UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VPLIV DELA NA DALJAVO NA SODELOVANJE MED ZAPOSLENIMI NA PRIMERU MEDNARODNIH TEHNOLOŠKIH PODJETIJ

Ljubljana, oktober 2021

SARA ROTTER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Rotter, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv dela na daljavo na sodelovanje med zaposlenimi na primeru mednarodnih tehnoloških podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Anjo Svetina Nabergoj

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 plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 6. oktober 2021 Podpis študentke:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 DELO NA DALJAVO IN HIBRIDNO DELO **2**

1.1 Vpliv COVID-19 na spremenjene vzorce dela **2**

1.2 Delo na daljavo in hibridno delo **4**

2 SODELOVANJE ZAPOSLENIH **5**

2.1 Sodelovanje v podjetju **5**

2.2 Rutinsko, kreativno in socialno sodelovanje med zaposlenimi **6**

3 SODELOVANJE NA DALJAVO **8**

3.1 Izzivi sodelovanja na daljavo **9**

3.1.1 Socialni in komunikacijski izzivi 9

3.1.2 Produktivnost in kreativnost 10

3.2 Dejavniki sodelovanja na daljavo **11**

3.2.1 Kulturni in strukturni dejavniki 11

3.2.2 Socialni in psihološki dejavniki 13

3.2.3 Tehnološki dejavniki 14

4 ORODJA ZA SODELOVANJE **15**

4.1 Komunikacijsko-sodelovalna orodja in metode **17**

4.1.1 Videokonferenčna orodja in sestanki 17

4.1.2 E-pošta in orodja za sporočanje in sodelovanje 18

4.2 Sodelovalna in kreativna orodja ter metode **19**

4.2.1 Orodja za deljenje in urejanje dokumentov 19

4.2.2 Orodja za upravljanje projektov 20

4.2.3 Kreativna orodja 20

5 RAZISKAVA VPLIVA DELA NA DALJAVO NA SODELOVANJE **21**

5.1 Zasnova raziskave in metodologija **21**

5.2 Vzorec in časovno obdobje raziskave **21**

5.3 Opredelitev postopka izvedbe raziskave **22**

5.4 Rezultati in analiza raziskave **22**

5.4.1 Vpliv prehoda na delo na daljavo na rutinsko sodelovanje in naloge 23

5.4.2 Vpliv prehoda na delo na daljavo na kreativno sodelovanje in naloge 26

5.4.3 Vpliv prehoda na delo na daljavo na socialno sodelovanje in mreženje 27

5.4.4 Dejavniki sodelovanja na daljavo 30

5.4.5 Orodja in tehnike, ki spodbujajo sodelovanje na daljavo 36

6 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA **40**

7 OMEJITVE RAZISKAVE IN SMERNICE ZA NADALJNO DELO **44**

SKLEP **45**

LITERATURA IN VIRI **46**

PRILOGE **62**

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sodelovalne interakcije glede na lokacijo in čas 8
Tabela 2: Vrste sodelovalnih orodij 15
Tabela 3: Programske komponente za komunikacijo, odvisne od konteksta sodelovanja 16
Tabela 4: Izbira primernega komunikacijskega orodja glede na položaj 19
Tabela 5: Pregled orodij za kreativno sodelovanje 20
Tabela 6: Podatki o vzorcu in izvedbi intervjuja 21
Tabela 7: Vpliv dela na daljavo na sodelovanje zaposlenih 29
Tabela 8: Orodja in tehnike za spodbujanje sodelovanja 40

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik 1

UVOD

Pandemija COVID-19 je za vedno spremenila definicije delovnega okolja ter pospešila digitalno transformacijo podjetij (LaBerge, O'Toole, Schneider & Smaje, 2020). Po podatkih Boston Consulting Group (v nadaljevanju BCG) (Dahik in drugi, 2020) je v prvem valu pandemije na daljavo delalo 40 % zaposlenih v ZDA, Indiji in Nemčiji. Glede na to, da je delo na daljavo, vsaj v hibridni obliki, delo prihodnosti, je za podjetja pomembno, da ga razumejo in se mu ustrezno prilagodijo.

Eden izmed vidikov, na katerega ima delo na daljavo močan vpliv, je sodelovanje med zaposlenimi. Zgoraj omenjena raziskava (Dahik in drugi, 2020) je na vzorcu dvanajst tisoč zaposlenih pokazala, da prehod na delo na daljavo za 75 % vprašanih ni prinesel upada produktivnosti pri izvajanju individualnih nalog. Pri izvajanju nalog, ki zahtevajo sodelovanje, kot so izmenjava informacij s sodelavci, delo v timih in delo s strankami, pa je skoraj polovica zaposlenih opazila zmanjšano produktivnost.

Upad produktivnosti sodelovanja je bil najopaznejši med zaposlenimi, ki so pred pandemijo delali iz pisarn in so na daljavo delali prvič. V tem primeru je kar 56 % vprašanih občutilo upad produktivnosti pri nalogah, povezanih s sodelovanjem. Starejša dela potrjujejo rezultate zgornje raziskave (Olson & Olson, 2000; Allen, Golden & Shockleyeva, 2015) in ugotavljajo, da so tesno sodelovanje in kreativni trki v virtualnem delovnem okolju oteženi.

Vpliv dela na daljavo na sodelovanje zaposlenih je glavni predmet obravnave tega magistrskega dela. Sodelovanje je širok konstrukt, ki vključuje dimenzije, kot so timsko delo, usklajevanje in ustvarjanje (Bedwell in drugi, 2012), zato ga v magistrskem delu razdelim na delovne naloge, ki jim služi. Ločim med rutinskim, kreativnim in socialnim sodelovanjem med zaposlenimi.

Magistrsko delo sestavljata teoretični in empirični del. V teoretičnem delu predstavim časovno pomembnost teme in razčlenim temeljne pojme, kot so delo na daljavo, sodelovanje, vrste sodelovanja in sodelovanje na daljavo. Nadaljujem s pregledom izzivov sodelovanja na daljavo in preučim dejavnike, ki takšno sodelovanje omogočajo in spodbujajo (odprta kultura, zaupanje in ustrezna tehnologija). Pojem sodelovanja na daljavo kot posledica pandemije še ni dobro raziskan, zato poleg interdisciplinarnih znanstvenih člankov uporabljam novejše prispevke, zlasti svetovalnih podjetij in strokovnih revij.

Teoretični del magistrskega dela sloni na kvalitativni raziskovalni metodi pol-strukturiranih intervjujev, analiziranih s pomočjo tematske analize. Uporabljam namenski vzorec desetih oseb, zaposlenih na poslovnih položajih (prodaja, trženje in podobno) mednarodnih tehnoloških podjetij na Irskem. Hitro rastoča tehnološka podjetja imajo dostop do najsodobnejših tehnologij za sodelovanje in so v medijih pogosto omenjena kot zgled modernih delodajalcev, zato ugotovitve intervjujev ponujajo relevantna priporočila za uspešno sodelovanje na daljavo.

V diskusiji magistrskega dela razložim rezultate tematske analize in jih primerjam z ugotovitvami iz teoretičnega dela. Magistrsko delo sklenem s priporočili za izboljšanje učinkovitosti kreativnega, rutinskega in socialnega sodelovanja na daljavo.

Namen magistrskega dela je:

- Razumeti posledice prehoda dela na daljavo v luči pandemije COVID-19 na sodelovanje zaposlenih;
- Razumeti delovne naloge, pri katerih je sodelovanje na daljavo manj učinkovito in poiskati orodja in tehnike za spodbujanje sodelovanja na daljavo;
- Oblikovanje smernic, ki bodo slovenskim in drugim evropskim podjetjem omogočile učinkovitejše kreativno, rutinsko in socialno sodelovanje pri delu na daljavo.

Cilj dela je:

- Prek pregleda literature zaznati posledice prehoda na delo na daljavo, definirati konstrukte dela in vodenja na daljavo ter pojem sodelovanja na daljavo;
- Prek pregleda literature in pol-strukturiranih intervjujev ugotoviti prednosti in slabosti sodelovanja na daljavo pri opravljanju skupnih rutinskih, kreativnih in socialnih nalog;
- Prepoznati dejavnike, ki spodbujajo sodelovanje na daljavo in priporočiti orodja, ki omogočajo rutinsko, kreativno in socialno sodelovanje na daljavo;
- Na podlagi raziskave oblikovati priporočila za slovenska in evropska podjetja za učinkovito spodbujanje sodelovanja na daljavo.

Raziskovalna vprašanja:

- Kakšen vpliv ima prehod na delo na daljavo na rutinsko, kreativno in socialno sodelovanje zaposlenih?
- Katere sodelovalne naloge naj podjetja, ki delajo na daljavo, izvajajo v živo?
- Kateri dejavniki vplivajo na uspeh sodelovanja na daljavo?
- Kako lahko podjetja, ki delajo na daljavo, spodbujajo kreativno, rutinsko in socialno sodelovanje?

1 DELO NA DALJAVO IN HIBRIDNO DELO

1.1 Vpliv COVID-19 na spremenjene vzorce dela

COVID-19 je bolezen, ki jo povzroča virus SARS-CoV-2. Prvi primer bolezni so zaznali decembra 2019 v Wuhanu. Mesec kasneje, 30. januarja 2020, je generalni direktor Svetovne zdravstvene organizacije (v nadaljevanju SZO), dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, izbruh COVID-19 razglasil za izredno nevarnost javnega zdravja (SZO, 2020). Le dva meseca kasneje je bilo jasno, da je svetovna pandemija neizogibna.

S COVID-19 je bilo po podatkih SZO (2021) do 28. septembra 2021 okuženih več kot dvesto trideset milijonov ljudi. Kljub spodbudnemu napredku na področju znanosti in razvoju cepiv, pandemija še vedno divja v večini držav sveta. Kdaj bo pandemije konec, ni znano, saj so zadnje raziskave pokazale, da prej napovedana skupinska imunost zaradi pogostega mutiranja virusa in novih sevov ni možna (Grover, 2021).

Pandemija COVID-19 pušča in bo za seboj pustila močne ekonomske posledice. Zmagovalci krize bodo tehnološka podjetja, kot so Amazon, Microsoft in Google, spletne video platforme in farmacevtske družbe, ki vztrajno razvijajo nova cepiva (Hollinger, 2020). Po podatkih Svetovne banke (Abay, Tafere & Woldemichael, 2020), so informacijsko tehnološka podjetja

med pandemijo doživela 46 do 77 % rast povpraševanja. Spletno nakupovanje v ZDA se je v drugi polovici 2020 v enem letu povečalo za 44.5 % (Goetzen, 2020), kar je ugodno vplivalo na logistiko. Po drugi strani, je pandemija za nekatere industrije prinesla dolgoročne posledice. Največ škode so utrpele industrije, povezane z druženjem ljudi, kot so gostinstvo in turizem, športna ter zabavna industrija (Kniffin in drugi, 2021, str. 69). Gostinstvo in hotelska industrija so utrpeli skoraj 80% upad povpraševanja (Abay, Tafere & Woldemichael, 2020).

Po podatkih Mednarodne organizacije dela (MOD, 2021, str. 1) je januarja 2021 93 % zaposlenih delalo v državah, ki so bile primorane v prilagoditev delovnih pogojev. Leta 2020 je bilo zaznati 8.8 % upad časa dela, izgubljenih je bilo 255 milijonov delovnih mest. Mednarodna organizacija dela ocenjuje, da je bil upad časa dela med pandemijo COVID-19 štirikrat večji kot med svetovno gospodarsko krizo leta 2009.

Pandemija je spremenila način dela. Večina držav je v času intenzivnih ukrepov kadre razdelila na (Kniffin in drugi, 2021, str. 67):

- Nujne delavce: ljudi, ki opravljajo dejavnost, brez katere družba ne bi preživela, kot so urgentni zdravniki in prodajalci v trgovinah z živili;
- Nenujne delavce: ki lahko dejavnost vsaj v delni meri opravljajo prek dela na daljavo;
- Brezposelne: ljudi na začasnem čakanju na delo ali ljudi, ki so izgubili službo in prejemajo državno pomoč.

Podjetja so bila primorana čez noč prilagoditi in sprejeti takojšnje ukrepe za (PWC, 2021):

- Zaščito ljudi: sprejetje ukrepov za podporo telesni in čustveni blaginji zaposlenih v pisarni ali doma;
- Zagotovitev neprekinjenega dela: zagotavljanje orodji in virov za učinkovito delo na daljavo;
- Ohranjanje delovnih mest in zniževanje ne nujnih stroškov;
- Učinkovito komuniciranje v globalni negotovosti z odzivnimi ter empatičnimi komunikacijami in politikami, ki so ljudem dajale občutek obveščenosti in podprtosti;
- Načrtovanje okrevanja s poudarkom na načrtovanju poslovne in delovne strategije po koncu pandemije.

Kniffin in drugi (2021) so med proučevanjem vpliva COVID-19 na delovno okolje zaznali tri vrste sprememb: spremembe delovnih praks, spremembe za zaposlene in demografske spremembe. Največjo spremembo v delovnih praksah je predstavljal prehod na delo na daljavo, oziroma na delo od doma, ki je za večino nenujnih delavcev postalo obvezno in prisililo delodajalce k digitalni transformaciji ter k hitri prilagoditvi. Menedžerji in podjetniki so bili čez noč primorani v vodenje na daljavo, zaposleni pa v timsko delo na daljavo. Po podatkih Boston Consulting Group (Dahik in drugi, 2020), je v prvem valu pandemije na daljavo delalo 40 % zaposlenih v ZDA, Indiji in Nemčiji.

Spremenjeni delovni pogoji so s seboj prinesli socialno oddaljenost, osamljenost, negativen vpliv na mentalno in fizično zdravje ter dobro počutje, brezposelnost in neenakost (Kniffin in drugi, 2021). Zaposleni so imeli zaradi odpuščanj in varčevanj na voljo manj virov, kar je vodilo v več dela, stres in izgorelost. Odpuščanje je prineslo ekonomske, socialne in psihološke posledice.

Pandemija je pokazala obsežnost demografskih razlik. Najbolj so bili prizadeti starejši in pripadniki različnih etničnih manjšin. Starejši zaposleni so zdravstveno bolj ogroženi, in pod večjim pritiskom zaradi možnih posledic COVID-19 na upokojitvene možnosti (Kniffin in drugi, 2021).

1.2 Delo na daljavo in hibridno delo

O delu na daljavo oziroma teledelu (angl. remote work, telework) govorimo, kadar se delo izvaja izven tradicionalnega pisarniškega okolja, v časovnem ali prostorskem smislu (Olson, 1983). Povedano drugače, delo na daljavo je delo izven tradicionalno definirane pisarne – skupnega okolja, kjer zaposleni sedijo in delajo za računalnikom.

Delo na daljavo vključuje tako delo od doma, kot kje drugje izven pisarne. Ker za delo na daljavo uporabljamo informacijsko tehnologijo, lahko govorimo o virtualnem delu. Delo od doma je delo, ki se izvaja znotraj 80 kilometrov od delodajalca, običajno iz domačega okolja (Choudhury, Foroughi & Larson, 2019). Delo od kjerkoli je delo, ki ni vezano na lokacijo prostorov delodajalca in zaposlenim ponuja geografsko in časovno prilagodljivost. Delo na daljavo se lahko virtualno izvaja stalno ali občasno. Kadar zaposleni na daljavo delajo od enega do treh dni na teden, govorimo o občasnem delu na daljavo (angl. telecommuting) (Eddleston & Mulki, 2017) oziroma o hibridnem, lokacijsko-prilagodljivem modelu dela.

Delo na daljavo zmanjšuje stroške podjetij, omogoča geografsko prilagodljivost in učinkovito upravljanje s časom (Frost & Sullivan, 2006). Kadar so timi geografsko razpršeni, omogoča delo na daljavo večji dostop do talenta (Karis, Wildman & Mané, 2016). Zaposleni, ki delajo od doma, prihranijo čas, drugače posvečen prevozu na delo in s tem pripomorejo k zmanjšanju ogljikovih emisij (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015, str. 6). Po drugi strani delo na daljavo, predvsem, kadar poteka od doma, ruši meje med zasebnim in službenim življenjem. Čeprav ima lahko delo od doma pozitivne učinke na družinsko življenje, se zaposleni težje odklopijo (Kniffin in drugi, 2021) in čutijo posledice na svojem mentalnem zdravju. V času popolnih zaprtij držav, je delo od doma predstavljajo velike težave zaposlenim staršem, ki zaradi zaprtja vrtcev in šol niso imeli varstva.

Čeprav delo od doma v obrtniški obliki obstaja že tisočletja, je delo na daljavo dokaj sodoben pojem. Njegov pojav je povezan z napredkom informacijsko komunikacijske tehnologije v zgodnjih osemdesetih letih dvajsetega stoletja (Westfall, 1998, str. 256). Že takrat je IBM, z namenom večje prilagodljivosti, nekaterim zaposlenim ponudil možnost uporabe "oddaljenih terminalov". Približno trideset let kasneje, leta 2009, je v istem podjetju kar 40 % zaposlenih vsaj občasno delalo od doma (Dishman, 2019). V zadnjem desetletju je delo na daljavo vse pogostejši pojav, povezan z željo zaposlenih po prilagodljivosti in svobodi.

V literaturi se prilagodljivost pogosto pojavlja v povezavi s časom (polni ali skrajšani delovni čas, prilagodljivi urniki, možnost daljše odsotnosti od dela, prilagodljivost povezana z družino in zasebnimi obveznostmi), kariernimi potmi (študijski odmor, fleksibilne karierne možnosti), ugodnostmi in prostorom (možnost dela od doma ali kjerkoli) (Hill in drugi, 2008, str. 152). Prilagodljivost na delovnem mestu je torej "možnost zaposlenih, da sprejemajo odločitve, ki vplivajo na to, kdaj, kje in koliko časa se bodo ukvarjali z delovnimi nalogami".

V raziskavi mednarodnega poslovno-nepremičninskega podjetja International Workplace Group (2019) je leta 2019 62 % svetovnih podjetij ponujalo fleksibilno delo. Kar 77 % delodajalcev je bilo mnenja, da je fleksibilno delo pomembno orodje za privabljanje kadrov.

Čeprav večina delodajalcev omogoča določeno mero prilagodljivosti, delo na daljavo v Evropski uniji pred pandemijo ni bilo močno razširjeno. Po podatkih Eurostata leta 2019 je od doma stalno delalo le 5.4 % zaposlenih (Milasi, González-Vázquez & Fernández-Macías, 2020), skupaj z občasnim delom na daljavo 15 %. Najpogosteje so od doma delali samozaposleni (36 %). Med sektorji izstopajo informacijske tehnologije, kjer je leta 2019 občasno na daljavo delalo 40 % zaposlenih ter z znanjem povezane storitve, izobraževalni sektor in založništvo, s 30 %. Najredkeje se je delo na daljavo opravljalo v podpornih in administrativnih storitvah ter v proizvodnji. V Sloveniji je na daljavo pred pandemijo občasno delalo 18 % zaposlenih, podobno na Irskem (20 %).

Pandemija je močno spremenila statistike. Julija 2020 je v Evropski uniji vsaj občasno od doma delala skoraj polovica zaposlenih (Milasi, González-Vázquez & Fernández-Macías, 2020). Delo na daljavo je dobilo nov pomen: če je bilo prej načrtna strategija organizacij (Choudhury, Foroughi & Larson 2019), so bile organizacije v delo na daljavo med pandemijo prisiljene.

Nenadne spremembe, kot je ta, zahtevajo učinkovito krizno upravljanje in hitro prilagodljivost organizacij. Več kot polovica zaposlenih ob začetku prehoda na delo od doma od svojih zaposlovalcev ni prejela primerne delovne opreme in na takšno obliko dela ni bila ustrezno pripravljena. Kljub temu je v raziskavi Eurofonda tri četrtine zaposlenih izrazilo željo po hibridnem delu po koncu pandemije (Ahrendt in drugi, 2020).

Pandemija je močno spremenila vzorce in definicije delovnega okolja. Med podjetji je zaznati naslednje post-pandemske načine dela (Alexander, De Smet & Mysore, 2020):

- Tradicionalno delo z več prilagodljivosti: delo, ki večino časa poteka na fizični lokaciji, na sedežu podjetja, a vseeno ponuja določeno mero lokacijske prilagodljivosti. Mednarodna podjetja, ki so oznanila tak pristop so predvsem banke (npr. Citigroup, Wells Fargo), in nekatera tehnološka podjetja, kot je Amazon.
- Hibridno delo: mešanica dela na daljavo in tradicionalnega dela v pisarnah oziroma središčih. Mednarodna podjetja, ki so oznanila takšno strategijo, so večinoma tehnološko usmerjena (Alphabet, Microsoft in Adobe) in se dobro znajdejo v virtualnem okolju. Takšna podjetja so mnenja, da skupna lokacija igra pomembno vlogo pri ohranjanju učinkovite organizacijske kulture.
- Popolno delo na daljavo: delo v izrazito virtualnih podjetjih. Med takšna podjetja spadata Spotify in Dropbox. Virtualen način dela s seboj prinaša bistveno nižje nepremičninske stroške in širok dostop do kadrov.

Iz zgornjega je razvidno, da bo delo na daljavo, vsaj v določeni meri, po pandemiji ostalo. Zato je pomembno, da znanost in stroka ta pojem dobro raziščeta.

2 SODELOVANJE ZAPOSLENIH

2.1 Sodelovanje v podjetju

Sodelovanje lahko definiramo kot "razvijajoč se proces, pri katerem se dva ali več družbenih subjektov dejavno in vzajemno vključujeta v skupne dejavnosti, katerih namen je doseči skupni cilj" (Bedwell in drugi, 2012, str. 130). V procesu sodelovanja avtonomni udeleženci med seboj združujejo komplementarne veščine ter sredstva in skupaj dosežejo rezultat, ki ga posamično ne bi mogli doseči (Hartono, 2004). Sodelovanje je v literaturi pogosto povezano s skupnim reševanjem problemov (Bedwell in drugi, 2012).

Sodelovanje poteka prek zavestnih in podzavestnih komunikacij, na podlagi predhodnih izkušenj in vedenja (Kumar, van Fenema & von Glinow, 2005, str. 131). Sodelovanje na delovnem mestu združuje različna strokovna področja in perspektive, ki jih usmerjajo poklicna usmerjenost, izkušnje, starost, spol, izobrazba in socialnoekonomski status udeležencev (Liedtka & Whitten, 1998, str. 185). Čeprav je sodelovanje najbolj kreativno in učinkovito, kadar so timi raznoliki, lahko ravno različni pogledi na svet, avtonomija in neenaka razmerja moči pripeljejo do težav (Bedwell in drugi, 2012).

Kakovostno sodelovanje zahteva globoko, pogosto in intenzivno interakcijo (Frost & Sullivan, 2006) in visoko raven medsebojne ozaveščenosti (Kumar, van Fenema & von Glinow, 2005, str. 129). Da je lahko sodelovanje uspešno, so potrebni jasno definirani cilji, medsebojni odnosi in odgovornosti, spoštovanje, jasna komunikacija, odprtost za učenje ter odprtost do novih informacij (Liedtka & Whitten, 1998, str. 185). Učinkovito sodelovanje ima pozitivni vpliv na finančni uspeh podjetja, zadovoljstvo strank, motiviranost in produktivnost zaposlenih ter inovativnost (Frost & Sullivan, 2006).

Sodelovanje je širok pojem, ki vključuje dimenzije, kot so timsko delo, usklajevanje in ustvarjanje (Bedwell in drugi, 2012). Timsko delo v kontekstu sodelovanja pomeni združevanje prizadevanj in moči v timu z namenom dosega skupnega cilja (Mathieu, Hollenbeck, van Knippenberg & Ilgen 2017, str. 458). Usklajevanje je koordinacija različnih nalog po prednostnem vrstnem redu med več ljudmi (Kabanoff & O'Brien, 1979, str. 165). Ustvarjanje je kreiranje nečesa novega.

Camarinha-Matos in Afsarmanesh (2008, str. 54) ločita štiri stopnje sodelovanja:

- Mreženje: komuniciranje in izmenjavanje informacij med sodelujočimi z namenom skupne koristi;
- Koordinirano mreženje: mreženje z elementom usklajevanja ali spreminjanja dejavnosti z namenom dosega rezultata;
- Sodelovanje kot skupno delo: koordinirano mreženje z deljenjem sredstev ter nalog za dosego ciljev. Pri skupnem delu običajno vsak posameznik opravlja svoje naloge;
- Sodelovanje kot skupno ustvarjanje: proces, pri katerem poteka izmenjevanje informacij, sredstev in odgovornosti z namenom doseči skupene cilj. Pri tej stopnji sodelovanja je poudarek na skupnem delu in ne na njegovi delitvi.

2.2 Rutinsko, kreativno in socialno sodelovanje med zaposlenimi

Razlogi za sodelovanje znotraj podjetja so različni. Sodelovanje je potrebno za uspešno izvajanje rutinskih in kreativnih nalog, za izmenjavo znanj ter grajenje socialnega kapitala. Da lahko podjetje učinkovito deluje, potrebuje procese in jasno zastavljene cilje. Kadar delo poteka znotraj ponavljajočih se procesov oziroma jasno začrtanih korakov, z namenom dokončanja projekta oziroma naloge, govorimo o rutinskem delu (Obstfeld, 2012, str. 1571).

Rutinsko sodelovanje je usklajevanje že obstoječih procesov ter manjše prilagajanje le-tem. Rutinsko sodelovanje temelji na izkoriščanju obstoječih idej, vložkov, izkušenj in korakov (Sutton, 2002, str. 83) za dosego že definiranega, rutinskega cilja in njegovih izidov. Rutinsko sodelovanje je taktično ter procesno osredotočeno in sloni na izkoriščanju obstoječih idej (March v Sutton, 2002, str. 83). Čeprav med rutinskim sodelovanjem pride tudi do prilagajanja in izboljšanja procesov, je njegov cilj vedno vsaj deloma predvidljiv (Obstfeld, 2012).

Rutine nudijo preverjene rezultate, dobro razvite postopke in preizkušene tehnologije, ki prinašajo zaslužek. Za dolgoročni uspeh potrebujejo organizacije nove postopke, s katerimi lahko zadovoljijo povpraševanje kupcev in ohranjajo konkurenčno prednost (Sutton, 2002). Da ostanejo v koraku s časom, morajo organizacije spodbujati kreativnost in inovativnost.

Kreativne naloge so dejavnosti, s katerimi začenjamo ter odkrivamo nove ideje in rutine (Obstfeld, 2012, str. 1571). Kreativno sodelovanje je torej proces, ki zahteva usklajevanje novih procesov in zamisli. Kreativno, inovativno oziroma ne-rutinsko sodelovanje se odvija zunaj običajnih rutin organizacije. Pri kreativnih projektih gre za "poskus uvajanja sprememb z razvijajočo se vizijo ali projekcijo novega končnega stanja in zasledovanje tega predvidenega končnega stanja s pomočjo nastajajočih ukrepov in novih načinov dela" (Obstfeld, 2012, str. 1572). Kreativno sodelovanje prinaša pomemben vir organizacijskih sprememb in sprememb v rutinah. Kreativnost je ustvarjanje novih idej, inovativnost pa njihova uspešna implementacija (Nahavandi, Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2015, str. 206).

Večina zaposlenih pri svojem delu uporablja obe vrsti sodelovanja. Stopnja kreativno-inovativnega sodelovanja je odvisna od položaja posameznika ter njegovega delovnega okolja. Delovno okolje vpliva na notranjo motivacijo zaposlenih za izvajanje dejavnosti, kar pomeni, da je inovativnost zaposlenih močno odvisna od organizacijske motivacije za inovacije, razpoložljivosti virov za izvajanje nalog in vodstvenih praks (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004). Organizacije, ki sprejemajo tveganje, nepredvidljivost, drugačnost in omogočajo svobodo razmišljanja izven tradicionalnih okvirov ter postopkov, so bolj inovativne (Nahavandi, Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2014, str. 204).

Organizacije, ki želijo spodbuditi kreativnost zaposlenih, morajo zagotoviti, da imajo zaposleni dovolj izzivov, so motivirani in zadovoljni. Zaposleni, ki so z delom preobremenjeni, so težko kreativni (Nahavandi, Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2014, str. 215-217).

Tretja vrsta sodelovanja v podjetju je socialno sodelovanje. Socialno sodelovanje v podjetju predstavljajo mreženje, izmenjava izkušenj, znanj, idej in nasvetov. Mreženje in izmenjevanje znanj izboljšuje socialni kapital podjetja ter obratno – zaposleni v podjetju z močnim socialnim kapitalom bolje sodelujejo (Sandow & Murray-Allen, 2005).

Socialni kapital podjetja predstavljajo sredstva, ki so na voljo posameznikom in skupinam, članicam družbenih mrež (Villalonga-Olives & Kawachi, 2015, str. 62). Posamezniki in skupine do sredstev dostopajo prek omrežnih povezav in kohezivnih odnosov, ki nudijo kolektivne in individualne koristi. Prednosti in slabosti socialnega kapitala so obojestranske – tako za posameznika kot za mrežo, ki ji pripada.

Sodelovanje v luči socialnega kapitala je "družbeno usklajevanje delovanja, ki se pojavlja v družbenem sistemu odnosov, v katerem vsi prispevajo k skupnemu namenu" (Sandow & Murray-Allen, 2005, str. 9). Tok odnosov, ki izhaja iz sodelovanja, omogoča vsakemu posamezniku v mreži dostop do znanja celote. Organizacije, kjer voditelji spodbujajo posameznike, da med se med seboj mrežijo in sodelujejo, so bolj uspešne (Sandow & Murray-Allen, 2005). Močna socialna povezanost zaposlenih omogoča skupno produktivnost in je bistvenega pomena za uspešno komunikacijo, učinkovitost, pridobivanje znanj in inovativnost v podjetju (Dahik in drugi, 2020).

3 SODELOVANJE NA DALJAVO

Pri sodelovanju na daljavo gre za skupno doseganje cilja iz različnih lokacij (Hinds, Liu & Lyon, 2011, str. 137) znotraj virtualnih timov. Virtualni timi so "geografsko razporejene skupine ljudi z organizacijskim pooblastilom za sprejemanje ali izvajanje odločitev z mednarodnimi komponentami in posledicami". Virtualni timi se redko sestajajo osebno, večina interakcij poteka s pomočjo tehnologij (Maznevski & Chudoba, 2000, str. 473).

Obstaja več vrst virtualnih timov (Duarte & Snyder, 2011, str. 2):

- Mrežne time sestavljajo posamezniki, ki sodelujejo z namenom dosege skupnega cilja. Takšni timi so pogosto časovno, prostorsko in organizacijsko razpršeni. Članstvo v njih je fluidno in pogosto začasno, vezano na specifična znanja. Zaradi fluidnosti se člani med seboj pogosto ne poznajo. Taki timi so značilni za tehnološka in svetovalna podjetja;
- Vzporedni timi so skupine, ki izvajajo posebne naloge, ki jih preostanek organizacije ne opravlja. Takšni timi so pogosto časovno, prostorsko in organizacijsko razpršeni. Od mrežnih timov jih loči stalnost članstva, člani tima se med seboj poznajo. Člani vzporednih timov pogosto kratkoročno sodelujejo pri oblikovanju priporočil za izboljšave v organizacijskih procesih ali pri reševanju določenih poslovnih vprašanj;
- Projektni timi izvajajo dolgoročne projekte. Njihove naloge so običajno specializirane, rezultati pa specifični in merljivi. Rezultati takšnih timov so lahko novi izdelki, informacije, sistemi ali organizacijski procesi. Projektni timi v primerjavi z vzporednimi timi nalogo tudi implementirajo;
- Delovni timi opravljajo redno in tekoče delo. Tipični delovni timi so računovodstvo, finance ter raziskave in razvoj. Takšni timi imajo jasno določeno članstvo;
- Podporni timi so timi, ki opravljajo podporne naloge;
- Upravni timi so vodstveni timi. Sestavljajo jih člani istega oddelka;
- Akcijski timi so timi, ki rešujejo krizne položaje.

Tabela 1 prikazuje, da je način sodelovanja na daljavo je odvisen od stopnje geografske razpršenosti tima. Delo v podobnem časovnem območju predstavlja manj izzivov kot geografsko razpršeno delo. Literatura o računalniško podprtem sodelovanju sodelovanje na daljavo deli glede na časovni in geografski kontekst, v katerem se odvija (Shani, 2004). Časovno gledano, lahko sodelovanje poteka sinhrono, to je istočasno ali asinhrono, v različnem času. Sinhrono sodelovanje poteka prek osebnih interakcij, kot so klici, sestanki in podobno. Asinhrono sodelovanje poteka prek e-pošte, deljenja dokumentov in podobno.

Tabela 1: Sodelovalne interakcije glede na lokacijo in čas

	Sinhrona komunikacija	**Asinhrona komunikacija**
Ena lokacija	Fizične interakcije	Naloge v teku
Več lokacij	Osebne interakcije na daljavo	Komunikacija in usklajevanje

Prirejeno po Shani (2004, str. 9).

Sodelovanje na daljavo običajno poteka skozi redna, intenzivna virtualna srečanja iz oči na oči, ki jim sledijo manj intenzivne, krajše interakcije, prek hitrejših komunikacijskih metod, kot sta e-pošta in orodja za klepet (Maznevski & Chudoba, 2000). Ritmičnost interakcij je ključna za uspeh sodelovanja na daljavo, saj omogoča redno izmenjavo informacij in preprečuje podvojevanje dela. Uspešni virtualni timi so tisti, ki so sposobni prilagoditi način interakcij in komunikacije postopku odločanja, ravni soodvisnosti in zapletenosti problema. Neučinkoviti virtualni timi pogosto delujejo obratno – za rutinsko usklajevanje uporabljajo dolge videokonferenčne klice, namesto e-pošte ali virtualnih orodij za klepet.

3.1 Izzivi sodelovanja na daljavo

Sodelovanje na daljavo je v literaturi dobro raziskan pojem, vendar predvsem v povezavi z geografsko razpršenimi timi, značilnimi za velike korporacije. Način sodelovanja na daljavo se je med pandemijo spremenil, saj je večina zaposlenih delala iz iste časovne cone. Znanstvene literature, povezane s spremenjenimi vzorci dela na daljavo še ni veliko. S tematiko so se v zadnjem letu ukvarjala številna svetovalna podjetja.

3.1.1 Socialni in komunikacijski izzivi

Virtualnim timom primanjkuje komunikacijskega bogastva, ki se razvije med spontanimi izmenjavami in izkušnjami v živo (Martins, Gilson & Maynard, 2004). Interakcije iz oči v oči ustvarjajo bistveno več priložnosti za bogate, neuradne interakcije, čustveno povezanost in kreativne trke, ki so posledica zaupanja, sodelovanja, inovacij ter kulture in spodbujajo sodelovanje (Alexander, De Smet & Mysore, 2020). V virtualnem okolju je manj priložnosti za spontane interakcije, kot so debate na hodniku, kuhinjah, kavarnah in srečanja. Deljenje znanj in izkušenj je omejeno. To pomeni, da virtualno okolje otežuje mreženje in koordinirano mreženje ter s tem socialno sodelovanje. Težje je vzdrževati občutek pripadnosti, skupnega namena in identitete, kar ima lahko negativen vpliv na uspešnost organizacije. Oteženo je usklajevanje ciljev, vzpostavljanje zaupanja, odnosov in motiviranosti zaposlenih (Olson & Olson, 2000).

Tako kot mreženje sta v virtualnem delovnem okolju otežena tudi izobraževanje in vključevanje novih kadrov v podjetje. Novi zaposleni virtualno težje gradijo osebne vezi, jasno komunicirajo in zaprosijo za pomoč. Iskanje informacij v virtualnem okolju traja dlje (Rodeghero, Zimmermann, Houck & Ford, 2021, str. 9).

Pogoste težave, ki se pojavljajo v virtualnem delovnem okolju, so povezane tudi z razumevanjem dela drugih. Med delom na daljavo zaposleni pogosto ne vedo, kaj njihovi oddaljeni kolegi počno in ali so trenutno razpoložljivi. Karis, Wildman in Mané (2016) so med preučevanjem dela na daljavo ugotovili, da je veliko lažje prekiniti kolege, ki sedijo v bližini, v primerjavi s tistimi, ki so oddaljeni. Hitrost povratnih informacij je za učinkovito sodelovanje ključnega pomena. Ista lokacija posameznikom omogoča, da ugotovijo, kdaj so njihovi kolegi zasedeni in kdaj bodo imeli čas. Geografska razpršenost pomeni, da že zgolj hitro vprašanje zahteva e-poštno sporočilo in s tem povzroči zamudo.

Zaradi manj osebnih interakcij in odsotnosti spontanih pogovorov lahko zaposleni v virtualnem okolju hitreje spregledajo roke in zahteve. Delo na daljavo vodi v manjšo perspektivno ozaveščenost, saj razlike v razmišljanju drugih izhajajo iz razlik v usposabljanju, osebnem ozadju ali delovnem kontekstu (Jang, Steinfield & Pfaff, 2002). Sodobna tehnologija, kot so

video konferenčna orodja lahko te težave skoraj v celoti odpravi (Karis, Wildman & Mané, 2016).

Posamezniki, ki delajo na daljavo, porabijo več časa za samopromocijo in grajenje prepoznavnosti ter zadovoljevanje potreb po socialni interakciji (Koehne, Shih & Olson, 2012). Izguba spontanih interakcij vodi v primanjkovanje povratnih informacij (Kniffin, 2021, str. 66) in v občutek osamljenost ter izoliranosti (Choudhury, Foroughi & Larson 2019). Vse to zmanjšuje organizacijsko pripadnost. Možne posledice dela na daljavo so pomanjkanje motivacije in občutek, da nekaj zamujaš (Grant, Wallace, & Spurgeon, 2013, str. 541). Hibridno delo prinaša podobne izzive. Zaposleni, ki delajo na fizičnem sedežu podjetja, se lažje povezujejo in posledično nezavedno odvzemajo vplivno moč tistim, ki delajo na daljavo (Alexander, De Smet & Mysore, 2020).

3.1.2 Produktivnost in kreativnost

Delo na daljavo s seboj prinaša družbene in komunikacijske izzive, a to ne pomeni, da je neproduktivno. Pred-pandemske raziskave sodelovanja na daljavo so pokazale, da je izvajanje zapletenih nalog, ki zahtevajo manj sodelovanja, na daljavo celo bolj produktivno od dela v pisarni (Allen, Cho & Meier, 2014). Enako velja za sodelovanje kot skupinsko delo, predvsem kadar je projekt ali nalogo mogoče razdeliti na ločene dele, na katerih posamezniki delajo samostojno in jih na koncu združijo v celoto (Olson & Olson, 2000, str. 162).

Ugotovitve glede produktivnosti dela na daljavo potrjuje raziskava učinkov prehoda na delo na daljavo na produktivnost in sodelovanje podjetja BCG (Dahik in drugi, 2020). Med tem, ko večina zaposlenih (75 %), ni opazila upada produktivnosti pri izvajanju individualnih nalog (analiziranje podatkov, priprava predstavitev ter administrativno delo), je 49 % zaposlenih pri prehodu na delo na daljavo opazilo zmanjšano produktivnost med opravljanjem nalog, ki zahtevajo sodelovanje (izmenjava informacij s sodelavci, delo v timih, delo s strankami). Upad produktivnosti sodelovanja je bil najopaznejši med zaposlenimi, za katere je bil tak način dela nekaj novega, v tem primeru je upad sodelovanja občutilo kar 56 % vprašanih.

Starejše raziskave (Olson & Olson, 2000, str. 162) ugotavljajo, da je sodelovanje na projektih z močno soodvisnostjo in zapleteno komunikacijo med člani skupine ter kratkimi povratnimi zankami in raznolikimi tokovi informacij v virtualnem okolju oteženo. Otežena so tudi pogajanja in reševanje konfliktov (Alexander, De Smet & Mysore, 2020). Podobno velja za kreativno delo – v virtualnem delovnem okolju prihaja do manj osebnih interakcij (Allen, Golden & Shockley, 2015) in s tem do manj spontanih kreativnih trkov (Alexander, De Smet & Mysore, 2020).

McKinseyeva raziskava primernosti nalog za delo na daljavo (Lund, Madgavkar, Manyika & Smit, 2020) prihaja do enakih zaključkov. Inovativno sodelovanje, reševanje problemov in kreativnost v virtualnem okolju so sicer možni, vendar so bolj učinkoviti, kadar so posamezniki v istem fizičnem prostoru. Podobno velja za aktivnosti, ko so coaching, povratne informacije, vzpostavljanje odnosov s strankami in sodelavci, vključevanje novih zaposlenih v podjetje, pogajanja, sprejemanje kritičnih odločitev, pri poučevanju in usposabljanju.

Literatura pri proučevanju vpliva dela na daljavo na kreativnost ni enotna. Med tem ko zgornje raziskave pravijo, da je kreativno sodelovanje na daljavo oteženo, Thompson (2021) in Markman (2020) trdita drugače. Delo na daljavo zmanjšuje število sodelovalnih interakcij, a to še ne pomeni, da virtualno okolje negativno vpliva na kreativnost – manj osebnih interakcij

pomeni manj kreativnega pritiska in več časa za osebno kreativnost. Sodelovanje na daljavo omogoča anonimno prispevanje in s tem ljudem daje možnost, da izrazijo ideje, ki si jih zaradi pritiska tima prej ne bi upali izraziti. Sestanki, ki vključujejo viharjenje možganov, so v skladu s to teorijo lahko v virtualnem svetu celo bolj produktivni.

3.2 Dejavniki sodelovanja na daljavo

Na uspeh virtualnih timov in sodelovanja na daljavo vplivajo naslednji dejavniki (Duarte & Snyder, 2011, str. 7):

- Uporaba elektronskega sodelovanja in komunikacijskih tehnologij;
- Kadrovske politike;
- Usposabljanje, izobraževanje in razvoj na delovnem mestu;
- Organizacijski in timski procesi;
- Organizacijska kultura;
- Vodstvo, ki podpira virtualne time;
- Kompetence vodij timov in njihovih članov.

Dejavnike sodelovanja lahko razdelimo na (Frost & Sullivan, 2006, str. 5):

- Kulturne in strukturne dejavnike: kultura organizacijske odprtosti, zaupanja, decentraliziranosti in skupnega strateškega načrtovanja;
- Tehnološke dejavnike: kakovostna tehnološka infrastruktura, dosegljivost komunikacijskih in sodelovalnih orodij ter računalniška pismenost zaposlenih.

Frost & Sullivanovi razdelitvi je zaradi medosebne narave sodelovanja potrebno dodati še socialne in psihološke dejavnike socialne povezanosti, pripravljenosti posameznikov za sodelovanje in dobro počutje zaposlenih (Dahik in drugi, 2020).

3.2.1 Kulturni in strukturni dejavniki

3.2.1.1 Kultura odprtosti in decentraliziranost podjetja

Kultura odprtosti je po Frost in Sullivanu (2006) najmočnejši dejavnik kakovostnega sodelovanja. Podjetja z visoko stopnjo sodelovanja gojijo podjetniško kulturo odprtosti in so decentralizirana, kar omogoča učinkovito virtualno strateško načrtovanje. Dejavniki, kot so možnost komuniciranja z vsemi zaposlenimi in njihova dosegljivost, ne glede na hierarhijo ter pogostost sodelovanja različnih oddelkov, so ključnega pomena. Za odprto organizacijsko kulturo so značilne organizacijske norme in vrednote, ki slonijo na sodelovanju, spoštovanju, zaupanju, medkulturnosti, konstruktivnosti in deljenju (Duarte & Snyder, 2011, str. 10-11).

Podjetja, ki gojijo kulturo prilagodljivosti, odprtosti in dosegljivosti, se lažje prilagajajo spremembam (Staples & Zhao, 2006). Prilagodljive in tehnološko napredne, nehierarhične organizacije se v virtualnem okolju bolje znajdejo (Duarte & Snyder, 2011, str. 10-11).

Uspešno delo na daljavo zahteva ustrezne politike človeških virov, ki omogočajo praktično delo (Duarte & Snyder, 2011, str. 7). Podjetje mora skrbeti za integriranost sistemov in vsem zaposlenim zagotoviti enako stopnjo prepoznavnosti, podpore in nagrajevanja, ne glede na njihovo delovno lokacijo.

Za podjetja z visoko stopnjo sodelovanja je značilna visoka stopnja sprejemanja tehnologij (Frost & Sullivan, 2006). Vlaganje v izobraževanje in razvoj in ustrezna tehnična podpora pri tem igrata ključno vlogo (Duarte & Snyder, 2011, str. 8). Poleg tehničnega izobraževanja morajo podjetja za spodbujanje sodelovanja na daljavo zaposlenim nuditi ustrezne informacije o delu od doma, programe pomoči in psihološke vire. Slednji vključujejo povratne informacije, podporo in ohranjanje povezanosti prek rednih video klicev (Kniffin in drugi, 2021, str. 68).

Da lahko sodelovanje na daljavo poteka prek meja timov je pomembno, da celotna organizacija sprejema tak način dela. Podjetje lahko sprejemanje dela na daljavo zagotovi z naslednjimi mehanizmi (Duarte & Snyder, 2011, str. 9):

- Uspešna komunikacija: o spremembah v načinu dela mora biti obveščena celotna organizacija. Vodstvo mora jasno razložiti, da delo na daljavo ni le začasna muha, temveč nov način poslovanja, ki uporablja znanje in spretnosti ter izkorišča raznolikost. Vodstvo mora zagotoviti, da so virtualnim timom dodeljene pomembne naloge in projekti z visoko prepoznavnostjo ter da se o rezultatih njihovega dela ustrezno poroča;
- Upravljanje pričakovanj: organizacije morajo postaviti jasna pričakovanja o delovanju virtualnih timov. Postopki in cilji morajo biti jasno zastavljeni. Organizacija mora razumeti delovanje virtualnih timov;
- Pridobljena podpora strank in ključnih deležnikov: podjetja lahko sprejemanje zagotovijo prek transparentne komunikacije in z jasno razlago posledic dela na daljavo za deležnike.

3.2.1.2 Vodenje na daljavo

Delo na daljavo zahteva jasno vzpostavljena pravila in načine sodelovanja v podjetju. Če je bil menedžer pri vodenju na fizični lokaciji uspešen, še ne pomeni, da bo enako uspešen v virtualnem okolju (Alexander, De Smet & Mysore, 2020). Virtualno okolje zahteva specifične vodstvene kompetence.

Duarte in Snyder (2011, str. 12-13) prepoznata naslednje kompetence uspešnih vodij virtualnih timov:

- Coaching in upravljanje uspeha brez tradicionalnih oblik povratnih informacij;
- Ustrezna izbira in uporaba sodelovalnih in komunikacijskih orodij;
- Vodenje v mednarodnem okolju;
- Sposobnost razvoja članov tima;
- Grajenje in vzdrževanje zaupanja;
- Mreženje izven okvirov hierarhij in organizacij;
- Razvoj uspešnih organizacijskih procesov za podporo virtualnega tima.

Vodje imajo zaradi daljave manj nadzora nad zaposlenimi, kar zahteva drugačne načine ocenjevanja in nagrajevanja. V virtualnih timih je najpogostejše ocenjevanje in nagrajevanje na podlagi rezultatov (Kniffin, 2021, str. 66). Virtualni timi pogosto sodelujejo v medfunkcijskih in medorganizacijskih okoljih, zato je pomembno, da so cilji in kazalci jasno začrtani (Duarte & Snyder, 2011, str. 7). Zaposleni v virtualnih timih morajo imeti enake karierne možnosti kot kolegi v pisarnah. Vodje lahko takšno obnašanje spodbujajo z nagradami, rednimi sestanki in deljenjem dosežkov zaposlenih s celotnim timom.

Vodje morajo najti nove načine za sledenje uspeha in rezultatov zaposlenih. Čeprav je ponudba računalniških orodij za nadzor velika, pretirano nadzorovanje zmanjšuje kreativnost in motiviranost zaposlenih (Nell, Foss, Klein & Schmitt, 2020). Mikromenedžment v virtualnem okolju težko obstoji, potrebno je transformativno vodenje (Neufeld, Fan & Wang, 2010, str. 229).

Pojem transformativnega vodenja je zasnovan na ideji, da je zaposlene možno motivirati s spodbudnimi besedami, opogumljanjem in z jasno komunikacijo o pomembnosti zahtevanih nalog ter njihovi povezanosti s cilji organizacije (Neufeld, Fan & Wang, 2010, str. 229). Transformativni vodje morajo biti karizmatični. Karizma se kaže v zmožnosti izražanja in pooseblјanja korporacijskih in lastnih vrednot, empatiji in odprtosti, v viziji in zaupanju svojim podrejenim (Antonakis, Bastardoz, Jacquart & Shamir, 2016).

Zaposleni, ki se čutijo povezane z organizacijo, njeno kulturo in vrednotami, so bolj motivirani, lažje delajo, so bolj prilagodljivi in raje sodelujejo (Riketta, van Dick & Rousseau, 2005). Ker so člani virtualnih timov pogosteje nezaupljivi in nemotivirani (Watson-Manheim & Bélanger, 2007), je karizma vodij ključnega pomena.

3.2.2 Socialni in psihološki dejavniki

Za uspešno sodelovanje na daljavo je v prvi vrsti potrebna učinkovita komunikacija med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi (Staples & Zhao, 2006). Da je lahko komunikacija učinkovita, morajo biti zaposleni med seboj povezani in gojiti kulturo zaupanja, podjetje mora vlagati v grajenje socialnega kapitala in temu primeren način vodenja.

Močna socialna povezanost zaposlenih je ključna za timsko kulturo v virtualnih in hibridnih timih (Alexander, De Smet & Mysore, 2020). Med seboj zelo povezani timi so bolj produktivni (Dahik in drugi, 2020). Skupna produktivnost je bistvenega pomena za uspešno sodelovanje, komunikacijo, učinkovitost, pridobivanje znanj in izkoriščanje inovacij v podjetju.

Pojem zaupanja v virtualnih timih literatura pogosto povezuje s pojmom hitrega zaupanja (Coppola, Hiltz & Rotter, 2004, str. 95). Hitro zaupanje je tisto, ki se oblikuje v timih, kjer je skupna naloga časovno omejena. Oblikujejo ga naslednji elementi:

- Ranljivost – prepričanje, da bo soudeleženi poskrbel za to, kar mu je bilo zaupano;
- Negotovost – pripravljenost premostitve lastne negotovosti, za izvedbo zaupane naloge;
- Tveganje – pripravljenost na tveganje;
- Pričakovanja – pozitivno pričakovanje koristi skupne naloge.

Gradniki zaupanja so jasna in pravočasna komunikacija, skrb za pozitivno vzdušje v timu, grajenje solidarnosti, prijaznosti in pripadnosti, predvidljivi vzorci obnašanja in enakovredno vključevanje ter spodbujanje vseh udeleženih (Coppola, Hiltz & Rotter, 2004, str. 103).

Vodje timov igrajo pri vzpostavljanju zaupanja pomembno vlogo. Spodbujati morajo kulturo, ki ceni timsko delo, komunikacijo, učenje in raznolikost, biti odprti za spremembe in podpirati sodelovanje (Duarte & Snyder, 2011, str. 27). Sodelovanje na rutinskih in kreativnih nalogah je lažje, kadar v timu obstajajo jasni procesi in pravila komuniciranja (Larson & Makarius, 2017, str. 168). Pravila skrajšajo čas, potreben za zagon sodelovalne naloge in preprečujejo nepotrebno ponovno izumljanje (Duarte & Snyder, 2011, str. 9).

Virtualni timi potrebujejo psihološko varen prostor, ki omogoča redno deljenje, obveščanje o projektih in delu vseh članov (Gibson & Gibbs, 2006). Psihološka varnost med člani virtualnih timov spodbuja kreativnost, učenje iz napak in iskrenost (Alexander, De Smet & Mysore, 2020). Da bi ohranili motivacijo, se morajo zaposleni počutiti varne in uslišane.

Takšen prostor lahko timi dosežejo prek virtualnih klicev, deljenih koledarjev, obnov in a skupnim načrtovanjem ciljev in rezultatov (Karis, Wildman & Mané, 2016, str. 26). Redna virtualna srečanja omogočajo, da imajo zaposleni jasno definirane cilje in naloge, da razumejo, kako skupno delo pripomore k skupnemu uspehu, in da lahko uspešno sodelujejo (Alexander, De Smet & Mysore, 2020).

Spontane interakcije so prav tako ključne za grajenje kolegialnih odnosov, socialnega kapitala in zaupanja ključne. Med tem, ko se socialna povezanost v fizičnem okolju pogosto oblikuje spontano, virtualno okolje zahteva bolj namenski pristop. Vodje lahko interakcije spodbujajo s timskimi izkušnjami in organizacijo zadostne količine skupnih dogodkov (Alexander, De Smet & Mysore, 2020). Med rednimi sestanki lahko uporabijo preproste tehnike: del dnevnega reda sestankov namenijo prosti debati, ustvarijo forum za manj formalne interakcije in vodijo neuradne pogovore. Organizirajo lahko virtualne kave in družabne dogodke, dogodke namenjenje grajenju tima ter virtualne konference.

Socialna povezanost se lažje oblikuje, kadar timi vsaj nekaj časa preživijo na skupni lokaciji, zato je za virtualne time priporočljivo, da organizirajo občasna druženja v živo. Takšni dogodki spodbujajo spontano komunikacijo in sodelovanje, vključevanje oddaljenih članov tima v osrednji tim, poenostavijo predajo in usklajevanje med načrtovanjem dogodkov ter omogočajo enostaven dostop do drug drugega. Občasna srečanja vzpostavljajo zaupanje, ki olajša postavljanje manj neprijetnih vprašanj ter pridobivanje povratnih informacij (Karis, Wildman & Mané, 2016, str. 41).

Ker delo od doma prepleta poslovno z zasebnim, morajo vodje in podjetja več časa posvetiti zdravju in dobremu počutju zaposlenih (Dahik in drugi, 2020). Močno mentalno zdravje spodbuja produktivnost in s tem pripravljenost posameznika na sodelovanje. Podjetja lahko zaposlene podpirajo s sprostitvenimi programi, brezplačnimi terapijami, spodbujanjem športa in zdrave prehrane.

3.2.3 Tehnološki dejavniki

Informacijsko komunikacijska tehnologija (IKT) je "programska in strojna oprema /.../, ki omogoča zbiranje, obdelavo, shranjevanje, uporabo, razpošiljanje in prenos podatkov" (Zupan, 2020, str. 5). Ustrezna informacijska tehnologija olajša komunikacijo med člani enote, oddelka ali celotne organizacije. Je glavni gradnik virtualnih timov, ki brez interneta, e-pošte, videokonference in zvočnih mostov ne bi mogli obstajati (Daim in drugi, 2011, str. 200).

Izbira ustrezne tehnologije je ključna za uspeh interakcij, timsko delo, sodelovanje in vodenje (Kahai, Huang & Jestice, 2012). Tehnologija izboljšuje produktivnost, učinkovitost in sodelovanje (Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014). Zaposleni, zadovoljni z delovnimi orodji in tehnologijo, so do dvakrat bolj produktivni v primerjavi z zaposlenimi, ki nimajo dostopa do kakovostnih orodij, kot so videokonferenčna orodja, virtualne table za izmenjavo idej ter programska oprema za upravljanje projektov (Dahik in drugi, 2020).

Danes je na trgu veliko kakovostne informacijsko komunikacijske tehnologije, ki spodbuja tesno sodelovanje. A tehnologija je učinkovita le, če jo znajo zaposleni pravilno uporabljati (Duarte & Snyder, 2011, str. 8). Bolj, kot je tehnologija enostavna, bolj je priljubljena (Karis, Wildman & Mané, 2016, str. 24). Vodstvo lahko uporabo tehnologij spodbuja z izobraževanji in ustrezno tehnično podporo ter z zagotavljanjem enake dostopnosti tehnologije za vse zaposlene, ne glede na njihov položaj ali lokacijo (Duarte & Snyder, 2011, str. 8).

Pri delu na daljavo igrata pomembno vlogo primernost delovnega prostora in ustreznost strojne ter pisarniške opreme (Dahik in drugi, 2020). Številna podjetja so med pandemijo zaposlenim ponudila sredstva za nakup opreme, kot so zasloni, mize in pisarniški stoli ter s tem zaposlenim, ki so delali na daljavo, zagotovila ugodnejše delovne pogoje (Nova, 2020).

4 ORODJA ZA SODELOVANJE

Enotne klasifikacije orodij za sodelovanje ni. Literatura sodelovalna orodja pogosto deli glede na namen, ki mu služijo. Proces sodelovanja sestavljajo trije elementi – komunikacija, koordinacija ter kooperacija (Fuks, Raposo & Gerosa, 2008, str. 638). Komunikacija služi izmenjavi sporočil in pogajanju med ljudmi. Koordinacija poteka med upravljanjem z ljudmi, dejavnostmi ter sredstvi. Kooperacija služi proizvodnji izdelkov ter idej.

Orodja za sodelovanje pokrivajo vse tri vidike sodelovanja in omogočajo rutinsko, socialno ter kreativno-inovativno sodelovanje. Razdelimo jih lahko na komunikacijska in usklajevalna orodja ter orodja za ustvarjanje (Sarrazin, Sprague & Huskins, 2013, str. 2). Orodja so prikazana v tabeli 2.

Tabela 2: Vrste sodelovalnih orodij

Komunikacijska orodja	Usklajevalna orodja	Orodja za ustvarjanje
Sinhrona in asinhrona komunikacija, mreženje in izmenjava informacij.	Usklajevanje timskega dela in rezultatov.	Izvajanje nalog v teku, skupno pisanje in urejanje.
Videokonference	Skupne mape v oblaku	Skupni dokumenti v oblaku
Klepet	Orodja za upravljanje projektov	Spletne table in orodja za kreativnost
E-pošta	Skupni koledar	Deljenje zaslona

Prirejeno po Sarrazin, Sprague & Huskins (2013, str. 2).

Večina sodelovalnih orodij je danes združena v sisteme, ki na enem mestu združujejo vse potrebne programe in s tem zmanjšujejo tehnološke šume. Sistemi sodelovanja v podjetjih so "socialno-tehnični sistemi, ki zaposlenim pomagajo pri vsakodnevnem delu in olajšajo medsebojno sodelovanje" (Schubert, 2019, str. 47). Primera takšnih sistemov sta Google Workplace in Microsoft Teams. Moderni sistemi pogosto vključujejo interna socialna omrežja, ki so mešanica orodij za sporočanje in interaktivnih verzij intraneta (na primer Slack in Facebookov Blue Jeans) – zaposleni jih uporabljajo za izmenjavo dobrih praks in novosti, dokumentov, idej, za iskanje relevantnih deležnikov, poudarjanje ključnih novic, sledenje relevantnim deležnikom ter tem. Poleg pošiljanja sporočil takšna orodja omogočajo označevanje, všečkanje, deljenje in podobne interaktivne funkcije (Schubert, 2019, str. 50).

Izbira orodij za sodelovanje je odvisna od konteksta sodelovanja, kar je prikazano v tabeli 3.

Tabela 3: Programske komponente za komunikacijo, odvisne od konteksta sodelovanja

		Sinhronost komunikacije			
		Asinhrona komunikacija		**Sinhrona komunikacija**	
		Trajanje interakcije		Bogastvo komunikacijskega medija	
		Sporočilo: kratkotrajno	Zapisana komunikacija: dolgotrajna	Pisna komunikacija	Večpredstavna komunikacija
Komunika-cijski vzorci, intenzivnost sodelovanja	1:1, intenzivno sodelovanje	E-pošta	Dokumenti	Klepet (sporočanje)	Deljenje zaslona
	Skupinsko sodelovanje	Blogi, skupine	Skupne spletne strani, baze podatkov in navodil (angl. wiki)	Skupinski klepet (sporočanje), družbena omrežja	Video konferenca
	Množično informiranje	Spletne strani, portali	Uradne baze podatkov, poročil in navodil	Mikroblog, družbena omrežja	Video pretočne vsebine

Prirejeno po Schubert (2019, str. 48).

Literatura pogosto deli orodja glede na sinhronost in asinhronost komunikacije. Geografsko razpršeni timi pogosteje komunicirajo prek asinhronih orodij, kot so e-pošta in skupni dokumenti. Ker intenzivno sodelovanje vseeno zahteva občasno sinhrono komunikacijo, se takšni timi pogosto srečujejo v zgodnjih jutranjih ali poznih večernih urah (Karis, Wildman & Mané, 2016).

V tabeli 3 vidimo, da je izbira orodij med drugim odvisna od zahtevanega komunikacijskega bogastva interakcije. Nekatera komunikacija poteka bolje iz oči v oči, predvsem pri vzpostavljanju zaupanja, razreševanju težav, občutljivih tem in konfliktov. Po drugi strani je pisna komunikacija v določenih primerih še boljša, saj posameznikom skrajša čas, jim omogoči čas za razmislek in strukturirani odgovor (Alexander, De Smet & Mysore, 2020).

Na trend uporabe orodij za sodelovanje je imela pandemija velik vpliv. Leta 2013 so Gumienny, Gericke, Wenzel in Meinel kot najpogostejša orodja za sodelovanje na daljavo zaznali (konferenčne) klice in e-pošto. Tri leta kasneje je McKinseyeva raziskava (Bughin, Chui, Harrysson & Lijek, 2017) ugotovila podobno – klici in e-pošta so bili še vedno najpogostejši, vendar so zaposleni v podjetjih, ki so uporabljala orodja za sporočanje, zelo pogosto uporabli skupni urejevalnik dokumentov.

Raziskava uporabe sodelovalnih orodij med pandemijo v Združenih Državah Amerike (Raziskava Statista (2021) je kot najpogosteje uporabljena orodja prepoznala: Zoom – videokonferenčno orodje, Microsoft Teams – sodelovalni sistem, Skype – orodje za sporočanje in video konference, Google Hangouts (Meet) – orodje za sporočanje in videokonference ter Slack – orodje za sporočanje in sodelovanje.

Trend uporabe videokonferenc in aplikacij za sporočanje je potrjuje Microsoftova raziskava vzorcev sodelovanja na daljavo (Spataro, 2020). V času pandemije je Microsoft opazil 72 % povečanje uporabe aplikacij za sporočanje ter 10 % povečanje časa, preživetega na videokonferenčnih sestankih. Temu pritrjuje med-pandemska literatura s področja informatike (Hu, Bansal & Kaabouch, 2020, str. 278), ki je zaznala povečanje uporabe videokonferenčnih orodij, kot so Zoom, WebEx, Google Meet in Skype.

Medtem ko so zgoraj omenjene tehnologije med pandemijo postale nuja, uporaba orodij za upravljanje projektov in kreativno sodelovanje še vedno ni močno razširjena. Leta 2016 so Karis, Wildman & Mané ugotavljali, da le redka podjetja uporabljajo virtualna orodja za spodbujanje risanja in viharjenja možganov (Karis, Wildman & Mané, 2016). Podobno izhaja iz raziskave podjetja Adobe (Adobe, 2020) – v kreativnih industrijah zgolj 36 % uporablja orodja, namenjena kreativnemu sodelovanju, kot so Adobe Creative Cloud, Figma in InVision.

4.1 Komunikacijsko-sodelovalna orodja in metode

4.1.1 Videokonferenčna orodja in sestanki

Videokonferenčna orodja, kot so Cisco Webex, Microsoft Teams, Skype, Google Meet, Zoom, Facebook Bluejeans, so orodja, ki sodelovanje na daljavo najbolj približajo osebnim izmenjavam v živo. Video omogoča večjo vključenost v sestanke, gradi čustveno povezanost in spodbuja sodelovanje. Zaradi slike, lahko zaposleni preberejo nebesedne in čustvene signale in lažje uravnavajo potek pogovora. Obrazni izrazi in govorica telesa govorečemu dajo takojšnje povratne informacije. Video omogoča uporabo fizičnih pripomočkov in nebesednega sodelovanja ter zagotavlja osredotočenost udeležencev na sestanek (Karis, Wildman & Mané, 2016). Večina videokonferenčnih orodij ponuja dodatne sodelovalne funkcije, kot so deljenje zaslona, tabel, klepet, uporaba všečkov in snemanje (Brame, 2021).

Čeprav so sestanki ena izmed najbolj pogostih službenih sodelovalnih interakcij, lahko v virtualnem okolju njihova produktivnost zelo hitro upade (Frisch & Greene, 2020). Udeleženci virtualne sestanke pogosto uporabljajo za opravljanje drugih nalog. Organizatorji sestankov so

pri namenu in zasnovi pogovora manj previdni. Timska debata se hitro spremeni v pogovor dveh udeležencev. Pogoste so tudi tehnične težave – uporaba video klicev zahteva stabilno internetno povezavo. Ljudem med delom na daljavo ni treba menjati sob za sestanke, zato se klici pogosto zavlečejo in s tem zamaknejo urnik (Karis, Wildman & Mané, 2016, str. 24).

Videokonference so najbolj učinkovite, kadar na njih sodeluje manjše število udeležencev. Z velikostjo občinstva se vključenost in pripravljenost udeležencev na sodelovanje zmanjšuje (Karis, Wildman & Mané, 2016, str. 19). Frisch in Greene (2020) za izvajanje učinkovitih virtualnih sestankov priporočata naslednje pristope:

- Vklop in sedenje pred kamero; video ustvari občutek bližine in vključenosti ter spodbuja uporabo nebesedne komunikacije;
- Možnost klica in izklopa kamere v primeru nestabilne internetne povezave;
- Testiranje tehnologije za zagotovitev neprekinjenega vklopa;
- Vzpostavitev pravil, ki zagotavljajo učinkovitost sodelovanja, kot so predstavitev tem in namena sestanka ter zaželenih pravil sodelovanja;
- Uporaba ledolomilcev, za vzpostavitev pozitivnega vzdušja in osebnih povezav;
- Določitev vodje sestanka, ki skrbi, da sestanek doseže svoj namen in usmerja pogovor;
- Klicanje imen; za zagotovitev enakih možnosti vključenosti in sodelovanja za vse;
- Spodbujanje povratnih informacij o sestankih, ki služijo kot smernice izboljšav za prihodnje sestanke.

4.1.2 E-pošta in orodja za sporočanje in sodelovanje

E-pošta je bila poleg telefona eno izmed prvih orodij, ki je omogočilo delo in sodelovanje na daljavo. Čeprav je bila sprva namenjena asinhroni komunikaciji, je nato hitro postala orodje, ki ga povprečni zaposleni uporabi vsaj petnajstkrat na dan (Ellis, 2021). Čeprav e-pošta odlično služi svojemu prvotnemu namenu, tj. asinhroni komunikaciji, sta Whittaker in Sidner že leta 1996 upozarjala, da lahko prevelika količina sporočil vodi v informacijsko preobremenjenost. Kljub številnim, nepotrebnim verižnim sporočilom, je e-pošta še danes odličen način za deljenje pomembnih oznanil in informacij (Ellis, 2021).

Po drugi strani, orodja za sporočanje in sodelovanje, kot so Slack, Microsoft Teams, Google Chat, Facebook Workplace in Cisco Webex Teams, omogočajo sinhrono besedno komunikacijo prek spleta. Večina orodij je sestavljena iz več elementov in poleg individualnih ter skupinskih klepetov omogoča tudi klice, video klice, deljenje in urejanje datotek ter vsebin. Napredna orodja za sporočanje ponujajo integracijo z različnimi sodelovalnimi aplikacijami ter dovoljujejo ustvarjanje več kanalov, ki služijo sodelovanju z različnimi delovnimi skupinami in ustvarjanju baze znanj (Hu, Bansal & Kaabouch, 2020, str. 280). Takšna orodja po svoji naravi najbolj spominjajo na družbena omrežja, saj omogočajo sledenje kanalom z masovnimi oznanili in koristnimi informacijami.

Prednost orodij za sporočanje je neposreden dostop do ljudi in njihova operativna učinkovitost. Uporabniki so lahko prisotni v več pogovorih krati, kar olajša usklajevanje in zmanjšuje informacijski zamik. Klepet omogoča hitro izmenjavanje izkušenj, idej in skupno reševanje vprašanj (Cook, 2008, str. 49).

Zapletene debate so najhitreje razrešene prek (video) klicev, prav tako razreševanje konfliktov in čustveno občutljivi pogovori. E-pošta je odlično orodje za formalno komunikacijo, dokumentiranje pomembnih pogovorov in masovna oznanila (Ellis, 2021). Orodja za

sporočanje običajno spodbujajo sproščen pogovorni stil in so zato odlična za timsko komunikacijo in hitre sodelovalne izmenjave. Namen, ki ga želimo z interakcijo doseči, narekuje izbiro komunikacijskega orodja, kar prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Izbira primernega komunikacijskega orodja glede na položaj

Položaj	**Primerno orodje**
Naloga mora biti narejena čez 30 minut.	Telefon / video klic
Deljenje misli o aktivnem projektu.	Orodje za sporočanje
Deljenje vodstvenega sporočila večjemu timu.	E-pošta
Odgovor zahteva dolgo razlago.	Telefon / video klic
Postavljanje tedenskih timskih pričakovanj in potencialnih ovir.	Video klic
Potrjevanje dogovora, sprejetega med sestankom.	E-pošta
Hitro, ne nujno vprašanje za tim.	Orodje za sporočanje
Čustveno občutljiva tema, možnost napačne interpretacije.	Video klic
Dopolnitev informacij s sestanka	Orodje za sporočanje
Pogovor o težavi ali uspehu.	Video klic
Deljenje zaupnih informacij, pomembnih dokumentov.	E-pošta
Deljenje dokumenta, ki zahteva sodelovanje.	Orodje za sporočanje

Prirejeno po Ellis (2021).

4.2 Sodelovalna in kreativna orodja ter metode

4.2.1 Orodja za deljenje in urejanje dokumentov

Gostovanje datotek in upravljanje dokumentov v oblaku izboljšuje produktivnost zaposlenih (Cook, 2019, str. 31). Orodja za shranjevanje, deljenje in skupno urejanje dokumentov, kot so Google Workspace (Drive), Microsoft 360 in Dropbox omogočajo uporabnikom, da istočasno delijo in urejajo dokumente, preglednice ter predstavitve od kjerkoli in s kakršnokoli povezavo (Hu, Bansal & Kaabouch, 2020, str. 279).

Orodja spodbujajo sodelovanje, saj uporabnikom zagotavljajo takojšnjo komunikacijo, izmenjavo in povratne informacije ter obenem omogočajo dostop do enotne baze znanj in izdelkov. Zaposleni lahko orodja uporabljajo sinhrono – prek skupnega dela na dokumentu med klicem in asinhrono – prek komentarjev in predlogov v dokumentih.

Med orodja za deljenje in urejanje dokumentov spadajo še orodja za sodelovanje na kreativnih projektih. Eden takšnih je Adobe Creative Cloud, ki omogoča skupno shranjevanje, urejanje in komentiranje kreativnih izdelkov (Adobe, 2020).

4.2.2 Orodja za upravljanje projektov

Orodja za upravljanje projektov, kot so Asana, Microsoft Project in Basecamp so namenjena skupnemu upravljanju in načrtovanju projektov. Omogočajo namreč sočasno delo na projektih, razporejanje sestankov in nalog ter spremljanje napredka (Hu, Bansal & Kaabouch, 2020, str. 279). Orodja za upravljanje projektov so večinoma prilagodljiva in enostavna za uporabo.

Orodja za upravljanje projektov opravljajo naslednje naloge (Hu, Bansal & Kaabouch, 2020, str. 279):

- Upravljanje časa: orodja za upravljanje projektov zabeležijo čas dela in ga pomagajo ustrezno razporediti;
- Komunikacija in sodelovanje: orodja omogočajo komentarje, izmenjavo misli in hranijo zgodovinske evidence;
- Proračun projekta: orodja omogočajo sprotno preverjanje stanja projekta.

Podjetja namesto orodij za upravljanje projektov pogosto uporabljajo deljene preglednice. Med tem, ko so takšna orodja za manjše projekte učinkovita, je z njimi težje izmenjevati povratne informacije, slediti napredku projektov, spremembam in času, porabljenemu za izvedbo (Windsor, 2021).

4.2.3 Kreativna orodja

Pandemski prehod na delo na daljavo je kreativno in inovativno sodelovanje preselil v virtualni svet ter s tem zmanjšal količino osebnih interakcij med zaposlenimi. Zmanjšana količina interakcij še ne pomeni, da kreativne interakcije niso možne. Na trgu obstaja veliko orodij za spodbujanje kreativnega sodelovanja. Orodja so predstavljena v Tabeli 5.

Tabela 5: Pregled orodij za kreativno sodelovanje

Namen orodja	Ponudniki	Opis
Spletne table in orodja za viharjenje možganov	Mural, Jamboard, Miro, Trello, Keep	Nadomestek fizičnih tabel za viharjenje možganov in deljenje idej. Spletne table omogočajo skiciranje.
Platforme za množično preverjanje in razmišljanje	Yambla, Wazoku	Platforme za zbiranje kreativnih idej in iskanje inovativnih rešitev za množični problem. Prek klika na povezavo lahko vsi zaposleni delijo ideje. Motivacija in spodbuda zaposlenih igrata pri deljenju idej ključno vlogo.
Izdelava prototipov in potrditev	Sketch, Figma, Invision, SurveyMonkey, GoogleForms, Typeform	Orodja omogočajo skupno oblikovanje prototipov in pridobivanje povratnih informacij uporabnika.

Prirejeno po Board of Innovation (2021).

5 RAZISKAVA VPLIVA DELA NA DALJAVO NA SODELOVANJE ZAPOSLENIH

5.1 Zasnova raziskave in metodologija

Pandemija COVID-19 je močno spremenila vzorce dela in številna podjetja prisilila v delo na daljavo. Zaradi povečanega števila zaposlenih, ki so delali na daljavo, je COVID-19 spodbudil digitalno transformacijo podjetij in pohitril napredek sodelovalnih orodij (LaBerge, O'Toole, Schneider & Smaje, 2020).

Delo in sodelovanje na daljavo kot posledica pandemije sta časovno aktualni temi, zato v znanstveni literaturi še nista podrobno raziskani. Za zapolnitev vrzeli se teoretični del magistrskega dela opira na pred-pandemske raziskave, na časovno relevantne medijske prispevke in raziskave mednarodnih svetovalnih podjetij.

Raziskovalni del magistrske naloge temelji na kvalitativni raziskovalni metodi pol-strukturiranih poglobljenih intervjujev. Takšna metoda ponuja veliko prostora za odkrivanje novih konstruktov, dejavnikov, dinamike, kontekstov ter omogoča spontan potek pogovora (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, str. 320). Ta metoda je zaradi prilagodljivosti in odprtosti primerna za raziskovanje novih in še ne dobro razumljenih pojavov, kot je denimo med-pandemsko sodelovanje na daljavo. Analiza pol-strukturiranih globinskih intervjujev omogoča oblikovanje poglobljenega in celostnega pogleda na sodelovanje na daljavo v luči pandemije in ponuja odgovore na v uvodu zastavljena raziskovalna vprašanja.

5.2 Vzorec in časovno obdobje raziskave

Vzorec zajet raziskavi je prikazan v Tabeli 6.

Tabela 6: Podatki o vzorcu in izvedbi intervjuja

Oseba	Podjetje	Spol	Starost	Položaj	Datum intervjuja in trajanje
1	Microsoft	Ž	30	Skrbnica ključnih kupcev	28. 6. 2021, 31 minut
2	Salesforce	Ž	29	Prodaja novim kupcem	18. 6. 2021, 29 minut
3	Facebook	M	31	Skrbnik ključnih kupcev	29. 7. 2021, 26 minut
4	Google	Ž	27	Skrbnica partnerjev	30. 7. 2021, 30 minut
5	Google	Ž	26	Skrbnica ključnih kupcev	4. 8. 2021, 20 minut
6	Microsoft	M	33	Prodajni specialist	1. 7. 2021, 34 minut
7	Google	Ž	32	Vodja segmenta kupcev	28. 7. 2021, 28 minut
8	Google	M	41	Vodja prodajnega tima	4. 8. 2021, 32 minut
9	Facebook	Ž	47	Vodja prodajnega tima	7. 7. 2021, 30 minut
10	Salesforce	Ž	31	Marketing	29. 7. 2021, 27 minut

Vir: lastno delo.

Raziskavo vpliva dela na daljavo na sodelovanje sem izvedla poleti 2021. Raziskava zaposlenih sloni na namenskem vzorcu desetih oseb, zaposlenih na poslovnih položajih (prodaja, odnosi s partnerji, marketing in podobno) mednarodnih tehnoloških podjetij na Irskem, članic lestvice Fortune 500. Vzorec desetih ljudi je izbran namensko. Fortune 500 informacijsko tehnološka (IT) podjetja imajo dostop do najsodobnejših tehnologij za sodelovanje in so v medijih pogosto omenjena kot zgled modernih delodajalcev. Mednarodna podjetja zaposlujejo raznolike kadre iz celega sveta. Irska je zaradi ugodnih davčnih pogojev evropsko središče večine teh podjetij.

Raziskava Eurostata (Milasi, González-Vázquez & Fernández-Macías, 2020) je pokazala, da je leta 2019 v IT sektorju kar 40 % zaposlenih imelo izkušnje z delom na daljavo, med tem, ko to v ostalih sektorjih ni bilo zelo pogosto. Ker je namen magistrskega dela oblikovati kakovostna priporočila za uspešno sodelovanje na daljavo, bodo izkušnje zaposlenih v teh podjetjih pripomogle k oblikovanju priporočil evropskim podjetjem za uspešno sodelovanje na daljavo.

5.3 Opredelitev postopka izvedbe raziskave

Raziskava je bila izvedena v šestih korakih. Najprej sem sestavila namenski vzorec desetih ljudi, zaposlenih v mednarodnih tehnoloških podjetjih na Irskem. Z udeleženci sem navezala stik prek platforme LinkedIn. Istočasno sem na podlagi pregleda literature in individualnih izkušenj z delom na daljavo določila glavne teme in oblikovala izhodiščna vprašanja za izvedbo pol-strukturiranih intervjujev. Vprašalnik sem prevedla v angleščino. Vprašalnik v slovenskem jeziku se nahaja Prilogi 1.

V naslednjem koraku sem izvedla testni intervju in vprašalnik prilagodila. Intervjuji so zaradi pandemije potekali prek platforme Google Meet. Intervjuvance sem seznanila z namenom in temo raziskave ter jim zagotovila imensko anonimnost. Razložila sem, da bodo rezultati intervjujev objavljeni v magistrskem delu in pridobila dovoljenje za snemanje. Intervjuje sem posnela. Kot raziskovalka sem med intervjuji igrala aktivno vlogo. Postavljala sem podvprašanja, prosila za pojasnila in bila pozorna na verbalne in neverbalne odgovore.

Sledilo je prepisovanje intervjujev. Transkripte sem analizirala s pomočjo tematske analize. Tematska analiza oziroma metoda zgoščevanja pomena omogoča odkrivanje podobnosti (skupnih tem) in razlik ter nepričakovanih rezultatov, pridobljenih s pol-strukturiranimi intervjuji (Kiger & Varpio, 2020, str. 1-3). Čeprav je tematska analiza primarno opisna metoda, mora raziskovalec med izbiro kod in oblikovanjem tem ugotovitve tudi interpretirati.

Ugotovitve intervjujev sem razčlenila in razdelila glede na njihove skupne pomene. Pomenom sem pripisala ključne besede oziroma kodo. Uporabila sem induktivni pristop h kodiranju, saj sem teme določila s pomočjo ugotovitev iz transkriptov. V naslednjem koraku sem dele transkriptov z isto kodo združila in s tem oblikovala skupne pomene – teme. Zgoščene teme sem nato vsebinsko interpretirala in jih v analitičnem delu magistrskega dela podprla s prevedenimi citati intervjujev.

5.4 Rezultati in analiza raziskave

S pomočjo ugotovitev pol-strukturiranih intervjujev magistrsko delo poskuša odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšen vpliv ima prehod na delo na daljavo na rutinsko, kreativno in socialno sodelovanje zaposlenih?
- Katere sodelovalne naloge naj podjetja, ki delajo na daljavo, izvajajo v živo?
- Kateri dejavniki vplivajo na uspeh sodelovanja na daljavo?
- Kako lahko podjetja, ki delajo na daljavo, spodbujajo kreativno, rutinsko in socialno sodelovanje?

5.4.1 Vpliv prehoda na delo na daljavo na rutinsko sodelovanje in naloge

Večina udeležencev intervjujev je med prehodom na delo na daljavo opazila povečanje samoučinkovitosti pri izvajanju rutinskih nalog, ki zahtevajo samostojno in osredotočeno delo. V domačem delovnem okolju imajo zaposleni manj hrupa in se zaradi manj distrakcij lažje zberejo. Motivacija za dokončanje dela je višja, saj si želijo več prostega časa.

- "Obstajajo določene naloge, ki so bolj učinkovite doma, saj ni motenj. Pisanje e-poštnih sporočil ali zapiskov na primer, v pisarni je hrup, ki me moti" (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).
- "Menim, da je sedaj lažje imeti osredotočen blok dela" (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).
- "Produktivnost se ni spremenila, na samostojnih nalogah je celo večja, saj jih hočem čim prej končati in imeti prosti čas" (Intervjuvanka 4, Google, 2021).
- "Jaz sem bolj produktiven, ko delam od doma. /.../ Prej so ljudje prišli do mize, zdaj ne vedo, kdaj je nekdo za svojim računalnikom. Če ste prekinjeni 10-krat, izgubite produktivnost. Lahko sem bolj produktiven, sam se odločim, kdaj me lahko zmotijo. Prej sem moral v fokusno sobo, da sem imel mir" (Intervjuvanec 6, Microsoft, 2021).

Produktivnost v domačem delovnem okolju je močno odvisna od osebnih okoliščin. Zgornji intervjuvanci živijo brez otrok, med tem, je izkušnja mame z delom na daljavo otežena:

- "Veliko se je spremenilo. Imam otroke. Zelo različno je za moške in ženske. Imam več dela. Doma me dojemajo, kot da lahko med delom vedno priskočim na pomoč in pomagam delati domače naloge. Težko je postaviti meje in se osredotočiti – tukaj sem, a me zate zdajle ni. Preteklo je leto in pol in tega še kar ne spoštujejo" (Intervjuvanka 9, Facebook, 2021).

Med obdobjem dela na daljavo so intervjuvanci sestanke opravljali virtualno, zato so prihranili čas, namenjen prevozu in potovanjem, ter ga porabili za druge naloge.

- "Stvari so bolj organizirane, ne potujemo in smo bolj efektivni, kar nam prihrani čas. Opazim, da lahko v dnevu naredim več stvari – prej mi je sestanek s stranko vzel cel dan, danes so ljudje sprejeli, da lahko večino stvari urediš online" (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).
- "Za srečanje s strankami v živo bi prej potreboval 4 ure. Zdaj so stvari veliko hitrejše. To je dobro za podjetje, zame pa ne" (Intervjuvanec 6, Microsoft, 2021).
- "Manj časa porabim na logistiki sestankov, vsi se lahko zgodijo zelo hitro" (Intervjuvanka 4, Google, 2021).

Večina vprašanih meni, da je sodelovanje na daljavo na preprostih nalogah učinkovito, medtem ko sodelovanje na kompleksnih problemih zahteva več časa in načrtovanje. Naloge, ki zahtevajo sinhrono sodelovanje, trajajo dlje. Opaziti je splošen upad sodelovanja – v

virtualnem okolju primanjkuje spontanosti, zato je vsaka interakcija bolj formalna in premišljena.

- "Reševanje kompleksnih problemov traja dlje. Prej bi se lahko sprehodil do nekoga in predebatiral, zdaj moram najti uradno pot, vprašati in počakati, dokler niso na voljo, to je izziv. /.../ Lažje je imeti osredotočen blok dela, toda ko naletim na oviro, kjer potrebujem podporo, traja dlje, da dobim odgovor. /.../ Dokler se ne soočate z nepričakovanimi vprašanji, boste pri sodelovanju učinkoviti, ko boste potrebovali pomoč od nekoga, boste obtičali. /.../ Odgovori trajajo dlje." (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).
- "V virtualnem okolju je manj sodelovanja, saj ne morem iti do svojega menedžerja ali kolega in ju prositi, da mi pomagajo s hitrim vprašanjem, kar upočasni stvari. /.../ Če bi bila v pisarni, bi lahko vprašala: ali mi lahko kdo pomaga? Sedaj se moram potruditi, da dobim pomoč in izkazati spoštovanje, nimajo vsi dovolj energije, da bi lahko nenehno pomagali" (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).
- "Vse se vrti okoli koledarja. /.../ Prej sem bila bolj spontana in večina stvari se je uredila brez predhodno organiziranih sestankov. Spontanih interakcij je manj, prej sem pogosto klepetala s sodelavci in si vzela odmore za kavo, zdaj občasno uporabim ping, da poklepetam. Občasno si pošljemo sestanke, kar naredi stvari bolj formalne" (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).
- "Še vedno pingam sodelavce, a v pisarni je bilo lažje iti do mize in vprašati za hitro mnenje. Manj je sodelovanja na rutinskih stvareh, več individualnega dela" (Intervjuvanka 7, Google, 2021).
- "Veliko stvari sedaj počnem sama medtem ko bi prej o njih razpravljala s sodelavci in jih vprašala za mnenje. To zdaj traja preveč časa" (Intervjuvanka 5, Google, 2021).

Delo na daljavo zmanjšuje pogostost sodelovalnih interakcij in otežuje prost pretok informacij, kar vodi v povečan obseg rutinskih administrativnih nalog in poročanja.

- "Več je poročanja, saj ljudi ne vidiš. Če te ne vidim, ne vem, kaj počneš. Število preglednic, ki jih moramo izpolniti, se je povečalo" (Intervjuvanka 9, Facebook, 2021).
- "Poročanje je zdaj v središču pozornosti, medtem ko prej ni bilo tako. V fokusu so rutinske naloge, medtem ko sta se kreativno delo in mreženje zmanjšala" (Intervjuvanka 5, Google, 2021).
- "Veliko več je poročanja – posodobitve prihodkov, beleženje klicev s strankami in podobno" (Intervjuvanka 7, Google, 2021).
- "Delo na daljavo je odprlo vrata za preveč rutinskih nalog in s tem odvisnosti od tima" (Intervjuvanec 8, Google, 2021).

Virtualno delovno okolje zahteva več sestankov. Preobremenjenost s sestanki je bila najopaznejša v prvih mesecih dela na daljavo, s časom so se podjetja prilagodila in jih optimizirala. V Googlu so uvedli dneve in tedne brez sestankov. Kljub temu je med intervjuvanci zaznati splošno nezadovoljstvo s količino in neučinkovitostjo virtualnih sestankov, saj ti omogočajo delanje več stvari hkrati in s tem zmanjšujejo pozornost udeležencev.

- "Imamo ogromno virtualnih sestankov, zaradi česar delamo več. Na začetku je bil pritisk še posebno velik. Poleg nujnih sestankov je bil koledar kar naenkrat poln dodatnih sestankov. Vsaka stvar je zahtevala sestanek. Kave so postale virtualne. Moj koledar je poln

sestankov, zato imam časa za osredotočeno delo manj. Najboljša stvar, ki se nam je zgodila, so dnevi in tedni brez sestankov" (Intervjuvanec 8, Google, 2021).

- "Število sestankov se je povečalo, prej smo stvari uredili pri mizah, sedaj potrebujemo uradne sestanke" (Intervjuvanka 4, Google, 2021).
- "Sestankov je veliko več. Čez čas smo jih malce zmanjšali, vendar jih je še vedno veliko. Da bi lahko sodelovali, potrebujemo sestanke" (Intervjuvanka 7, Google, 2021).
- "Število sestankov se je povečalo, vendar čutim, da s časom postajajo manj obvezni. Sedaj pogosto preskočim sestanke z veliko ljudi, saj menim, da je čas bolje porabiti za delo. Občasno zaradi tega zgrešim kakšne informacije" (Intervjuvanka 5, Google, 2021).
- "Imamo ogromno sestankov. Za kamero preživim 70 % dneva. Nimam časa za strateško delo" (Intervjuvanka 9, Facebook, 2021).
- "Cel dan preživim na klicih, ne sodelujem, ne čutim več odgovornosti, produktivnost se je zmanjšala" (Intervjuvanka 10, Salesforce, 2021).
- "Ko smo na sestanku, bi morali biti na sestanku in ne delati drugih stvari. Ampak vsi počnemo več stvari hkrati in zato nismo osredotočeni in učinkoviti. /.../ Potrebovali bi manj sestankov, in drugačno tehnologijo, ki bi nam omogočila osredotočenost na sestanke" (Intervjuvanec 6, Microsoft, 2021).
- "Pri delu na daljavo, je možnost izgube fokusa desetkrat višja – slišim te, vendar sem na pingu, slišim te, vendar delam na drugem dokumentu, slišim te, vendar te ne slišim. Aktivno poslušanje je izziv. V sejni sobi lahko pustiš prenosni računalnik, virtualno pa je tehnologija vedno s tabo" (Intervjuvanec 8, Google, 2021).
- "Veliko sestankov je zdaj neobveznih, s čimer prihranim čas. Prej ni bilo tako" (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).
- "Na začetku nismo imeli jasnih pravil [za uspešno izvedbo virtualnih sestankov], bilo nekaj hibridnih poskusov, ves čas smo zamujali. Sedaj imamo vtičnik, ki nas spominja na sestanek, priti moraš z dnevnim redom. Ampak nismo še tam" (Intervjuvanec 8, Google, 2021).

Preobremenjenost s sestanki je zaznati predvsem med vprašanimi, zaposlenimi na Googlu in Facebooku, medtem, ko zaposlena na Microsoftu opozarjata na poplavo e-poštnih sporočil.

- "Delam predvsem s Teams in z e-poštnimi sporočili, zlasti za zunanjo komunikacijo. Skozi e-pošto pri nas teče veliko preveč stvari. Sovražim jo, je nujno zlo, veliko je internega smetenja. Sovražim, ko ljudje pošiljajo hvalnice po e-pošti. Obstaja možnost, da ne odgovoriš vsem, vendar je ljudje ne uporabljajo. To bi morali spremeniti" (Intervjuvanec 6, Microsoft, 2021).
- "Mi smo malce preveč mail osredotočena organizacija, ljudje pošiljajo preveč mailov in smo preobremenjeni. Lahko bi to počistili, vzpostavili pravila. Ampak to je povezano s kulturo v podjetju in je težko spremeniti" (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).

Za posameznike, ki so delo v podjetju začeli med obdobjem COVIDa-19, je sodelovanje na daljavo še poseben izziv. Odnose morajo v celoti graditi prek spleta. Grajenje delovnega omrežja, iskanje pomoči, izmenjevanje znanja, procesov in odgovorov traja dlje.

- "Onboarding in spoznavanje ljudi v živo je zagotovo boljša izkušnja. Že prvi dan sem opazila, da je veliko stvari novih, da ne vem, kam se moram vpisati, kaj so naloge, katere dokumente moram izpolniti. Za vsako stvar potrebuješ nekoga, da se s tabo ukvarja – v fizičnem svetu je lažje, ker se lahko usedeš, imaš osebne delavnice, vsi so v eni sobi. Začetek je bil počasen, ker moraš za vsako stvar čakati na odgovor. Ljudje se trudijo, ampak

vsi imajo svoje delo, zato je to kar velik izziv. Morala sem biti proaktivna, si najti več mentorjev, da jih razbremenim. Meni je bilo lahko, ker sem taka oseba, ampak opazila sem, da je bilo drugim težko. Če si proaktiven je lažje, drugače se zelo hitro izgubiš v tem virtualnem okolju" (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).

- "Virtualni onboarding predstavlja veliko težavo za našo tim /.../ nismo se mogli zanesti na to, da bo lahko vedno nekdo priskočil na pomoč" (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).
- "Onboarding ni bil lahek. Začela sem v virtualnem okolju, na stvareh, kjer bi običajno sodelovala, delam sama. V pisarni bi, če bi stranka imela vprašanje, verjetno šla do nekoga. Sedaj to vse poiščem sama in traja dlje. Veliko ljudi ima osebne stvari, zato jih ne želim obremenjevati. V redu je, vstopiš v rutino. Ne približujem se ljudem, s katerimi ne delam več vsak dan. Lažje bi bilo vprašali naključno osebo" (Intervjuvanka 7, Google, 2021).

Iz zgornjega izhaja, da delo na daljavo omogoča učinkovito sodelovanje na rutinskih nalogah, vendar zgolj, kadar so naloge nezapletene. Sodelovanje na daljavo na kompleksnih nalogah zahteva več časa in načrtovanja. Udeleženci opažajo splošen upad sodelovanja, če lahko nalogo opravijo samostojno, bodo to storili.

Delo na daljavo ima pozitiven vpliv na samostojne rutinske naloge, za večino vprašanih je hrup v pisarnah motnja, ki negativno vpliva na osredotočenost. Virtualnost sodelovalnih interakcij močno vpliva na količino sestankov. Sestanki prek računalnikov omogočajo večopravilnost in so s tem manj učinkoviti. Delo na daljavo ima obenem negativen vpliv na izobraževanje in vključevanje novih kadrov, saj proces zaradi nedostopnosti sodelavcev in manj spontanih interakcij traja dlje. Zaznati je povečanje količine opravil, povezanih s poročanjem, saj imajo zaposleni manj vpogleda v delo svojih sodelavcev.

5.4.2 Vpliv prehoda na delo na daljavo na kreativno sodelovanje in naloge

Večina intervjuvancev je pri prehodu na delo na daljavo opazila upad kreativnega sodelovanja in manjšo učinkovitost kreativno-sodelovalnih interakcij. Čeprav virtualno okolje ponuja hitrejšo organizacijo in mednarodno dostopnost, so zaposleni na poslovnih položajih kreativno delo postavili na stranski tir. Pomanjkanje osebnih interakcij v živo vodi v preobremenjenost in nemotiviranost, kar negativno vpliva na kreativnost in željo po kreativnosti.

- "Čas, ki ga porabimo za sodelovanje na inovativnih stvareh in kreativnost, se je močno zmanjšal. /.../ Odpovedala sem se 20 % kreativnim projektom, saj imamo vsi zelo veliko dela. Prej sem jih vedno počela. /.../ Ponudili so mi izvrsten coaching program, vendar trenutno nimam mentalnega prostora" (Intervjuvanka 7, Google, 2021).
- "Najtežje je kreativno sodelovanje. Več ljudi, kot je na sestanku, težje postane. /.../ Ne najdem pozitivnega [kreativno sodelovanje]. Morda zmožnost hitrega organiziranja in dostopnost timu z vsega sveta" (Intervjuvanec 8, Google, 2021).
- "To [kreativno sodelovanje] se je močno spremenilo, večina projektov, ki temeljijo na kreativnosti, je izhajala iz neformalnega okolja in to je bilo popolnoma izbrisano. Osredotočeni smo na rutinsko delo. /.../ Kreativno sodelovanje je oteženo, saj ga je zelo težko strukturirati in zahteva srečanja in neformalni čas, preživet izven službe. /.../ Imamo priložnost izvajanja 20 % inovativnih projektov, vendar iskreno, danes nismo motivirani, da bi jih dejansko izvedli" (Intervjuvanka 4, Google, 2021).
- "Ne sodelujem na kreativnih projektih. Kreativnost pride v poštev, če uspe tebi oddelati svoje stvari in imaš še vedno preveč časa, česar zadnje čase nimam" (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021, 2021).

- “Ko delamo na nečem, kar je izven našega tradicionalnega obsega, in moramo sodelovati, smo zelo učinkoviti, saj nihče ne želi porabiti več časa za video klice, kot je treba, glede dela smo pragmatični, a takšnih interakcij je precej manj. Lahko bi bili bolj kreativni” (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021, 2021).

Najpogostejša oblika kreativnega sodelovanja med intervjuvanci je viharjenje možganov. Viharjenje možganov je v virtualnem delovnem okolju oteženo, predvsem, kadar je udeležencev več. Večina intervjuvancev pogreša neuradna druženja, ki so v preteklosti služila za oblikovanje novih idej. Virtualne interakcije pogosto delujejo prisiljeno.

- “Spletne brainstorming seje ena na ena so učinkovite, še posebej, če jih imam na telefonu med sprehodom, kar spodbuja brainstorming. Takoj, ko sta vpletena več kot dva, se viharjenje možganov poslabša, ljudje klepetajo, niso osredotočeni, saj so za računalnikom in se zlahka zmotijo, kar jim preprečuje, da bi bili prisotni v trenutku” (Intervjuvanka 5, Google, 2021).
- “Imeli smo brainstorming sejo o kreativni strategiji [oglaševanja]. Izvedba je bila nočna mora. /.../ Rad sem v sobi in stvari počnem ročno, uporabljam tablo. Povratne informacije v živo in izmenjava idej so otežene. Rezultat je bil slab. /.../ Digitalno te motijo, počneš druge stvari, medtem ko v dejanski sobi tega nisi mogel. Pogrešam papir in pisalo. Na moderatorju je večji pritisk, da vse skupaj zgradi, nam pomaga pri uresničevanju idej, prebere virtualno sobo” (Intervjuvanec 8, Google, 2021).
- “Delamo kreativne stvari, a virtualni brainstorming je drugačen in prisiljen. Včasih smo pili, hodili na kosilo in bili v isti sobi. Bilo je bolj produktivno in plodno, saj je bila v sobi različna energija. Če smo sami doma, nam je dolgčas in se ne počutimo motivirani za brainstorming klic” (Intervjuvanka 10, Salesforce, 2021).
- “Danes raje delegiram in povem, kdo naj naredi kaj. Menim, da bi brainstorming pokvaril stvari zaradi različnih časovnih pasov. Morala sem se prilagoditi” (Intervjuvanka 7, Google, 2021).

Prehod na delo na daljavo ima negativen vpliv na željo po kreativnem sodelovanju zaposlenih na poslovnih položajih. Viharjenje možganov je v virtualnem okolju oteženo, saj poteka v umetnem okolju, ki ponuja več distrakcij in ni spontano.

5.4.3 Vpliv prehoda na delo na daljavo na socialno sodelovanje in mreženje

Grajenje novih odnosov in spoznavanje ljudi je zaradi primanjkovanja neformalnih interakcij v virtualnem delovnem okolju oteženo. Zaposleni težje oblikujejo predstave o sodelavcih, ki so jih spoznali zgolj virtualno, zaradi česar hitreje pride do konflikta.

- “Timu sem se pridružila dva meseca pred pandemijo, že tim je bilo težko spoznati, kaj šele ostale ljudi” (Intervjuvanka 10, Salesforce, 2021).
- “Do ljudi, ki sem jih spoznala v virtualnem času, gojim drugačne občutke” (Intervjuvanka 5, Google, 2021).
- “Pred kratkim sem imela v službi konflikt, kjer je sodelavec dva dni pred pomembnim sestankom poskušal popolnoma spremeniti mojo predstavitev. Če bi bili v pisarni, bi kolega vedel, da sem na predstavitvi delala dva meseca in bi se stvari lotil drugače. Stvari bi bile bolj vidne in konfliktu bi se lahko izognila” (Intervjuvanka 7, Google, 2021).
- “Fizične prisotnosti in očesnega stika s kamero ne moreš nadomestiti. Vsak delo na daljavo doživlja skozi svoje oči. Zato prihaja do frustracij, ne moreš prebrati sobe in graditi enakih odnosov” (Intervjuvanec 8, Google, 2021).

Intervjuvanci pogrešajo spontane interakcije, kot sta skupno pitje kave in druženja. Zaradi vsesplošne preobremenjenosti k izmenjavam pristopajo premišljeno. Tako, kot grajenje odnosov znotraj podjetja, je oteženo tudi grajenje odnosov s strankami.

- "Pogrešam ekipni klepet sem in tja, tega ni. Zaradi pomanjkanja klepeta težje oblikujem mnenje in sodelujem v odnosih s svojimi sodelavci. /.../ Interakcije s strankami so se zelo upočasnile, primanjkujejo osebni stiki, hitro pride do nesporazuma, ker z osebo nimaš odnosa in lahko stvari narobe prebereš. Dlje časa traja, da sprejmeš ljudi. Večerje in konference te stvari zelo olajšajo in tega sedaj ni" (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).
- "Veliko lažje je sodelovati, ko si fizično drug z drugim in imaš veliko neformalnih stikov. Po končanem delu smo pogosto šli na pijačo. Zdaj je veliko težje najti čas, zelo sem previdna, saj so ljudje preobremenjeni in jim nočem ukrasti časa, prav tako nočem, da ga oni meni" (Intervjuvanka 4, Google, 2021).
- "Pogrešam kavo, medsebojna kosila, zajtrke in podobno. Vedno je dobro, da se pogovarjamo, klepetamo, vzpostavljamo odnose in se sproščeno pogovarjamo. Med temi izmenjavami se lažje opomnimo na pomembne stvari. /.../ Bilo je težko razvijati odnose s strankami. Mlajši smo in smo vajeni tehnologij, vendar naše stranke niso. Da bi zgradili odnos, so potrebni fizični obiski, česar sedaj ni" (Intervjuvanec 6, Microsoft, 2021).

Delo na daljavo ponuja manj priložnosti za mreženje in grajenje neformalnih povezav. Srečanja mora biti načrtna in dodana v koledar. Zaradi pomanjkanja spontanosti, ljudje niso motivirani za grajenje dodatne mreže. Opirajo se na mreže, zgrajene pred obdobjem dela na daljavo.

- "Spoznam manj ljudi. Prej sem ljudi spoznala prek ljudi in kavic. Zato se želim vrniti v pisarno" (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).
- "Priložnostnih srečanj ni. Včasih sem hodil po hodniku in klepetal z ljudmi, danes to ni možno" (Intervjuvanec 8, Google, 2021).
- "V pisarni bi povabila na kavo. Zdaj moram virtualne kave urejati prek koledarjev. Zaradi manj pogostih socialnih interakcij nimam več toliko informacij o dogajanju znotraj podjetja, kot sem jih imela prej" (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).
- "Imam preveč dela, zato pozabim na ohranjanje odnosov. To je bolj formalmo. Svoje omrežje vzdržujem, a ga ne povečujem" (Intervjuvanka 5, Google, 2021).
- "Še vedno poskušamo najti optimalni način za virtualno mreženje v timih. V pisarniškem okolju smo imeli veliko načinov srečanja – dobili smo se v kavarnah, kuhinjah. Srečanja sedaj niso več naključna. Organizirana srečanja so pogosto nerodna, moraš se potruditi, vendar vseeno ni enako" (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).
- "Sem zelo komunikativna, po navadi je mreženje zame enostavno, vendar na spletu ne znam sprožiti naravnih pogovorov. Ljudje ne želijo imeti še enega klica" (Intervjuvanka 10, Salesforce, 2021).
- "Od prej imam odlično mrežo, če bi začela zdaj, bi to zelo težko" (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).

Sodelovanje na daljavo z namenom grajenja osebne mreže in deljenja dobrih praks zahteva višjo mero proaktivnosti v primerjavi s sodelovanjem, ki poteka med zaposlenimi v pisarnah.

- "Potreba po proaktivnosti se je povečala. Če želiš ohranjati stike, moraš to početi premišljeno in vložiti več truda. Ljudje imajo družine in delo na daljavo posega v njihovo zasebnost" (Intervjuvanka 4, Google, 2021).
- "Mreženje mora biti prisiljeno ali se ne zgodi (Intervjuvanka 7, Google, 2021).

– “Prizadevati si moramo za izgradnjo omrežja. Jaz tega ne počnem. Preveč dela zahteva, zato uporabljam le svoje obstoječe omrežje iz časa pred korono” (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).

Prehod na delo na daljavo ima močno negativen vpliv na socialno sodelovanje zaposlenih. Prej spontane interakcije v virtualnem okolju postanejo načrtovane in premišljene, zato je mreženja in motivacije za mreženje manj. Tabela 7 prikazuje ključne ugotovitve o vplivu dela na daljavo na rutisko, kreativno in socialno sodelovanje zaposlenih.

Tabela 7: Vpliv dela na daljavo na sodelovanje zaposlenih

	Ključne ugotovitve
Samostojno rutinsko delo	– Delo na daljavo pozitivno vpliva na učinkovitost samostojnega dela; – Manj distrakcij in hrupa povečuje zbranost zaposlenih; – Učinkovitost dela je odvisna od osebnih okoliščin posameznika.
Rutinsko sodelovanje	– Udeleženci opažajo splošen upad sodelovanja; – Delo na daljavo omogoča učinkovito sodelovanje na rutinskih nalogah, vendar zgolj, kadar so naloge nezapletene; – Sodelovanje na daljavo na kompleksnih nalogah zahteva več časa in načrtovanja; – Spontanih interakcij je manj, zaznati je povečanje količine formalnih interakcij.
Rutinske naloge	– Delo na daljavo povečuje količino rutinskih administrativnih nalog in poročanja; – Delo na daljavo povečuje količino sestankov in ima negativen vpliv na njihovo produktivnosti; – Sestanki prek računalnikov omogočajo večopravilnost in so manj učinkoviti; – Vključevanje in izobraževanje novih zaposlenih je v virtualnem okolju oteženo in traja dlje; – Grajenje delovnega omrežja, iskanje pomoči, izmenjevanje znanja, procesov in odgovorov v virtualnem okolju traja dlje.
Kreativno sodelovanje	– Kreativne interakcije so v virtualnem okolju manj pogoste in otežene; – Preobremenjenost in pomanjkanje osebnih interakcij vodi v zmanjšanje kreativnosti.
Kreativne naloge	– Zaradi primanjkovanja spontanosti je viharjenje možganov v virtualnem okolju oteženo.
Socialno sodelovanje	– Delo na daljavo zmanjšuje pogostost socialno-sodelovalnih interakcij; – Zaposleni težje ustvarjajo predstave o svojih sodelavcih, kar vodi v več konfliktov; – V virtualnem okolju je priložnosti za mreženje in neformalno povezovanje manj.
Socialne naloge	– Virtualno mreženje mora biti načrtovano in namensko; – Pomanjkanje spontanosti demotivira zaposlene; – Zaposleni se opirajo na mreže, zgrajene v pisarnah.

Vir: lastno delo.

5.4.4 Dejavniki sodelovanja na daljavo

Analiza intervjujev je zaznala naslednje dejavnike uspešnega sodelovanja na daljavo:

- Izkušnje z virtualnim delom in izobraževanja;
- Kultura in vodenje odprtosti in zaupanja;
- Jasnost komunikacije in ciljev;
- Hibridnost sodelovalnih interakcij;
- Psihološki in zunanji motivatorji;
- Ustrezna tehnologija in delovni prostor.

5.4.4.1 Izkušnje z virtualnim delom in izobraževanja

Geografsko razpršeno sodelovanje v mednarodnih informacijsko tehnoloških podjetjih je zelo pogosto. Intervjuvanci so s takšno obliko dela pred pandemijo Covid-19 že imeli izkušnje, vendar v omejenem obsegu – večina vprašanih je pred pandemijo delo opravljala iz pisarn. Predhodne izkušnje podjetja z delom na daljavo in s sodelovalnimi orodji so pomemben dejavnik sodelovanja na daljavo.

- "Pomagalo je, da sem imela izkušnje z geografsko razpršenimi timi in uporabo videokonference. Že prej je bilo pri nas delo prek spleta s strankami nekaj normalnega. To je stvar, ki je pri tehnoloških podjetjih zelo pogosta" (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).
- "Pred pandemijo sem imel nekaj izkušenj z orodji na daljavo in sodelovanjem, vendar je bilo moje osnovno delo pisarniško. Izkušnje so olajšale stvari" (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).
- "Ko sem bila na obisku pri strankah, sem delala iz različnih pisarn. Nikoli nisem prav delala od doma. Med družinskimi dogodki sem delala iz domače države. Takšno delo v mojem podjetju ni nič novega in to je pomagalo pri prehodu" (Intervjuvanka 5, Google, 2021).

Dlje, kot posamezniki delajo na daljavo, lažje in bolj učinkovito postane sodelovanje. Posamezniki se iz izkušenj učijo in optimizirajo sodelovalne procese.

- "Najprej nismo vedeli, kako se obnašati v virtualnem okolju. Na sestankih nismo uporabljali kamer, kar je bilo žalostno, saj se nismo videli in nismo videli mimike. Čez čas smo se prilagodili in kamere so sedaj prižgane. Več, kot imamo izkušenj, bolje je" (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).
- "Na začetku smo imeli čisto preveč sestankov. Dve leti kasneje smo ugotovili, da zaradi sestankov nimamo časa za osredotočeno delo. Počasi spet pridobivam nadzor nad sestanki in je veliko bolje. To izboljšuje učinkovitost. Sestanke zdaj združujem in so manj pogosti. Izkušnje pri delu na daljavo vsekakor pomagajo" (Intervjuvanec 8, Google, 2021).

Za podjetje, ki želi izvajati sodelovanje na daljavo, je pomembno, da vlaga v izobraževanja in zaposlene pouči o tem, kako najbolj učinkovito sodelovati na daljavo. Udeleženci pozivajo k izobraževanjih, vezanih na mehke veščine, kot sta učinkovito izvajanje virtualnih sestankov in upiranje digitalnim distrakcijam.

- "Zelo pomembno je, da si vzamemo nekaj časa za razmišljanje [o sodelovanju na daljavo] in ne pričakujemo, da se bo zgodilo naravno. Podjetja bi morala v to vložiti sredstva, voditi izobraževalne programe, a jih niso" (Intervjuvanka 4, Google, 2021).

- “Pri brainstormingu in timskih interakcijah v virtualnem okolju nismo preveč uspešni, čeprav so zelo pomembni. Za uspešno izvajanje takšnih interakcij bi potrebovali ustrezno izobraževanje. Osebje bi morali izobraževati in informirati, da se med virtualnimi sestanki ne multitaska, ne gleda e-maila. /.../ Multitasking res ni v redu. Potrebovali bi boljše ideje, da bi ljudem preprečili multitasking, kar bi izboljšalo sodelovanje. Potrebujemo treninge na to temo” (Intervjuvanka 5, Google, 2021).
- “Google ima usposabljanje o tem, kako predstavljati na daljavo, vendar bi bilo lepo, če bi imeli takšnih treningov več – kako na daljavo pripraviti velik sestanek, kako brainstormati na daljavo – imamo ogromno usposabljanj o izdelkih in prodaji, na to temo jih ni. Pri Googlu ni prišlo do velikega premika glede načina dela na daljavo” (Intervjuvanka 7, Google, 2021).

5.4.4.2 Kultura in vodenje odprtosti in zaupanja

Kultura podjetja igra v virtualnem okolju pomembno vlogo. Kadar je kultura v podjetju močna, so zaposleni bolj motivirani za sodelovanje. Virtualno kulturo mora podjetje ustvarjati zavestno in nagrajevati prilagodljivost, odprtost in zaupanje, spodbujati deljenje in sprejemanje povratnih informacij.

- “Menim, da če so cilji pravilno nastavljeni, delovni čas ne bi smel biti vprašanje, za uspešno sodelovanje na daljavo potrebujemo zgolj kulturo odprtega mišljenja in kulturo zaupanja in potrpljenja, prilagodljivosti” (Intervjuvanec 6, Microsoft, 2021).
- “Obdržali smo pozitivno kulturo v podjetju, kar nam močno lajša delo in sodelovanje na daljavo. Smo zelo prilagodljivi, vsak se odloči, kako bo delo opravil, imamo časovno fleksibilnost. Vodstvo je transparentno, zato se počutimo vključene” (Intervjuvanka 4, Google, 2021).
- “Kultura povratnih informacij in izmenjave je ključ do uspeha. Menim, da so se povratne informacije res izgubile, zlasti negativne, tega ne počnemo več. Vsi govorijo samo o uspehu. To moramo izboljšati. /.../ Vsem damo prostor, da se vključijo, podpiramo jih in jim ponujamo veliko možnosti. Na sestankih govorijo vsi. Odprtost in vključevanje je izjemno pomembno” (Intervjuvanka 5, Google, 2021).
- “Imamo dobro kulturo in vzdušje, tudi če z nekom redko delam, ga lahko brez težav pingnem. Kulturo tima moraš zavestno ustvarjati, o njej govoriti na sestankih time. Ljudi moraš pogosto spomniti, kaj je naša kultura in spodbujati sodelovanje” (Intervjuvanka 7, Google, 2021).
- “Za uspešno sodelovanje na daljavo potrebuješ odprtost, znati moraš prebrati namere, si izmenjati, dati povratne informacije in jih sprejeti. V virtualnem svetu so pri nas vsi odprti za sestanek, vključno z vodstvom. Pred pandemijo niso bili tako dostopni. /.../ Podjetje mora spodbujati iznajdljivost, moraš se znati hitro obrniti iz scenarija A in B, biti kameleon, se prilagoditi novim položajem” (Intervjuvanec 8, Google, 2021).
- “Za uspešno sodelovanje na daljavo je pomembno gojenje odnosov in kulture. Ne moreš delati brez odnosa, ki ga omogoča kultura. Odnosi v resničnem življenju so na žalost drugačni in lažje vzdržljivi” (Intervjuvanka 10, Salesforce, 2021).
- “Potrebuješ pripravljenost sodelavcev za sodelovanje, če ti ne želijo sodelovati, se to ne bo zgodilo. Veliko vlogo pri tem igra kultura in vzdušje v timu” (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).

Zaradi odsotnosti fizičnih srečanj in skupnega prostora je timsko kulturo v virtualnem okolju težje ohranjati in graditi. Podjetja morajo k virtualni kulturi pristopiti načrtno, jo spodbujati in prilagoditi novim okoliščinam. Hibridno delo bo prineslo dodatne izzive.

- "V moji timu imamo obupno kulturo oziroma je sploh nimamo. Do decembra lani sem bila v drugi timu in je bilo veliko sodelovanja, čeprav smo delali od doma, v sedanji timu se to ne dogaja in kultura trpi. Ker imamo čez mesec premalo interakcije, se tim building, na primer kuharski tečaj, ne obnese več. Odklopljeni smo in imamo zelo malo stičnih točk. Sodelovanje skorajda ne obstaja – ljudje ne vedo, kako bi se izboljšali" (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).
- "Moja tim je nova, ko se je zgodil COVID, smo zaposlili veliko ljudi. Ustvaril sem vizijo, poslanstvo in strategijo time, naredil nekaj dogodkov za izgradnjo kulture. Nismo še tam. Kulture v virtualnem okolju ni bilo mogoče zgraditi" (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).
- "Tehnološka podjetja so bila privlačna zaradi pisarn in kulture v pisarnah – v trenutku, ko so bile te ugodnosti odvzete, so se ljudje začeli spraševati, če jim je delo res všeč in ali uživajo v novem virtualnem okolju. Prednosti in ugodnosti bi bilo treba preoblikovati, da bi ustrezale realnosti, najti novo kulturo podjetja" (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).
- "Kulture podjetij so v krizi, zdaj, ko se vračamo v pisarno, si prizadevamo za izboljšanje kulture. Glavno vprašanje je, kaj počnemo v pisarni. Kulturo je treba pogledati in na novo opredeliti. Kultura in vrednote ljudi so se med pandemijo spremenile in mi se nismo prilagodili" (Intervjuvanka 9, Facebook, 2021).

Poleg kulture igra pomembno vlogo pri spodbujanju sodelovanja na daljavo vodstvo. Nadrejeni imajo v virtualnem okolju manj nadzora nad zaposlenimi, zato je ključno, da stil vodenja ustrezno prilagodijo. Mikromenedžment v virtualnem okolju ni učinkovit, zaupanje in prilagodljivost sta tista, ki motivirata ljudi.

- "Mikromenedžment [virtualno] ne deluje. Nekatera podjetja se ne prilagajajo novim razmeram in so zelo stroga glede napak in rezultatov, želijo nadzor in s tem ljudi takoj pošiljajo nazaj v pisarno, da jih bodo lahko gledala. Ljudi takšen pristop ne motivira" (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).
- "Če ima tim slabega menedžerja, je ne moreš popraviti. V timu nismo na dobrem mestu, počutimo se podcenjeni. Poskušati bi se morali povezati na bolj človeški ravni, vendar se ne. Ne sodelujemo" (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).
- "Manj je mikromenedžmenta [v virtualnem okolju], menedžerji imajo manj časa in dokazali smo, da lahko tudi brez pretiranega nadzora opravljamo enako kakovostno delo. /.../ Začeti je treba z zaupanjem, manj je nadzora nad tem, kako delamo [v virtualnem okolju]" (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).
- "Menedžerji so tisti, ki lahko s pogovori spodbujajo učinkovito sodelovanje na daljavo" (Intervjuvanka 4, Google, 2021).
- "Kot menedžer imaš dve možnosti – ali imaš več nadzora ali pustiš veliko mero prilagodljivosti, zaupanje se gradi s slednjo" (Intervjuvanec 8, Google, 2021).

5.4.4.3 Jasnost komunikacije in ciljev

Za dosego kulture zaupanja in prilagodljivosti je pomembna jasna in transparentna komunikacija. V virtualnem delovnem okolju je težje razumeti nebesedne signale, zato je pomembno, da vodje in zaposleni spodbujajo odprtost in jasnost komunikacijskih poti.

- “Pomembno je, da se transparentno komunicira in da so pričakovanja jasna” (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).
- “Sodelovanje na daljavo zahteva jasno komunikacijo – nimaš možnosti podati vsega konteksta, biti moraš natančen, poskrbeti, da se sporočilo ne izgubi v kontekstu, ne moreš uporabljati telesnega jezika” (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).
- “Z jasnim komuniciranjem nam ne gre najbolje, saj smo veliko podjetje in delamo skozi veliko časovnih območij” (Intervjuvanka 5, Google, 2021).
- “Pisna komunikacija ni vedno enako jasna, kot komunikacija iz oči v oči, video klici olajšajo stvari. Starejše generacije imajo drugačen slog komunikacije in slog v klepetu. Stvari se lahko narobe razumejo – ljudje se morda zdijo nezadovoljni, a v resnici niso. Zato je previdna komunikacija ključna” (Intervjuvanec 6, Microsoft, 2021).
- “Za uspešno sodelovanje potrebuješ odprte dobre komunikacijske poti, kar nam ne gre najbolje – pogovarjali smo se o skupni preglednici za deljenje dobrih praks. Vendar je nismo vzdrževali. Zdaj pošiljamo mesečne izseke, vendar je to postal zgolj formalni mehanizem poročanja. Pogrešamo spontan varen prostor za izmenjavo informacij” (Intervjuvanec 8, Google, 2021).

Poleg jasne komunikacije so za sodelovanje na daljavo pomembni dobro zastavljeni cilji. Virtualno delovno okolje zahteva drugačne cilje, kot delo v pisarnah. Uspešno sodelovanje obenem zahteva jasno razdelitev vlog in odgovornosti.

- “Ključno je, da se ve kaj so KPI-ji, kaj se od nekoga pričakuje” (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).
- “Pomembna je jasna definicija vlog in odgovornosti, če potrebuješ pomoč, moraš vedeti, na koga se lahko obrneš. To pomaga pri napredovanju projektov in sodelovanju” (Intervjuvanka 4, Google, 2021).
- “Prenoviti moramo splošno izkušnjo dela, zavedati se moramo, da virtualno delamo drugače, spremeniti cilje, saj zaradi daljšega reševalnega časa, nimamo toliko časa za delo na drugih stvareh – delo moramo narediti bolj prijazno. Ocenjeni smo na enak način kot nekoč v pisarni, kar ni pošteno” (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).

5.4.4.4 Hibridnost sodelovalnih interakcij

Prehod na delo na daljavo kot posledica pandemije je pomenil popolno prekinitev sodelovalnih interakcij v skupnem prostoru. Zaradi nevarnosti širjenja okužb s Covidom-19 so številna podjetja prepovedala službena potovanja in osebne stike. Intervjuvanci ugotavljajo, da popolnoma virtualnega dela na dolgi rok ne bi mogli opravljati. Za uspešno sodelovanje so potrebni medosebni odnosi, ki se lažje gradijo med srečanji v istem prostoru. Hibridna prihodnost dela bo omogočila grajenje odnosov v živo in hkrati obdržala prednosti, ki jih prinaša delo na daljavo.

- "Imela sem srečo, da sem se prejšnji teden v Švici srečala s par kolegi, bilo je zabavno. Želim si, da bi imela to priložnost pred pol leta, ker je bilo lepo videti te ljudi, preprosta stvar, kot je vedeti kako visok je nekdo, ljudi zbližuje. Osebno srečanje z njimi mi pokaže, kako delujejo in da jim lahko zaupam, zato lahko z njimi bolje delam in sodelujem. /.../ Rada bi imela več možnosti za povezovanje z ljudmi v živo” (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).
- Sedaj, ko se odpira, Salesforce spodbuja prostovoljstvo. To povezuje ljudi, da sodelujejo s sodelavci zunaj dela. Preizkusili smo veliko skupinskih dogodkov, imeli smo kuharski tečaj

in gremo na pijačo, vendar preprosto ni isto. Za ohranitev osebne motivacije potrebujem osebni stik" (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).

- "Ljudi moraš zbrati na enem mestu in početi stvari. /.../ Podjetje mora zagotoviti več sredstev za ohranjanje stika zaposlenih s podjetjem, več časa in proračuna za udeležbo na dogodkih" (Intervjuvanka 4, Google, 2021).
- "Ne verjamem v popolno delo na daljavo, hibridni bo najboljši način dela – imeli bomo možnosti za delo od doma ali v pisarni. To mi bo dalo možnost, da stopim v stik z ljudmi. /.../ Verjetno imajo ljudje z otroki drugačno predstavo, jaz potrebujem fizično interakcijo" (Intervjuvanec 6, Microsoft, 2021).
- "K delu na daljavo moramo dodati fizični stik. Pisarno je treba ohraniti za izmenjavo idej, da se lahko povežemo z tim" (Intervjuvanec 8, Google, 2021).
- "Če bi bilo delo na daljavo dolgoročno, bi morali imeti fizične interakcije. /.../ Proračun – dobro sodelovanje zahteva proračun, da se ljudje zberejo v resničnem svetu ali vodijo skupinske dejavnosti, team buildinge. Facebook tega ne počne. Težko je" (Intervjuvanka 9, Facebook, 2021).

5.4.4.4 Psihološki in zunanji motivatorji

Na sposobnost podjetja in posameznika za sodelovanje na daljavo vplivajo okoljske in osebne okoliščine. Večina intervjuvancev je med pandemijo med delom na daljavo opazila utrujenost in splošen upad motivacije, kar je vplivalo na njihovo motiviranost za sodelovanje. Nekatera podjetja so zato zaposlenim ponudila dodatno psihološko pomoč.

- "Verjamem, da bo cepljenje izboljšalo stvari. Iskreno mislim, da je večina mojega negativnega dojemanja o delu na daljavo posledica pandemije. Moje pomanjkanje produktivnosti je povezano s pandemijo. Jaz sem v načinu preživetja, težko sodelujem. Poskušam opravljati svoje delo, a je težko" (Intervjuvanka 7, Google, 2021).
- "[Menedžerji] izvajamo več pastoralne oskrbe, to je edinstven položaj. Covid je bil hud za ljudi, z ljudmi smo se pogovarjali, da bi razumeli, kje so mentalno in ali potrebujejo pomoč. Bilo je nekaj ur rahle psihoterapije. Ko si mlad in sam potrebuješ pomoč v takšnem položaju. /.../ Resnično skrbimo za duševno nego. Pogovarjamo se o stvareh, ki jih doživljamo, imamo orodja in sredstva za to, imamo strokovno pomoč" (Intervjuvanka 9, Facebook, 2021).
- "Zdaj ko je vse virtualno, čutim, da sem manj odgovorna in motivirana za sodelovanje. Vse je neotipljivo, počutim se, kot da samo uresničujem ideje in nimam oprijemljivih rezultatov. /.../ Vsi doživljamo utrujenost. Na začetku je bilo več prostega časa, sedaj nihče ni motiviran" (Intervjuvanka 10, Salesforce, 2021).
- "Empatija je zelo pomembna, sploh s prihodom hibridnega dela bomo morali zagotoviti, da bodo imeli vsi enake priložnosti. Ne gre samo za dajanje ustrezne količine podpore. Ljudje v moji timu so se borili, potrebovali so terapijo. Ljudje potrebujejo več empatije, razumevanja in podpore podjetja in menedžerjev" (Intervjuvanka 9, Facebook, 2021).

Delo na daljavo, sploh, kadar se izvaja od doma, briše meje med zasebnim in poslovnim življenjem. Nekaterim posameznikom takšen način ustreza, saj omogoča prilagodljivost. Drugim delo na daljavo predstavlja dodaten stres. Posameznikova naklonjenost k takšni obliki dela močno vpliva na željo po sodelovanju.

- "Na začetku je bilo delo od doma v redu. Dlje, kot traja, manj produktivna in motivirana sem. Potrebujem svojo tim v fizičnem prostoru" (Intervjuvanka 10, Salesforce, 2021).

- “Nisem dober v postavljanju meja s službenim življenjem, zdaj delam nekoliko več. Naše delo se nikoli ne konča, vidimo, da drugi ljudje delajo več, in to je začaran krog” (Intervjuvanec 6, Microsoft, 2021).
- “Delovni čas se je podaljšal, težje se je odklopiti in najti pravi čas izhoda” (Intervjuvanka 4, Google, 2021).
- “Zdaj delam več, začnem prej, končam kasneje” (Intervjuvanka 7, Google, 2021).
- “Prej se je bilo lažje odklopiti, zapreti prenosni računalnik, v času pandemije se je vse zameglilo v en dan, na delam več, kot bi morala. Za nas je bilo res naporno. Premikanje dogodkov v digitalni svet je bilo za nas novo, imeli smo strmo krivuljo učenja” (Intervjuvanka 10, Salesforce, 2021).
- “Meje z zasebnim življenjem so zabrisane. A na splošno mi ta način dela bolj ustreza kot prej, ker lahko prilagajam kdaj z delom končam in včasih stvari odlagam na naslednji dan. Imam večjo prilagodljivost v času, ko nimam sestankov, lahko se bolj osredotočim na svoje delo, manj časa zapravim za kave in druženja, a manj sodelujem” (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).
- “Nekateri ljudje uživajo v prilagodljivosti, udobno jim je doma. Jaz ne. Izgubljam motivacijo” (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).

5.4.4.5 Tehnologija in delovni prostor

Sodelovanje na daljavo brez tehnologije ne bi moglo obstajati. Intervjuvanci ugotavljajo, da njihova podjetja nudijo dobro tehnologijo in ustrezno tehnološko podporo. Udeleženci so sodelovalne tehnologije uporabljali že pred pandemijo, zato so se sodelovanju na daljavo lažje prilagodili.

- “Tehnologija je pomembna [za sodelovanje]. Glede na to, da moje podjetje nudi dobro sodelovalno tehnologijo, mi nimamo težav, je pa veliko slovenskih podjetij, s katerimi delam, ki še vedno nimajo dovršenega clouda in primernih orodij. Nekatera podjetja so prvič investirala v takšno tehnologijo in so se zelo lovila” (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).
- “Potrebujemo orodja, ki nam pomagajo sodelovati, na primer klepet, video klice ali dokumente – stvari, ki jih uporabljamo vsak dan. Če teh ni na voljo, sodelovanje na daljavo ne deluje” (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).
- “Počutim se popolnoma podprto [za uporabo sodelovalnih orodij], nikoli nisem imel trenutka, ko bi se boril s čim, imamo podporo, vedno se lahko obrnem na nekoga. Če imaš dobra orodja in podporo zanje, sodelovanje deluje” (Intervjuvanec 6, Microsoft, 2021).
- “Prehod [na delo na daljavo] je bil enostaven kar se tiče tehnologije in orodij. Uporabljali smo jih že prej. /.../ Orodja nam omogočajo sodelovanje, vendar bi lahko bila boljša. Orodja so orodja, ki so bila narejena za svet pred pandemijo. Prilagodili smo jih, vendar potrebujemo vrsto inovacij, ki bodo posebej zasnovane za delo od doma” (Intervjuvanka 9, Facebook, 2021).
- “Tehnologija v podjetju je odlična” (Intervjuvanka 10, Salesforce, 2021).
- “Če smo v nečem dobri, potem je to naš Drive. Mislim, Googlova orodja so odlična” (Intervjuvanka 4, Google, 2021).
- “Google ima dober ekosistem orodij, bili smo pripravljeni. Vse, kar počnemo, je sodelovanje. /.../ Orodja so se izboljšala, Meet se je izboljšal, vidiš lahko vse obraze, dodali smo emojije” (Intervjuvanec 8, Google, 2021).

Poleg ustreznih tehnoloških orodij intervjuvanci poudarjajo pomen ustrezne pisarniške opreme in prostora. Ustrezna domača oprema omogoča udobje in osredotočenost na delo. Intervjuvanci so na začetku izkoristili finančno pomoč delodajalcev, ki so nudili sredstva za nakup opreme. Udobje na delovnem mestu ima pozitivni vpliv na motiviranost intervjuvancev.

- "Set-up je nujen, to, da imaš doma ekran, sedež, mizo, ostalo pisarniško opremo, ki je drugače ne bi imel – nekatere firme to finančno podpirajo in s tem močno olajšajo delo in motiviranost za sodelovanje. Tudi set up je bil težava, pri nas so nas podpirali, ampak marsikatera stranka je delala na kuhinjski mizi in jim ni bilo udobno" (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).
- "Da se lahko zberem, potrebujem monitor in ustrezen stol" (Intervjuvanec 6, Microsoft, 2021).
- "Za nas je to običajno, vendar je pomembno zagotoviti, da so ljudje pravilno nastavljeni. Osnove" (Intervjuvanka 7, Google, 2021).
- "Potrebujemo boljšo strojno in programsko opremo – prenosni računalniki, ki jih uporabljamo za delo na daljavo, niso za delo na daljavo. Ne bi smeli sedeti pred prenosnikom, morali bi imeti posebno nastavitev. Z AR in VR imamo tehnologijo, inovirati moramo s strojno opremo in konferenčnimi dvoranami" (Intervjuvanka 9, Facebook, 2021).
- "Čedalje težje se je zbrati in izvajati skupne naloge, ki zahtevajo veliko osredotočenosti, to je povezano s tem, da nimam istega prostora za delo – zadnje leto živim v slogu digitalnega nomada. Doma uporabljam različne prostore, medtem ko bi v pisarni imela mizo, svoje fokusno področje. Podjetja morajo razumeti potrebe vsakega posameznika, njihove družinske razmere, ljudje potrebujejo fleksibilnost, da se odločijo, kako bodo bolje delali. Zelo pomembno je, da se ljudje odločijo, kako opravljati svoje delo" (Intervjuvanka 4, Google, 2021).

5.4.5 Orodja in tehnike, ki spodbujajo sodelovanje na daljavo

Večina intervjuvancev je kot enega najpomembnejših dejavnikov sodelovanja na daljavo poudarila ustrezna orodja. Vsa štiri podjetja – Microsoft, Google, Facebook in Salesforce uporabljajo tehnologije v oblaku. Večina orodij, ki jih intervjuvanci uporabljajo, je združena v sisteme. Podjetja v vzorcu so ob enem ponudniki sodelovalnih tehnologij. Intervjuvanci zato za sodelovanje uporabljajo predvsem orodja, ki jih razvijajo njihovi delodajalci (Microsoft: Microsoft Teams, Google: Google Workspace, Facebook: Workplace in Bluejeans ter Salesforce: Slack in Quip). Ne glede na znamko orodja, intervjuvanci najpogosteje uporabljajo videokonference, klepet in dokumente v oblaku. Intervjuvanci so z orodji zadovoljni, razlik v zadovoljstvu med ponudniki ni zaznati.

- "Največkrat uporabljamo Microsoft Teams, skupine, za informacije, dokumente o strankah, sodelovanje na izzivih, chate. Večina stvari, ki se dogaja, je tam – klici in koledarji, skupine. Všeč mi je, da je vse v enem sistemu. /.../ Morala sem se navaditi in sprejeti nov sistem. Še vedno imam klepet, ki je najbolj priljubljen. Za pomembne odločitve uporabljam video, ampak najpogosteje uporabljam time v klepetu" (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).
- "Slack je naše interno komunikacijsko orodje, uporabljamo tudi gSuite. In naš CRM" (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).
- "Quip uporabljamo za sledenje projektom, v njem delimo naloge. Uporabljamo Google Docs in Salesforce. Za klepet in videoklice imamo Hangoutse. Za okrogle mize uporabljamo Zoom. Uporabljam tudi Slack, skupaj s Hangout klepetom na njem visim cel dan" (Intervjuvanka 10, Salesforce, 2021).

- “Uporabljamo e-pošto in Workplace, Facebook za korporacije; uporabljamo Zoom, naš Bluejeans, Google docs” (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).
- “Najpogosteje za sodelovanje uporabljam Googlove dokumente za skupno rabo – preglednice, dokumente, ki omogočajo asinhrono sodelovanje. Uporabljamo Bluejeans in druga video orodja. Odvisno od skupine. Klepet je na vrhuncu, je najbližje hodniku. Lahko je to službeni klepet, Messenger, Whatsapp” (Intervjuvanka 9, Facebook, 2021).
- “Za ohranjanje povezav in klepet uporabljam Google Meet. Klepet uporabljam za hitra vprašanja, Hangoutse za globlje sodelovanje. Naš Drive in dokumenti so prav tako odlični, saj lahko skupaj delamo in si puščamo komentarje” (Intervjuvanka 5, Google, 2021).
- “Najbolj učinkoviti so Teams – sestanki, klepeti in skupine. Večinoma klepeti. Dokumente smo postavili v skupine, kjer lahko skupaj sodelujemo in dajemo komentarje, v prejšnjih podjetjih smo imeli različice in ljudje niso mogli dostopati do dokumentov. Če moram preveriti kakšen status posla, lahko samo vzamem svoj status, odprem time in poiščem vse dokumente, vse vidim s telefona. Včasih za poročanje še vedno uporabljamo Excelovo orodje in to ne deluje” (Intervjuvanec 6, Microsoft, 2021).

Orodja sama po sebi ne zagotavljajo uspešnega sodelovanja. Uspešno sodelovanje na daljavo potrebuje jasno definirana pravila – zaposleni morajo razumeti, katero orodje uporabiti za klepetanje, kje deliti dokumente in kako čim prej priti do potrebnih informacij.

- “Glavini izziv je, da imamo preveč tehnološke infrastrukture. Veliko časa porabim za odgovore prek različnih kanalov. /.../ Imam preveč opcij, kako deliti en dokument – organizacija tega je izziv. Lahko imeli manj tehnologij” (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).
- “Včasih smo sodelovali z lastnim sistemom, zdaj se pri menjavi sistemov izgubi veliko informacij – ne vem več, kje najti informacije. Ne vem, kako to počnejo novinci. Imamo prava orodja, vendar jih ne uporabljamo pravilno. Pomagalo bi, če bi imeli enak standard za njihovo uporabo. Nekateri uporabljajo Slack za velike objave, nekateri ga uporabljajo za vsako malenkost. Pri uporabi teh orodij je prisotna generacijska vrzel – mlajše generacije so bolj domače s klepetom” (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).

Podjetja sodelujejo tudi z zunanjimi deležniki in strankami, zato je pomembno, da zaposlenim nudijo možnost uporabe različnih orodij. Omejevanje dostopnosti orodij otežuje sodelovanje z zunanjimi deležniki in mreženje.

- “Imamo težavo – včasih naš sistem in sistem naše stranke ni kompatibilen. Na primer, mi uporabljamo Hangouts, oni Teams. Ko odpremo spletne verzije, vsak od nas pogreša nekatere funkcije in je zato druga orodja nerodno uporabljati” (Intervjuvanec 8, Google, 2021).
- “Interno uporabljamo Meet, za konference Zoom, oboje je podprto, ker naše stranke uporabljajo različne sisteme in se jim moramo prilagoditi” (Intervjuvanka 10, Salesforce, 2021).

Videokonference, klepet in dokumenti so najpogosteje uporabljena orodja za sodelovanje. Uporabljajo se za rutinsko, kreativno in socialno sodelovanje. Uporaba namenskih orodij za kreativno sodelovanje, kot so virtualne table, med zaposlenimi na poslovnih položajih ni pogosta. Zgolj tretjina intervjuvancev občasno uporablja orodja, kot sta Google Jamboard in Quip.

- “Nimamo orodij za brainstorming” (Intervjuvanka 5, Google, 2021).

- "V prejšnji službi smo pri iskanju kreativnih rešitev brez težav sodelovali prek video klicev, nimamo posebnih orodij, ampak ne delam kreativnega dela" (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021, 2021).
- "Običajno bi uporabljali table in jih dali na prenosni računalnik. Zdaj uporabljamo Quip. Deluje kot dokument in je v redu, saj moramo zapisati besede iz brainstorminga" (Intervjuvanka 10, Salesforce, 2021).
- "Občasno uporabljamo Jamboard za brainstorming, drugače nimamo orodij" (Intervjuvanka 4, Google, 2021).
- "V brainstorming sestanku smo uporabljali Meet in funkcije anket in post it listkov" (Intervjuvanec 8, Google, 2021).
- "Jamboard – uporabljamo ga za brainstorming, ko nimamo veliko časa, ko moramo ideje zbrati na enem mestu. Super je, ko imaš klic z veliko ljudi in želiš, da vsi delijo ideje" (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).

Med tem, ko je sodelovanje na rutinskih nalogah nujno za uspešno opravljanje dela, intervjuvanci opažajo, da sta socialno in kreativno sodelovanje manj pogosta. Podjetja poskušajo odsotnost neuradnih interakcij in pisarniške timske kulture nadomestiti z virtualnimi dogodki, tedenskimi timskimi sestanki in uradnimi urami. Intervjuvanci menijo, da je mreženje in grajenje timske kulture prek spleta, predvsem v velikih skupinah, prek neučinkovito, saj virtualnim interakcijam primanjkuje spontanosti. Vprašani virtualne dogodke vidijo kot nepotreben šum oziroma kot dodaten čas, preživet za računalnikom.

- "Naš tim ljubi povezanost in timski duh, to je super. Notranjost smo preizkusili veliko stvari, spletne dogodke, a virtualno preprosto ni isto. Imeli smo izdelavo božičnih vencev, koktajle in podobno. Ampak preprosto ni isto, ne gradiš enakih odnosov. Ljudje se raje držijo svojega dela in ga opravijo čim hitreje. /.../ Imamo tedenske družabne sestanke, vendar se jih nihče ne udeležuje, saj imamo preveč dela. Imamo družabne dogodke na spletu, vendar je vse kar si želimo, manj časa pred zaslonom" (Intervjuvanka 5, Google, 2021).
- "Vedno manj ljudi je vključenih v skupinske dejavnosti, saj te niso več zabavne, kot so bile nekoč" (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).
- "V prejšnji firmi, na Salesforce, smo imeli dvotedenske networking dogodke, kjer smo imeli sestanke z ljudmi, ki jih ne poznamo, za izmenjavo idej. Ampak se jih nismo pogosto udeleževali" (Intervjuvanka 1, Microsoft, 2021).
- "Salesforce pilotira pristop, kjer enkrat na teden dobiš e-pošto, ki te poveže z naključno osebo iz razširjene time. To je super, vendar so virtualne kave naporne. Ideja je odlična – izvršitev ne toliko. Težko se je povezati z ljudmi v tem okolju. Mreženje je stvar, ki je po mojem mnenju najbolj utrpela" (Intervjuvanka 2, Salesforce, 2021).
- "Imamo virtualne pijače in kvize, ki zame predstavljajo le dodaten šum. Imamo tudi ekipna tedenska srečanja, v manjšem krogu so mi všeč, medtem ko so velika srečanja preveč. Imamo dogodke, ki prinašajo motivacijo. Veliko dogodkov se ne udeležim, svoj čas poskušam porabiti na najboljši možen način. Včasih hočeš samo na pijačo" (Intervjuvanec 6, Microsoft, 2021).
- "Imamo enkrat tedenska družabna srečanja. Druga srečanja so z ljudmi v timu, ljudje ne širijo mrež. Imamo pobude, kot sta pomoč prijatelju in kvizi, vendar to ni naravno. Zadnja raziskava znotraj time je pokazala, da teh stvari ne bi smeli početi z Zoomom" (Intervjuvanka 9, Facebook, 2021).
- "Med pandemijo smo imeli tedenske sestanke time, kjer nismo smeli govoriti o delu. Poskušali smo jih narediti zabavne, imeli miksologije, degustirali čokolado, dobili bone za

obroke. Če sem iskrena, me te stvari motijo. V prostem času ne želim buljiti v zaslon. Zdaj se dogovarjamo, kdaj gremo v pisarno, zato je veliko bolje. Imeli smo večerjo. Človeški element je zelo pomemben" (Intervjuvanka 10, Salesforce, 2021).

Uradne ure in občasni družabni timski sestanki so učinkovitejši, saj se ljudje v manjših skupinah lažje povežejo.

- "Timski sestanki pomagajo, a le, kadar so manj pogosti in v majhnih skupinah" (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021).
- "Virtualno se družimo prek ekipnih dogodkov in uradnih ur. Ljudje niso motivirani za večja virtualna druženja" (Intervjuvanka 4, Google, 2021).
- "Imamo tedenski timski neuradni sestanek, kjer se o delu ne pogovarjamo. Vsakič, ko sem poskušala preklicati sestanek, tim tega ni hotel " (Intervjuvanka 9, Facebook, 2021).

Intervjuvanci v podjetjih niso zasledili programov, ki bi spodbujali virtualno kreativno sodelovanje. Podjetja bi morala kreativnim izmenjavam nameniti čas in se jih lotiti namensko. Kreativnost zahteva drugače zastavljene cilje, kultura v podjetju mora dopuščati tveganje in neuspeh.

- "Če bi za tovrstne posle [kreativnost] namenili nekaj časa, bi bilo super. Menim, da bi to lahko spremenilo naše podjetje" (Intervjuvanka 4, Google, 2021).
- "Kreativno sodelovanje bi lahko izboljšali, če bi postavili pravila. Potreben je vnaprejšnji sporazum o procesu, ljudje si morajo vzeti čas" (Intervjuvanec 8, Google, 2021).
- "Brainstorming uporabljamo med virtualnimi sestanki, kjer najprej razpravljamo tekoče stvari. Nato govorimo o novih idejah in stvareh, ki smo se jih naučili med usposabljanjem, pri strankah. Brainstorming mora biti načrtovan" (Intervjuvanec 6, Microsoft, 2021).
- "Če ne bi imeli tako rigidno merljivih ciljev, bi bili lažje ustvarjalni. Če si ustvarjalen, moraš tvegati, čutiti moraš, da je v redu, če ne uspeš" (Intervjuvanec 3, Facebook, 2021, 2021).

Zaposleni za sodelovanje najpogosteje uporabljajo videokonference, klepet in dokumente v oblaku. Intervjuvanci za sodelovanje uporabljajo predvsem orodja, ki jih razvijajo njihovi delodajalci, pri čemer ni zaznati odstopanj pri njihovi učinkovitosti.

Uspešno sodelovanje na daljavo zahteva jasno določena pravila – zaposleni morajo razumeti, kdaj uporabiti katero orodje. Udeleženci niso zaznali učinkovitih metod za spodbujanje sodelovanja na daljavo, rutinsko sodelovanje se odvija po potrebi, medtem ko je kreativnega in socialnega sodelovanja v virtualnem svetu manj.

Podjetja poskušajo socialno sodelovanje spodbuditi z virtualnimi dogodki, neuradnimi sestanki in uradnimi urami, a pri tem niso uspešna. Intervjuvanci niso zaznali posebnih spodbud virtualnega kreativnega sodelovanja, vendar menijo, da bi lahko podjetja takšno sodelovanje spodbudila, če bi mu namenila uraden čas, delavnice in razrahljala strogo določene cilje.

Tabela 8 ponuja pregled zaznanih orodij in tehnik za spodbujanje sodelovanja na daljavo.

Tabela 8: Orodja in tehnike za spodbujanje sodelovanja

	Ključne ugotovitve
Orodja za spodbujanje sodelovanja	– Zaposleni za sodelovanje najpogosteje uporabljajo videokonference, klepet in dokumente v oblaku; – Bolj kot izbira ponudnika so pomembna jasna pravila sodelovanja.
Tehnike za spodbujanje socialnega sodelovanja	– Večji virtualni timski dogodki prek spleta so neučinkoviti, virtualnim interakcijam primanjkuje spontanosti; – Zaposleni si želijo druženja v živo; – Uradne ure so učinkovit način za izmenjevanje znanj in dobrih praks; – Občasni timski neformalni sestanki omogočajo laže povezovanje med zaposlenimi.
Tehnike za spodbujanje kreativnega sodelovanja	– Podjetja ne ponujajo programov, ki bi spodbujali virtualno sodelovanje; – Podjetja bi morala kreativnim izmenjavam nameniti čas in se jih lotiti namensko; – Kreativnost zahteva drugače zastavljene cilje, kultura v podjetju mora dopuščati tveganje in neuspeh.

Vir: lastno delo.

6 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

COVID-19 je dokazal, da je delo na daljavo za večino podjetij možno. Kljub dobri tehnološki infrastrukturi in predhodnimi izkušnjami s prilagodljivim delom, je večina intervjuvancev izrazila željo po čimprejšnji hibridni vrnitvi v pisarno. Želja po prilagodljivosti in neposrednih stikih s sodelavci potrjuje pravilnost odločitve vzorčnih podjetij (Microsoft, Google, Facebook in Salesforce), da v prihodnosti preidejo na hibridni model dela. Enako potrjuje raziskava Eurofonda (Ahrendt in drugi, 2020), ki je pokazala, da želi tri četrtine zaposlenih v Evropski uniji po koncu pandemije delati hibridno.

Pregled literature, kot eno izmed glavnih prednosti dela na daljavo, poudarja prilagodljivost (Frost & Sullivan, 2006). Tehnološko napredne, nehierarhične organizacije se v virtualnem okolju bolje znajdejo (Duarte & Snyder, 2011, str. 10-11). Intervjuvanci se strinjajo, da delo na daljavo ponuja večjo mero prilagodljivosti.

Virtualnost izmenjav prihrani čas, ki ga zaposleni preživijo na službenih potovanjih in prevozu. Intervjuvanci, ki imajo ustrezen domač delovni prostor in pogoje dela (tišina in mirno okolje), lahko delo opravljajo učinkoviteje kot v pisarni. To sovpada z ugotovitvami Allen, Cho in Meierja (2014). Osebne okoliščine in psihološko stanje posameznika močno vplivajo na učinkovitost dela na daljavo.

Med tem, ko intervjuvanci ne opažajo negativnega vpliva dela na daljavo na samostojne naloge, opozarjajo, da delo na daljavo zmanjšuje pogostost in učinkovitost sodelovalnih izmenjav. Ugotovitev sovpada z BCG-jevo raziskavo (Dahik in drugi, 2020), ki je pokazala, da je približno polovica vprašanih opazila upad učinkovitosti med sodelovanjem na daljavo. Če

lahko zaposleni nalogo opravijo samostojno, bodo to naredili, četudi bi jo sodelovanje izboljšalo.

Delo na daljavo je med intervjuvanci močno povečalo čas, preživet na sestankih, kar potrjujejo ugotovitve Microsoftove študije (Spataro, 2020). Tako kot Frisch in Greene (2020), tudi intervjuvanci ugotavljajo, da so sestanki v virtualni obliki, zaradi vse pogostejše digitalne večopravilnosti in preobremenjenosti zaposlenih, manj učinkoviti.

Medtem ko vprašani opažajo, da je rutinsko sodelovanje na daljavo na enostavnih nalogah enako učinkovito kot v pisarni, je sodelovanje na kompleksnih nalogah in nepredvidenih problemih oteženo. Kompleksno sodelovanje zahteva več časa in načrtovanja, pridobivanje povratnih informacij traja dlje. Raziskava potrjuje ugotovitve literature (Olson & Olson, 2000; Alexander, De Smet & Mysore, 2020). Intervjuvanci opažajo povečanje poročanja, saj imajo nadrejeni manj nadzora nad njihovim delom (Kniffin, 2021).

Pri kreativnem sodelovanju je težav več. Udeleženci opažajo, da zahteva uspešno viharjenje možganov spontano in fizično okolje, ki ga med delom na daljavo ni mogoče ustvariti. To potrjuje tudi literatura. V virtualnem delovnem okolju je manj osebnih interakcij (Allen, Golden & Shockley, 2015) in s tem manj spontanih kreativnih trkov (Alexander, De Smet & Mysore, 2020). Intervjuvanci zmanjšanje kreativnega sodelovanja pripisujejo splošni preobremenjenosti in povečanju potrebe po poročanju. Zaposleni, ki so z delom preobremenjeni, so težko kreativni (Nahavandi, Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2014, str. 215-217).

Medtem, ko je pregled literature (Thompson, 2021) pokazal, da odsotnost sodelovalnih interakcij še ne pomeni, da virtualno okolje negativno vpliva na kreativnost, intervjuvanci te teorije ne potrdijo. V raziskavi magistrskega dela je zaznati vsesplošen upad kreativnosti pri delu na daljavo.

Opozoriti je treba, da večina intervjuvancev kreativno delo povezuje z viharjenjem možganov ter ga dojema kot skupno in sinhrono dejavnost. Proces ustvarjanja novih idej lahko poteka tudi asinhrono. Asinhrono sodelovanje omogoča, da posamezniki o problemu razmišljajo na svoj, unikatni način in se tako izognejo vplivu skupine. Ideje, pridobljene z asinhronim sodelovanjem so bolj raznolike (Markman, 2020).

Dodaten razlog za vsesplošen upad kreativnosti med vprašanimi je porast večopravilnosti med sestanki. Virtualnost delovnega okolja s seboj prinaša motnje in šume. Kreativno delo na daljavo ne zahteva samo ustrezne tehnološke opreme, ampak tudi popolno prisotnost, prižgane kamere, veliko stopnjo zaupanja, pishološko varnost ter čas. Pomembno je tudi ustrezno vodenje kreativnih sestankov, čemur podjetja med pandemijo niso namenila zadostne pozornosti.

Socialno sodelovanje na daljavo prinaša podobne izzive – intervjuvanci ugotavljajo, da je v virtualnem okolju navezovanje stikov in grajenje odnosov oteženo. Ker imajo zaposleni manj pregleda nad delom in trudom sodelavcev, lahko pride do konfliktov. Spontanih izmenjav, kot sta klepet na hodniku in skupna kava, ni, zato morata biti mreženje in ohranjanje stikov načrtovana. Udeleženci priznavajo, da so mreženje med pandemijo postavili na stranski tir. Pregled literature potrjuje ugotovitve intervjujev (Martins, Gilson & Maynard, 2004; Alexander, De Smet & Mysore, 2020; Olson & Olson, 2000; Karis, Wildman & Mané, 2016).

Delo na daljavo ima torej negativen vpliv na kreativno in socialno sodelovanje zaposlenih. Do zapletov prihaja predvsem pri nalogah, povezanih z vključevanjem in izobraževanjem novih članov tima, mreženju na spletnih dogodkih in viharjenju možganov (Alexander, De Smet & Mysore, 2020).

Izobraževanje in vključevanje novih kadrov je v virtualnem okolju izziv. Sodelavci so manj dostopni, zato izmenjevanje informacij in grajenje odnosov traja dlje. Viharjenje možganov na spletu poteka v umetnem okolju in ne omogoča spontanih interakcij, ključnih za kreativnost. Ljudje zaradi večopravilnosti izgubljajo pozornost in delijo manj idej. Podobno velja za mreženje – dlje, kot traja delo na daljavo, manj se zaposleni zanimajo za virtualne dogodke in spoznavanje novih ljudi.

Razlogi za neučinkovitost sodelovanja na daljavo so okoljski, socialni in psihološki. Intervjuji so pokazali, da ljudi demotivirajo dejavniki, kot so pandemija, primanjkovanje osebnega stika, utrujenost, povečanje količine poročanja in neučinkovitost sestankov.

Podjetja poskušajo odsotnost socialnega sodelovanja spodbuditi z virtualnimi dogodki, uradnimi urami in neuradnimi sestanki. Intervjuvanci virtualne neuradne interakcije zaznavajo kot prisiljene in jih, če je možno, večinoma preskočijo. Podobno velja za kreativno sodelovanje, udeleženci opažajo, da je bilo kreativno sodelovanje zaradi večje količine rutinskih nalog poročanja, med pandemijo redko.

Intervjuvanci verjamejo, da jim delodajalci ponujajo ustrezna orodja za sodelovanje. Najpogosteje sodelovanje na daljavo poteka prek videokonferenc, klepeta in dokumentov v oblaku (Spataro, 2020). Vprašani e-pošte ne zaznavajo kot orodje za učinkovito sodelovanje, saj so z njo preobremenjeni. Uporaba namenskih orodij za kreativno sodelovanje med intervjuvanci je redka (Karis, Wildman & Mané, 2016). Čeprav intervjuvanci uporabljajo orodja različnih razvijalcev, v njihovem zadovoljstvu ni zaznati razlik. Intervjuji potrjujejo ugotovitve teoretičnega dela, da uspešno sodelovanje na daljavo zahteva jasno definirana pravila – zaposleni morajo razumeti, kdaj uporabiti katero orodje (Duarte & Snyder, 2011; Wildman & Mané, 2016).

Pregled literature in raziskava prepoznajo naslednje dejavnike sodelovanja na daljavo, ki omogočajo oblikovanje smernic za spodbujanje učinkovitega kreativnega, rutinskega in socialnega sodelovanja na daljavo:

- Tehnološki dejavniki:
    - Ustrezna tehnologija in delovni prostor.
- Kulturni in strukturni dejavniki:
    - Izkušnje z delom na daljavo in izobraževanja;
    - Kultura in vodenje odprtosti in zaupanja;
    - Jasnost komunikacije in ciljev;
    - Hibridnost sodelovalnih interakcij.
- Socialni in psihološki dejavniki:
    - Psihološki in zunanji motivatorji.

Podjetja, ki želijo spodbujati sodelovanje na daljavo, morajo zagotoviti dosegljivost tehnologije in orodij (Daim in drugi, 2011; Kahai, Huang & Jestice, 2012; Duarte & Snyder, 2011; Frost & Sullivan, 2006). Intervjuvanci so od delodajalcev dobili prenosni računalnik in denarno podporo za nakup ustrezne pisarniške opreme, kot so zaslon, miza, stol, tipkovnica in

miška. Podjetja, zajeta v vzorcu raziskave, zagotavljajo ustrezno tehnološko podporo in orodja za sodelovanje. Zaposleni v vzorcu imajo dostop do klepeta, videokonference, dokumentov v oblaku, telefona in e-pošte. Poleg ustrezne tehnologije podjetja v vzorcu stremijo k enotnosti in podprtosti orodij.

Odprtost, zaupanje in prilagodljivost kulture podjetja so pomembni pogoji učinkovitega sodelovanja v podjetju. Podjetja, ki želijo gojiti spodbudno okolje za sodelovanje na daljavo, morajo vlagati v grajenje ustrezne kulture ter socialnega kapitala. Prav tako morajo spodbujati karizmatično voditeljstvo, ki nagrajuje rezultate in trud (Duarte & Snyder, 2011; Frost & Sullivan, 2006; Alexander, De Smet & Mysore, 2020). Uspešno sodelovanje na daljavo zahteva jasno zastavljene in dosegljive cilje, učinkovito komunikacijo ter dobro definirane procese v podjetju (Larson & Makarius, 2017; Duarte & Snyder, 2011; Frost & Sullivan, 2006; Alexander, De Smet & Mysore, 2020).

Pri postavljanju ciljev naj bodo podjetja previdna: raziskava magistrskega dela je pokazala, da prevelika osredotočenost na rutinske naloge zaustavlja kreativnost, ki je ključni gradnik dolgoročnega uspeha podjetja (Obstfeld, 2012). Podjetja morajo zagotoviti kreativni čas in kreativnost zavestno spodbujati. V analizi intervjujev je opaziti, da bi morala podjetja cilje bolj prilagoditi dinamiki dela na daljavo.

Raziskava magistrskega dela je pokazala močan porast količine sestankov med delom na daljavo. Virtualni sestanki so pogosto neučinkoviti, saj udeleženci med njimi počnejo druge stvari (Rotter, 2021; Frisch & Greene, 2020). Virtualna narava sestankov lahko zaposlene hitro utrudi. Podjetja lahko sestanke izboljšajo z izobraževanjem zaposlenih o učinkovitih spletnih predstavitvah, pomembnosti pravil, določitvijo namena sestanka in s spodbujanjem povratnih informacij (Frisch & Greene, 2020). Podjetja lahko preobremenjenost zaposlenih zmanjšajo z vpeljavo tednov oziroma dni brez sestankov (Rotter, 2021).

Predhodne izkušnje z delom na daljavo igrajo pomembno vlogo pri uspehu sodelovanja na daljavo (Dahik in drugi, 2020). Podjetja, ki takšne oblike dela niso vajena, se lahko prehoda na delo na daljavo lotijo postopno in sprva testirajo hibridni model.

Za doseg učinkovitega sodelovanja na daljavo je treba zaposlene izobraziti (Duarte & Snyder, 2011). Ob uporabi sodelovalnih orodij so pomembne še mehke veščine. Intervjuvanci omenjajo željo po izobraževanjih o učinkoviti virtualni komunikaciji, predstavitvah in virtualnem viharjenju možganov.

V virtualnem okolju je zaradi odsotnosti nebesedne komunikacije težje razumeti izzive in težave posameznikov. Ker so meje med delom in prostim časom zabrisane, se lahko zgodi, da zaposleni izgorijo. Za podjetja, ki se odločajo za delo na daljavo ali hibridno delo, je priporočljivo, da investirajo v izobraževanja in psihološko podporo zaposlenim (Dahik in drugi, 2020). Prav tako je ključno, da podjetja izvajajo programe za zagotavljanje spoštovanja in vključenosti vseh zaposlenih.

Intervjuvanci pri delu na daljavo najbolj pogrešajo spontanost odnosov in interakcij v živo. Socialna povezanost se lažje oblikuje, kadar timi vsaj nekaj časa preživijo na skupni lokaciji. Občasna srečanja v živo vzpostavljajo zaupanje, ki olajša postavljanje manj neprijetnih vprašanj ter pridobivanje povratnih informacij (Karis, Wildman & Mané, 2016, str. 41). Srečanja v živo omogočajo medsebojno spoznavanje, tkanje osebnih odnosov in spontanost.

Predvsem vključevanje novih sodelavcev v tim, izobraževanja, timski dogodki in kreativno sodelovanje naj se, če se le da, izvajajo na skupni lokaciji.

Dokler občasna srečanja zaposlenih v živo zaradi pandemije na skupni lokaciji niso mogoča, naj podjetja spodbujajo uradne ure, neuradne timske sestanke in občasne timske dogodke. Za lažje ohranjanje kulture sodelovanja lahko podjetja izberejo hibridni model dela, ki daje zaposlenim svobodo, po drugi strani pa ohranja zadostno mero osebnega stika in sodelovalnih interakcij v živo (Alexander, De Smet & Mysore, 2020).

7 OMEJITVE RAZISKAVE IN SMERNICE ZA NADALJNO DELO

Raziskava sloni na ugotovitvah pridobljenih z namenskim vzorcem desetih ljudi, zaposlenih v mednarodnih tehnoloških podjetjih na Irskem, znanih po visoki stopnji digitalizacije. Vzorec omogoča dosego namena magistrskega dela, ki je oblikovanje smernic za uspešno sodelovanje na daljavo za evropska podjetja. Vzorec prav tako pomaga razumeti posledice prehoda dela na daljavo v luči pandemije COVID-19 na sodelovanje zaposlenih in prepoznati delovne naloge, pri katerih je sodelovanje na daljavo manj učinkovito.

Majhen in namenski vzorec prinaša omejitve. Mnenje desetih ljudi, zaposlenih v enem sektorju, je težko posplošiti na celotno populacijo. Med tem, ko so intervjuvanci na nekatera vprašanja odgovorili podobno, se določeni odgovori razlikujejo glede na podjetje, v katerem so zaposleni. Izkušnje s kreativnim sodelovanjem na daljavo bi verjetno bile drugačne, če bi za vzorec vzeli zaposlene v kreativnih industrijah. Odgovori bi se najverjetneje razlikovali glede na stopnjo digitalne transformacije v podjetju in glede na državo zaposlitve.

Metoda pol-strukturiranih intervjujev dobro osvetljuje časovno relevantno tematiko in odkriva nove vidike sodelovanja na daljavo, ki jih v pred-pandemski literaturi ni bilo moč zaznati – na primer vpliv pandemije na motiviranost posameznikov za sodelovanje.

Ugotovitve pol-strukturiranih intervjujev je možno uporabiti v nadaljnjih raziskavah – za razumevanje posplošenega vpliva dela na daljavo na sodelovanje zaposlenih, bi lahko ugotovitve raziskave združili v anketo in njihovo splošno pomembnost testirali na širokem, reprezentativnem vzorcu.

Pregled odgovorov razkriva, da na izkušnje posameznikov s sodelovanjem na daljavo močno vplivata okolje in osebne okoliščine. Intervjuvanci so se soočali z zaprtjem držav in prepovedjo druženja med pandemijo, zato je težko objektivno določiti, ali bi se njihove izkušnje z delom in sodelovanjem na daljavo razlikovale, če pandemije ne bi bilo. Podobno velja za osebne okoliščine.

Med tem, ko pregled literature in analiza intervjujev odgovorita na raziskovalna vprašanja, se postavljajo nova vprašanja, vezana na prihodnost dela na daljavo:

- Kakšen vpliv bo imelo delo na daljavo na kreativno, rutinsko in socialno sodelovanje zaposlenih čez pet let?
- Kako bo premik v hibridni način dela vplival na sodelovanje zaposlenih?
- Kako bodo zaposleni sodelovali po pandemiji?
- Kako lahko podjetja gojijo dolgoročno uspešno virtualno kulturo?
- Kakšen vpliv ima prehod na delo na daljavo na sodelovanje zaposlenih v kreativnih industrijah? Kakšen vpliv ima prehod na zaposlene v manj digitaliziranih podjetjih?

SKLEP

Sodelovanje lahko definiramo kot "razvijajoč se proces, pri katerem se dva ali več družbenih subjektov dejavno in vzajemno vključujeta v skupne dejavnosti, katerih namen je doseči skupni cilj" (Bedwell in drugi, 2012, str. 130). Avtonomni udeleženci v procesu sodelovanja med seboj združujejo komplementarne veščine ter sredstva in skupaj dosežejo rezultat, ki ga posamično ne bi mogli doseči (Hartono, 2004). Sodelovanje na daljavo je skupno doseganje cilja iz različnih lokacij (Hinds, Liu & Lyon, 2011, str. 137) znotraj virtualnih timov.

Pandemija COVID-19 je za vedno spremenila definicije delovnega okolja ter pospešila digitalno transformacijo podjetij (LaBerge, O'Toole, Schneider & Smaje, 2020). Z magistrskim delom sem poskušala prikazati posledice prehoda dela na daljavo v luči pandemije COVID-19 na sodelovanje zaposlenih in prepoznati naloge, pri katerih je sodelovanje na daljavo manj učinkovito. Zanimalo me je, kako lahko podjetja spodbujajo sodelovanje na daljavo. Glavni cilj magistrskega dela je bil oblikovanje smernic, ki bodo slovenskim in evropskim podjetjem omogočile učinkovitejše kreativno, rutinsko in socialno sodelovanje pri delu na daljavo.

V prvem poglavju sem orisala časovno relevantnost teme in razložila, da bodo podjetja po pandemiji izbirala med tradicionalnim delom z več prilagodljivosti, hibridnim delom in popolnim delom na daljavo (Alexander, De Smet & Mysore, 2020). V drugem poglavju sem opredelila pojem sodelovanja in ga na podlagi organizacije delovnih nalog (Sutton, 2002) razdelila na rutinsko, kreativno in socialno sodelovanje. Rutinsko sodelovanje je sodelovanje na vsakdanjih nalogah, kreativno sodelovanje se odvija izven rutin, socialno sodelovanje pa je povezano z mreženjem in z neuradnimi izmenjavami med zaposlenimi. V tretjem delu magistrskega dela sem raziskala izzive sodelovanja na daljavo, njegov vpliv na kreativnost ter produktivnost in opredelila kulturne, strukturne, socialne, psihološke in tehnološke dejavnike sodelovanja na daljavo. Na koncu sem predstavila najpogostejša orodja in metode za sodelovanje ter na vzorcu desetih zaposlenih v tehnoloških podjetjih preučila vpliv dela na daljavo na sodelovanje. Rezultate sem analizirala in jih v diskusiji združila z ugotovitvami iz teoretičnega dela. Diskusijo sem podprla s priporočili evropskim podjetjem za uspešno sodelovanje na daljavo.

Magistrsko delo odgovarja na v uvodu zastavljena raziskovalna vprašanja. Medtem, ko je samostojno delo na daljavo zaradi hitrega razvoja informacijsko komunikacijskih tehnologij dobro podprto in učinkovito, prehod na delo na daljavo zmanjšuje količino sodelovalnih interakcij med zaposlenimi. Medtem ko je rutinsko sodelovanje na daljavo na preprostih nalogah učinkovito, so kompleksno, kreativno in socialno sodelovanje v virtualnem okolju oteženi. Predvsem vključevanje novih sodelavcev v tim, izobraževanja, timski dogodki in kreativno sodelovanje in viharjenje možganov naj se, če se le da, izvajajo na skupni lokaciji.

Na uspeh sodelovanja na daljavo vplivajo tehnološki dejavniki (ustrezna tehnologija in delovni prostor), kulturni in strukturni dejavniki (izkušnje z delom na daljavo in izobraževanja, kultura ter vodenje odprtosti in zaupanja, jasnost komunikacije ter ciljev, hibridnost sodelovalnih interakcij), in socialni ter psihološki dejavniki. Podjetja morajo k sodelovanju na daljavo pristopiti načrtno in upoštevati dejavnike sodelovanja. Zagotavljanje ustreznih sodelovalnih tehnologij, vlaganje v mehke veščine zaposlenih, grajenje kulture odprtosti in zaupanja, postavljanje jasnih ciljev in nudenje psihološke opore močno pripomorejo k gradnji pripadnosti posameznika k podjetju in s tem k njegovi pripravljenosti za sodelovanje.

Ker uspešno sodelovanje potrebuje socialno povezanost, je priporočljivo, da virtualni timi vsaj nekaj časa preživijo na skupni lokaciji. Občasna srečanja v živo vzpostavljajo zaupanje, spodbujajo deljenje povratnih informacij in nudijo spontanost, ki je ključen gradnik kreativnosti. Dokler občasna srečanja zaposlenih v živo zaradi pandemije na skupni lokaciji niso mogoča, lahko podjetja sodelovanje spodbujajo prek uradnih ur, timskih sestankov in občasnih timskih dogodkov. Z depriorizacijo prekomernega poročanja lahko zagotovijo čas za kreativno delo. Podjetja lahko namesto popolnega prehoda na delo na daljavo izberejo tudi prilagodljiv oziroma hibridni model dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Abay. K., Tafere, K. & Woldemichael, A. (2020, 1. junij). Svetovna banka. *Winners and Losers from COVID-19: Global Evidence from Google Search.* Pridobljeno 14. maja 2021 iz https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33852/Winners-and-Losers-from-COVID-19-Global-Evidence-from-Google-Search.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Adobe. (2021). *The future of creative collaboration*. Pridobljeno 2. julija 2021 iz https://www.adobe.com/content/dam/cc/uk/lead/creativecloud/creativecollaboration/Adobe_SMB_whitepaper_TFOCC_2020_Final.pdf
3. Ahrendt, A., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leončikas, T., Mascherini, M., Riso, S. & Sandor, E. (2020). Evrofond. *Living, working and COVID-19.* Pridobljeno 1. junija 2021 iz https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf
4. Alexander, A., De Smet, A. & Mysore, M. (2020, 7. julij). McKinsey & Company. *Reimagining the post pandemic workforce.* Pridobljeno 28. februarja 2021 iz https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce
5. Allen, T. D., Cho, E. & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, *1*(1), 99–121.
6. Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, *16*(2), 40–68.
7. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, *15*(1), 5–32.
8. Antonakis, J., Bastardoz, N., Jacquart, P. & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill–defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*(1), 293–319.
9. Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 105-131.
10. Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Granados, D., Salazar, M., Kramer, W. S. & Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, *22*(2), 128–145.
11. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, *130*(1), 165–218.
12. Board of Innovation. (2021). *Our favorite digital tools for remote collaboration*. Pridobljeno 2. julija 2021 iz https://www.boardofinnovation.com/staff_picks/our-favorite-digital-tools-for-remote-collaboration/

13. Brame, D. (2021, 4. junij). *The Best Video Conferencing Software for 2021*. Pridobljeno 2. julija iz https://www.pcmag.com/picks/the-best-video-conferencing-software
14. Bughin, J., Chui, M., Harrysson, M. & Lijek, S. (2017). McKinsey Global Institute. *Advanced social technologies and the future of collaboration*. Pridobljeno 2. julija 2021 iz https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/advanced-social-technologies-and-the-future-of-collaboration
15. Camarinha-Matos, L. M. & Afsarmanesh, H. (2008). *Collaborative networks: Reference modeling.* New York: Springer Science & Business Media.
16. Choudhury, P., Foroughi, C. & Larson, B. (2019). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, *42*(4), 655–683.
17. Cook, N. (2008). *Enterprise 2.0: How social software will change the future of work* (1. izd.). Hampshire: Gower Publishing, Ltd.
18. Cook, S. (2019). *Making a Success of Managing and Working Remotely* (1. izd.). Cambridgeshire: IT Governance Publishing.
19. Coppola, N. W., Hiltz, S. R. & Rotter, N. G. (2004). Building trust in virtual teams. *IEEE transactions on professional communication, 47*(2), 95–104.
20. Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization science, 12*(3), 346–371.
21. Dahik, A., Lovich, D. Kreafle, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F., Tomlin, L. & Wenstrup. (2020, 11. avgust). Boston Consulting Group. *What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work.* Pridobljeno 28. februarja 2021 iz https://www.bcg.com/en-gb/publications/2020/valuable-productivity-gains-COVID-19
22. Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W. & Bhatla, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management, 30*(2), 199–212.
23. Dishman, L. (2019, 16. april). Fastcompany. *No, remote work isn't a "new" perk – it's been around for about 1.4 million years.* Pridobljeno 10. maja 2021 iz https://www.fastcompany.com/90330393/the-surprising-history-ofworking-from-home
24. Duarte, D. L. & Snyder, N. T. (2011). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed.* (1. izd.). John Wiley & Sons.
25. Eddleston, K. A. & Mulki, J. (2017). Toward Understanding Remote Workers' Management of Work–Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. *Group and Organization Management*, *42*(3), 346–387.
26. Ellis, C. (2020, 30. marec). Stop. Does That Message Really Need to Be an Email?. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 2. julija 2021 iz https://hbr.org/2021/03/stop-does-that-message-really-need-to-be-an-email
27. Frisch, B., & Greene, C. (2020, 5. marec). What it takes to run a great virtual meeting. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 2. julija 2021 iz https://hbr.org/2020/03/what-it-takes-to-run-a-great-virtual-meeting
28. Frost & Sullivan. (2006). *Meetings Around the World: The Impact of Collaboration on Business Performance.* Pridobljeno 28. februarja 2021 iz https://e-meetings.verizonbusiness.com/maw/pdf/MAW_white_paper.pdf
29. Fuks, H., Raposo, A. & Gerosa, M. A. (2008). The 3c collaboration model. V J. Neidig (ur.), *Encyclopedia of E-collaboration* (str. 637–644). Pensilvanija: IGI Global.
30. Gibson, C. B. & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative science quarterly*, *51*(3), 451–495.

31. Goetzen, N. (2020, 1. september). US Ecommerce Sales Grew by Nearly a Third in Q2. *Emarketer*. Pridobljeno 22. marca 2021 iz https://www.emarketer.com/content/us-ecommerce-sales-grew-by-nearly-third-q2
32. Grant, C. A., Wallace, L. M. & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, *35*(5), 527–546.
33. Grover, N. (2021, 10. avgust). Delta variant renders herd immunity from Covid 'mythical'. *The Guardian*. Pridobljeno 29. avgusta 2021 iz https://www.theguardian.com/world/2021/aug/10/delta-variant-renders-herd-immunity-from-covid-mythical
34. Gumienny, R., Gericke, L., Wenzel, M. & Meinel, C. (2013, marec). *Supporting creative collaboration in globally distributed companies.* Pridobljeno 1. marca 2021 iz https://hpi.de/fileadmin/user_upload/fachgebiete/meinel/papers/Design_Thinking/2013_Gumienny_CSCW.pdf
35. Hartono, E. (2004). *Knowledge, technology, and inter-firm collaboration: a model and empirical study of collaborative commerce* (1. izd.). Kentucky: University of Kentucky.
36. Hill, J. E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, *11*(2), 149–163.
37. Hinds, P., Liu, L. & Lyon, J. (2011). Putting the global in global work: An intercultural lens on the practice of cross-national collaboration. *Academy of Management annals, 5*(1), 135–188.
38. Hollinger, P. (2020, 3. november). Which sectors are likely to win or lose from the pandemic?. *Financial Times*. Pridobljeno 14. maja 2021 iz https://www.ft.com/content/4a4a39bc-1832-4cde-a9ba-15398b01925e
39. Hu, W. C., Bansal, B. & Kaabouch, N. (2020). Using Mobile and Wireless Computing to Facilitate Virtual Collaboration During a Pandemic. *Journal on Systemics, Cybernetics and Informatics*, *18*(6), 89–94.
40. International Workplace Group. (2019). *The IWG Global Workplace Survery.* Pridobljeno 10. maja 2021 iz https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf
41. Jang, C. Y., Steinfield, C. & Pfaff, B. (2002). Virtual team awareness and groupware support: an evaluation of the TeamSCOPE system. *International Journal of Human-Computer Studies, 56*(1), 109–126.
42. Kabanoff, B. & O'brien, G. E. (1979). The effects of task type and cooperation upon group products and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, *23*(2), 163–181.
43. Kahai, S. S., Huang, R. & Jestice, R. J. (2012). Interaction effect of leadership and communication media on feedback positivity in virtual teams. *Group & Organization Management, 37*(6), 716–751.
44. Karis, D., Wildman, D. & Mané, A. (2016). Improving remote collaboration with video conferencing and video portals. *Human-Computer Interaction*, *31*(1), 1–58.
45. Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data. *Medical teacher, 42*(8), 846–854.
46. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist, 76*(1), 63-77.
47. Koehne, B., Shih, P. C. & Olson, J. S. (2012). Remote and alone: coping with being the remote member on the team. *Proceedings of the ACM 2012 conference on Computer Supported Cooperative Work*. (str. 1257–1266). ZDA:ACM.

48. Kumar, K., van Fenema, P. C. & Von Glinow, M. A. (2005). Intense collaboration in globally distributed work teams: Evolving patterns of dependencies and coordination. V D. Shapiro, M. Glinow & J. Cheng (ur.), *Managing multinational teams: Global perspectives.* (str. 125–155). Oxford: Emerald Group Publishing Limited.
49. LaBerge, L., O'Toole, C., Schneider, J. & Smaje, K. (2020, 5. oktober). McKinsey & Company. *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point – and transformed business forever*. Pridobljeno 28. februarja 2021 iz https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-COVID-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever
50. Liedtka, J. M. & Whitten, E. (1998). Enhancing care delivery through cross-disciplinary collaboration: A case study. *Journal of Health Care Management*, *43*(0), 185–203.
51. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J. & Smit, S. (2020). McKinsey Global Institute. *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries.* Pridobljeno 1. marca 2021 iz https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries
52. Makarius, E. E. & Larson, B. Z. (2017). Changing the perspective of virtual work: Building virtual intelligence at the individual level. *Academy of Management Perspectives*, *31*(2), 159–178.
53. Manca, C., Grijalvo, M., Palacios, M. & Kaulio, M. (2018). Collaborative workplaces for innovation in service companies: barriers and enablers for supporting new ways of working. *Service Business, 12*(3), 525–550.
54. Marion, T. J. & Fixson, S. K. (2021). The Transformation of the Innovation Process: How Digital Tools are Changing Work, Collaboration, and Organizations in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management, 38*(1), 192–215.
55. Markman, A. (2020, 20. julij). How to Brainstorm – Remotely. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 2. septembra 2021 iz https://hbr.org/2020/07/how-to-brainstorm-remotely
56. Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of management, 30*(6), 805–835.
57. Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D. & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of applied psychology*, *102*(3), 452–467.
58. Maznevski, M. L. & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization science*, *11*(5), 473–492.
59. Mednarodna organizacija dela. (25. januar 2021). *ILO Monitor: Covid-19 and the world of work.* Pridobljeno 22. marca 2021 iz https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf
60. Milasi, S., González-Vázquez, I. & Fernández-Macías, E. (2020). Evropska komisija. *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to.* Pridobljeno 10. maja 2021 iz https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief_-_COVID_and_telework_final.pdf
61. Nahavandi, A., Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. & Aristigueta, M. P. (2015). *Organizational behavior* (1. izd.). Kalifornija: Sage Publications.
62. Nell, P. C., Foss, N. J., Klein, P. G. & Schmitt, J. (2021). Avoiding digitalization traps: Tools for top managers. *Business Horizons, 64*(2), 163–169.
63. Neufeld, D. J., Wan, Z. & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, *19*(3), 227–246.

64. Nova, A. (2020, 3. junij). CNBC. *Working from home? You might be able to expense a new desk.* Pridobljeno 2. julija 2021 iz https://www.cnbc.com/2020/06/03/companies-are-paying-for-their-workers-home-offices.html
65. Obstfeld, D. (2012). Creative projects: A less routine approach toward getting new things done. *Organization Science*, *23*(6), 1571–1592.
66. Olson, G. M. & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human–computer interaction*, *15*(2–3), 139–178.
67. Olson, M., H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM, 26*(3), 182–187.
68. PWC. (2021, 14. maj). *COVID-19: Impacts to business.* Pridobljeno 22. marca 2021 iz https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/COVID-19.html
69. Riketta, M., Van Dick, R. & Rousseau, D. M. (2006). Employee attachment in the short and long run: Antecedents and consequences of situated and deep-structure identification. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 5*(3), 85–93.
70. Rotter, S. (2021, junij–avgust). *Intervjuji z zaposlenimi v tehnoloških podjetjih* [Intervju].
71. Sandow, D. & Murray-Allen, A. (2005). The nature of social collaboration. Reflections: The SoL. *Journal on Knowledge, Learning and Change*, *6*(2) 1–14.
72. Sarrazin, H., Sprague, K. & Huskins, M. (2013). McKinsey & Company. *Enabling enterprise collaboration.* Pridobljeno 2. julija 2021 iz https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/BTO/PDF/Enabling_enterprise_collaboration.ashx
73. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5. izd.). Essex: Pearson education.
74. Schubert, P. (2019). Joint work and information sharing in the modern digital workplace: How the introduction of "social" features shaped enterprise collaboration systems. V K. Riemer, S. Schellhammer, & M. Meinert (ur), *Collaboration in the Digital Age* (str. 45–59). Cham: Springer.
75. Shani, U. (2004). Towards a Comprehensive Taxonomy for Computer–Assisted Collaboration. *Computer Science*, (4), 1–19.
76. Spataro, J. (2020, 22. april). Microsoft. *How remote work impacts collaboration: findings from our team* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. julija 2021 iz https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/22/how-remote-work-impacts-collaboration-findings-team/
77. Staples, D. S. & Zhao, L. (2006). The effects of cultural diversity in virtual teams versus face-to-face teams. *Group decision and negotiation*, *15*(4), 389–406.
78. Statista. (2021, 1. april). *Top collaboration tools used for remote work in the United States 2020.* Pridobljeno 2. julija 2021 iz https://www.statista.com/statistics/1123023/top-collaboration-tools-for-remote-workers-in-the-us/
79. Sutton, R. I. (2002). Weird ideas that spark innovation. *MIT Sloan management review*, *43*(2), 83–87.
80. Svetovna zdravstvena organizacija. (2020, 23. december). *A year without precedent: WHO's COVID-19 response.* Pridobljeno 14. maja 2021 iz https://www.who.int/news-room/spotlight/a-year-without-precedent-who-s-COVID-19-response
81. Svetovna zdravstvena organizacija. (2021, 28. september). *WHO Coronavirus (COVID–19) Dashboard.* Pridobljeno 2. julija 2021 iz https://COVID19.who.int/
82. Thompson, L. (2021). Virtual Collaboration Won't Be the Death of Creativity. *MIT Sloan Management Review, 62*(2), 42–46.
83. Villalonga-Olives, E. & Kawachi, I. (2015). The measurement of social capital. *Gaceta sanitaria*, *29*(0), 62–64.

84. Watson-Manheim, M. B. & Bélanger, F. (2007). Communication media repertoires: Dealing with the multiplicity of media choices. *MIS quarterly*, *31*(2), 267–293.
85. Westfall, R. (1998). The Microeconomics of Remote Work. V M. Igbaria & M. Tan (ur.), *The Virtual Workplace* (str. 256–270). Pensilvanija: Idea Group Publishing.
86. Whittaker, S. & Sidner, C. (1996, April). Email overload: exploring personal information management of email. V *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* (str. 276–283).
87. Windsor, G. (2021, 19. maj). *5 Reasons Not to Use Excel for Project Management* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. julija 2021 iz https://www.brightwork.com/blog/5-reasons-not-use-excel-project-management
88. Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., & Ford, D. (2021). Please turn your cameras on: Remote onboarding of software developers during a pandemic. *2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice*. (str. 41-50). ZDA:IEEE.
89. Zupan, G. (2020, december). Statistični urad Republike Slovenije. *Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije in e-trgovanje v podjetjih*. Pridobljeno 1. julija 2021 iz https://www.stat.si/statweb/File/DocSysFile/8271

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

1 Demografija

Kaj je vaš položaj v podjetju, kako dolgo ga že opravljate?
Kako pogosto ste pred pandemijo delali na daljavo?

2 Prehod na delo na daljavo in učinkovitost

Kako je prehod na delo na daljavo vplival na vaše delo in čas, preživet na različnih nalogah?
V katerih situacijah ste opazili razlike v učinkovitosti?
Kako je prehod vplival učinkovitost sodelovanja v vašem timu?

3 Vpliv prehoda na delo na daljavo na rutinsko, kreativno in socialno sodelovanje

Kakšen vpliv je imel prehod na delo na daljavo na vaše sodelovanje s sodelavci pri rutinskih nalogah – nalogah, ki jih vsakodnevno počnete?
Kaj pa na kreativno in inovativno sodelovanje v vašem timu?
Kako je prehod na nov način dela vplival na interni networking, deljenje idej, spontane interakcije, učenje v vašem timu?

4 Dejavniki sodelovanja

Kaj so po vašem mnenju dejavniki, ki omogočajo uspešno sodelovanje na daljavo?
Kaj mora podjetje zagotoviti, da je lahko sodelovanje v virtualnem okolju učinkovito?
Kako bi opisali timsko kulturo v vašem podjetju?
Kakšno vlogo igra kultura na sodelovanje na daljavo?
Kako bi opisali tehnološko infrastrukturo v vašem podjetju?
Kaj bi lahko vaše podjetje spremenilo, da bi bi bilo sodelovanje na daljavo še učinkovitejše?

5 Spodbujanje sodelovanja na daljavo

Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med delom na daljavo?
Kako spodbujate kreativnost v virtualnem svetu?
Kako spodbujate virtualni networking?
Kakšna sodelovalna orodja uporabljate?
Kako učinkovita so ta orodja?
Katera orodja uporabljate najpogosteje?
Kakšnemu namenu služijo ta orodja?