

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DELA NA DALJAVO IN TIMSKEGA DELA NA PRIMERU
IZBRANE BANKE**

Ljubljana, junij 2022

NATALI HARI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Natali Hari, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza dela na daljavo in timskega dela na primeru izbrane banke, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

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 programske opreme za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DELO NA DALJAVO.....	4
1.1 Značilnosti in razvoj dela na daljavo	4
1.2 Delo na daljavo v času COVID-19	6
1.3 Izzivi pri delu na daljavo	7
1.3.1 Ravnovesje med delom in družino	7
1.3.2 Komunikacija.....	8
1.3.3 Socialna izolacija	9
1.3.4 Občutek nepripadnosti in izgorelost	9
1.3.5 Odlašanje in disciplina.....	10
1.4 Prednosti dela na daljavo	10
1.4.1 Zmanjšanje onesnaževanja in geografskih razlik	10
1.4.2 Zmanjšanje porabe časa in denarja za vožnjo na delo	10
1.4.3 Manj motenj in sporov pri delu	11
1.4.4 Samostojnost pri delu	11
1.4.5 Fleksibilen urnik	11
1.5 Uspešno delo na daljavo.....	11
1.5.1 Primerna tehnologija za delo	12
1.5.2 Usposabljanje za delo na daljavo.....	13
1.5.3 Skrb za produktivnost zaposlenih.....	13
1.5.4 Ustrezna komunikacija	13
1.5.4.1 Več različnih kanalov komunikacije	14
1.5.4.2 Pogosta, pregledna, dvosmerna in dosledna komunikacija	14
1.5.4.3 Določitev pravil komunikacije	14
1.5.4.4 Pravilno razumevanje pisne komunikacije	14
1.5.4.5 Skrite priložnosti v pisnih sporočilih	15
1.5.5 Ohranjanje telesnega in duševnega zdravja	15
1.5.6 Ohranjanje ravnovesja med delom in družino	16
1.5.7 Ohranjanje socialne interakcije.....	16
2 TIMSKO DELO	16

2.1	Oprelitev timskega dela.....	16
2.2	Primerjava skupine in tima	17
2.3	Struktura tima.....	18
2.3.1	Faze razvoja tima.....	18
2.3.2	Vloge članov v timu	19
2.4	Izzivi pri tiskem delu	20
2.4.1	Skupinsko mišljenje	20
2.4.2	Poraba časa in stroškov za usklajevanje.....	21
2.4.3	Konflikti znotraj timov	21
2.4.4	Spregledati cilj.....	21
2.4.5	Pomanjkanje znanj in spretnosti.....	21
2.5	Prednosti timskega dela.....	22
2.5.1	Ustvarjalnost in učenje	22
2.5.2	Izbira bolj tveganih nalog	22
2.5.3	Lažje reševanje konfliktov	22
2.5.4	Timsko delo povečuje zaupanje	23
2.6	Uspešno timsko delo.....	23
2.6.1	Komunikacija	23
2.6.2	Vodstvo in podpora članom tima	24
2.6.3	Sposobnosti članov tima.....	25
2.6.4	Koordinacija	26
2.6.5	Sodelovanje	27
2.6.6	Spoznanje	28
2.6.7	Pogoji.....	28
2.7	Pomen timskega dela pri delu na daljavo.....	29
3	RAZISKAVA POVEZAVE DELA NA DALJAVO IN TIMSKEGA DELA.....	29
3.1	Predstavitev izbrane banke.....	29
3.2	Zasnova raziskave in metodologija	30
3.2.1	Namen in cilji	30
3.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	30
3.2.3	Metodologija in načrt raziskovanja	31
3.2.4	Oblikovanje vprašalnika.....	32

3.3 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	34
3.3.1 Rezultati vprašalnika o delu na daljavo v času pandemije COVID-19	35
3.3.2 Prisotnost timskega dela znotraj sektorjev	39
3.3.3 Prisotnost timskega dela v času dela na daljavo	41
3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj in sklepne ugotovitve	44
3.5 Priporočila vodstvu	46
SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI	48
PRILOGE.....	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava skupine in tima	17
Tabela 2: Vloge članov tima.....	20
Tabela 3: Vloge vodstva	25
Tabela 4: Iskane lastnosti pri novih članih tima	26
Tabela 5: Trditve iz vprašalnika o delu na daljavo.....	32
Tabela 6: Trditve iz vprašalnika o timskem delu na splošno	33
Tabela 7: Trditve iz vprašalnika o prisotnosti timskega dela med delom na daljavo.....	33
Tabela 8: Demografski prikaz podatkov	34
Tabela 9: Rezultati trditev o primernosti delovnega prostora	36
Tabela 10: Rezultati trditev o ohranjanju ravnovesja med delom in družino.....	36
Tabela 11: Rezultati trditev o ohranjanju socialne interakcije	37
Tabela 12: Rezultati trditev o uspešnosti upravljanja s časom.....	37
Tabela 13: Rezultati trditev o vodji	38
Tabela 14: Rezultati trditev o zadovoljstvu pri delu na daljavo	38
Tabela 15: Rezultati trditev o prisotnosti timskega dela v izbranih sektorjih	40
Tabela 16: Rezultati trditev o tem, ali je bilo lažje delati na daljavo zaradi prisotnosti timskega dela	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Oblike dela na daljavo.....	5
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na občutek osamljenosti	9
Slika 3: Povezave med dejavniki uspeha.....	12
Slika 4: Značilnosti uspešnega dela na daljavo	12
Slika 5: Načini za zmanjšanje občutka osamljenosti.....	15

Slika 6: Faze razvoja tima	18
Slika 7: Dejavniki uspešnega timskega dela	23
Slika 8: Cilji pri komunikaciji	24
Slika 9: Štiri lastnosti ustreznega vedenja	26
Slika 10: Dejavniki uspešnega sodelovanja	27
Slika 11: Načrt raziskave	31
Slika 12: Število dni na teden, ko so zaposleni delali na daljavo	35
Slika 13: Povprečje rezultatov trditev o delu na daljavo vseh sektorjev skupaj	39
Slika 14: Povprečje rezultatov trditev o tiskem delu pri delu na daljavo	44

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za sledilce	1
---	---

UVOD

V začetku leta 2020 se je začela pandemija COVID-19, ki je bistveno spremenila svetovno družbo. Poleg ostalih sprememb je povzročila tudi velike kulturne spremembe v komunikaciji (Ratten, 2020) in številna podjetja so kot odgovor na ukrepe v času COVID-19 uvedla **delo na daljavo** (Dubey & Tripathy, 2020). Zaposleni so v večini bili primorani delati od doma, kjer so za uspešno delo uporabljali različne virtualne platforme, prav tako so podjetja prilagodila oziroma uvedla drugačen nabor pravil in predpisov za doseganje ciljev organizacije (Dubey & Tripathi, 2020).

Pri delu na daljavo so zaposleni fizično oddaljeni od sodelavcev in lahko poteka od doma, iz oddaljene pisarne, oziroma kjer koli, kjer zaposleni nima fizičnega stika z ostalimi (Clancy, 2020). Nekatera podjetja so že vrsto let izvajala delo na daljavo, zato so se ob pandemiji COVID-19 lažje prilagodila novim razmeram. Tista podjetja, ki so se pa prvič srečala z delom na daljavo, so naletela na kar nekaj izzivov, po drugi strani pa spoznala nekaj prednosti, ki jih delo na daljavo prinaša (Clancy, 2020).

Zaposleni, ki delajo na daljavo, se pogosto soočajo z izzivom, kako razporediti čas za delo in čas za družino, zaradi tega lahko prihaja do konfliktov v družini in posledično do negativnih poslovnih rezultatov (Asbari, 2020). Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl (2009) pravijo, da nekateri družinski člani pričakujejo od osebe, ki dela na daljavo, da istočasno opravlja tudi gospodinjska dela, kar dodatno otežuje delo zaposlenega. Poleg tega menijo, da zaposleni, ki delajo na daljavo, težje zaključijo delo ob koncu delovnega časa, zato delajo tudi ob večerih, koncih tedna, med počitnicami in tudi ob boleznih. Komunikacija med sodelavci lahko prav tako predstavlja izziv. Primarni način komunikacije pri delu na daljavo poteka elektronsko, kar pomeni, da zaposleni težje vzpostavijo stik, komunicirajo počasneje in morebiti napačno razumejo sporočila sodelavcev (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Predhodne raziskave so pokazale, da so kakovostne družbene interakcije, vključno z neformalnimi klepeti med sodelavci, ključnega pomena za duševno in telesno zdravje posameznika (Mogilner, Whillans & Norton, 2018). Zato socialna izoliranost pri delu lahko povzroči stisko pri ljudeh, nezadovoljstvo z delom in občutek nepripadnosti (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Odlašanje je tudi eden izmed večjih izzivov pri delu na daljavo, saj imajo posamezniki težave s samodisciplino (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021).

Sull, Sull in Bersin (2020) trdijo, da lahko vodje svojim zaposlenim s pogosto, transparentno in dosledno komunikacijo olajšajo delo na daljavo. Prav tako ugotavljajo, da zaposlenim veliko pomeni, če vodstvo v času dela na daljavo organizira virtualne družbene dejavnosti, kot so skupni obroki, odmori za kavo in skupno učenje. Larson, Vroman in Makarius (2020) menijo, da je pomembno, da vodstvo redno preverja zadovoljstvo zaposlenih, zagotavlja njihovo telesno in duševno zdravje in jim omogoča različne možnosti za uspešno komunikacijo in medsebojno interakcijo. Pellikka (2021) ugotavlja, da je komunikacija pri delu na daljavo otežena, zato mora biti natančna, da so sporočila prav razumljena. Prav

tako ugotavlja, da je poleg skupnih sestankov zaposlenim pomembno individualno srečanje z vodjo.

Že od nekdaj so se ljudje povezovali v skupine in sodelovali, da bi dosegli svoje cilje, reševali težave, ustvarjali nove ideje, razvijali spretnosti, preživeli in podobno (Khawam, DiDona & Hernandez, 2017). Ena izmed skupin je tudi tim, ki ga sestavlja majhno število ljudi z dopolnjujočimi se znanji, ki so zavezani skupnemu namenu, ciljem in pristopu, za katere so medsebojno odgovorni (Katzenbach & Smith, 2015). **Timsko delo** predstavlja enega najboljših načinov za podporo široko zasnovanih sprememb, ki so potrebne za učinkovito organizacijo (Katzenbach & Smith, 2015).

Skupina ljudi, ki delajo skupaj v istem prostoru, ni nujno tim. Zgolj skupna uporaba delovnega prostora ali opravljanje podobnih nalog še ne pomeni, da sodelavci opravljajo timsko delo (Tannenbaum & Salas, 2020). Katzenbach in Smith (2015) jasno razlikujeta med timi in delovnimi skupinami. Člani delovne skupine po njunem mnenju sodelujejo le zato, da bi drug drugemu pomagali pri opravljanju nalog, timi pa za doseg skupnega cilja izkoristijo svoje dopolnjujoče se sposobnosti in osredotočeni so na izboljšanje učinkovitosti za doseganje izjemnih rezultatov.

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) predstavljajo pet faz razvoja, skozi katere mora vsak uspešen tim: formiranje, nevihta, normiranje, dajanje rezultatov in zaključek. Poleg tega so za razvoj in uspešno delovanje pomembne različne vloge članov tima (Možina in drugi, 2002). Belbin (2010) v svojem delu predstavlja vprašalnik, s pomočjo katerega lažje prepoznamo vloge, ki jih določene osebe opravljajo v timu. Med najpomembnejšimi sta usklajevalec in inovator (Možina in drugi, 2002).

Delovanje znotraj tima pogosto še bolj motivira zaposlene (Krejan, 2005), zato pri skupnem reševanju izzivov lažje najdejo raznovrstne rešitve (Možina in drugi, 2002), lažje sklepajo kompromise in so bolj zavzeti za delo (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Krejan (2005) meni, da se posameznik v timu ne počuti osamljenega, temveč je deležen podpore ostalih članov. Med seboj razvijajo visoko stopnjo komunikacije in pri reševanju izzivov skušajo doseči osebno in skupno zadovoljstvo (Krejan, 2005).

Poleg vseh prednosti, ki jih timsko delo prinaša, se lahko pojavijo tudi izzivi oziroma slabosti timskega dela, ki lahko ovirajo uspešnost poslovanja. Zaradi intenzivnega druženja članov tima in razvijanja prijateljskih odnosov se lahko pojavi nevarnost skupnega mišljenja, kar lahko ogrozi kakovost poslovnih odločitev (Možina in drugi, 2002). Tannenbaum in Salas (2020) ugotavljata, da timsko delo ni vedno rešitev za vsak poslovni izziv. Za skupne sestanke in usklajevanje lahko timi porabijo veliko več časa (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005), zato je treba dobro premisliti, kdaj vključiti tim in kdaj prepustiti delo posamezniku (Tannenbaum & Salas, 2020). Krejan (2005) v svoji raziskavi navaja kot izziv tudi nevarnost prevlade posameznega člana. Produktivnost tima se lahko bistveno zmanjša, če posameznik prevzame prevlado v diskusiji in ostali člani ne morejo prispevati svojega

deleža ter izraziti mnenja (Možina in drugi, 2002). Ker je glavna timska naloga uspešno se soočiti z izzivi, lahko posamezniki v želji po velikem prispevku spregledajo cilj (Možina in drugi, 2002) ali pa konkurenca med člani postane pomembnejša od reševanja problemov (Krejan, 2005).

Adams, Simon in Ruiz (2002) so v svoji raziskavi poskušali opredeliti sedem glavnih značilnosti tima, ki morajo biti prisotne, da je timsko delo uspešno. Med njimi so tudi komunikacija, skupni namen in jasno opredeljeni cilji. Tannenbaum in Salas (2020) med ostalimi gonilniki za uspešno timsko delo omenjata pomembnost vodenja tima, saj ima vodja tima več nalog pri vodenju, Možina in drugi (2002) pa navajajo tri najpomembnejše: vloga vodje ob nesoglasjih, ravnanje s časom in ravnanje ob spremembah.

Namen magistrskega dela je najprej s pomočjo domače in tuje strokovne literature podrobno preučiti in predstaviti koncept dela na daljavo, ki se je zelo razširil v času pandemije COVID-19, in koncept timskega dela, ki je pomemben sestavni element vsake organizacije za uspešno poslovanje. V drugem delu bo sledila raziskava, v kateri bom na temelju teoretičnega dela poskušala ugotoviti, v kolikšni meri je v izbrani banki prisotno delo na daljavo in ali med zaposlenimi poteka timsko delo. Namen raziskave bo tudi ugotoviti, ali obstaja povezava med delom na daljavo in timskim delom v izbrani banki, ter končne ugotovitve primerjati s teoretičnim delom pričujoče razprave.

Glavni cilj magistrskega dela je raziskati povezavo med delom na daljavo in timskim delom na primeru izbrane banke. Prav tako želim raziskati, ali je zaradi prisotnosti timskega dela bilo lažje delati na daljavo.

Pomožni cilji so:

1. Natančno preučiti delo na daljavo in timsko delo na podlagi domače in tuje strokovne literature.
2. Poskusiti ugotoviti prisotnost obeh konceptov v banki ter raziskati, ali je bilo timsko delo prisotno tudi v času dela na daljavo.
3. Pripraviti priporočila in smernice na podlagi ugotovitev raziskave ter prispevati k nadaljnjemu razvoju dela na daljavo in timskega dela v izbrani banki.

Temeljna teza pravi, da zaposleni lažje delajo na daljavo, če je prisotno timsko delo, saj timsko delo vzpostavlja pozitivno delovno okolje, ki motivira in spodbuja zaposlene ter posledično vpliva na doseganje zastavljenih ciljev na primeru preučevanega primera izbrane banke.

V raziskovalnem delu bom preverjala **raziskovalna vprašanja**:

1. Ali so zaposleni v izbrani banki delali na daljavo tudi pred pandemijo COVID-19?
2. Koliko dni na teden so zaposleni delali na daljavo v času COVID-19?

3. Kako so se zaposleni soočali z delom na daljavo v času COVID-19?
4. Ali je med zaposlenimi v izbrani banki prisotno timsko delo?
5. Ali je zaposlenim bilo lažje delati na daljavo, ker je bilo prisotno timsko delo?

Magistrsko delo bo vsebovalo teoretični in raziskovalni del. Teoretični del bo razdeljen na dve poglavji. V prvem bo podrobneje predstavljen in opisan koncept dela na daljavo, v drugem pa timsko delo in povezava med obema konceptoma. Literaturo za teoretični del bom pridobila iz sekundarnih virov tujih in domačih avtorjev, ki so v svojih delih raziskovali delo na daljavo in timsko delo. Za teoretični del naloge bom uporabila eksplorativno in deskriptivno metodo, pri določenih podpoglavjih pa metodo komparacije, s katero bom primerjala mnenja in ugotovitve različnih avtorjev.

V raziskovalnem delu magistrskega dela bom uporabila kvantitativno raziskovalno metodo. Primarne podatke, ki jih bom analizirala, bom pridobila pri zaposlenih v izbrani banki. V prvi fazi bom, s pomočjo preučevane literature, pripravila anketni vprašalnik za zaposlene. Primarne podatke, ki jih bom pridobila, bom povezala z ugotovitvami iz teoretičnega dela in poskušala ugotoviti, v kolikšni meri timsko delo pripomore k lažjemu soočanju z delom na daljavo. Anketni vprašalniki bodo anonimni, saj želim pridobiti iskrene odgovore in s tem večjo zanesljivost in veljavnost raziskave. Na koncu bom na podlagi ugotovitev, pridobljenih skozi prvi in drugi del naloge, pripravila in predstavila priporočila za vodstvo.

1 DELO NA DALJAVO

Leonardi (2021) pravi, da je delo na daljavo delo, ki se izvaja izven proizvodnih ali upravnih prostorov, pisarn, stacionarnih delovnih mest, zunaj ozemlja ali objekta, ki je neposredno ali posredno pod nadzorom delodajalca. Uspešno delo na daljavo omogočajo digitalne tehnologije, s katerimi lahko zaposleni komunicirajo prek besedila, zvoka in videa ter izmenjujejo in urejajo podatke in dokumente (Leonardi, 2021). Zaposleni, ki so oddaljeni od matičnega podjetja, lahko z možnostjo dela na daljavo dostopajo do svojih dejavnosti na oddaljenih lokacijah, kot so: domovi zaposlenih (delo od doma), letališča, hoteli, oddaljene pisarne (Pérez, Sánchez, de Luis Carnicer & Jiménez, 2004).

1.1 Značilnosti in razvoj dela na daljavo

Kadar se organizacija zaradi različnih okoliščin odloči uvesti delo na daljavo, mora najprej poiskati potencialne zaposlene za delo na daljavo (Pérez, Sánchez, de Luis Carnicer & Jiménez, 2004). Tudi če so nekateri zaposleni primerni za delo na daljavo, ni nujno, da se bodo s takšno organizacijo dela strinjali, še posebej, če se bodo bali, da bo to otežilo njihovo poklicno kariero (Pérez, Sánchez, de Luis Carnicer & Jiménez, 2004). Za uspešno delo na daljavo je treba imeti znanja in spretnosti, ki presegajo tiste, ki so potrebne za delo v običajnem delovnem okolju, zato delo na daljavo ni primerno za vse ljudi (Nickson &

Siddons, 2012). Številni potrebujejo veliko pomoči in podporo vodstva, če želijo biti pri delu učinkoviti in zadovoljni (Nickson & Siddons, 2012).

Pérez, Sánchez, de Luis Carnicer in Jiménez (2004) menijo, da morajo biti zaposleni, ki delajo na daljavo, poleg tega, da imajo osnovno znanje o informacijskih in komunikacijskih tehnologijah, ki je potrebno tudi pri običajnem delu, samozadostni, zanesljivi in komunikativni. Samostojnost vključuje sposobnost samostojnega dela in reševanja problemov, sposobnost koncentracije v drugačnem okolju, sposobnost načrtovanja in dobro upravljanje časa (Pérez, Sánchez, de Luis Carnicer & Jiménez, 2004). Nickson in Siddons (2012) pravita, da je pomembno, da imajo zaposleni primerne prostore za delo na daljavo, ki vključujejo prezračevanje, primerno ogrevanje ali hlajenje in možnost namestitve vse potrebne opreme za delo. Menita tudi, da se vodstvo pri določanju, kateri zaposleni so primerni za delo na daljavo, pogosto odloča na podlagi preteklih izkušenj z zaposlenimi, saj če zaposleni po navadi zamuja na delo, je neorganiziran in slabo upravlja s časom, mu bo vodstvo težko zaupalo pri delu na daljavo.

Delo na daljavo se je skozi čas razvijalo, koncept se je prvič pojavil z inženirjem vladne agencije NASA Jackom Nillsonom, ki je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja zaradi prometnega zastoja obtičal na cesti v Los Angelesu (Kurland & Bailey, 1999). Posledično je bilo začetno zanimanje za delo na daljavo posledica zaskrbljenosti zaradi prometnih zastojev in onesnaževanja v gosto naseljenih območjih, kot je Južna Kalifornija (Kurland & Bailey, 1999). Prav tako je v tem času naftna kriza v svetu povzročila zaskrbljenost zaradi porabe goriva, zato so začeli meriti porabo goriva pri zaposlenih, ki so se vozili na delo v večja mesta in povzročali zastoje (Leščevica & Kreituze, 2018).

Delo na daljavo je imelo že v devetdesetih letih prejšnjega stoletja različne oblike (Moorcroft & Bennet, 1995). Moorcroft in Bennet (1995) sta ob koncu stoletja opredelila številne načine dela na daljavo, ki so prikazani na spodnji sliki 1.

Slika 1: Oblike dela na daljavo



Prيرهjeno po Moorcroft & Bennett (1995).

Naštela sta štiri različne načine dela, ki spadajo pod delo na daljavo. Prvo je delo od doma, kamor uvrščamo zaposlene ali samozaposlene, ki delajo od doma, na poti, pri strankah in občasno v osrednji pisarni. Druga vrsta dela na daljavo je delo v sosedskih delovnih centrih oziroma lokalnih pisarnah, ki jih podjetja omogočijo svojim zaposlenim. Tretja vrsta so zaposleni, ki so na poti, v to skupino spadajo prodajni izvidniki in strokovnjaki za usposabljanje oziroma vsi, ki pri svojem delu veliko potujejo in menjajo delovno mesto. Zadnja vrsta je delo v satelitskih pisarnah, ki so ločene od glavnih pisarn, še posebej za zaledne dejavnosti, ki so lahko ločene in z oddaljeno lokacijo predstavljajo nižje stroške (Moorcroft & Bennet, 1995).

Delo na daljavo se je s časom razvijalo, vendar je zaradi različnih oblik dela na daljavo težko zanesljivo oceniti njegovo razširjenost (Büssing, 2002). V različnih državah najdemo posebnosti glede organizacije dela na daljavo zaradi razlik kulturnega, družbenega, geografskega in gospodarskega konteksta (Büssing, 2002). Z razvojem sodobnih tehnologij in dostopom do interneta so se pojavile velike možnosti za delo na daljavo, izboljšalo se je zadovoljstvo zaposlenih, prihranilo čas na delovnem mestu in zunaj njega, prineslo veliko gospodarskih in družbenih koristi, regionalne razlike pa so se začele zelo zmanjševati (Leščevica & Kreituze, 2018).

1.2 Delo na daljavo v času COVID-19

Spomladi leta 2020 so se zaradi izbruha pandemije COVID-19 spremenile življenjske in delovne razmere, kar je pripeljalo do potrebe po družbeni distanci in povečanega zanašanja na digitalne oblike komunikacije (Ratten, 2020). Na zaposlene je pandemija različno vplivala. Nekateri so delo lahko opravljali na daljavo, nekateri so bili odpuščeni in prejeli nadomestila za izpad dohodkov, za tiste, ki pa so opravljali življenjsko pomembna dela (npr. medicinsko osebje v urgentnih ambulantah), se pa način dela ni spremenil (Kniffin in drugi, 2021).

Nekatera podjetja so v celoti prešla na nov način dela in od zaposlenih se je pričakovalo, da bodo delali na daljavo z drugačnimi pravili in predpisi, ki bodo ustrezali organizacijam (Dubey & Tripathi, 2020). Visokotehnološka podjetja niso imela težav pri vzpostavljanju dela na daljavo, saj so že imela primerno infrastrukturo in ustrezno politiko dela (Béland, Brodeur & Wright, 2020).

Agostoni (2020) meni, da je delo na daljavo pomenilo spremembo in premislek o odzivanju podjetja, saj je precej oddaljeno od tradicionalnega načina dela, pri katerem zaposleni sedijo v pisarnah pod nadzorom vodstva. Sprememba miselnosti in načina dela je lahko zelo hitra, če se delo na daljavo izkaže za učinkovitejše in uspešnejše od ustaljenega načina dela (Agostoni, 2020). Na srečo se je v preteklosti že veliko podjetij srečalo z delom na daljavo in se nanj navadilo, lažje so se pa prilagodila tista podjetja in tiste države, v katerih je bila stopnja gospodarstva višja (Wiik, 2020).

V primerjavi s prejšnjimi gospodarskimi krizami je pandemija COVID-19 povzročila veliko število izgubljenih delovnih mest, ker ni bilo možno ohranjati družbene distance. Posledično so državni voditelji zaradi omejevanja stikov morali odpuščati zaposlene, ki niso mogli delati na daljavo (Angelucci, Angrisani, Bennett, Kapteyn & Schaner, 2020). V kriznih stanjih, kot je pandemija COVID-19, je treba ugotoviti, katerih del ni mogoče opravljati na daljavo. Tako lahko vodilni v državi usmerjajo pomoč in socialna zavarovanja tistim, ki jih najbolj potrebujejo (Dingel & Neiman, 2020). Pomemben podatek za napovedovanje uspešnosti gospodarstva v naslednjih morebitnih obdobjih socialne osamitve je število tistih delovnih mest, ki jih je mogoče opravljati na daljavo (Dingel & Neiman, 2020).

Tudi Gallacher in Hossain (2020) sta v svoji raziskavi, ki sta jo opravila v Kanadi, ugotovila, da so zaposleni, ki so imeli manj možnosti za delo na daljavo, pogosteje izgubljali službo, še posebej v prvem valu pandemije. Med take zaposlene naštevata zaposlene z nižjo izobrazbo, zaposlene v manjših podjetjih in zaposlene s krajšim delovnim časom. Ker imajo zaposleni, ki nimajo možnosti delati na daljavo, v povprečju nižji socialnoekonomski status, lahko ti različni učinki povečajo obstoječe ekonomske in zdravstvene razlike (Angelucci, Angrisani, Bennett, Kapteyn & Schaner, 2020).

Na splošno so se podjetja po vsem svetu zaradi pandemije bolj seznanila z delom na daljavo kot kadar koli prej in izkazalo se je, da delo na daljavo ni tako zahtevno ali neučinkovito, kot so ljudje mislili (Wiik, 2020). Zaradi negotovosti, kdaj bodo omejitve popolnoma odpravljene, se lahko zgodi, da bodo zaposleni po vsem svetu še kar nekaj časa delali na daljavo in popolnoma prilagodili delovni proces. Zaradi tega so organizacije prisiljene oblikovati in izvajati vedno boljše prakse in politike za delo na daljavo, da bi to bilo čim učinkoviteje in priročneje (Wiik, 2020).

1.3 Izzivi pri delu na daljavo

Odkar se je pandemija COVID-19 razširila po vsem svetu, se je uporaba dela na daljavo močno povečala in postala skoraj edini način opravljanja dejavnosti oziroma dela (Agostoni, 2020). Vendar je nov način dela zaposlenim prinesel veliko novih izzivov in sprememb, na katere so se morali navaditi.

1.3.1 Ravnovesje med delom in družino

Anderson in Kelliher (2020) menita, da je delo na daljavo že od nekdaj predstavljalo velik izziv zaposlenim, ki so se soočali z usklajevanjem poslovnih in družinskih dolžnosti. Marca 2020, ko je velik del sveta prešel v karanteno, ko so se zaprli tudi vrtci, šole in univerze, se je veliko ljudi moralo prilagoditi prisilnemu delu na daljavo s polnim delovnim časom, hkrati pa so se morali prilagoditi temu, da so vsi člani gospodinjstva skupaj doma, 24 ur na dan, sedem dni v tednu (Anderson & Kelliher, 2020). Družinski člani so si morali

in ponekod si še vedno delijo računalniško opremo (računalnike, tiskalnike, prenosnike), dostop do interneta in prostore za delo in učenje (Anderson & Kelliher, 2020).

Mulki, Bardhi, Lassk in Nanavaty-Dahl (2009) menijo, da razpored časa za delo, domača opravila in družino lahko zaposlenim povzroči veliko težav, saj se lahko počutijo preobremenjene in pod stresom, še posebej, če družinski člani od zaposlenega zahtevajo več, kot bi takrat, ko je v pisarni. Prav tako pišejo o tem, da je opravljanje gospodinjskih opravil med delom nemogoče oziroma lahko vpliva na pomanjkljivo in neuspešno delo na obeh straneh. Nadaljujejo s tem, da se zaposleni, ki delajo na daljavo, prav tako soočajo s težavo, da se težko odklopijo od dela, delajo več ur na dan kot v običajnih delovnih okoljih in delajo tudi ob koncih tedna, praznikih in ob urah, ko bi se po navadi vozili na delo. Poleg tega nekateri zaposleni, ki delajo na daljavo, delajo tudi, ko so bolni in bi v običajni pisarni v takem stanju odšli domov. Prav zaradi tega je veliko zaposlenih zapustilo delo na daljavo in se pridružilo konkurentom, ki so ponujali tradicionalno delo v pisarni (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009).

V raziskavi, ki so jo izvedli na Kitajskem, so Wang, Liu, Qian in Parker (2021) ugotovili, da se je večina udeležencev (26 od 39), ki so v času pandemije COVID-19 delali na daljavo, spopadala s težavami pri ohranjanju ravnovesja med delom in družino. Avtorji prav tako ugotavljajo, da so pri delu na daljavo doživljali več prekinitev s strani družine, kar je negativno vplivalo na učinkovitost dela, hkrati so pa težko usklajevali delo in pomoč otrokom, ki so jo potrebovali pri izobraževanju na daljavo. Vse to je zelo vplivalo na izčrpanost in preobremenjenost zaposlenih (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021). Asbari, Novitasari, Pebrina in Santoso (2020) prav tako ugotavljajo, da ima konflikt med delom in družino lahko negativen in pomemben vpliv na raven uspešnosti. To pomeni, da večja je stopnja družinskih konfliktov, ki jih doživlja zaposleni, manjša je njegova uspešnost pri delu.

1.3.2 Komunikacija

Digitalna doba je prinesla revolucijo v komunikaciji, ki se lahko primerja z revolucijo ob izumu tiskarskega stroja; še posebej v času kriz in dela na daljavo digitalizacija veliko pripomore k temu, da smo sploh sposobni med seboj komunicirati (Dhawan & Chamorro-Premuzic, 2018). Po drugi strani pa digitalni komunikacijski sistemi niso vedno zanesljivi kot komunikacija iz oči v oči (Agostoni, 2020).

Dhawan in Chamorro-Premuzic (2018) menita, da pri komunikaciji na daljavo lahko pogosto pride do nesporazumov in zmede, saj je vsako sporočilo, ki ga posredujemo drugim, lahko razumljeno na več načinov, odvisno od posameznika. Če komunikacija poteka na daljavo in prejemniki sporočila ne vidijo govornice telesa in mimike obraza, lahko pride do napačnih razlag, ki povzročajo tesnobo in vplivajo na produktivnost in inovativnost (Dhawan & Chamorro-Premuzic, 2018). Prav tako lahko komunikacija izkrivlja običajni tempo naših pogovorov in zaradi zamika sporočil ne moremo zaznati čustvenih odzivov na poslana in prejeta sporočila (Dhawan & Chamorro-Premuzic, 2018). Tudi Mulki, Bardhi, Lassk in

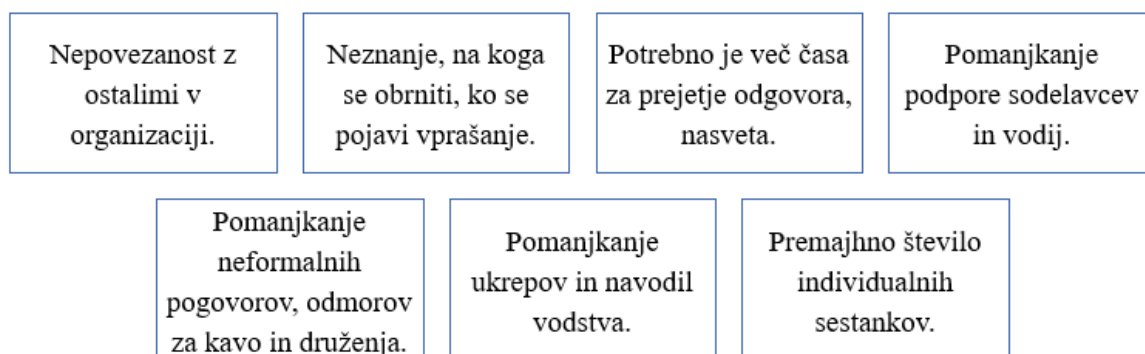
Nanavaty-Dahl (2009) v svoji raziskavi ugotavljajo, da komunikacija na daljavo traja dlje in da je zaradi manjkajočih namigov potrebnih več pojasnil. Prav tako poročajo, da je v nekaterih podjetjih količina elektronske komunikacije velika, vendar ni nujno, da je tudi učinkovita.

1.3.3 Socialna izolacija

Socialna izolacija od sodelavcev in delovnega mesta je tudi eden od izzivov, s katerimi se soočajo zaposleni, ki delajo na daljavo, saj delo na daljavo pomeni manj osebnih stikov s sodelavci in nadrejenimi (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021). V času pandemije COVID-19 so zaposleni zaradi omejitev druženja izgubili možnost druženja s prijatelji ali sodelavci, kar je vplivalo na večji občutek osamljenosti (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021).

Med pandemijo COVID-19 sta Toscano in Zappalà (2020) v Italiji preučevala vpliv socialne izolacije na stres, produktivnost pri delu in posledično na zadovoljstvo pri delu na daljavo. V raziskavi so sodelovali zaposleni, ki so delali na daljavo ves teden oziroma več tednov. Ugotovili so, da subjektivna izkušnja občutka osamljenosti in oddaljenosti od sodelavcev ne le zmanjšuje zadovoljstvo pri delu, ampak tudi povečuje stresno stanje za tiste, ki so med pandemijo delali na daljavo. Tudi Mulki, Bardhi, Lassk in Nanavaty-Dahl (2009) v svojem delu pišejo o dejavnikih, ki vplivajo na občutek osamljenosti in posledično nezadovoljstvo pri delu. Dejavniki so prikazani na spodnji sliki 2.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na občutek osamljenosti



Prerejeno po Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl (2009).

1.3.4 Občutek nepripadnosti in izgorelost

Številni zaposleni, ki delajo na daljavo, imajo lahko občutek, da so neopazni, in menijo, da to omejuje njihov prispevek k uspehu podjetja in možnosti za napredovanje (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Pri delu na daljavo se morajo zato nekateri bolj potruditi kot pri običajnem delu na lokaciji podjetja, zato se v želji po doseganju ciljev in delovne uspešnosti pri zaposlenih lahko pojavi izgorelost (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl,

2009). Alexander, De Smet, Langstaff in Ravid (2021) ugotavljajo, da je izgorelost še posebej izrazita pri ljudeh, ki se počutijo tesnobno zaradi pomanjkanja komunikacije znotraj organizacije. Poleg tega so ugotovili, da v organizacijah, ki imajo komunikacijo na visoki ravni in posredujejo podrobne informacije, skoraj petkrat pogosteje poročajo o večji produktivnosti in zadovoljstvu pri delu.

1.3.5 Odlašanje in disciplina

Prednosti dela na daljavo sta tudi samostojnost in neodvisnost, vendar sta lahko tudi velik izziv, saj nekateri ljudje niso tako disciplinirani kot drugi in z delom odlašajo (Hartung, 2015). Lahko se zgodi, da se zaposleni zaradi dela na daljavo začnejo bolj posvečati družabnim dogodkom, konjičkom ali drugim motečim dejavnikom (Hartung, 2015). Zaradi tega so zaposleni prisiljeni razviti tehnike samokontrole in samodiscipline, da bi zadostili številnim zahtevam delodajalca (Rocha & Amador, 2018).

1.4 Prednosti dela na daljavo

Delo na daljavo se je uporabljalo že v preteklosti, vendar je ob pandemiji COVID-19 nenadoma postalo nujen način dela po vsem svetu (Virtanen, 2020). Tak način dela je postal običajnejši kot kadar koli prej in se ga uporablja na vseh področjih in organizacijah, saj se je ugotovilo, da prinaša veliko prednosti in koristi (Virtanen, 2020).

1.4.1 Zmanjšanje onesnaževanja in geografskih razlik

Clancy (2020) meni, da delo na daljavo lahko prispeva k zmanjšanju emisij ogljikovega dioksida zaradi zmanjšane števila voženj od doma na delo. Avtor naprej piše, da razlika sicer ni velika, če se zaposleni še vseeno vozijo na obiske k sodelavcem, na delo v prostore za sodelovanje ali satelitske pisarne. Poleg tega ugotavlja, da delo na daljavo pozitivno vpliva na okolje zaradi zmanjšanja emisij, zmanjšuje tudi geografsko neenakost, saj dobijo možnost zaposlitve ljudje tudi iz bolj oddaljenih mest, ki jim vožnja na delo predstavlja velik izziv (Clancy, 2020).

1.4.2 Zmanjšanje porabe časa in denarja za vožnjo na delo

Zaposlenim, ki delajo na daljavo, ni treba zapravljati časa za vožnjo na delo in ne porabijo denarja za prevoz (Hlypovka, 2020). Podjetja pa lahko prihranijo veliko denarja, ki ga sicer porabijo za plačevanje najemnin, komunalnih storitev, pisarniški material ter druge stroške. Delodajalci lahko prav tako vse razgovore, usposabljanja, sestanke in konference opravijo prek virtualnih portalov, kar jim prinaša velike prihranke pri potnih stroških (Anekwe, Eze & Akaegbobi, 2021).

1.4.3 Manj motenj in sporov pri delu

Produktivnost pri delu na daljavo je včasih lahko tudi višja kot na primarni lokaciji, saj je veliko manj prekinitev zaradi sestankov in pogovorov med sodelavci, zato se zaposleni doma lažje koncentrirajo in so zato produktivnejši (Agostoni, 2020). Prav tako je med zaposlenimi, ki delajo na različnih lokacijah, manj sporov in se zato bolje razumejo med seboj, kar tudi pozitivno učinkuje na produktivnost in zadovoljstvo pri delu (Virtanen, 2020).

1.4.4 Samostojnost pri delu

Wang, Liu, Qian in Parker (2021) so po raziskavi, ki so jo opravili z zaposlenimi na Kitajskem v času prvega vala pandemije, ugotovili, da 13 od 39 zaposlenih meni, da je samostojnost pri delu pomembna za uspešno delo na daljavo. Samostojnost pri delu vpliva na dobro počutje posameznikov, saj si lahko sami uskladijo delo in počitek, izberejo svoje načine za opravljanje dela in lažje uskladijo ravnovesje med delom in družino (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021). Zato je treba zaposlenim omogočiti in dovoliti, da si sami razporejajo čas za delo, jim nuditi podporo in ne izvajati prestrogega nadzora (Anekwe, Eze & Akaegbobi, 2021).

S tem, ko zaposleni dobijo možnost delati na daljavo in se sami odločajo, kako bodo razporejali svoj čas, se lahko poveča tudi zadovoljstvo, saj je sposobnost delati na daljavo cenjena lastnost in zaposleni lahko dobijo dodatno motivacijo (Virtanen, 2020). Individualna produktivnost zaposlenih je že sedaj v določenih panogah precej visoka, z napredkom tehnologije se bo verjetno še izboljševala (Clancy, 2020).

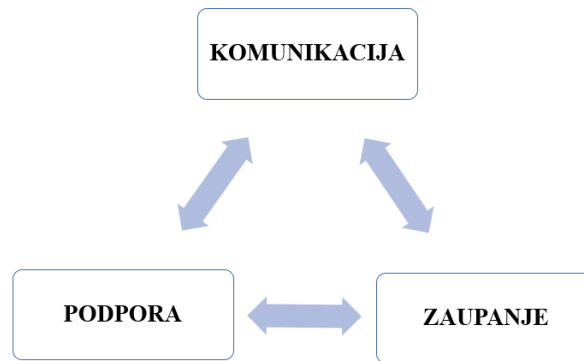
1.4.5 Fleksibilen urnik

Zaposleni, ki si sami določajo urnik in jim ni treba sedeti v pisarni, lahko svoj delovni čas izkoristijo po lastni presoji in ga lahko namenijo družini in prijateljem, nakupovanju ali le sprostivni (Hlypovka, 2020). To še posebej ugaja zaposlenim, ki imajo majhne otroke, saj jim prilagojen urnik omogoča, da se lažje posvetijo otrokom in njihovim obveznostim (Virtanen, 2020).

1.5 Uspešno delo na daljavo

V informacijski dobi s hitrim razvojem tehnologije in telekomunikacijskih sistemov je delo na daljavo ne le možnost, temveč lahko tudi pametna strateška odločitev (Kowalski & Swanson, 2005). Na sliki 3 v nadaljevanju so predstavljeni dejavniki uspeha, ki jih Kowalski in Swanson (2005) v svoji raziskavi opredeljujeta kot ključne, saj so med seboj povezani in jih je treba uporabljati na več ravneh.

Slika 3: Medsebojna povezava dejavnikov uspeha



Prirejeno po Kowalski & Swanson (2005).

Pri delu na daljavo imajo tako vodstvo kot zaposleni veliko vlogo oziroma lahko zelo vplivajo na uspešnost poslovanja in vsak vodja se mora zavedati, da premik od tradicionalnega načina dela k delu na daljavo zahteva določene prilagoditve (Nickson & Siddons, 2012). Na sliki 4 so predstavljene značilnosti uspešnega dela na daljavo, ki morajo biti izpolnjene s strani vodstva in s strani zaposlenih.

Slika 4: Značilnosti uspešnega dela na daljavo



Prirejeno po Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl (2009); Larson, Vroman & Makarius (2020); Wang, Liu, Qian & Parker (2021); Sull, Sull & Bersin (2020).

1.5.1 Primerna tehnologija za delo

Pérez, Sánchez, de Luis Carnicer in Jiménez (2004) menijo, da je prvi korak za uspešen premik dela iz pisarn na delo na daljavo, da vodstvo zaposlenim omogoča primerno

informacijsko in komunikacijsko tehnologijo. Avtorji prav tako poudarjajo, da je sprejetje dela na daljavo lažje, če zaposleni na daljavo uporabljajo tehnologijo, ki so jo navajeni iz dela v pisarnah, saj imajo že znanje in izkušnje. Vodja tima mora biti seznanjen, ali imajo vsi člani virtualnega tima ustrezne spretnosti, strojno in programsko opremo ter računalniško znanje, ki so potrebni za aktivno sodelovanje pri dejavnostih in nalogah tima (Bergiel, Bergiel & Balsmeier, 2008).

1.5.2 Usposabljanje za delo na daljavo

Delo na daljavo zahteva drugačen način dela in drugačne spretnosti v primerjavi s tradicionalnim delom v pisarni, zato morajo, za lažji prehod iz pisarn na delo na daljavo, organizacije in vodstva ponuditi redna usposabljanja in izobraževanja (Clancy, 2020). Taka usposabljanja lahko vodstvu pomagajo pri premagovanju novih ovir in zaposlenim ob pomanjkanju znanja in izkušenj (Pérez, Sánchez, de Luis Carnicer & Jiménez, 2004).

1.5.3 Skrb za produktivnost zaposlenih

Sull, Sull in Bersin (2020) pišejo o tem, da je za uspešno delo na daljavo treba zaposlenim pomagati, da ostanejo produktivni in zavzeti za delo, saj se včasih produktivnost zaradi dela na daljavo lahko zmanjša, še posebej ko morajo zaposleni sodelovati z drugimi. Lahko se pa tudi poveča, zlasti pri samostojnih nalogah, ki zahtevajo minimalno usklajevanje s sodelavci. Avtorji menijo, da je pomembno, da se vodje zaposlenih tega zavedajo in delovne naloge prilagodijo novim razmeram, po drugi strani pa morajo vodje skrbeti tudi za pravično ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, ki delajo na daljavo, saj se lahko produktivnost zaradi nepravičnih ocen zniža. Pogosti in kratki sestanki lahko tudi povečajo produktivnost, saj lahko zaposlenim pomagajo pri osredotočenosti in zavzetosti pri delu na daljavo (Sull, Sull & Bersin, 2020). Avtorji dodajajo, da so priljubljeni tudi strukturirani mehanizmi za izmenjavo najboljših praks in nasvetov za določena področja, ki so pomembna za uspešno poslovanje.

McGregor in Doshi (2020) menita, da morajo vodje skrbeti, da delo na daljavo ne postane delo s strogimi pravili, saj to lahko povzroči upad produktivnosti. Zaposleni sicer potrebujejo določene meje in smernice, da ne zaidejo s prave poti, vendar če so preveč omejeni, lahko pride do upada motivacije. Avtorja dodajata, da v takih primerih ljudje prenehajo reševati probleme, prenehajo z ustvarjalnim razmišljanjem in začnejo delati minimalno. Če organizacije želijo, da bodo zaposleni sodelovali pri svojem delu, morajo poskrbeti, da bo njihovo delo zanimivo (McGregor & Doshi, 2020).

1.5.4 Ustrezna komunikacija

Komuniciranje je pri delu na daljavo bolj zapleteno kot pri običajnem delu v pisarnah, zato so možnosti nesporazumov pogostejše kot pri delu v pisarni, kjer lahko vidimo osebo,

s katero se pogovarjamo, in njene odzive (Pelikka, 2021). Tako vodje oziroma vodstvo podjetij kot zaposleni se morajo truditi in prilagoditi novemu načinu komuniciranja (Pelikka, 2021). V nadaljevanju sledi nekaj značilnosti dobre komunikacije pri delu na daljavo s strani vodstva in zaposlenih.

1.5.4.1 Več različnih kanalov komunikacije

Komunikacija samo prek elektronske pošte ne zadostuje, zato mora podjetje zagotavljati tudi komunikacijo prek video klicev, ki najbolj približa komunikacijo iz oči v oči (Larson, Vroman & Makarius, 2020). Komunikacija prek video tehnologije ima številne prednosti, saj zmanjšuje občutek izolacije med skupinami in je primerna za zapletene ali občutljive pogovore (Larson, Vroman & Makarius, 2020).

1.5.4.2 Pogosta, pregledna, dvosmerna in dosledna komunikacija

Sull, Sull in Bersin (2020) v svoji raziskavi ugotavljajo, da se pri delu na daljavo zaposleni lahko počutijo oddaljene od svojega podjetja oziroma organizacije, zato je zagotavljanje pogoste, pregledne in dosledne komunikacije ključnega pomena za uspešno delo. Za lažji prehod na delo na daljavo je veliko izvršnih direktorjev uvedlo dnevne ali tedenske posodobitve navodil in pravil. V raziskavi so prav tako ugotovili, da so zaposleni zelo cenili, če so lahko, v času dela na daljavo, prek tedenskih anket ali elektronskih sporočil izrazili mnenje, povratno informacijo ali postavili vprašanja. Več anketirancev je izpostavilo, da so si želeli centralizirana informacijska središča, do katerih bi lahko enostavno dostopali in prek njih prejeli najpomembnejše ter aktualne informacije.

1.5.4.3 Določitev pravil komunikacije

Vodje morajo pri zaposlenih na daljavo določiti pravila pri komuniciranju, ki bodo zagotovila jasnost posredovanih sporočil, zato se lahko določi želeni odzivni čas, slog pisanja in ton (Dhawan & Chamorro-Premuzic, 2018). Prav tako se lahko izbere komunikacijska orodja za sporočanje (Dhawan & Chamorro-Premuzic, 2018).

1.5.4.4 Pravilno razumevanje pisne komunikacije

Dhawan in Chamorro-Premuzic (2018) ugotavljata, da odsotnost telesne govorice in obrazne mimike ne pomeni nujno, da se pri komuniciranju na daljavo ne razkriva več, kot je željeno. Zato menita, da v digitalnem okolju še vedno prihaja do metakomunikacije in virtualnega uhanja informacij, zato morajo tako zaposleni kot vodje izbirati primerno komunikacijo. Pri pošiljanju informacije drugim je pomembno biti pozoren na slovnico in izbiro besed, saj lahko razkrijejo več, kot se zavedamo (Dhawan & Chamorro-Premuzic, 2018).

1.5.4.5 Skrite priložnosti v pisnih sporočilih

Komunikacija na daljavo je zaradi razdalje lahko zahtevnejša in bolj zapletena. Zaposlenim, ki so v živo bolj zadržani in introvertirani, pa lahko več pisne komunikacije omogoči več prostora in poguma (Dhawan & Chamorro-Premuzic, 2018).

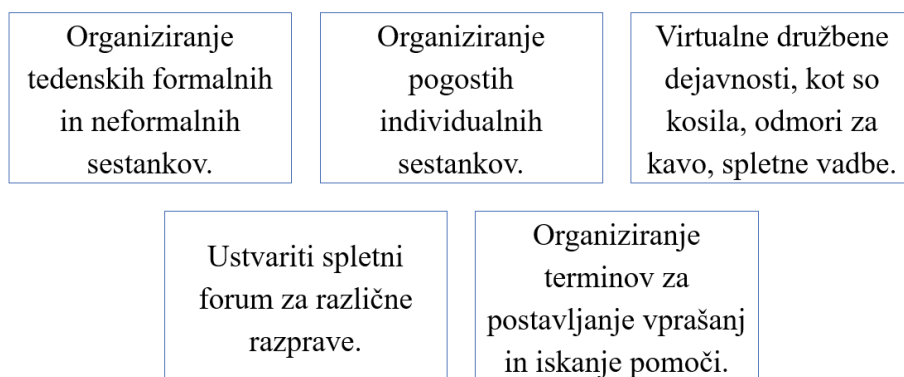
1.5.5 Ohranjanje telesnega in duševnega zdravja

Mulki, Bardhi, Lassk in Nanavaty-Dahl (2009) ugotavljajo, da je z razvojem tehnologije in načinov komunikacije svet postal manjši in nastalo je globalno delovno okolje. Zato so se podjetja začela odločati za delo na daljavo in se soočila z izzivom, kako pomagati in razumeti zaposlene, ki delajo na daljavo, da lažje vzpostavijo zdrav odnos med delom in domačimi obveznostmi, da bi se počutili poklicno motivirane in cenjene, ter zmanjšati občutek osamljenosti (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009).

Ljudje vsakodnevno doživljajo stres tudi v normalnih stanjih – predvsem zaradi pomanjkanja časa in denarja (Mogilner, Whillans & Norton, 2018). Larson, Vroman in Makarius (2020) menijo, da je dajanje spodbud in čustvene podpore s strani vodij pomembno v vsakem času in prostoru, pri nenadnem prehodu na delo na daljavo pa še toliko bolj. Prav tako trdijo, da morajo vodje biti sposobni priznavati stres, prisluhniti zaskrbljenosti in pomislekom zaposlenih ter sočustvovati z njihovimi težavami. Pri zaposlenih, ki se na novo srečujejo z delom na daljavo, je pomembno skrbeti za njihovo telesno in duševno stanje in jih pogosto spraševati, kako se počutijo (Larson, Vroman & Makarius, 2020).

Vodje zaposlenih so glavni kanal za komunikacijo in lahko dodatno zmanjšajo občutek izolacije na delovnem mestu, tako da krepijo socialne interakcije med zaposlenimi, ki delajo na daljavo, in zaposlenimi, ki delajo v pisarnah (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Hkrati ne smejo pozabiti na dajanje spodbud in pohval za dosežke, saj s tem lahko povečajo produktivnost zaposlenih (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009). Načini za zmanjšanje občutka izolacije na delovnem mestu so predstavljeni na spodnji sliki 5.

Slika 5: Načini za zmanjšanje občutka osamljenosti



Prirejeno po Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl (2009); Sull, Sull & Bersin (2020).

1.5.6 Ohranjanje ravnovesja med delom in družino

Kot že omenjeno, je eden izmed največjih izzivov dela na daljavo usklajevanje poslovnih in družinskih obveznosti. Sull, Sull in Bersin (2020) ugotavljajo, da lahko vodje to usklajevanje olajšajo tako, da omogočijo zaposlenim prilagojen urnik za opravljanje službenih in osebnih obveznosti. Poleg tega menijo, da lahko vodje drugače prilagodijo in prerazporedijo različne naloge glede na velikost družine in število otrok posameznega zaposlenega. Mulki, Bardhi, Lassk in Nanavaty-Dahl (2009) so v svoji raziskavi ugotovili, da nekatera vodstva svojim zaposlenim svetujejo o dobrih praksah vzpostavljanja ravnovesja med delom in družino. To naredijo tako, da svetujejo zaposlenim, da ne delajo ob praznikih ali koncih tedna, da se po končanem delu odjavijo iz sistema in pospravijo računalnike, telefone in drugo tehnično opremo (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009).

1.5.7 Ohranjanje socialne interakcije

Larson, Vroman in Makarius (2020) menijo, da je druženje in ohranjanje dobrih medosebnih odnosov med zaposlenimi zelo pomembno in ključnega pomena za uspešno sodelovanje in dobro poslovanje. Poudarjajo, da je, ker so pri delu na daljavo socialni stiki zelo omejeni, pomembno, da vodstvo zagotovi priložnosti za socialno interakcijo na daljavo. Prvi izmed korakov, ki jih avtorji naštevajo, je, da vodja zaposlenim omogoči, da se med delom na daljavo družijo in pogovarjajo o temah, ki niso povezane z delom. To velja za vse zaposlene, še posebej za tiste, ki so bili čez noč premeščeni iz pisarne na delo na daljavo. Avtorji dodajajo, da vodstvo lahko prav tako organizira neformalne zabavne dogodke. Morajo pa tudi zaposleni biti samoiniciativni in ohranjati pogoste in dobre odnose med sodelavci (Larson, Vroman & Makarius, 2020). Ustvarjanje virtualnih prostorov in ritualov za druženje in skupna praznovanja lahko okrepi odnose in postavi temelje za prihodnje sodelovanje, zato je pomembno, da zaposleni ohranijo vse rituale, ki so v pisarnah bili tradicija (Dhawan & Chamorro-Premuzic, 2018).

2 TIMSKO DELO

Danes poslovne organizacije po vsem svetu priznavajo, da je ključ do uspešne izvedbe projektov razvoj timov, zato je z vključevanjem timskega dela v organizacijo doseganje ciljev lažje in hitrejše (Tripathy, 2018). Če preučimo razliko med potrebami po timskem delu v podjetjih danes in v preteklosti, ugotovimo, da je današnje timsko delo bolj dinamično, raznolikejše in učinkovitejše (Tripathy, 2018).

2.1 Opredelitev timskega dela

Tannenbaum in Salas (2021) opredeljujeta tim kot skupino z dvema ali več osebami, ki so v medsebojni interakciji, se zanašajo druga na drugo in imajo skupne cilje in namene. Pomembno je vedeti, da člani skupine, ki delajo v istem prostoru oziroma si delijo delovni

prostor ali opravljajo podobne naloge, še ne predstavljajo tima (Tannenbaum & Salas, 2021). Timsko delo nikoli ni bilo enostavno, z leti pa postaja vedno bolj zapleteno, saj timi postajajo vse bolj globalni, virtualni, projektno usmerjeni (Edmondson, 2012) in so veliko bolj raznoliki, razpršeni in dinamični (Haas & Mortensen, 2016). Za uspešno sodelovanje niso najpomembnejše osebnosti članov, ampak je za uspeh treba izpolnjevati določene pogoje (Haas & Mortensen, 2016).

Uspešni timi se stalno prilagajajo, vztrajajo, izkazujejo dolgotrajno uspešnost, stalno vitalnost in inovativnost ter svojih sredstev ne porabijo lahko miselno, da bi dosegli kratkoročne cilje in bi s tem poslabšali zmogljivost in uspešnost v prihodnosti (Tannenbaum & Salas, 2021). Prav tako so uspešni tisti timi, ki se v težkih razmerah ne sesujejo, temveč skušajo doseči pozitivne rezultate ne glede na razmere (Tannenbaum & Salas, 2021).

2.2 Primerjava skupine in tima

Katzenbach in Smith (2015) razlikujeta med skupinami in timi. Menita, da skupine načeloma nimajo potrebe po znatnem izboljšanju uspešnosti, člani sodelujejo le zato, da bi drug drugemu pomagali pri opravljanju nalog v okviru njihovih pristojnosti. Na drugi strani pa timi za doseg skupnega cilja izkoriščajo svoje dopolnjujoče se sposobnosti, so odvisni drug od drugega in stremijo k stalnemu napredku tako posameznikov kot tima (Katzenbach & Smith, 2015). V spodnji tabeli 1 so predstavljene glavne razlike med skupino in timom.

Tabela 1: Primerjava skupine in tima

	SKUPINA	TIM
VODJA	En močan, trdno usmerjen vodja, člani redko sodelujejo pri odločitvah.	Skupne vodstvene vloge, člani tima sodelujejo pri odločitvah.
KONFLIKTI	S konflikti se slabo soočajo oziroma se sploh ne. Vodja po navadi prepozna ukrepa, lahko pride do škode.	Konflikte sprejemajo kot nekaj pozitivnega, kot priložnost za napredek. Razumejo, da je to nekaj normalnega v medčloveških odnosih.
ČLANI	Med člani ni razvitega zaupanja, pri svojem delu in napredku se pogosto ovirajo.	Zaposleni se med seboj spodbujajo in pomagajo pri razvijanju drugih sposobnosti.
KOMUNIKACIJA	Komunikacija ni vedno popolnoma odprta in iskrena, pojavi se lahko igranje vlog, ki lahko privede do konfliktov.	Spodbuja se razpravljanje, skupno odločanje in aktivno reševanje problemov.
ODGOVORNOST	Individualna odgovornost	Individualna in vzajemna odgovornost
CILJ	Namen skupine je enak širšemu poslanstvu organizacije.	Poseben namen tima, ki ga uresničuje tim sam.

se nadaljuje

Tabela 1: Primerjava skupine in tima (nad.)

VZDUŠJE	Člani ne izražajo vedno iskreno lastnega mnenja, ker so lahko obravnavani kot nezaželeni.	Zaposleni si med seboj zaupajo, odkrito izražajo svoja stališča in čustva.
IDEJE	Vodje zaposlenim podajo navodila za delo, ne sprašujejo jih za predloge in ideje.	Člani lahko izrazijo svoje mnenje, predloge.
DELO	Cilji in načrti so postavljeni s strani vodje, zato zaposleni opravljajo delo kot najeti zaposleni.	Ker zaposleni pomagajo pri postavitvi cilja, jemljejo doseganje cilja kot lastno delo in lastni dosežek.
REZULTATI	Vsak posameznik ima svoje rezultate in pozornost usmerjajo nase.	Člani tima so pri doseganju skupnih rezultatov odvisni drug od drugega, zato so to skupni rezultati.

Prirjeno po Katzenbach & Smith (2015); Možina in drugi (2002).

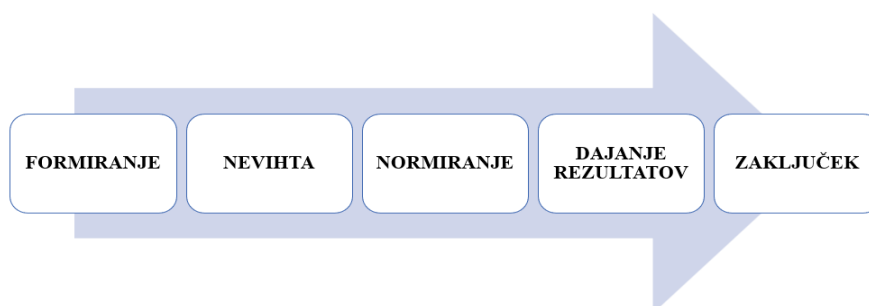
2.3 Struktura tima

Timsko delo pomeni delo omejenega števila ljudi, ki si prizadevajo za izvajanje natančno določene naloge, njihovo delo pa po navadi usklajuje vodja tima (Ikonić & Vuković, 2011). Da bi zgradili čim učinkovitejši tim, je treba upoštevati ustrezno strukturiranje tima (Ikonić & Vuković, 2011). V raziskavah so ugotovili, da timi nastajajo v določenih fazah, se razvijajo, zato njihov nastanek ni slučajen oziroma naključen (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

2.3.1 Faze razvoja tima

Obstaja veliko teorij, ki poskušajo pojasniti, zakaj tim potrebuje nekaj časa, da se razvije, preden postane produktiven, in zakaj gre tim med razvojem skozi obdobja konfliktov (Levi, 2011). Na spodnji sliki 6 je prikazanih pet faz razvoja tima, ki jih v svojem delu predstavljajo Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005).

Slika 6: Faze razvoja tima



Prirjeno po Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005).

Levi (2011) v svojem delu opredeljuje faze razvoja, in sicer formiranje, viharjenje, normaliziranje, izvajanje in zaključek. V prvi fazi, ki se imenuje faza formiranja, se člani tima spoznajo med seboj in se naučijo delovati kot tim. Člani so med seboj vpljudni, zadržani in do vodje ustrezljivi (Levi, 2011). Člani so lahko tudi zmedeni in negotovi, kako naj ravnajo, zato nekaj časa porabijo za opredelitev svojih ciljev in načrtovanje, kako bodo opravili svoje naloge (Parker, 2008).

Sledi faza, ki se imenuje viharjenje; zanjo so značilni pogosti konflikti med člani tima in nejasnosti glede skupinskih vlog in projektnih zahtev (Parker, 2008). Nesoglasja glede postopkov in načinov dela lahko privedejo do nezadovoljstva in sovražnosti in člani tima se lahko začnejo zavedati, da so naloge oziroma projekt težji od pričakovanega, zato postanejo zaskrbljeni in obtožujoči (Levi, 2011). Čeprav so taki konflikti neprijetni, so pomembni, saj spodbujajo izmenjavo različnih pogledov in vodijo k boljšemu razumevanju stališč članov (Levi, 2011).

Timi se v fazi normaliziranja začnejo organizirati za delo na nalogah (Levi, 2011). Pri tej fazi postane tim bolj koheziven in zmanjša se število konfliktov (Parker, 2008). Določijo se nekatera temeljna pravila ali norme, ki članom pomagajo pri sodelovanju, socialni odnosi pa se razvijejo do te mere, da se oblikuje timska identiteta (Levi, 2011). Čeprav lahko še vedno prihaja do sporov in razhajanj, se jih rešuje s konstruktivno razpravo in pogajanjem (Levi, 2011).

Sledi faza izvajanja, v kateri tim že dozori in ve, kako delovati, zato se lahko uspešno osredotoči na svojo nalogo (Levi, 2011). Če je tim razvil norme in uspešno vzpostavil socialne odnose, se zlahka spopade s stresom zaradi bližajočih se rokov. Tim se osredotoča na uspešnost s skupnim odločanjem in sodelovanjem (Parker, 2008). Vsi timi ne uspejo priti do te faze, ker se ne uspejo soočiti s konflikti (Levi, 2011).

Zadnja je faza prekinitve. Ko timi opravijo svoje naloge, se razidejo. Timi se lahko razidejo tudi zaradi nedoseganja ciljev ali zaradi nepredvidenih težav, ki onemogočijo nadaljnje sodelovanje v timu (Levi, 2011). V tem obdobju timi porabijo čas tudi za ocenjevanje svoje uspešnosti, analizo preteklega dela in pripravo za morebitne naloge v prihodnosti (Levi, 2011).

2.3.2 Vloge članov v timu

Za uspešnost tima na dolgi rok ni ključno vprašanje, kakšna strokovna znanja in spretnosti imajo zaposleni, temveč kako se bodo izbrane osebe oziroma člani tima obnašali in usklajevali svoje potrebe in znanja (Belbin, 2010). Vloga je niz vedenj, ki so značilna za ljudi v določenem družbenem kontekstu. Izbira ali dodelitev vlog lahko poteka na različne načine (Levi, 2011). Člani tima ali vodja tima pogosto izbere člane za opravljanje določenih nalog, ki temeljijo na spretnostih in znanjih posameznikov, medtem ko se socialne vloge pogosto oblikujejo s samoodločanjem (Levi, 2011).

V nadaljevanju v tabeli 2 sledi devet vlog, določenih s pomočjo Belbinovega vprašalnika (Belbin 2010), ki pomaga pri določanju in razločevanju vlog članov znotraj tima. Vlogam so pripisane naloge članov tima.

Tabela 2: Vloge članov tima

VLOGA	NALOGE ČLANA
INOVATOR	Po navadi je ustvarjalen, domiseln, rešuje težke probleme.
ISKALEC VIROV	Je ekstrovertiran, navdušen, komunikativen. Raziskuje priložnosti in razvija stike.
USKLAJEVALEC	Je zrel, samozavesten, dober voditelj. Pojasnjuje cilje, spodbuja sprejemanje odločitev, dobro prerazporeja naloge.
OBLIKOVALEC	Izzivalen, dinamičen, dobro prenaša pritisk. Ima zagon in pogum za premagovanje ovir.
OCENJEVALEC	Trezen, strateški in preudaren. Vidi vse možnosti in natančno presoja.
TIMSKI DELAVEC	Sodelovalen, blag, prodoren in diplomatski. Posluša, gradi, preprečuje trenja in umirja vodo.
IZVRŠEVALEC	Je discipliniran, zanesljiv, konservativen in učinkovit. Ideje spreminja v praktične ukrepe.
ZAKLJUČEVALEC	Pozoren, vesten, skrben. Išče napake in opustitve. Delo opravi pravočasno.
SPECIALIST STROKOVNJAK	Samostojen, zagnan, predan. Zagotavlja znanja in spretnosti, ki so redkost.

Prerejeno po Belbin (2010); Možina in drugi (2002).

2.4 Izzivi pri timskem delu

Timsko delo prinaša tudi nekaj izzivov, saj zaradi sodelovanja večjega števila ljudi obstaja večja možnost neskladja interesov (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). V nadaljevanju sledi nekaj pomembnih izzivov pri delu na daljavo.

2.4.1 Skupinsko mišljenje

Eden izmed pogostejših problemov timskega dela je skupinsko razmišljanje. Do tega pride, ko želja po ohranjanju dobrih odnosov postane pomembnejša od sprejemanja dobrih odločitev (Levi, 2011). Zaradi skrbi in želje po ohranjanju prijateljskih odnosov se člani tima ne sprašujejo o pravilni odločitvi, temveč izhajajoč iz osebnih občutkov sprejemajo odločitve, ki prispevajo k poenotenju mišljenja (Možina in drugi, 2002). Timsko delo in skupinsko mišljenje bistveno vplivata tudi na kreativnost misli in idej, saj zaradi podobnega razmišljanja prihaja do manjšega števila novih zamisli (Levi, 2011). Problematično je lahko

tudi prevladovanje posameznikov v diskusiji. Po navadi je to vodja, ki lahko s svojim pogostim govorom in prepričevanjem v določeno smer spreminja mnenja drugih; tako drugi ne morejo dodati svojega deleža (Možina in drugi, 2002).

2.4.2 Poraba časa in stroškov za usklajevanje

Za pripravo, koordinacijo dela in zaposlenih se lahko porabi veliko časa, ki bi ga lahko porabili za samo delo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Še posebej je to velika slabost, če obstaja posameznik, ki lahko enako delo opravi hitreje ali boljše in hkrati prihrani čas, ki ga tim izgubi za organizacijo oziroma koordinacijo (Možina in drugi, 2002).

2.4.3 Konflikti znotraj timov

Konflikti lahko nastanejo zaradi osebnostnih razlik, slabih socialnih odnosov med člani tima ali nepripravljenosti za dogovarjanje. Lahko so posledica zamer, ki izvirajo iz preteklih izkušenj, napačnih pripisov ali napačne komunikacije, na primer neprimerne kritiziranja ali nezaupanja (Levi, 2011). Do konflikta pride tudi, ko posamezniki prelagajo naloge in odgovornosti na druge, kar lahko pripelje do neučinkovitosti in slabo opravljenih nalog (Krejan, 2005).

Konflikti lahko negativno vplivajo na tim, saj povzročajo močna negativna čustva in stres, ovirajo komunikacijo in usklajevanje ter odvrta pozornost od nalog in ciljev (Levi, 2011). Konflikti lahko uničijo kohezijo tima, poškodujejo socialne odnose ter ustvarijo zmagovalce in poražence, ki so vir konfliktov v prihodnosti (Levi, 2011). Prav tako se medosebni konflikti in zakoreninjena stališča v timih pogosto lahko razumejo kot pomanjkanje zavezanosti enega ali več posameznikov, da bi delali in sodelovali kot tim (Katzenbach & Smith, 2015). To dodatno slabi zaupanje in spoštovanje, ki sta pomembna za vzajemno odgovornost in predanost; ti pa sta potrebni za uspešnost tima (Katzenbach & Smith, 2015).

2.4.4 Spregledati cilj

Izziv, ki lahko oteži uspešno reševanje nalog, je, če ima tim neustrezno ali slabo opredeljene cilje ali se pa domneva, da vsi člani razumejo in se strinjajo z načrtom dela (Katzenbach & Smith, 2015). Pri delu in doseganju ciljev je treba najprej dobro premisliti in izbrati primerno pot, saj lahko hitre odločitve in želja po takojšnji podpori povzročijo spregledanje cilja, ki je najti najboljšo rešitev v najkrajšem možnem času (Možina in drugi, 2002).

2.4.5 Pomanjkanje znanj in spretnosti

Obstaja le nekaj timov, ki so ob začetku svojega delovanja imeli vse potrebne kompetence za svoje delo. Timi se najpogosteje soočajo s pomanjkanjem tehničnih ali funkcionalnih

kompetenc ali nimajo potrebnih timskih veščin za reševanje težav v medosebnih odnosih (Katzenbach & Smith, 2015).

2.5 Prednosti timskega dela

Timsko delo organizacijam zmanjšuje stroške administracije, omogoča sodelovanje med oddelki, hitrejšo sprejemanje odločitev in dosega večjo zavzetost zaposlenih za delo (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). V nadaljevanju sledi še nekaj drugih pomembnih prednosti timskega dela.

2.5.1 Ustvarjalnost in učenje

Pri delu ljudi v timu pride do različnih idej, ki so lahko veliko boljše od tistih, ki jih lahko ponudi posameznik. Tu se združijo edinstvene misli vsakega člana tima in nastane kreativna zamisel (Tripathy, 2018). Posameznik lahko rešitev najde po določeni poti, vendar pri delu z drugimi ljudmi, ob diskusijah in izmenjavi mnenj lahko najdejo drugačne poti in nove rešitve, saj so količine znanja in informacij, ki jih ima tim, načeloma večje, kot jih lahko premore posameznik (Možina in drugi, 2002). Odprte razprave zagotavljajo dovolj prostora za učenje. Skupno znanje iz izkušenj, spretnosti, talentov in sposobnosti drugih je zgled za učenje do konca kariere, kjer se ustvarjalnost in učenje posameznika ter tima medsebojno krepi (Tripathy, 2018).

2.5.2 Izbira bolj tveganih nalog

Zaposleni, ki so združeni v tim, imajo lahko velik nabor spretnosti, razumejo in spoznajo se na različna področja, imajo širši pogled na poslovanje in s tem tudi sposobnost prenosa zamisli iz enega konteksta v drugega (Edmondson, 2012). Zaradi tega se timi hitreje odločajo za določene bolj tvegane naloge in projekte, kot bi se sam posameznik (Tripathy, 2018). Če se posameznik odloči, da bo sam opravljal določen projekt, mora sam nositi vso odgovornost (Tripathy, 2018).

2.5.3 Lažje reševanje konfliktov

Ni presenetljivo, da se pri sodelovanju različnih ljudi pojavijo nasprotja mnenja. Člani tima imajo različne življenjske sloge, navade, delovne stile itd., ki se morda ne ujemajo z drugimi člani tima, kar lahko vodi do nesporazumov in nazadnje do konfliktov (Tripathy, 2018).

Levi (2011) meni, da so konflikti normalen del delovanja tima in prinašajo tako koristi kot težave. Timu pomagajo pri opravljanju nalog, saj spodbujajo ustvarjalnost in razpravo o vprašanih. Avtor nadaljuje, da lahko konflikt tudi škoduje timu, kadar povzroča močna negativna čustva, škoduje koheziji tima in moti njegovo delovanje. Za reševanje konfliktov

izbirajo timi različne pristope, najučinkovitejše je sodelovanje, s katerim se poskuša najti alternativno rešitev, ki bi zadovoljila obe strani (Levi, 2011).

2.5.4 Timsko delo povečuje zaupanje

Timsko delo lahko krepi odnose, saj se člani zanašajo drug na drugega. Četudi se občasno pojavijo nesoglasja, je zaupanje tisto, ki spodbuja k ponovnemu sodelovanju in reševanju težav, zaradi tega se ustvarijo še močnejše vezi med člani tima (Tripathy, 2018). Zaupanje daje tudi občutek varnosti in ustvarja medsebojno povezanost. Pomembno je, da se vsak član zaveda svojih sposobnosti, ki jih ima, saj to tudi krepi medsebojne odnose (Tripathy, 2018). Zaradi sodelovanja je vsakemu posamezniku lažje, saj ni osamljen, člani se med seboj podpirajo in se lažje identificirajo (Krejan, 2005).

2.6 Uspešno timsko delo

Tannenbaum in Salas (2021) menita, da se timi med seboj razlikujejo, zato je težko določiti pravila za uspešno delo. Razlikujejo se po tem, ali tim stalno opravlja enake naloge ali se delovne zahteve s časom spreminjajo in ali se člani tima pogosto menjavajo. Ena najpomembnejših razlik med timi je, v kolikšni meri se morajo člani tima zanašati drug na drugega, da opravijo svoje delo in izpolnijo naloge (Tannenbaum & Salas, 2021). Tannenbaum in Salas (2021) v svoji knjigi izpostavljata sedem ključnih dejavnikov za uspešno timsko delo, ki so razvidni na sliki 7.

Slika 7: Dejavniki uspešnega timskega dela



Prirejeno po Tannenbaum & Salas (2021).

2.6.1 Komunikacija

Uspešna komunikacija je zelo odvisna od sposobnosti članov tima, da znajo jasno in jedrnato artikulirati ideje in navajati prepričljive razloge za njih, poslušati brez prekinjanja in zagotoviti konstruktivne povratne informacije (Adams, Simon & Ruiz, 2002). Tannenbaum

in Salas (2021) navajata cilje pri komunikaciji, s katerimi timi lahko bolje in uspešneje poslujejo, kar lahko vidimo na spodnji sliki 8.

Slika 8: Cilji pri komunikaciji

<p>Uporabne informacije jasno in pravočasno posredovati pravim ljudem. Sporočilo, ki se ga posreduje, je lahko v neki situaciji potrebno in jasno, v drugi odveč in prepozno.</p>	<p>Načrtovati morebitne spremembe, kot so spremembe pri članih tima, delo na daljavo, predaja dela. Ugotoviti in se pogovoriti, kako spremembe ublažiti in jih premagati.</p>	<p>Učinkovitost ekipe je odvisna od posredovanja informacij in znanja, ki jih drugi morda nimajo ali ne razumejo v celoti. To prispeva k skupnemu zavedanju članov tima.</p>
<p>Če mora tim določiti meje in pravila, je treba jasno določiti, kaj je treba komu sporočiti in kdo bo za to odgovoren.</p>	<p>Zagotoviti, da lahko vsak izrazi svoje mnenje in postavlja vprašanja, da je komunikacija razumljiva, da se izmenjujejo edinstvene informacije in strokovno znanje.</p>	<p>Treba je biti pozoren na vsevednost in avtomatizem nekaterih članov tima, saj to zmanjšuje kakovost komunikacije v timu. Treba je preprečiti miselnost, da vsi vse vedo.</p>

Prerejeno po Tannenbaum & Salas (2021).

2.6.2 Vodstvo in podpora članom tima

Levi (2011) meni, da se timi kot taki lahko uporabljajo za izboljšanje delovanja organizacij, vendar so občutljivi na organizacijsko okolje in potrebujejo prave pogoje, da bi bili uspešni. Dodaja, da ima vsaka organizacija svoj način za dajanje podpore, ki se jo zagotavlja timu, ter sistem ocenjevanja in nagrajevanja. Avtor nadaljuje, da so timi uspešnejši v organizacijah s podporno organizacijsko kulturo. Podporne kulture spodbujajo odprto komunikacijo in sodelovanje, saj timi delujejo bolje, če imajo jasne cilje in dobro opredeljene naloge. Timi prav tako potrebujejo zanesljive informacije s strani organizacije, da lahko sprejemajo odločitve, usklajujejo svoja prizadevanja in načrtujejo prihodnje spremembe (Levi, 2011).

Vodstvo, ki podpira time, vključuje sisteme nagrajevanja; informacijski sistem, ki omogoča dostop do podatkov; izobraževalni sistem, ki omogoča usposabljanje, ter zagotavlja materialne vire, kot so finančna sredstva in tehnična pomoč (Haas & Mortensen, 2016). Čeprav je težko vedno izpolniti vse potrebe in zahteve tima, lahko vodje preprečijo veliko izzivov, če že v začetku omogočijo pogoje za delovanje (Haas & Mortensen, 2016).

Raziskave kažejo, da obstaja sedem bistvenih vodstvenih funkcij, ki jih mora opravljati skoraj vsak tim (Tannenbaum & Salas, 2021). Nekatere vodstvene funkcije lahko opravi vodja sam, v drugih primerih pa lahko stopijo v ospredje tudi drugi člani tima, pomagajo pri določenem stanju in olajšajo delo vodji (Tannenbaum & Salas, 2021). V spodnji tabeli 3 so predstavljene vloge vodstva in njihove značilnosti.

Tabela 3: Vloge vodstva

VLOGE VODSTVA	ZNAČILNOSTI
Zagotavljanje jasnosti in usklajenosti	Usmerjanje in razvijanje načrtov za doseganje rezultatov. Strukturiranje in razdelitev dela. Zagotavljanje, da ima tim skupne miselne modele glede vlog, prednostnih nalog in vizije.
Skrb za odgovornost sodelavcev v timu	Spremljanje rezultatov in napredka, spremljanje izpolnjevanja zahtev, zagotavljanje, da člani sodelujejo in komunicirajo v skladu s pričakovanji, ravnanje z neodgovornimi sodelavci.
Odstranitev ovir in pridobitev podpore	Iskanje potrebnih virov, kot so finančna sredstva, talenti in podpora, upravljanje odnosov z ljudmi zunaj tima, pomoč pri reševanju težav, spremljanje okolja.
Obvladovanje čustev in odnosov znotraj tima	Motiviranje in navdihovanje drugih (dajanje spodbude), spodbujanje konfliktov, ki temeljijo na sodelovanju, krepitev kolektivne učinkovitosti in kohezije, izkazovanje osebne skrbi za člane tima.
Spodbujanje psihološke varnosti	Priznavanje napak ali pomanjkanja znanja, spodbujanje alternativnih stališč (zahvala za izražanje mnenj), vzpostavljanje zaupanja, jasna opredelitev pogojev.
Spodbujanje sodelovanja in opolnomočenja	Dejavno iskanje prispevkov drugih, zagotavljanje, da so člani tima pripravljeni podpreti drug drugega, spodbujanje skupnega vodenja in pospeševanja, ustvarjanje občutka vključenosti in lastništva.
Spodbujanje učenja in prilagajanja	Spremljanje potreb članov tima, spodbujanje individualnega učenja, omogočanje skupinskega učenja in prilagajanja, zagotavljanje, da imajo člani tima kompetence, potrebne za učinkovito usklajevanje.

Prيرهjeno po Tannenbaum & Salas (2021).

2.6.3 Sposobnosti članov tima

Haas in Mortensen (2016) pravita, da za uspešno delo potrebuje vsak tim tudi pravo kombinacijo in število članov; optimalno oblikovane procese; norme, ki odvrčajo od destruktivnega vedenja in spodbujajo pozitivno dinamiko. Dodajata, da ni nujno, da ima vsak posameznik vrhunske tehnične in družbene spretnosti, vendar tim na splošno potrebuje velik odmerek obeh. Raznolikost znanja, pogledov, perspektiv, pa tudi starosti, spola in rase, lahko pomaga timom, da so ustvarjalnejši in se lažje izognejo skupinskemu razmišljanju (Haas & Mortensen, 2016).

Pri sestavljanju tima je treba biti pozoren, saj se je ob primanjkljaju bistvenih kompetenc težje soočati z nalogami in izzivi (Tannenbaum & Salas, 2021). Pomembno je jasno določiti in razjasniti posebne sposobnosti, ki so potrebne neki organizaciji oziroma timu, in te informacije uporabiti pri zaposlovanju ljudi in oblikovanju timov (Tannenbaum & Salas, 2021). V tabeli 4 so prikazane še dodatne lastnosti, ki jih je poleg zahtevanih specifičnih ali tehničnih kompetenc treba iskati v novih članih tima (Tannenbaum & Salas, 2021).

Tabela 4: Iskane lastnosti pri novih članih tima

LASTNOSTI ČLANOV	ZNAČILNOSTI
Temeljne spretnosti	Dajanje in prejetje povratnih informacij, komuniciranje, uspešno reševanje konfliktov, vodenje, ustrezno ohranjanje medosebnih odnosov.
Spretno timsko delo	Razumevanje timske dinamike, obnašati se kot timski igralec.
Osebnostne lastnosti	Kognitivne sposobnosti (ustrezne za opravljanje nalog), kolektivna usmerjenost, prilagodljivost (zlasti v dinamičnih okoljih) in povezanost z okoljem.

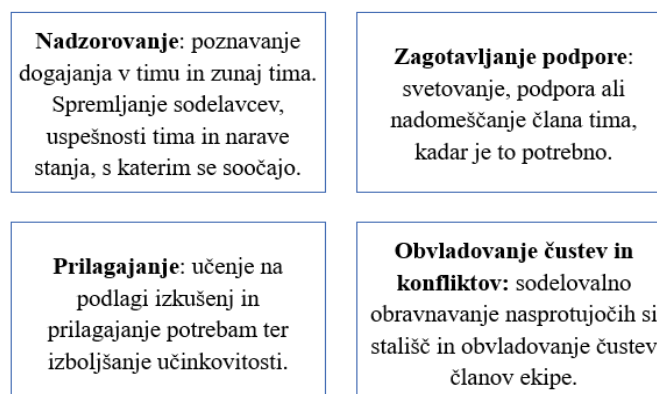
Prirejeno po Tannenbaum & Salas (2021).

2.6.4 Koordinacija

Tannenbaum in Salas (2021) menita, da je za uspešnost tima pomembno, da se tim usklajuje in prilagaja, da člani tima ob pravem času pokažejo pravo vedenje za timsko delo. Pravita tudi, da če se v timu pogosto dogaja, da se člani menjavajo; če so zahteve glede nalog dinamične; če ljudje delajo na različnih lokacijah in če imajo člani tima različne sposobnosti in poglede, je usklajevanje znotraj tima zelo oteženo. Najboljši timi se razvijejo takrat, ko postanejo odlični s stalnimi prilagoditvami, saj se skušajo prilagoditi v vsakem trenutku in si vzamejo čas za razmislek in dolgoročne prilagoditve (Tannenbaum & Salas, 2021). Za oblikovanje učinkovitih timov je potrebno prizadevanje s strani članov tima in tudi organizacije (Levi, 2011). Za izboljšanje načina delovanja članov potrebuje tim povratne informacije o svoji uspešnosti in spodbudo za spremembe. Brez tega se lahko zgodi, da se člani tima ne bodo osredotočili na cilje, ki jih je organizacija določila za tim (Levi, 2011).

Zahteve za usklajevanje se razlikujejo glede na tim in člane tima (Tannenbaum & Salas, 2021). Na spodnji sliki 9 so predstavljene štiri lastnosti obnašanja članov, ki so pomembne za uspešnost timskega dela.

Slika 9: Štiri lastnosti ustreznega vedenja

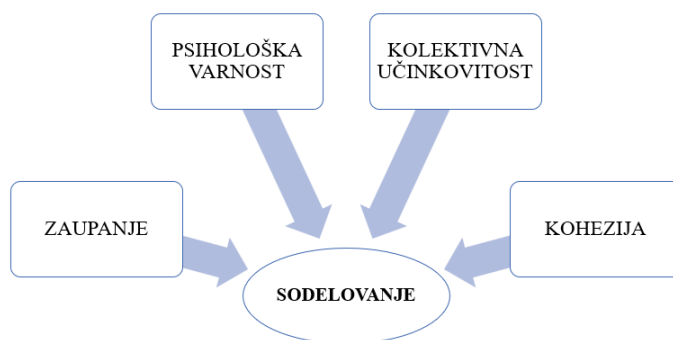


Prirejeno po Tannenbaum & Salas (2021).

2.6.5 Sodelovanje

Levi (2011) meni, da si v sodelovalnem okolju člani tima pomagajo in se učijo drug od drugega. Dodaja, da so se člani tima, ki sodelujejo, pripravljene pogovarjati med seboj, to pa spodbuja večjo povezanost, lažje usklajevanje nalog, zadovoljstvo s skupnim delom in posledično zadovoljstvo vsakega posameznika. Sodelovanje je še pomembnejše pri nalogah, ki so dvoumne, zapletene ali dinamične, saj takšne naloge zahtevajo obsežno izmenjavo informacij, ker se skuša določiti najboljši način za njihovo izvedbo (Levi, 2011). V timih, ki sodelujejo, je manj napetosti, konfliktov in besednih spopadov. Prav tako imajo močnejši občutek timskega duha in večjo povezanost tima (Levi, 2011). Kot lahko vidimo na spodnji sliki 10, Tannenbaum in Salas (2021) omenjata štiri ključne dejavnike za uspešno sodelovanje.

Slika 10: Dejavniki uspešnega sodelovanja



Prerejeno po Tannenbaum in Salas (2021).

Tannenbaum in Salas (2021) pravita, da če člani tima zaupajo drug drugemu, verjamejo, da druge osebe delujejo s pozitivnimi nameni, in pričakujejo, da bodo opravile obljubljene naloge. Takšno zaupanje omogoča, da člani tima sprejmejo določeno ranljivost in se odpovejo osebnemu nadzoru. Nadaljujeta, da v bolj centraliziranih timih morajo osebe, ki so pooblašene za sprejemanje odločitev, zaupati preostalim članom, da jim bodo posredovali točne informacije. Da bi bili zmožni vsega tega, morajo biti člani tima pripravljene spregovoriti, ponuditi svoje stališče, izraziti nestrinjanje, postavljati vprašanja in deliti strokovno znanje (Tannenbaum & Salas, 2021). V psihološko varnem okolju ljudje verjamejo, da ne bodo kaznovani, zavrženi ali slabše ocenjeni, če bodo izrazili svoje mnenje. Zato je zelo pomembno, da tim oziroma vodja ustvari varno okolje, v katerem si člani tima upajo tvegati, izražati mnenje, iskati pomoč, se učiti na napakah in vedeti, da ne bodo strogo obsojeni (Tannenbaum & Salas, 2021).

Tako kot pri psihološki varnosti kolektivna učinkovitost temelji na zaznavah in interpretacijah. Nastane na podlagi izkušenj članov tima ter se lahko spreminja skozi čas in v različnih stanjih (Tannenbaum & Salas, 2021). Kolektivna učinkovitost omogoča timu, da ima občutek, da lahko izvaja določen nadzor in vpliva na svoje okolje. Zadnji dejavnik je

kohezija; ta je kot lepilo, ki spodbuja tim, da ostane enoten (Tannenbaum & Salas, 2021). Obstajata dve vrsti kohezije: socialna kohezija, ki se nanaša na medosebno navezanost članov tima, in kohezija naloge, ki je prepričanje, da je delo, ki ga tim opravlja, pomembno, zato se člani tima počutijo predani nalogi (Tannenbaum & Salas, 2021).

Združevanje zaposlenih s kolektivistično miselnostjo spodbuja rast zaposlenih ter jim omogoča, da razširijo svoj nabor znanj in spretnosti ter bolje sodelujejo kot tim, kar posledično prinaša prednosti celotni organizaciji (Khawam, DiDona & Hernandez, 2017). Po drugi strani je pri sodelovanju treba biti pozoren. Zaradi velike količine sodelovanja lahko tim postane osredotočen na vzdrževanje notranjih socialnih odnosov in izgubi pogled na skupne cilje, kar lahko negativno vpliva na uspešnost (Levi, 2011). Sčasoma postanejo člani tima tudi socialno in čustveno povezani drug z drugim, kar izboljša komunikacijo in usklajevanje, vendar lahko povzroči težave, ker postane tim preveč usmerjen sam vase in lahko pride do skupnega mišljenja (Levi, 2011). Timi, ki postanejo preveč kohezivni, imajo lahko težave pri sprejemanju odločitev, saj medsebojne simpatije motijo proces odločanja in objektivnost mnenj (Levi, 2011).

2.6.6 Spoznanje

Spoznanje se nanaša na obseg, v katerem imajo člani tima skupno ali vsaj dopolnjujoče se razumevanje o prednostnih nalogah, vlogah, dogajanju in ravnanju v določenih stanjih (Tannenbaum & Salas, 2021). Skupna spoznanja so skupno, natančno in komplementarno razumevanje, ki ga ima tim. To ne pomeni, da imajo vsi v timu enaka spoznanja ali vedenja, ampak da delijo vsaj delno skupno razumevanje in vedo, kdo v timu ima ustrezna znanja in veščine (Tannenbaum & Salas, 2021).

Temelj vsakega uspešnega tima je v tisti smeri, v kateri člani tima spodbuja, usmerja in angažira. Timi oziroma člani timov ne morejo biti navdihnjeni in motivirani, če ne vedo, za kaj delajo, in nimajo točno določenih ciljev, ki morajo biti zahtevni, vendar tudi dosegljivi (Haas & Mortensen, 2016).

2.6.7 Pogoji

Pogoji se nanašajo na kontekst ali okolje, v katerem tim deluje, in lahko močno vplivajo na uspešnost tima. Nekateri pogoji imajo lahko širok vpliv, na primer organizacijske politike in prakse (zaposlovanje, možnosti napredovanja, nagrajevanje) ter ukrepi vodstva (vedenje, komunikacija in vzpostavljanje psihološke varnosti) (Tannenbaum & Salas, 2021). Tako zaposleni kot vodstvo ustvarjajo kulturo organizacije, ki opredeljuje skupne vrednote, prepričanja in norme (Tannenbaum & Salas, 2021). Kultura tima vpliva na to, kako člani tima komunicirajo med seboj in usklajujejo delo (Levi, 2011). Timi morajo biti previdni, da ne kršijo obstoječe kulture organizacije, in hkrati spodbujati spremembe za podporo timskega delu (Levi, 2011).

2.7 Pomen timskega dela pri delu na daljavo

Trend uporabe naprednih komunikacijskih tehnologij poteka v smeri, da bodo timi, ki delajo na daljavo, v prihodnosti še naprej močno vplivali na poslovni svet. Čeprav morda niso rešitev za vsako podjetje ali organizacijo, so zaradi svojih prednosti strateško pomembno orodje na globalnem trgu (Bergiel, Bergiel & Balsmeier, 2008).

Ljudje imajo različen odnos do dela na daljavo in nekaterim to bolj ustreza kot drugim, zato je smiselno, da organizacije svojim zaposlenim ponudijo različne možnosti za delo na daljavo in s tem podprejo njihovo uspešnost in zadovoljstvo (Virtanen, 2020). Na ta način lahko organizacije zagotovijo, da se bodo njihovi zaposleni lažje prilagodili delu na daljavo in v njem uživali (Virtanen, 2020). Nove tehnologije ne prinašajo vedno najboljših rešitev, ampak je rešitev v razumevanju pravil sodelovanja, v oblikovanju nabora komunikacijskih spretnosti, sodelovanju in predvsem uporabi timskega načina dela, ki lahko olajša prilagajanje novemu načinu dela (Dhawan & Chamorro-Premuzic, 2018).

Bergiel, Bergiel in Balsmeier (2008) menijo, da timsko delo ponuja veliko prednosti zaposlenim, zato se lahko lažje soočijo z novimi načini dela, kot je delo na daljavo. Avtorji nadaljujejo, da virtualni timi skrajšajo potovalni čas in s tem povezane stroške, spodbujajo zaposlovanje na različnih področjih, ustvarjajo raznolike time, pomagajo prikrajšanim zaposlenim in zmanjšujejo različne oblike diskriminacije. Veliko elementov, ki so potrebni za uspešno timsko delo, pride še toliko bolj do izraza pri timih, ki delajo na daljavo: visoka raven zaupanja, jasna komunikacija, dobro vodenje in ustrezna raven tehnologije (Bergiel, Bergiel & Balsmeier, 2008).

3 RAZISKAVA POVEZAVE DELA NA DALJAVO IN TIMSKEGA DELA

Zaključnemu teoretičnemu delu sledi raziskava, prek katere bom poskušala ugotoviti povezavo med delom na daljavo in timskim delom. Za ugotovitev povezave bom analizirala primarne podatke, pridobljene z anketnimi vprašalniki, ki so jih izpolnjevali zaposleni v izbrani banki.

3.1 Predstavitev izbrane banke

Izbrana banka, v kateri sem opravila raziskavo, je ena izmed slovenskih bank. Je ena najpogostejših izbir za prebivalstvo, društva, samostojne podjetnike ter majhna in srednje velika podjetja. Ponuja širok nabor bančnih storitev, ki jih dopolnjuje z bančno-zavarovalnimi, leasing produkti in skladi. Uspešno optimizira in digitalizira svoje produkte in storitve ter jih uspešno prilagaja novim tržnim razmeram. Poslanstvo izbrane banke je, da uporabnikom omogoča prijazne finančne storitve po konkurenčnih cenah. To dosega s skrbnim in družbeno odgovornim poslovanjem ter trajnostnim odnosom do okolja ob zagotavljanju najvišjih standardov etičnosti in varnosti.

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

V teoretičnem delu magistrskega dela sem s pomočjo literature najprej opisala koncept dela na daljavo, ki se je z razvojem tehnologije razvijal, v času pandemije COVID-19 pa dosegel ogromne razsežnosti. Nato sledi koncept timskega dela in na koncu povezuje med obema konceptoma. Podlaga za raziskovalni del magistrskega dela je raziskava koncepta dela na daljavo in timskega dela na primeru izbrane banke. V raziskavo so bili vključeni štirje oddelki izbrane banke. Zaposleni iz vseh štirih oddelkov so izpolnili anketni vprašalnik zaprtega tipa, ki sem ga sestavila s pomočjo domače in tuje literature. Vseboval je vprašanja o delu na daljavo, timskem delu in prisotnosti timskega dela v času dela na daljavo. Respondenti so najprej odgovorili na nekaj vprašanj, ki so se nanašala na delo na daljavo pred in po izbruhu pandemije COVID-19, nato so še ocenili trditve, ki so se nanašale na delo na daljavo. Drugi del vprašalnika se je nanašal na timsko delo in respondenti so ocenjevali prisotnost timskega dela znotraj tima. V tretjem delu so pa respondenti ocenjevali prisotnost timskega dela v času dela na daljavo.

3.2.1 Namen in cilji

Namen magistrskega dela je s pomočjo novejših sekundarnih virov predstaviti koncept dela na daljavo, njegov razvoj in uporabo ter timsko delo, ki se v organizacijah prikazuje kot uspešen način dela. Drugi del magistrskega dela je sestavljen iz raziskave, s katero poskušam ugotoviti, ali sta koncepta v izbrani banki prisotna in ali med njima obstaja povezava. Končne ugotovitve bom primerjala s teoretičnim delom pričujoče razprave. Glavni cilj magistrskega dela je poiskati ključne povezave med obema konceptoma in ugotoviti, ali je zaradi prisotnosti timskega dela bilo lažje delati na daljavo.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. Natančno preučiti delo na daljavo in timsko delo na podlagi domače in tuje strokovne literature.
2. Poskusiti ugotoviti prisotnost obeh konceptov v banki ter raziskati, ali je bilo timsko delo prisotno tudi v času dela na daljavo.
3. Pripraviti priporočila in smernice na podlagi ugotovitev raziskave ter prispevati k nadaljnjemu razvoju dela na daljavo in timskega dela v izbrani banki.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: zaposleni lažje delajo na daljavo, če je prisotno timsko delo, saj timsko delo vzpostavlja pozitivno delovno okolje, ki motivira in spodbuja zaposlene ter posledično vpliva na doseganje zastavljenih ciljev na primeru preučevanega primera izbrane banke. Teza je bila sestavljena po poglobljeni analizi znanstvene literature. Za pomoč pri raziskavi sem sestavila tudi naslednja raziskovalna vprašanja:

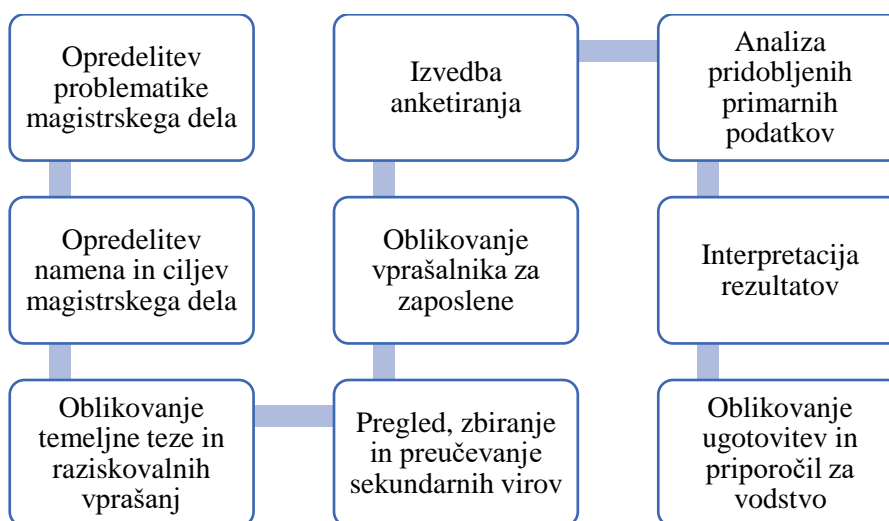
1. Ali so zaposleni v izbrani banki delali na daljavo tudi pred pandemijo COVID-19?
2. Koliko dni na teden so zaposleni delali na daljavo v času COVID-19?
3. Kako so se zaposleni soočali z delom na daljavo v času COVID-19?
4. Ali je med zaposlenimi v izbrani banki prisotno timsko delo?
5. Ali je zaposlenim bilo lažje delati na daljavo, ker je bilo prisotno timsko delo?

3.2.3 Metodologija in načrt raziskovanja

Prvi, teoretični del magistrskega dela temelji na sekundarnih virih tuje in domače literature. Za opis obeh konceptov sem uporabila strokovne članke in knjige. Zaradi aktualnosti teme dela na daljavo, ki se je razširilo v zadnjih dveh letih, in timskega dela, ki postaja zelo pogosta praksa v podjetjih, sem skušala uporabiti novejše vire. Pri opisovanju obeh konceptov sem najprej uporabila eksplorativno metodo, metodo deskripcije in kompilacije. Za določena poglavja pri obeh konceptih sem pa uporabila metodo komparacije.

Za empirični del raziskave sem se za sodelovanje dogovorila z izbrano banko. Opravila sem analizo, pri kateri sem z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa zbirala podatke v štirih različnih sektorjih banke. Najprej sem s pomočjo uveljavljenih vprašalnikov sestavila vprašalnik o delu na daljavo. Zanimalo me je, kako pogosto so v času pandemije COVID-19 delali na daljavo in kako so s takim načinom dela bili zadovoljni. V drugem delu ankete so respondenti odgovarjali na vprašanja o prisotnosti timskega dela v njihovem sektorju, ko delajo normalno v pisarni, tretji del pa obsega vprašanja o prisotnosti timskega dela, ko so delali na daljavo. Pri vseh vprašalnikih sem uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico. Po končanem zbiranju podatkov sledi analiza ter s pomočjo raziskovalnih vprašanj in teoretičnega dela še interpretacija rezultatov in končne ugotovitve. V nadaljevanju sledi še načrt moje raziskave, ki je prikazan na sliki 11.

Slika 11: Načrt raziskave



Vir: lastno delo.

3.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Za raziskovalni del naloge sem oblikovala vprašalnik zaprtega tipa, ki je sestavljen iz treh delov. K reševanju sem, ob predhodnem dogovoru z vodji sektorjev, povabila zaposlene štirih sektorjev izbrane banke: sektor zaledja, sektor informacijske tehnologije, sektor plačilnega prometa in kontaktni center. Anketni vprašalnik sem pripravila s pomočjo spletnega orodja EnKlikAnketa in ga objavila na spletni strani www.lka.si. Povezavo do ankete sem zaposlenim posredovala prek njihovega službenega elektronskega naslova.

V uvodnem nagovoru vprašalnika sem respondentom pojasnila in opisala namen anketnega vprašalnika in jim zagotovila popolno anonimnost. Na vprašalnik so se zaposleni zelo hitro odzvali, saj sem odgovore dobila v petih dneh, v povprečju so pa za reševanje ankete porabili sedem minut. Vprašalnik sem zaradi zagotavljanja kredibilnosti in nepristranskosti oblikovala s pomočjo drugih vprašalnikov, ki sem jih poiskala prek sekundarnih virov. Iskala sem že opravljene raziskave, ki se vsebinsko ujemajo z mojo temo raziskovanja.

Pri prvem delu vprašalnika so respondenti odgovorili na nekaj vprašanj, povezanih z delom na daljavo; koliko dni v tednu so opravljali delo na daljavo, ali so delali na daljavo tudi pred pandemijo COVID-19, koliko družinskih članov je bilo prisotnih v času njihovega dela na daljavo in ali bi v prihodnosti želeli delati na daljavo. Nato sledi vprašalnik, narejen s petstopenjsko Likertovo lestvico z ocenami od 1 do 5. Pri vsaki trditvi je bilo treba označiti, v kolikšni meri se s trditvijo strinjajo, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, in 5, da se povsem strinjajo. Vprašalnik je vseboval 17 trditev, ki sem jih črpala iz dveh že opravljenih raziskav avtorjev Yu in Wu (2021) in Tahavori (2015). Trditve vprašalnika se nanašajo na izkušnjo dela na daljavo; če so bili anketiranci zadovoljni, ali sta bili komunikacija in oprema primerni in kako so sodelovali s sodelavci in vodjo. V tabeli 5 je predstavljen prvi vprašalnik, ki se je nanašal na delo na daljavo.

Tabela 5: Trditve iz vprašalnika o delu na daljavo

ZASE LAHKO TRDIM:
1. Moj domači delovni prostor je primeren za delo na daljavo.
2. Od doma sem imel/-a zadovoljiv dostop do opreme, ki jo potrebujem za delo na daljavo.
3. Ko sem se soočal/-a s tehničnimi težavami, sem dobil/-a ustrezno pomoč.
4. Med delom na daljavo sem lahko ohranjal/-a dobro ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.
5. Pri delu od doma me ostali družinski člani niso motili.
6. Všeč mi je bilo, da sem lahko preživel/-a več časa z ostalimi člani družine.
7. Večino dni sem bil navdušen/-a nad svojim delom, ko sem delal/-a od doma.
8. Pri delu od doma nisem pogrešal/-a sodelavcev.
9. Pri delu od doma sem bil/-a dobro organiziran/-a in z delom nisem odlašal/-a.
10. Zaradi dela od doma sem se lahko sam odločal/-a, kako bom razporedil/-a delovne aktivnosti.
11. Med delovnim dnem sem bil/-a sposoben/-a si vzeti odmor.
12. Zaradi dela od doma sem privarčeval/-a čas in denar.
13. Kljub delu od doma smo s sodelavci bili redno v stiku.
14. Pri komunikaciji s sodelavci smo imeli tudi pogovore, ki niso bili vezani na delo.

se nadaljuje

Tabela 5: Trditve iz vprašalnika o delu na daljavo (nad.)

15. Vodja je organiziral redne tedenske formalne in neformalne sestanke.
16. Od vodje sem prejel/-a dovolj napotkov in pomoči za uspešno delo na daljavo.
17. Delo od doma je bilo manj stresno, kot je delo v pisarni.

Prirejeno po Yu & Wu (2021); Tahavori (2015).

Tudi drugi in tretji del vprašalnika sem povzela s pomočjo raziskave avtorjev Ku, Tseng in Akarasriworn (2013) in raziskave avtorjev Lindsjörn, Sjøberg, Dingsøyr, Bergersen in Dybå (2016). Na koncu so sledila še demografska vprašanja.

Pri drugem delu vprašalnika sem skušala raziskati, ali je v izbrani banki in znotraj štirih sektorjev prisotno timsko delo. Vprašalnik je sestavljen iz 12 trditvev, kot je razvidno iz spodnje tabele 6.

Tabela 6: Trditve iz vprašalnika o timskem delu na splošno

LAHKO TRDIM:
1. Zadovoljen/-a sem s količino in natančnostjo informacij, ki jih prejmem od sodelavcev in vodje.
2. S sodelavci pogosto komuniciram na spontanah sestankih, pogovorih.
3. S sodelavci in vodjo odkrito delim zamisli in informacije v zvezi z delom.
4. Skupaj z vodjo postavljamo cilje in določamo delovna pravila, zato jemljem uspeh tudi kot lastni dosežek.
5. Pri razreševanju težav in sporov se lahko zanesem na vodjo.
6. Zavedam se svoje vloge in odgovornosti, ki jo imam kot del oddelka.
7. Zaupam, da lahko vsak od sodelavcev svoje delo opravi pravočasno in kakovostno.
8. S sodelavci si pomagamo in se podpiramo po svojih najboljših močeh.
9. Če pride do sporov med sodelavci, jih zlahka in hitro rešimo.
10. V našem oddelku obstajajo jasni in popolnoma razumljivi cilji in naloge.
11. Sodelovanje s sodelavci poveča mojo motivacijo za delo in pridobivanje novih znanj.
12. Sodelovanje s sodelavci mi pomaga pri doseganju višje kakovosti dela.

Prirejeno po Ku, Tseng & Akarasriworn (2013); Lindsjörn, Sjøberg, Dingsøyr, Bergersen & Dybå (2016).

Tretji del vprašalnika zajema podobna vprašanja kot drugi del, vendar se trditve nanašajo na prisotnost timskega dela v času dela na daljavo. Zanimalo me je, ali je bilo zaposlenim lažje delati na daljavo, ker je bilo prisotno timsko delo oziroma določene značilnosti timskega dela. Trditve so razvidne v spodnji tabeli 7.

Tabela 7: Trditve iz vprašalnika o prisotnosti timskega dela med delom na daljavo

DELATI NA DALJAVO JE BILO LAŽJE, KER:
1. sem bil/-a zadovoljen/-a z načini komunikacije, ki jih je podjetje izbralo v času dela na daljavo.
2. sem s sodelavci imel/-a pogoste spontane sestanke in pogovore.
3. sem s sodelavci in vodjo lahko odkrito delil/-a zamisli in informacije v zvezi z delom.

se nadaljuje

Tabela 7: Trditve iz vprašalnika o prisotnosti timskega dela med delom na daljavo (nad.)

4. sem se lahko z vodjo povezal/-a tako dobro, kot če bi bil/-a v pisarni.
5. je vodja poskušal/-a ohraniti sodelovanje med sodelavci.
6. sem se počutil/-a vključenega v skupinske odločitve.
7. smo si s sodelavci pomagali in podpirali po svojih najboljših močeh.
8. sem zaupal/-a, da lahko vsak od sodelavcev svoje delo opravi pravočasno in kakovostno.
9. ker smo s sodelavci zlahka rešili spore.
10. sem vedel/-a, kaj so moje delovne naloge in odgovornosti.
11. mi je sodelovanje s sodelavci pomagalo dosegati višjo kakovost dela.
12. mi je sodelovanje s sodelavci pomagalo pri ohranjanju motivacije.

Prirejeno po Ku, Tseng & Akarasriworn (2013); Lindsjørn, Sjøberg, Dingsøyr, Bergersen & Dybå (2016).

3.3 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

V naslednjem poglavju sledita analiza in interpretacija primarnih podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika. Primarne podatke bom naprej analizirala in nato tudi interpretirala. Za lažje razumevanje bom podatke predstavila tako opisno kot s pomočjo tabel in grafov.

Anketni vprašalnik sem posredovala vsem zaposlenim štirih sektorjev izbrane banke: sektorju zaledja, plačilnega prometa, informacijske tehnologije in sektorju kontaktnega centra. Zaposlenih v vseh štirih sektorjih je 40. Dobila sem izpolnjenih 36 vprašalnikov. Vprašalnika niso izpolnile tri osebe iz sektorja zaledja in ena oseba iz sektorja plačilnega prometa. Vzorec respondentov se nahaja v spodnji tabeli 8.

Tabela 8: Demografski prikaz podatkov

SPOL (v %)		STAROST (v %)		SEKTOR (v %)		ČAS ZAPOSLOTITVE (v %)	
Ž	72	18–24	8	Zaledje	33	Manj kot 1 leto	11
		25–34	39	Plačilni promet	17	1–2 leti	22
M	28	35–44	31	Kontaktne center	28	3–4 leta	14
		45–54	22	Informacijska tehnologija	22	5–10 let	33
		Nad 55	0			Nad 19 let	19

Vir: lastno delo.

Večina respondentov je ženskega spola, saj je sodelovalo 26 žensk in deset moških. Med sektorji jih je največ iz sektorja zaledja, in sicer 12 (33 %), deset (28 %) iz kontaktnega centra, osem (22 %) iz sektorja informacijske tehnologije in šest (17 %) iz sektorja plačilnega prometa. Pri starostnih skupinah jih največ sodi v starostno skupino od 25 do 34 let, in sicer 14 (39 %); 11 (31 %) respondentov sodi v starostno skupino od 35 do 44 let, osem (22 %) v skupino od 45 do 54 let in samo trije (8 %) v starostno skupino do 24 let. Štirje (11 %) zaposleni so v podjetju zaposleni manj kot leto dni, osem (22 %) zaposlenih eno do dve leti,

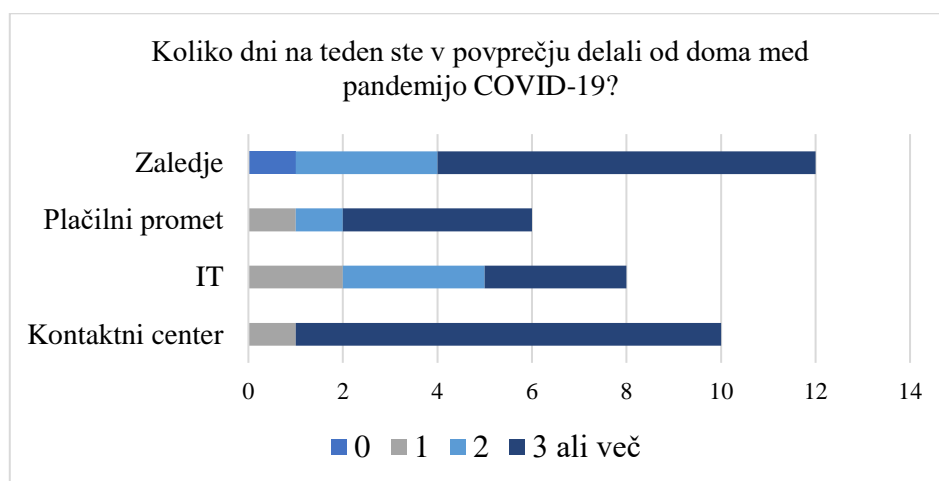
pet (14 %) zaposlenih tri–štiri leta, največ zaposlenih je v podjetju pet–deset let, in sicer 12 (33%), sedem (19 %) pa jih je v podjetju že več kot deset let.

3.3.1 Rezultati vprašalnika o delu na daljavo v času pandemije COVID-19

V začetku vprašalnika, ki se je nanašal na delo na daljavo, sem želela ugotoviti, ali so zaposleni v izbrani banki delali na daljavo tudi pred pandemijo COVID-19. Nato me je še zanimalo, v kolikšni meri so uvedli delo na daljavo ob pandemiji. Delo na daljavo pred pandemijo ni bilo toliko v uporabi, samo šest od 36 respondentov se je do izbruha pandemije srečalo z njim.

V spodnjem grafu na sliki 12 je razvidno, da so v času pandemije COVID-19 skoraj vsi respondenti (35 od 36) delali na daljavo, največ od njih tri dni ali več na teden. Način dela se je zaradi pandemije spremenil, zato so v večini delo opravljali na daljavo.

Slika 12: Število dni na teden, ko so zaposleni delali na daljavo



Vir: lastno delo.

Pri drugem delu vprašalnika o delu na daljavo so respondenti ocenjevali 17 trditev, ki se nanašajo na značilnosti in zadovoljstvo pri delu na daljavo. Zanimalo me je, v kolikšni meri se anketiranci strinjajo s temi trditvami in ali so bili pri delu na daljavo zadovoljni.

Pri prvih treh trditvah me je zanimalo, ali respondenti razpolagajo s primerno tehnično opremo oziroma če je njihov delovni prostor doma primeren za delo. Pri prvi trditvi, ali je domači prostor primeren za delo na daljavo, je pri vseh štirih sektorjih večina odgovorila z oceno 4 ali 5. Podobno so odgovorili pri vprašanju, če so pri delu na daljavo imeli zadovoljiv dostop do opreme, ki so jo potrebovali. Zaradi zadovoljstva z opremo in primernostjo domačega prostora za delo se je vodstvo očitno lahko odločilo, da lahko večina zaposlenih dela na daljavo skoraj ves teden. Za omogočanje uspešnega dela na daljavo so zaposleni morali biti deležni tudi pomoči, če so se soočali s tehničnimi težavami.

Pri vprašanju, ali so dobili ustrezno pomoč, so anketiranci trditev najpogosteje ocenili s (4) se strinjam in (5) popolnoma se strinjam. Rezultati trditev so razvidni v spodnji tabeli 9.

Tabela 9: Rezultati trditev o primernosti delovnega prostora

TRDITEV	Zaledje	PP	IT	KC	Povprečje
Moj domači delovni prostor je primeren za delo na daljavo.	4,4	4,7	4,6	3,9	4,4
Od doma sem imel/-a zadovoljiv dostop do opreme, ki jo potrebujem za delo na daljavo.	4,2	4,7	4,6	3,7	4,2
Ko sem se soočal/-a s tehničnimi težavami, sem dobil/-a ustrezno pomoč.	4,6	4,7	4,6	4,4	4,6

Vir: lastno delo.

Pri naslednjem sklopu vprašanj me je zanimalo, kako so respondenti pri delu na daljavo ohranjali ravnovesje med delom in družino. Želela sem ugotoviti, ali so uspešno opravljali svoje delo in hkrati preživeli čas z družino. Rezultati teh trditev so razvidni v tabeli 10.

Tabela 10: Rezultati trditev o ohranjanju ravnovesja med delom in družino

TRDITEV	Zaledje	PP	IT	KC	Povprečje
Med delom na daljavo sem lahko ohranjal/-a dobro ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.	4,2	4,3	4,1	3,3	3,9
Pri delu od doma me ostali družinski člani niso motili.	3,9	4,3	4,4	3,6	4,0
Všeč mi je bilo, da sem lahko preživel/-a več časa z ostalimi člani družine.	4,2	4,5	4,3	3,2	4,0

Vir: lastno delo.

V sektorju zaledja, plačilnega prometa in informacijske tehnologije so trditev o tem, da jim je uspelo ohranjati ravnovesje med delom in družino, ocenili zelo visoko, s povprečno oceno nad 4, z nižjo oceno (3,3) pa je trditev ocenil sektor kontaktnega centra. Podobno so sektorji ocenili trditev »Všeč mi je bilo, da sem lahko preživel/-a več časa z ostalimi člani družine«, pri kateri so se vsi sektorji, razen kontaktnega centra, zelo strinjali, kontaktni center pa nekoliko manj (3,2). Vsi štirje sektorji so se strinjali s trditvijo, da jih družinski člani pri delu na daljavo niso motili, sektor informacijske tehnologije se je s trditvijo najbolj strinjal (4,4).

Za uspešno delo na daljavo je pomembno ohranjati dobre odnose in socialne interakcije s sodelavci. V tem sklopu sem respondente spraševala, ali so med delom na daljavo pogrešali sodelavce, koliko so bili v stiku in ali so se med komunikacijo pogovarjali samo o delu. Rezultati teh trditev so predstavljeni v spodnji tabeli 11.

Tabela 11: Rezultati trditev o ohranjanju socialne interakcije

TRDITEV	Zaledje	PP	IT	KC	Povprečje
Pri delu od doma nisem pogrešal/-a sodelavcev.	2,5	1,5	1,8	2,1	2,1
Kljub delu od doma smo s sodelavci bili redno v stiku.	4,0	4,3	4,3	3,8	4,1
Pri komunikaciji s sodelavci smo imeli tudi pogovore, ki niso bili vezani na delo.	3,0	3,2	4,5	3,2	3,4

Vir: lastno delo.

Glede na odgovore so respondenti pogrešali svoje sodelavce v času dela na daljavo, saj se niti eden od sektorjev ni strinjal s trditvijo, da pri delu na daljavo niso pogrešali svojih sodelavcev. Trditev je najnižje ocenil sektor plačilnega prometa z oceno 1,5, sektor informacijske tehnologije z oceno 1,8, kontaktni center z oceno 2,1 in sektor zaledja z oceno 2,5. Respondenti vseh sektorjev se strinjajo, da so kljub delu na daljavo komunicirali s sodelavci oziroma bili redno v stiku. Kljub temu pa so samo v sektorju informacijske tehnologije bili prisotni pogosti pogovori, ki niso bili vezani samo na delo. Ostali trije se s trditvijo o tem, da v pogovorih niso govorili samo o delu, niso niti strinjali niti ne strinjali, saj so trditev ocenili z oceno 3 in 3,2.

Pri naslednjih štirih trditvah sem skušala ugotoviti, kako dobro so respondenti upravljali s svojim časom, saj delo na daljavo prinaša veliko samostojnosti in neodvisnosti, hkrati pa zahteva veliko samodiscipline. Rezultati trditev tega sklopa so razvidni v spodnji tabeli 12.

Tabela 12: Rezultati trditev o uspešnosti upravljanja s časom

TRDITEV	Zaledje	PP	IT	KC	Povprečje
Pri delu od doma sem bil/-a dobro organiziran/-a in z delom nisem odlašal/-a.	4,6	4,3	4,8	4,4	4,5
Zaradi dela od doma sem se lahko sam/-a odločal/-a, kako bom razporedil/-a delovne aktivnosti.	4,1	2,8	3,9	3,3	3,6
Med delovnim dnem sem bil/-a sposoben/-a si vzeti odmor.	4,1	3,3	3,8	3,6	3,8
Zaradi dela od doma sem privarčeval/-a čas in denar.	4,5	4,7	4,4	3,7	4,3

Vir: lastno delo.

Anketiranci so se zelo strinjali s trditvijo, da so pri delu na daljavo bili dobro organizirani in z delom niso odlašali. S trditvijo se je najbolj strinjal sektor informacijske tehnologije, ki je trditev ocenil s 4,8, sledijo sektor zaledja z oceno 4,6, sektor kontaktnega centra z oceno 4,4 in sektor plačilnega prometa z oceno 4,3. V sektorju informacijske tehnologije, sektorju zaledja in v sektorju kontaktnega centra so se strinjali s trditvijo, da so se lahko sami odločali, kako bodo razporedili svoje delo, v sektorju plačilnega prometa (ocena 2,8) pa se s trditvijo

niso strinjali. Respondenti vseh štirih sektorjev so bili sposobni si vzeti odmor med delom in se strinjajo, da so z delom na daljavo privarčevali čas in denar.

Vsi štirje sektorji se v povprečju strinjajo s trditvijo, da so od vodje prejeli dovolj napotkov in pomoči za uspešno delo na daljavo, še posebej v sektorju informacijske tehnologije, kjer so trditev ocenili s 4,8. V tem sektorju je vodja tudi organiziral največ rednih tedenskih formalnih in neformalnih sestankov (ocena 4,4), zaradi česar je v tem sektorju bilo največ pogovorov o osebnih zadevah, kar smo videli že pri zgornjih rezultatih o socialnih interakcijah. Pri ostalih treh sektorjih vodje niso organizirali rednih tedenskih formalnih in neformalnih sestankov, saj se s trditvijo niso strinjali in jo ocenili pod oceno 3. Trditev je bila najnižje ocenjena v oddelku plačilnega prometa.

Tabela 13: Rezultati trditev o vodji

TRDITEV	Zaledje	PP	IT	KC	Povprečje
Od vodje sem prejel/-a dovolj napotkov in pomoči za uspešno delo na daljavo.	4,1	3,8	4,8	3,8	4,1
Vodja je organiziral redne tedenske formalne in neformalne sestanke.	2,6	1,8	4,4	2,3	2,8

Vir: lastno delo.

V povprečju so respondenti bili zadovoljni oziroma navdušeni nad svojim delom na daljavo, kar lahko vidimo v tabeli 14. Kljub temu delo na daljavo ni prineslo manj stresa, saj je samo sektor zaledja trditev ocenil z oceno 3,5, ostali trije sektorji pa se s trditvijo niso strinjali oziroma so jo ocenili z ocenami 2,8 in 2,7.

Tabela 14: Rezultati trditev o zadovoljstvu pri delu na daljavo

TRDITEV	Zaledje	PP	IT	KC	Povprečje
Večino dni sem bil/-a navdušen/-a nad svojim delom, ko sem delal/-a od doma.	4,2	3,7	4,0	3,3	3,8
Delo od doma je bilo manj stresno kot je delo v pisarni.	3,5	2,7	2,8	2,8	3,0

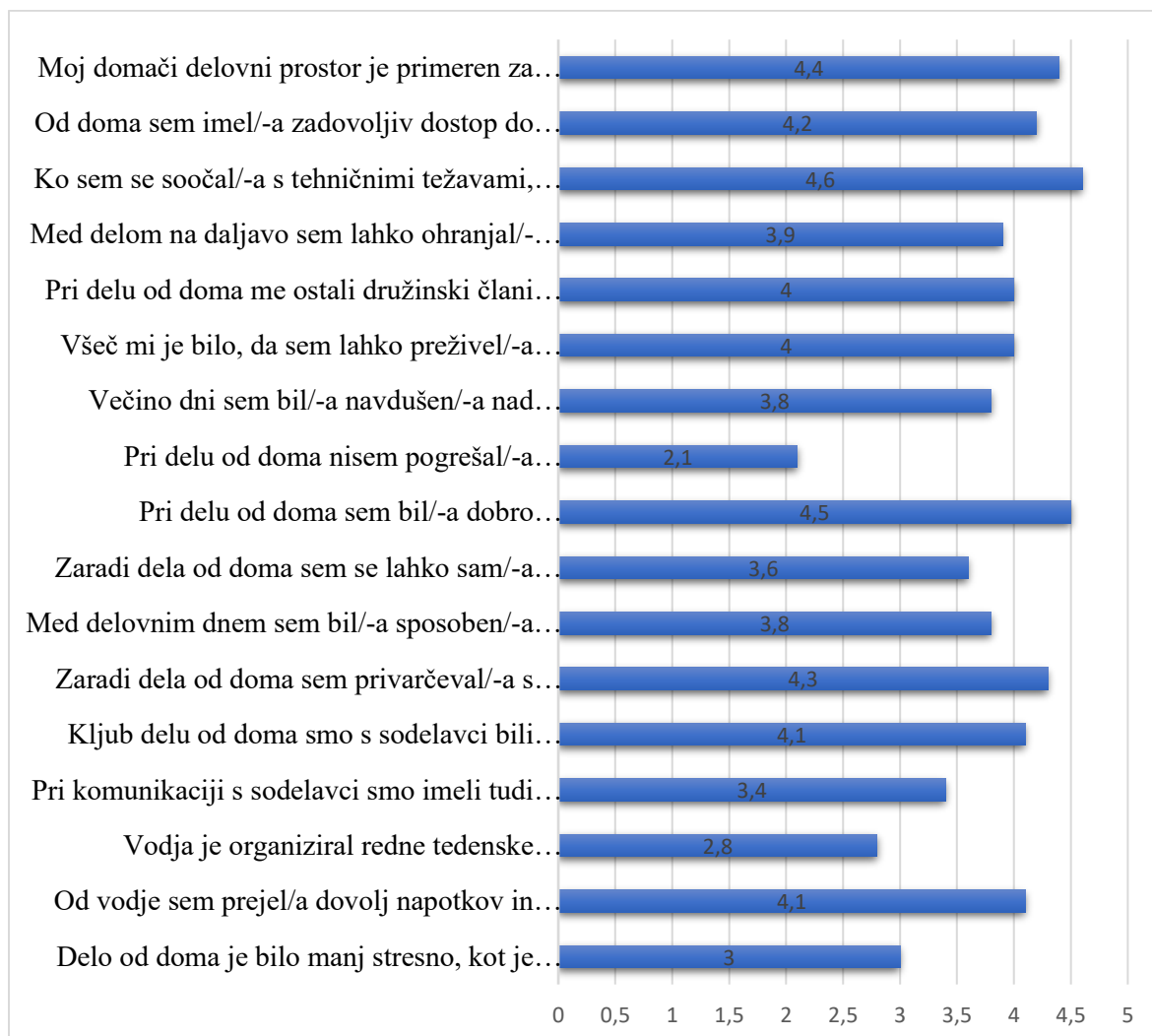
Vir: lastno delo.

Delo na daljavo postaja zelo pomembno za vsako uspešno podjetje. Kljub počasnemu umirjanju pandemije je treba razmisliti, ali je delo na daljavo smiselno ohraniti.

Glede na skupne rezultate ankete je razvidno, da so respondenti v povprečju bili zadovoljni pri delu na daljavo, saj se samo z dvema trditvama niso strinjali. Pri delu na daljavo so imeli primeren prostor za delo, niso imeli izzivov s tehnično opremo oziroma so dobivali ustrezno pomoč, če so jo potrebovali. Respondentom je ustrezalo, da so lahko znotraj delovnika preživeli čas z družino, prav tako jih člani družine niso motili. Trditev, s katero so se najmanj strinjali, se nanaša na pogrešanje sodelavcev, kar pomeni, da jim bližina in sodelovanje s

sodelavci veliko pomenita. Poleg tega so pogrešali tudi pogostejše tedenske formalne in neformalne sestanke. V spodnjem grafu na sliki 13 so povprečne ocene trditev vseh štirih sektorjev skupaj.

Slika 13: Povprečne rezultatev trditev o delu na daljavo vseh sektorjev skupaj



Vir: lastno delo.

3.3.2 Prisotnost timskega dela znotraj sektorjev

Prisotnost timskega dela v organizaciji ali sektorju dokazujejo nekatere značilnosti oziroma aktivnosti: ustrezna komunikacija, možnost izražanja mnenja in predlogov, ustrezno vodenje tima, skupna in deljena odgovornost, sodelovanje, ustrezno reševanje konfliktov, skupni cilji in naloge. Za ugotovitev prisotnosti timskega dela v izbrani banki so respondenti vseh štirih sektorjev z ocenami od 1 do 5 ocenjevali 12 trditev, ki so se nanašale na značilnosti oziroma prisotnost timskega dela v njihovem sektorju. Da bi ugotovila, ali je prisotno timsko delo, sem za vsak sektor sklepala, da je tim, zato se tudi vprašanja nanašajo na okoliščine znotraj sektorjev. Povprečje ocen lahko vidimo v tabeli 15.

Tabela 15: Rezultati trditev o prisotnosti timskega dela v izbranih sektorjih

	TRDITEV	Zaledje	PP	IT	KC	Povprečje
Komunikacija	Zadovoljen/-a sem s količino in natančnostjo informacij, ki jih prejmem od sodelavcev in vodje.	3,8	3,8	4,5	4,0	4,0
	S sodelavci pogosto komuniciram na spontanah sestankih, pogovorih.	3,8	4,3	4,5	4,0	4,1
Svobodno izražanje misli in idej	S sodelavci in vodjo odkrito delim zamisli in informacije v zvezi z delom.	3,9	4,3	4,6	4,2	4,2
Vodstvo	Skupaj z vodjo postavljamo cilje in določamo delovna pravila, zato jemljem uspeh tudi kot lastni dosežek.	3,9	3,8	4,9	3,7	4,1
	Pri razreševanju težav in sporov se lahko zanesem na vodjo.	4,0	4,7	4,9	4,1	4,3
Odgovornost	Zavedam se svoje vloge in odgovornosti, ki jo imam kot del oddelka.	4,3	4,7	4,8	4,6	4,6
Sodelovanje in zaupanje	Zaupam, da lahko vsak od sodelavcev svoje delo opravi pravočasno in kakovostno.	3,6	4,7	4,5	4,2	4,1
	S sodelavci si pomagamo in podpiramo po svojih najboljših močeh.	3,8	4,3	4,9	4,5	4,3
Reševanje konfliktov	Če pride do sporov med sodelavci, jih zlahka in hitro rešimo.	3,6	4,7	4,9	4,2	4,2
Cilji in naloge	V našem oddelku obstajajo jasni in popolnoma razumljivi cilji in naloge.	4,1	4,5	4,6	3,6	4,1
Zadovoljstvo pri delu	Sodelovanje s sodelavci poveča mojo motivacijo za delo in pridobivanje novih znanj.	3,9	4,5	4,5	4,4	4,3
	Sodelovanje s sodelavci mi pomaga pri doseganju višje kakovosti dela.	4,1	4,7	4,8	4,6	4,5

Vir: lastno delo.

Glede na posamezne oddelke najbolj izstopa sektor informacijske tehnologije, saj so respondenti vse trditve ocenili z oceno 4,5 ali več. Z najvišjo oceno 4,9 so ocenili trditve o tem, da si medsebojno pomagajo in uspešno rešujejo konflikte. Prav tako uspešno sodelujejo z vodjo in se na njega lahko zanesejo, sodelujejo pa tudi pri skupnih odločitvah – za uspešno timsko delo je namreč zelo pomembno, da imajo vsi lahko besedo pri odločanju. V tem oddelku je brez dvoma prisotno timsko delo, ki povečuje motivacijo med zaposlenimi in pomaga pri doseganju višje kakovosti dela. Skupno povprečje vseh trditev pri tem oddelku znaša 4,7.

V sektorju plačilnega prometa se prav tako strinjajo z vsemi trditvami, ki so značilne za timsko delo. Najvišje so ocenili (4,7) trditve o tem, da uspešno rešujejo spore med sodelavci in se pri tem lahko zanesejo na vodjo, da se zavedajo svojih vlog in odgovornosti, da zaupajo, da lahko vsak od sodelavcev opravi svoje delo pravočasno in kakovostno in da jim sodelovanje s sodelavci pomaga pri doseganju višje kakovosti dela. Prav tako nimajo težav pri komunikaciji, pri svobodnem izražanju zamisli in deljenju informacij in v oddelku obstajajo jasni cilji in naloge. Zaradi sodelovanja so zaposleni bolj motivirani za delo in pridobivanje novih znanj. Prav tako s sodelovanjem dosegajo višjo kakovost dela. Skupno povprečje ocen vseh trditev pri tem sektorju znaša 4,4.

Glede na rezultate je tudi v kontaktnem centru v veliki meri prisotno timsko delo. V tem sektorju so zaposleni najvišje ocenili (4,6) trditvi, da se zelo dobro zavedajo svojih odgovornosti in med seboj uspešno sodelujejo, kar jim pomaga pri doseganju višje kakovosti dela. Skupno sodelovanje in dobro počutje pri delu sta v tem sektorju zelo pomembna, saj je njihovo delo lahko najbolj stresno, ker vsakodnevno komunicirajo z velikim številom ljudi. Najnižje so ocenili, vendar še vedno pozitivno, trditvi o tem, da skupaj z vodjo postavljajo cilje in pravila (3,7) ter da obstajajo jasni cilji in naloge (3,6). Tudi v tem sektorju sodelovanje pomaga pri motivaciji in doseganju višje kakovosti dela. Skupno povprečje ocen vseh trditev pri tem sektorju znaša 4,2.

V sektorju zaledja se prav tako strinjajo z vsemi trditvami; najvišje so ocenili (4,3) trditev o tem, da se zavedajo svoje vloge in odgovornosti, z oceno 4,1 pa trditvi o tem, da v oddelku obstajajo jasni cilji in naloge ter da jim sodelovanje s sodelavci pomaga pri doseganju višje kakovosti dela. V sektorju zaledja prav tako nimajo težav s komunikacijo, uspešno rešujejo spore, svobodno lahko izražajo zamisli in informacije in si med seboj zaupajo. Sodelovanje je prisotno in povečuje motivacijo in kakovost dela. Povprečje ocen vseh trditev pri tem sektorju znaša 3,9.

Timsko delo je v izbrani banki in v izbranih sektorjih prisotno, v največji meri v oddelku informacijske tehnologije. Vse trditve so v vseh sektorjih ocenili pozitivno oziroma so se z vsemi trditvami strinjali. V povprečju so se vsi sektorji skupaj najbolj strinjali (ocena 4,6) s trditvijo o tem, da se zavedajo svoje vloge in odgovornosti, ki jo imajo kot del sektorja.

3.3.3 Prisotnost timskega dela v času dela na daljavo

Glede na rezultate drugega dela vprašalnika je razvidno, da je timsko delo v običajnem delovnem okolju v pisarni med respondenti prisotno. V zadnjem delu vprašalnika me je zanimalo, v kolikšni meri je timsko delo bilo prisotno, ko so respondenti delali na daljavo zaradi pandemije COVID-19. Želela sem ugotoviti, ali je bilo zaposlenim lažje delati na daljavo zaradi prisotnosti timskega dela oziroma prisotnosti določenih značilnosti timskega dela. Tudi v tem delu so zaposleni ocenjevali 12 trditev z ocenami od 1 do 5, povprečje ocen je razvidno v spodnji tabeli 16.

Tabela 16: Rezultati trditev o tem, ali je bilo lažje delati na daljavo zaradi prisotnosti timskega dela

Delati na daljavo je bilo lažje, ker:	Zaledje	PP	IT	KC	Povprečje
sem bil/-a zadovoljen/-a z načini komunikacije, ki jih je podjetje izbralo v času dela na daljavo.	3,9	4,2	4,5	3,8	4,1
sem s sodelavci imel/-a pogoste spontane sestanke in pogovore.	3,3	4,2	4,5	3,3	3,7
sem s sodelavci in vodjo lahko odkrito delil/-a zamisli in informacije v zvezi z delom.	3,8	4,2	4,6	3,4	3,9
sem se lahko z vodjo povezal/-a tako dobro, kot če bi bil/-a v pisarni.	3,8	4,0	4,4	3,1	3,8
je vodja poskušal ohraniti sodelovanje med sodelavci.	3,8	4,3	4,6	3,2	3,9
sem se počutil/-a vključenega v skupinske odločitve.	3,7	4,2	4,8	3,5	3,9
smo si s sodelavci pomagali in se podpirali po svojih najboljših močeh.	4,0	4,5	4,8	4,2	4,3
sem zaupal/-a, da lahko vsak od sodelavcev svoje delo opravi pravočasno in kakovostno.	3,6	4,5	4,6	3,9	4,1
ker smo s sodelavci zlahka rešili spore.	3,7	4,7	4,8	4,1	4,2
sem vedel/-a, kaj so moje delovne naloge in odgovornosti.	4,3	4,7	4,9	4,3	4,5
mi je sodelovanje s sodelavci pomagalo dosegati višjo kakovost dela.	4,1	4,5	4,6	4,0	4,3
mi je sodelovanje s sodelavci pomagalo pri ohranjanju motivacije.	4,0	4,5	4,8	4,1	4,3

Vir: lastno delo.

Respondenti so bili zadovoljni z načini komunikacije, ki jih je podjetje izbralo v času dela na daljavo. Trditev je najvišje ocenil sektor informacijske tehnologije (4,5), sledijo sektor plačilnega prometa z oceno 4,2, zaledje z oceno 3,9 in kontaktni center z oceno 3,8. Vodstvo in vodje sektorjev so očitno priskrbeli primerne načine za komunikacijo, zaradi tega so se respondenti lažje soočili s tem, da s sodelavci niso skupaj v pisarni. Pri rezultatih druge trditve je razvidno, da so v sektorju informacijske tehnologije in plačilnega prometa imeli tudi pogoste spontane sestanke in pogovore. Pri ostalih dveh sektorjih je bilo tega manj, saj so trditev ocenili z oceno 3,3.

Naslednja trditev se nanaša na odkrito deljenje zamisli in informacij s sodelavci in vodjo. Deljenje zamisli in informacij je za lažje delo najbolj koristilo sektorju informacijske tehnologije (4,6) in plačilnega prometa (4,2), sledita zaledje z oceno 3,8 in kontaktni center z oceno 3,4.

Pri četrti in peti trditvi je bil namen ugotoviti, ali je se je pri delu na daljavo bilo možno povezati z vodjo tako dobro kot pri običajnem delu v pisarni in ali je vodja skušal ohraniti

sodelovanje med sodelavci. Pomoč in sodelovanje z vodjo in sodelavci sta zelo pomembna, da se posameznik lažje sooča z morebitnimi izzivi. Sektorji informacijske tehnologije, plačilnega prometa in zaledja se strinjajo z obema trditvama in jim je zaradi dobrega vodstva bilo lažje delati na daljavo. Oddelek kontaktnega centra pa je trditvi ocenil s 3,1 in 3,2, kar pomeni, da povezovanje z vodjo in sodelovanje s sodelavci nista bila tako uspešna in pogosta, da bi prispevala k lažjemu soočanju z delom na daljavo.

Tudi pri šesti trditvi izstopa sektor informacijske tehnologije, ki je trditev o tem, da je bilo lažje delati na daljavo, ker so se počutili vključene v skupinske odločitve, ocenil s 4,8. Tudi ostali sektorji so se s trditvijo strinjali: sektor plačilnega prometa je ocenil s 4,2, sektor zaledja s 3,7 in kontaktni center z oceno 3,5.

Naslednji dve trditvi se nanašata na zaupanje med sodelavci, ki je zelo pomembna komponenta timskega dela. Trditev o tem, da je bilo lažje delati na daljavo, ker so si med seboj pomagali in se podpirali, so vsi štirje sektorji ocenili z visoko oceno, višjo od 4, ponovno izstopa oddelek informacijske tehnologije z oceno 4,8. Prav tako je respondentom bilo lažje delati na daljavo, ker so zaupali, da bo vsak od sodelavcev svoje delo opravil pravočasno in kakovostno.

Deveta trditev se nanaša na uspešno reševanje sporov med delom na daljavo. Tudi pri tej trditvi so se respondenti strinjali. Sektor informacijske tehnologije je trditev ocenil s 4,8, visoko oceno (4,7) so podali tudi v oddelku plačilnega prometa, kontaktni center je ocenil s 4,1, najnižje pa zaledje z oceno 3,7.

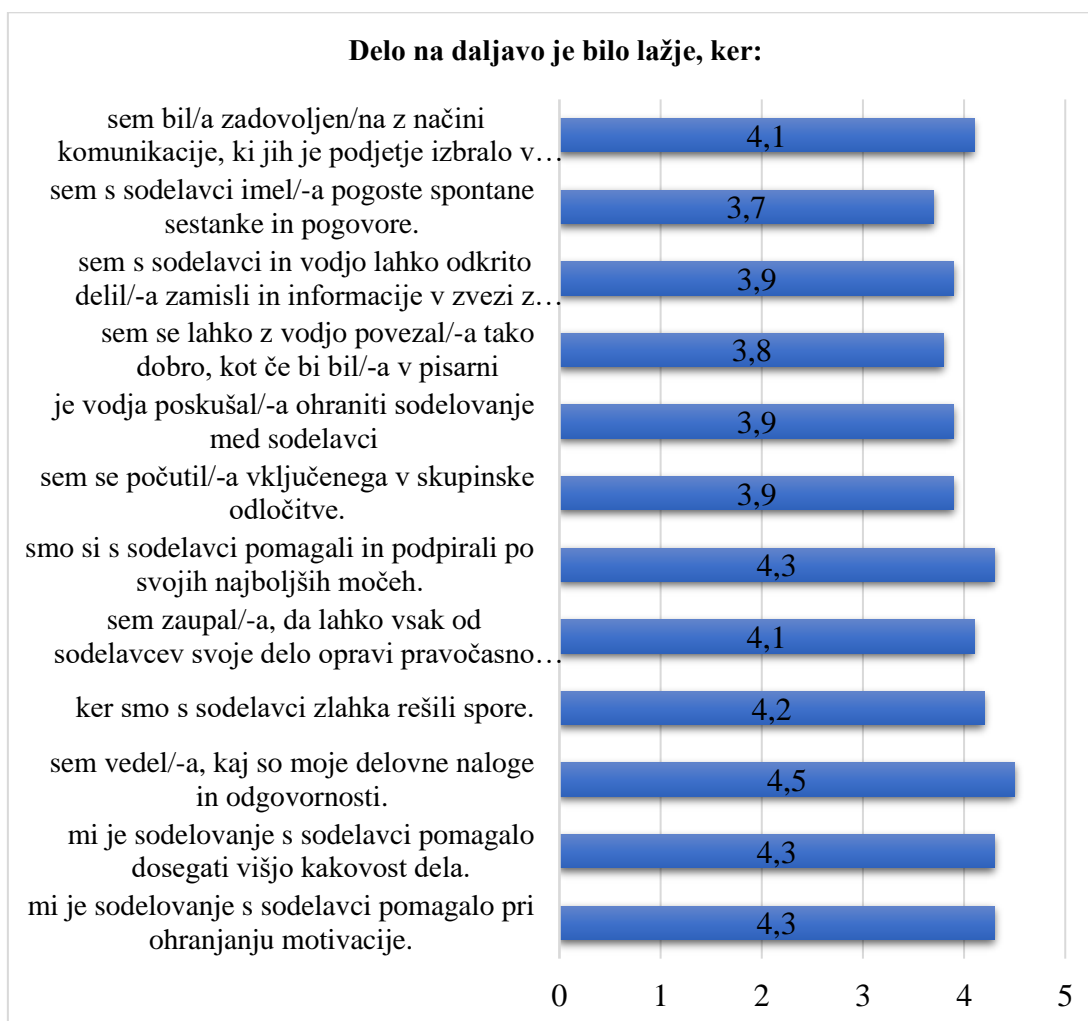
Vsem respondentom je bilo lažje delati na daljavo, ker so vedeli, kaj so njihove delovne naloge in odgovornosti, saj so vsi sektorji trditev ocenili z oceno, višjo kot 4. To je trditev, ki jo je sektor informacijske tehnologije najvišje ocenil od vseh trditev, in sicer z oceno 4,9.

Tudi zadnji dve trditvi, ki se nanašata na sodelovanje med sodelavci, so vsi sektorji ocenili z oceno 4 ali več. Delati na daljavo je bilo zato lažje, ker so v vseh sektorjih uspešno sodelovali med seboj, kar je pripomoglo k doseganju višje kakovosti dela in ohranjanju motivacije. Trditvi je ponovno najvišje ocenil sektor informacijske tehnologije, sledijo sektor plačilnega prometa z ocenama 4,5, zaledje in kontaktni center z ocenama 4,0 in 4,1.

Pri skupnih povprečnih ocenah vseh štirih sektorjev skupaj je najvišjo povprečno oceno (4,5) dobila trditev o tem, da je bilo lažje delati na daljavo, ker so respondenti vedeli, kaj so njihove naloge in odgovornosti. Z najnižjo povprečno oceno (3,7) je bila ocenjena trditev, da je bilo lažje delati na daljavo, ker so respondenti imeli pogoste spontane sestanke in pogovore.

Na sliki 14 v nadaljevanju se nahaja še graf, ki prikazuje povprečje vseh ocen vseh štirih sektorjev skupaj. Kot lahko vidimo, so se respondenti strinjali z vsemi trditvami. Glede na povprečne ocene je zaposlenim bilo lažje delati na daljavo, ker so bile prisotne značilnosti timskega dela.

Slika 14: Povprečje rezultatov trditev o timskem delu pri delu na daljavo



Vir: lastno delo.

3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj in sklepne ugotovitve

V poglavju, ki sledi, bom odgovorila na raziskovalna vprašanja, ki sem jih za pomoč pri raziskovanju postavila na začetku raziskave. Kot pomoč pri odgovorih bom uporabila ugotovitve raziskovalnega dela in teoretičnega dela. Nato bom še potrdila ali ovrgla temeljno tezo raziskovalne naloge.

1. Ali so zaposleni delali na daljavo tudi pred pandemijo COVID-19?

Samo šest respondentov se je pred pandemijo srečalo z delom na daljavo. Z začetkom pandemije se je zadeva bistveno spremenila, saj je 35 od 36 respondentov delalo na daljavo.

2. Koliko dni na teden so zaposleni delali na daljavo v času COVID-19?

Največ tistih, ki so delali na daljavo, je delalo na daljavo tri dni ali več. V oddelku zaledja in informacijske tehnologije so nekateri zaposleni delali tudi dva dni na teden, v vseh oddelkih razen v zaledju so pa nekateri delali na daljavo samo en dan na teden.

3. Kako so se zaposleni soočali z delom na daljavo v času COVID-19?

Zaposleni vseh štirih sektorjev so bili zadovoljni pri delu na daljavo. Njihov delovni prostor doma je bil primeren za delo, prav tako so imeli dostop do vse potrebne opreme za uspešno delo. Ob različnih tehničnih izzivih so dobili ustrezno pomoč, kar jim je bistveno olajšalo soočanje z novim načinom dela. Respondenti so uspešno ohranjali ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Prav tako jih ostali družinski člani niso motili. Respondenti izbranih sektorjev imajo povprečen delovni čas od 8. do 17. ure, kar pomeni, da v običajnih razmerah čas z družino preživijo samo popoldan. Pri delu na daljavo se stanje spremeni, zato je respondentom bilo všeč, da so lahko preživeli več časa z družino. Največji izziv pri delu na daljavo je bilo za respondente vseh štirih sektorjev pogrešanje sodelavcev. Kljub temu da so bili redno v stiku, to ni moglo nadomestiti socialne interakcije v živo. Samo v sektorju informacijske tehnologije so imeli pogoste pogovore tudi o temah, ki niso bile vezane samo na delo. Upravljanje s časom anketirancem ni povzročalo težav, saj so bili dobro organizirani in z delom niso odlašali. V vseh sektorjih razen v plačilnem prometu so se lahko sami odločali, kako bodo razporedili delovne aktivnosti. Poleg tega so si v vseh sektorjih znali vzeti odmor in strinjali so se, da so zaradi dela na daljavo privarčevali čas in denar. V vseh sektorjih so prav tako prejeli dovolj informacij in napotkov s strani vodje. Po drugi strani pa je samo vodja sektorja informacijske tehnologije organiziral redne tedenske formalne in neformalne sestanke. Na to raziskovalno vprašanje lahko odgovorim pritrdilno, saj so respondenti v povprečju bili zadovoljni pri delu na daljavo.

4. Ali je med zaposlenimi v izbrani banki prisotno timsko delo?

V izbrani banki oziroma v vseh štirih sektorjih je timsko delo prisotno. Prek rezultatov drugega dela ankete lahko sklepam, da izbrani sektorji niso samo skupine zaposlenih, ampak so timi, kar je vidno na različnih področjih. Med zaposlenimi namreč poteka tekoča komunikacija, svobodno se lahko pogovarjajo in izrazijo svoje misli in čutenja. Tudi z vodjami v sektorjih uspešno sodelujejo in skupaj postavljajo cilje in delovna pravila. Zaposleni se prav tako zelo dobro zavedajo svoje in skupne odgovornosti, kar je zelo pomembno za uspešno timsko delo. V vseh sektorjih si med seboj pomagajo in stremijo k skupnim ciljem. Konflikte uspešno rešujejo, pri čemer jim pomagajo tudi vodje. Timsko delo se od navadnega skupinskega dela razlikuje tudi v tem, da si sodelavci med seboj pomagajo, se motivirajo in si želijo skupnih pozitivnih dosežkov, kar tudi velja v vseh štirih sektorjih. Glede na skupna povprečja ocen trditev je v največji meri prisotno timsko delo v sektorju informacijske tehnologije.

5. Ali je zaposlenim bilo lažje delati na daljavo, ker je bilo prisotno timsko delo?

Zaposleni vseh štirih sektorjev so v času pandemije COVID-19 lažje delali na daljavo, saj so bili zadovoljni s kanali, prek katerih so komunicirali, in so tako lahko ohranjali stike s sodelavci. Tudi pri delu na daljavo so lahko zaposleni odkrito delili zamisli in informacije. Vodje vseh sektorjev so bili na razpolago zaposlenim, tako da niso čutili razlike med delom v pisarni ali na daljavo. Ob vsakih spremembah ali odločitvah je vodja vključil vse zaposlene in jih seznanil s spremembami. Delo na daljavo je bilo lažje tudi zaradi tega, ker so si sodelavci v vseh sektorjih pomagali in se podpirali po svojih najboljših močeh. Zaposleni so si tudi zaupali, da bodo ostali opravili svoje delo, kar je zelo pomembno, še posebno v času, ko so oddaljeni.

Pri delu na daljavo lahko hitro pride do nesporazumov, saj je komunikacija omejena v primerjavi z osebnim stikom, zato je zaposlenim v vseh sektorjih bilo lažje delati na daljavo in so kljub občasnim nesporazumom spore zlahka rešili. Delo jim je olajšalo tudi to, da so vsi vedeli, kaj so njihove dolžnosti, naloge in odgovornosti. Na ta način lahko delo poteka nemoteno. Zaposleni vseh štirih sektorjev so potrdili, da jim je sodelovanje s sodelavci, ki je ključna značilnost timskega dela, bistveno olajšalo delo na daljavo, povečalo kakovost njihovega dela in pomagalo pri ohranjanju motivacije. Na podlagi trditev lahko sklepam, da je zaposlenim timsko delo pripomoglo k lažjemu soočanju z novim načinom dela.

Temeljna teza pravi, da zaposleni lažje delajo na daljavo, če je prisotno timsko delo, saj timsko delo vzpostavlja pozitivno delovno okolje, ki motivira in spodbuja zaposlene ter posledično vpliva na doseganje zastavljenih ciljev na primeru preučevanega primera izbrane banke.

Glede na rezultate raziskave, ki sem jo opravila, in na podlagi preučenih sekundarnih virov lahko sklepam, da je zaposlenim bilo lažje delati na daljavo, ker je bilo prisotno timsko delo, saj to vzpostavlja pozitivno delovno okolje, ki motivira in spodbuja zaposlene. Glede na ugotovitve drugega dela anketnega vprašalnika sklepam, da je v vseh štirih oddelkih prisotno timsko delo, ki so ga uspešno prenesli tudi na delo na daljavo, kar je zaposlenim bistveno olajšalo soočanje z novim načinom dela.

3.5 Priporočila vodstvu

Zaposleni vseh štirih sektorjev so se uspešno soočali z delom na daljavo, pri čemer jim je zelo pomagalo timsko delo. Na podlagi prvega vprašalnika je razvidno, da so respondenti pogrešali svoje sodelavce, zato svetujem vodjam vseh sektorjev, razen vodji sektorja informacijske tehnologije, da v prihodnosti, če bodo še delali na daljavo, organizirajo več skupnih sestankov oziroma več interakcij, ki bi zmanjšale pogrešanje sodelavcev. Svetujem, da so sestanki oziroma pogovori tudi neformalne narave, da se lahko zaposleni zblížajo in družijo kljub fizični razdalji. Prav tako na podlagi prvega vprašalnika vodji sektorja plačilnega prometa svetujem, da zaposlenim omogočijo več samostojnosti pri delu, da si

lahko sami organizirajo delo in razporedijo svoje obveznosti, če je to mogoče. Glede na količino stresa, ki so ga bili deležni pri delu na daljavo, je razvidno, da zaposlenim vseh sektorjev ni predstavljalo velike razlike, ali delajo na daljavo ali ne. Vodjam zato svetujem, da v prihodnosti ponudijo delo na daljavo tistim zaposlenim, ki si ga želijo.

SKLEP

Leto 2020 je bistveno spremenilo način poslovanja in sodelovanja v poslovnih prostorih. Pandemija COVID-19 je celoten svet prisilila, da se je način dela v popolnosti prilagodil in da se je večina dela premaknila na delo od doma ali iz neke prilagojene pisarne, v katerih sodelavci niso bili v stiku. Delo na daljavo se je v preteklosti že uporabljalo, še posebej v tistih podjetjih, ki so bila že napredna in imela primerno opremo, v drugih podjetjih, ki se s takim načinom dela še niso soočala, so morali zadeve spremeniti čez noč. Tudi timsko delo v zadnjih letih dobiva vedno večji pomen. Podjetja ugotavljajo, da je timsko delo ključna značilnost uspešnega poslovanja. Taki dogodki in nova stanja, kot je bila pandemija COVID-19, so dokazali, kako sta timsko delo in sodelovanje med sodelavci in vodjami pomembna pri soočanju z novimi načini dela.

V prvem poglavju magistrskega dela sem preučevala in predstavila koncept dela na daljavo. Informacije sem črpala iz domače in tuje strokovne literature. V tem poglavju sem opisala značilnosti dela na daljavo, kako se je skozi čas razvijalo in kako se je delo na daljavo razvilo v času pandemije COVID-19. Naštela in opisala sem tudi izzive in prednosti dela na daljavo, s katerimi se soočajo tako zaposleni kot delodajalci. V zadnjem delu poglavja sem naštela še dejavnike, ki omogočajo uspešnejše delo na daljavo: uporaba primerne tehnologije, organiziranje usposabljanj za zaposlene, skrb za produktivnost, ustrezna komunikacija, skrb za telesno in duševno zdravje, ohranjanje ravnovesja med delom in družino in ohranjanje socialne interakcije med zaposlenimi in vodjami.

V drugem poglavju sem preučevala in opisala koncept timskega dela, ki prav tako postaja pomemben člen uspešnih podjetij. Najprej sem predstavila razlike med timom in skupino, nato sem naštela faze razvoja tima in opredelila vloge, ki jih imajo posamezni člani tima. Tudi v tem poglavju sem naštela prednosti in izzive drugega koncepta. Podobno kot v prvem poglavju na koncu sledijo dejavniki za uspešno izvajanje timskega dela: ustrezna komunikacija, ustrezno vodstvo, različne sposobnosti članov, dobra organiziranost, sodelovanje, spoznanje in primerni pogoji.

V tretjem poglavju je sledila raziskava, s katero sem želela pridobiti primarne podatke. Pridobila sem odgovore na vprašalnike iz štirih bančnih sektorjev: sektor zaledja, plačilnega prometa, informacijske tehnologije in kontaktnega centra. Želela sem ugotoviti, ali sta v izbrani banki v času pandemije COVID-19 bila prisotna delo na daljavo in timsko delo. Poleg tega sem želela ugotoviti, ali v izbrani banki obstaja povezava med delom na daljavo

in timskim delom oziroma ali je zaradi prisotnosti timskega dela zaposlenim bilo lažje delati na daljavo.

Glavni cilj magistrskega dela je bil raziskati in pojasniti povezavo med delom daljavo in timskim delom v izbrani banki ter pojasniti vlogo timskega dela pri lažjem soočanju z delom na daljavo. Glede na pridobljene rezultate in opravljeno analizo sem izpolnila tako **glavni cilj** kot tudi **pomožne cilje**. Prav tako sem lahko potrdila **temeljno tezo** in odgovorila na raziskovalna vprašanja. Pri zaposlenih v izbrani banki je bilo prisotno timsko delo že pred izbruhom pandemije COVID-19. Ob izbruhu so skoraj vsi začeli delati na daljavo. Glede na rezultate so se na nov način dela dobro prilagodili. Med delom na daljavo je med zaposlenimi v veliki meri bilo prisotno timsko delo, ki je zelo olajšalo nov način dela. Zaposleni so kljub fizični razdalji uspešno sodelovali tako z ostalimi kot z vodjo, si pomagali, uspešno reševali konflikte in se zavedali svojih odgovornosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, S. G., Simon Vena, L. C. & Ruiz-Uloa, B. C. (2002, 16. junij). *A pilot study of the performance of student teams in engineering education*. Pridobljeno 15. oktobra 2022 iz <https://peer.asee.org/a-pilot-study-of-the-performance-of-student-teams>
2. Agostoni, L. (2020). Remote Working: Advices to Reduce Risks and Boost Productivity. *Iason Research Paper Series*, 28, 1–8.
3. Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. & Ravid, D. (2021, 1. april). *What employees are saying about the future of remote work*. Pridobljeno 12. decembra 2021 iz <https://fortcollinschamber.com/wp-content/uploads/2021/04/What-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work-Final.pdf>
4. Anderson, D. & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*, 35, 677–683.
5. Anekwe, R. I., Eze, S. U., & Akaegbobi, G. (2021). Telecommuting during COVID 19 pandemic: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Business and Management Research*, 2(1), 18–30.
6. Angelucci, M., Angrisani, M., Bennett, D. M., Kapteyn, A. & Schaner, S. G. (2020, avgust). *Remote work and the heterogeneous impact of COVID-19 on employment and health*. Pridobljeno 1. februarja 2022 iz https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27749/w27749.pdf
7. Asbari, M., Novitasari, D., Pebrina, E. T. & Santoso, J. (2020). Work-Family Conflict, Readiness for Change and Employee Performance Relationship During the COVID-19 Pandemic. *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 67–77.
8. Béland, L. P., Brodeur, A. & Wright, T. (2020). *The short-term economic consequences of COVID-19: exposure to disease, remote work and government response*. Bonn: IZA – Institute of Labor Economics.
9. Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work* (2. izd). London in New York: Routledge.

10. Bergiel, B. J., Bergiel, E. B. & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management research news*, 31(2), 99–110.
11. Büssing, A. (2002). Teleworking and quality of life. *Teleworking: international perspectives*, 144–165.
12. Clancy, M. (2020, 13. april). *The case for remote work*. Pridobljeno 20. oktobra 2022 iz <https://dr.lib.iastate.edu/server/api/core/bitstreams/020dcb3d-f4dc-454e-b590-eceaff1c0096/content>
13. Dhawan, E. & Chamorro-Premuzic, T. (2018, 27. februar). *How to collaborate effectively if your team is remote*. Pridobljeno 13. decembra 2021 iz <https://hbr.org/2018/02/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote>
14. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učēca se organizacija: ustvarite podjetje znanja* (1. natis). Ljubljana: GV založba.
15. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management* (2. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Dingel, J. I. & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home?. *Journal of Public Economics*, 189, 104235.
17. Dubey, A. D. & Tripathi, S. (2020). Analysing the sentiments towards work-from-home experience during COVID-19 pandemic. *Journal of Innovation Management*, 8(1), 13–19.
18. Edmondson, A. C. (2012, april). *Teamwork on the Fly*. Pridobljeno 11. novembra 2021 iz https://workforcesummit.ucsf.edu/sites/g/files/tkssra1166/f/Edmondson_Teaming_on_the_Fly.pdf
19. Gallacher, G. & Hossain, I. (2020). Remote work and employment dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian public policy*, 46(1), 44–54.
20. Haas, M. & Mortensen, M. (2016). The secrets of great teamwork. *Harvard business review*, 94(6), 70–76.
21. Hartung, B. (2015). Work flexibility, telework, and an evolving workplace. *From Science to Practice: Organizational Psychology Bulletin*, 1(2), 12–15.
22. Hlypovka, E. A. (2020). Telecommuting and its advantages. *Sbornik naučnyh statej studentov, magistrantov, aspirantov*, 23, 310–312.
23. Ikonić, M. & Vuković, A. (2011). *Projektni menadžment*. Split: Redak.
24. Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
25. Khawam, A. M., DiDona, T. & Hernández, B. S. (2017). Effectiveness of teamwork in the workplace. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 32(3), 267–286.
26. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... &

- van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
27. Kowalski, K. B. & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236–249.
 28. Krejan, S. (2005). *Timsko delo v Slovenski vojski* (specialistično delo). Maribor: Fakulteta za varnostne vede.
 29. Ku, H. Y., Tseng, H. W. & Akarasriworn, C. (2013). Collaboration factors, teamwork satisfaction, and student attitudes toward online collaborative learning. *Computers in human Behavior*, 29(3), 922–929.
 30. Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53–68.
 31. Larson, B. Z., Vroman, S. R. & Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*, 18(2), 27–35.
 32. Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 247–251.
 33. Leščevica, M. & Kreituze, I. (2018). V S. Treija & S. Skujeniece (ur.), *Research for Rural Development 2018* (str. 173–179). Jelgava: Latvia University of Life Sciences and Technologies.
 34. Levi, D. (2011). *Group dynamics for teams* (3. izd.). Los Angeles: Sage.
 35. Lindsjörn, Y., Sjøberg, D. I., Dingsøy, T., Bergersen, G. R. & Dybå, T. (2016). Teamwork quality and project success in software development: A survey of agile development teams. *Journal of Systems and Software*, 122, 274–286.
 36. McGregor, L. & Doshi, N. (2020, 9. april). *How to keep your team motivated, remotely*. Pridobljeno 13. novembra 2021 iz <https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/04/HBR-How-to-Keep-your-Teams-Motivated-Remotely.pdf>
 37. Mogilner, C., Whillans, A. & Norton, M. I. (2018). *Time, money, and subjective well-being*. Pridobljeno 23. oktobra 2021 iz https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Time,%20Money,%20and%20Subjective%20Well-Being_cb363d54-6410-4049-9cf5-9d7b3bc94bcb.pdf
 38. Moorcroft, S. & Bennett, V. (1995). *European guide to teleworking: a framework for action*. Dublin: Loughlinstown House.
 39. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
 40. Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F. & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 63–69.
 41. Nickson, D. & Siddons, S. (2012). *Remote working*. London: Routledge.
 42. Parker, M. G. (2008). *Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Successful Collaboration* (2. izd.). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

43. Pellikka, L. (2021). *Remote work and elements of good immediate leadership: Remote Work Increased in Company X* (magistrsko delo). Hämeenlinna: Häme University of applied sciences.
44. Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., de Luis Carnicer, P. & Vela Jiménez, M. J. (2004). A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking. *European Journal of innovation management*, 7(4), 280–291.
45. Ratten, V. (2020). Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503–516.
46. Telles Martins da Rocha, C. & Spanier Amador, F. (2018). Telework: conceptualization and issues for analysis. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(1), 152–162.
47. Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 1–10.
48. Tahavori, Z. (2015). Teleworking in the national library and archives of Iran: teleworkers' attitudes. *Journal of Librarianship and Information Science*, 47(4), 341–355.
49. Tannenbaum, S. & Salas, E. (2021). *Teams that work: the seven drivers of team effectiveness*. New York: Oxford University Press.
50. Toscano, F. & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: the role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804.
51. Tripathy, M. (2018). Building quality teamwork to achieve excellence in business organizations. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(3), 1–7.
52. Virtanen, M. (2020). *The Impact of Remote Working on Employees' Work Motivation & Ability to Work* (diplomsko delo). Vantaa: Metropolia University of applied Science.
53. Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16–59.
54. Wiik, N. (2020). The Remote Revolution: Preparing for the boom in distributed work with data-based insights. *AV Technology*, 13(3), 42.
55. Hlypovka, E. A. (2020). Telecommuting and its advantages. *Sbornik naučnyh statej studentov, magistrantov, aspirantov*, 23, 310–312.
56. Yu, J. & Wu, Y. (2021). The Impact of Enforced Working from Home on Employee Job Satisfaction during COVID-19: An Event System Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24), 13207.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za sledilce

VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

moje ime je Natali Hari in sem študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela raziskujem prisotnost dela na daljavo in timskega dela ter njuno medsebojno povezavo v vaši organizaciji.

Z dovoljenjem vodstva vas prosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika, ki vam ne bo vzel več kot sedem minut časa. Vprašalnik je sestavljen iz dveh sklopov. Prvi del se nanaša na delo na daljavo v času pandemije COVID-19, drugi del pa na prisotnost timskega dela na vašem oddelku. Anketa je popolnoma anonimna, zato vas prosim za iskrenost. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno za pripravo raziskovalnega dela magistrske naloge.

Za sodelovanje in pomoč se vam že vnaprej zahvaljujem.

SKLOP 1: DELO NA DALJAVO

I. Delo na daljavo

Pri spodaj zastavljenih vprašanjih vas prosim, da označite odgovor, ki velja za vas:

1. Ali ste delali na daljavo tudi pred izbruhom pandemije COVID-19?
 - a) Da.
 - b) Ne.

2. Koliko dni na teden ste delali od doma v času pandemije COVID-19?
 - a) 0.
 - b) 1.
 - c) 2.
 - d) 3.
 - e) 4.
 - f) 5.

3. Koliko članov družine je bilo prisotnih doma, ko ste delali od doma v času pandemije COVID-19?
 - a) 0.
 - b) 1.
 - c) 2.
 - d) 3
 - e) 4 ali več.

4. Če bi lahko izbirali, koliko dni v tednu bi delali od doma, tudi po koncu pandemije?
 - a) 0.

- b) 1.
- c) 2.
- d) 3.
- e) 4.
- f) 5.

II. Značilnosti dela na daljavo

Prosim, preberite spodnje trditve, ki se nanašajo na delo na daljavo v času pandemije COVID-19, in za vsako od njih označite, v kolikšni meri se strinjate z njo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
18. Moj domači delovni prostor je primeren za delo na daljavo.	1	2	3	4	5
19. Od doma sem imel/-a zadovoljiv dostop do opreme, ki jo potrebujem za delo na daljavo.	1	2	3	4	5
20. Ko sem se soočal/-a s tehničnimi težavami, sem dobil/-a ustrezno pomoč.	1	2	3	4	5
21. Med delom na daljavo sem lahko ohranjal/-a dobro ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.	1	2	3	4	5
22. Pri delu od doma me ostali družinski člani niso motili.	1	2	3	4	5
23. Všeč mi je bilo, da sem lahko preživel/-a več časa z ostalimi člani družine.	1	2	3	4	5
24. Večino dni sem bil navdušen/a nad svojim delom, ko sem delal/-a od doma.	1	2	3	4	5
25. Pri delu od doma nisem pogrešal/-a sodelavcev.	1	2	3	4	5
26. Pri delu od doma sem bil/-a dobro organiziran/-a in z delom nisem odlašal/-a.	1	2	3	4	5

27. Zaradi dela od doma sem se lahko sam odločal/-a, kako bom razporedil/-a delovne aktivnosti.	1	2	3	4	5
28. Med delovnim dnevom sem bil/-a sposoben/-a si vzeti odmor.	1	2	3	4	5
29. Zaradi dela od doma sem privarčeval/-a čas in denar.	1	2	3	4	5
30. Kljub delu od doma smo s sodelavci bili redno v stiku.	1	2	3	4	5
31. Pri komunikaciji s sodelavci smo imeli tudi pogovore, ki niso bili vezani na delo.	1	2	3	4	5
32. Vodja je organiziral redne tedenske formalne in neformalne sestanke.	1	2	3	4	5
33. Od vodje sem prejel/-a dovolj napotkov in pomoči za uspešno delo na daljavo.	1	2	3	4	5
34. Delo od doma je bilo manj stresno kot je delo v pisarni.	1	2	3	4	5

SKLOP 2: TIMSKO DELO

Prosim, preberite spodnje trditve, ki se nanašajo na prisotnost **timskega dela** v vašem oddelku, in za vsako od njih označite, v kolikšni meri se strinjate z njo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
13. Zadovoljen/-a sem s količino in natančnostjo informacij, ki jih prejmem od sodelavcev in vodje.	1	2	3	4	5
14. S sodelavci pogosto komuniciram na spontanah sestankih, pogovorih.	1	2	3	4	5
15. S sodelavci in vodjo odkrito delim zamisli in informacije v zvezi z delom.	1	2	3	4	5
16. Skupaj z vodjo postavljamo cilje in določamo delovna pravila, zato jemljem uspeh tudi kot lastni dosežek.	1	2	3	4	5

17. Pri razreševanju težav in sporov se lahko zanesem na vodjo.	1	2	3	4	5
18. Zavedam se svoje vloge in odgovornosti, ki jo imam kot del oddelka.	1	2	3	4	5
19. Zaupam, da lahko vsak od sodelavcev svoje delo opravi pravočasno in kakovostno.	1	2	3	4	5
20. S sodelavci si pomagamo in podpiramo po svojih najboljših močeh.	1	2	3	4	5
21. Če pride do sporov med sodelavci, jih zlahka in hitro rešimo.	1	2	3	4	5
22. V našem oddelku obstajajo jasni in popolnoma razumljivi cilji in naloge.	1	2	3	4	5
23. Sodelovanje s sodelavci poveča mojo motivacijo za delo in pridobivanje novih znanj.	1	2	3	4	5
24. Sodelovanje s sodelavci mi pomaga pri doseganju višje kakovosti dela.	1	2	3	4	5

SKLOP 3: PRISOTNOST TIMSKEGA DELA PRI DELU NA DALJAVO

Prosim, preberite spodnje trditve, ki se nanašajo na prisotnost timskega dela v vašem oddelku, ko ste **delali na daljavo**, in za vsako od njih označite, v kolikšni meri se strinjate z njo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

DELATI NA DALJAVO JE BILO LAŽJE, KER:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
13. sem bil/-a zadovoljen/-a z načini komunikacije, ki jih je podjetje izbralo v času dela na daljavo.	1	2	3	4	5
14. sem s sodelavci imel/-a pogoste spontane sestanke in pogovore.	1	2	3	4	5
15. sem s sodelavci in vodjo lahko odkrito delil/-a zamisli in informacije v zvezi z delom.	1	2	3	4	5

16. sem se lahko z vodjo povezal/-a tako dobro, kot če bi bil v pisarni.	1	2	3	4	5
17. je vodja poskušal/-a ohraniti sodelovanje med sodelavci.	1	2	3	4	5
18. sem se počutil/-a vključenega v skupinske odločitve.	1	2	3	4	5
19. smo si s sodelavci pomagali in podpirali po svojih najboljših močeh.	1	2	3	4	5
20. sem zaupal/-a, da lahko vsak od sodelavcev svoje delo opravi pravočasno in kakovostno.	1	2	3	4	5
21. ker smo s sodelavci zlahka rešili spore.	1	2	3	4	5
22. sem vedel/-a, kaj so moje delovne naloge in odgovornosti.	1	2	3	4	5
23. mi je sodelovanje s sodelavci pomagalo dosegati višjo kakovost dela.	1	2	3	4	5
24. mi je sodelovanje s sodelavci pomagalo pri ohranjanju motivacije.	1	2	3	4	5

SKLOP 4: DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Prosim, označite, kar velja za vas:

Spol:

a) Ženski

b) Moški

Starost:

a) 18–24

b) 25–34

c) 35–44

d) 45–54

e) 55 in več

Spadam v sektor:

a) Sektor zaledja.

b) Kontaktni center.

c) Informacijska tehnologija.

d) Sektor plačilnega prometa.

V podjetju sem zaposlen/-a:

- a) Manj kot leto.
- b) 1–2 leti.
- c) 3–4 leta.
- d) 5–10 let.
- e) Več kot 10 let.