odzivnost (npr. na elektronsko pošto, telefonske klice ipd.)?

Uradnega dogovora nimamo, so pa uradno ure nekje od 9.00–16.00, ko moramo biti dosegljivi. Vse sestanke imamo vnaprej načrtovane. Vsi smo tudi dosegljivi na aplikaciji Slack, kjer imamo različne kanale, po katerih komuniciramo. Ves čas moramo imeti posodobljen koledar, da drugi vedo, kdaj smo na razpolago, kar je velik problem. Če smo prej nekoga v pisarni srečali na poti do WC-ja in spotoma rešili problem, moramo sedaj rezervirati termin, ga poklicati in on mora na drugi strani imeti čas samo za nas. Velik pomen ima torej usklajevanje koledarjev. Je pa to na različnih hierarhičnih nivojih različno. Moj dan se npr. začne zjutraj, ko nadenem slušalke in se konča ob 5ih, 6ih popoldan, ko jih snamem. Nekdo drug ima mogoče v dnevu en sestanek in vse funkcionira normalno. Različna stopnja frustracije, če tako rečemo.

Kaj pa npr. pošljem elektronsko pošto ob 23.00 in pričakujem odgovor do polnoči?

Tega pa nimamo. Imamo tudi neuradno dogovorjeno, da če pošiljaš e-pošto ob 23.00, lahko stvar počaka tudi do naslednjega jutra. Zato vemo, da tudi če kdo pošlje, se ne pričakuje, da se odgovori. Podjetje je bilo včasih mlado, sedaj pa smo postali malo starejši (veliko tistih, ki so začeli pred 6 leti, je že dobilo otroke). Pojavil se je tudi problem, kako usklajevati doma otroke in službo. Včasih smo na nekatera sporočila, ki so zahtevala poglobitev, odgovarjali tudi zvečer (npr. sam sebe sem zalotil, ko sem odgovarjal ob polnoči ali pa še kasneje). Smo si pa izklopili obvestila na aplikacijah, tako da nimamo težav s tem, da bi bili zaposleni izpostavljeni pričakovanjem odgovarjanja na e-pošto ob polnoči.

Koliko zaposlenih imate v vašem podjetju v Ljubljani?

300+

Kaj pa v vašem najožjem timu?

60 (tisti, ki spadajo po funkciji direktno pod mano), glede na mojo GM funkcijo pa seveda 300+

Kakšni so bili začetki dela na daljavo marca v vašem podjetju?

Ni bilo potrebno veliko, ker smo že prej funkcionirali na ta način (npr. komunikacija, deljenje informacij itd.). Uradna razglasitev epidemije je v Sloveniji bila 12. marca 2020, ker pa imamo [REDACTED] lastnika, smo se že prej zavedali, kako resna je situacija in smo se nanjo tudi pripravili. Infrastruktura je bila v podjetju že pripravljena (»take the comp, go home and start working«); že prej smo imeli tudi interno karanteno, ker smo imeli zelo veliko poslovnih potovanj (po vsakem potovanju so zaposleni 14 dni delali od doma), tako da smo že takrat malo testirali, kako funkcionira delo na daljavo. Ko pa smo imeli prva dva primera v podjetju, sem zjutraj poslal vsem sporočilo: »Imamo situacijo v podjetju, zapiramo pisarne. Tisti, ki ste v pisarni, poberite, kar potrebujete, spraznite vse in se dobimo čez eno uro na video klicu.«, kar se je dejansko zgodilo za celo podjetje. Nismo imeli nobenih težav s tranzicijo. To je bil prvi korak.

Drugi korak: zaposleni so si morali posodobiti svoje koledarje (»operational work«), ker je pomembno, da vsi vemo, kdaj smo dosegljivi; tisti, ki to še niso imeli urejeno, so si morali urediti tudi infrastrukturo (eno je odgovarjanje na elektronsko pošto, drugo pa je pošiljanje občutljivih dokumentov). IT je tukaj vsem zelo pomagal, zaposleni pa so lahko potrebno opremo odnesli tudi domov. Sicer pa so se skupine same organizirale (če so imele že prej tedenski sestanek ob torkih zjutraj, so ga sedaj samo preselil iz konferenčne sobe na Zoom). To je vse.

Je pa res, da smo Zoom uporabljali že prej, prav tako tudi Slack. Ni bilo nobenega takega posebnega preskoka, le osebne kontakta ni bilo več.

Kaj pa v drugem valu, je bil tu še kakšen drug korak pri razvoju dela na daljavo?

Ves čas se je nadgrajeval predvsem način komuniciranja. Dodatno pa nismo dodali nič več novega (ne vemo, če bi se sploh dalo). Predvsem smo se naučili komuniciranja po Zoomu, oz. po spletu. Prej na sestankih smo si namreč večkrat skakali v besedo, na Zoomu pa smo se vsi že od prvega dne držali: »poslušaj, kaj drugi govori, ko konča, ti vstopiš v besedo«. Je pa res, da smo že prej, ker smo mednarodno podjetje, imeli veliko Zoom klicev in smo bili na te stvari že navajeni. Le tisti, ki prej niso bili toliko na takšnih klicih, so se morali privaditi, kar pa so hitro usvojili predvsem z »lead by example«.

Smo pa naredili še nekaj, zaposlenim smo za novo leto dali bonus, ki je bil izključno namenjen urejanju in posodobitvi domače infrastrukture (urejanje domače pisarne), saj smo ves čas želeli izboljšati delovno izkušnjo dela od doma.

Ali delate od doma vsi istočasno (torej v času 9.00–15.00)? Tudi svoje individualno delo, ki ni povezano s sestanki?

Vrednota »Own your shit« enostavno pomeni, da dostaviš tisto, kar si obljubil. Vrednota »Work as a team« pa pomeni, da se moramo prilagoditi svojim sodelavcem in ne moremo pričakovati, da če drugi delajo normalno od 9.00–15.00, da se bodo vsi prilagajali samo meni, ker bi rad delal zvečer.

Ti dve vrednoti našega podjetja nas avtomatsko prestavita, da delamo takrat, ko je to smiselno. »Work life balance« pa si vsak uravnava sam. So pa nekateri oddelki, oz. posamezniki (npr. ustvarjalci), ki delajo veliko bolj izolirano in si svoje delo prilagodijo. Je pa vedno skupinski dogovor, kdaj in kako smo dosegljivi. Če imamo dopoldan sestanke, je logično, da bomo takrat dosegljivi. Ne kontroliramo pa nikogar.

Koliko ur na teden delate na daljavo sedaj?

Na dan delam 9–10 ur, ni pa to vedno. Bom pa vedno trdil, da si učinkovito sposoben delati 6 ur. Toliko več časa pa porabimo zaradi komunikacije. Ker ne moremo do sodelavca, ki ga nismo videli že 1 teden, na sestanku pristopiti tako, da začnemo naštevati, kaj vse potrebujemo. Vedno

ga na začetku seveda vprašamo, kako je. Veliko več časa se zato porabi za klepet oz. neformalno komunikacijo, ki je zelo pomembna za grajenje dobrih odnosov.

Kako pa vseeno preverjate, kaj so zaposleni naredili?

Če si zaposlil pravega človeka, veš da bo dostavil tisto, kar mora. Vsaka skupina ima svoj sistem, npr. pregledovanje dela sodelavcev (»peer checking«), cela skupina pregleda, kaj se dogaja. Potem imamo tudi dnevne in tedenske sestanke, na katerih preverimo, kako potekajo stvari. Postavljeno imamo tudi časovnico. Vemo točno, kdaj želimo vstopiti na trg z novim produktom, v kar pa je vpleteno zelo veliko stvari (npr. testiranje, usklajevanje med različnimi skupinami). Če en košček te sestavljanke zmanjka, se lahko sesuje cela veriga.

Zato pa imamo management, ki dejansko skrbi, da so vsi procesi v skladu s časovnico in predvideva, kje bi lahko prišlo do težav, da se temu lahko prilagodimo. Naš proračun in procesi niso planirani veliko vnaprej, so pa vseeno planirani v grobem, in se sproti prilagajajo na »rolling« bazi. Če ugotovimo, da se nekaj ne bo izšlo, od zaposlenih pričakujemo: »čim prej povedj, da se prilagodi vse ostale stvari«. Je pa logično, da če imajo zaposleni doma otroke, se ne more od njih pričakovati, da bodo dostavili isto kot prej. Kar pa pričakujemo od njih pa je, da povedo po pravici: »tega in tega ne bom mogel dostaviti, lahko pa bom to«. Tukaj spet pridejo v ospredje naše vrednote »own your shit« in »be honest«, torej, da zaposleni povedo, kar mislijo in kaj lahko od njih pričakujemo, da se lahko temu prilagodimo vsi ostali, zaradi česar jih ne bo nihče kaznoval. Se mi zdi, da je to ena velikih prednosti našega podjetja.

Katere so po vašem mnenju tri glavne prednosti in tri slabosti dela na daljavo?

Prednosti: fleksibilnost zaposlenih in »work life balance«. Fleksibilnost: Včasih, ko si želimo imeti mir, je zelo dobro, da delamo od doma, lahko odpovemo sestanke in si prilagodimo delo, kar nam vsem ustreza. Že prej smo imeli sicer možnost dela na daljavo, ampak bolj kot izjemo in ne v splošnem tako kot danes. Sedaj vidimo, da je v delu na daljavo še večji potencial in bomo to obdržali tudi za naprej. Work-life-balance: če znaš pametno izkoristiti delo od doma, je lahko še bistveno boljši.

Slabosti: bistveno več časa je potrebno nameniti komunikaciji (drugačen prenos informacij) in planiranju, manjša fleksibilnost in agilnost, manjka skupinski duh. Izgubijo se ideje (»idea crashing«) in neformalni pogovori. Npr. če delam na daljavo in imam v sosednji sobi kitaro ter 15 minutno pavzo med delom, bom mimogrede šel igrat kitaro. Če pa bi bil v pisarni, bi se z nekom iz druge skupine nedogovorjeno dobil na kavi. Lahko bi imela »brainstorming« debato npr. o tem, kaj se dogaja na določenem trgu, katere druge produkte je kdo videl in preizkusil itd., na ta način se neformalno generira zelo veliko idej. Tega pa doma ne dobiš. To je sicer zelo preprost primer, ampak nekdo, ki je sam doma, bo še igrat play-station, pa ni s tem nič narobe, ampak tiste iskricke, ki bi jo lahko dobili za novo idejo, pač ni.

Koliko zaposlenih je koristilo možnost dela na daljavo že prej?

Odvisno od oddelka. Delo na daljavo je bila možnost že pred epidemijo, nismo pa je nikoli zelo potencirali (npr. nismo promovirali, da vsak lahko dela dva dni na teden od doma; vsi smo delali v pisarni, delo od doma pa se je izvajalo na podlagi individualnih dogovorov z managerjem (npr. v ponedeljek in petek bi delal od doma, ker imam za uredit eno privatno zadevo in mi to bolj ustreza). Predvsem s sodelavkami, ki so imele majhne otroke, še posebno uvajanje v vrtec, in so se vozile iz drugih krajev, smo se dogovorili, da 2 dni delajo od doma ali pa 4 ure od doma 4 ure iz pisarne, in so si prilagajale, kakor jim je ustrezalo. Bili smo zelo fleksibilni, vendar je bilo to večinoma na ravni osebnega dogovora.

Kako bi ocenili uspešnost dela na daljavo za vaše podjetje?

V danih razmerah, zelo dobro. Ker smo že znotraj prvega zaprtja države (marec 2020) naredili 80 % novega produkta [REDACTED], ki smo ga izdali sredi poletja in je bil v celoti narejen med delom od doma, pri čimer smo časovne roke celo prestavili za več kot 2 meseca naprej. Rezultat pa je bil zelo dober, saj je bila to najpogostejše prenesena aplikacija v zadnjih dveh četrtnjih leta 2020 na celem svetu .

Sicer pa delo na daljavo ni imelo na nas tako velikega vpliva, ga bo pa zagotovo imelo na dolgo obdobje, kar opazamo sedaj. Ravno zaradi potrebe po večjem usklajevanju se delo odvija bolj procesno, ker se pač mora. Glede na vse ostale panoge pa smo se prilagodili zelo dobro in bili pri tem zelo zelo uspešni. Lahko bi pa bili še bistveno bolj.

Dela na daljavo v taki obliki ne bi ohranili tudi vnaprej. Katere stvari, ki ste se jih naučili, pa bi ohranili?

V prihodnje bomo ostali pri delu v pisarni, to je že dejstvo. Bomo pa ohranili večjo fleksibilnost. Če je bilo prej delo od doma bolj stvar dogovora oz. izjema, bo sedaj to postala običajna praksa. A zahtevali bomo še vedno več kot polovico delovnega časa v pisarni. Ne zato, ker to hočemo, ampak zaradi vseh sestankov, ki so pomembni zaradi tima, med oddelčnih »kick-off sestankov«, pogovorov s sodelavci in ocenjevanja uspešnosti. Pri ocenjevanju uspešnosti, gre za pogovor, ena na ena, na osebnem nivoju med zaposlenim in njegovim managerjem, kjer se pogovorita tudi o njegovem nadaljnjem razvoju kariere.

Sporočilo, ki ga daš osebi v živo, je povsem drugačno, kot če komuniciraš preko ekrana, kjer je vedno prisotna distanca. V končni fazi me tudi ti sedaj lahko vidiš le v zgornji del, z roko lahko rišem, kar želim, lahko imam zraven še en ekran, na katerem bi lahko vmes gledal YouTube, če bi želel, pa tudi opazila ne bi.

Delali bomo torej več ko 50 % časa v pisarni, drugo smo fleksibilni pod določenimi pogoji (toliko časa v pisarni, za te določene stvari pričakujemo, da si prisoten osebno in da misliš na druge – torej se uskladiš s svojo skupino). Ohranili bomo 100 % kulturo sestankov, način kako se pogovarjamo. Prilagodili bomo tudi svoje pisarne. Če bo zaposleni delal 30 % časa od doma, to pomeni, da bosta lahko npr. znotraj skupine petih članov 2 delala na daljavo. Kar pomeni, če se želi sestati cel tim, se ne more za mizo, ampak mora iti v konferenčno sobo, ker drugače moti

vse ostale, in tam vzpostaviti klic. To avtomatsko pomeni, da potrebujemo več konferenčnih sob oz. »govorilnic«. To bo ena takšna prilagoditev, pa seveda, da IT še vedno dela na komunikacijskih orodjih, boljši delitvi informacij in celotni infrastrukturi v ozadju.

Priloga 4: Transkripcija intervjuja z osebo 2

Intervjuist: Tea Bela Kočar

Intervjuvanec: oseba 2

Podjetje: A

Datum izvajanja intervjuja: 16. 3. 2021

Katero delovno mesto opravljate v podjetju? Prosim na kratko (splošno) opišite vaše delovne naloge.

Na poziciji direktorice kontrolinga (angl. Director of Controlling) sem 1 leto. Oddelek kontroling v našem podjetju sestavljajo različna strokovna področja: poslovna inteligenca (angl. BI, data monitoring), tržne raziskave (angl. market research) in poslovni ali finančni kontroling. Torej pokrivamo tri tesno povezane teme. Poznavanje internega poslovanja in trendov na trgu, posredovanje in izmenjevanje informacij in znanja z različnimi oddelki s ciljem zasledovanja strategije podjetja. Delo je porazdeljeno med vse člane tima, glede na njihovo strokovno znanje. Področja se zelo prepletajo, izmenjevanje znanja in informacij je zelo pomembno.

Moje delo v bistvu zajema koordinacijo dela/projektov na vseh treh področjih, tako da svoji ekipi prenesem informacijo o strategiji podjetja, znanje s projektov na drugih področjih, na katera lahko posredno vplivamo s svojim znanjem ali jih potrebujemo za analiziranje trendov poslovanja. Pokrivam tudi področje finančnega kontrolinga, tega tudi bolj operativno. Ter seveda management, skrbim za strategijo oddelka in razvoj in rast vseh članov tima.

Koliko ste stari?

33 let.

Kolikšna je vaša delovna doba in koliko časa že delate v tem podjetju?

Delovna doba 9 let, v tem podjetju pa delam že 4 leta.

Koliko časa že delate na daljavo? Ste delali tako še preden je podjetje prešlo na 100 % delo na daljavo?

Eno leto sedaj delam na daljavo polni delovni čas (od marca 2020). Že pred tem, ko sem se vrnila s porodniškega dopusta, pa sem delala od doma en dan na teden. Z vidika organizacije dela sem si sestanke in delo povezano s koordinacijo organizirala tako, da sem to opravila v tistih štirih dneh, ko sem bila v pisarni. En dan, običajno sredo ali četrtek, pa sem si pustila za

bolj operativne naloge, ki sem jih lahko opravila samostojno doma, in načeloma ta dan nisem imela sestankov.

Kako ste si organizirali delo na daljavo?

V času pred korono sem si delo od doma organizirala kot povedano zgoraj. V zadnjem letu je bila zgodba nekoliko drugačna. Potrebno je upoštevati, da imam doma majhnega otroka, ki ni mogel v vrtec. Delavnik sem tako prilagodila varstvu in sestankom z drugimi. Organizirali smo tudi več sestankov – ene zgolj zato, da se ekipa redno sliši, da jaz vidim, kako so, kako se počutijo, kje imamo težave, tako z vidika dela, kot tudi mogoče osebnih. Še posebno covid-19 situacija je pomembno vplivala na dinamiko vsakega posameznika. Drugi sestanki pa so bili povezani z delom in samo organizacijo operativnih stvari, ki jih moramo narediti.

Delovnik je zgledal in še zgleda tako: od zelo zgodnjih jutranjih ur, vmes nekaj varstva in sestankov ter potem zvečer še delo naprej. Dela se tako, da so stvari narejene. Dodatek intervjuju (maj 2021): Sedaj ko so se vrtci ponovno odprli, je zopet lažje. Delam normalen delavnik. Kombiniranje sestankov in operativnega dela poteka na enak način kot bi to potekalo v pisarni.

Se vam zdi, da za delo na daljavo porabite več časa, kot ste ga prej v pisarni?

Osebnost so mi zelo pomembni medosebni odnosi (»normal people to people relationships«), torej da vem, kako so drugi v mojem timu pa tudi ostali sodelavci. Tudi v pisarni je malo klepetov, a je ta potekal npr. že med sprehodom do prostora za sestanke. Sedaj pa je ta klepet del sestanka, ker na začetku ne začnemo takoj z delom, ampak se malo pogovorimo o osebnih stvareh. To mi vzame več časa, ni pa mi to odveč; in mislim, da je to nujno. Potrebno je vlagati v odnose, da se vsi počutimo dobro, še posebno v takšnih razmerah, kot smo sedaj. Zato namenimo več časa individualnim (ena na ena) sestankom znotraj tima in tudi z ostalimi. Več časa namenimo temu, da vidimo, da se oseba počuti dobro – ne pa samo teme povezane z delom.

Nekoliko več časa vzame tudi dogovarjanje na projektih, npr. več časa traja, da pridemo na skupno točko. Potem pa se lahko zgodi tudi, da nekdo dobi takoj po sestanku dobro idejo, ki smo jo lahko prej predebatirali že med sprehodom na kavo ali kosilo, sedaj pa to ne gre in je zato tok informacij malo počasnejši.

Koliko ljudi je v vašem timu, torej vaših podrejenih?

5

Ali delajo vsi sedaj na daljavo?

Ena sodelavka je na Kitajskem. Ona je v pisarni, ampak vse, kar dela, je zanjo z nami na daljavo. Tudi ostali so v 95 % na daljavo. Samo ena sodelavka gre včasih v pisarno, ko to potrebuje, je pa to osebna odločitev vsakega zaposlenega.

Kakšen je bil postopek v vašem timu, ko ste pred enim letom vsi začeli delati na daljavo?

Postopek je bil enak kot za ostale time v podjetju, torej danes smo bili v pisarni, jutri od doma. Na začetku smo imeli več vsakodnevnih sestankov. Zjutraj smo imeli sestanek s celo skupino, da smo videli, kaj je aktualnega, potem pa je sledilo delo na projektih in sestanki vezani nanje. Jaz sem nato dodala še individualne sestanke, česar prej nismo bili vajeni. Na teh sestankih mi je bilo pomembno, da sem se z vsemi slišala individualno in preverila, kako so, kakšen je njihov osebni razvoj, cilji, status projektov ipd. Sedaj, torej po enem letu, nimamo več dnevnih sestankov celotnega tima, ampak jih imamo vsak drugi dan. En sestanek je bolj operativne narave, druga dva pa sta bolj splošna. Individualne sestanke imam še vedno z vsemi – z nekaterimi enkrat tedensko, z drugimi pa vsake dva tedna, odvisno od njihovih želja (karakter osebe) in potreb – vsake 14 dni pa se mi zdi kar pomembno.

So imeli ti osebni sestanki pomemben vpliv na delo, ste na njih prišli do kakšnih posebnih spoznanj?

Niti ne, vsekakor mi je pa bilo pomembno, da razumem situacijo, da vem, kako stvari organizirati, kaj od koga pričakovati, kdaj pritisniti za kakšne stvari, da so narejene pravočasno oz. zorganizirati znotraj tima tako, da bo narejeno, kot je treba. Zaradi posebne situacije z Zoomom na domu prideš v prostor osebe, ki tam živi, zato so mogoče nekateri odnosi postali tudi bolj osebni in sproščeni, kot bi bili v pisarni.

Ali dela cela skupina na daljavo hkrati? Kako ste časovno organizirali delo?

Politika podjetja je taka, da imamo zelo fleksibilen delavnik, moramo pa biti vsi dosegljivi za sestanke 9.00–15.00. Če kdaj koga potrebujemo na hitro, pa imamo na voljo Slack, na katerem smo vsi zelo odzivni. Operativne naloge si vsak organizira, kot mu najbolj ustreza. Jaz delam npr. bolj zjutraj, drugi v timu npr. bolj zvečer. Ker so vrtci in šole odprti šele 1 mesec, je to še zelo sveže, tako da si spet na novo vzpostavljamo ritem. Prej, ko so bili vrtci zaprti, je bilo usklajevanje sestankov veliko težje, ampak smo se tudi tega navadili, včasih so bili zraven tudi naši otroci.

Kako nadzorujete opravljeno delo svojih podrejenih?

Informacije pridejo do mene tudi po drugih kanalih (ne samo preko neposrednih sestankov s podrejenim), npr. ko imam sestanke z drugimi. Takrat izvem, kako je deloval član mojega tima. Ne bi pa rekla, da jih ravno nadzorujem, gre bolj za koordinacijo in usmerjanje pri nalogah. Npr. ne grem čez dokumente mojega tima v smislu pregledovanja, ampak bolj v smislu: kaj počnemo, iskanje idej (angl. brainstorming) o tem, kaj bi še lahko, na kaj moramo biti še pozorni, kaj še lahko dodamo. Tako da je to bolj komunikacija, kot kaj drugega.

Kako pa izgleda ocenjevanje zaposlenih (angl. performance review) na daljavo?

Menim, da smo se že vsi tako navadili na virtualni način, da nam sploh ni nič čudnega, da imamo tudi to prek Zooma. Postopek je enak kot prej, ko še nismo delali na daljavo. Če imamo priklopljeno kamero, vidimo tudi neverbalno komunikacijo (angl. body language), tako da ni nič posebej drugače kot prej.

Je vaš tim enak še od časa dela v pisarni, ali ste v tem vmesnem času dobili novega sodelavca?

Zaposlili smo eno novo sodelavko, ki je prišla lani poleti. Tako da je imela srečo, da je dva meseca lahko delala v pisarni, ker smo takrat več delali v pisarni. Sedaj pa seveda vsi delamo na daljavo. Zagotovo je pa uvajanje novih zaposlenih lažje v živo kot prek spleta.

Menite, da ima skupina, ki dela na daljavo, slabši »skupinski duh«, kot skupina, ki je fizično skupaj?

Ne bi rekla, da se je dinamika skupine zelo spremenila. Mogoče imajo manj komunikacije en z drugim ena na ena. Prej smo se lahko kaj pogovorili čez mizo, sedaj pa ne vem, kako je s tem. Ravno zaradi tega imamo te skupinske sestanke, da jih »držim skupaj«.

Ste uvedli še katere druge skupinske dogodke, da bi ohranili skupinski duh skupine?

Ja, ampak je zelo odvisno od tega, kakšna je ekipa. Naša ekipa je sestavljena iz zelo analitičnih ljudi in nekaterim interakcija z drugimi ne pomeni tako veliko. Smo pa organizirali poseben dogodek pred novim letom, včasih se po končanem delu družimo ob pijači (angl. after work hours drinks), ampak ti dogodki niso obvezni, pride lahko, kdor želi, nikogar ne silimo niti ne pričakujemo, da se vsi priključijo. To je pa to, nisem želela preveč siliti, ker je lahko hitro preveč vsega.

Imate v podjetju/vaši skupini dogovor o času, ko se pričakuje vaša odzivnost (npr. na elektronsko pošto, telefonske klice ipd.)?

Običajne delovne ure pri nas so nekje od 9.00–17.00, oz. potem vidiš, kdaj kdo dela in komu lahko pišeš že zgodaj zjutraj. Npr. jaz sem delala že od 5.00 naprej, ker mi je bilo lažje zaradi same organizacije situacije doma. Opazila sem, da so tudi nekatere sodelavke že delale od 6.00. Seveda jih nisem klicala, sem jim pa lahko pisala že pred 9.00 npr. na Slack, ker vem, da jim lahko prej napišem, ker začnejo z delom bolj zgodaj in prej zaključijo. Pri drugih, ki niso imeli takšnega načina dela, pa seveda počakaš, da pridejo na splet in takrat urejamo stvari. Popoldan po 17.00 se načeloma ne pričakuje več, da se odgovor še isti dan.

Ste imeli v času dela na daljavo kakšen konflikt? Kako ste ga reševali?

Da bi imeli prav konflikt, ki bi eskaliral, ne. Vsaj v našem timu ne. Vsi smo se malo bolj zavedali, da smo že zaradi covid-19 dogajanja bolj pod stresom in smo to komponento tudi bolj upoštevali.

Kako pa ste uvajali novo sodelavko? Se vam zdi, da se je težje vklopila, ker niste bili vsi skupaj v pisarni?

Njej je bilo zagotovo lažje, ker se je zaposlila ravno takrat, ko smo se mi čez poletje vrnili v pisarne v večjem obsegu. Nekateri so bili takrat v pisarni vsak dan, drugi 3-krat na teden. Tako da glede tega je bilo uvajanje zagotovo lažje, kot če bi bilo v celoti virtualno. Si niti ne predstavljam, kako bi spletno uvajanje potekalo, še posebno učenje začetnika o tem, kako pristopiti k stvarem, kako analizirati, kaj gledati; ker je vseeno lažje, če sediš zraven in pogledaš vsake toliko časa, na Zoomu pa ne moreš biti cel dan.

V tem času se je tudi zelo izboljšal proces uvajanja (angl. onboarding) novih zaposlenih. Skupaj z ostalimi vodjami smo razmišljali o tem, kako bi to najbolj optimalno izvedli. V sodelovanju z drugimi oddelki smo naredili urnik uvajanja kdo in kdaj predstavi katero temo. Imamo pa sicer tudi začetno usposabljanje (angl. bootcamp), na katerem se novim zaposlenim na splošno predstavi podjetje. Opažam pa, da sedaj veliko novih zaposlenih pošlje povabilo za sestanek v različne oddelke in prosi, da jim povemo tudi nekaj o našem področju, kar se mi zdi, da je zelo dobra nova praksa, ki je prej recimo ni bilo.

Kateri izzivi dela na daljavo ostajajo za vas relevantni še danes?

Manjši je pretok izmenjevanja informacij o tem, kaj se dogaja v celotnem podjetju, na vseh področjih, v drugih oddelkih (prej smo se lahko na glas pogovorili, zbirali ideje, nekdo je prišel mimo in povedal kaj novega, šli smo na kosilo z nekom tretjim). Da bi izvedela, kaj se dogaja v oddelku s produkti, moram z njimi organizirati sestanek. Dostop do vseh novičk je zagotovo zdaj težji in zaradi tega se tudi nekatere stvari sedaj počasneje obrnejo.

Izziv za naprej je tudi, kako sploh organizirati dinamiko kdaj delati v pisarni in kdaj na daljavo. Torej, kako uravnotežiti, da dobimo vse informacije, da smo v pisarni prisotni takrat, ko moramo imeti sestanke, ter kako to organizirati med različnimi timi in ljudmi.

Katere so po vašem mnenju tri glavne prednosti in tri slabosti dela na daljavo?

Prednosti: v trenutni situaciji je prednost zagotovo v tem, da nimam vožnje, torej imam dve uri na dan več časa ali za službo ali za osebne stvari. Operativno delo je zagotovo lažje, ker nimam motenj.

Slabosti: sodelavca v pisarni vidiš vsak dan, veš, kako se počuti, če ga kaj teži, tega pa sedaj ni. Lahko mine npr. tri dni, preden to opaziš, ali pa še več, če je npr. na naslednjem sestanku v ospredju neka druga tema in ne uspeš tako dobro razbrati obrazne mimike. V polurnem sestanku tudi zagotovo ne uspeš obdelati vseh tem, ki bi jih sicer čez dan v pisarni lahko. Nekdo je bolj izpostavljen danes, nekdo drug šele čez dva dni, da se te teme predebatira. Kljub temu pa menim, da imajo vsi toliko samoiniciativnosti, da do problemov, ki jih imajo, pristopijo sami in izpostavijo stvari. Ni tako, da bi nekdo čakal s svojim izzivom, ker te teme še nismo obravnavali tako, da to ni spet tako velik problem.

Kako bi ocenili uspešnost dela na daljavo v vašem timu?

Mislim, da smo zelo uspešni, ker se je vsak osredotočil na stvari, ki jih obvlada in dela. Več informacij želimo deliti z drugimi in vsak, ki ima sestanek z nekom zunaj tima, potem te informacije deli s celim timom na skupnem sestanku. Če bi prej v pisarni to povedali recimo samo enemu sodelavcu, sedaj povemo celemu timu, torej vsem petim članom skupine. Zaradi deljenja informacij lahko naredimo več in tudi bolje.

Še ena prednost morda: organizirali smo se tako, da si med seboj pomagamo, torej nekaj, kar je prej delal nekdo sam, se sedaj učijo delati tudi drugi člani tima. V smislu, da lahko sedaj samostojno naredimo nekatere stvari, za katere smo morali prej prositi ostale. S tem olajšamo delo ostalim, sebi pa skrajšamo čas čakanja na opravljeno nalogo in pridobimo novo znanje.

Kakšna bi bila vaša idealna oblika dela?

Za naprej, ko bi bilo epidemije konec, bi želela trikrat na teden delati v pisarni, dvakrat na teden pa od doma. Idealno bi bilo potem organizirati sestanke v pisarni tako, da so takrat prisotni vsi, ki jih potrebujemo. Dva dni pa bi bila namenjena dnevom brez sestankov, ko lahko operativno delamo v miru.

Mislim, da vsem nekaj dela od doma tudi ustreza. Covid-19 efekt je pomembno vplival na to, kako sploh dojemamo delo od doma. Če ne bi bilo trenutnih omejitev, da moramo tudi v pisarni imeti Zoom sestanek v ločenih sobicah, bi šla verjetno tudi sedaj večkrat v pisarno, da bi se videla s sodelavci, šla z njimi na kosilo, a to sedaj pač ni mogoče. Ravno zaradi toliko omejitev, nas še vedno veliko dela od doma.

A bi dodali še kaj drugega, kar do sedaj še nismo omenili?

Med pogovorom z drugimi sodelavci, smo ugotovili, da se vsi nekako strinjamo, da se pri delu od doma zelo zamegli ta meja med tem, kdaj delaš in kdaj ne. Domača pisarna je ves čas pripravljena in ko imamo čas, pridemo, se usedemo in že pričnemo z delom. Če imamo otroke, je to seveda malo drugače. Pri veliko sodelavcih, ki še nimajo družin, se je pokazalo, da so bili potem na spletu cel dan. Kar seveda tudi ni dobro, je ena dodatna slabost dela na daljavo. Je pa res, da dejansko sedaj nimamo kam iti, v običajnih razmerah bi šli popoldan na kavo, večerjo, ven, se gibat – tega sedaj pač ne moremo. Še vseeno pa pri delu od doma nekaj časa delamo, vmes opravljamo domača opravila, tako da tudi zaradi tega delo, ki bi ga sicer opravil v 8 urah, sedaj opravljamo dlje (malo zjutraj, dopoldan, ko ni otrok, pa potem še zvečer, ko gredo otroci spat). Malo se zameglijo meje med delom in zasebnim življenjem ne glede na vse.

Vaša idealna oblika dela bi bila torej tri dni v pisarni. Ali bi imeli tiste dni v pisarni celo skupino?

Saj to je problem, ker v idealnem svetu bi morali imeti organizirano tako, da smo v pisarni iste dni kot tisti, ki jih potrebujemo za delo. Ker drugače s tem ne naredimo nič. Res pa je, da je to

idealni svet, ki mislim, da se ne bo zgodil. Vsi se zavedamo, da bo lažje delati na projektih, če se bomo organizirali tako, da smo vsi prisotni. Vnaprej se bo potrebno verjetno dogovarjati, kdaj komu ustreza. Tudi, če bi določili, kdaj moramo biti v pisarni in kdaj od doma, to ne bi dobro funkcioniralo, ker zaposlenim ustrezajo različni dnevi glede na njihovo osebno življenje.

Med poletjem se nam je pokazalo, da če imamo hibridni sestanek, torej del tima, ki je v pisarni in del tima ki je na Zoomu, se na tiste na Zoomu lahko hitro malo pozabi. Težava je potem, ker se obračamo k tistim, ki so v pisarni fizično, Zoom pa je potisnjen na stran, še posebno če je tam samo en član skupine. Če so štirje sodelavci na Zoomu in dva v pisarni, potem do tega seveda ne prihaja. Zgodi pa se, da poteka kakšna debata tudi po koncu sestanka, ko zapuščamo sobo, in tega sodelavec na Zoomu pač ne sliši.

Priloga 5: Transkripcija intervjuja z osebo 3

Intervjuist: Tea Bela Kočar

Intervjuvanec: oseba 3

Podjetje: A

Datum izvajanja intervjuja: 23. 3. 2021

Katero delovno mesto opravljate v podjetju? Prosim na kratko (splošno) opišite vaše delovne naloge.

Kot vodja marketinga (angl. »VP of Marketing«) sem odgovorna za več kot 35 zaposlenih znotraj svojega tima, torej za njihovo osebno in poklicno rast ter napredovanje (angl. »career progression and development«). Znotraj marketinga imamo veliko manjših skupin, moja naloga pa je, da jih držim skupaj kot vodja. Naše ključne naloge so distribucija naših produktov, torej skrbimo za to, kako gredo na trg, za povezavo z blagovno znamko, lokalizacijo, ali delamo prave produkte za uporabnike in na koncu še za oglaševalski del, vse od kreativne zasnove do medijskega zakupa.

Koliko ste stari?

36

Kolikšna je vaša delovna doba in koliko časa že delate v tem podjetju?

Delovna doba 13 let, v tem podjetju pa delam že 5 let.

Koliko časa ste na tem delovnem mestu?

3 leta.

Koliko časa že delate na daljavo? Ste delali tako še preden je podjetje prešlo na 100 % delo na daljavo?

Primarno smo začeli z delom na daljavo z marcem 2020, smo pa imeli to možnost tudi že prej. Včasih smo delali od doma kakšen petek oz. po potrebi, če smo imeli opravke, ampak načeloma delo na daljavo prej ni bil standard.

Ste zadovoljni s trenutnim načinom dela?

Pokazalo se je, da je najboljša fleksibilnost, oz. opcija, da smo malo od doma in malo v službi. Po eni strani delo od doma omogoča tišino, mir ter lažji fokus na delo. Nam pa vseeno manjka fizični stik z ljudmi, kako beremo emocije, kako delamo ena na ena in v skupinah. Manjka nam predvsem druženje, ki ga je bilo pri nas veliko.

Ne vem, če bi rekla, da sem osebno kot vodja zadovoljna s tem načinom dela. Bi pa rekla, da smo v podjetju oz. panogi, v kateri si lahko privoščimo, da smo na daljavo skoraj toliko produktivni kot smo bili prej.

Se vam zdi, da za delo na daljavo porabite več časa, kot ste ga prej v pisarni?

Ja, težje je potegniti črto kdaj si v službi in kdaj doma. Po eni strani je super, ker se ne rabiš obleči, ali pa se zbudiš 5 minut prej, ti pa to odvzame prihod in izhod iz službe. Psihično je pomembno, da znaš potegniti črto, končati z delom ter si vzeti malo pavze od razmišljanja. Mislim, da delamo vsi, vsaj v moji ekipi, več kot prej, ko smo delali v pisarni, in se moramo prav prisiliti, da to omejimo. Je pa res, da smo se zelo potrudili in ne delamo med vikendi, tako da ni spet tako grozno, da bi delali 24/7, je pa ta preklap vsekakor težji. Menim, da se naredi kakšno uro več, ker prihranimo na času zaradi prevoza v službo, ki nam je sicer dal pomemben čas za odklop, in potem neto delamo več ur.

Ali imate v skupini, poleg prostih vikendov, še kakšen drug (lahko neformalen) dogovor, kdaj se pričakuje odzivnost?

Smo zelo fleksibilni. V timu imamo veliko mamic, en sodelavec je pred kratkim dobil dvojčke, tako da se res zelo prilagajamo. Imamo nekakšno pravilo, da v koledarju označimo, kdaj smo dosegljivi, da te stvari sporočimo najožjemu timu. Je pa nekako pričakovano, da smo dosegljivi nekje od 9.00–17.00. Imamo res veliko orodij za komunikacijo, npr. Slack, Trello, e-pošta, tako da lahko vedno delimo potrebne informacije z vsemi.

Ali dela trenutno na daljavo cel tim?

Nekateri sodelavci trenutno delajo tudi nekaj časa v pisarnah. Predvsem tisti, ki doma nimajo dobrih pogojev za delo, se doma težko organizirajo (npr. je doma tudi partner in ne moreta oba delati od doma iz enega prostora), imamo tudi veliko mladih sodelavcev, ki živijo doma pri starših in se želijo umakniti ter priti v pisarne. Trenutno imamo opcijo delati v pisarni, je pa omejeno število zaposlenih glede na vsako nadstropje oz. tim, zato se morajo zaposleni sprosti

prijavljati, če bi želeli priti. Je pa to povsem njihova osebna odločitev. Jaz sem delala iz pisarne ravno prejšnji četrtek in iz mojega tima, torej iz marketinga (skupno 35 sodelavcev), jih je bilo v pisarni 5.

Kako pa si delo organizirate vi osebno? Delate ves čas na daljavo, ali pridete tudi v pisarno?

Meni se je bilo težko navaditi na delo na daljavo na začetku, sedaj pa sem se že kar prilagodila. Vsem zaposlenim smo dali tudi malo finančne podpore, da so si lahko kupili mize in stole ter si tako doma uredili primeren prostor za delo. Sedaj imamo vsi monitorje doma in nimamo dvojnih, torej enega v pisarni in enega doma. Mislim, da smo si doma uredili prostor, s katerim smo zadovoljni, in je težko prehajati v pisarno in nazaj domov brez posebnega razloga. Imamo pa v marketing timu tudi veliko umetnikov, pri katerih se opazi, da jim zaradi načina dela (svetloba, podloga, ipd.) bolj ustreza delo v pisarni. Imamo tudi ekipo, ki pripravlja darila in promocijski material, torej veliko naročajo in pošiljajo, kar je dodaten razlog, da so več časa v pisarni. Tako, da na to res veliko vpliva narava dela.

Kakšen je bil postopek v vašem timu, ko ste pred enim letom vsi začeli delati na daljavo?

Naša skupina je skupaj že kar nekaj časa, tako da se dobro poznamo in razumemo, imamo že zgrajene odnose, poznamo ljudi (npr. eni niso jutranji tipi, se ne morejo pogovarjati pred kavo). Zato je bil ta prehod na delo na daljavo za nas veliko lažji. V zadnjem letu se nam je pridružilo tudi nekaj novih sodelavcev, ki so na začetku šli v pisarno, da so se osebno spoznali z vodjo, da so imeli tudi malo osebnega stika in se je bilo potem lažje vklopiti na daljavo. Neke zelo velike spremembe pa sicer za nas ni bilo. Imamo nekaj članov ekipe, ki delajo iz Španije, Cipra, jaz sem bila nekaj časa v Indiji, tako da smo bili navajeni dela preko Zooma. Najtežje je bilo, ko je bilo malo ljudi v pisarni, in takrat tisti na Zoomu niso prišli do besede. Ko smo pa bili vsi na istem, torej vsi za kamero, pa to ni bila neka taka grozna izkušnja.

Vmes smo opazili, da nam je malo manjkalo osebni stik in smo razmišljali, kaj bi lahko naredili. Ker imamo v ekipi zelo kreativne ljudi, smo skupaj našli način, kako se dobiti enkrat na teden za 15 min in se malo pozabavati. Uvedli smo sproščene socialne dogodke (angl. water cooler meetings), na katerih vedno pripravimo nekaj novega, npr. igre, šale, karkoli, da se malo vidimo, in da nimamo vedno tem povezanih z delom: »kdo bo naredil kaj in do kdaj.« Meni se zdi, da nam to pomaga in se imamo dobro, skupaj tudi testiramo igrice, kar je tudi zabavno. Tako gradimo odnos, ki ni samo strogo povezan s službo.

Ali ste v zadnjem letu organizacijsko spremenili katere stvari v vašem timu?

Imamo več sestankov. V pisarni smo včasih kakšno stvar rešili, se dogovorili spotoma, sedaj pa je skoraj že vsaka stvar postala sestanek, tudi če je samo 10 min. Imamo veliko orodij za komunikacijo, ampak se je vseeno zgodilo, da se dobivamo pogostejše, ne vem če je to ravno organizacijsko bolje. Opazili smo tudi, da je dobro, da imamo na sestankih, na katerih je manj ljudi (npr. naši tedenski sestanki s timom 10–12 ljudi), vedno prižgane kamere. To pravilo smo si postavili, ker smo ugotovili, da smo sicer odklopljeni in poslušamo samo na pol, kar je

povsem normalno, ker je veliko motečih dejavnikov. Temu smo se res želeli izogniti, ker je največja past virtualnega dela.

Ali dela cela skupina na daljavo hkrati? Kako ste časovno organizirali delo?

Pri nas je bilo vedno tako, da smo si sami organizirali svoj čas. Enkrat tedensko imamo sestanek z vodjami (angl. leads meeting) in širši sestanek z distribucijo, potem pa imamo naprej še timske sestanke. Vse to je dogovorjeno vnaprej in je zapisano v Google koledarju, do katerega lahko dostopajo vsi, torej vsak ve, kaj se dogaja pri ostalih sodelavcih in kdaj so prosti za sestanke. Tako da s tem nismo nikoli imeli večjih težav. Imamo tudi sodelavce s Kitajske in se časovne razlike vidijo znotraj koledarja, da se res lahko lepo prilagajamo. Sodelavci si tudi sami določijo, kdaj so dosegljivi znotraj koledarja, npr. 8.00–16.00 oz. 9.00–17.00. Sedaj smo si dali tudi časovni okvir v sredo popoldan 13.00–15.00, ko nimamo nobenih sestankov, in lahko vsi v miru delamo.

Kako nadzorujete opravljeno delo svojih podrejenih?

Imamo interne časovne okvirje, kdaj želimo končati nov produkt. Vnaprej so določeni termini, ko imamo kampanje, in odgovornost vsakega je, da do takrat konča svojo nalogo. To so za nas pomembni datumi, na katere moramo biti pripravljeni, in ta odgovornost je najprej na vodji, nato pa tudi na posameznikih, ki vodijo dele kampanje. Tako da nadzora v smislu, da vprašam vodjo: »Koliko si pa danes delal?«, nimamo. Enkrat na teden se vidimo in slišimo, skupaj oblikujemo časovnico (angl. timeline and roadmap), tako da vemo, kdaj morajo biti končane določene naloge in se lahko pogovorimo, če vse ne poteka po planu. Ni pa tako, da bi preverjali, ali je nekdo res naredil 8 ali 12 ur. Včasih pride tako, da en dan delaš res veliko več ur, drugič greš vmes k zobozdravniku, in nihče te ne bo vprašal, zakaj te ni bilo.

Dvakrat letno si postavimo cilje in zelo jasno določimo, kaj moramo narediti. Če nekomu to uspe narediti v treh urah in je potem štiri ure prost, kar je skoraj nemogoče, jaz s tem nimam nobenih težav. Kot vodji mi je važno le, da so naloge opravljene tako, kot smo se dogovorili. Velikokrat so cilji postavljeni ravno v obratni smeri, torej da potrebujemo za realizacijo več časa. Pri nas se zato večkrat zgodi, da imamo preveč dela kot pa premalo in v takšnih primerih je nujno potreben pogovor. Velikokrat se zgodi, da si damo preveč dela in ne znamo ločiti, kaj je služba in kaj ne, kar vodi v izgorelost. To moramo znati videti, se ustaviti in postaviti prioritete, takrat kakšne stvari pač ne naredimo. Pri nas vidim težavo bolj v tej drugi stvari, kot pa da bi preverjali, ali so sodelavci res naredili 8 ur.

Kateri izzivi dela na daljavo ostajajo za vas relevantni še danes?

To, da delamo preveč, oz. izgorelost, ki se težje vidi na daljavo. Ko smo delali v pisarnah, smo lažje opazili, kdo ostaja dlje časa in prihaja prej, kar ne pomeni vedno, da je bolj učinkovit, ampak kamera sedaj veliko tega skrije. To ravnovesje med delom in službo ostaja za nas še vedno izziv.

Vsaj meni osebno je težko učiti ali mentorirati mehke veščine (angl. soft skills) skozi kamero, ker je težje videti, ali te druga oseba razume. Težje je tudi izvesti težke pogovore, ko se stvari ne odvijajo dobro, ko povratna informacija odnosov z javnostmi (angl. PR feedback) ni najboljša. To je vedno lažje v živo, ker smo vsi na koncu samo ljudje – kamera pa vseeno doda malo distance. Ko bomo delali na daljavo, bo to vedno težko. Mislím, da je nemogoče doseči enako empatijo skozi kamero, ali pa sporočiti slabe novice.

Zadnji izziv pa je povezanost, saj dajemo zelo veliko poudarka na kulturo podjetja, in ena ključnih stvari, ki smo jih imeli, so bili teambuildingi. To so bili vedno posebni dogodki, za katere nihče ni vedel, kam gremo, zelo smo se povezali in se imeli dobro ne glede na to, kaj smo počeli. Ključno pa je, da smo po tem lahko skupaj delali bolje. Lansko leto decembra smo izvedli spletno različico teambuildinga, ni pa bilo enako kot v živo in to bo vedno ostal izziv dela na daljavo.

Katere so po vašem mnenju tri glavne prednosti dela na daljavo?

V moji ekipi je veliko sodelavcev, ki so se vozili na delo iz bolj oddaljenih koncev, npr. Kranj, Obala, Kras, in ta ena ura vožnje, ki so jo prej izgubili v vsako smer, jim sedaj veliko pomeni, ker so lahko z družinami. To je neka prednost dela na daljavo. Dodatna prednost je tudi večja fleksibilnost, saj lahko delamo z Gorenjske, Primorske, skratka kjerkoli, če imamo računalnik in dostop do interneta.

V službi imamo odprte pisarne (angl. open office), doma pa imamo svoj prostor in čas ter takšnega fokusa, ki ga imamo, ko se enkrat navadimo na delo od doma, ne moremo imeti v pisarnah. To je zagotovo prednost.

Ko bomo šli nazaj v pisarne, in mi si to želimo – naš cilj je, da ostanemo primarno podjetje, ki dela iz pisarne (angl. work from the office company), bomo ohranili to opcijo fleksibilnosti. Torej da bodo zaposleni večkrat ostali doma, npr. če so prej delali od doma enkrat na mesec, ker so imeli opravke (npr. dimnikar), bodo sedaj delali na daljavo enkrat na teden, mogoče en cel teden, ker morajo pripraviti večji projekt, strategijo. Jaz upam, da bomo prišli nazaj na te čase, torej da imamo še vseeno to fleksibilnost, ne bo pa delo izključno samo na daljavo.

Kakšna bi bila vaša idealna oblika dela?

Jaz osebno bi rada bila v pisarni, ker imam rada ljudi in tudi večina mojega dela je z ljudmi, imam tudi boljši občutek, ko ljudi vidim v živo. To je moja osebna želja, s tem da moram tudi jaz kdaj oddati kakšno strategijo ali pa večji projekt in takrat si bom vzela čas, da delam od doma. Tudi možnost, da lahko greš nekam in nato delaš s te lokacije, se mi tudi zdi odlična. Tako da kot vodja mislim, da je dobro biti čim več v stiku z ljudmi, razumem pa fleksibilnost in jo tudi spoštujem. Nimam nobene težave in bom upoštevala želje zaposlenih, torej tako kot se bodo odločili sami, kar bo njim najbolj ustrezalo. Menim, da je dobro, da smo vsi skupaj v pisarni vsaj enkrat na teden ali mesec, bomo videli, ko bomo enkrat prišli nazaj v te čase. Zagotovo pa bomo tudi še videli, kje je to ravnotežje, torej kaj potrebujemo, ker je vsak tim

drugačen. Trudili se bomo narediti tako, da bo najbolje tako za vsakega posameznika kot za tim, in videli, kako potem vse to skupaj funkcionira.

Priloga 6: Transkripcija intervjuja z osebo 4

Intervjuist: Tea Bela Kočar

Intervjuvanec: oseba 4

Podjetje: A

Datum izvajanja intervjuja: 17. 3. 2021

Katero delovno mesto opravljate v podjetju? Prosim na kratko (splošno) opišite vaše delovne naloge.

Na poziciji vodje kadrovske službe (angl. HR Director) sem bila v zadnjem letu, ko sem nadomeščala sodelavko na porodniškem dopustu. Bila sem vodja celega tima. Skrbela sem za vse strateško pomembne kadrovske projekte, s katerimi smo se ukvarjali v zadnjem letu. Največje so bile seveda spremembe povezane z zapiranjem držav zaradi covid-19 situacije, ki so mi vzele ogromno časa.

Poleg tega pa sem tudi kadrovski partner (angl. HR Partner) za določene oddelke podjetja, kar pomeni, da podpiram vse, kar se dogaja v tem oddelku. Zelo dobro moram razumeti poslovanje oddelka, težave, izzive, specifična znanja zaposlenih in katera bodo potrebovali v prihodnosti. Veliko delam z managerji in jim pomagam prepoznati izzive prihodnosti, kajti pogosto vidim znake, ki jih oni morda še ne. Ko pride do izzivov, jim pomagam pri reševanju, predvsem pri komunikaciji ne tako pozitivnih povratnih informacij, ipd. Oddelek torej podpiram tako, da se vključim v proces pridobivanja novih zaposlenih (angl. recruiting), intervjuje, proces uvajanja (angl. onboarding), skrbim za rast zaposlenih, ocenjevanje delovne uspešnosti ter nenazadnje za proces zaključevanja sodelovanja oz. čas, ko zaposleni zapusti podjetje, in pa vse spremembe vmes (npr. porodniški dopusti).

Katere so bile največje kadrovske spremembe, ki ste jih naredili v zadnjem letu, pri prehodu na 100 % delo na daljavo celega podjetja?

V zadnjem letu je bilo zagotovo zelo veliko nesigurnosti, kaj naj pričakujemo, kaj se dogaja, ipd. Mi smo se s covid-19 situacijo srečali že zelo zgodaj, [REDACTED]. To pomeni, da ko se je v Sloveniji o covid-19 šele začelo govoriti, smo se mi že srečali z veliko vprašanji; npr. kaj je to korona, kakšne so restrikcije, kaj to pomeni za zaposlene ipd. Na Kitajskem imamo tudi dva Slovenca, ki sta tam na začasnem delu, in v času zapiranja Kitajske sta bila na dopustu v tujini ter se nista mogla vrniti nazaj. Tako da smo se najprej ukvarjali s tem, kako jima pomagati in na koncu smo ju uspeli spraviti v Slovenijo, kjer sta ostala več kot pol leta (čeprav smo najprej mislili, da bosta le kakšen mesec). To so bili prvi izzivi, s katerimi smo se srečali.

Ko smo videli, da to prihaja tudi v Evropo in bo epidemiološka situacija očitno širša, ne zgolj lokalna, smo postavili določene ukrepe, npr. ob poslovnih potovanjih. Če so bili zaposleni na službeni ali privatni poti v tujini, so ob povratku preventivno delali od doma 14 dni. Na ta način smo začeli vpeljevati delo od doma bolj, kot smo ga imeli v preteklosti, ko smo delali od doma res izjemoma.

Ker smo imeli dve (najprej potencialni) okužbi v podjetju, smo mi zaprli pisarne že dva dni pred uradnim zaprtjem Slovenije. Ko sedaj gledam za nazaj, smo bili skoraj vedno en korak pred ukrepi, ki so se dogajali. Razlogov za to je več; prvo, ker smo radi kakšen korak naprej že zaradi naše kulture podjetja, drugo pa je, da nas je celotna situacija tudi pripeljala do tega.

Kolikšen delež zaposlenih je delal na daljavo pred epidemijo, torej pred marcem 2020, in koliko jih dela sedaj?

Pri nas je delo na daljavo prej potekalo bolj izjemoma. Vedno smo namreč želeli biti zelo fleksibilni, je pa zakonodaja na tem področju kar restriktivna. Nekaj fleksibilnosti smo še vedno želeli ohraniti, zato se je npr. prakticiralo delo od doma tiste dni, ko so imeli zaposleni osebne opravke, npr. zobozdravniški pregled. Včasih so tujci, ki živijo in delajo v Sloveniji, koristili to možnost, da ko so šli domov, so vzeli nekaj dni dopusta, kakšen dan pa so delali na daljavo. Delo na daljavo je bila prej res izjema, dogovorjena za vsakega posameznika posebej. Če je bila potrebna fleksibilnost, je delo na daljavo vedno potekalo v dogovoru z managerjem. Nekateri zaposleni so to uporabljali večkrat in v teh primerih smo uradno prijaviли delo na domu na ministrstvu ter uredili ustrezno pogodbo o zaposlitvi. Je pa bila to možnost, ki so jo imeli vsi, le da jo je večina koristila res izjemoma. Nekateri posamezniki so delali od doma tudi večkrat zaradi njihovih osebnih razlogov, npr. daljša vožnja.

Ko je prišlo do zaprtja, smo domov poslali vse zaposlene, torej 100 % delo od doma, ki smo ga tudi uradno prijaviли. Kljub trenutnemu rahljanju ukrepov, smo se odločili, da dokler je še toliko nejasnosti, ne bomo vseh poklicali nazaj v pisarne glede na to, da smo se na delo od doma tudi navadili. Ko smo prešli na 100 % delo od doma, je le to popolnoma steklo v dveh urah, praktično takoj smo že imeli sestanke preko Zooma. Vse te komunikacijske tehnologije nam niso bile tuje, ker smo jih uporabljali že prej, saj smo multinacionalno podjetje, ki deluje v več državah. Hiter prehod na dalo na daljavo za nas torej sploh ni bil nek šok. Smo si pa morali vsi doma vzpostaviti ustrezne delovne pogoje. Sama sem najprej delala na hodniku, ko pa sem videla, da bo to trajalo dlje, pa sem si uredila delovni prostor v spalnici. Tako da je bila mogoče še največja stvar, ki smo jo morali urediti, priprava delovnega prostora doma.

Ko smo videli, da se ukrepi zastrujejo pa potem znova rahljajo, smo se odločili, da ne bomo ničesar prehitevali in spreminjali stvari iz tedna v teden, ampak smo ostali doma. Ko smo opazili, da imajo nekateri zaposleni z delom od doma več izzivov, npr. doma imajo otroke, ali pa sama narava dela zahteva skupinsko delo s fizično dokumentacijo (npr. računovodstvo in finance), smo znova dovolili delo v pisarnah. Smo pa sistem dela obrnili tako, da je sedaj delo v pisarni izjema, tako kot je bila prej izjema delo od doma. Prilagodili smo tudi naš sistem

registracije tako, da se sedaj zaposleni prijavijo za delo v pisarni. Delo v pisarni smo omejili tako, da je lahko v pisarni največ 30 % zaposlenih, ker želimo, da zaenkrat še vedno prvenstveno delamo od doma. Se pa delež zaposlenih v pisarnah spreminja glede na to, kaj se dogaja lokalno; določena obdobja jih je več, drugič manj.

Katere večje spremembe ste uvedli pri uvajanju novih zaposlenih v času dela na daljavo?

Na začetku tega obdobja smo ustavili cel proces zaposlovanja, ker nismo vedeli, kaj se trenutno dogaja. Ko pa smo videli, da to ni obdobje, ki bo trajalo le 14 dni, in da naš posel teče normalno naprej, oz. se je potreba po naših produktih še celo povečala, smo nadaljevali z zaposlovanjem. Celoten proces smo predstavili na splet, npr. vse razgovore. Veliko smo pomagali tudi managerjem, ki so zaposlovali, da so lahko virtualno prepoznali več stvari, ker je vsekakor drugače, če osebo spoznaš v živo in začutiš njeno energijo. So pa vsi procesi potekali nekako normalno naprej. Iz danes na jutri smo morali spremeniti tudi cel proces uvajanja (angl. onboarding), npr. na začetku je IT direktor osebno dostavljal novim zaposlenim računalnike na dom (ta proces smo kasneje seveda optimizirali), uvedli smo IT uvajanje (1,5 urni načrtovani sestanek s sodelavcem iz IT oddelka, ki je pomagal postaviti vso IT infrastrukturo) – ugotovili smo, da imamo na dolgi rok tako manj izzivov. Za novega zaposlenega smo pripravili tudi časovnico prvega dne (jutranja kava s timom, predstavitev kulture podjetja (angl. HR onboarding), IT uvajanje) in s timom poskušali zapolniti prvi dan, pustiti vmes tudi kakšno uro za branje novih informacij. Poskušali smo strukturirati urnik vsaj za prva dva dneva ali pa cel teden, da se niso novi zaposleni počutili povsem same doma. Povratne informacije, ki smo jih kasneje dobili, so bile zelo pozitivne, torej da so se zaposleni počutili dobrodošle, da so dobili potrebne informacije. Je pa cela izkušnja spletnega uvajanja seveda drugačna kot v živo, kjer je v živo ta proces veliko lažji in hitrejši - lahko se samo obrneš in sodelavca nekaj vprašaš, pri delu na daljavo pa moraš vprašanje postaviti preko Slack-a oz. sklicati Zoom sestanek. Izzivov je veliko več, se mi pa zdi, da smo proces kar dobro prilagodili in tudi dobili dobre povratne informacije od zaposlenih, ki so začeli z delom v tem času.

Sedaj, ko je delo hibridno, predlagamo managerju, da se prvi dan, ali pa vsaj enkrat na teden dobi z novim zaposlenim in timom v živo v pisarni, če je to seveda mogoče ob vseh še obstoječih ukrepih. Menim pa, da je človeški vidik še vedno zelo pomemben in ga poskušamo vkomponirati nazaj, ne samo preko Zooma ampak tudi v živo. Vse procese smo morali prilagoditi tako rečeno čez noč, ampak se mi zdi, da nam je kar dobro uspelo.

Ste pri vašem delu spremenili še kaj drugega?

Na začetku smo mislili, da bo vsa ta situacija začasna, npr. 14 dni oz. 1 mesec, in smo dali določene stvari kar malo na čakanje, npr. zaposlovanje – ampak smo hitro videli, da moramo proces prilagoditi in ga peljati naprej, ne moremo ga kar ustaviti. Tudi izobraževanja smo na začetku ustavili, nato pa smo jih predstavili na splet in ugotovili, da ima ta način izvedbe svoje prednosti in slabosti. Prednost je zagotovo ta, da smo mednarodno podjetje in smo na spletnih treningih pomešali zaposlene iz različnih držav ([REDACTED]). In to je

bilo našim sodelavcem v tujini zelo všeč. Zaradi dela od doma celotne skupine je bilo veliko lažje tudi manjšim timom na oddaljenih lokacijah v tujini in v tem aspektu smo lahko zelo veliko stvari izboljšali. Slabši vidik spletnih treningov pa je ta, da ti potekajo preko računalnika in so motnje kar pogoste (npr. nova e-pošta, Slack sporočila). Ker sem prisotna na teh treningih, opazim pri sebi in ostalih, da našo pozornost hitro odpelje drugam. Ko smo bili na treningih fizično prisotni, smo zaprli računalnik, odložili telefon in imeli dober fokus. To je sedaj izziv, ima pa seveda tudi svoje prednosti, tako kot sem rekla. Manj časa vzame marsikatera stvar, ker poteka preko spleta. Najprej smo ustavili tudi zdravniške preglede in se kasneje dogovorili, kako jih izvajati naprej. Opazili smo, da je potrebne veliko več komunikacije z vsemi skupaj in smo tedenske sestanke po oddelkih sedaj predstavili v en skupni sestanek za vse, kar ima spet svoje prednosti in slabosti, predvsem v tem, da je velika skupina in zato manj vprašanj in pogovorov. Prilagodili smo vse procese in zdi se mi, da bo kakšna prilagoditev, ki smo jo uvedli sedaj, tudi ostala, ker prednosti prevladajo nad slabostmi.

Kako ste z delom od doma zadovoljni vi osebno?

Meni je bil najprej izziv urejanje primerne delovnega prostora. Najprej sem imela svoj delovni prostor na hodniku, kar je bila začasna rešitev, nikakor pa to ni bila rešitev za vsakodnevno delo. Drug izziv so bili tudi moji otroci, ki so ostali doma istočasno kot mi, in je bilo potrebno na novo organizirati tudi njihov dan, npr. če si nisem vzela časa za kosilo, sploh nisem jedla, ker sem morala kosilo skuhati sama. Usklajevanje privatnega in delovnega življenja je bilo vsekakor izziv. Prednost je bila pa zagotovo čas, ki sem ga prihranila na vožnji, torej pijem kavo in že lahko delam. Po drugi strani pa moramo biti zelo dosledni, da presekamo, ločimo delo od družine oz. privatnega življenja. Zdi se mi, da se je naš delavnik tudi malo razvlekel, ker smo vsi potegnili delovne obveznosti čez dan, npr. starši smo morali vmes pomagati otrokom, skuhati kosilo, in smo tako delali tudi zvečer. Te jasne ločnice sedaj ni več in si jo moramo postaviti sami, ker si preprosto moramo vzeti čas zase.

Opazili smo, da se s podobnimi izzivi srečujejo tudi naši zaposleni in smo jim seveda poskušali pomagati in najti načine, kako lažje uskladiti vse te stvari. Veliko izzivov so imeli predvsem starši, tako da smo jim poskušali pomagati tudi z izposojjo starejših računalnikov, ki smo jih imeli na zalogi, za potrebe šolanja otrok na domu. Prišli smo jim nasproti tudi z vidika organizacije delavnega dne, tako da je bilo v našem podjetju zelo malo koriščenja odsotnosti zaradi šolanja otrok na domu – vzeli so si le kakšen dan. Bili smo zelo razumljivi, v smislu: »od 11.00 do 14.00 sem nedosegljiv, ker moram skuhati kosilo in pomagati otrokom pri šoli, dosegljiv pa bom kasneje«. Iskali smo način, ki funkcionira posamezniku in hkrati ne postane breme za skupino, torej da tudi skupina lahko dobro deluje in pride do vseh informacij, ki jih potrebuje. O teh izzivih se je bilo potrebno pogovoriti, jih dati na mizo in definirati plan za naprej.

Koliko ljudi je v vašem timu, torej vaših podrejenih?

Trenutno sta moji podrejeni 2 sodelavki, sicer pa nas je v timu 8. Lansko leto sem vodila celoten tim, ko se je direktorica kadrovske službe (angl. VP of HR) vrnila s porodniškega dopusta, sva tim razdelili malo drugače.

Kako ste organizirali delo tima?

Mi smo si kot skupina organizirali jutranje kave, torej 15 minut za klepetanje. Potrebovali smo čas, da nismo govorili samo o službenih zadevah, ker sicer tega ni več bilo. Imeli smo veliko več sestankov, usklajevanj. Ne glede koliko smo komunicirali, so še vedno kakšne informacije ušle, ker smo koga pozabili obvestiti, ki je sicer v pisarni pogovor slišal. Ker teh 15 minut za kavo zelo hitro mine in vedno kdo manjka, smo poskušali uvesti še druge dogodke, npr. skupaj smo odigrali igro, ko se je epidemija malo umirila, smo šli skupaj na Rožnik, ipd. Trudili smo se, da je vez tima ostala, ker to je bil izziv – bili smo daleč in zato tudi manj povezani.

Ste v vašem timu dobili kakšnega novega sodelavca v času dela na daljavo?

Tik pred zaprtjem države se nam je pridružila ena nova sodelavka, ena poleti, ena pa prihaja v kratkem. Prvi dan je potekal v živo in čez poletje, ko so bile razmere bolj normalizirane, smo se občasno dobili v pisarni.

Kako bi opredelili tri prednosti in tri slabosti dela na daljavo?

Prednosti: krajši čas, ki ga porabimo za vožnjo. Na začetku sem sicer ta čas malo pogrešala, ker sem ga porabila za bistrenje misli in razmišljanje o novih idejah. Je pa sigurno prihranek časa. Druga prednost in velika dodana vrednost je fleksibilnost, torej da si dan lahko organiziramo po svoje, bolj večerni tipi lahko večino dela opravijo takrat, čez dan pa gredo na sprehod. Tretja prednost pa je, da je delo na daljavo nam kot podjetju prineslo več razumevanja za vse manjše oddaljene pisarne, v katerih je manj ljudi, in oni so že ves čas sodelovali z ostalimi na daljavo. To nam je zagotovo prineslo dodatne pozitivne uvide, kako je tako težje funkcionirati, na kaj vse je potrebno biti pozoren itd.

Slabosti: ločitev privatnega in službenega življenja. Jaz sicer vedno pravim, da človek si samo en in tega nikoli ne moreš povsem ločiti, zato moraš najti službo, v kateri uživaš in ti je delo v veselje. Še bolj pomembno je torej, da če delaš stvari, ki jih imaš rad, da moraš znati delo tudi presekati, ker se drugače prekuriš in greš proti popolni izčrpanosti (angl. burn out). Tukaj je kar nekaj izzivov, ki jih vidim tudi sama pri sebi. Če rad delaš, kar delaš, potem vedno vidiš, kaj vse je še potrebno narediti, in si moraš reči, da lahko kaj tudi še počaka. To je zagotovo izziv, torej kje postaviti mejo in ustaviti konje. Druga slabost je zagotovo skupinsko/timsko delo, skupina je absolutno manj povezana, ustvari se drugačna povezanost. Jaz še vedno menim, da smo ljudje socialna bitja in veliko zaznavamo ne zgolj skozi besede in obraz, ampak skozi celotnega človeka, ki ga vidimo pred sabo. To nam sigurno manjka in se ne da nadoknaditi na spletu. Tretja slabost je povezana z drugo, in sicer, da marsikatera stvar pride na dan prepozno. Nesoglasje lahko zelo hitro rešiš, če imaš osebo pred sabo. Še posebno pri podajanju negativnih povratnih informacij lahko vidiš, ali je to osebo potrla in potrebuje še en pogovor – Zoom pa

ugasneš in manjka ta informacija, da bi videl, kdaj stvari niso v redu in bi jih lahko rešil preden postanejo prevroče, pregloboke oz. postanejo problem.

Kako bi ocenili uspešnost dela na daljavo v vaši ekipi, podjetju?

Jaz mislim, da smo bili uspešni. Zelo hitro, v dveh urah, smo funkcionirali virtualno. Procesi se niso ustavili, projekti tečejo, določene stvari smo kot tim naredili tudi prej kot smo planirali. Jaz bi ocenila naše delo kot uspešno, ker se mi zdi, da smo se dobro prilagodili celotni situaciji, je pa delo na daljavo prineslo sabo tudi nekaj negativnih posledic, pa ne v smislu negativnih rezultatov, ampak da so določene stvari bolj eskalirale in bi jih lahko rešili še preden so postale problem. Manj smo povezani kot tim, tudi teambuildinga nismo uspeli izvesti v živo, ampak samo preko spleta, kar je čisto drugače. Zadnjič sem v pisarni šele po enem letu videla sodelavca, ki je super oseba in sem zelo rada debatirala z njim, a ker nisva vpeta v noben delovni proces, na skupinskih sestankih pa nas je preveč, se je stik nekako izgubil. To je zagotovo en tak minus.

Kakšna bi bila vaša idealna oblika dela?

Jaz menim, da je to hibridno delo. Da vpeljemo več fleksibilnosti, torej ohranimo vse te prednosti dela na daljavo, da pa ostane tudi zaveza, npr. določen dan smo v pisarnah skupaj v živo in se potem na ta dan/ali več dni organizirajo pogovori, sestanki. Ko pa delaš doma, pa delaš stvari, ki jih delaš sam in za katere potrebuješ mir in čas za razmislek. Jaz sem zagovornik hibridnega dela in se mi ne zdi prava smer popolni prehod na delo na daljavo, kot ga je uvedlo veliko, predvsem tehnoloških, podjetij. Se mi pa zdi, da se lahko veliko naučimo iz te izkušnje, ki smo jo imeli, in to prenesemo tudi naprej v hibridno delo.

Priloga 7: Transkripcija intervjuja z osebo 5

Intervjuist: Tea Bela Kočar

Intervjuvanec: oseba 5

Podjetje: B

Datum izvajanja intervjuja: 21. 4. 2021

Ali ste delali na daljavo že pred epidemijo 2020?

Mi smo računalniško podjetje, sicer ne rad uporabim to besedo, a informatika je naša panoga, tako da se je že prej dalo delati na daljavo. Še posebej nekateri moji sodelavci so zelo podpirali tak način dela, npr. solastnik podjetja je [REDACTED] in že »po naravi raje dela s plaže«. V informatiki se da marsikaj narediti na daljavo, še posebno sedaj, ko so v vzponu storitve v oblaku (angl. cloud). Jaz osebno sem dokazal podjetju, še posebno nekaterim, ki so imeli več pomislekov, da se da nekatere stvari narediti brez dotika (angl. non-touch). Pred tem so vsi želeli na teren, imeli smo cel kup delovnih in potnih nalogov, da smo videli stranko v živo in z

njo spili kavo, sedaj pa vidimo, da se da vse narediti tudi na daljavo. Seveda so tudi minusi, npr. vse je bolj dolgočasno, več sedimo ipd.

Ampak vseeno, nekaj procesov smo sedaj uspešno zastavili in jih lahko peljemo na daljavo (angl. remote), torej marketing, prodaja, testiranje pri stranki, implementacija in naročnina, ki jo stranka plača pri programski opremi. Imamo tudi še nekaj strojne opreme (angl. hardware) – npr. pritrdimo terminal na steni pri vratih – in sedaj razmišljamo o tem, da bi pripravili videoposnetke, da bi lahko stranke same opravile tudi to (angl. do it yourself). To bi pomenilo, da stranki pošljemo napravo, ona pa na spletu pogleda, kako mora zvrtni luknjo in pripeljati kabel. Ko vidimo, kako uspeva Ikea s sistemom »do it yourself«, menimo, da bi se dalo to narediti tudi pri nas, kar bomo vključili v našo ponudbo. Še posebno video je sedaj zelo pomemben medij in ga je potrebno uporabljati. Npr. znotraj prej omenjenega procesa, ki v celoti poteka na daljavo, smo pripravili videoposnetke in tako skrajšali dolžino sestankov s strankami. Hkrati smo stranki naložili domačo nalogo in tako preverili, ali se angažira, torej ali je pogledala videoposnetek, koliko časa ga je gledala. Če se je stranka angažirala, čutimo da bo na koncu kupila našo storitev, ker je v izobraževanje že vložila svojo energijo in čas. Velikokrat je namreč tako, da nekateri samo malo poskusijo, če jim pa damo domačo nalogo, pa ne naredijo nič in to je že morda signal, da s tem kupcem morda ni dobro izgubljati preveč energije in časa. Ta tehnologija torej prinese marsikaj, prednosti pa tudi slabosti. Veliko panog se je zaprlo, npr. mi smo imeli [REDAKTIRANO] tudi v hotelih (odpiranje sob s karticami namesto ključev), in ta posel v hotelih je trenutno malo v zastojih, bomo videli, morda pa se bo vse skupaj pobralo v pravem času.

Katero let ste že direktor [REDAKTIRANO]?

Več kot 30 let. [REDAKTIRANO] smo imeli že pred obdobjem, ko se je zakon sprostil in omogočil začetke privatni iniciativi. Že prej je obstajala kartica ŠKUC (Študentski kulturni center) – to so bili kulturniki in ena izmed kartic je bila tudi [REDAKTIRANO]. Kulturniki so namreč kupovali opremo za svoje predstave, ki so jo lahko kupili brez davka, ki se je takrat malo drugače obračunaval, in mi smo se znašli in vrinili med njih – tako da smo imeli tudi sami možnost kupiti opremo brez dodatnih stroškov. Tako se lahko najde tudi članke v časopisih, ko smo se pojavljali na sejnih, ki so stari tudi že 35 let.

Kako se je spremenilo vaše vodenje podjetja od začetkov, ko digitalizacija še ni obstajala pa do danes, ko celo podjetje deluje na daljavo?

Kar se tiče osnovnih človekovih genov, je srečevanje, sodelovanje, debata z ljudmi na daljavo zagotovo veliko slabša. Zjutraj je vse črno, ena sama tema – ko pa prideš v službo, se vse obrne na belo, ker so okrog tebe ljudje. Vsi problemi, ki jih imaš, posli, ki jih izgubljaš, se razblinijo, ker v pisarni pridejo z debato na dan ideje in rešitve, do katerih sam ne bi prišel. Sedaj na daljavo pa je tega zelo malo, ker so vsi sestanki zelo zacementirani s koledarjem, saj jih imamo več in tudi poskušamo narediti krajše z večjo frekvenco, da nekako obdržimo ta ritem kontaktov.

V podjetju smo izkoristili vso tehnologijo, ki jo imamo na voljo, in stvari normalno tečejo naprej tudi na daljavo. Je pa res, da določene naloge na daljavo lažje naredimo, ker si vzamemo časovne okvirje, ko imamo čisti mir. Doma to lažje dosežem kot v pisarni, ker sem direktor, ki vodi odprto pisarno in ne morem reči, da trenutno nimam uradnih ur. Na daljavo je to veliko lažje, ker enostavno v nekih obdobjih nismo dosegljivi. Ko potrebujem za določene naloge mir, npr. moram napisati članek za časopis, doma lažje najdem časovna okna, ko imam čisti mir in te stvari lažje naredim.

Osebnost sem npr. nehal piti kavo, kar je bilo v pisarni nemogoče, saj si moral vedno z nekom na kavo, česar sedaj ne prakticiram že več mesecev, in če nekaj počneš 66 dni, se potem to prime in postane navada. Kava me sedaj ne nervira več. Prav tako se sedaj, če moram v pisarno, peljem tja s kolesom, da kompenziram pretirano sedenje doma.

Glede vodenja podjetja pa je zame velik plus, da lahko, sedaj dokazano, nekatere procese peljemo na daljavo brez, da bi fizično obiskali stranko. Trenutno se izvaja seminar za naše partnerje po celem svetu, in te seminarje smo vedno pripravljali v [REDACTED]. Ker je veliko partnerjev iz [REDACTED], smo jim morali vedno urejati vize, bilo je tudi veliko dodatnega dela, vozili smo jih po Ljubljani ipd. Sedaj vse izvajamo na daljavo in so vsi ravno tako zadovoljni. Moji sodelavci vse izvedejo virtualno in vidimo, da se da, čeprav se prej »ni dalo«. To je velika prednost, ker so tudi stroški precej manjši. Službeno potovanje je vedno simpatično, a s sabo prinaša stroške, nam pa dodatno delo z vso organizacijo. Nivo izvedbe ni dosti slabši, ni pa tega večernega druženja ob pijači, tehnično gledano pa je zagotovo dobro izpeljano.

Razmišljamo tudi o tem, da bi izkoristili trenutni trend in razširili našo mrežo partnerjev. Torej, da uporabimo nekaj metodologij iz drugih panog, npr. ime franšizing je bolj razširjeno v hotelirstvu, gostinstvu, restavracijah s hitro prehrano (npr. Pizza Hut, McDonald's). Slutimo, da nekaj te tehnike morda lahko cepimo iz ene panoge v drugo. Malo koketiramo z idejo, kako bi izpeljali način franšizing širitve, ker ta poteka veliko hitreje in za podjetje investicijsko manj zahtevno.

Katere so bile prve spremembe, ki ste jih uvedli v podjetju, ko ste začeli z delom na daljavo v večjem obsegu?

Vsi smo že imeli doma internetno povezavo in mnogi živimo s prenosnim računalnikom v nahrbtniku, tako da za nas niti ni bila tako velika sprememba. Zame je npr. sprememba ta rdeč plakat za mano, ki to sobo razmeji tako, da lahko kdo pokuka vanjo in se ga ne vidi na kameri. Kolegi, ki delajo v razvojnem oddelku, so imeli v podjetju nekaj boljše strojne opreme in sedaj so si doma postavili njihovo kopijo, nekaj testne opreme smo morali tudi dokupiti. Nekateri sodelavci so me prosili tudi za ergonomsko opremo, ker veliko sedijo – in se mi zdi povsem normalno, da imajo tudi doma novo tipkovnico, miško in ekran. Nekateri so ta svoj fond porabili verjetno tudi za otroke, ki so imeli šolo na daljavo, tako da smo malo investirali tudi v domačo opremo, kar je relativno majhen strošek v okviru vseh ostalih.

Zagotovo je bilo potrebno urediti domač delovni prostor, da so lahko zaposleni funkcionirali. Nekateri živijo tudi v manjših stanovanjih in sem jim svetoval, naj uporabijo naše »pingvine« (panoje, ki jih uporabljamo na razstavnih prostorih), ki jih imamo zadosti, da si razmejijo sobo, nataknejo slušalke in lahko več oseb dela v eni sobi. Vem, da so nekateri v manjših stanovanjih, v blokih in je to malo težje. Kar se tega tiče, imam jaz srečo.

Glede strank pa smo poskušali vpeljati bolj pogoste sestanke, večinoma virtualne, se pa kaže trend, da bi nas stranke rade videle fizično. Menim, da se bo stanje počasi normaliziralo, povsem nazaj pa ne bomo šli.

Nekaj dobrih izkušenj, ki jih je prineslo delo na daljavo, bomo zagotovo obdržali, npr. v tem času smo začeli s projektom »K5« (ključni kadri, ključni procesi, ključni kazalci, ključni kupci, kultura). To pomeni, da smo nekaj mlajših kadrov zaokrožili v ekipo, ki jo imenujemo »Specialci«, in imajo posebno nalogo, da celotni proces izvedejo na področju, ki je za oddaljeno delo najlažje, to je prodaja naših storitev v oblaku, kar nam gre kar uspešno od rok. To so povsem novi kadri, kar nekaj je študentov, ki se skozi ta proces pripravljajo in ocenijo, ali je [REDACTED] pravo podjetje za njih, mi pa ocenimo, ali so oni pravi zaposleni za nas. Drugi »K« predstavljajo povsem novi ključni procesi, npr. delo preko aplikacije Teams, videoposnetki, domače naloge, koledarji in usklajevanje sestankov. Tretji »K« so ključni kazalci, namreč ko vstopamo v digitalni svet, se da vse procese veliko bolje šteti, torej bolje upravljati s podatki – v smislu, da proces poteka na osnovi podatkov (angl. data-driven), da imamo dovolj natančne podatke o tem, koliko se je zgodilo posameznih dogodkov in kakšne so konverzije, npr. koliko strank obišče našo stran, koliko se jih prijavi na poskusno (angl. trial) verzijo, koliko jih za roko spravimo v plačljivo verzijo in koliko se jih po nekaj mesecih odloči, da naše storitve ne bodo več uporabljali. Vse to lahko sedaj lažje in bolj avtomatično merimo. Četrty »K« so ključni kupci, namreč ta projekt smo začeli na kupcih, ki so malo manjši, podjetja z 20–50 zaposlenimi, in vidimo, da se to sedaj že uspešno širi tudi med večje kupce, ker očitno delo na daljavo lepo funkcionira, kar nas zelo veseli. Zadnji »K« je kultura – odzivni časi morajo biti pri digitalnih storitvah hitrejši in upam, da bo ta mlajša generacija to kulturo kot dobro prakso utrdila in jo bomo potem iz tu širili na celotno podjetje. Tako, da upamo, da se bomo preobrazili čez to pobudo. To ekipo imenujemo KCS – kontaktno svetovalni center, ker oni vzpostavijo prve kontakte že razmeroma hitro, ko stranka nas spletu vstopi v poskusno verzijo. Nato pa jo poskušajo peljati za roko preko nekaj faz v 14 dnevih do potencialno plačljive naročnine, za katero se stranke odločijo, če so s storitvijo zadovoljne.

Vaše podjetje ponuja vašim strankam rešitve za boljše upravljanje in nadzor časa ter dela. Kako pa to poteka v vašem podjetju?

Meni je ljubša beseda upravljanje časa, ne pa nadzor. Vsi namreč menijo, da je upravljanje časa (angl. time management), kar mi imenujemo, da se zaposleni [REDACTED], neka nadzorna funkcija, ampak zadnje čase se v Evropi in tudi Sloveniji dokazuje ravno obratno, da lahko s tem sistemom tudi delavci dokažejo, da delajo nadure, delajo na terenu, in da te ure včasih celo

niso pravilno plačane. Sedaj to prihaja v neko ravnovesje, kar me zelo veseli, kajti nadzorna lastnost, ki jo ljudje vidijo v upravljanju časa, se rahla in tako se zadeva balansira.

Uporabljate vaše produkte tudi vi in vaši zaposleni?

To bi bilo najbolj nepravilno, če jih ne bi. Tako, da je povsem normalno, da jih uporabljamo, konec koncev jih moramo tudi nekje testirati, kajti običajno imajo na začetku še kakšne napake. In te napake je dobro najprej odkriti v ožjem krogu, torej pri sebi, pri prijateljih – imamo nekaj takih strank, ki vedno preizkusijo naše prve verzije, zato ker so potem tudi prve deležne teh prednosti. Po alfa in beta testiranju pa gre produkt v ponudbo tudi ostalim strankam.

Kje še vidite izzive za delo na daljavo v vašem podjetju v prihodnosti?

Izzivi so lahko vedno pozitivni ali pa negativni. Jaz raje gledam pozitivne in vidim kozarec na pol poln. Delo na daljavo se nam zdi odlična zadeva v smislu, da bi to, kar nam uspeva v KCS, »preplaknilo« celo podjetje. Radi bi se tudi razširili s franšizing pristopom, ki morda niti ni prava beseda. Nekateri to imenujejo programska oprema kot storitev (SAAS, angl. software as a service), jaz pravim, da je lahko prvi S tudi █████, torej █████ kot storitev. To je storitev, ki bi jo sedaj radi čim hitreje razširili po Evropi. Tako osebo, kot je trenutni vodja KCS-ja moramo sedaj najti v vsaki evropski državi in ta oseba mora znati lokalni jezik, poznati lokalne predpise in določila glede upravljanja časa in kontrole pristopa. Okrog sebe mora zbrati ekipo (za začetek 2–6 ljudi) soborcev, mi pa ji pomagamo z belo knjigo o tem, kako smo to postavili mi in kako to trenutno postavljamo na Hrvaškem (imamo 6 █████ – podružnic). Najprej bi to radi naredili v regiji, nato pa čim hitreje po evropskih državah z željo, da so to modeli, ki omogočijo lokalnemu nosilcu, torej vodji ekipe v vsaki državi, poslovni model, ki mu prinaša dovolj ugodnosti, da se mu to splača, tako kot seveda tudi nam, da se nam splača to poganjati po Evropi. To je še raziskava, ki je pred nami, ampak v megli že vidimo neke obrise tega cilja.

Priloga 8: Transkripcija intervjuja z osebo 6

Intervjuist: Tea Bela Kočar

Intervjuvanec: oseba 6

Podjetje: B

Datum izvajanja intervjuja: 28. 4. 2021

Na kratko predstavite delo vaše skupine.

Smo prodajni tim v podjetju █████ in delamo izključno na rešitvah v oblaku, čeprav ima podjetje tradicionalno poslovanje v poslovnih prostorih (angl. business on premises). Kot tim delamo že 14 mesecev, torej smo začeli z uvajanjem novih procesov v času začetka epidemije, marca 2020. Sprva smo delali v pisarni v Ljubljani, v timu pa smo bili trije. Potem pa je prišlo zaprtje države do nekje polovice leta 2020 in smo prešli vsi na delo na daljavo. Že takrat smo začeli

širiti tim, uvajanje (angl. onboarding) in celoten proces zaposlovanja smo izvajali na daljavo. V timu imamo tudi 2 študenta, ki sem ju v živo videl v tem času vse skupaj le 2–3 ure. Sedaj res lahko vse delamo na daljavo. Danes nas je v timu v virtualni pisarni v Ljubljani 8, še 4 so na Hrvaškem, 2 v Sarajevu in 2 v Beogradu. V tem času je naš tim zelo zrastel.

Prednost dela na daljavo je zagotovo velika fleksibilnost, kar še posebej mladi zelo cenijo. Delamo globalno in imamo fleksibilno delo že v tem smislu, npr. nekdo se lahko odloči, da bo delal s strankami iz ZDA, kjer je minimalna časovna razlika 6 ur, to pomeni, da včasih delamo zelo zgodaj zjutraj ali pa popoldan. Delo na daljavo nam tudi pomaga, da ne izgubljammo časa po nepotrebnem, npr. v ponedeljek sem šel na kosilo v BTC, kjer je bila nepopisna gneča. Nekoliko sem že pozabil, kako izgleda čakanje v avtomobilu in izgubljanje časa. Tako sem namesto svojih običajnih 30 minut, takrat za malico izgubil skoraj 1 uro in pol. Pri delu na daljavo res ne izgubljammo časa na vožnji, ko to ni potrebno. V timu imamo tudi mlade starše, npr. sodelavka ima 3 otroke, stare 2–4 leta, tudi sam imam otroka starega leto in pol, in pri delu na daljavo imamo več zasebnega časa, ki ga lahko namenimo družini in osebnim stvarim.

Pri delu na daljavo poskušamo čim več uporabljati orodja za sodelovanje (angl. collaboration tools). Večinoma komuniciramo preko aplikacije Teams. Neformalni komunikaciji preko e-pošte se poskušamo izogibati, trudimo se tudi, da vse, kar je pomembno za ekipo, delimo v skupnih kanalih, kar pa želimo, da je privatno, pa ena na ena. Tukaj smo imeli nekaj izzivov, o katerih več kasneje. Imamo dostop do vseh platform in orodij, [REDACTED] uporablja Microsoft Office, da lahko komuniciramo na daljavo, da se vidimo. Vsi imamo na sestankih vedno prižgane kamere, ni pomembno, če nekdo zraven kuha, važno je, da se vidimo in imamo nek fizični kontakt.

Učinkovitost našega tima res stalno merimo, ker smo v prodaji in je preko različnih aktivnosti in rezultatov lepo vidno, koliko naredimo. V tem času je produktivnost res zrastla. Lahko je to tudi posledica tega, da smo bili mlad tim in smo se s časom tudi sami razvijali, ampak vseeno menim, da je na to veliko vplivala tudi možnost fleksibilnega dela. Ne zagovarjamo zgolj dela od doma ampak fleksibilnost, da lahko delamo kjerkoli.

To so vse prednosti. Osebno ne vidim niti ene prednosti tradicionalnega načina dela v primerjavi s fleksibilnim delom. So pa na drugi strani tudi zelo močni izzivi. Ne bi rekel, da so to težave, ali pa nekaj, kar se ne da rešiti, ampak so zelo močni izzivi.

Prvi izziv je že, ko začnemo z uvajanjem novega sodelavca in z njim nimamo fizičnega kontakta, ne čutimo osebe, ki jo potem zaposlimo. Res se moramo navaditi izvajati kvalitetno uvajanje in zaposlovanje na daljavo, ko nimamo tega fizičnega kontakta, nimamo dveh osebnih razgovorov, na katerih bi videli, ali je ta oseba nervozna oz. se odziva zelo dobro v kakšnih situacijah. To nam manjka.

Uvajanje novih zaposlenih sem izvajal tako na daljavo kot tudi v »stari« situaciji v živo. Lahko rečem, da uvajanje na daljavo vzame veliko več časa. Moje delo je namreč tako, da ne uvajam le novih sodelavcev, ampak vedno nemoteno opravljam tudi moje druge naloge. Prej, ko je bila

ekipa v eni pisarni, bi lahko rekel, da bom imel danes 2-urno predstavitev, kaj delamo v podjetju, nato pa bi vsak novi zaposleni spremljal delo enega izmed ostalih članov tima in se učil, kaj in kako delamo. Pri delu na daljavo je to nemogoče. Ne moremo reči, deli zaslon sodelavcu, da bo gledal, kaj ti počneš. Rekel bi, da je uvajanje pri delu na daljavo naloga, ki ji moramo nameniti 8 ur na dan (angl. full time job), torej ves čas le tej osebi, ki se uvaja. To velja le na začetku, ko pa nov sodelavec dobi neke informacije, mu lahko damo domačo nalogo. Uvajanja na daljavo res ni mogoče delati na tradicionalen način – nov zaposleni pride, si ogleda začetno predstavitev, nato pa usede zraven sodelavca in gleda, kaj dela, zraven pa še kaj vpraša. Na ta način bi npr. slišal, kako drugi kličejo stranke, kako pišejo e-pošto ipd. To na daljavo res ni možno. Na začetku, dokler se nismo navadili (v tem letu smo uvajali več kot 10 novih sodelavcev), smo videli, da za to potrebujemo veliko več časa kot prej.

Neformalna komunikacija je pri delu na daljavo zelo velik minus. Torej, ko imam jaz doma pavzo, se ne usedem s kolegom in se z njim pogovarjam v klepetu, niti nismo na video klicu in se ne gledamo, kako jemo. To so res neke stvari, ki mislim, da ne bodo zaživele. To je zagotovo slabost, torej da tim ne more rasti tako hitro. Obstajajo pa orodja, ki nam pri tem pomagajo, npr. avtomatski roboti, ki nam delijo informacije v kanalu, npr. če je nekdo »zmagal«, to pomeni, da je dobil nov posel, se to avtomatsko deli v skupnem kanalu in potem lahko drugi všečkamo in komentiramo dosežek. Imamo tudi različne kanale v aplikaciji Teams, npr. splošno (angl. general) in tam delimo različne, tudi z delom nepovezane, teme. Uvedli smo tudi obveznost, da so na sestankih kamere prižgane, da se vidimo. Ampak kot pravim, izziv je zagotovo komunikacija in razvoj tima na ta način.

Drugi izziv je povezan s samim delom. Ravno kar sem bral članek o filmu, ki je dobil oskarja, »Nomadland«, kjer so analizirali, koliko je v povprečju veliko stanovanje Američana in Evropejca. Ugotovili so, da imamo Evropejci več kot dvakrat manjšo kvadraturu nepremičnin na osebo kot Američani. To pomeni, da doma nimamo ustreznih pogojev za delo od doma. Če delamo 8 ur na dan, bi morali imeti dober stol, mizo in zasebni prostor. Če sta doma tako mož in žena in nimata dveh domačih pisarn, to ni dobro za opravljanje 8-urnega dela od doma. Tukaj so zagotovo izzivi. Pri nas na [REDACTED] ima vsak svoj prenosni računalnik, vsak je imel tudi možnost dobiti tehnično opremo za delo na domu, prav tako tudi mizo in stol, a tega ni nihče izkoristil, ker v stanovanju običajno niti ni prostora za dodatno pohištvo.

Kako časovno organizirate delo vašega tima?

Smo zelo fleksibilni, tako da zaposleni in tudi študentje res sami odločajo, kdaj bodo delali. Zakonsko je naš delavnik 8–16, torej 8 ur na dan, ampak pri nas se lahko vsak evidentira tudi da dela ob 23.00. Evidentiramo čas, torej vsako uro, ko smo delali, ker nam to tudi pomaga pri analizah. Ne želim namreč, da moj tim dela 24 ur na dan. To je tudi izziv dela od doma, torej da težko najdemo neko omejitev, kdaj delamo in kdaj ne. Ravno zaradi tega merimo čas dela in ga primerjamo z rezultati. Imamo postavljene ključne kazalnike uspešnosti (KPI, angl. key performance indicators), koliko moramo narediti, če delamo 8 ur na dan. Če opazim, da nekdo dela 12–14 ur, potem se tudi pogovorimo zakaj, ali ima kakšne težave ipd. Nismo osredotočeni

zgolj na KPI-je, da bi gledali, koliko prometa je na koncu kdo naredil, ampak poskušamo pogledati celo sliko, da najdemo morebitne izzive, s katerimi se soočajo sodelavci. Če pa kdo naredi delo v 6-ih urah, je seveda preostali čas prost. Izgorelost je seveda velik izziv za podjetja, ampak menim, da jo z beleženjem časa lahko lažje prepoznamo.

Kakšen je skupinski duh vaše skupine?

Na tem je potrebno stalno delati. Mi imamo vsakih 14 dni timske sestanke, na katerih so vsi prisotni, in takrat pogledamo, kaj smo naredili, kako nam gre, takrat tudi vedno omenim vse naše kanale in jih spodbudim, da kaj delijo z ostalimi. Skupinski duh je izziv. Ko se bodo ukrepi v Sloveniji omilili, bi radi naredili tudi kakšen dan v pisarni (angl. day in the office), v smislu, da malo prej zaključimo z delom in gremo na pijačo. Sodelavka ravno organizira, da gremo skupaj na »Odprto kuhno« v Ljubljani, tako da se trudimo. Pri delu na daljavo pa vedno poskušam čim več komunikacije izvesti skozi našo platformo, npr. pošiljanje slik, gifov – vse to izboljša skupinski duh in pripadnost skupini.

Kakšna je vaša idealna oblika dela za vaš tim/podjetje?

■ je bolj tradicionalno podjetje in verjamem, da se bo delo po koncu epidemijo vrnilo v stare tirnice. Za naš tim pa se bom potrudil, da delo ostane fleksibilno glede časa in lokacije. Ni pomembno, če si na Kanarskih otokih in če delaš ob 23.00, če ti to ustreza. Za nas je to celo zelo dobro, ker imamo stranke tudi iz ZDA in moramo imeti nekoga, ki je dosegljiv za njih tudi v večernem času. Tako, da sem vesel, če se nekdo sam javi, da bi raje delal zvečer, kot pa da moram sam nekoga določiti. Mislim, da bomo ostali tako lokacijsko in časovno povsem fleksibilni.

Kako ocenjujete uspešnost vašega dela na daljavo?

Za tim bi ocenil, da je naše delo uspešno. Verjetno je to tudi posledica tega, da smo začeli tik pred epidemijo in je v tem času tudi tim zelo zrastel, tako da bi rezultati tudi v pisarni šli navzgor. Zase osebno pa lahko rečem, da mi delo na daljavo zelo ustreza, ker večino časa preživim v pisarni. Ustreza mi, da lahko takrat, ko se mi res ne da, vstanem malo kasneje in delam v pižami iz postelje. Če pa imam nek projekt, ki ga moram dokončati, ali pa se moram pripraviti na kakšno predstavitev, potem raje izberem pisarno in grem tja. Naša pisarna je v teh časih zaradi omejitev primerna za maksimalno 4 osebe, tako da se sproti dogovarjamo, kdo pride v pisarno, da se ne bi zgodilo, da bi nas bilo preveč (ker nas je v timu 10). Ampak tudi če bi prišlo več sodelavcev, npr. 6–7 je na ■ dovolj prostora, da lahko izkoristimo tudi kakšno sejno sobo ipd. Osebno pa menim, da potrebujem pisarno, da lahko vzdržujem nivo produktivnosti, to čutim, da mi je potrebno.

Bi dodali še kaj drugega?

Izzivi so zagotovo skupinski duh in komunikacija. Prednosti pa so, da vsi cenimo čas, in nam ustreza, da lahko delo planiramo glede na naše potrebe. Npr. ravno pri meni je bila trenutno

takšna situacija, da je otrok nenadno zbolel, in to je nemogoče planirati. Če ne bi bil vaje delati na daljavo in ne bi imel tehnologije, ki podpira moj način dela (delamo v prodaji in lahko delam na daljavo, v proizvodnji je to seveda nemogoče), bi bilo to zelo težko, saj gre lahko samo eden izmed staršev na bolniško in to je bila žena, ki pa je noseča, tako da sem jaz kombiniral delo od doma in pomoč pri negi. To so prednosti tako za zaposlene kot za vodje. Naše podjetje nudi torej storitve za upravljanje delovnega časa in veliko beremo na to temo, delamo s kadrovskimi službami različnih podjetij in rezultati dela od doma se že vidijo. Veliko je izzivov in negativna plat je zagotovo ta, da težko najdemo mejo med tem, kdaj delamo in kdaj ne, nekateri to res težko kontrolirajo. Če vodstvo in kadrovska služba tega ne spremljajo, potem lahko pride do hudih težav, pade tudi produktivnost, nekateri se tudi težko motivirajo (ljudje smo si zelo različni in vsak ima neke svoje motivatorje, npr. nekateri, če vidijo nekoga poleg njih, ki dela, potem bodo delali tudi oni, na daljavo pa ta stik lahko manjka). Tako da so izzivi, ampak mislim, da je to nekako prihodnost dela.

Priloga 9: Transkripcija intervjuja z osebo 7

Intervjuist: Tea Bela Kočar

Intervjuvanec: oseba 7

Podjetje: B

Datum izvajanja intervjuja: 20. 4. 2021

Katero delovno mesto opravljate v podjetju? Prosim na kratko (splošno) opišite vaše delovne naloge.

Delam kot vodja razvoja zaposlenih sodelujem z vsemi zaposlenimi, predvsem pa z vodjami, ki jim pomagam pri razvoju zaposlenih, motivaciji zaposlenih, skrbi za dobro počutje, prepoznavanju talentov, iskanju novih kadrov ipd.

Ključna področja mojega dela so:

- Izobraževanje in razvoj zaposlenih
- Prepoznavanje talentov in upravljanje z njimi
- Krepitev zavzetosti in vključenosti zaposlenih
- Skrb za dobro počutje zaposlenih
- Krepitev blagovne znamke delodajalca
- Iskanje in selekcija novih sodelavcev
- Skrb za učinkovit onboarding
- Kadrovska administracija

Koliko časa že delate v tem podjetju?

Januarja je bilo 3 leta.

Koliko časa pa že delate na daljavo? Ste delali na daljavo že kdaj prej?

Preden sem začela delati v [REDACTED], nisem nikoli delala na daljavo. Prej sem delala v Londonu, v podjetju, ki se ukvarja s skrbijo za starejše občane, kjer sem vodila kadrovsko službo.

V [REDACTED] smo začeli z delom na daljavo še pred epidemijo 2020. Sodelavci v razvoju so skoraj zagotovo ostajali doma enkrat tedensko, ostale službe pa nekako po potrebi. Jaz osebno sem delala na daljavo vsakih 14 dni, da sem se res lahko posvetila delu, ko je bilo potrebno kaj napisati ali pripraviti. Zdi se mi, da sem se včasih v pisarni težko fokusirala na delo, ker je tam več ljudi, ki se pogovarjajo, telefonski klici, ipd. in mi je delo na daljavo v teh primerih bolj ustrezalo.

Kako ste pa organizirali delo na daljavo v času epidemije?

Mi smo imeli res že vse »orodje in orožje«, da smo lahko hitro prekllopili na delo na daljavo. Mogoče smo morali nekaterim zaposlenim še urediti prenosni računalnik, ampak smo pa res začeli zelo hitro delati popolnoma na daljavo. Najprej smo delali na daljavo od marca pa do konca maja 2020, nato pa so se tisti, ki so želeli, počasi vračali nazaj v pisarne. Smo pa vsi že pogrešali druženje in boljši ekipni duh. Od drugega zaprtja države oktobra 2020 pa še vedno delamo na daljavo, smo pa sicer odprti. To pomeni, da nekaj sodelavcev redno dela v pisarnah, en oddelek rotira (en teden je v pisarni prva polovica, drugi teden pa druga), tako da če bi teoretično prišlo do okužbe v polovici skupine, jo lahko druga polovica popolnoma pokrije. Ostali pa delajo po svojih željah, npr. tudi v razvoju pridejo sodelavci večkrat v pisarne. Imamo pa omejitve, koliko ljudi je lahko hkrati v pisarni, da je delo še varno.

Ocenjujete, da je med poletjem, ko ste imeli pisarne odprte, več zaposlenih delalo od doma, kot pred epidemijo?

Ja, vsi ostajamo več doma. Ne da delo od doma prej ni bilo sprejeto, le nismo ga tako zelo spodbujali. Tudi sama sem se odločila, da ko bo epidemije konec, bom delala dvakrat tedensko od doma, najbolj optimalno bi mi bilo v torek in četrtek, da se lahko res posvetim delu, hkrati pa še vedno ostane prisoten timski duh. Delam v kadrovski službi in moje delo je z in med ljudmi, tako da čutim, da moram nazaj v pisarno. Imamo pa enega sodelavca, programerja, ki se je odločil in dogovoril, da bo delal ves čas na daljavo in se ne bo vrnil nazaj v pisarno. Ostali sodelavci pa so se vračali. V podjetju smo tik pred vrnitvijo v pisarne (torej maj 2020) izvedli anketo o delu od doma in takrat so sodelavci ocenili, da jim ustreza delo od doma dva do trikrat tedensko, ne pa ves čas.

Se vam zdi, da sedaj, ko delate na daljavo, za delo porabite več časa, kot prej ko ste delali v pisarni?

Pri delu imam sedaj manj motenj, v pisarni je več neformalne komunikacije, npr. sama sem v pisarni še s štirimi sodelavkami in je tega kratkega klepeta pač nekoliko več. Tako, da bi rekla, da sem doma bolj produktivna in fokusirana na delo, sem se pa morala navaditi na to, da ko

doma delam v dnevno-kuhinjskem prostoru, me nič več ne moti hčerkin sestavljanje na tleh, pa razmetan kavč ipd., tako da to sedaj že ignoriram in se s tem ne ukvarjam. Ocenila bi, da sem pri delu na daljavo bolj produktivna.

Ste imeli pri delu na daljavo kdaj občutek, da se težko odklopite oz. da imate občutek, da morate odgovoriti na e-pošto ipd.?

Ja, imam ta občutek, pa ne samo glede delavnika, ampak tudi širše. Zdi se mi, da ta pritisk izvajamo kar sami nad sabo. Npr. kadar je otrok bolan (npr. sama imam dve manjši hčerki), imam občutek, da moram delati. Na [REDACTED] imamo tak sistem, da je v primeru nadur naš delavnik lahko le 4-urni in pogosteje kot pred pandemijo izkoristim to opcijo, da ne vzamem nege za otroka. V tem letu smo bili veliko časa doma z otroki in smo videli, da lahko delamo doma z njimi, čeprav je naporno in mislimo, da moramo še naprej delati tako. Ampak, kot sem že dejala, to smo moja pričakovanja in ne pričakovanja moje vodje. Sami nad sabo izvajamo take pritiske, ker smo tako pač delali v času zaprtja države in je to takrat funkcioniralo.

Imate kakšen dogovor o pričakovani časovni dosegljivosti?

Ne, vsak si planira svoj delavnik tako, kot mu ustreza. Jaz sem npr. bolj jutranji tip in sem bila že prej v pisarni zelo zgodaj (ob 6.00) in sem tudi prej zaključila, razen če sem imela popoldan kakšne intervjuje, sem se temu pač prilagodila. In tudi sedaj je tako, da si svoj delavnik planiram na podlagi nekih aktivnosti, ki jih imam čez dan. Običajno tako začnem ob 6.00 in potem zaključim, ko zaključim. Včasih mi tudi zmanjka časa in dokončam svoje delo zvečer, ko otroci zaspijo. Res pa je, da se sedaj pogosteje usedem zvečer za računalnik kot prej, ko še nismo delali od doma.

Mogoče veste, kako se pa organizirajo ostale skupine v vašem podjetju, v katerih so sodelavci bolj odvisni eden od drugega? Imajo vnaprej določen delavnik, npr. 8.00–16.00?

Npr. oddelek podpore mora biti na voljo 8.00–16.00, ker rešujejo težave naših strank. Je pa tako, da mora biti v tem času dosegljiv vsaj eden, ostale stvari pa se lahko rešuje tudi preko elektronske pošte. Načeloma so oni bolj fokusirani na ta delavnik, ampak seveda če ima kdo otroke in mora vmes skuhati kosilo in jim pomagati pri šolskih nalogah, se ta delavnik nato podaljša. Oddelek prodaje ima tudi nek časovni okvir, ko so stranke najbolj odzivne, npr. 9.00–14.00. Tako da so to časovni termini, ko se fokusirajo na svoje delo, potem so pa poleg tega seveda še skupni sestanki. Ni pa tako, da bi izrecno določili, kdaj mora kdo delati, pomembno je le, da je delo narejeno. Če nekdo želi delati 14.00–22.00, je to povsem odvisno od posameznika. Nimamo nekega predvidenega delavnika.

Glede na panogo vašega podjetja, katere vaše rešitve, produkti, se vam zdijo res zelo dobri pri delu na daljavo?

Mi uporabljamo našo rešitev v oblaku [REDACTED] in moja naloga je, da na koncu meseca vnesem še bolniške odsotnosti in dopuste za vse zaposlene. V času dela na daljavo sem

ugotovila nekaj zanimivih stvari, npr. delavnik ni več strnjen (8 ur v kosu in vmes odmor za malico) in zaposleni redkeje koristijo bolniški stalež. Sklepam, da zaradi podobnih razlogov, kot sem jih prej opisala pri meni. Npr. pred delom na daljavo smo v primeru slabega počutja ostali doma in nismo šli v pisarno, sedaj pa lažje delamo nekaj ur in ne vzamemo bolniškega staleža. Seveda, smo imeli tudi nekaj covid obolelih sodelavcev, ki so bili dlje časa odsotni, ampak na splošno pa so se bolniške odsotnosti in nege otrok zmanjšale.

Sicer pa pri delu na daljavo uporabljamo tudi aplikacijo Teams, kjer imamo ogromno sestankov in različnih chatov. Imajo pa sodelavci, še posebno v razvojnem oddelku, tudi druga orodja, npr. Slack. Za vodenje projektov in dodeljevanje posebnih nalog posameznikom smo začeli uporabljati tudi aplikacijo Trello. Nekateri uporabljamo tudi našo rešitev [REDACTED] ki je namenjena vodenju projektov in časa, ki ga porabimo za določeno nalogo. Sama sem to nekaj časa uporabljala, sedaj pa sem to malo opustila, tako da vodim le še svoj čas, ne pa več točno, kaj delam po projektih oz. nalogah.

Poleg tega pa nismo uvedli nobenih drugih novosti pri delu na daljavo, imamo pa recimo vsi službene telefone. Sem pa slišala, da so npr. nekatere banke uvedle tak sistem, da so si morali zaposleni naložiti aplikacijo WhatsApp, kjer so morali biti ves čas dosegljivi, kar so vodje tudi preverjale. Mi takšnih stvari nismo prakticirali niti pod razno. Fokusirali smo se na to, da moramo opraviti svoj delavnik in imeti narejene vse svoje stvari. Vodje tudi zaupajo svojim podrejenim do te mere, da jih ne kontrolirajo v detajle, z delom na daljavo pa smo dobili še nekaj več avtonomije.

Glede na to, da pokrivате kadrovske področje v podjetju. Katere stvari glede kadrovanja ste spremenili v času dela na daljavo? Kako je tekel ta postopek?

Spremenili smo že sam postopek rekrutiranja. Naš proces je bil že prej morda malo drugačen kot v drugih podjetjih. Najprej sem jaz opravila s kandidatom telefonski pogovor, nato je sledil intervju z mano in vodjo bodočega zaposlenega, nato naloga za kandidata, s katero smo preverili njegovo razmišljanje, in na koncu še intervju, na katerem je prisotnih več ljudi s [REDACTED] (lastniki, vodstvo, bodoči sodelavci). Na ta način kandidat dobi 3D sliko o tem, kdo smo in ali smo pravo podjetje zanj, ali se nam res želi pridružiti, po drugi strani pa tudi mi dobimo več mnenj z različnih strani. Prej so bili vsi ti koraki izvedeni osebno, razen seveda telefonskega pogovora, sedaj pa vse naredimo na daljavo. V tem času smo zaposlili dva nova sodelavca ne da bi sploh prišla prej v naše prostore. Uvajalni (angl. onboarding) proces pa še vedno naredimo osebno – sama se tudi potrudim, da pridem prvi dan v pisarno, zaposlenemu dam paket dobrodošlice in ga peljem skozi vse začetne postopke. Tudi mentor novega zaposlenega je običajno z njim na [REDACTED] prisoten prvi teden, ali pa celo dva, odvisno od dogovora, ker se nam zdi to bolj učinkovito. Prej sem se jaz osebno dobila z novimi zaposlenimi po enem tednu in enem mesecu, sedaj vse to naredim na daljavo. Sedaj dobivam tudi več vprašanj vodij, kako naj se lotijo težav, reševanja problemov. Med zaposlenimi se tudi čuti, da imajo dela od doma že nekoliko dovolj, oz. da ga je že preveč. Če si doma ne znajo dobro razporediti časa tako, da lahko pozabijo na delo, zna biti to kar problem. Zaposleni na [REDACTED] smo med sabo zelo povezani in manjkajo nam

dogodki in osebna druženja, ki jih skušamo nadomestiti z virtualnimi različicami. Se pa nekatere ekipe še vedno družijo tudi osebno (kakšen teambuilding zunaj z upoštevanjem največjega dovoljenega št. ljudi za zbiranje – npr. sankanje, pohodi ipd.).

V tem času smo uvedli tudi več spletnih dogodkov, ki jih imenujemo »Promodej«. Na teh dogodkih se zberemo vsi zaposleni in predstavimo novosti naših produktov, izboljšave, dosežke, ali pa preprosto ekipe predstavijo, kaj delajo. Npr. predstavi se računovodstvo in pove, kaj so naredili, ker vsi mislijo, da oni samo knjižijo in nakazujejo plače, ampak imajo v resnici še veliko drugih projektov. Tudi sama bi rekla, da odkar delamo na daljavo, bolje in bolj v detajle razumem, s čim se ukvarja celo podjetje. Začeli smo tudi z aktivnimi odmori dvakrat tedensko. Na začetku smo imeli zunanjšega izvajalca, nato pa je to prevzela sodelavka. Takrat se nas zbere nekje 15–20 in pretegnemo te ključne mišice, ki se nam zategnejo pri sedenju. To so neke novosti, ki bi jih izpostavila.

Kako pa na daljavo poteka ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih?

Vse poteka na daljavo. Delovno uspešnost spremljamo v okviru letnih MBO (management po zastavljenih ciljih, angl. management by objectives,), torej letnih planov. Potem pa kvartalno te plane vodimo čez OKR (cilji in ključni rezultati, angl. objectives and key results) in to vse poteka na daljavo. Zaposleni imajo sestanek s svojo vodjo, kjer predstavijo svoje OKR-je. To vse poteka individualno, pogosto pa se lotimo tudi skupinskih, torej da se cel tim skupaj usede in pogovori o pomembnih izboljšavah, ki bi jih lahko realizirali v tem kvartalu in nato skupaj zastavijo cilje in aktivnosti, kako te cilje doseči. Letos se premikamo k bolj konkretnemu, ne ravno ocenjevanju, bolj podajanju povratne informacije, kar sicer še vedno poteka v okviru OKR-jev, ampak bi se rada tega lotila bolj sistematično, torej da res vsak zaposleni dobi povratno informacijo svoje vodje. Del tega pa bi bila tudi neka samoocena, torej da preverimo, kako zaposleni vidijo sami sebe, kar je pogosto drugače kot pa nas vidijo vodje. To je plan, ki ga nameravamo prvič izvesti letos poleti. Bo pa to večinoma potekalo na daljavo, ker osebno dvomim, da se bomo pred julijem vračali v pisarne.

Kako pa predvidevate, da bo potekalo delo v vašem podjetju, ko bo delo v pisarni spet postala realna možnost za zaposlene?

Generalno gledano bo delo od doma v neki meri ostalo. V zadnjih letih je naše podjetje zelo zrastle – od kar sem se [REDACTED] pridružila jaz, smo dobili 20 novih zaposlenih in zaradi tega nam tudi zmanjkuje prostora. Zato smo že uvedli »hot desking« v razvojnem oddelku, kar pomeni, da je na voljo »delovna postaja«, kjer je na voljo vsa potrebna oprema in zaposleni zgolj priklopi svoj računalnik ter lahko začne z delom. Postavili smo tudi dve dvižni mizi in razmišljamo, da bomo uvedli vedno več takšnih delovnih mest. Predvsem v razvojnem oddelku opažamo, da nekateri sodelavci redko hodijo v pisarne, tako da bomo mogli v prihodnosti še bolj podpreti tudi ta način dela in gremo nekako v to smer, da si bo lahko vsak zastavil svoj način dela in delavnik, ki mu najbolj ustreza v dani situaciji.

Ste v času dela na daljavo imeli tudi hibridne sestanke, torej del skupine na daljavo in del v pisarni? Kako so se obnesli?

Tudi to pogosto izpeljemo, še posebej webinarje za naše stranke. Takrat pridejo naši zaposleni kar fizično v podjetje in jih posnamemo tukaj. Izpeljemo pa hibridno tudi kakšne druge sestanke, ampak takrat res skrbimo za varnost, torej ustrezna varnostna razdalja ipd. in imamo na voljo sistem za konferenčne klice, tako da kamera res zajame celoten prostor.

Kolikšen delež zaposlenih je bolj redno delal na daljavo že pred epidemijo?

Večinoma le sodelavci v razvojnem oddelku, torej približno 30 %. Smo pa imeli veliko sodelavcev, ki nikoli prej niso delali na daljavo, npr. iz oddelka za podporo strankam, računovodstva – so sicer že kdaj prej doma naredili kakšno manjšo nalogo, niso pa nikoli delali ves dan na daljavo. Sedaj so tudi oni ugotovili, da je to čisto dober sistem dela. Npr. sodelavka iz računovodstva prihaja tudi sedaj trikrat tedensko v pisarno, ker ima veliko dela s papirji in lažje opravlja telefonske klice, je pa ugotovila, da ji ustreza delati nekaj dni na teden tudi na daljavo.

Priloga 10: Podrobna analiza odgovorov zaposlenih podjetja A na spletni vprašalnik

Tabela 7: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Kakšno je razmerje med vašim trenutnim delom v pisarni in delom na daljavo?«

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
Ves čas delam na daljavo.	14	61%
1 dan v tednu delam v pisarni, ostalo na daljavo.	4	17%
2–3 dni v tednu delam v pisarni, ostalo na daljavo.	3	13%
Odvisno od projekta, potreb, ipd.	1	4%
Rotiram (vsak teden ali 14 dni od doma oz. v pisarni).	1	4%
Ves čas delam v pisarni.	0	0%
Pol v pisarni, pol na daljavo.	0	0%
Drugo:	0	0%

Vir: lastno delo: Spletna anketa z naslovom Delo na daljavo v podjetju A, n = 23

Tabela 8: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Spodje trditve se nanašajo na vaš osebni odnos do dela na daljavo. Ocenite vaše strinjanje z njimi za dve obdobji: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«

	April 2020				April 2021			
Odgovori	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Čas, ki ga pri delu na daljavo prihranim na vožnji, mi veliko pomeni.	2	2	4	15	2	4	6	11
Svoje zasebno in poslovno življenje dobro usklajujem.	4	6	7	6	2	6	10	5
Fleksibilnost, ki jo omogoča delo na daljavo, mi zelo ustreza.	0	6	3	14	0	1	9	13
Pri delu na daljavo imam veliko avtonomije.	0	2	8	13	0	0	8	15
Pri delu na daljavo sem bolj učinkovit/a kot v pisarni.	3	5	10	5	1	7	11	4
Za opravljanje istega dela bi v pisarni potreboval/a manj časa.	8	7	5	3	8	6	6	3
Pri delu na daljavo imam več miru in se lažje osredotočim na delo, kot če delam v pisarni.	3	4	6	10	2	4	7	10
Občutek imam, da se težko "odklopim od dela".	4	1	5	13	2	6	6	9
Odkar delam na daljavo, delam več ur.	1	5	4	13	3	5	6	9
Pri delu na daljavo se počutim socialno izolirano.	0	5	8	10	0	7	8	8

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, n = 23

Tabela 9: Odgovori zaposlenih podjetja A na vprašanja: »Spodnje trditve se nanašajo na vaš osebni odnos do timskega dela in komunikacije pri delu na daljavo. Ocenite vaše strinjanje z njimi za dve obdobji: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«

	April 2020				April 2021			
Odgovori	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Organizacija dela na daljavo v mojem oddelku je zelo dobra.	0	1	9	13	0	0	8	15
Z mojimi sodelavci pri delu na daljavo dobro sodelujem.	0	1	5	17	0	0	2	21
Stalno prilagajanje drugim članom skupine me zelo moti.	12	7	2	2	11	7	4	1
V času dela na daljavo se je timski duh moje skupine poslabšal.	7	6	7	3	6	9	6	2
Komunikacija pri delu na daljavo je časovno zelo potratna.	2	5	7	9	2	5	9	7
Sporočanje in prejemanje slabe povratne informacije na daljavo je težje kot v živo.	5	6	5	7	5	4	8	6
Pri delu na daljavo konfliktna situacija trajajo dlje časa, preden se razrešijo.	2	7	8	6	2	8	6	7
Občutek imam, da me moj nadrejeni ves čas nadzoruje.	16	6	0	1	18	4	0	1

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, n = 23

Tabela 10: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Ocenite kreativnost, produktivnost, uspešnost in zadovoljstvo z delom v dveh obdobjih: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«

	April 2020				April 2021			
Odgovori	Zelo nizka/o	Nizka/o	Visoka/o	Zelo visoka/o	Zelo nizka/o	Nizka/o	Visoka/o	Zelo visoka/o
Vaša kreativnost/inovativnost	1	4	12	5	1	1	14	6
Vaša uspešnost	0	3	10	9	0	0	14	8
Uspešnost vašega tima	0	2	8	12	0	0	9	13
Uspešnost vašega podjetja	0	0	6	16	0	0	7	15
Vaše osebno zadovoljstvo z delom na daljavo	1	4	7	10	0	1	12	9
Vaše osebno zadovoljstvo z delom na splošno	0	3	9	10	0	0	12	10

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, n = 22

Če se je vaše mnenje glede uspešnosti in zadovoljstva z delom na daljavo v zadnjem letu spremenilo, prosim pojasnite zakaj.

- Delo od doma je postal nov trend, na katerega se je bilo potrebno navaditi.
- Predvsem uvajanje novih sodelavcev je tisto, kar je dosti bolj zahtevno. Prav tako vzdrževanje osebnih odnosov in razčiščevanje nesporazumov je postalo bolj očitno. Na timsko razpoloženje (negativno) vpliva tudi socialna odklopljenost.
- V tem letu sem zamenjala službo :)
- Delo na domu me ne moti, na začetku je seveda bilo lažje, ker je bil občutek, da ne bo tako dolgo trajalo. Sedaj edino kar pogrešam je, da bolj smooth in lažjo komunikacijo v pisarni in družaben vidik dela v pisarni. Se pa tudi na tem področju skozi trudimo ohranjati kar se da dobre stike tudi od doma.
- Rabiš nekaj časa, da si ustvariš ritem, potem je lažje preklapljati med delom in zasebnim.
- Izboljšali smo določene procese, in se navadili na drugačno naravo dela na daljavo.

Tabela 11: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Kakšna je vaša idealna oblika dela?«

Odgovor	Frekvenca	Delež
Ves čas bi rad/a delal/a na daljavo. V posebnih primerih pa v pisarni.	1	4,5%
Ves čas bi rad/a delal/a v pisarni. V posebnih primerih pa na daljavo.	2	9,1%
Polovico časa bi delal/a v pisarni, polovico pa na daljavo.	5	22,7%
Primarno bi delal/a v pisarni, 1–2 dni na teden pa na daljavo.	7	31,8%
Primarno bi delal/a na daljavo, 1–2 dni na teden pa v pisarni.	7	31,8%

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, n = 22

Tabela 12: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Kako bi organizirali tedenski urnik dela v vašem podjetju/timu?«

Način dela	Ponedeljek	Torek	Sreda	Četrtek	Petek
vsi v pisarni (npr. za sestanke)	10	8	8	7	2
vsi na daljavo	0	2	0	1	3
hibridno (osebna odločitev vsakega posameznika)	12	12	14	14	17

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, n = 22

Tabela 13: Starostna struktura anketirancev v podjetju A

Starost	25–35 let	36–46 let	47 let in več
Frekvenca	15	7	0

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, n = 22

Tabela 14: Spolna struktura anketirancev v podjetju A

Spol	Frekvenca	Delež
Moški	4	18,2 %
Ženski	18	81,8 %

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, n = 22

Tabela 15: Delitev anketirancev podjetja A glede na vrsto dela, ki ga opravljajo.

Vrsta dela	Grafično oblikovanje	Marketing	Projektno delo	Kadrovska služba	Drugo
Frekvenca	2	4	2	3	4

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, n = 15

Tabela 16: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Kako so otroci vplivali na vaše delo na daljavo?«

Odgovori	Frekvenca	Delež
Nimam otrok.	15	68,2%
Zaradi otrok sem se z vodjo dogovoril/a o dodatnih prilagoditvah dela.	4	18,2%
Otroci so vplivali na moje delo.	3	13,6%
Na moje delo otroci niso pomembno vplivali.	0	0,0%

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, n = 22

Tabela 17: Odgovori zaposlenih v podjetju A na vprašanje: »Kako je vaše delo na daljavo (posredno) vplivalo na ostale člane vašega gospodinjstva?«

Odgovori	Frekvenca	Delež
Ni vplivalo.	8	36,4%
Drugo:	6	27,3%
Negativno.	3	13,6%
Živim sam/a.	3	13,6%
Pozitivno.	2	9,1%

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, n = 22

Pojasnila zaposlenih, ki so odgovorili »Drugo«:

- Ne pozitivno in ne negativno, je pa zahtevalo prilagoditev, da četudi sem doma vseeno delam in nisem na razpolago za druge stvari. Ta fizična bližina, da drugim občutek kot da sem prosta za druge stvari, kakršnega občutka nikoli ne bi imeli če bi pač bila v pisarni/na drugi lokaciji.
- Mešano; s šolo na daljavo so prišli novi izzivi.

- Najprej negativno, sedaj pozitivno.
- Mislim da je primarno vplival covid19 in omejitve z zapiranje vrtcev. Prilagajanje dela in varstva s partnerjem.
- Tako pozitivno kot negativno.
- So plusi in minusi; je pa vsekakor potrebna prilagoditev, če oba hkrati delata od doma v nekaterih primerih pozitivno v drugih negativno.

Bi želeli na temo dela na daljavo dodati še kaj?

- Zdi se mi, da bi hibriden način dela prinesel super rezultate. Ko je v projekt vključenih več ljudi, nič ni tako učinkovito kot da smo v istem prostoru in komunikacija teče brez kakršnikoli omejitev. Za obdobja, ko so potrebne analize in delo s podatki, pa je delo od doma najboljša rešitev. Fokus brez distrakcij, kar je v pisarni kdaj težko doseči.
- Pri analizi podatkov je smiselno vzeti v zakup velik vpliv omejitev in zapiranje zaradi covid-19. Celotna perspektiva dela od doma je lahko nekoliko drugačna zaradi psihičnega pritiska, zaprtih šol in vrtcev itd., kombiniranje dela z otroki doma.

Priloga 11: Podrobna analiza odgovorov zaposlenih podjetja B na spletni vprašalnik

Tabela 18: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Kakšno je razmerje med vašim trenutnim delom v pisarni in delom na daljavo?«

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
Ves čas delam na daljavo.	14	61%
1 dan v tednu delam v pisarni, ostalo na daljavo.	4	17%
2–3 dni v tednu delam v pisarni, ostalo na daljavo.	3	13%
Odvisno od projekta, potreb, ipd.	1	4%
Rotiram (vsak teden ali 14 dni od doma oz. v pisarni).	1	4%
Ves čas delam v pisarni.	0	0%
Pol v pisarni , pol na daljavo.	0	0%
Drugo:	0	0%

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju B, n = 36

Tabela 19: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Spodje trditve se nanašajo na vaš osebni odnos do dela na daljavo. Ocenite vaše strinjanje z njimi za dve obdobji: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«

	April 2020				Maj 2021			
Odgovori	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Čas, ki ga pri delu na daljavo prihranim na vožnji, mi veliko pomeni.	1	5	7	22	0	6	8	22
Svoje zasebno in poslovno življenje dobro usklajujem.	4	6	11	14	0	7	14	15
Fleksibilnost, ki jo omogoča delo na daljavo, mi zelo ustreza.	0	3	12	20	0	2	11	23
Pri delu na daljavo imam veliko avtonomije.	0	2	6	27	0	1	7	28
Pri delu na daljavo sem bolj učinkovit/a kot v pisarni.	1	7	16	11	3	2	17	14
Za opravljanje istega dela bi v pisarni potreboval/a manj časa.	11	12	12	0	14	13	8	1
Pri delu na daljavo imam več miru in se lažje osredotočim na delo, kot če delam v pisarni.	4	10	11	10	4	4	11	17
Občutek imam, da se težko "odklopim od dela".	4	11	9	11	6	10	11	9
Odkar delam na daljavo, delam več ur.	3	12	11	9	5	11	10	10
Pri delu na daljavo se počutim socialno izolirano.	9	10	12	4	10	7	13	6

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju B, $n(2020) = 35$, $n(2021) = 36$

Tabela 20: Odgovori zaposlenih podjetja B na vprašanja: »Spodnje trditve se nanašajo na vaš osebni odnos do timskega dela in komunikacije pri delu na daljavo. Ocenite vaše strinjanje z njimi za dve obdobji: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«

	April 2020				Maj 2021			
Odgovori	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Organizacija dela na daljavo v mojem oddelku je zelo dobra.	0	4	17	14	0	4	11	21
Z mojimi sodelavci pri delu na daljavo dobro sodelujem.	0	2	17	16	0	2	9	25
Stalno prilagajanje drugim članom skupine me zelo moti.	20	8	5	2	21	8	6	1
V času dela na daljavo se je timski duh moje skupine poslabšal.	10	15	7	3	11	12	7	6
Komunikacija pri delu na daljavo je časovno zelo potratna.	10	11	12	2	11	15	9	1
Sporočanje in prejemanje slabe povratne informacije na daljavo je težje kot v živo.	9	8	10	8	8	12	8	8
Pri delu na daljavo konfliktna situacija trajajo dlje časa, preden se razrešijo.	7	15	10	3	7	16	10	3
Občutek imam, da me moj nadrejeni ves čas nadzoruje.	23	8	4	0	26	9	1	0

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, $n(2020) = 35$, $n(2021) = 36$

Tabela 21: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Ocenite kreativnost, produktivnost, uspešnost in zadovoljstvo z delom v dveh obdobjih: ob začetku dela na daljavo aprila 2020 in danes.«

	April 2020				Maj 2021			
Odgovori	Zelo nizka/o	Nizka/o	Visoka/o	Zelo visoka/o	Zelo nizka/o	Nizka/o	Visoka/o	Zelo visoka/o
Vaša kreativnost/inovativnost	1	2	21	9	1	4	21	8
Vaša produktivnost	0	4	18	11	1	2	19	12
Vaša uspešnost	0	3	20	10	0	4	17	13
Uspešnost vašega tima	0	7	16	10	0	7	17	10
Uspešnost vašega podjetja	0	3	24	6	0	4	23	7
Vaše osebno zadovoljstvo z delom na daljavo	0	6	13	14	1	3	11	19
Vaše osebno zadovoljstvo z delom na splošno	0	6	15	12	0	4	13	17

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju A, $n(2020) = 33$, $n(2021) = 34$

Če se je vaše mnenje glede uspešnosti in zadovoljstva z delom na daljavo v zadnjem letu spremenilo, prosim pojasnite zakaj.

- v začetku epidemije smo delo opravljali ob prisotnosti otrok, sedaj ko so nazaj v vrtcih/šolah je lažje in lahko koristimo vse prednosti dela od doma.
- pri delu na daljavo sem bolj uspešen kot pri delu v pisarni.
- menjava službe
- čedalje bolj pogrešamo socialni stik s sodelavci
- iztrošenost
- v prvem valu so bili otroci doma
- postavil sem si sistem, uredil domačo pisarno
- otroka sta šla v šolo.

Tabela 22: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Kakšna je vaša idealna oblika dela?«

Odgovor	Frekvenca	Delež
Ves čas bi rad/a delal/a v pisarni. V posebnih primerih pa na daljavo.	1	2,9%
Ves čas bi rad/a delal/a na daljavo. V posebnih primerih pa v pisarni.	4	11,8%
Polovico časa bi delal/a v pisarni, polovico pa na daljavo.	7	20,6%
Primarno bi delal/a v pisarni, 1–2 dni na teden pa na daljavo.	8	23,5%
Primarno bi delal/a na daljavo, 1–2 dni na teden pa v pisarni.	14	41,2%

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju B, n = 34

Tabela 23: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Kako bi organizirali tedenski urnik dela v vašem podjetju/timu?«

Način dela	Ponedeljek	Torek	Sreda	Četrtek	Petek
vsi v pisarni (npr. za sestanke)	7	8	3	3	0
vsi na daljavo	3	1	2	3	6
hibridno (osebna odločitev vsakega posameznika)	24	25	29	28	28

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju B, n = 34

Tabela 24: Starostna struktura anketirancev v podjetju B

Starost	25–35 let	36–46 let	47 let in več
Frekvenca	20	9	5

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju B, n = 34

Tabela 25: Spolna struktura anketirancev v podjetju B

Spol	Frekvenca	Delež
Moški	24	70,6 %
Ženski	10	29,4 %

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju B, n = 34

Tabela 26: Delitev anketirancev podjetja B glede na vrsto dela, ki ga opravljajo.

Vrsta dela	Administracija/pisarniško delo	IT	Prodaja	Vodstveni položaj	Fleksibilno
Frekvenca	5	7	5	1	1

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju B, n = 21

Tabela 27: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Kako so otroci vplivali na vaše delo na daljavo?«

Odgovori	Frekvenca
Nimam otrok.	14
Otroci so vplivali na moje delo.	10
Na moje delo otroci niso pomembno vplivali.	5
Zaradi otrok sem se z vodjo dogovoril/a o dodatnih prilagoditvah dela.	3
Drugo:	2

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju B, n = 34

Odgovori drugo:

- delovni čas je bil zaradi vmesnih pavz zaradi otrok razvlečen čez ves dan
- otroci so že odrasli

Tabela 28: Odgovori zaposlenih v podjetju B na vprašanje: »Kako je vaše delo na daljavo (posredno) vplivalo na ostale člane vašega gospodinjstva?«

Odgovori	Frekvenca
Ni vplivalo.	14
Pozitivno.	12
Negativno.	4
Živim sam/a.	2
Drugo.	2

Vir: lastno delo – spletna anketa z naslovom: Delo na daljavo v podjetju B, n = 34

Pojasnila zaposlenih, ki so odgovorili »Drugo«:

- v nekih primerih pozitivno v drugih negativno.
- nekaj več obveznosti se je prevesilo name.

Bi želeli na temo dela na daljavo dodati še kaj?

- delo na daljavo je "kul". je pa pomembno, da si delodajalec in delavec zaupata. prav tako se mi zdi zelo pomembno, da postaviš jasno ločnico med zasebnim in delovnim dnevom, kar je včasih težko.
- to je to
- najpomembnejši faktor se mi zdi to, ali imaš doma pisarno/kabinet, kjer se lahko umakneš pred motnjami.