

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA UVEDBE DELA NA DALJAVO NA PRIMERU PODJETJA V
AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI**

Ljubljana, julij 2022

LARA ŠUŠTAR-ŠMID

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lara Šuštar-Šmid, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza uvedbe dela na daljavo na primeru podjetja v avtomobilski industriji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	2
1 FLEKSIBILNA UREDITEV DELA	5
1.1 Opredelitev in oblike fleksibilne ureditve dela	5
1.2 Pravni okvir fleksibilnih ureditev dela v Evropski uniji	6
1.2.1 Direktiva 91/383/EGS o delu za določen čas in začasnem delu	6
1.2.2 Direktiva o delu s krajšim delovnim časom 97/81/ES	7
1.2.3 Pravni okvir fleksibilnega dela v Sloveniji	7
1.2.4 Pravni okvir fleksibilnega dela v Belgiji	8
2 DELO NA DALJAVO	8
2.1 Izvor in vizija dela na daljavo	8
2.2 Opredelitev in razširjenost dela na daljavo	9
2.3 Učinki dela na daljavo	11
2.3.1 Individualna delovna uspešnost	12
2.3.2 Odnos do dela	13
2.3.3 Izolacija na delovnem mestu	14
2.3.4 Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja	16
2.3.5 Počutje in stres	17
2.3.6 Okolje in poraba energije	19
2.4 Dejavniki učinkovitega dela na daljavo	19
2.4.1 Značilnosti delovnega mesta	20
2.4.2 Značilnosti zaposlenih na daljavo	20
2.4.3 Vodenje in značilnosti vodij	21
2.4.4 Komunikacija	22
2.4.5 Usposabljanje	22
2.5 Uvedba dela na daljavo	23
2.6 Delo na daljavo v času COVID-19	26
2.7 Pravni okvir dela na daljavo v Evropski uniji	29
2.7.1 Ureditev dela na daljavo v Evropski uniji pred COVID-19.....	29
2.7.2 Pravni okvir dela na daljavo v Sloveniji	30
2.7.3 Pravni okvir dela na daljavo v Belgiji	31
2.7.4 Zakonske spremembe, pobude in razprave za prihodnost.....	33
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA	34
3.1 Vpliv COVID-19 na avtomobilsko industrijo	34
3.2 Predstavitev podjetja Toyota Motor Europe	35
3.3 Metodologija in vzorčenje	36
3.4 Predstavitev vprašanj in protokola intervjuja	38
3.5 Analiza podatkov	39
3.6 Rezultati empiričnega dela	41
3.6.1 Rezultati analize sekundarnih virov	41

3.6.1.1	<i>Odgovornost do zaposlenih v podjetju TME</i>	41
3.6.1.2	<i>Hibridna politika dela podjetja</i>	42
3.6.2	Rezultati analize primarnih podatkov	44
3.6.2.1	<i>Značilnosti vzorca intervjujancev</i>	45
3.6.2.2	<i>Uvedba dela na daljavo v podjetju</i>	46
3.6.2.3	<i>Učinkovitost in odnosi pri delu na daljavo</i>	48
3.6.2.4	<i>Učinki in izzivi dela na daljavo</i>	49
3.6.2.5	<i>Delo na daljavo v prihodnje</i>	52
4	DISKUSIJA IN PRIPOROČILA	55
4.1	Interpretacija rezultatov raziskave	55
4.2	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	61
4.3	Praktična priporočila	63
	SKLEP	65
	LITERATURA IN VIRI	67
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Alternativni izrazi dela na daljavo v obstoječi literaturi	10
Tabela 2:	Smernice uspešnega dela na daljavo	25
Tabela 3:	Odstotek zaposlenih po lokaciji v času pandemije COVID-19, EU27 (%)	27
Tabela 4:	Pravna ureditev dela na daljavo pred in po izbruhu COVID-19, EU	34
Tabela 5:	Značilnosti vzorca intervjujancev	45
Tabela 6:	Prednosti in slabosti dela na daljavo po mnenju vprašanih	50
Tabela 7:	Pozitivne in negativne fizične/psihološke posledice dela na daljavo	51
Tabela 8:	Priložnosti in izzivi dela na daljavo	53
Tabela 9:	Analiza uspešnosti uvedbe dela na daljavo v podjetju TME	57

KAZALO SLIK

Slika 1:	Delovno mesto zaposlenih v času pandemije COVID-19 po državah, EU27 (%)	28
Slika 2:	Preference glede rednosti dela od doma po omejitvah COVID-19, EU27 (%)	28
Slika 3:	Svetovna prodaja vozil med letoma 2018 in 2021 (v milijonih)	35
Slika 4:	Ilustracija temeljnih principov Toyota Motor Corporation	36

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Opomnik z vprašanji intervjuja	1
Priloga 2:	Zapisnik povzetkov intervjuja	3

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CEEP – (angl. European Centre of Employers and Enterprises); Evropski center delodajalcev in podjetij

COVID-19 – koronavirusna bolezen

EUAPME – (angl. The European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises); Evropska zveza obrti ter malih in srednje velikih podjetij

ETUC – (angl. European Trade Union Confederation); Evropska konfederacija sindikatov

FWA – (angl. Flexible work arrangements); fleksibilne ureditve dela

IKT – informacijsko-komunikacijska tehnologija

MOD – Mednarodna organizacija dela

MKDKDČ – Zakon o ratifikaciji Konvencije o delu s krajšim delovnim časom

OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

OSW – (angl. Off-site working policy); delovna politika dela na daljavo

TME – Toyota Motor Europe

UNICE – (angl. The Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe); Zveza industrijskih in delodajalskih konfederacij Evrope

ZDR – Zakon o delovnih razmerjih

UVOD

S fleksibilnimi ureditvami dela (angl. flexible work arrangements) se podjetja spogledujejo že od sedemdesetih let prejšnjega stoletja, saj želijo delodajalci s fleksibilnimi delovnimi pogoji svojim zaposlenim ponuditi možnosti boljših delovnih pogojev in posledično izboljšati uspešnost podjetja (Richardson & McKenna, 2014). Tovrstne ureditve dela dovoljujejo in omogočajo svobodo izbire, kdaj in kje je mogoče izpolnjevati delovne zahteve. Med najbolj pogoste oblike fleksibilnih ureditev dela spadajo fleksibilni delovni čas, fleksibilno delovno mesto in skrajšani delovni čas (Goodstein, 1994). Omogočanje fleksibilnih delovnih pogojev s strani podjetja kaže, da se delodajalci zavedajo več vlog in zahtev, ki jih imajo zaposleni v zasebnem življenju ter jih pri tem podpirajo (Grover & Crooker, 1995).

Ena izmed fleksibilnih ureditev dela, ki se v zadnjem času vedno pogosteje pojavlja v praksi, je fleksibilno delovno mesto. Razvoj in hiter napredek informacijsko-komunikacijskih tehnologij v zadnjih desetletjih je povečal pojavnost fleksibilnosti na delovnem mestu, kar zaposlenim omogoča delo na drugih lokacijah in ne le v pisarni (Stiles & Smart, 2021). Slednje v literaturi najpogosteje označimo s pojmom delo na daljavo ali teledelo (Allen, Golden & Shockley, 2015). O konceptu dela na daljavo je prvotno razpravljal Nilles (1998) v začetku 70. let prejšnjega stoletja, katerega glavna ideja je bila omogočiti zaposlenim boljše ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem, zmanjšanje prometnih zastojev in onesnaževanja okolja. Delo na daljavo je opredeljeno kot delo, pri katerem zaposleni opravljajo delo na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so izven prostora delodajalca, pri čemer zaposleni nimajo neposrednih stikov s sodelavci, lahko pa z njimi komunicirajo s pomočjo tehnologije (Di Martino & Wirth, 1990). Slednja nudi možnost, da zaposleni delajo na katerikoli lokaciji, se prijavijo na strežnik svojega podjetja in hkrati dostopajo do skupnih dokumentov ali odgovarjajo na elektronsko pošto. Po podatkih študije družbe McKinsey & Company (2015) je več kot polovica anketiranih podjetij že implementiralo vsaj kakšno orodje za izmenjavo informacij med zaposlenimi (npr. programsko opremo za takojšnje sporočanje, spletne diskusijske table, interna spletna mesta ter forume za vprašanja in odgovore).

Vendar pa hiter tehnološki napredek ni edini dejavnik, ki spodbuja uvedbo dela na daljavo, saj je poleg tega potrebno upoštevati tudi socialno-demografske spremembe ter gospodarske spremembe na mikro in makroekonomskem nivoju, ki so v zadnjih letih spodbudile odmik od tradicionalnega načina dela k postopnemu uvajanju dela na daljavo (Mantell, 2011). Podjetja in zaposleni že opažajo številne prednosti, ki jih prinaša delo na daljavo, kot so na primer zmanjšanje konflikta med delom in družino, povečanje zadovoljstva pri delu, izboljšanje njihovih socialnih odnosov, organizacijske zvestobe in večje delovne uspešnosti (Biron & Van Veldhoven, 2016). Podjetja lahko hkrati delo na daljavo uporabljajo kot mehanizem za zmanjšanje splošnih stroškov poslovanja ali kot na način za zmanjšanje fluktuacije. Poleg tega raziskave kažejo, da lahko tovrstna oblika dela vodi k večji zavzetosti in učinkovitosti zaposlenih, poveča organizacijsko fleksibilnost ali – ko se uvede kot ugodnost za zaposlene – pritegne deficitarne kadre (Peters, Tijdens & Wetzels, 2004).

Pojavnost dela na daljavo se je močno povečala tudi zaradi nedavnih izrednih dogodkov, povezanih z izbruhom pandemije COVID-19, ki je povzročila velik socialno-ekonomski šok in širitev virusa po vsem svetu. Številne države so bile primorane izdati nujno potrebne ukrep za zajezitev bolezni, zaradi katerih so mnoga podjetja začela hitro in množično prehajati k ureditvi dela na daljavo (Leonardi, 2020). Delo na daljavo je skoraj čez noč postalo nova realnost. Praksa, ki se je v preteklosti ni posluževalo veliko podjetij, je v času zaprtja države (angl. lockdown) postala skoraj edini način dela za mnoge zaposlene (OEC, 2020). Od izbruha pandemije COVID-19 je delo na daljavo postala stalnica za milijone zaposlenih v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) in po svetu. Po prvih ocenah Eurofounda (2022) naj bi skoraj 40 % trenutno zaposlenih v EU zaradi pandemije začelo delati na daljavo s polnim delovnim časom. Nedavna študija Skupnega raziskovalnega središča Evropske komisije (2020) navaja oceno, da je v EU približno 25 % zaposlenih v sektorjih, kjer je mogoče delati na daljavo. Glede na to, da je pred izbruhom epidemije le 15 % zaposlenih v EU že kdaj delalo na daljavo, se veliko število zaposlenih in delodajalcev sooča z izzivi nenadnega prehoda na delo na daljavo (Flisi & Santangelo, 2022). Tovrsten način dela je družba pred izbruhom pandemije dojemala kot »luksuz za relativno premožne« (Leonardi, 2020), med katere spadajo zaposleni z višjimi dohodki in beli ovratniki (npr. več kot 40 % zaposlenih, ki delajo na daljavo, so managerji, vodje ali specialisti na svojem področju). Kot dodaten primer hitrega povečanja dela na daljavo, ki ga omogoča digitalna tehnologija, lahko navedem, da se je število dnevno aktivnih uporabnikov Zooma marca 2020 povečalo za 67 %, število dnevno aktivnih uporabnikov storitve Microsoft Teams pa je z 20 milijonov novembra 2019 naraslo na 44 milijonov marca (Leonardi, 2020).

Ker so številna podjetja iz raznovrstnih industrij med pandemijo COVID-19 pričela z uvajanjem novega načina dela na daljavo, je dodaten vpogled in analiza uvedbe dela na daljavo izjemno relevantna in smiselna tematika nadaljnjega raziskovanja. Eno izmed podjetij, ki se je v tem času poslužilo dela na daljavo, je bilo podjetje Toyota Motor Europe (v nadaljevanju TME). Podjetje TME, ki deluje v avtomobilski industriji, s sedežem v Bruslju, je z uvajanjem fleksibilnejših oblik dela v manjšem obsegu pričelo že pred pojavom COVID-19, vendar pa je do obširnejšega izvajanja dela na daljavo prišlo šele po protikoronskih ukrepih belgijske vlade (Toyota Motor Europe, 2021). Le-ta je delo na daljavo prepoznala kot pomemben inštrument za zaščito državljanov in krepitev gospodarstva, zato so konec oktobra 2020 izdali ministrski odlok, po katerem je delo na daljavo na domu bilo sprejeto kot obvezno za zaposlene v vseh podjetjih, združenjih in javnih službah, razen če narava poslovanja določenega podjetja onemogoča delo na daljavo (De Becker, 2020).

Namen magistrskega dela je s pomočjo znanstvene in strokovne literature predstaviti koncept dela na daljavo ter analizirati uvedbo tovrstnih oblik dela in s tem prispevati k boljšemu razumevanju potreb organizacij in zaposlenih. S pomočjo empirične raziskave, ki jo bom izvedla v podjetju Toyota Motor Europe, želim dobiti boljši vpogled v priložnosti, izzive in oblikovati predloge za uvedbo dela na daljavo na področju avtomobilske industrije. Ugotovitve raziskave bodo odgovorile na temeljna raziskovalna vprašanja, ki lahko pripomorejo k

oblikovanju učinkovitega delovnega procesa za uvedbo dela na daljavo. Rezultati in ugotovitve magistrskega dela bodo uporabni tako za izbrano podjetje Toyota Motor Europe, kot tudi ostale organizacije, ki vidijo potencial v novih oblikah dela ter za posameznike, ki se z delom na daljavo zaradi novih trendov na trgu dela že soočajo.

Temeljni cilj magistrskega dela je s pomočjo teoretičnega pregleda literature ter raziskave v podjetju Toyota Motor Europe preučiti koncept dela na daljavo, njegove implementacije in ugotoviti, kakšne so prednosti in slabosti tovrstne oblike dela, priložnosti, nevarnosti in izzivi ter možne rešitve in doprinos dela na daljavo v prihodnosti.

Temeljna raziskovalna vprašanja:

RV 1: Kako je potekal proces uvedbe dela na daljavo v izbranem podjetju?

RV 2: Kakšni so motivi za in proti uvedbi dela na daljavo?

RV 3: Kakšne so koristi in pomanjkljivosti pri uvedbi dela na daljavo?

RV 4: Kakšne so želje in potrebe zaposlenih v prihodnosti v povezavi z delom na daljavo?

Magistrsko delo je sestavljena iz dveh delov, tj. teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu sem uporabila splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa in metodo deskripcije za opisovanje, opredelitev in razlago pojmov s področja fleksibilnih oblik dela ter dela na daljavo. V teoretičnem delu sem prav tako predstavila pravno podlago ureditev fleksibilnega dela in dela na daljavo v Evropi na splošno ter pregled delovnih zakonodaj v Sloveniji in Belgiji – državi, v kateri deluje obravnavano podjetje. Dodatno sem preučila pojav pandemije COVID-19 in njenih učinkov na delo ter kompilacijo za prevzemanje spoznanj, stališč in mnenj avtorjev iz sekundarnih virov. Pri splošno raziskovalni metodi spoznavnega procesa sem velik poudarek namenila preučevanju tuje literature z vseh prej omenjenih področij, še posebej raziskavam, ki so preučevale učinke dela na daljavo in dejavnike, ki povečujejo učinkovitost le-tega.

Empirični del naloge temelji na kvalitativni raziskavi, opravljeni z delno strukturiranimi intervjuji zaposlenih znotraj podjetja, ki je podprt z dodatnimi sekundarnimi podatki s strani podjetja (npr. interno gradivo). V omenjenem delu prav tako predstavim zasnovo raziskave, vprašanja intervjuja, na podlagi katerih v nadaljevanju nato predstavim rezultate lastne raziskave. Na osnovi ugotovljenega razvijem diskusijo uvedbe dela na daljavo v podjetju ter opredelim omejitve samega dela. S pomočjo pregledane literature in rezultatov empiričnega dela naloge za konec podam tudi predloge in priporočila tako izbranemu podjetju, kot tudi sorodnim organizacijam z namenom izboljšanja dosedanjih procesov uvedbe dela na daljavo in povečanja učinkovitega izvajanja v prihodnje.

1 FLEKSIBILNA UREDITEV DELA

1.1 Opredelitev in oblike fleksibilne ureditve dela

Revolucija, tako v komunikaciji kot tehnologiji, je prinesla spremembe pri vseh vidikih družbenega življenja (Klopotek, 2017). Internet je postal osnova novega gospodarstva, za katerega je značilna globalizacija in napredek informacijske tehnologije. Učinki tehnoloških napredkov so opazni tudi na trgu dela, na katerega prav tako nenehno vpliva spreminjanje življenjskega sloga in delovnih navad ljudi (Klopotek, 2017). Kot odgovor na omenjene spremembe so se na trgu dela oblikovale fleksibilne ureditve dela (angl. Flexible work arrangements) (v nadaljevanju FWA), ki v zadnjih letih dobivajo vedno večji pomen med zaposlenimi v večini industrializiranih državah (Leonardi, 2020). Ker podjetja že opažajo, da zaposleni iščejo različne možnosti zaposlitve, izpolnjevanja delovnih nalog in večji nadzor nad delovnimi pogoji, se jih vedno več odloča za vpeljavo in izvajanje fleksibilnih ureditev dela (Mantell, 2011). To nakazuje na veliko verjetnost, da se bo pojavnost fleksibilnega dela v prihodnosti le še povečala.

Številni avtorji navajajo različne opredelitve FWA. Rau in Hyland (2002) na primer opisujeta fleksibilno ureditev dela kot ureditev, ki omogoča opravljanje dela zunaj tradicionalnih časovnih in/ali prostorskih meja standardnega delovnega dne. Thompson, Payne in Taylor (2015) opisujejo FWA kot dogovor med zaposlenim in delodajalcem, v katerem obe strani opredelita, kdaj, kje in kako bo zaposleni opravljal svoje delovne zadolžitve za izpolnjevanje potreb podjetja. Allen (2001) pa kot strategije, s katerimi lahko zaposleni bolje uravnotežijo zahteve z različnih področij življenja.

V literaturi prav tako najdemo različne oblike fleksibilnih ureditev dela. Najbolj razširjene oblike FWA v Evropi so fleksibilni delovni čas (angl. Flexitime), fleksibilno delovno mesto (angl. Flexiplace) in skrajšani delovni čas (angl. Flexible-reduced time) (Kossek, 2014; Matos & Galinsky, 2012; Shockley & Allen, 2007; Stavrou, 2005). Prav tako v literaturi najdemo različne definicije in pogoje, ki urejajo omenjene oblike fleksibilnega dela, in se pogosto med seboj dopolnjujejo in/ali nadomeščajo (Chung, 2009; Kalleberg, 2003).

Kossek (2014) definira fleksibilni delovni čas kot način opravljanja delovnih zahtev, pri čemer ima zaposleni svobodo izbire začetka in prenehanja delovnega časa vsak dan. To lahko vključuje zmožnost zaposlenega, da spremeni časovni raspored svojega dela v delovnem dnevu (tj. da ima svobodo izbire začetka in prenehanje delovnega časa vsak dan) in/ali spremeni število opravljenih ur na dan ali teden. Vendar pa lahko znotraj fleksibilnega delovnega časa obstajajo nekatere omejitve v smislu spoštovanja osnovnih ur (npr. od 10. do 16. ure) in/ali števila ur, ki jih zaposleni opravijo na dan ali teden (npr. 40 ur na teden).

Fleksibilno delovno mesto je ureditev dela, pri katerem podjetja omogočajo zaposlenim svobodo izbire, kje opravljajo svoje delovne zahteve. Fleksibilno delovno mesto se v praksi

pogosto preučuje in izvaja kot delo na daljavo (Shockley & Allen, 2007), pri čemer zaposleni opravljajo naloge drugače kot na primarnem ali osrednjem delovnem mestu, vsaj del svojega delovnega urnika, s pomočjo uporabe digitalnih tehnologij za interakcijo z drugimi znotraj in zunaj podjetja (Gajendran & Harrison, 2007).

Skrajšani delovni čas je definiran kot ureditev dela, kjer zaposleni delajo manj ur kot pri polnem delovnem času. Ta možnost lahko v različnem obsegu vpliva na plačo, ugodnosti in napredovanje, odvisno od dogovora, njegovega trajanja in politike podjetja (Goldenhar, 2003).

S fleksibilno ureditvijo dela poskušajo delodajalci zagotoviti ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem zaposlenih in s tem zmanjšati konflikt med zasebnimi in poslovnimi obveznostmi, kar posledično vpliva tudi na uspešnost podjetja (Richardson & McKenna, 2014). Kot pravi Matos in Galinsky (2012), je potrebno upoštevati, da fleksibilnost ni več le prednost, ki jo je treba ponuditi, temveč konkurenčno orodje, ki ga lahko podjetja uporabijo za doseganje svojih strateških ciljev zaposlovanja. Podjetja, ki želijo povečati, pritegniti in zadržati talente, pogosto uporabljajo FWA za pridobitev konkurenčne prednosti (Kossek, 2014).

V namen spodbujanja večje fleksibilnosti dela je Evropska unija sprejela FWA kot enega izmed ciljev Evropske strategije zaposlovanja (angl. European Employment Strategy) za združevanje in izpolnjevanje potreb podjetij s potrebami zaposlenih na področju fleksibilnih ureditev dela (Goudswaard, Verbiest, Preenen & Dhondt, 2013).

1.2 Pravni okvir fleksibilnih ureditev dela v Evropski uniji

V Evropi so bili nekatere zgodnje oblike FWA uvedene že v 80. letih prejšnjega stoletja kot orodje za zmanjšanje brezposelnosti, brez povečanja inflacije, ki je naraščala zaradi gospodarske recesije v sedemdesetih letih (Kossek, 2014). Eden izmed povodov, poleg brezposelnosti, je bila dodatna intenzivna konkurenca kot posledica globalizacije, ki ustvari dinamičen trg, kar povečuje potrebo po agilnosti trga (ILO, 2000). Znotraj Evropske unije še ni oblikovan sporazum, ki bi natančno reševal vprašanja o fleksibilnih ureditvah dela, vendar pa EU danes socialna in delovna vprašanja, ki spodbujajo uporabo FWA med državami članicami, obravnava z več direktivami (Boyer, 1988), ki so podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

1.2.1 Direktiva 91/383/EGS o delu za določen čas in začasnem delu

Leta 1991 je bila sprejeta direktiva o dopolnitvi ukrepov za spodbujanje izboljšav glede varnosti in zdravja pri delu za delavce z delovnim razmerjem za določen čas ali začasnim delovnim razmerjem ter vpeljuje ukrepe za spodbujanje izboljšav glede varnosti in zdravja pri delu zaposlenega z delovnim razmerjem za določen čas ali začasnim delovnim razmerjem (Direktiva 91/393 EGS).

Zaradi povečanja uporabe fleksibilnejših oblik dela, kot sta zaposlitev za določen čas in začasna zaposlitev, je Evropski svet oblikoval direktivo, s katero je želel zagotoviti, da zaposleni z delovnim razmerjem za določen čas in začasnim delovnim razmerjem uživajo enako stopnjo varnosti v zvezi z zdravjem in varnostjo pri delu kot drugi zaposleni. Enaki morajo biti tudi delovni pogoji, varovanje zdravja in zagotavljanje varstva pri delu, obveščanje zaposlenih o delu ter usposabljanje pri delu (Svet evropskih skupnosti, 1991).

1.2.2 Direktiva o delu s krajšim delovnim časom 97/81/ES

Direktiva o delu s krajšim delovnim časom je okvirni sporazum, ki ga je sprejel Evropski svet za spodbudo odprav diskriminacije delavcev, ki delajo s krajšim delovnim časom ter razvoj prijaznejših sistemov socialne varnosti. Delo s krajšim delovnim časom je pomembno za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, priprava delavcev na upokožitev ter možnosti dodatnega izobraževanja in usposabljanja, ki posledično izboljšuje posameznikovo strokovno usposobljenost in poklicne zmožnosti. Pogoji zaposlitve delavcev, zaposlenih s krajšim delovnim časom, ne smejo biti manj ugodni od pogojev delavcev, zaposlenih s polnim delovnim časom (Direktiva 97/81/ES).

Namen direktive je hkrati izboljšati kakovost dela s krajšim delovnim časom ter spodbujanje te oblike dela na podlagi prostovoljne odločitve posameznika, kar prispeva k fleksibilnejši organizaciji dela v podjetju (Svet evropske unije, 1997).

1.2.3 Pravni okvir fleksibilnega dela v Sloveniji

Slovenija za urejanje fleksibilnih oblik dela poleg zgoraj omenjenih direktiv Evropske unije (EU) upošteva tudi konvencije Mednarodne organizacije dela (MOD).

Republika Slovenija je leta 2001 sprejela Zakon o ratifikaciji Konvencije o delu s krajšim delovnim časom (Konvencija ILO št. 175) (MKDKDČ), Ur. l. RS – Mednarodne pogodbe, št. 4/01. Konvencija opredeljuje, da je potrebno delavcem, ki delajo krajši delovni čas, zagotavljati enake pravice do organiziranja, poklicne varnosti in zdravja ter diskriminacije, kot delavcem, ki delajo polni delovni čas (4. člen MKDKDČ). Poleg tega imajo pravico do osnovne plače, izračunane sorazmerno na podlagi ur, kot jo prejemajo primerljivi zaposleni, ki delajo polni delovni čas (5. člen MKDKDČ). Dodatno so upravičeni do denarnih prejemkov glede varstva materinstva, plačanega letnega dopusta, odsotnosti z dela zaradi bolezni ter prenehanja zaposlitve v sorazmerju z opravljenimi urami dela ali zaslužkom (7. člen MKDKDČ).

Na tem mestu velja omeniti tudi druge dokumente, ki urejajo varstvo zaposlenih v fleksibilnih oblikah dela, s poudarkom na enakem obravnavanju moških in žensk, saj podatki Mednarodne organizacije dela (ILO, 2021) kažejo na dejstvo, da je kar štirikrat več žensk kot moških, starih med 20–64 let, zaposlenih v fleksibilnih oblikah dela. Na to se sklicujeta Direktiva 86/378/EGS o izvajanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v poklicnih sistemih

socialne varnosti in Direktiva 79/07/EGS o postopnem izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zadevah socialne varnosti, ki spodbuja varstvo pred tveganjem zaradi bolezni, invalidnosti, starosti, nesreč pri delu, poklicnih bolezni in brezposelnosti ter pri socialni pomoči.

Leta 2005 je v Republiki Sloveniji pričel veljati tudi Evropski kodeks o socialni varnosti (2005), ki naslavlja osnovne socialno-varstvene pravice delavcev. Cilj kodeksa je spodbujanje dviga standardov na vseh področjih socialne varnosti, in sicer zdravstvenega varstva ter dajatve za bolezni, brezposelnost, starost, nesreče pri delu in poklicne bolezni, družino, materinstvo, invalidnost ter preživele družinske člane.

1.2.4 Pravni okvir fleksibilnega dela v Belgiji

Tudi v Belgiji – državi, v kateri deluje preučevano podjetje, sledijo direktivam s strani Evropske unije in njenih institucij. Dodatno je bil v državi sprejet Akt o izvedljivem in fleksibilnem delu (angl. Flexible and Workable Work Act, 2017), ki je stopil v veljavo 5. marca 2017 in naslavlja različna področja fleksibilnega dela, kot je na primer fleksibilni urnik, tj. urnik, v katerem lahko zaposleni določi začetek, konec delovnega dne in odmore, v okviru števila delovnih ur; možnost zaposlenega, da zaprosi delodajalca za občasno delo na daljavo zaradi osebnih razlogov ali višje sile, če to dopušča njegova funkcija in/ali dejavnost; in celo možnost prenosa dopusta, tj. shema, ki delavcem omogoča, da (prostovoljno in anonimno) ponudijo dopust sodelavcu, katerega otrok je na primer hudo bolan in je že izkoristil ves svoj dopust (Van Achter, 2017).

Kot zanimivost, v času pisanja magistrskega dela (marec, 2022) so v Belgiji kot prvi v Evropi sprejeli še dodaten sveženj reform o delu, z namenom spodbujanja fleksibilnega dela. Zaposleni v Belgiji bodo lahko upravičeni do štiridnevnega delovnega tedna, kar pomeni, da bodo zaposleni, s soglasjem nadrejenega, imeli možnost opravljanja običajnega delovnega tedna, tj. 38 ur v štirih namesto petih dneh, brez znižanja plače. Poleg tega so v svežnju reform predlagali pravico po odklopu od dela, ki pravi, da delodajalci ne bodo smeli pričakovati, da zaposleni zunaj delovnega časa berejo delovna sporočila ali se nanje odzivajo, s čimer želijo ohraniti mejo med poklicnim in družinskim življenjem (Boffey, 2022).

2 DELO NA DALJAVO

2.1 Izvor in vizija dela na daljavo

O konceptu dela na daljavo je razpravljal že vizionar Alvin Toffler v 80. letih prejšnjega stoletja, vendar se pojavnost tovrstnega a načina dela v praksi povečuje šele v zadnjih letih. Alvin Toffler (1980) je premik k novi obliki dela omenil v svoji knjigi Tretji val (angl. The Third Wave), ki opisuje postindustrijsko družbo po kmetijski in industrijski dobi.

Na podlagi dela Nillesa (1976) si je Toffler zamislil nov proizvodni sistem, ki bi milijone

delovnih mest iz tovarn in pisarn preusmeril v domove in lokalne delovne centre. Ena izmed predpostavk, ki jih je predvidel avtor, je bila, da se bodo proizvodni delavci pri svojem delu vedno pogosteje spoprijemali z velikimi količinami informacij, ki pa so lahko podprte z nadaljnjim razvojem pametne tehnologije, kot so tele- in videokonference v »elektronski hiši« (tako je Toffler poimenoval novo delovno mesto). Dejavniki, ki podpirajo Tofflerjev koncept dela na daljavo, so (Toffler, 1980):

- Ekonomski kompromis med prevozom in telekomunikacijami: stroški prevoza na delo in z dela se povečujejo (npr. gradnja novih avtocest in cena energije, ki se porablja za uporabo računalnikov). Poleg tega bi se z zmanjšanjem števila potovanj na delo in z dela zmanjšalo onesnaževanje okolja.
- Družbeni dejavniki: krajši delovni dnevi bi zaradi zmanjšanja časa, potrebnega za prevoz na delo, vplivali na spremembe vrednot v družini.

Toffler (1980) je nadalje predvideval, da bi se s povečanjem dela na domu pojavili naslednji učinki:

- Vplivi na skupnost: delo na domu bi lahko pomenilo večjo stabilnost skupnosti – na primer poglobitev prijateljstev in sodelovanja v lokalni skupnosti.
- Vplivi na okolje: zmanjšane potrebe po energiji in decentralizacija energije – na primer povečana uporaba sončne, vetrne in drugih alternativnih energetske tehnologije ter zmanjšanje onesnaževanja zaradi obnovljivih virov energije in manjših ogljikovih izpustov.
- Gospodarski učinki: elektronska, računalniška, komunikacijska in storitvena industrija bi cvetele, medtem ko bi bile prizadete naftne, papirne, avtomobilske in nepremičninske industrije.
- Psihološki vplivi: poglobitev osebnih in čustvenih odnosov tako v domu kot v soseščini.

Po Tofflerjevi (1980) teoriji naj bi delo na daljavo na splošno prinašalo koristi, kot so več prostega časa, izboljšano ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem, večjo avtonomijo pri delu, manj prometnih zastojev in onesnaževanja okolja kot posledica zmanjšanja vožnje na delovna mesta. Ljudje bi prav tako lahko delali znotraj ali zunaj doma s krajšim delovnim časom. Da bi spodbudili razvoj dela na daljavo, je avtor predvideval, da bi bilo treba razviti nove vzorce vodenja in upravljanja znotraj podjetja. V zadnjih letih se je pojavnost dela na daljavo močno povečala, kar kaže na delno pravilnost avtorjeve vizije, vendar trenutne izkušnje s tovrstnimi oblikami dela kažejo, da je implementacija dela na daljavo zelo zapletena, saj je delo na daljavo pogojeno z značilnostmi in zmožnostmi posameznika, delovnega mesta in podjetij (Gottlieb, Kelloway & Barham, 1998).

2.2 Opredelitev in razširjenost dela na daljavo

V literaturi lahko najdemo več izrazov za delo na daljavo (angl. remote work), kot je na primer teledelo (angl. telework), delo od doma (angl. work from home), fleksibilno delo (angl. flexible

work and flexplace), virtualno delo (angl. virtual work), več-lokacijsko delo (angl. Multilocational work), mobilno delo (angl. mobile work) in celo množično delo (angl. crowdwork) (Allen, Golden & Shockley, 2015).

V spodnji tabeli 1 so predstavljeni primeri alternativnih izrazov, ki so uporabljeni v obstoječi literaturi. Iz tabele 1 je razvidno, da prihaja do neusklajenosti splošne definicije in konceptualizacije pojma med raziskovalci.

Na podlagi predstavljene tabele in pregledane literature bom delo na daljavi v nalogi opredelila po delu raziskovalca Allen (2001), ki najbolje pojasni in zaobjame obravnavano tematiko naloge. Allen (2001) delo na daljavo opredeljuje kot delovno prakso, kjer zaposleni del svojega običajnega delovnega časa (od nekaj ur na teden do skoraj polnega delovnega časa) nadomestijo z delom zunaj osrednjega delovnega mesta – običajno večinoma od doma – z uporabo tehnologije za interakcijo z drugimi za potrebe opravljanja delovnih nalog.

Tabela 1: Alternativni izrazi dela na daljavo v obstoječi literaturi

Pojem	Definicija	Avtor
Delo na daljavo	Delovni dogovor, pri katerem zaposleni dela na lokaciji izven osrednjega prostora delodajalske organizacije; običajno vključuje delo na daljavo s polnim delovnim časom in lahko povzroči spremembo delovne lokacije na alternativno delovno mesto.	Choi (2018)
Teledelo	Delo, ki ga opravljajo (a) tisti, ki delajo na daljavo od doma, (b) tisti, ki delajo na daljavo predvsem na terenu, in (c) tisti, ki delajo v kombinaciji doma, na delovnem mestu in na terenu.	Morganson, Major, Oborn, Verive in Heelan (2010)
Teledelo	Oblika organizacije dela, pri kateri se delo delno ali v celoti opravlja zunaj običajnega delovnega mesta podjetja s pomočjo informacijskih in telekomunikacijskih storitev.	Konradt, Schmoock in Malecke (2000)
Teledelo	Delovna ureditev, pri kateri zaposleni opravljajo svoje redno delo na mestu, ki ni običajno delovno mesto, podprto s tehnološkimi povezavami.	Fonner in Roloff (2010)

se nadaljuje

Tabela 2: Alternativni izrazi dela na daljavo v obstoječi literaturi (nad.)

Pojem	Definicija	Avtor
Virtualno delo	Prostorsko ali geografsko razpršene delovne ureditve, za katere je na splošno značilna razmeroma kratka življenjska doba, tehnološko izboljšane komunikacije in pomanjkanje neposredne interakcije.	Tworoger, Ruppel, Gong in Pohlman (2013)
Fleksibilno delo	Alternativne možnosti dela, ki omogočajo opravljanje dela zunaj tradicionalnih časovnih in/ali prostorskih meja standardnega delovnega dne.	Shockley in Allen (2007)
Več-lokacijsko delo	Zaposleni delajo preko geografskih meja in do neke mere delajo z računalniško posredovano komunikacijo, da bi dosegli skupni cilj.	Bosch-Sijtsema in Sivunen (2013)

Prirejeno po Allen, Golden & Shockley (2015).

Uradni evropski statistični podatki (Eurostat, 2021) kažejo, da je v začetku leta 2019 povprečno le 5,4 % zaposlenih v EU redno opravljalo svoje delo na daljavo. V večini severnoevropskih držav je bil odstotek ljudi, ki so delali od doma nad 25 %, v 15 od 27 držav članic Evropske unije (EU) pa pod 10 %. Najvišja stopnja dela na daljavo je bila zabeležena na Nizozemskem in Finskem (14,1 %), najnižja pa v Bolgariji (0,5 %) in Romuniji (0,8 %). Vendar pa lahko pričakujemo, da se bo pojavnost dela na daljavo po koncu pandemije še dodatno povečala. Zdravstvena kriza, povezana s COVID-19, je praktično sprostila možnosti za delo na daljavo po vsem svetu od leta 2020. Število tistih, ki so se preusmerili na delo na daljavo, je v zadnjih dveh letih skokovito naraslo, kar pomeni pravo revolucijo v zgodovini dela na daljavo. Študija Mercerja (Mercer, 2021) je maja 2021 pokazala, da je 70 % podjetij izrazilo, da nameravajo sprejeti hibridni model dela. Hkrati je Microsoftov indeks trendov dela (Microsoft, 2021) ugotovil, da 66 % delodajalcev po vsem svetu preoblikuje svoja delovna mesta, da bi se prilagodili hibridnim delovnim ureditvam. Zato študija dela na daljavo še nikoli ni bila tako aktualna in pomembna kot sedaj (Popovici, 2020).

2.3 Učinki dela na daljavo

Učinki dela na daljavo lahko prinašajo tako pozitivne kot negativne posledice, ki se lahko kažejo v delovni uspešnosti posameznika, odnosu do dela, izolaciji na delovnem mestu, usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, počutju in nenazadnje tudi okolju. Omenjeni vplivi so podrobneje opisani v nadaljevanju.

2.3.1 Individualna delovna uspešnost

Številne študije podpirajo pozitivno povezavo med delom na daljavo in povečano produktivnostjo zaposlenih (Allen, Golden & Shockley, 2015; Bélanger, 1999; Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015; Crandall & Gao, 2005). Na primer, rezultati študije, opravljene z 252 zaposlenimi v klicnem centru v 9 mesecih, so pokazali 13 % povečanje delovne uspešnosti zaposlenih na daljavo v primerjavi s kontrolno skupino v pisarni (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015).

Nekateri raziskovalci so podvomili v pozitivno povezavo med delom na daljavo in produktivnostjo, saj merjena uspešnost pogosto temelji na samoocenah zaposlenih in ne na objektivnih merilih (Bailey & Kurland, 2002). Vendar obstaja veliko empiričnih dokazov, da delo na daljavo ne vodi le k večji produktivnosti po subjektivni oceni zaposlenih, ampak tudi po ocenah vodij (Kossek, Lautsch & Eaton, 2006). Pozitivno razmerje med delom na daljavo in produktivnostjo je mogoče podpreti z več argumenti.

Prvič, zaposleni, ki delajo od doma, lahko vložijo več ur v delo: na voljo imajo več časa kot zaposleni v pisarni (ker se ne vozijo na delovno mesto) in se lahko posledično odločijo, da bodo ta dodatni čas izkoristili za delo, ali pa se čutijo primorane delati več ur, zavaljo fleksibilnosti, ki jim jo zagotavlja delodajalec (Baruch, 2000; Gajendran & Harrison, 2007; Kelliher & Anderson, 2010). Empirične študije namreč kažejo, da zaposleni na daljavo porabijo več ur za delo, ko delajo od doma (Kelliher & Anderson, 2010; Peters & Van Der Lippe, 2007). Na primer, v kvalitativni študiji 62 zaposlenih na daljavo v Združenem kraljestvu je 48 % udeležencev poročalo, da so podaljšali delovni čas, odkar so prešli na delo na daljavo (Baruch, 2000).

Drugič, ker zaposleni na daljavo nimajo motenj v pisarni in so manj vključeni v medsebojno interakcijo sodelavcev znotraj podjetja (Fonner & Roloff, 2010), se lahko bolj učinkovito osredotočijo na svoje delovne naloge kot v pisarni. Na primer, v kvalitativni študiji v Združenem kraljestvu so zaposleni, ki delajo na daljavo del tedna, izrazili, da zaradi odsotnosti motenj v pisarni vložijo več truda pri delu (Kelliher & Anderson, 2010). Študija je nadalje pokazala, da jim je odsotnost motenj najbolj koristila pri delovnih nalogah, kot so pisanje dokumentov in analiziranje večjih količin podatkov.

Tretjič, sorazmerno visoka stopnja izbire delovnih pogojev (na primer izbira ure v dnevu, ko je oseba učinkovitejša), lahko privede do povečanja produktivnosti pri delu na daljavo, kot pri običajnem delu v pisarni (na primer povprečni delovni dan se najpogosteje izvaja v prvi polovici dneva) (Harpaz, 2002). Nazadnje, zaznano povečanje avtonomije pri delu na daljavo (Baruch & Nicholson, 1997) lahko zaposlenim pomaga pri doseganju ciljev, povezanih z delom, in pri samem odzivanju na delovne zahteve (Gajendran & Harrison, 2007). Praksa dela na daljavo lahko zaposlenim zagotovi fleksibilnost, da bolje obvladujejo zahteve svojega dela in zasebnega življenja ter postanejo bolj produktivni (Baruch, 2000).

Vendar pa lahko delo na daljavo prav tako negativno vpliva na uspešnost posameznika. Ni presenetljivo, da lahko obsežno izvajanje dela na daljavo pomeni manj osebnih interakcij s sodelavci, kar povečuje občutek, da na delovnem mestu nismo v stiku z drugimi. Poklicna izolacija med zaposlenimi na daljavo lahko negativno vpliva na delovno uspešnost (Golden, Veiga & Dino, 2008). Glavni argument, na katerem temelji ta trditev, je, da so poklicno izolirani zaposleni na daljavo manj prepričani v svoje zmožnosti in znanje za opravljanje svojega dela; imajo manj priložnosti za interakcijo s sodelavci za pridobivanje in natančno razlago informacij ter uporabo podatkov, ki so lahko bistvene za dobro opravljanje dela (Golden, Veiga & Dino, 2008). V podporo tej trditvi je kvantitativna študija Golden (2006) na primerljivem vzorcu 261 zaposlenih na daljavo in njihovih vodij pokazala, da intenzivnost dela na daljavo negativno vpliva na uspešnost dela zaradi poklicne izolacije. Rezultati so prav tako pokazali, da več neposrednih interakcij in dostop do tehnologij, ki izboljšujejo komunikacijo (kot so avdio/video konference, programska oprema za elektronsko pošto/spletne sestanke), zmanjšujeta negativni vpliv poklicne izolacije na delovno uspešnost. Prav tako je študija, ki je zajemala 89 zaposlenih, ki so v povprečju delali na daljavo 27,4 ure na teden, pokazala pozitivno povezavo med uporabo komunikacijskih medijev ter uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu zaposlenih na daljavo (Turetken, Jain, Quesenberry & Ngwenyama, 2011). Zaposleni na daljavo, ki več komunicirajo prek video klicev, so na primer poročali o višji stopnji zadovoljstva in uspešnosti pri delu kot tisti, ki uporabljajo sporočila ali elektronsko pošto. Slednje besedilne oblike komuniciranja veljajo za manj »bogate medije«, saj so bolj odmaknjeni od osebne komunikacije iz oči v oči.

Poleg tega lahko delo na daljavo vpliva tudi na zaznavanje uspešnosti posameznika. Delo na daljavo predstavlja za vodje težave, povezane s spremljanjem zaposlenih pri njihovem delu. Felstead, Jewson, Pizacklea in Walters (2002) te težave pripisujejo »vidnosti« in »prisotnosti«. Vidnost omogoča vodjem, da iz prve roke opazujejo vedenje in delovanje zaposlenih, prisotnost pa olajšuje interakcije in odnose med zaposlenimi in njihovimi sodelavci. Pri nadzoru zaposlenih na daljavo se morajo vodje ponavadi zanašati na alternativne tehnike spremljanja uspešnosti, ki običajno vključujejo tehnologijo in zaupanje, s katerimi lahko ocenijo in spremljajo kakovost in količino dela (Felstead, Jewson & Walters, 2003). Delo na daljavo je bilo negativno povezano tudi z odsotnostjo od dela in fluktuacijo zaposlenih (Gibson, Blackwell, Dominicis & Demerath, 2002). Glede na večjo fleksibilnost, ki jo imajo zaposleni, ki delajo na daljavo, lahko le-ti to izkoristijo za opravljanje obveznosti iz zasebnega življenja (na primer, da odpeljejo starejšega starša na obisk v bolnišnico ipd.), brez da bi zaprosili za dela prost dan.

2.3.2 Odnos do dela

Zadovoljstvo pri delu je ena najpogosteje raziskovanih in poročanih tematik pri delu na daljavo (Manochehri & Pinkerton, 2003; Stephens & Szajna, 1998; Tremblay, 2002). Glavni dejavnik med delom na daljavo in zadovoljstvom pri delu je, da lahko fleksibilnost dela zunaj pisarne (in možnost izbire glede tega, kje, kdaj in kako delati) vodi do povečanega občutka nadzora nad delom in avtonomije (Kelliher & Anderson, 2010; Tietze & Musson, 2005). Avtonomija pa je

pozitivno povezana z zadovoljstvom pri delu (Gajendran & Harrison, 2007). Vendar so empirični dokazi o vplivu dela na daljavo in zadovoljstvom pri delu še vedno mešani. Raziskave kažejo, da povečanje zadovoljstva pri delu upada, ko postane delo na daljavo obsežnejše (Golden, 2006; Golden, Veiga & Dino, 2008). Ko je obseg dela na daljavo majhen (delo na daljavo do 12 ur na teden), lahko zaposleni na daljavo zmanjšajo negativne učinke dela na daljavo (kot sta poklicna izolacija in frustracije) in imajo koristi od zaznavanja povečane avtonomije ter poročajo o večjem zadovoljstvu pri delu (Feldman & Gainey, 1997). Vendar pa obsežna uporaba dela na daljavo povečuje odvisnost od tehnologije za komunikacijo z drugimi na delovnem mestu ter lahko povečuje verjetnost poklicne izolacije in frustracije, kar lahko izniči koristi dela na daljavo in posledično zmanjša zadovoljstvo pri delu (Golden, 2006). Nasprotno pa je študija, ki je bila izvedena na vzorcu 192 udeležencev (89 zaposlenih na daljavo in 103 pisarniških zaposlenih) pokazala, da so zaposleni, ki pogosto uporabljajo delo na daljavo (tisti, ki so delali doma tri dni ali več na teden), ostali bolj zadovoljni kot zaposleni v pisarni, kar postavlja pod vprašaj domneve o potrebi po pogostih osebnih stikih na delovnem mestu (Fonner & Roloff, 2010).

Zaznavanje večje avtonomije med zaposlenimi na daljavo je pozitivno povezano tudi z večjo pripadnostjo delodajalcu in podjetju. Povečana organizacijska pripadnost se lahko odraža kot želja zaposlenih, da ne želijo izgubiti svoje fleksibilne zaposlitve in z njo povezanih koristi; zaposleni, ki delajo fleksibilno, menijo, da bi v drugem podjetju težko našli primerljivo delovno ureditev (Anderson & Kelliher, 2009; Kelliher & Anderson, 2010). Ta povezava med delom na daljavo in organizacijsko pripadnostjo se je ponovila tudi v drugih študijah, ki so pokazale, da zaposleni, ki delajo na daljavo, redkeje izražajo željo po odhodu od delodajalca, ali v nekaterih primerih po spremembi delovnega mesta znotraj istega podjetja (Glass & Riley, 1998; Golden, 2006; Igarria & Guimares, 1999; Kossek Lautsch & Eaton, 2006).

Zadnja točka o vplivu dela na daljavo na odnos do dela se nanaša na pomen dobrega odnosa med vodji in podrejenimi. Kvantitativna študija več kot 11.000 zaposlenih in vodij je pokazala, da so podrejeni z vodji, ki so delali na daljavo, v primerjavi s sodelavci, katerih vodje so delali v pisarni, poročali o nižji stopnji zadovoljstva pri delu in večji nameri, da zapustijo podjetje (Golden, 2006). Vendar pa so podrejeni, katerih vodje so bili prav tako zaposleni na daljavo, doživeli več pozitivnih rezultatov kot podrejeni z vodji v pisarni: več povratnih informacij, večje možnosti za strokovni razvoj, večje zadovoljstvo z delom in manjše namere o odhodu iz podjetja. Na podlagi teh rezultatov se zdi, da lahko imajo posamezniki s podobnimi delovnimi ureditvami prednost, ko gre za vzpostavljanje uspešnih delovnih odnosov (Golden, 2006).

2.3.3 Izolacija na delovnem mestu

Eden izmed vplivov dela na daljavo, ki se lahko pojavi, je izolacija na delovnem mestu, ki posledično deluje tudi na odnose med sodelavci. Opravljanje delovnih obveznosti v prostoru, ki je oddaljen od pisarne in sodelavcev, lahko privede do fizične, socialne in/ali poklicne izolacije med sodelavci (Beauregard, Basile & Canonico, 2019)

Fizična izolacija pomeni, da zaposleni opravlja delovne obveznosti v okolju, ki je ločeno od delovnega okolja ostalih sodelavcev (Bartel, Wrzesniewski & Wiesenfeld, 2012). Socialna izolacija se nanaša na posameznikove občutke pomanjkanja vključenosti ali povezanosti znotraj delovnega okolja (Bentley in drugi, 2016). Nazadnje, poklicna izolacija je povezana z manjšimi razvojnimi možnostmi, ki so na voljo zaposlenim; zaposlene lahko skrbi, da delo na daljavo omejuje njihove možnosti za mreženje, učenje in/ali neformalno mentorstvo (Cooper & Kurland, 2002).

Vendar je treba opozoriti, da izolacija na delovnem mestu ni pojav, značilen samo za delo na daljavo; zaposleni lahko doživljajo izolacijo tudi, kadar delajo na isti fizični lokaciji kot njihovi kolegi (Rokach, 1997; Smith, 1998). In nasprotno, nekateri zaposleni kljub redni odsotnosti z delovnega mesta doživljajo trajno povezanost s sodelavci (Duxbury & Neufeld, 1999; Vega & Brennan, 2000). Poleg tega lahko zaskrbljenost zaradi izolacije in dela na daljavo dejansko presega stopnjo izolacije, ki jo dejansko doživljajo. V študiji 394 oseb, ki delajo na daljavo, jih je več kot polovica navedla, da so bili pred začetkom dela na daljavo zaskrbljeni zaradi izgube poklicne (53,5 %) ali socialne (54 %) povezanosti, vendar jih je veliko manj navedlo, da so to dejansko izkusili (24,2 %) potem, ko so začeli delati na daljavo (Maruyama & Tietze, 2012). Vendar kljub različnim mnenjem med zaznavami in izkušnjami z izolacijo na delovnem mestu raziskave opredeljujejo nekatere pomembne ugotovitve, povezane z izolacijo kot posledico dela na daljavo.

V študiji raziskovalcev Golden, Veiga in Dino (2008) je 261 zaposlenih, ki delajo na daljavo, in njihovih vodij, poročalo o poklicni izolaciji, ki naj bi bila negativno povezana z njihovo delovno uspešnostjo, kot so jo ocenili njihovi vodje. Ta učinek je bil še posebej izrazit pri zaposlenih na daljavo, ki so veliko delali od doma in so bili v omejenem obsegu v neposrednem stiku s sodelavci in z vodji.

Druge raziskave so poskušale pojasniti povezavo med delom na daljavo, izolacijo in navezanostjo zaposlenih na podjetje ali identifikacijo z njo. Na primer, Bartel, Wrzesniewski in Wiesenfeld (2012) so raziskovali, kako so zaposleni, ki so izkusili izolacijo na delovnem mestu, zaznavali spoštovanje med sodelavci in identifikacijo s podjetjem. Bartel, Wrzesniewski in Wiesenfeld (2012) so ugotovili, da so pri višjih stopnjah fizične izolacije zaposleni zaznavali, da jih sodelavci manj spoštujejo. To je posledično zmanjšalo njihovo identifikacijo s podjetjem. Belle, Burley in Long (2015) so v kvalitativni študiji visoko intenzivnih zaposlenih na daljavo raziskali dejavnike, ki prispevajo k občutku pripadnosti zaposlenih na delovnem mestu. Raziskava je pokazala tri dejavnike, ki prispevajo k višjemu zaznavanju pripadnosti zaposlenih na daljavo: občutek, da so imeli možnost izbire pri dogovoru o delu na daljavo; občutek, da so se lahko pogajali o posebnostih dogovora o delu na daljavo; in dobro poznavanje tega, kako podjetje deluje, preden so se vključili v delo na daljavo.

2.3.4 Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja

Eden najbolj pogosto preučevanih učinkov dela na daljavo je, da posameznikom omogoča priložnosti za usklajevanja poklicnega in družinskega življenja (Gajendran & Harrison, 2007). Raziskava med 454 zaposlenimi, ki so svoj delovni čas razdelili med pisarno in domom, je na primer pokazala, da več časa na teden, ko so posamezniki delali od doma, manjši je bil njihov konflikt med delom in zasebnim življenjem (Golden, Veiga & Dino, 2008). Ta učinek je bil še bolj izrazit pri zaposlenih, ki so poročali o višji stopnji avtonomije dela in fleksibilnosti urnika, kar jim je omogočalo, da so svoje delovne naloge razporedili tako, da so jih prilagodili svojim družinskim ali drugim nepoklicnim obveznostim. Ugotovljeno je bilo, da nižje ravni konfliktov med delom in družinskim življenjem, s katerimi se srečujejo zaposleni na daljavo, posledično napovedujejo večje zadovoljstvo z delom, zaznavanje uspešnosti, manjše namere, da bi zapustili podjetje, in nižje ravni stresa, povezanega z delom (Fonner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2007; Vega, Anderson & Kaplan, 2015; Wheatley, 2012).

Razlogi, ki pripomorejo k zmanjšanju konflikta med delom in zasebnim življenjem, so, da delo na daljavo zaposlenim prihrani čas, saj zmanjša ali odpravi čas, ki ga zaposleni ponavadi porabijo za pot na delo (Hill, Hawkins, Mårtinson & Ferris, 2003). Prav tako zaposlenim omogoča, da določijo čas opravljanja svojih nalog; v intervjuju s 47 zaposlenimi starši so na primer ugotovili, da so se številni udeleženci odločili za delo v času, ko so bili otroci zaposleni z drugimi dejavnostmi ali pa so zvečer že spali (Haddock, Zimmerman, Lyness & Ziemba, 2006). Tako so lahko udeleženci študije opravili večje količine dela, ne da bi obveznosti, povezane z delom, posegale v njihov družinski čas. To ima posledično lahko pozitivne učinke tudi na družinske odnose. Poleg tega delo na daljavo zaposlenim omogoča večjo fleksibilnost pri izpolnjevanju potreb delodajalcev. Kvalitativna študija, v kateri je sodelovalo 11 zaposlenih na daljavo v Združenem kraljestvu, je pokazala, da jim je možnost dela na daljavo pomagala pri usklajevanju njihovih nepoklicnih obveznosti ter jim omogočila večjo fleksibilnost pri obvladovanju delovnih zahtev (Grant, Wallace & Spurgeon, 2013).

Ne glede na omenjene pozitivne učinke, ki jih prinaša delo na daljavo, se zdi, da takšna ureditev dela ni tako enostaven način usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Ker delo poteka v istem fizičnem prostoru, ki je namenjen posameznikovemu osebemu ali družinskemu življenju, je včasih težko postaviti in ohraniti jasne meje med delovnim in nepoklicnim področjem. Časovna in krajevna ločitev med domom in delom za zaposlene na daljavo ni tako samoumevna; delo na daljavo ne postavlja jasnih mej med življenjskimi področji, zaradi česar eno področje lažje posega v drugo (Standen, Daniels & Lamond, 1999). Raziskava, opravljena s strokovnjaki za delo na daljavo v Združenem kraljestvu, je na primer pokazala, da imajo nekateri težave pri zaključevanju delovnega dne (Kelliher & Anderson, 2010). Študija o zaposlenih na daljavo v javnem sektorju v Združenem kraljestvu je pokazala različne učinke določenega in skupnega prostora za delovne in nedelovne dejavnosti (Basile & Beauregard, 2016). Zdi se, da so se tisti, ki so imeli točno določene prostore za delovne dejavnosti, bolje odklopili od dela v primerjavi s tistimi, ki so uporabljali skupne prostore za tako delovne in

nedelovne dejavnosti.

Hkrati obstajajo raziskave, ki kažejo, da je delo na daljavo lahko povezano z višjimi ravnmi konfliktov med življenjem in delom – zlasti za tiste posameznike z večjimi skrbniškimi odgovornostmi do svojih otrok ali odrasle vzdrževane osebe, ki lahko lažje posegajo v delovne dejavnosti, ko je delovno mesto tudi družinski dom (Golden, 2006). Študija raziskovalcev Kossek, Lautsch in Eaton (2006) je o tem, kako ljudje postavljajo meje med svojim poklicnim in družinskim življenjem, pokazala, da bodo zaposleni na daljavo, ki raje združujejo svoje službene in zasebne dejavnosti – na primer tako, da čez dan preklaplajo med delovnimi in zasebnimi nalogami – imeli večjo verjetnost, da bodo zaradi zabrisanih mej doživljali konflikt med življenjem in delom.

2.3.5 Počutje in stres

Splošno strinjanje v raziskovalni literaturi je, da je delo na daljavo povezano z bistveno nižjimi ravnmi stresa, povezanega z delom, kot ga imajo zaposleni v pisarni (Gajendran & Harrison, 2007; Golden, 2006; Raghuram & Wiesefeld, 2004). Zaposleni na daljavo, ki delajo vsaj tri dni na teden doma, poročajo o manjšem doživljanju stresa, ki ga povzročajo pogosta srečanja in prekinitve dela s strani kolegov, in zaznavajo manjšo izpostavljenost pisarniški politiki (Fonner & Roloff, 2010). Druge raziskave so pokazale, da se zaposleni na daljavo soočajo z manj stresnimi dejavniki pri delu, kot so konflikt in dvoumnost vlog, kot osebje v pisarni, in da posledično občutijo nižje stopnje stresa, povezanega z delom, napovedujejo povečano zadovoljstvo pri delu in predanost podjetju (Igbaria & Guimares, 1999).

Vendar je lahko doživljanje dela na daljavo odvisno od individualnih razlik in preferenc zaposlenih. Mann in Holdsworth (2003) sta ugotovila, da so imeli zaposleni z visoko stopnjo socialne povezanosti večjo verjetnost, da bodo imeli pozitivne koristi v dneh dela na daljavo, medtem ko je bila pri tistih, ki so nagnjeni k manjši stopnji socialne povezanosti, manj verjetno, da bodo imeli pozitivne koristi. Poleg tega so nekateri znanstveniki zbrali več dokazov o težavah z duševnim zdravjem med zaposlenimi na daljavo v primerjavi z njihovimi kolegi, ki so delo opravljali v pisarni (Mann & Holdsworth, 2003). Na primer, Kossek, Lautsch in Eaton (2006) so ugotovili, da je delo na daljavo povezano z višjo verjetnostjo depresije – čeprav so bile pri eni specifični skupini, ženskah na daljavo z vzdrževanimi otroki, stopnje depresije dejansko nižje kot pri pisarniškem osebju.

Obstajajo mešani dokazi o povezavi stresa zaposlenih na daljavo. Vemo, da zaposleni na daljavo običajno opravljajo daljše delovne ure in se lahko bolj intenzivno trudijo pri delu, kot je bilo omenjeno v tem poglavju, in ti dejavniki lahko povzročijo stres v zvezi z delom na način, ki ga pisarniško osebje ne doživlja (Tietze & Musson, 2005). Vendar se zdi, da raziskave kažejo, da čeprav zaposleni na daljavo delajo več nadur, poročajo o zmanjšanem občutku časovne stiske v primerjavi s pisarniškimi zaposlenimi, kar še posebej velja za tiste, ki delajo doma več kot en dan na teden (Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001; Peters & Van der

Lippe, 2007).

V zadnjih desetletjih je IKT hitro napredovala in vplivala na delo v vseh sektorjih. Med njenimi prednostmi so v literaturi opisane hitrost obdelave podatkov ter prenosljivost in zanesljivost podatkov. Kljub temu obstaja tudi negativna plat tega pojava, in sicer povezava med IKT in višjo stopnjo stresa med zaposlenimi (Ghislieri, Molino & Cortese, 2018).

Zato je ob tem smiselno omeniti tudi tehnostres, ki ga je prvotno opisal klinični psiholog Craig Brod leta 1984, kot sodobno bolezen, ki jo povzroči posameznikova nezmožnost zdravega obvladovanja ali ravnanja z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (Brod, 1984). Kasneje sta Weil in Rosen (1997) tehnostres opredelila kot »vsak negativen vpliv na stališča, misli, vedenje ali fiziologijo telesa, ki ga neposredno ali posredno povzroča tehnologija« (Weil & Rosen, 1997).

Nedavno je bil tehnološki stres opredeljen kot »stres, ki ga uporabniki doživljajo zaradi preobremenjenosti z informacijami, istočasne uporabe več programov, pogostih nadgradenj sistema in posledične negotovosti, nenehnega ponovnega učenja ter tehničnih težav, povezanih z organizacijsko uporabo IKT« (Tarafdar, Tu & Ragu-Nathan, 2010). Druga opredelitev, ki je danes splošno sprejeta v literaturi, pravi, da je tehnološki stres »pojav stresa, ki ga doživljajo končni uporabniki v podjetjih zaradi uporabe IKT« (Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan & Tu, 2008).

Raziskave kažejo, da tehnološki stres povečuje anksioznost, telesne bolezni, vedenjske obremenitve, tehnofobijo, duševno utrujenost, motnje spomina, slabo koncentracijo, razdražljivost, občutek izčrpanosti in nespečnost (Çoklar & Sahin, 2011). Najbolj pogoste posledice tehnološkega stresa so zmanjšanje produktivnosti zaposlenih, delovne uspešnosti, zadovoljstva pri delu in organizacijska zvestoba, zmanjšana namera uporabe IKT ter povečana pogostost fluktuacije zaposlenih (Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan & Tu, 2008; Ayyagari, Grover & Purvis, 2011). Zaradi omenjenih posledic tehnološkega stresa hkrati prihaja do konflikta med delom in družino ter poklicnim in družinskim življenjem, ki se poveča zaradi prilagodljivosti in preobremenjenosti pri delu (Yun, Kettinger & Lee 2012).

Delovne zahteve, povezane s tehnologijo, ki lahko sprožijo tehnološki stres, se na splošno imenujejo tehnostresorji ali povzročitelji tehnološkega stresa. V literaturi se omenjata dva pomembna dejavnika kot glavna povzročitelja stresa zaradi uporabe IKT v delovne namene (Torre, Esposito, Sciarra & Chiappetta, 2019). Prvi je povezan s preobremenjenostjo z informacijami: številni tehnološki viri lahko ustvarijo veliko količino informacij in dražljajev, ki vodijo v utrujenost in izgubo nadzora nad pretokom informacij. Drugi stresor se nanaša na stalno dostopnost: s pomočjo IKT (internetna povezava, pametni telefoni, tablični računalniki, prenosni računalniki) so lahko zaposleni povezani kadarkoli in kjerkoli, kar podpira pričakovanja stalne dosegljivosti, razpoložljivosti in takojšnjih odzivov. Dodatno so bili ugotovljeni naslednji dejavniki, ki lahko povzročajo tehnološki stres zaposlenih: intenzivnost

dela na daljavo, pogoste prekinitve med delom, zaradi tehničnih motenj, velika količina elektronske pošte in slaba kakovost elektronske pošte (Suh & Lee, 2017).

Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan in Tu (2008) so identificirali pet povzročiteljev tehnološkega stresa: (1) tehnološka preobremenjenost, ki zaposlene prisili k hitrejšemu in daljšemu delu ali spremembi delovnih navad; (2) tehnološka invazija, vdora v osebno življenje uporabnikov, ki povzroča, da so meje med delovnim in zasebnim kontekstom bolj zabrisane; (3) tehnološka kompleksnost, ki opisuje situacije, v katerih se uporabniki zaradi funkcij in zapletenosti IKT počutijo neustrezne za delo glede na svoje sposobnosti; (4) tehnološka ogroženost, ki je povezana z občutkom potencialnih uporabnikov, da jim grozi izguba službe zaradi zamenjave z avtomatizacijo ali drugimi, ki imajo boljše znanje o IKT; in (5) tehnološka negotovost, povezana z nenehnimi nadgradnjami in spremembami IKT, ki motijo uporabnike in jih silijo v nenehno učenje novih vidikov IKT.

2.3.6 Okolje in poraba energije

Pobude javnega sektorja k sprejemu dela na daljavo so bile prav tako oblikovane z namenom zmanjšanja prometa in posledično ravni onesnaženja z zmanjševanjem števila vozil na cestah, saj delo na daljavo ponuja priložnosti za zagotovitev pomembnih družbenih koristi z zmanjšanjem vpliva prometa na okolje (Harpaz, 2002). Delo na daljavo je bilo promovirano tudi kot sredstvo za lajšanje obremenitve številnih sistemov javnega prevoza (Harpaz, 2002).

Argumenti za spodbujanje dela na daljavo temeljijo na dejstvu, da ima delo na daljavo pozitiven učinek na kakovost zraka in razbremenitev prometnih zastojev v času prometnih konic. Poleg tega bi manj avtomobilov na cesti verjetno zmanjšalo število prometnih nesreč. Po podatkih Rockridge Associates bi ameriško gospodarstvo lahko prihranilo 3,9 milijarde dolarjev letno pri stroških goriva, če bi se vsi zaposleni, ki imajo možnost, poslužili dela na daljavo (Mello, 2007).

Delo na daljavo spodbuja dva nasprotna učinka na porabo energije, povečanje in zmanjšanje porabe energije ter je odvisno od obsega dela na daljavo in števila oseb doma. Če se delo na daljavo v podjetju izvaja v velikem obsegu in je velik del pisarne zaprt, se zmanjša uporaba klimatizacije in razsvetljave prostorov ter se poraba energije v prostorih podjetja znatno zmanjša. Če pa se delo na daljavo izvaja v majhnem obsegu, učinek varčevanja z energijo ne bo velik. Za porabo energije doma, kjer zaposleni najpogosteje opravlja delo na daljavo, se bo poraba energije sorazmerno povečala s povečanjem dela na daljavo, vendar je količina povečanja odvisen od števila oseb v delovnem prostoru (Nakanishi, 2015).

2.4 Dejavniki učinkovitega dela na daljavo

Na učinkovitost dela na daljavo vplivajo mnogi dejavniki, kot na primer značilnosti delovnega mesta, značilnosti zaposlenih in vodij, komunikacija ter usposabljanje, ki so natančneje opisani

v nadaljevanju.

2.4.1 Značilnosti delovnega mesta

Na splošno velja, da so za delo na daljavo najprimernejša delovna mesta, za katera je možen individualni nadzor nad delovnim tempom in majhna potreba po neposredni interakciji s sodelavci ali strankami (Bailey & Kurland, 2002), vendar je bilo na tem področju opravljenih malo empiričnih raziskav. Pomembna izjema je delo Turetken, Jain, Quesenberry in Ngwenyama (2011), ki so ugotovili, da je nizka soodvisnost nalog povezana z večjo produktivnostjo zaposlenih na daljavo in da je merljivost rezultatov dela najpomembnejši dejavnik uspešnosti zaposlenih na daljavo po poročanjih vodij kadrovske službe. Na podlagi neposrednega znanja zaposlenih, kaj njihovo delo zahteva, se zaposleni pogosto odločijo, da ne bodo zaprosili za delo na daljavo ali se vanj vključili, ker menijo, da njihovega dela ni mogoče uspešno opravljati zunaj pisarne. To pomeni, da je lahko zaznavanje primernosti dela, ki izhaja iz osebnega poznavanja določenih delovnih mest, boljši napovedovalec tega, kdo je primeren za delo na daljavo kot splošna ocena kategorij delovnih mest.

2.4.2 Značilnosti zaposlenih na daljavo

Na splošno velja, da je v večini podjetjih malo znanega o tem, kako izbrati najprimernejše posameznike, ki so primerni za opravljanje dela na daljavo, kar potrjujejo tudi raziskave, opravljene med delodajalci (Verbeke, Schulz, Greidanus & Hambley, 2008). Malo število študij je raziskalo ali našlo dokaze o posebnih lastnostih, spretnostih ali motivacijah, ki so skupne uspešnim zaposlenim na daljavo. Veliko smernic temelji na predpostavkah »zdravega razuma« ali anekdotičnih dokazih, pridobljenih na podlagi opazovanja majhnega števila zaposlenih na daljavo. Vodje so na primer mnenja, da morajo uspešni zaposleni na daljavo imeti sposobnost samostojnega dela z majhnim nadzorom, sposobnost dela brez velikih socialnih stikov ter osebne lastnosti zanesljivosti in poštenosti (Baruch, 2000; Harpaz, 2002). Delodajalci so prav tako mnenja, da morajo biti zaposleni na daljavo samodisciplinirani, organizirani in motivirani, da so zmožni ločiti delovne in nedelovne dejavnosti ter učinkovito obvladovati moteče dejavnike, povezane z domačim okoljem (Mello, 2007; Raghuram & Wieselfeld, 2004).

Nekatere raziskave so preučevale osebne lastnosti, ki jih mora imeti posameznik, da bi bil primeren za delo na daljavo (Baruch, 2000; Greer & Payne, 2014). Odzivi zaposlenih na delo na daljavo so bili v veliki meri skladni z mnenji vodij, saj tako zaposleni kot tudi vodje navajajo samodisciplino, samomotivacijo, sposobnost za samostojno delo in organizacijske sposobnosti (Baruch, 2000). Druge značilnosti, ki so jih omenili, so bile vztrajnost; samozavest, večšine upravljanja s časom in z integriteto (Greer & Payne, 2014).

Z uspehom pri delu na daljavo je bilo povezanih tudi več osebnostnih lastnosti. Medtem ko se posameznikom, ki so zelo odprti za izkušnje, zdi možnost dela na daljavo bolj privlačna (Gainey & Clenney, 2006), imajo tisti, ki so zelo ekstrovertirani, morda več težav pri takšni ureditvi

dela. V študiji raziskovalcev O'Neill, Hambley, Greidanus, MacDonnell in Kline (2009) so bile višje ravni družabnosti pri zaposlenih na daljavo povezane z nižjo delovno uspešnostjo. Za ljudi, ki so zelo družabni, je bolj verjetno, da bodo občutili odsotnost delovnega mesta in se počutili socialno izolirane, ko delajo na daljavo (Weisenfeld, Raghuram & Garud, 2001).

2.4.3 Vodenje in značilnosti vodij

Da bi podjetje sprejelo ureditev dela na daljavo, mora vodstvo izkazati vsaj nekaj zaupanja do zaposlenih (Pyöriä, 2011). Kot rečeno, vodenje zaposlenih na daljavo predstavlja poseben izziv za managerje, še posebej tiste, ki imajo raje neposredni nadzor svojega osebja. Vodje so lahko zaskrbljeni zaradi izgube neposrednega nadzora nad zaposlenimi na daljavo (Potter, 2003; Robertson, Maynard, Huang & McDevitt, 2002) in morda ne bodo sposobni zaznati, ali ima zaposleni težave in ali imajo zaposleni preveč ali premalo delovnih nalog ter obveznosti (Manochehri & Pinkerton, 2003).

Ena največjih ovir za uspeh dela na daljavo je prisotnost tradicionalnih vodstvenih stališč in mnenj o tem, da morajo biti zaposleni vidni, da bi bili zaznani kot produktivni (Lupton & Haynes, 2000). Ta stališča so lahko pogosto precej odporna proti spremembam in novim načinom dela. Kljub pojavu komunikacijske tehnologije, ki posameznikom omogoča delo kjerkoli in kadarkoli, mnoga podjetja še vedno cenijo in nagrajujejo čas, ki ga preživijo z ljudmi ter delujejo na podlagi predpostavke, da vidnost pomeni produktivnost in predanost (Beauregard, 2011). Podjetja si pogosto ne vzamejo časa za razvoj novih upravljalnih pristopov, ki so prilagojeni alternativnim načinom dela, kot je delo na daljavo (Grant, Wallace & Spurgeon, 2013). Raziskave kažejo, da je v okviru dela na daljavo zaupanje pozitivno povezano z zaznano uspešnostjo (tj. doseganje delovnih ciljev in nalog) in zadovoljstvom pri delu s strani zaposlenih ter negativno povezano s stresom pri delu (Grant, Wallace & Spurgeon, 2013; Staples, 2001). Kultura zaupanja zahteva ponovno ovrednotenje tega, kaj pomeni »delo« in kako vodje prepoznavajo in ocenjujejo delo. Ključni sestavni del takšne kulture je sistem upravljanja, ki temelji na rezultatih.

Da bi se učinkovito prilagodili ureditvi dela na daljavo, morajo vodje pogosto spremeniti svoje strategije spremljanja in nadzora, ki temeljijo na rezultatih uspešnosti (Konradt, Hertel & Schmook, 2003; Cooper & Kurland, 2002). Nadzor vodij, ki temelji na spremljanju vedenjskih značilnosti posameznika, se pogosto nanaša na prakso, kjer vodje ocenjujejo uspešnost zaposlenih glede na njihova dejanja, medtem ko nadzor, ki temelji na rezultatih, ocenjuje uspešnost posameznika na podlagi izdelkov ali drugih rezultatov dela in ne na podlagi procesa ali vedenja, uporabljenega za ustvarjanje teh rezultatov. Raziskovalka Madlock (1970) je v študiji o zaposlenih na daljavo, zaposlenih za polni delovni čas, ugotovila, da so vodje zaposlenih na daljavo pogosteje uporabljali v naloge usmerjen in ne v odnose usmerjen slog vodenja ter da je bilo v naloge usmerjeno vodenje pomemben napovednik zadovoljstva zaposlenih na daljavo pri delu, njihove organizacijske zvestobe in zadovoljstva s komunikacijo. Vodje, ki ne morejo ali nočejo spremeniti svojih stilov vodenja, bodo verjetno doživeli

poslabšanje odnosov s podrejenimi pri delu na daljavo (Shin, Sawy, Sheng & Higa, 2000).

Nadzor vodij, ki temelji na spremljanju vedenjskih značilnosti posameznika, se pogosto nanaša na prakso, kjer vodje ocenjujejo uspešnost glede na dejanja zaposlenega, medtem ko nadzor, ki temelji na rezultatih, ocenjuje uspešnost posameznika na podlagi izdelkov ali drugih rezultatov dela in ne na podlagi procesa ali vedenja, uporabljenega za ustvarjanje teh rezultatov (Beauregard, 2011).

2.4.4 Komunikacija

Raziskovalci opozarjajo, da bi lahko organizacijska kultura postala bolj šibka pri delu na daljavo, saj je ohranjanje in spodbujanje organizacijske kulture pri zaposlenih na daljavo težje (Manochehri & Pinkerton, 2003). Možnost za oslABLJENO kulturo pa je odvisna tudi od samega podjetja; nekatere raziskave kažejo, da je organizacijsko kulturo mogoče ohraniti močno in zdravo, če zaposleni ne čutijo potrebe po stalni komunikaciji med sodelavci in/ali vodji za uspešno opravljanje svojih delovnih nalog in obveznosti (Gainey, Kelley & Hill, 1999).

V skoraj vseh podjetjih je seveda potrebna določena stopnja komunikacije med zaposlenimi. Lautsch, Kossek in Eaton (2009) so izvedli raziskavo, v okviru katere so preučevali učinkovite komunikacijske pristope vodij. Rezultati raziskave so pokazali, da morajo biti vodje v tesnem stiku z zaposlenimi na daljavo, vendar mora biti v tem stiku poudarek na izmenjavi informacij in ne na natančnem spremljanju delovnih procesov. Ugotovljeno je bilo, da so zaposleni na daljavo z managerji, ki uporabljajo pristop izmenjave informacij, pogosteje poročali o manjših konfliktih med delom in življenjem, boljše uspešnosti in višjo stopnjo pomoči svojim sodelavcem. Druge komunikacijske strategije, povezane z večjim zadovoljstvom pri delu, rezultatom in zvestobo med zaposlenimi na daljavo, vključujejo jasno in jedrnato sporočanje delovnih pričakovanj, jasno sporočanje dolžnosti, ciljev in nalog ter jasno sporočanje rokov (Ilozor, Ilozor & Carr, 2001).

Komunikacijske strategije je mogoče povezati tudi s slogom vodenja. Brunelle (2013) v svoji raziskavi z mobilnimi zaposlenimi opisuje njihovo delovno okolje kot okolje, v katerem morajo biti vodje sposobni vplivati na podrejene s pomočjo asinhrono komunikacije – vrsta komunikacije, pri kateri prihaja do časovnega zamika med osebe, ki posreduje informacijo, do dejanskega odgovora druge osebe (npr. elektronska pošta). Slog vodenja, ki lahko nadomesti morebitne negativne učinke odnosov zaposlenih na daljavo je transformacijsko vodenje, ki vključuje posredovanje skupne vizije, ustvarjanje smisla, krepitev morale in delegiranje ter s tem izboljšuje predstave zaposlenih na daljavo o učinkovitem vodenju in ohranja občutek identifikacije zaposlenih s podjetjem in/ali z njihovimi vodjami (Brunelle, 2013).

2.4.5 Usposabljanje

O potrebi po usposabljanju se razpravlja v večini literature o delu na daljavo, pri čemer je

splošno soglasje, da je treba zaposlene na daljavo usposobiti za uporabo tehnološke opreme, obvladovanje časa in vzpostavitev meja med domom in delom (Greer & Payne; 2014; Haines, St. Onge & Archambault, 2002). Rezultati študije dela na daljavo, ki je vključevala zaposlene v IBM, so pokazali, da je dobro usposabljanje bistvenega pomena tako za zaposlene na daljavo kot za njihove vodje, pri čemer se ne sme osredotočati le na tehnologijo, temveč tudi na socialne in psihološke prilagoditve, ki jih morajo opraviti zaposleni na daljavo (Hill, Miller, Weiner & Colihan, 1998). Obstajajo empirični dokazi, da organizacijska podpora in usposabljanje lahko spodbuja trdoživost in dobro počutje zaposlenih na daljavo. Kvantitativna raziskava z vzorcem 804 zaposlenih na daljavo iz 28 podjetij kaže, da lahko družbena organizacijska podpora (vključno s podporo nadzornika, sodelavca in podjetja) pomaga zmanjšati psihološko obremenitev in socialno izolacijo (Bentley in drugi, 2016). Druga študija kaže, da zaposleni na daljavo poročajo o manjšem stresu v zvezi z obvladovanjem časa, komunikacijo in ergonomskimi vprašanji (npr. položaj telesa med delom) v primerjavi s kontrolno skupino zaposlenih na daljavo (Konradt, Schmook & Malecke, 2000).

Podjetja za usposabljanje zaposlenim znotraj podjetja nudijo različne načine usposabljanje za zaposlene na daljavo in pokrivajo teme, kot so postavitve domače pisarne, vzdrževanje delovnih odnosov in profesionalne kredibilnosti ter upravljanje svojega časa, delovne obremenitve in uspešnosti; posebno usposabljanje za vodje zaposlenih na daljavo obravnava ustvarjanje in vzdrževanje delovnega okolja, ki podpira delo na daljavo (Johnson, Hartstrom, Griffith & Neff, 2007).

2.5 Uvedba dela na daljavo

Lardi-Nadarajan (2008) opozarja na potrebo po postopnem prehodu k delu na daljavo in hkrati podpora tako vodstva kot zaposlenih. Premik k delu na daljavo zahteva preoblikovanje osrednjih delov obstoječe organizacijske strukture, kar zahteva čas in sprotno spremljanje procesa uvedbe (Lardi-Nadarajan, 2008; Siha & Monroe, 2006). Uvedba dela na daljavo hkrati zahteva tudi nov pristop k upravljanju človeških virov (Heneman & Greenberger, 2002).

Beauregard (2011) je podlagi pregledane literature in raziskav oblikovali smernice, ki pripomorejo k uspešni uvedbi in upravljanju dela na daljavo. Osnovni pogoji za uspešno uvedbo dela na daljavo v podjetju predstavlja vodstveni kader, ki zagovarja tovrstno prakso dela; delo, pri katerem lahko na podlagi različnih kazalcev izmerimo uspešnost; dober poslovni primer, s pomočjo katerega lahko ocenimo koristi, tveganja in priporočila izvedbe za premagovanje morebitnega notranjega odpora do dela na daljavo; IT sistemi, ki lahko podpirajo delo na daljavo; in uradne politike, ki jasno opredeljujejo pričakovanja in pogoje dela (Meadows, 2007). Te politike morajo biti vidne in zlahka dostopne vsem zaposlenim v podjetju (Beauregard, 2011). Dejavniki za uspešno upravljanje dela na daljavo zajemajo ustrezen prostor za delo na domu zaposlenih, ki je v skladu z zdravstvenimi in varnostnimi predpisi, dodeljevanje nalog, ki jih je mogoče opravljati na daljavo in, ki ne predstavljajo morebitnih negativnih učinkov na podjetje ter dobre rezultate v smislu uspešnosti (Beauregard, 2011;

Busch, Nash & Bell, 2011). Raziskave jasno kažejo, da zaposleni dosegajo boljše rezultate dela, če opravljajo delo od doma (Mustafa & Gold, 2013; Sullivan, 2000).

Kar zadeva značilnosti zaposlenih, morajo imeti zaposleni ustrezne veščine (npr. komunikacijske veščine, samomotivacijo) in izrazito željo po delu na daljavo (Allen, 2001). Medtem ko je potrebnih več raziskav, da bi v celoti razumeli vpliv prostovoljnega in neprostovoljnega dela na daljavo, je mogoče nedosledne ugotovitve predhodnih raziskav razložiti z razlikami v odnosu zaposlenih do dela na daljavo (Allen, 2001). Na primer, študija na vzorcu 251 prodajnih strokovnjakov je pokazala, da je neprostovoljno delo na daljavo vodilo do višjih stopenj konfliktov med delom in družino in nizko samoučinkovitost pri obvladovanju številnih zahtev, ki izvirajo iz domačega in delovnega okolja (Lapierre, Van Steenberg, Peters & Kluwer, 2016). To nakazuje, da odnos do dela na daljavo verjetno ne bo pozitiven, če je delo na daljavo vsiljeno in ne izbrano s strani zaposlenih, negativna stališča zaposlenih do dela na daljavo pa bodo bolj verjetno negativno vplivala tudi na rezultate dela. Vodje bi se zato morali izogibati zavezovanju zaposlenih k delu na daljavo, zlasti brez ustreznega usposabljanja za tiste, ki še nimajo preference in sposobnosti za samostojno delo (Smith, 2005).

Za podjetja, ki svojim zaposlenim ponujajo delo na daljavo, je običajno, da zahtevajo preizkusno obdobje za določeno čas. Dejansko izvajanje dela na daljavo običajno vključuje formalni postopek (npr. pogodbeni sprememba pogojev zaposlitve, obrazec za soglasje), fizično postavitev (npr. internetna povezava, IT oprema, ustreznost pisarniške opreme) ter smernice dela tako za zaposlene kot vodje (Beauregard, 2011). Te smernice vključujejo priporočila vodjem zaposlenih na daljavo, da se dogovorijo o rednem urniku uradnih komunikacij, spodbujajo pogoste, neformalne komunikacije z zaposlenimi na daljavo in izvajajo redna preverjanja pogojev dela na daljavo. Zaposlenim na daljavo se prav tako svetuje, naj se aktivno vključijo v redno, formalno komunikacijo in pogoste, neformalne komunikacije z vodjo in sodelavci ter uporabljajo dobre prakse upravljanja časa (Beauregard, 2011).

Obseg ali pogostost dela na daljavo je prav tako lahko pomemben dejavnik, ki prispeva k uspehu dela na daljavo. Raziskave kažejo, da zmerno in neobsežno delo na daljavo vodi do boljših rezultatov v smislu zmanjšanja izčrpanosti, višjega zadovoljstva pri delu, manjšega občutka izolacije in uspešnejšega soočanja s stresom (Golden, 2006; Golden, Veiga & Dino, 2008; Hartig, Kylin & Johansson, 2007). Kar zadeva odpovedi ali prenehanja tovrstnega dela, si podjetja običajno pridržujejo pravico, da kadar koli prekličejo dogovor o delu na daljavo in zaposlenega na daljavo namestijo v pisarni. Dobra praksa vključuje posvetovanje z zaposlenim na daljavo in obveščanje vnaprej (Beauregard, 2011).

Nenazadnje je potrebno v podjetju vzpostaviti nekaj ključnih organizacijskih elementov za uspešno delo na daljavo. Ti vključujejo organizacijsko kulturo, za katero sta značilna zaupanje in odprtost, sistem upravljanja uspešnosti, ki temelji na ciljih, in prilagojen fizični delovni prostor za zaposlene na daljavo (Beauregard, 2011). Programe dela na daljavo je treba oblikovati s temi specifikacijami v mislih, da bi omogočili najboljše rezultate za zaposlene.

Uvedba dela na daljavo vključuje številne spremembe v podjetju, na primer v načinu njenega delovanja, komuniciranja in opravljanja delovnih nalog zaposlenih. Te spremembe je treba razumeti in načrtovati pred organizacijsko pobudo uvedbe dela na daljavo z namenom preprečevanja potencialnega odpora do sprememb, ki bi posledično preprečil uspešno uvedbo dela na daljavo (Smith, 2005). Pripravljenost na spremembe načina dela tako podjetja kot zaposlenih je potrebno opraviti pred samim procesom uvedbe, saj to posledično vpliva na to, kako, katere spremembe in v kakšni meri se bodo lahko izvajale (Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky, 2007). V zvezi z uvedbo dela na daljavo pa je potrebno obvladovati spremembe tako za zaposlene, ki prehajajo v takšno ureditev dela, kot za tiste, ki ostajajo v tradicionalnem pisarniškem okolju.

Povzetek priporočenih smernic uspešnega dela na daljavo po Beauregardu (2011) je predstavljen v spodnji tabeli 2, pod sledečimi sklopi: 1.) zahteve in pogoji uvedbe dela na daljavo, 2.) dejavniki zaposlenih, 3.) značilnosti zaposlenih, 4.) poskusno obdobje in usposabljanje, 5.) pogostost dela na daljavo, 6.) prekinitev dela in 7.) splošne prakse podjetja.

Tabela 3: Smernice uspešnega dela na daljavo

<p>Zahteve in pogoji uvedbe dela na daljavo</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Vodstvo, ki močno zagovarja delo na daljavo. – Delo, ki ga je enostavno izmeriti in količinsko opredeliti. – Dober poslovni primer za premagovanje morebitnega notranjega upora delo na daljavo. – IT sistemi, ki lahko podpirajo delo na daljavo. – Pisne uradne politike, ki pojasnjujejo pričakovanja in pogoje dela ter so vidni in zlahka dostopni zaposlenim.
<p>Dejavniki zaposlenih</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Prostor za delo na domu, ki je v skladu z zdravstvenimi in varnostnimi predpisi. – Dodeljene naloge, ki jih je mogoče izvajati na daljavo, ne da bi to negativno vplivalo na poslovanje.
<p>Značilnosti zaposlenih</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Komunikacijske sposobnosti, samomotivacija, sposobnost samostojnega dela. – Želja po delu na daljavo.
<p>Poskusno obdobje in usposabljanje</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Testno obdobje za zaposlene za delo na daljavo za določen čas. – Formalni postopek z ustrezno dokumentacijo (npr. sprememba pogodbe, soglasje obrazec) in fizične nastavitve (npr. internetna povezava, IT oprema, pohoštvo). – Smernice za vodje zaposlene vključno s formalnim dogovorom o komunikaciji in izvajanju rednih ocen dela na daljavo.

se nadaljuje

Tabela 4: Smernice uspešnega dela na daljavo (nad.)

Poskusno obdobje in usposabljanje	– Smernice za zaposlene na daljavo, vključno z aktivnim vključevanjem v redne formalne komunikacije in pogoste neformalne komunikacije s sodelavci.
Pogostost dela na daljavo	– Največ dva do tri dni na teden opravljanja dela na daljavo.
Prekinitev dela na daljavo	– Zaposleni na daljavo se običajno posvetuje in obvesti vnaprej odpoved pogodbe o delu na daljavo.
Splošne prakse podjetja	– Organizacijska kultura »zaupanja in odprtosti«. – Vzpostavitev ustreznega sistema (komunikacije med zaposlenimi, IT oprema in podpora). – Prilagojeno fizično delovno mesto, ki omogoča delo na daljavo.

Vir: *Beauregard (2011)*.

2.6 Delo na daljavo v času COVID-19

Poleg novih potreb in želja zaposlenih po fleksibilnih oblikah dela je bil dodaten povod za uvedbo fleksibilnih delovnih pogojev in dela na daljavo pojav pandemije COVID-19. V Evropski uniji je do septembra 2020 z virusom zbolelo več kot 2,2 milijona ljudi, kar je prisililo številna podjetja k sprejetju dela na daljavo. Le-to je postalo način dela za milijone zaposlenih v EU in po svetu, zaradi česar so morali številni zaposleni in delodajalci nenadoma in brez kakršnihkoli priprav prvič preiti na nov način dela (Eurofound, 2020).

Raziskava Eurofounda (2020) aprila in julija 2020 je pokazala, da naj bi zaradi pandemije približno 50 % Evropejcev (vsaj delno) opravljalo delo od doma, medtem ko se je takšnega dela pred izrednimi razmerami posluževalo le 5,4 % Evropejcev. Pričakujemo lahko, da se bo trend dela na daljavo nadaljeval tudi v prihodnje ter da se bodo številni zaposleni in podjetja za takšno ureditev dela odločali tudi po sprostitvi ukrepov za zavezitev virusa COVID-19. V tabeli 3 lahko vidimo, lokacijo opravljanja delovnih obveznosti zaposlenih v času pandemije COVID-19. Podatki kažejo, da je več kot polovica (52 %) anketiranih delo opravljalo v prostorih delodajalca, povečan delež zaposlenih (33,7 %) je delo opravljali od doma, preostanek anketiranih (14,2 %) pa je delo opravljalo kombinirano, torej delno od doma in delno v prostorih delodajalca.

Tabela 5: Odstotek zaposlenih po lokaciji v času pandemije COVID-19, EU27 (%)

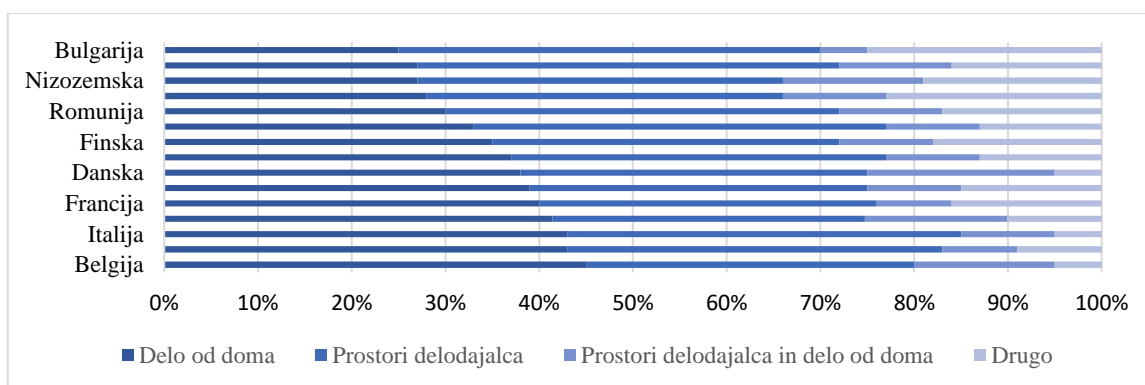
Lokacija dela med pandemijo COVID-19	Odstotek zaposlenih (%)
Prostori delodajalca	52,1
Delo od doma	33,7
Delo od doma, prostori delodajalca in drugod	14,2
Vsi zaposleni	100

Vir: Eurofound (2020).

Pomemben dejavnik, ki je odločal, kdo lahko opravlja delo na daljavo med koronsko krizo, je stopnja izobrazbe zaposlenih. Po podatkih Eurofounda (2020) je delo od doma opravljajo tri četrtine zaposlenih s terciarno izobrazbo (74 %) v primerjavi s 34 % zaposlenih s srednješolsko izobrazbo in le 14 % z osnovnošolsko izobrazbo. Razlike v pogostosti opravljanju dela na domu so bile opazne tudi med sektorji, pri čemer se je delo od doma najpogosteje opravljalo v večini storitvenih sektorjih (zlasti v izobraževanju, finančnih storitvah in javni upravi), manj pa v sektorjih, kot so zdravstvo, promet in kmetijstvo ter v sektorjih, odvisnih od kraja dela, kot sta trgovina in gostinstvo. Potrebno pa je opozoriti, da je tudi v teh sektorjih približno četrtina zaposlenih poročala, da je med krizo vsaj delno delala od doma – najverjetneje so se ukvarjali z administrativnim ali vodstvenim delom, ki ga je možno opravljati na daljavo. Dodatno podatki pričajo, da so zaposleni, ki živijo v mestih, bistveno pogosteje poročali o delu od doma, kot tisti v manj naseljenih tipih naselij. Prav tako je bilo možno opaziti večjo verjetnost opravljanja dela od doma pri mladih kot pri starejših zaposlenih (35–49) (Eurofound, 2020).

Med tistimi, ki so med koronsko krizo delali od doma, jih je 54 % poročalo, da so se tovrstnega načina dela posluževali že predhodno, medtem ko se je 46 % vprašanih z delom na daljavo soočalo prvič. Nekoliko višji delež (49 %) mlajših zaposlenih (18– 4 let) je med pandemijo prvič delalo na daljavo v primerjavi z zaposlenimi v srednjih (35–49, 44 %) in starejših (50+, 45 %) letih. Delež anketirancev, ki so poročali, da so delajo izključno od doma, pa se močno razlikuje med državami članicami. Iz spodnje slike 1 lahko razberemo, da se je dela od doma posluževala približno ena petina zaposlenih na Hrvaškem, Poljskem, Slovaškem, v Bolgariji in na Madžarskem, več kot 40 % v Franciji, Španiji, Italiji, na Irskem ter več kot 50 % v Belgiji. Prihaja tudi do razlik v deležu zaposlenih, ki so delali v prostorih delodajalca, od manj kot četrtine v Belgiji in Španiji do več kot polovice anketiranih zaposlenih v Romuniji, na Madžarskem, v Bolgariji in na Slovaškem (Eurofound, 2020).

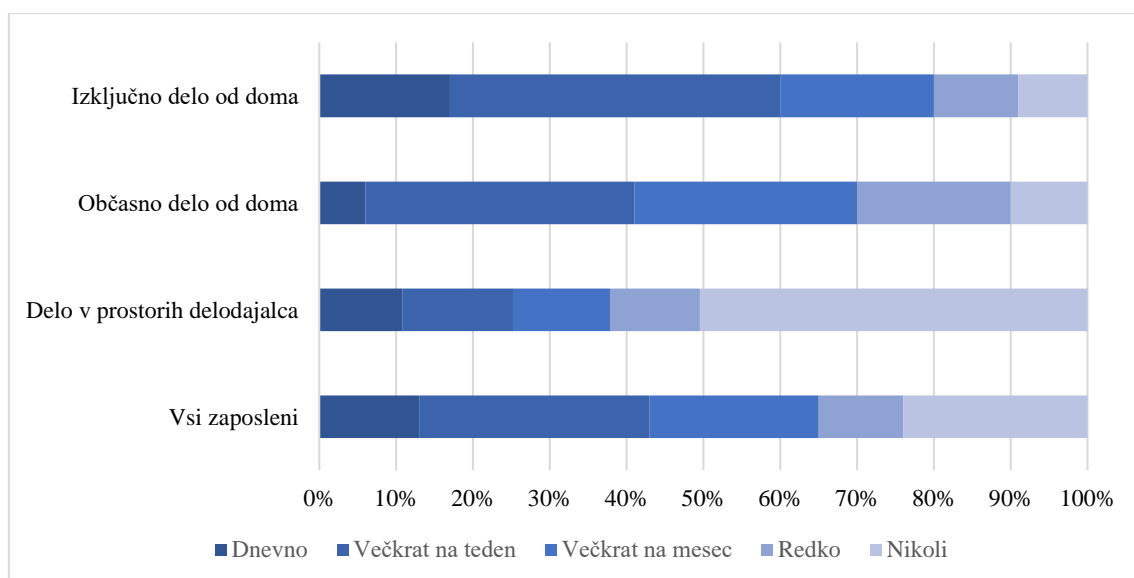
Slika 1: Delovno mesto zaposlenih v času pandemije COVID-19 po državah, EU27 (%)



Vir: Eurofound (2020).

Po podatkih Eurofounda (2020) si večina zaposlenih (78 %) želi opravljati delo na daljavo vsaj občasno, tudi po omejitvah COVID-19. Medtem spodnja slika 2 prikazuje, da bi 32 % anketirancev želela opravljati delo na daljavo večkrat na teden (32 %), jih je le 13 % navedlo, da bi radi opravljali delo na daljavo vsak dan. Najprimernejša ureditev dela na daljavo za večino anketirancev zato še vedno vključuje prisotnost na uradnem delovnem mestu. Zanimivo je, da so preference za delo na daljavo, izražene v anketi, močno vplivale na to, ali so se posamezni zaposleni v času koronske krizi zatekali k tovrstnemu delu ali ne. Bolj redne so bile njihove izkušnje z delom na daljavo, večja je verjetnost, da bodo po krizi bolj naklonjeni delu na daljavo. Medtem je skoraj polovica (45 %) tistih anketirancev, ki med krizo niso delali od doma, navedla, da raje nikoli ne bi delali na daljavo.

Slika 2: Preference glede rednosti dela od doma po omejitvah COVID-19, EU27 (%)



Vir: Eurofound (2020).

Zdi se, da je bila izkušnja dela od doma med krizo COVID-19 pozitivna za večino zaposlenih. Anketiranci so navedli predvsem zadovoljstvo s kakovostjo svojega dela (77 %) ter nekoliko manj z obsegom opravljenega dela (69 %). Precej manjši delež zaposlenih na daljavo (47 %) pa je navedlo, da jim je delodajalec zagotovil opremo, potrebno za delo od doma, kar kaže na nezadovoljstvo zaposlenih pri nudenju ustrezne podpore s strani podjetij (Eurofound, 2020).

2.7 Pravni okvir dela na daljavo v Evropski uniji

2.7.1 Ureditev dela na daljavo v Evropski uniji pred COVID-19

Kot omenjeno v začetku magistrskega dela, fleksibilna ureditev dela na ravni EU trenutno še ni urejena s trdnimi pravnimi mehanizmi, vendar je na tem področju že sprejetih več direktiv, ki vsaj delno naslavlja ureditev fleksibilnega dela. Podobno velja tudi za delo na daljavo, kjer obstaja več ravni predpisov, ki urejajo področja, pomembna za delo na daljavo, vključno z delovnim mestom, delovnim časom, usklajevanjem poklicnega in družinskega življenja, s preprečevanjem tveganj za varnost in zdravje pri delu na daljavo ter pravico do odklopa od službenih obveznosti. Te ravni segajo od direktiv EU in medsektorskih sporazumov socialnih partnerjev EU do nacionalne zakonodaje, ki pogosto izvaja direktive EU, nacionalnih in sektorskih kolektivnih pogodb ter sporazumov in dogovorov na ravni posameznih podjetij.

Splošno varstvo varnosti in zdravja pri delu za zaposlene zagotavlja Evropska okvirna direktiva o varnosti in zdravju pri delu (Direktiva 89/391/EGS), sprejeta leta 1989, ki zagotavlja minimalne zdravstvene in varnostne zahteve po vsej Evropi. Ta direktiva zagotavlja tudi okvir za številne direktive o posebnih vprašanjih, kot so delovna oprema, osebna varovalna oprema, ročno premeščanje bremen in oprema na zaslonih. Evropska komisija je leta 2017 poročala o praktičnem izvajanju teh direktiv in ugotovila, da je zakonodaja EU na tem področju prispevala k vzpostavitvi kulture preprečevanja po vsej EU ter k racionalizaciji in poenostavitvi nacionalnih zakonodajnih sistemov in opozorila na številne pomanjkljivosti pri uporabi zakonodaje, ki ovirajo doseganje njenega polnega potenciala (Evropska komisija, 2017).

Najpomembnejši predpis na ravni EU na področju varnosti in zdravja pri delu ter dela na daljavo je okvirni sporazum socialnih partnerjev o delu na daljavo, sklenjen leta 2002. O tem sporazumu so se pogajali in ga izvajali medsektorski socialni partnerji na ravni EU: Evropska konfederacija sindikatov (ETUC), Zveza industrijskih in delodajalskih konfederacij Evrope (UNICE, zdaj Business Europe), Evropska zveza obrti ter malih in srednje velikih podjetij (UEAPME, zdaj SME United) in Evropski center delodajalcev in podjetij, ki opravljajo javne storitve in storitve splošnega pomena (CEEP). Sporazum opredeljuje delo na daljavo in določa splošni okvir na evropski ravni za delovne pogoje zaposlenih na daljavo. V njem je opredeljeno splošno načelo, da se za zaposlene na daljavo zagotavlja splošno varstvo, ki velja za zaposlene v prostorih delodajalca, in poudarjena ključna področja, na katerih je treba upoštevati posebnosti dela na daljavo. Ta sporazum na nacionalni ravni izvajajo nacionalne organizacije, ki so članice socialnih partnerjev podpisnic (ILO, 2021).

Nacionalna zakonodaja v državah članicah EU se razlikuje glede na vrsto regulativnega pristopa posameznih držav k vprašanju dela na daljavo. Eurofound (2020) podaja pregled različnih pristopov po Evropi in obsega, v katerem se pri urejanju dela na daljavo in spodbujanju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja glede na dejavnike, kot sta nacionalna tradicija in prednostni pristop, uporablja zakonodaja ali kolektivna pogajanja. Eurofound (2020) ugotavlja, da obstajajo zelo različni pristopi, saj se nekatere države, kot so Belgija, Španija, Francija, Italija, Poljska in Portugalska, zanašajo na kombinacijo zakonodaje in kolektivnih pogodb, medtem ko pristop v nordijskih državah ter Avstriji, Češki, Nemčiji, Grčiji in Nizozemski temelji na sporazumih na različnih ravneh. Države, ki se zanašajo samo na sporazume na ravni podjetja, so Združeno kraljestvo, Bolgarija, Hrvaška, Estonija, Irska, Latvija, Romunija, Slovenija in Združeno kraljestvo (Eurofound, 2020).

Na nacionalne pristope k urejanju dela na daljavo vpliva tudi filozofija, na kateri temelji nacionalna zakonodaja. Nekatere države, kot sta Belgija in Francija, so sprejele uravnotežen pristop v smislu spodbujanja dela na daljavo in zaščite oseb, ki opravljajo delo na daljavo. Druge države se osredotočajo predvsem na spodbujanje dela na daljavo: med njimi so Nemčija, Litva, Poljska, Portugalska in Romunija. Nasprotno pa nordijske države na splošno sprejemajo regulativni pristop, ki ne vzpostavlja povezave med spodbujanjem dela na daljavo in varstvom oseb, ki delajo na daljavo (Broughton & Battaglini, 2021).

2.7.2 Pravni okvir dela na daljavo v Sloveniji

V Sloveniji delo na daljavo ureja Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13. V 31. členu zakona je potrebno v pogodbi o zaposlitvi določiti kraj opravljanja dela in če v pogodbi ni naveden točni kraj, velja, da zaposleni opravlja delo na sedežu delodajalca. Torej morata delodajalec in zaposleni v primeru, da se delo opravlja tudi na daljavo, to opredeliti v pogodbi o zaposlitvi.

Zakon podrobneje opredeljuje delo na daljavo v členih od 68. do 72. 68. člen zakona določa, da se kot delo na domu šteje delo, ki ga zaposleni opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so izven delovnih prostorov delodajalca. V ta okvir sodi tudi uporaba informacijske tehnologije.

Delodajalec in zaposleni se s pogodbo o zaposlitvi lahko dogovorita, da bo zaposleni na domu opravljal delo, ki sodi v dejavnost delodajalca oziroma je potrebno za opravljanje dejavnosti delodajalca za celotni delovni čas ali le za del delovnega časa zaposlenega. Delodajalec o tako organiziranem delu na domu še pred začetkom dela obvesti inšpektorat za delo. V 69. členu zakona je opredeljeno, da ima zaposleni, ki opravlja delo na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri v dogovoru z delodajalcem, enake pravice kot zaposleni, ki dela v delovnih prostorih delodajalca, vključno s pravico do sodelovanja pri upravljanju in sindikalnega organiziranja. S pogodbo o zaposlitvi so hkrati urejene pravice, obveznosti in pogoji, ki so odvisni od narave dela na domu (69.člen ZDR-1).

70. členu zakona določa obveznosti delodajalca, in sicer pravico zaposlenega do nadomestila za uporabo svojih sredstev pri delu na domu. Višino nadomestila se določi v pogodbi o zaposlitvi. Hkrati mora delodajalec zagotavljati varne pogoje dela na domu (70.člen ZDR-1)

71. člen zakona ureja prepoved dela na domu, če je delo na domu škodljivo oziroma če obstaja nevarnost, da postane škodljivo za zaposlenega ali za življenjsko in delovno okolje, kjer se delo opravlja ter v primerih, ko gre za dela, ki se v skladu z zakonom ne smejo opravljati kot delo na domu (71. člen ZDR-1).

2.7.3 Pravni okvir dela na daljavo v Belgiji

Podjetje Toyota Motor Europe, ki je predmet obravnave v empiričnem delu pričujoče naloge, upošteva belgijsko delovno zakonodajo, ki vključuje dve obliki dela na daljavo: strukturno delo na daljavo, ki ga ureja sporazum CBA št. 85, in občasno delo na daljavo, ki ga ureja Zakon o fleksibilnem in izvedljivem delu (angl. Act on Flexible and Workable work). Razlika med strukturnim in občasnim delom na daljavo je v tem, da se strukturno delo na daljavo izvaja redno, medtem ko je občasno delo na daljavo le priložnostno (npr. zaradi višje sile ali osebnih razlogov zaposlenega) (De Becker, 2020).

Belgijska vlada je delo na daljavo opredelila kot pomemben instrument za zaščito državljanov in krepitev gospodarstva. Konec oktobra 2020 je izdala ministrski odlok – veljaven od 2. novembra 2020 do 1. aprila 2021, po katerem je delo na daljavo na domu postalo obvezno za zaposlene v vseh podjetjih, združenjih in storitvah v državi, razen če narava poslovanja določenega podjetja onemogoča delo na daljavo (De Becker, 2020).

26. januarja 2021 je bila dodatno sprejeta nova nacionalna kolektivna pogodba (CBA št. 149), ki neposredno obravnava delo na daljavo med pandemijo, vendar pa to ni edina zakonodaja na tem področju. Delo na daljavo je bilo že predhodno urejeno v zakonu z dne 5. marca 2017, ki postavlja zakonodajno podlago za »izvedljivo in fleksibilno delo«, ko gre za občasno delo na daljavo, in v prejšnjem sporazumu CBA št. 85, ko gre za strukturno delo na daljavo (Leijnen & Kusters, 2021).

Sporazuma CBA št. 85 in 149 sta bistvenega pomena, saj podjetjem in zaposlenim zagotavlja pravni okvir na področju pravic zaposlenih, nadzora nad delom in priprave pogodb o zaposlitvi, poleg tega pa opredeljujeta tudi, kako so lahko zaposleni na področju dela na daljavo podprti pri opravljanju svojih vsakodnevnih nalog, tako finančno (npr. stroški in izdatki domačega gospodinjstva) kot tehnološko (npr. zagotavljanje računalniške opreme, telefonov, internetne povezave ipd.) (Leijnen & Kusters, 2021).

Prvi del CBA št. 149 vsebuje številna načela in referenčni okvir, ki jih morajo podjetja upoštevati pri sklepanju dogovorov o delu na daljavo v času COVID-19. Na primer potrebno je skleniti dogovore o dobavi opreme (ali nadomestilu za uporabo lastne opreme zaposlenega na

daljavo), pa tudi o dodatnih stroških internetne povezave. Poleg tega CBA št. 149 predvideva, da zaposleni na daljavo svoje delo organizira v okviru delovnega časa, ki velja v podjetju ter se nanaša na možnost, da delodajalec izvaja ustrezen in sorazmeren nadzor nad rezultati in/ali izvajanjem dela. V nasprotju s CBA št. 85 sporazum CBA št. 149 izrecno poudarja potrebo po sklenitvi dogovorov o (ne)dostopnosti zaposlenega na daljavo, v namen upoštevanja usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (Leijnen & Kusters, 2021).

Glede delovnega časa 8. člen CBA št. 149 določa, da lahko zaposleni na daljavo opravlja svoje delo v času trajanja delovnega časa, ki velja v podjetju. To pomeni, da še vedno velja običajni dnevni (npr. 8 ur) in tedenski (npr. 38 ur) delovni čas ter da naj bi bila delovna obremenitev enaka kot na delovnem mestu delodajalca. Poleg tega 11. člen pojasnjuje, da lahko delodajalec in zaposleni na daljavo razpravljajo o delovnih urnikih ali sprejmejo posebne dogovore, ki urejajo opredelitev delovnega urnika. Obstajajo lahko tudi dogovori glede dosegljivosti zaposlenega na daljavo, ki lahko določajo časovne okvire, v katerih mora zaposleni na daljavo odgovarjati na svojo elektronsko pošto ali telefon ter druge časovne okvire, s katerimi zagotovijo ravnovesje med poklicnimi dejavnostmi zaposlenega na daljavo in njegovim družinskim življenjem. (Leijnen & Kusters, 2021).

Spremljanje zasebnosti in varstva podatkov zaposlenih ureja 9. člen CBA št. 149, ki delodajalcu omogoča ustrezno in sorazmerno preverjanje rezultatov in izvajanja dela, pri čemer morajo biti zaposleni obveščeni o uporabljeni metodi nadzora. Vsekakršen nadzor in spremljanje dela s strani delodajalca mora upoštevati pravico do zasebnosti zaposlenega na daljavo (vključno z določbami CBA št. 81 o spremljanju elektronske komunikacije) in GDPR. Čeprav je omenjeno v 2. odstavku 11. člena, ki se nanaša predvsem na delovni čas, lahko delodajalec in zaposleni na daljavo razpravljajo tudi o posebnih pravilih glede spremljanja rezultatov, ki jih je potrebno doseči, in merilih, ki bodo uporabljena za ocenjevanje uspešnosti zaposlenega (Leijnen & Kusters, 2021).

Hkrati 9. člen vključuje tudi dolžnost zaposlenega na daljavo, da pri delu na daljavo varuje varstvo strokovnih podatkov podjetja. Glede na to obveznost mora delodajalec zaposlenega seznaniti z ustreznimi pravili in smernicami podjetja glede varstva podatkov in uporabe informacijskih orodij (Leijnen & Kusters, 2021).

12. člen CBA št. 149 naslavlja pomembnost dobrega počutja pri delu in določa, da morajo zaposleni na daljavo prejemati informacije o politiki dobrega počutja podjetja glede dela na daljavo. Ta naj bi vključevala preventivne smernice glede ergonomično ustreznega prilagajanja delovne postaje, pravilne uporabe zaslonov in tehnične podpore. Te smernice bi morale temeljiti na analizi tveganja, ki upoštevajo tudi psihosocialno razsežnost in zdravstvene vidike dela na daljavo, vključno z možnostjo začetka neformalne ali formalne intervencije. Glede na to bi morali zaposleni imeti možnost, da stopijo v stik s svojimi nadrejenimi ali pristojnimi svetovalci kot preventiva psihičnih in/ali fizičnih zdravstvenih težav. Nazadnje, 15. člen opozarja na psihološke vidike dela na daljavo, saj od delodajalca zahteva, da sprejme ustrezne ukrepe za

ohranitev povezanosti med zaposlenimi na daljavo in njihovimi sodelavci ter preprečevanje izolacije (Leijnen & Kusters, 2021).

2.7.4 Zakonske spremembe, pobude in razprave za prihodnost

Izkušnje z obsežnim in dolgotrajnim delom na daljavo med izbruhom pandemije so spodbudile države k spremembi zakonodaj in razprav, namenjenih prilagoditvi ureditvi dela na daljavo v obdobju po COVID-19. Pandemija je pomembno vplivala na prakse organizacije dela in vodstveno kulturo, sčasoma bosta delo na daljavo in fleksibilen pristop postala pomembnejša in trajnejša značilnost za delodajalce in zaposlene (European Agency for Safety and Health at work, 2021). Vlade so sprejele vrsto začasnih ukrepov za spodbujanje dela na daljavo kot preventivni ukrep za zavezitev širjenja COVID-19 in čeprav so nekatere države izdale le priporočilo za delo na daljavo, so druge vsaj na vrhuncu pandemije uveljavile delo na daljavo kot obvezno. V državah, kot sta Francija in Belgija, je bila možnost uveljavljanja dela na daljavo že predhodno predvidena v pravnih okvirih, z namenom omogočiti neprekinjeno delovanje podjetja v primeru izrednih razmer (European Agency for Safety and Health at work, 2021, 2021). Več držav je sprejelo podoben pristop, ki temelji na izrednih razmerah (npr. Finska, Nemčija, Madžarska, Italija (v javnem sektorju), Poljska, Portugalska, Slovaška, Slovenija). Ti izvršilni ukrepi dela na daljavo v času COVID-19 so pomenili, da je izvajanje dela na daljavo postalo obvezno za vsa delovna mesta, ki jih je mogoče opravljati na daljavo. V nekaterih državah je odločitev o uvedbi dela na daljavo lahko sprejel samo delodajalec (npr. na Madžarskem in Poljskem), medtem ko so lahko v drugih državah bodisi delodajalec bodisi zaposleni zahtevali prehod na delo na daljavo (npr. Italija, Nizozemska) (European Agency for Safety and Health at work, 2021).

V spodnji tabeli 4 je prikazana primerjava stanja nacionalne zakonske zakonodaje in posebnih določb o delu na daljavo pred in po vrhuncu pandemije COVID-19, kjer lahko opazimo, da je bila zakonska opredelitev o delu na daljavo pred COVID-19 med državami precej različna. Kar nekaj držav (npr. Belgija, Bolgarija, Nemčija ...) je že pred pojavom pandemije imelo zakonsko podlago za uvedbo dela na daljavo, medtem ko druge (npr. Avstrija Slovenija, Švedska ...) predhodno še niso pričele z oblikovanjem pravne podlage za opravljanje dela na daljavo. Po izbruhu COVID-19 pa lahko opazimo, da je veliko držav že pričelo s pripravami in uveljavo novih posebnih zakonodaj o delu na daljavo, kar kaže na dejstvo, da se vlade EU držav zavedajo potreb po spremembi trenutnih zakonodaj, ki urejajo tovrsten način dela.

Tabela 6: Pravna ureditev dela na daljavo pred in po izbruhu COVID-19, EU

DRŽAVA (EU)	PRED COVID-19	PO COVID-19
	Zakonska opredelitev in posebna zakonodaja o delu na daljavo	Nova posebna zakonodaja o delu na daljavo
Belgija, Nemčija, Madžarska, Nizozemska	Da	V pregledu
Bolgarija, Francija, Grčija	Da	Ne
Avstrija, Slovenija, Irska	Ne	V pregledu
Latvija	Ne	Da

Vir: European Agency for Safety and Health at Work (2021).

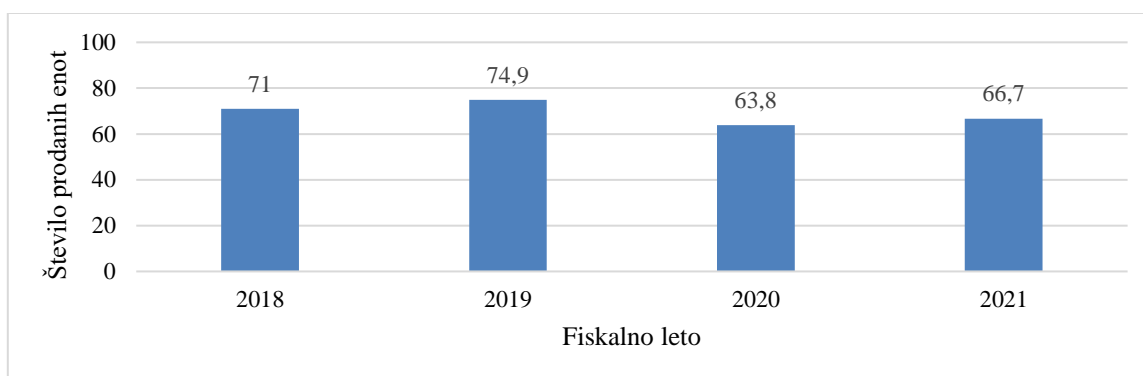
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Na osnovi pregleda strokovne literature in podatkov teoretičnega dela o uvedbi dela na daljavo, v nadaljevanju predstavim empirično raziskavo, ki naslavlja temeljna raziskovalna vprašanja, omenjena v uvodu pričujoče naloge. V naslednjem poglavju podrobneje preučim in analiziram uvedbo dela na daljavo v podjetju TME, ki deluje na področju avtomobilske industrije ter predstavim rezultate raziskave, ki temeljijo na analizi primarnih in sekundarnih podatkih.

3.1 Vpliv COVID-19 na avtomobilsko industrijo

Avtomobilski sektor pomembno prispeva k gospodarstvu EU, saj več kot 6 % zaposlenih v EU deluje v avtomobilski industriji, prihodek sektorja pa predstavlja več kot 7 % bruto domačega proizvoda (BDP) EU (De Vet in drugi, 2021). Pandemija COVID-19 je gospodarstvo OECD pognala v globoko gospodarsko krizo, ukrepi za začasno zaustavitev javnega življenja spomladi 2020 pa so prisilili številne sektorje k zmanjšanju ali popolni ustavitvi svojih obratov (OECD, 2020). Svetovna trgovina je v letu 2020 padla za več kot 10 % (OECD, 2020), ker je posledično negativno vplivalo tudi na avtomobilsko industrijo. Zaradi nacionalnih omejitev in upočasnitev dobav so bili mnogi avtomobilski proizvajalci primorani k zaustavitvi svojih proizvodnih obratov. Prodaja avtomobilov je močno upadla, v Evropi se je prodaja osebnih avtomobilov med marcem in aprilom 2020 zmanjšala za več kot 65 % (OECD, 2020). Hkrati je svetovno pomanjkanje čipov vplivalo na dobavo avtomobilov, zaradi česar so proizvajalci težje zadostili povpraševanju po novih avtomobilih (Statista, 2021). Pri Toyota Motor Corporation so na primer v juniju 2020 poročali o 5,3 milijarde dolarjev nižjem dobičku, v primerjavi z letom poprej (Statista, 2021). Pri Toyoti se je četrletna prodaja zmanjšala za 40 % na 43,6 milijarde dolarjev, skoraj v celoti zaradi škode zaradi zaprtja proizvodnih obratov, slabe dobave materiala in motenj v prodaji, so poročali iz podjetja (Statista, 2021). Kot je razvidno iz slike 3 je svetovna prodaja vozil med fiskalnim letom 2018 in 2021 znatno upadla, kar kaže na negativni vpliv posledic COVID-19 v avtomobilski industriji.

Slika 3: Svetovna prodaja vozil med letoma 2018 in 2021 (v milijonih)



Vir: Statista (2021).

3.2 Predstavitev podjetja Toyota Motor Europe

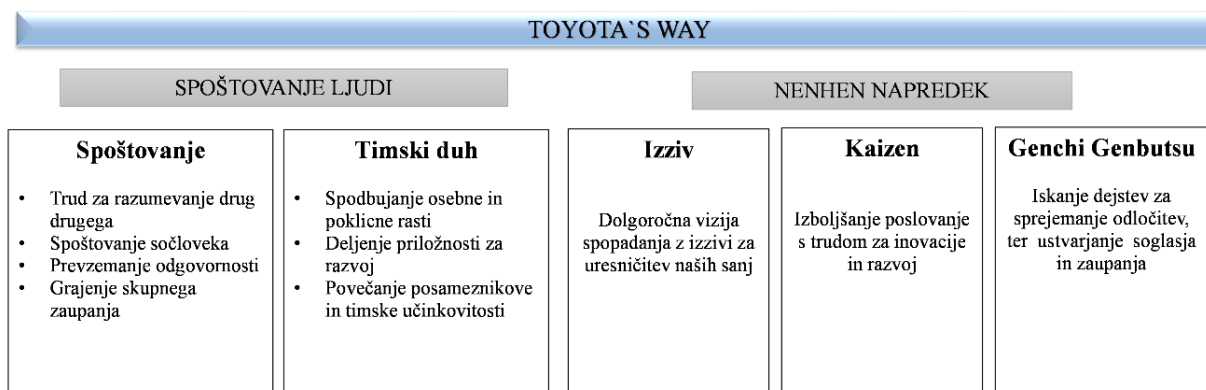
Toyota Motor Europe je hčerinska družba multinacionalnega proizvajalca avtomobilov Toyota Motor Corporation. Slednjega je 28. avgusta 1937 ustanovil Kiichiro Toyoda, oklicani kot idejni oče enega največjih proizvajalcev avtomobilov na svetu, kar podpirajo podatki iz leta 2020, ko se je Toyota uvrstila na prvo mesto z 8,5 % tržnim deležem v avtomobilski industriji na svetu (Statista, 2021). TME je pričelo svoje poslovanje v Evropi leta 1963 s sedežem v Bruslju (Belgija) z namenom opravljanja operativne funkcije v Evropi in zahodni Aziji, na področjih, kot so raziskave in razvoj, proizvodnja, prodaja, trženje, poprodajne in korporativne funkcije.

Raziskavo magistrskega dela sem natančneje izvedla v oddelku KINTO, ki je podznamka podjetja Toyota Motor Europe in na avtomobilskem trgu predstavlja nove oblike mobilnosti, kot so naročnine na vozila (angl. Car subscription), souporaba avtomobilov (angl. Car sharing), multimodalne rešitve in mikromobilnost (angl. Micromobility), prilagojene podjetjem, organizacijam, mestom in zasebni uporabi (Toyota Motor Europe, 2021). Pri TME verjamejo, da so priložnosti za inovativne storitve mobilnosti danes večje kot kadarkoli prej, saj trend narekuje vedno večje povpraševanje po pametni in prilagodljivi mobilnosti ter premik potrošnikov od tradicionalnega lastništva avtomobilov k souporabi vozil. V oddelku KINTO je zaposlenih 36 oseb, ki delujejo na različnih področjih, kot so trženje in PR, produktno vodenje, razvoj produkta in storitev, integracija in strategija digitalnih platform, digitalno trženje in upravljanje odnosov s strankami (Toyota Motor Europe, 2021).

V podjetju TME dajejo izjemen poudarek na zadovoljstvo svojih zaposlenih, zato poskušajo znotraj podjetja stalno negovati in ohranjati dober odnos, kar je opredeljeno tudi v njihovi korporativni strategiji. Korporativna strategija, imenovana »Toyota`s way« (Toyota Motor Europe, 2021), je skupek načel in dejanj, na katerih temelji pristop podjetja tako k upravljanju kot tudi proizvodnji. Podjetje svojo korporativno filozofijo skrbno razvija že od leta 1948 in jo kot implicitno znanje prenaša na svoje zaposlene. Toyota je svojo poslovno strategijo strnila v

dva glavna stebra, ki poudarjata: nenehen napredek in spoštovanje ljudi. Pod steber nenehnega napredka spadajo tri načela, in sicer: Izziv, »Kaizen« (proces nenehnega napredka) in »Genchi Genbutsu« (proces, ki spodbuja sprejemanje pravih odločitev na podlagi izkušenj). Pod steber spoštovanja ljudi pa spadata dve načeli: spoštovanje in timsko delo. Na spodnji sliki 4 so podrobneje opisana načela in principi strategije podjetja Toyota Motor Corporation.

Slika 4: Ilustracija temeljnih principov Toyota Motor Corporation



Vir: Toyota Motor Europe (2021).

Poleg tega ima podjetje v svoji filozofiji opredeljeno tudi svoje poslanstvo »Proizvajati srečo za vse.« (angl. »Producing happiness for all.«), s katero želijo, skupaj s filozofijo varnosti in zdravja, svojim zaposlenim zagotoviti varno delovno okolje, ki jih ohranja fizično in psihično zdrave ter ustvariti pozitivno okolje, prijazno za vsakega posameznega zaposlenega (Toyota Motor Europe, 2021).

3.3 Metodologija in vzorčenje

V empiričnem delu magistrskega dela sem analizirala uvedbo dela na daljavo, njegove prednosti in slabosti, izzive in nevarnosti ter priložnosti tovrstnega dela v podjetju TME. Raziskavo sem izvedla s pomočjo analize primarnih in sekundarnih podatkov. Za zbiranje primarnih podatkov sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja ter primarne podatke pridobila s pomočjo delno strukturiranih intervjujev, ki sem jih opravila z zaposlenimi v podjetju TME. Za boljše razumevanje korporativne miselnosti in praks podjetja sem dodatno izvedla tudi analizo sekundarnih podatkov, tj. interna gradiva in ostale javno dostopne podatke podjetja. Kot zaposlena znotraj podjetja TME sem imela dostop do organizacijskih dokumentov, ki urejajo politiko dela, kar mi je pripomoglo k širšemu razumevanju uvedbe dela na daljavo v podjetju.

Z uporabo delno strukturiranih vprašanj intervjuja sem skozi celoten intervju želela ohraniti jasno in začrtano smer raziskave ter poleg tega zagotoviti, da imajo vprašani možnost podajanja kar se da temeljitih in celostnih odgovorov (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). Za delno strukturiran intervju sem se prav tako odločila na podlagi dejstva, da je v izbranem oddelku

manjše število zaposlenih, kar omogoča uporabo bolj poglobljene metode zbiranja podatkov. Poleg delno strukturiranega intervjuja poznamo tudi nestrukturirane in strukturirane intervjuje. Nestrukturiranemu intervjuju je najbolj prilagodljiva metoda zbiranja podatkov, saj temelji na postavljanju odprtih vprašanj udeležencem ter manjšega usmerjanja s strani izvajalca intervjuja (Birmingham & Wilkinson, 2003). Strukturirani intervju pa je najbolj sistematizirana vrsta intervjuja, saj vključuje vnaprej določena vprašanja zaprtega tipa v določenem vrstnem redu in se najpogosteje uporablja za preverjanje postavljenih tez (Birmingham & Wilkinson, 2003).

Delno strukturirani intervju je kombinacija obeh in je v primerjavi z nestrukturiranim intervjujem bolj konkreten, saj so vprašanja vnaprej določena in za razliko od strukturiranega intervjuja dopušča odprtost za podrobnejše odgovore vprašanih (Patton, 1987). Prednosti delno strukturiranega intervjuja so, da omogoča zbiranje primerljivih in zanesljivih podatkov, spodbuja dvosmerno komunikacijo ter omogoča prilagodljivost, saj lahko po potrebi udeležence spodbudimo, da svoje odgovore bolj pojasnijo, dopolnijo ali tudi preoblikujejo (Patton, 1987). Vendar takšen način zbiranja podatkov nosi tudi nekatere pomanjkljivosti, kot je primerljivost odgovorov, odvisno od tega, kako daleč se je spraševalec oddaljil od vnaprej določenih vprašanj. Nosi tudi večjo tveganost pristranskosti in neiskrenosti s strani vprašanih, ki poskušajo včasih podati odgovore, za katere mislijo, da jih spraševalec želi slišati (Patton, 1987).

Pridobljene rezultate intervjuja sem analizirala z uporabo tematske metode, ki poudarja prepoznavanje, analizo in interpretacijo vzorcev pomena v kvalitativnih podatkih na podlagi oblikovanih tem (Braun & Clarke, 2021). Dodatno sem opravila tudi analizo sekundarnih podatkov podjetja, tj. internega gradiva. V nadaljevanju sem primarne podatke analizirala in interpretirala s pomočjo teorije, predstavljene v teoretičnem delu naloge, in internih (sekundarnih) virov podjetja.

Kvalitativne raziskave navadno temeljijo na različnih vrstah vzorcev. Eden izmed načinov vzorčenja je namenski vzorec, kjer lahko raziskovalec namensko izbere vzorčne enote, za katere meni, da najbolje predstavijo določeno skupino. Takšno vzorčenje je subjektivno in je njegova vrednost popolnoma odvisna od presoje, strokovnosti in kreativnosti raziskovalca (Malhotra, Birks, Palmer & Koenig-Lewis, 2003). V raziskovalnem delu naloge sem se tudi sama odločila za namensko vzorčenje, saj mi je to omogočilo, da v raziskavo namensko vključim tiste zaposlene, ki že imajo izkušnje z delom na daljavo ter lahko na podlagi svojih izkušenj podajo neposreden vpogled in razmišljanje v tovrsten način dela.

Z uporabo namenskega vzorčenja sem v raziskavo vključila 12 oseb zaposlenih v podjetju TME, ki so se soočili z delom na daljavo in imajo različne demografske značilnosti, kot na primer spol, starost, delovne naloge itd., ter na ta način pridobiti čim bolj raznolik vzorec sodelujočih. Navkljub temu pa je potrebno opozoriti, da gre hkrati za relativno homogen vzorec, saj zaposleni delujejo na podobnih področjih znotraj podjetja in imajo podobno stopnjo izobrazbe.

3.4 Predstavitev vprašanj in protokola intervjuja

Vprašanja intervjuja sem oblikovala na podlagi raziskovalnih vprašanj magistrskega dela ter jih razdelila na dva sklopa, in sicer demografski sklop in sklop odprtih vprašanj, ki so podrobneje opisana v nadaljevanju. Pri oblikovanju vprašanj sem dodatno izhajala iz spoznanj, do katerih sem prišla na podlagi teoretičnega dela naloge in osebnih zanimanj v zvezi s tematiko. Oblikovati sem želela enostavna in razumljiva vprašanja, a hkrati dovolj natančna, da bi z njimi lahko odgovorila na raziskovalna vprašanja.

Z demografskim sklopom vprašanj na začetku intervjuja sem želela pridobiti boljši vpogled in razumevanje demografskih značilnosti sodelujočih in njihovega poklicnega in družinskega življenja ter na ta način še dodatno podpreti ugotovitve in rezultate raziskave. Z vključitvijo demografskih vprašanj sem hkrati želela navezati začetni stik z intervjuvancem in s tem zagotoviti medsebojno zaupanje in dobro sodelovanje.

V demografskem sklopu vprašanj, ki so podrobneje predstavljena v prilogi 1, sem intervjujance povprašala po njihovem spolu, starosti, stopnji izobrazbe, njihovem zakonskem statusu, ali imajo otroke in njihovo starost, koliko časa so zaposleni v podjetju, kakšen je njihov službeni naziv ter katere so njihove glavne delovne zadolžitve.

Drugi sklop intervjuja je zajemal odprti tip vprašanj, ki so sodelujočim dopuščala možnost podajanja bolj poglobljenih odgovorov. Z odprtim tipom vprašanj sem želela vprašanim dopustiti možnost, da izrazijo svoje mnenje, opažanja in občutke čim bolj izčrpno z uporabo svojih lastnih besed. Ohranila sem manjše število vprašanj (12), ki so podrobneje predstavljena v prilogi 1, zavoljo spoštovanja časa vprašanih in višjo pripravljenost podajanja odgovorov na vsa zastavljena vprašanja. Vprašanja sem razdelila v 4 sklope, in sicer tako, da bi z njimi lahko odgovorila na individualno zastavljena raziskovalna vprašanja.

Da bi lahko preučila, kako je potekal proces uvedbe dela na daljavo v izbranem podjetju (RV1), sem intervjuvancem postavila nabor vprašanj, pri katerih sem od njih želela ugotoviti njihove glavne razloge oziroma motive za uvedbo dela v podjetju, kako je bilo delo v podjetju izvedeno, torej kakšna so bila navodila ali smernice s strani vodstva, kako so doživljali proces uvajanja dela na daljavo ter ali se jim je sam prehod dela iz pisarne na daljavo zdel enostaven ali ne. Dodatno sem od sodelujočih hotela izvedeti ali so mnenja, da jim je podjetje nudilo zadostno podporo za uspešno izvajanje dela na dala daljav in kateri so bili ti podporni elementi, ki so jim pri tem pomagali.

Drugo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na motive za in proti uvedbi dela na daljavo (RV2), zato sem od intervjujance spraševala o njihovih potencialnih motivih, ki jih spodbujajo ali omejujejo pri sprejetju dela na daljavo. V tem sklopu sem vprašanim postavila tri vprašanja, s katerimi sem ugotovljala kako učinkoviti se zaposleni počutijo pri delu na daljavo v primerjavi z delom v pisarni, ali so pri tovrstnem delu naleteli na kakšne izzive ter kako je delo

na daljavo vplivalo na njihove odnose na delvnem mestu (npr. zaupanje, prenos nalog, komunikacija, podpora kolegov ...).

Za preučitev koristi in pomankljivosti pri uvedbi dela na daljavo (RV3), sem pri naslednjem sklopu vprašanj želela vprašane spodbuditi k razmisleku o doživljanju in občutkih pri delu na daljavo. Od intervjujancem sem prav tako hotela izvedeti katere so prednosti in slabosti, ki jih doživljajo pri delu na daljavo, tako osebne kot ekonomske, in ali med delom na daljavo doživljajo pozitivne/negativne fizične in psihološke posledice. V okviru raziskave sem želela preučiti tudi želje in potrebe zaposlenih v prihodnosti v povezavi z delom na daljavo (RV4), zato sem jim postavila vprašanja, s katerimi sem vprašane želela spodbuditi k razmisleku in razpravi o delu na daljavo v prihodnje. Hotela sem predvsem izvedeti, ali se želijo tovrstnega dela posluževati tudi v prihodnje, kot splošni delovni praksi v podjetju, kako pogosto bi si želeli delati na daljavo glede na njihove potrebe in želje ter kakšni so po njihovem mnenju glavni izzivi in priložnosti za delo na daljavo v prihodnosti. Za konec zaposlenim podam priložnost, da izrazijo, kaj bi svetovali podjetju v povezavi z uvedbo dela na daljavo in na ta način dodatno razumeti, kako si delo na daljavo predstavljajo v prihodnje.

Intervjuje sem z zaposlenimi v podjetju TME opravila v mesecu aprilu 2021. V času izvedbe raziskave so zaposleni še vedno večinoma delali od doma, zaradi regulatornih priporočil belgijske vlade, kar je otežilo moj prvotni načrt zbiranja podatkov v živo. Hkrati je imela večina zaposlenih polno zasedene urnike, zato sem sodelujočim vprašanja za intervju poslala pred izvedbo samega intervjuja, kar jim je omogočilo, da so se na zastavljena vprašanja pripravili v času, ko jim to najbolj ustreza. Pred izvedbo intervjuja so vsi sodelujoči prejeli opomnik v obliki elektronskega sporočila, predstavljen v prilogi 1, v katerem je bil podrobno pojasnjen namen in cilj raziskovalnega dela, predviden čas in trajanje intervjuja, zagotovilo anonimnosti odgovorov in spodbuda k čim bolj natančnemu in iskrenemu podajanju odgovorov. Intervjujancem sem želela hkrati pojasniti, da bodo pridobljeni podatki uporabljeni izključno za akademske namene ter da ne vsebujejo vprašanj občutljivega tipa, ki bi jim povzročila občutek nelagodja.

Intervjuji so bili izvedeni preko video klica preko aplikacije Microsoft Teams. Z vsakim od zaposlenih sem sklicala sestanek za 30 minut, kar se je v veliki večini izkazalo za dovolj časa za pridobitev vseh odgovorov. Intervjuji so bili izvedeni v angleškem jeziku, katerih vsebino sem naknadno prevedla v slovenski jezik za lažjo interpretacijo in analizo odgovorov. Med izvajanjem intervjuja sem s sodelujočim šla skozi predhodno razposlana vprašanja, s čimer sem želela optimizirati njihov in svoj čas. Ob pogovoru sem odgovore zaposlenih sproti zapisovala obliki zapisnikov intervjujev, ki so predstavljeni v prilogi 2.

3.5 Analiza podatkov

Pridobljene sekundarne in primarne podatke sem v nadaljevanju ustrezno analizirala, da bi na ta način pridobila celovit vpogled v preučevano problematiko. Sprva sem se lotila pregleda in analize sekundarnih virov (npr. politik dela), na podlagi katerih sem povzela glavne izvlečke.

V nadaljevanju sem preučila značilnosti vzorca intervjujancev in analizirala primarne podatke z uporabo tematske analize odprtih vprašanj intervjuja.

Tematska analiza podatkov poudarja prepoznavanje, analizo in interpretacijo vzorcev pomena v kvalitativnih podatkih na podlagi oblikovanih tem (Braun & Clarke, 2021). Tematska analiza vključuje šest faz kvalitativne analize. V prvi fazi gre za seznanjenje s podatki, kjer se raziskovalec seznanja z vsebino zbranih podatkov in začne prepoznavati očitne vzorce, ki bodo uporabni za kodiranje podatkov (Braun & Clarke, 2021). Sama sem prvo fazo izvedla po opravljenih intervjujih, tekom katerih sem odgovore zaposlenih sproti beležila, in se nato naknadno seznanila z zbranimi podatki.

Drugi korak tematske analize je označevanje dejstev, ki nas zanimajo, z oznako ali s kodo (nekaj besed ali kratkih besednih zvez). V procesu kodiranja oblikujemo oznake, ki jasno opredeljujejo skupne značilnosti podatkov – to je pomembno za kasnejše faze razvoja teme (Braun & Clarke, 2021). V drugi fazi sem med pregledom zbranih odgovorov sodelujočih označevala besede ali besedne zveze, ki se nanašajo in/ali zajemajo cilje raziskovalnih vprašanj naloge.

V naslednji fazi začne raziskovalec z analizo potencialnih kod in preučitvijo, kako se kode lahko združujejo v splošne teme. Na tej točki imajo raziskovalci seznam tem in se začnejo osredotočati na širše vzorce v podatkih, ki združujejo kodirane podatke s predlaganimi temami (Braun & Clarke, 2021). V slednji fazi sem opravila pregled in analizo predhodno označenih besed in besednih zvez, ki sem jih strnila v splošne teme.

V četrti fazi se od raziskovalca zahteva, da preveri svoje začetne teme glede na kodirane podatke in celoten nabor podatkov. V tej fazi naj bi raziskovalec imel nabor potencialnih tem, ki podpirajo zbrane podatke (Braun & Clarke, 2021). V četrti fazi sem imela izbran nabor potencialnih tem, ki najboljše zajemajo odgovore sodelujočih in se hkrati držijo rdeče niti naloge. Nabor potencialnih tem je zajemal: proces dela na daljavo, uvedbo dela na daljavo v podjetju, učinke in izzive dela na daljavo, učinkovitost dela na daljavo, odnose med zaposlenimi pri delu na daljavo, omejitve dela na daljavo ter delo na daljavo v prihodnje.

V naslednji fazi je potrebno definirati in izpopolniti obstoječe teme, ki bodo predstavljene v končni analizi. Na tej stopnji je pomembno ugotoviti, kateri vidiki podatkov so zajeti v temah, kaj je zanimivo pri temah ter kako se ujemajo za namen skladnega in prepričljivega poročanja v nadaljevanju (Braun & Clarke, 2021). V tej fazi sem oblikovala in izbrala štiri teme, s katerimi bi lahko odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja in v čim večji meri povzela odgovore sodelujočih. Za namen skladnega poročanja s tematiko naloge sem izbrala naslednje teme: uvedba dela na daljavo v podjetju, učinki in izzivi dela na daljavo, učinkovitost in odnosi pri delu na daljavo ter delo na daljavo v prihodnje.

V zadnji fazi po pregledu končnih tem lahko raziskovalec prične s postopkom pisanja končnega poročila. Med le-tem se raziskovalec odloči za teme, ki prispevajo k odgovarjanju na

zastavljena raziskovalna vprašanja (Braun & Clarke, 2021). V končni fazi sem se lotila predstavitve končnih rezultatov in oblikovanjem ugotovitev pod izbranimi temami.

3.6 Rezultati empiričnega dela

3.6.1 Rezultati analize sekundarnih virov

V nadaljevanju je predstavljena vsebina, ki temelji na analizi sekundarnih podatkov (tj. internih podatkov podjetja), na podlagi katerih predstavim odgovornost do zaposlenih in značilnosti delovne politike v podjetju TME.

3.6.1.1 Odgovornost do zaposlenih v podjetju TME

Pri TME posebno pozornost namenjajo svojim zaposlenim, opredeljeno tudi v njihovi osnovni filozofiji podjetja, kjer poskušajo negovati individualnost in sposobnost vsakega zaposlenega, na principu sodelovanja med zaposlenimi in vodstvom, medsebojnim zaupanjem, lastne odgovornosti ter z ustvarjanjem dinamičnega ozračja, kjer je kolektivna moč v celoti izkoriščena. S tem si TME prizadeva ustvariti zdravo in prijetno delovno mesto ter zagotoviti in ohranjati dolgotrajno stabilnost delovnih razmer. Pri ustvarjanju zdravega in primerne delovnega mesta jim je bistvenega pomena doseči delovno okolje, v katerem bodo človekove pravice vsakega posameznika spoštovane (Toyota Motor Europe, 2021).

Podjetje si prizadeva doseči dobro počutje posameznikov in razvoj podjetja z aktivnimi in rednimi razpravami, med zaposlenimi in vodstvom, o svojih pričakovanjih in zmožnostih. To je mogoče le, če med obema obstaja medsebojno zaupanje, kar poskušajo spodbujati s številnimi priložnostmi za medsebojno sodelovanje zaposlenih, kot so razprave med zaposlenimi, vodstvom in sestanki oddelkov v namen spodbujanja aktivnih in raznolikih razprav (Toyota Motor Europe, 2021).

S širjenjem svojih poslovnih dejavnosti in povečanim obsegom globalizacije ima podjetje izjemno, tako nacionalno kot demografsko raznolikost zaposlenih. Prepričani so, da je zagotavljanje poštenega in pravičnega delovnega okolja, kjer se spoštuje raznolikost posameznikov, ne glede na njihov spol, starost, narodnost, veroizpoved, zakonski stan ali prisotnost otrok, izjemnega pomena (Toyota Motor Europe, 2021).

Hkrati aktivno podpirajo in spodbujajo ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem z oblikovanjem programov, ki spodbujajo zdravo delovno kulturo, in zaposlenim omogoča usklajevanje obveznosti na delovnem mestu z družinskimi obveznostmi brez, da bi jim bilo potrebno žrtvovati eno za drugo. TME je leta 1991 kot del programov za usklajevanje družine in dela uvedla program dopusta za nego in varstvo otrok. Primeri programov, ki so jih oblikovali v podjetju, so: program dopusta za nego in varstvo otrok, ki zaposlenim omogoča fleksibilne delovne pogoje do otrokovega 2. leta starosti; dopust za nego in varstvo otroka v nujnih

primerih, pri čemer lahko zaposleni koristi do 5 dni dopusta za oskrbo otrok; ter dnevno varstvo, ki nudi zaposlenim staršem, da svoje otroke pripeljejo v varstvo, plačano s strani podjetja (Toyota Motor Europe, 2021).

3.6.1.2 Hibridna politika dela podjetja

Leta 2018 so v podjetju TME pričeli z oblikovanjem in razvojem politike hibridnega dela (angl. Off-Site Working Policy) (v nadaljevanju OSW), ki služi kot osnova za nadaljnjo oblikovanje fleksibilnih delovnih praks v podjetju. OSW določa sledeča načela (Toyota Motor Europe, 2021):

- Zaposleni se lahko svobodno odločajo, v kolikšnem obsegu bodo prakticirali novo OSW politiko, glede na poslovne, skupinske in individualne potrebe, brez določenih omejitev.
- Večja svoboda pri opravljanju delovnega dne z določitvijo nekaterih osnovnih ur opravljanja dela na osrednjem mestu, pri čemer je omogočena prožnost pri opravljanju preostalih ur – delo na daljavo in možnost opravljanja dela v tujini.
- Uvedba nadomestila za kritje stroškov opravljanje dela na daljavo.

Izbruh COVID-19 je prinesel nepričakovane in nenadne spremembe na vseh področjih poslovanja in kot že omenjeno, so posledice pandemije močno negativno vplivala na celotno avtomobilsko industrijo. Poleg upada prodaje vozil in posledično dobička je bil negativen vpliv viden tudi pri človeških virih, saj je v bilo obdobju od marca do maja 2020 v Toyotinih evropskih proizvodnih podjetjih in logističnih operacijah skoraj 20.000 zaposlenih začasno brezposelnih. Nujno potrebne vladne sankcije so prisilile zaposlene k delu od doma, in kar je bilo prej predvideno kot strateška odločitev znotraj podjetja, je nenadoma postala nuja. Pandemija je pri TME pospešila proces oblikovanja in vpeljavo hibridnih delovnih praks. V tem obdobju so se v podjetju osredotočili na ohranjanje zaposlenosti svojih ljudi in se poskušali izogniti potrebi po uporabi protikoronskega programa pomoči s strani belgijske vlade (Toyota Motor Europe, 2021).

Nov način dela v času koronske krize je prinesel mnogo pozitivnih koristi tako zaposlenim kot celotnemu podjetju, zaradi česar so v podjetju pričeli s ponovnim pregledom in posodobitvijo obstoječe delovne politike OSW. Pri posodobitvi delovne prakse so uvedli spremembe, ki naj ne bi odražale le hitrega odziva na učinke COVID-19, vendar bi bil pristop dolgoročen in trajnosten. Želeli so izkoristiti vse prednosti, ki so jih zaznali pri delu med pandemijo, in jih vključiti v novo politiko dela. Pandemija je podjetje spodbudila k ponovnemu razmisleku o tovrstnem načinu dela, ki so ga obravnavali kot izziv in hkrati priložnost za nadaljnji razvoj. Kot eden izmed načinov preoblikovanja delovne prakse so v podjetju, v okviru politike varnosti in zdravja pri delu, opravili primerjalno analizo, pri čemer so opazovali in primerjali različne sektorje v Belgiji za boljše razumevanje politik dela ostalih podjetij na trgu po pandemiji. Vendar pa s pregledom delovne politike pri ostalih podjetjih niso želeli le posnemati, kar počnejo ostali, vendar to izkoristiti za oblikovanje delovne politike, ki bi hkrati lahko drugim

podjetjem služila kot dober primer delovne prakse (Toyota Motor Europe, 2021).

Dodatno so spoznali, da lahko z zmanjšanjem števila ljudi, ki bodo v prihodnje prihajali v pisarno, izboljšajo izkušnjo zaposlenih na delovnem mestu, tako da ustvarijo prilagojene delovne prostore, lahkotnejše in bolj sveže delovno okolje, ki bo podpiralo dobro počutje vseh zaposlenih. Podjetje je v ta namen namenilo znatna proračunska sredstva, ki bi pripomogla k vpeljavi nove delovne prakse. Tudi v prihodnje v podjetju načrtujejo dodatne investicije v namen izboljšanja in oblikovanja dela na daljavo (Toyota Motor Europe, 2021).

Trenutna politika hibridnega dela je bila v podjetju TME vpeljana oktobra 2020, njen cilj pa je omogočiti optimalno ravnovesje med delom na delovnem mestu in zunaj njega ter tako prispevati k spodbujanju zaposlenih k fleksibilnosti, dobremu počutju, motivaciji, povezanosti, sodelovanju in večji produktivnosti. Dodatno se podjetje zaveda tudi potencialnih okolijskih in produktivnostnih prednosti, ki jih lahko prinaša delo na daljavo. Cilj delovne politike je podpreti zaposlene pri učinkoviti organizaciji dela na daljavo v dogovoru z neposrednim vodstvom in v skladu s poslovnimi potrebami (Toyota Motor Europe, 2021).

V TME definirajo hibridno delo kot kombinacija dela na delovnem mestu in dela na daljavo. Delo na daljavo je opredeljeno kot individualno delo zunaj osrednjega kraja delovnega mesta, ki ni povezano s poslovnim potovanjem ali poslovnim sestankom. Lokacija dela na daljavo obsega opravljanje dela kjerkoli, kjer ni entiteta TME – na primer doma. S politiko hibridnega dela želijo prispevati k boljši delovni izkušnji zaposlenih, ki spodbuja prilagodljivost, dobro počutje, motivacijo, povezanost, sodelovanje in produktivnost. Menijo, da je kombinacija dela na delovnem mestu in zunaj njega najučinkovitejši način za opravljanje večine delovnih obveznosti v podjetju TME. Kot osrednje vodilo se uporablja razmerje 40/60, kar opredeljuje 40 % dela na daljavo in 60 % na osrednjem delovnem mestu, vendar je to potrebno opredeliti z oceno potreb delovnih zahtev in tima. Ob začetku novega načina dela spodbujajo zaposlene, da poskušajo najti najboljše ravnovesje med opravljanjem svojih nalog, specifičnih potreb po timskem delu in sodelovanju (naj bo to osebno ali virtualno) ter individualnih želja (Toyota Motor Europe, 2021).

Optimalno ravnovesje med opravljanjem dela v pisarni in na daljavo ni univerzalno definirano za zaposlene, vendar je prilagojeno glede na različne dejavnike, kot so delovne zahteve, potrebe in sodelovanje tima in individualne preference. Vsak zaposleni in tim ima možnost, da poišče ustrezn način dela zase. Zato je sprejeta možnost, da se delovni vzorec spreminja iz tedna v teden, glede na delovne in osebne potrebe zaposlenega. V podjetju za večino delovnih pozicij predlagajo opravljanje svojega dela dva dneva v pisarni in tri dni doma ali obratno (Toyota Motor Europe, 2021).

Za boljše povezovanje s sodelavci na sestankih, in izvajanje učinkovitih razprav priporočajo, da se vsak tim dogovori o tem, kdaj je najboljši čas za sodelovanje, tj, da določijo ure, ko bo na voljo celoten tim. Preostalih 7,5 ur/dan lahko nato organizirajo glede na delovne potrebe in

osebne želje. Seveda pa mora zaposleni vedno ostati fleksibilen, da se prilagodi, če to potrebuje podjetje ali tim. Ker se hkrati zavedajo večnacionalne narave podjetja, so razširili možnost opravljanja dela na daljavo v tujini (zunaj Belgije), in sicer za največ 20 delovnih dni v koledarskem letu (Toyota Motor Europe, 2021).

Za potrebe izvajanja hibridnega dela podjetje ponuja dodatek za opravljanja dela na daljavo v višini 3 evre na dan. V dnevih dela na daljavo zaposleni niso upravičeni do nadomestila za pot na delo. Poleg tega zaposlenim omogočajo ustrezno delovno opremo in pohištvo na domu za postavitev varne in ergonomske domače pisarne. Namen dodatka je podpirati delo na daljavo in ne v celoti pokrivati stroškov domače pisarne zaposlenih (Toyota Motor Europe, 2021).

V namen spodbujanja uvedbe hibridnega načina dela so v podjetju ustvarili skupek orodij za uspešno delo na daljavo, kot so različni priročniki za delo na daljavo, primeri najboljših praks in virtualne delavnice, ki zaposlenim omogočajo, da se bolje spoznajo s tovrstnim načinom dela in zagotovijo čim bolj enostaven prehod. Ta orodja zajemajo nasvete sodelavcev, smernice za vodenje tima, osredotočanja na sodelovanje, dobrega počutje in produktivnosti, sprejemanja digitalnih orodij ter spodbujanja ustvarjalnosti in zabave v virtualnem okolju (Toyota Motor Europe, 2021).

Dodatno so se v podjetju lotili preoblikovanja pisarniškega okolja in kot eno od sprememb uvedli fleksibilno pisarniško okolje (angl. flex desk), kar pomeni, da zaposleni nimajo točno določenega delovnega prostora v pisarni, vendar lahko sami izbirajo, kje želijo sedeti. Fleksibilno pisarniško okolje prav tako omogoča dejstvo/pravilo, da je vsa oprema (računalniški monitorji, pisarniške mize in stol itd.) last podjetja in ni dodeljena vsakemu zaposlenemu posebej. Ker delovni prostor ne pripada točno določenemu zaposlenemu, se morajo vsi zaposleni držati »politike čiste mize«, ki pomeni, da je potrebno ob koncu vsakega delovnega dne z mize odstraniti vse, kar ni del standardne opreme (računalniški monitorji, električna omarica, priklopna postaja itd.). Poleg tega imajo vsi zaposleni možnost izbire delovne mize z opcijo opravljanja dela sede ali stoje, za boljše ergonomske pogoje (Toyota Motor Europe, 2021).

3.6.2 Rezultati analize primarnih podatkov

V nadaljevanju je predstavljena vsebina, ki temelji na analizi primarnih (kvalitativnih) podatkov, ki sem jih zbrala v podjetju TME. Na podlagi izvedene raziskave sprva predstavim značilnosti vzorca intervjujancev in nato rezultate odprtih vprašanj intervjuja, pri katerem so odgovori strnjeni v štiri teme oziroma kategorije, ki sem jih identificirala in izbrala v postopku tematke analize opisane v poglavju 3.4. Analiza podatkov. Izbrane teme so sledeče: uvedba dela na daljavo v podjetju, učinki in izzivi dela na daljavo, učinkovitost in odnosi pri delu na daljavo ter delo na daljavo v prihodnje.

3.6.2.1 Značilnosti vzorca intervjujancev

V spodnji tabeli 5 so opisane demografske in delovne značilnosti intervjujancev. Imena sodelujočih sem zaradi varovanja osebnih podatkov anonimizirala (npr. zaposleni A). V raziskavi je sodelovalo 12 zaposlenih, od tega je bilo sedem predstavnic ženskega spola in pet predstavnikov moškega spola. Stari so bili med 27 in 45 let, vsi z visoko stopnjo izobrazbe, večina s končanim magistrskim študijem, dva sodelujoča pa končano univerzitetno izobrazbo. Polovica sodelujočih je poročenih, ostala polovica pa je v partnerski zvezi ali so samski. Večina nima otrok, tisti z otroki pa imajo otroke, mlajše od 15 let. Vsi imajo visoke položaje v podjetju, večina so managerji ali specialisti na področju mobilnosti. Med njimi so velike razlike v času zaposlitve v podjetju, od 6 mesecev pa do 16 let. V tabeli 5 so v zadnjem stolpcu na kratko predstavljene tudi glavne delovne odgovornosti intervjujancev.

Tabela 7: Značilnosti vzorca intervjujancev

Zaposleni	Spol	Starost	Stopnja izobrazbe	Zakonski stan	Število otrok in starost (v letih)	Položaj v podjetju	Število let v podjetju	Glavna delovna odgovornost
A	Ž	32	Magister znanosti	Samski	0	Projektni manager	4	Organizacija notranjih in zunanjih dogodkov
B	Ž	39	Magister znanosti	Poročena	3. Stari 6,4 in 1	Manager	14	Razvoj poslovnih strategij
C	M	35	Magister znanosti	Samski	0	Projektni manager	7	Vodenje projekta pametne mobilnosti
D	Ž	28	Magister znanosti	Partnerska zveza	0	Specialist	3	Priprava poslovnega primera
E	Ž	28	Magister znanosti	Samska	0	Projektni manager	2	Vodenje projekta napredne mobilnosti
F	Ž	30	Magister znanosti	Poročena	0	Projektni asistent	0,5	Koordinacija in izvedba projektov
G	M	27	Magister znanosti	Partnerska zveza	0	Specialist	2	Obdelava in spremljanje KPI
H	Ž	33	Magister znanosti	Partnerska zveza	1. Star 1	Specialist	1	Vodenje projekta mobilnih storitev
I	M	45	Univerzitetna izobrazba	Poročen	2. Stari 12 in 14	Specialist	16	Upravljanje objekta
J	M	32	Magister znanosti	Poročen	0	Projektni manager	2	Vodenje projektov inovacije
K	M	40	Univerzitetna izobrazba	Poročen	1. Star 11	Manager	7	Oblikovanje in razvoj strategije pametne mobilnosti

se nadaljuje

Tabela 8: Značilnosti vzorca intervjuvancev (nad.)

Zaposleni	Spol	Starost	Stopnja izobrazbe	Zakonski stan	Število otrok in starost (v letih)	Položaj v podjetju	Število let v podjetju	Glavna delovna odgovornost
L	Ž	38	Magister znanosti	Poročena	2. Stara 8 in 5	Specialist	14	Tržna analiza in komunikacija na trgu

Vir: lastno delo.

3.6.2.2 Uvedba dela na daljavo v podjetju

Rdeča nit intervjuja je bila uvedbe dela na daljavo v podjetju, kjer je devet vprašanih kot glavni razlog uvedbe dela na daljavo navedlo izbruh pandemije COVID-19 in z njo povezanih vladnih ukrepov, ki so omejevali izvajanje dela v uradnih prostorih podjetja. Preostali trije vprašani so omenili, da je bil razlog uvedbe dela na daljavo že predhodno sprejeta hibridna delovna politika v podjetju, ki je vpeljevala fleksibilne delovne pogoje, med katere je spadalo tudi delo na daljavo. Vsi vprašani so bili mnenja, da je pojav COVID-19 dodatno pospešil uvedbo in izvajanje dela na daljavo, ki bi v normalnih razmerah morda še vedno ostalo le v formalnih dogovorih. Zaposleni C je še dodatno omenil, da vidi razlog uvedbe dela na daljavo kot poskus podjetja, da bi spodbudil navzkrižno funkcionalno sodelovanje med zaposlenimi ter izpolnjevanja nedavnih regulatornih sprememb, ki narekujejo ustrezni minimalni delovni prostor na zaposlenega za namen čim večje prostorske izkoriščenosti delovnih prostorov.

V nadaljevanju me je zanimalo, na kakšen način je bilo delo na daljavo vpeljano, predvsem kakšna so bila navodila, smernice in podpora s strani podjetja. Vprašani, ki so navedli COVID-19 kot glavni razlog prehoda k uvedbi dela na daljavo, so dejali, da so bili o novem načinu dela obveščeni preko elektronskega sporočila s strani kadrovske službe ali vodstvenega kadra. V sporočilu so prejeli informacije, kot na primer trenutno stanje in epidemiološka slika v državi, katera so uradna navodila in ukrepi s strani države ter kaj to pomeni za zaposlene. Zaposlena E se tega dne zelo dobro spomni, saj je v pisarni zavlado izredno stanje in ga opisuje kot: »V pisarni je bilo čutiti napetost in strah pred neznanim. Vsi smo se prvič soočali z izredno situacijo, kot je pojav pandemije. V e-mail sporočilu s strani kadrovske službe smo prejeli obvestilo, da moramo še v istem dnevu vzeti vse potrebno za izvajanje dela od doma (delovno dokumentacijo, računalniški zaslon ipd.) do nadaljnjega. Ob koncu dneva smo vsi skupaj, s polnimi rokami računalniške opreme, zapustili pisarno z občutkom negotovosti.«

Tisti, ki so kot razlog uvedbe dela na daljavo omenili vpeljavo predhodne hibridne politike dela, ki jo je podjetje sprejelo že pred časom COVID-19, so dejali, da je bila nova hibridna politika objavljena na internem portalu podjetja. Zaposlena B je omenila, da čeprav je bilo delo na daljavo omogočeno že pred vladnimi omejitvami, v praksi prej zares še ni delovalo. Hkrati ni bilo prijazno uporabnikom tovrstnega dela, saj je bilo priporočeno opravljati delo na daljavo

samo v določenih poslovnih primerih (npr. delo v prostorih stranke ...) in zahtevalo veliko dodatnih administrativnih zahtev, kot so končna poročila o izvajanju delovnih nalog in opravil. Kot pravi, je šele pojav COVID-19 spodbudil pravi premik k dejanskemu in bolj učinkovitemu delu na daljavo. Zaposleni so še omenili, da jim je podjetje v procesu uvedbe dela na daljavo podalo nekaj dodatnih informacij v zvezi z ureditvijo pisarne na domu in možnost pridobitve dodatne pisarniške opreme ter informacije o povračilu stroškov v povezavi z delom na daljavo (3 evre na dan). Zaposlena F je še dodatno dejala, da je podjetje podalo tudi zahteve v zvezi z rezultati in cilji zaposlenih pri delu na daljavo, saj se je od zaposlenih zahtevalo, da ne glede na mesto opravljanja dela poskrbijo za zagotavljanje dobrih rezultatov dela, polno angažiranost delovnih obveznosti in učinkovito upravljanje svojega časa.

Dodatno sem od zaposlenih želela izvedeti, ali jim je podjetje nudilo zadostno podporo za uspešno izvajanje dela na daljavo in kateri so bili ti podporni elementi (npr. virtualna orodja, oprema, e-izobraževanje, povračila stroškov za delo na daljavo ipd.) ter ali menijo, da so prejeli zadostno podporo za uspešno opravljanje vsakodnevnih delovnih nalog. Zopet so bili odgovori sodelujočih precej različni. Osem zaposlenih je izrazilo, da so prejeli zadostno podporo s strani podjetja za opravljanje svojega dela, predvsem pri nujenju primerne pisarniške opreme (računalniški zaslon, miška, tipkovnica, pisarniški stol ...), nujenju organiziranih virtualnih delavnic z dodatnimi navodili in priporočili, kako opravljati delo na daljavo ter ponujeno denarno kompenzacijo za delo od doma. Ostali štirje zaposleni pa so pri tem vprašanju opozorili tudi na nekatere pomanjkljivosti, kot na primer: nezadostno nujenje dodatne pisarniške opreme (dodatni ergonomski elementi, ki bi olajšali delo na daljavo), v katero naj bi zaposleni investirali z lastnim denarjem (ki pa je bila navkljub promocijsko znižani ceni še vedno relativno draga). Dodatno so bili mnenja, da jim je podjetje ponudilo pre nizko nadomestilo stroškov za delo od doma (3 evre na dan), saj to naj ne bi bilo dovolj za pokrivanje dodatnih stroškov elektrike, plina in vode v domačem gospodinjstvu. Tudi pri ponudbi virtualnih delavnic in dodatnih usposabljanj so omenjali, da le-ta niso bila dovolj podrobno izpeljana in specifično orientirana (na primer, kako delovati učinkovito v skupinskem delu pri delu na daljavo). Več poudarka so prav tako želeli pri zagotavljanju psihičnega in fizičnega zdravju pri delu na daljavo, več pomena na ergonomiji delovnega okolja, ki bi omogočal varno in telesu prijaznejšo izvajanje dela ter več fokusa pri ozaveščanju pomembnosti psihičnega zdravja.

Kot omenjeno vsi zaposleni niso bili v celoti zadovoljni s ponujeno podporo s strani podjetja in so v času intervjujev izrazili kar nekaj nezadovoljstva in razočaranja. Vendar pa se, kot omeni zaposlena E, hkrati zavedajo, da so se v podjetju prvič soočili s COVID-19 situacijo ter da je bil prehod dela na daljavo hiter in nepredvidljiv, in posledično razumejo tovrstne pomanjkljivosti. Zaposlena F, ki je bila v času intervjuja v podjetju zaposlena šele šest mesecev, je proces uvedbe dela na daljavo doživljala drugače, saj ni bila deležna enakega procesa uvedbe k delu na daljavo kot njeni sodelavci. Zaposlena F je bila že pred uradnim začetkom zaposlitve obveščena, da bo delo potekalo od doma, zaradi takratnih epidemioloških razmer. Povedala je, da poleg priporočil glede postavitve domače pisarne in povračila stroškov v zvezi z delom na daljavo ni prejela veliko dodatnih informacij s strani podjetja o izvajanju dela na daljavo.

Dodatno sem želela izvedeti, kako so zaposleni doživljali uvedbo dela na daljavo. Zanimalo me je predvsem, ali so zaposleni mnenja, da je bil prehod dobro voden in jasen s strani podjetja ter ali se jim je prehod zdel enostaven. Velika večina (11) se je strinjala, da so bila navodila s strani podjetja jasna in enostavno aplicirana v praksi. Hkrati pa se zavedajo, da zaradi narave svojega dela (pisarniško delo in že predhodno pogosta uporaba virtualnih orodij za komunikacijo) sama sprememba dela iz pisarne na dom ni huje negativno vplivala na učinkovitost izvedbe delovnih nalog in obveznosti. Zaposleni so prav tako poročali, da so bili redno obveščeni s strani podjetja o takratnih epidemioloških razmerah v državi in ukrepih.

Zaposleni so prehod dela na daljavo doživljali precej različno. Zaposleni G je na primer izrazil, da je prehod sprva doživljal stresno in da se je na nov način dela težje prilagodil, ki pa je vseeno sčasoma postal vse lažji, bolje sprejet in obvladovan. Zaposleni I je omenil, da je bilo sprva težje postaviti ločnico med poklicnim in družinskim življenjem, ki pa ju je po določenem času lažje uravnovesil, in je opravljanje dela doživljal celo kot bolj učinkovito kot v pisarni. Pogosto so omenjali pomanjkanje socialnega aspekta, pomanjkanje osebnega stika s sodelavci in doživljanje stresa, zaradi nesigurnosti COVID-19 situacije. Zanimivo je omeniti, da so manjši stres pri delu na daljavo doživljali zaposleni brez otrok. Zaposleni C je opisal prehod dela kot: *»Bilo je popolno! Jasna in natančna navodila s strani podjetja, močna podpora z vso potrebno opremo za opravljanje dela in pozitivno doživljanje dela v udobju svojega lastnega doma.«*

Za razliko od ostalih pa zaposleni J prehod dela ni doživljal pozitivno. Omenil je, da delo na daljavo ni bilo dobro voden s strani podjetja ter da so bile posamezne poslovne enote prisiljene same ugotoviti, kako se lotiti novega načina dela in samostojno preorganizirati delovne obveznosti. Sicer je zaposleni J sprva delo na daljavo doživljal pozitivno, zaradi fleksibilnosti časa, kot je na primer prihranek časa, ko se ni potrebno voziti na delovno mesto, vendar je kmalu opazil, da so se njegove delovne obveznosti začele premikati v čas izven uradnih delovnih ur (zabrisane meje poklicnega in zasebnega življenja), kar je vodilo v vse večjo utrujenost in izčrpanost.

3.6.2.3 Učinkovitost in odnosi pri delu na daljavo

V nadaljevanju sem želela ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo učinkovitost dela na daljavo v primerjavi z delom v pisarni ter kako doživljajo medosebne odnose na delovnem mestu pri tovrstnem načinu dela. Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni menijo, da je učinkovitost dela odvisna od vrste dela (na primer koncentrirano delo v primerjavi s skupinskim delom ...) ter da se je motiviranost in proaktivnost pri delu spreminjala iz dneva v dan. Zaposleni G je na primer večjo učinkovitost dela na daljavo doživljal pri delu, kjer ni potrebne veliko komunikacije in gre za bolj koncentrirana dela (organizacija sestankov, pisanje poročil itd.), medtem ko je delo, pri katerem je potrebna višja stopnja komunikacije (sprejemanje skupnih izvršilnih odločitev, spodbujanje idej drug od drugega, pomembni sestanki itd.) na daljavo bolj omejeno. Zaposlena B je omenila: *»Dan z veliko delovnimi obveznostmi je bolj naporen doma kot v pisarni. Dvom ali vprašanje glede delovnih nalog, ki bi ga lahko zlahka na hitro postavil*

sodelavcu ali vodji v pisarni, se sedaj spremeni v sestanek zaradi odsotnosti hitre in spontane komunikacije med zaposlenimi.«

Zaposlena E dodatno omeni, da je bilo pri virtualnih sestankih možno opaziti, da udeleženi niso pripravljeni prisostvovati v razpravi ter, da ne postavljajo dovolj vprašanj in ne spodbujajo nadaljnje razprave. Hkrati še doda, da lahko na virtualnih sestankih prihaja do šuma v komunikaciji in tehničnih težav. Predvsem zaposleni z otroki (zaposleni B, I in L) so omenjali, da doživljajo delo na daljavo manj učinkovito zaradi motenj, kot so otroci in domača opravila ter pomanjkanje samomotivacije. Vendar hkrati opažajo, da jim delo na daljavo omogoča večjo učinkovitost v zasebnem življenju (opravljanje gospodinjskih opravil, pobiranje otrok iz šole itd.), zaradi prihranka časa, ki ga ne porabijo za vožnjo na delo. Nižjo stopnjo učinkovitosti so nekateri zaposleni povezovali tudi z negativnim vplivom socialne izoliranosti, kot je občutek osamljenosti in manjše stopnje povezanosti s sodelavci.

Preveriti sem želela tudi, kako je delo na daljavo vplivalo na odnos med sodelavci in vodjami (npr. zaupanje, prenos nalog, komunikacija, podpora kolegov ...). Večina vprašanih (8) je največji izziv pri odnosu s sodelavci in vodjo videla v pomanjkanju komunikacije. Posledično je prihajalo do premalo usklajevanja in sprotne poročanja, kar je oteževalo izvajanje delovnih nalog. Ker je bila komunikacija omejena, je bilo težje ohranjati in graditi na odnosih s sodelavci, pogovori niso bili več spontani, prihajalo je do oddaljevanja v medosebnih odnosih ... Velik izziv je na primer občutila zaposlena F, ki je pričela z delom v podjetju v času pandemije in posledično ni imela priložnosti spoznati svojih sodelavcev v živo, oblikovati osebnih povezav in se hitro integrirati v tim. Dodatno je občutila manj podpore med sodelavci, saj so se v večini držali svojega dela.

Po drugi strani pa so drugi zaposleni poročali, da so si sodelavci zaradi omejene komunikacije začeli vedno bolj zaupati in se zanašati drug na drugega, da bo delo zares opravljeno. Zaposlena A je na primer občutila več opolnomočenja s strani vodij za samostojno izvajanje delovnih nalog in obveznosti, kar jo je navdalo z dodatno samozavestjo. Dodatno omeni, da so s sodelavci postali tudi bolj strukturirani, saj je bilo potrebne več sprotne organizacije in nadzora dela.

3.6.2.4 Učinki in izzivi dela na daljavo

Pri učinkih dela na daljavo sem od zaposlenih v podjetju želela izvedeti predvsem tako osebne, poslovne/ekonomske prednosti/slabosti, ki so jih doživljali, kot tudi fizične in/ali psihološke posledice dela na daljavo.

Prednosti in slabosti dela na daljavo, ki so jih omenili vprašani, so predstavljena v spodnji tabeli 6. Med prednosti dela na daljavo so najpogosteje omenjali prihranek časa, saj se ni potrebno voziti na delovno mesto, s čimer se lahko izognejo prometnim konicam. Delo na daljavo jim predstavlja veliko prednost predvsem, zaradi višje fleksibilnosti svojega časa in možnosti

lastnega razporejanja ur v dnevu, ki ga namenijo poklicnim in družinskim obveznostim. Med slabosti dela na daljavo najpogosteje omenjajo predvsem omejeno stopnjo komunikacije med zaposlenimi, ki prinaša počasnejše usklajevanje nalog, pomanjkanje osebnih odnosov zaposlenih in posledično manj učinkovito opravljanje dela.

Tabela 9: Prednosti in slabosti dela na daljavo po mnenju vprašanih

Prednosti dela na daljavo	Slabosti dela na daljavo
<ul style="list-style-type: none"> – Ni potrebe po vožnji na delovno mesto (izognitev prometnih konic). – Višja učinkovitost pri delu zaradi manj motečih faktorjev (»hrup podjetja«, npr. glasen klepet med sodelavci ...). – Možnost dela od kjerkoli, kar je še posebej dobrodošlo za ljudi, ki imajo družino v tujini. – Večja fleksibilnost pri organizaciji svojega dneva. – Možnost opravljanja dela v času, ko ti to najbolj ustreza (na primer, se ne počutimo najboljše in se zato odpravimo počivat, saj lahko z delom nadaljujemo tudi kasneje). – Bolj udobno delovno okolje, fleksibilna izbira mesta opravljanja dela (za pisalno mizo, na kavču, v postelji, v kuhinji/dnevnem prostoru/spalnici ...). – Prihranek časa, saj se ni potrebno urediti za v pisarno. – Možnost paralelnega opravljanja domačih opravil. – Lažja organizacija delovnih nalog in svojega časa. – Prihranek denarja pri obrokih v času malice. – Več časa in energije za izvajanje športnih dejavnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> – Počasnejši odzivi sodelavcev in posledično počasnejše in neučinkovito usklajevanje nalog. – Pomanjkanje neposredne komunikacije, osebnih stikov s sodelavci. – Občasno pomanjkanje samomotivacije in koncentracije. – Manjše število poslovnih izletov. – Višji računi stroškov porabe v domačem gospodinjstvu (elektrika, voda, plin ...). – Pomanjkanje učinkovitih in naprednih sestankov. – Težave pri vzpostavitvi ergonomskega in udobnega delovnega okolja. – Zmanjšanje skupinskega dela. – Zabrisane meje zasebnega in delovnega prostora ter težje ločevanje med obema. – Več usklajevalnih sestankov zaradi potrebe po večji organiziranosti. – Več motečih faktorjev (hrup partnerja, otrok domačih živali, nedokončana domača opravila ...). – Hitrejša izguba koncentracije zaradi neprestanega opominjanja neopravljenih domačih opravil (priprava obrokov, pospravljanje, pomivanje, pranje perila ...). – Pomanjkanje socialnega stika in podpore. – Težje usklajevanje urnikov med sodelavci (prenatrpani urniki, ki onemogočajo uskladitev med sodelavci).

Vir: lastno delo.

Vprašani so pri delu na daljavo prav tako doživljali pozitivne in negativne, fizične/psihološke učinke, ki so predstavljeni v spodnji tabeli 7. Med pozitivne fizične/psihološke posledice dela na daljavo najpogosteje omenjajo zmanjšanje stresa, več časa namenjenega športu in večja svoboda pri organizaciji svojega dela, kar pozitivno vpliva na njihovo mentalno počutje. Med negativne fizične/psihološke posledice dela na daljavo omenjajo povečan občutek socialne izoliranosti, ki negativno vpliva na njihovo stopnjo motivacije in vsesplošnega počutja. Dodatno pa izpostavljajo povečanje fizičnega nelagodja kot posledico neustreznih ergonomskih pogojev dela.

Tabela 10: Pozitivne in negativne fizične/psihološke posledice dela na daljavo

Pozitivne fizične/psihološke posledice dela na daljavo	Negativne fizične/psihološke posledice dela na daljavo
<ul style="list-style-type: none"> – Zmanjšanje stresa zaradi manj preživetega časa v avtu in na cesti. – Več časa za načrtovanje in izvajanje športnih aktivnosti, ki pozitivno vplivajo na fizično in psihično počutje. – Boljše ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem, zaradi lažje organizacije svojega dneva. – Več časa in motivacije za šport (dodatna motivacija v podjetju s skupinskimi mesečnimi športnimi izzivi). – Možnost priprave zdravih, doma pripravljenih obrokov. – Večja kontrola in svoboda v dnevu, kar pozitivno vpliva na psihološko počutje. 	<ul style="list-style-type: none"> – Občutek socialne izoliranosti in pomanjkanje človeškega stika. – Nižja stopnja motivacije. – Bolečine v hrbtu in slaba telesna drža zaradi slabega ergonomskega delovnega okolja. – Izgorelost in utrujenost zaradi dolgih ur dela. – Pekoč občutek oči zaradi več ur strmenja v računalniški zaslon. – Občutek dodatnega stresa zaradi slabe organizacije med sodelavci.

Vir: lastno delo.

Pri delu na daljavo je večina vprašanih (10) občutila vsaj enega ali več izzivov, medtem ko sta dva od vprašanih izrazila, da pri delu na daljavo nista naletela na noben izziv.

Tisti, ki so pri delu na daljavo doživljali izzive, so podali podobne odgovore kot pri predhodnem vprašanju, kjer so omenjali slabosti dela na daljavo. Najbolj pogosto so omenjali izziv uspešnega ločevanja meja med poklicnim in družinskim življenjem, pomanjkanje komunikacije med sodelavci in posledično težje usklajevanje in izvajanje delovnih nalog, težave pri vodenju svojega tima, motnje pri delu na daljavo, slabšo koncentracijo, socialno izoliranost in prenatrane urnike virtualnih sestankov. Zaposleni J je še na primer omenil, da je občutil velik izziv pri predajanju sporočil na sodelavce in uspešnih predstavitev strankam.

3.6.2.5 Delo na daljavo v prihodnje

V svojem magistrskem delu sem dodatno želela preveriti priložnosti in izzive dela na daljavo v prihodnje ter priporočila s strani zaposlenih. Najprej sem od zaposlenih hotela izvedeti, ali bi tudi v prihodnje podpirali izvajanje dela na daljavo (in kako pogosto) ter ali so mnenja, da bi delo na daljavo moralo postati splošno sprejeta delovna praksa v podjetju.

Vsi vprašani so izrazili, da bi z delom na daljavo radi nadaljevali tudi v prihodnje ter da želijo, da delo na daljavo postane splošno sprejeta delovna praksa v podjetju.

11 vprašanih bi v prihodnosti rado nadaljevalo s hibridnim načinom dela, torej kombinacijo dela v pisarni in dela na daljavo, saj so mnenja, da si lahko s takšnim načinom dela najboljše zagotovijo učinkovito komunikacijo s sodelavci in višjo koncentracijo pri delu. Veliko jim pomeni optimiziranje svojega časa, ki ga lahko dosežejo z možnostjo dela na daljavo. Večina (8) je bila mnenja, da bi bilo najbolj optimalno opravljati delo kombinirano, tj. opravljanje dela na daljavo trikrat na teden ter dvakrat v pisarni. Dodatno je zaposlena K izrazila, da bi morala biti izbira, katere dni v tednu delajo na daljavo in katere v pisarni, samostojna in odvisna od posameznika. Zaposlena E si želi, da je vsaj en dan v tednu opredeljen kot obvezen za vse zaposlene (»team day«), kar v podjetju že velja in je namenjeno predvsem vzdrževanju in gradnji medosebnih odnosov med sodelavci. Zaposleni C je izrazil, da bi bila zanj najbolj optimalno, da ima možnost 100 % dela na daljavo, saj meni, da lahko s trenutno računalniško tehnologijo dosega enako ali celo višjo učinkovitost kot do sedaj ter da lahko na medosebnih odnosih gradijo tudi na drugačen način kot le s fizično prisotnostjo v pisarni (npr. druženja po službi, »teambuildingi« ipd.).

Pri naslednjem vprašanju, kateri so po njihovem mnenju glavni izzivi in priložnosti za delo na daljavo v prihodnje, so sodelujoči izrazili odgovore, predstavljene v tabeli 8. Med glavne priložnosti dela na daljavo zaposleni izpostavijo dodatno izboljšanje ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem zaposlenih, manj stresa in porabljenega časa za vožnjo na delo in priložnosti za delodajalca v zvezi s prihrankom stroškov ter povečanja atraktivnosti podjetja kot potencialnega delodajalca na trgu dela. Pod izzive dela na daljavo omenjajo izgubo timskega duha in medsebojnega sodelovanja zaradi manjše stopnje komunikacije in oddaljevanje odnosov. Prav tako jim dodaten izziv predstavlja način in izvedba uvedbe dela na daljavo in uspešna prilagoditev tako zaposlenih kot delodajalca na nov način dela.

Tabela 11: Priložnosti in izzivi dela na daljavo

Priložnosti dela na daljavo	Izzivi dela na daljavo
<ul style="list-style-type: none"> – Izboljšanje ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem zaposlenih. – Povečanje motivacije, saj ni dodatnih motenj pri delu. – Povečanje zvestobe zaposlenih v podjetju, saj imajo možnost koriščenja dela na daljavo. – Prihranek stroškov podjetja. – Manj stresa zaradi vožnje na delo in več fleksibilnosti pri lokaciji dela. – Ni potrebe po vožnji na delo in zmanjšanje stroškov vožnje. 	<ul style="list-style-type: none"> – Izguba timskega duha in dinamike dela. – Prilagoditev na novi hibridni način dela in način izvedbe prehoda, ki bi ustrezal večini. – Korporativna konzervativna miselnost (na primer želje nadrejenih videti zaposlene v pisarni). – Želja delodajalca, da se vrnejo v stare tirnice dela zaradi prej ustaljenih delovnih navad. – Izoliranost posameznikov. – Manj učinkovita izmenjava informacij (potreba po boljšem komunikacijskem orodju). – Težka integracija in usposabljanje za novince. – Tehnološki izzivi, slaba oprema in tehnične težave pri izvajanju dela (nestabilna povezava, slabo povezovanje različnih platform med sabo ...). – Nejasne smernice dela s strani vodij. – Najti ustrezen delovni prostor, predvsem za ljudi z otroki. – Neizkoriščena uporaba orodij za sodelovanje. – Kako izvajati nadzor dela in meriti uspešnosti posameznika. – Napornejši delovni proces zaradi slabe komunikacije.

Vir: lastno delo.

Na koncu intervjuja sem zaposlene postavila v vlogo svetovalca in jih povprašala o priporočilih in predlogih za delo na daljavo v njihovem podjetju. Vprašani so podali naslednja priporočila in predloge za prihodnost dela na daljavo:

Zaposleni A: »Podjetje naj bo bolj prisotno pri podpori svojih zaposlenih (tako materialno kot psihično). Potrebno je nadaljnje vlaganje v osebni razvoj zaposlenih preko ponujanja različnih programov usposabljanja in mentorstva.«

Zaposleni B: *»Potrebno je investirati v boljšo opremo, sodobne prenosnike, stabilno programsko opremo, možnosti povezovanja z različnimi platformami, ki omogočajo povezavo brez TME omrežja.«*

Zaposleni C: *»Svetujem, naj pričnejo z uvedbo »pisarne prihodnosti« (zmanjšanje števila miz), saj ni potrebe po velikih pisarnah z veliko delovnimi mizami, če po večini ljudje opravljajo delo na daljavo.«*

Zaposleni D: *»Potrebno je na boljši način poskusiti uravnotežiti delo na daljavo z delom v pisarni, tako da podjetje ponudi dodatne delavnice z najboljšimi primeri iz prakse.«*

Zaposleni E: *»Potrebno je imeti vsaj en dan v tednu, v katerem se lahko vsi srečamo iz oči v oči in razpravljamo tako o delu kot tudi osebnih temah. Dodatno bi bilo potrebno vsaj enkrat mesečno organizirati družabna srečanja z vsemi. Grajenje na medosebnih odnosih.«*

Zaposleni F: *»Več poudarka na organizaciji skupnih srečanj in večja podpora svojih zaposlenih pri oblikovanju njihove domače pisarne.«*

Zaposleni G: *»Naprej naj se podjetje poslužuje hibridnega načina dela, saj zaposlenim s tem omogočajo boljše ravnotežje med poklicnim in družinskim življenjem, hkrati pa se ne izgublja timskega duha in osebne povezanosti s sodelavci. Podjetje ima s tovrstnim načinom dela lahko koristi od bolj zvestih in motiviranih zaposlenih ter dodatno prihrani pisarniške stroške.«*

Zaposleni H: *»Še naprej je potrebno spodbujanje vodstva k novim oblikam dela, kot je hibridno delo, krajši delovni teden ipd. Dodatno je potrebno graditi na medsebojnem zaupanju med zaposlenim in vodji.«*

Zaposleni I: *»Zagotovite, da je hibridno delo v celoti fleksibilno.«*

Zaposleni J: *»Predlagam uvajanje različnih programov mentorstva in dodatne podpore pri vzpostavitvi dela na daljavo.«*

Zaposleni K: *»Več poudarka na željah in predlogih s strani zaposlenih, kaj so njihove želje in potrebe za delo v prihodnje.«*

Zaposleni L: *»Redno preverjanje in spremljanje psihičnega in fizičnega zdravja ljudi ter zagotovitev ustreznih resursov za izvajanje dela na daljavo (ustrezna oprema, delavnice, neformalna srečanja ...).«*

Zgoraj predstavljena priporočila, namenjena podjetju, jasno odražajo, da zaposleni podpirajo in spodbujajo delo na daljavo, vendar hkrati zaznavajo pomanjkljivosti, na podlagi katerih predlagajo možne predloge in rešitve za nadgradnjo in izboljšave tovrstnega dela v prihodnje.

4 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

4.1 Interpretacija rezultatov raziskave

Temeljni cilj magistrskega dela je preučiti koncept dela na daljavo ter odgovoriti na zastavljena temeljna raziskovalna vprašanja. Pri interpretaciji rezultatov raziskave se bom osredotočila na odgovarjanje temeljnih raziskovalnih vprašanj.

RV 1: Kako je potekal proces uvedbe dela na daljavo v izbranem podjetju?

Proces uvedbe dela na daljavo v podjetju TME, natančneje v oddelku KINTO, se je v manjšem obsegu pričel že leta 2018, ko so v podjetju pričeli s pilotnim uvajanjem novih delovnih praks (OSW), vendar je večina zaposlenih pravi premik k delu na daljavo zaznala šele z izbruhom pandemije COVID-19 in regulatornimi omejitvami vlade, ki so sledila. Iz tega je razvidno, da se zaposleni ali niso zavedali, da imajo možnosti dela na daljavo, ali v preteklosti niso bili pripravljeni opravljati dela na daljavo, ali pa so pri tem imeli drugačne omejitve (na primer premalo podpore/neodobravanje s strani vodij ali sodelavcev, nezadostno tehnično opremo za uspešno opravljanje dela ...). Obširnejši proces uvedbe dela na daljavo s strani podjetja (na podlagi internih dokumentov podjetja o delovnih praksah) je bil izveden preko masovnega elektronskega sporočila vsem zaposlenim s strani kadrovske službe, v katerem je bilo natančneje opredeljeno, kakšno je stanje v državi, kakšne so regulatorne omejitve s strani vlade ter kaj to pomeni za zaposlene in kakšni so nadaljnji koraki pri nenadnem prehodu dela na daljavo. Dodatno je vodstveni kader obvestil glavne vodje oddelkov o natančnejših informacijah, ki so jih lahko naknadno prenesli na svoje podrejene.

Rezultati lastne raziskave so pokazali, da zaposleni proces uvedbe dela na daljavo ocenjujejo kot splošno dobro voden – vsi so bili o prehodu na delo na daljavo obveščeni preko elektronskega sporočila, ki je vseboval nekaj splošnih navodil in predlogov za ohranjanje varnosti sebe in ostalih ter opis prvih korakov, potrebnih za izvedbo dela na daljavo (postavitve domačega delovnega okolja ipd.).

Pri prehodu dela na daljavo je podjetje zaposlenim zagotovilo pisarniško opremo, kot so prenosnik, računalniški zaslon, tipkovnica, pisarniški stol ipd. za uspešno opravljanje svojega dela. Poleg tega so imeli možnost povračila stroškov v povezavi z delom na daljavo v višini 3 evrov na dan. Za uspešno izvajanje dela na daljavo so pridobili tudi bolj konkretne zahteve in smernice v zvezi z rezultati in s cilji v oddelku, kar jim je omogočilo lažje načrtovanje in organiziranje svojih obveznosti. Od zaposlenih se je zahtevalo, da ne glede na lokacijo dela poskušajo opravljati svoje delo kar se da nemoteno, so čim bolj angažirani in učinkoviti pri opravljanju svojega časa.

Pričujoča raziskava kaže, da so se zaposleni zavedali podpore, ki jim jo nudi podjetje, vendar z njo niso bili popolnoma zadovoljni. Bili so tudi mnenja, da jim je podjetje ponudilo prenizko

nadomestilo stroškov za delo na daljavo (3 evre na dan), saj naj to ne bi bilo dovolj za pokrivanje dodatnih stroškov elektrike, plina in vode v domačem gospodinjstvu. Občutili so pomanjkanje na področju nudenja virtualnih delavnic in dodatnih usposabljanj, ki naj ne bi bila dovolj pogosto izpeljana in specifično orientirana (na primer; kako delovati učinkovito v skupinskem delu pri delu na daljavo). Več poudarka so si želeli tudi pri zagotavljanju psihičnega in fizičnega zdravju pri delu na daljavo, več pomena na ergonomiji delovnega okolja, ki bi omogočal varno in telesu prijaznejšo izvajanje dela ter več fokusa na ozaveščanje o pomembnosti psihičnega zdravja.

Večina zaposlenih je podala mnenje, da so bila navodila s strani podjetja jasna in enostavna za apliciranje v praksi, na podlagi česar predvidevam, da so bila nudena navodila zadostna za izvajanje dela na daljavo. Mnogim prehod dela na daljavo ni predstavljal večjih težav, predvsem zaradi narave njihovega dela – opravljanje pisarniškega dela, pri katerem so že v preteklosti prakticirali virtualna orodja (Microsoft Teams, Zoom, SharePoint ipd.) za namene komunikacije. Medtem so zaposleni omenjali, predvsem tisti z otroki, da jim je največjo težavo predstavljala lokacija dela (dom), zaradi dodatnih motenj, ki jih prinaša delo na domu (hrup otrok, partnerja, domače živali ipd.). Vprašani so omenili, da je v procesu izvajanja dela na daljavo pomembno vlogo igrala hitra in učinkovita podpora s strani IT oddelka. Slednji so bili pomembni pri raznih inštalacijah programov, digitalnih platform in vzpostavitvi mrežnih povezav. Vendar pa, kot omenjeno, vsi sodelujoči niso doživljali proces uvedbe dela na daljavo pozitivno. Nekateri zaposleni so bili mnenja, da proces ni bil dobro voden s strani podjetja ter da so bili mnogokrat prepuščeni sami sebi in svoji lastni presoji pri organizaciji svojega dela in načinu opravljanja delovnih obveznosti.

Na podlagi odgovorov zaposlenih in pregledu uradne dokumentacije podjetja o politiki dela lahko trdim, da je bil proces uvedbe dela na daljavo v splošnem dobro izveden. Na prehod k novim fleksibilnim oblikam dela so se v podjetju začeli pripravljati že pred nepredvidljivo COVID-19 pandemijo, kar je po mojem mnenju zagotovo pripomoglo k večji pripravljenosti in odprtosti podjetja za uvedbo dela na daljavo tudi v prihodnje. Podjetje je v prvotni hibridni politiki orisalo prve osnutke za možnost hibridnega dela, z osnovno idejo, da zagotovijo zaposlenim večjo fleksibilnost pri opravljanju svojega dela, ki pa mora biti v skladu z dogovorom vodje in njegovimi delovnimi obveznostmi.

Ob pojavu virusa COVID-19 so v podjetju morali izvesti hiter prehod k delu na daljavo, pri čemer so si prizadevali za čim bolj nemoteno izvajanje rednega dela in zagotavljanje sprotnega obveščanja zaposlenih o trenutnih razmerah, novih regulativnih zahtevah in navodilih za izvajanje dela. Menim, da jim je pri hitrem prehodu k delu na daljavo pripomoglo tudi dejstvo, da so se takšnega dela v manjšem obsegu že posluževali v preteklosti, in ki je bil (vsaj za nekatere) zaposlene relativno enostaven. Vendar pa vsi zaposleni uvedbo dela na daljavo niso doživljali tako enostavno, saj je bil prehod izjemno nenaden in nepričakovan, ki je pri njih povzročil občutek pomanjkljivosti pri samem procesu uvedbe dela na daljavo.

Uspešnost uvedbe dela na daljavo v preučevanem podjetju sem ocenila glede na smernice dela Beauregarda (2011), ki so natančneje predstavljene v spodnji tabeli 9. Rezultati kažejo, da v podjetju TME zagovarjajo delo na daljavo, tako vodstvo kot tudi zaposleni, kar je razvidno iz njihove politike dela, v kateri si podjetje prizadeva k zagotavljanju konstantnih izboljšav in vpeljavi ustreznih načinov dela. Podjetje daje velik poudarek na svoje zaposlene, kar opredeljuje tudi v svoji korporativni strategiji (Toyota Motor Europe, 2021) in si prizadevajo, da delujejo v skladu s potrebami zaposlenih. Kot drugo ocenjujem, da imajo v TME primerne IT sisteme, ki lahko podpirajo delo na daljavo, kar so med raziskavo potrdili tudi zaposleni, saj so izrazili veliko zadovoljstvo pri nudeni tehnični pomoči. Naslednja smernica uspešnega dela na daljavo zahteva uradno pisno politiko dela, ki pojasnjuje pričakovanja in pogoje dela ter je vidna in zlahka dostopna vsem organizacijskim članom. Podjetje ima tudi na tem področju že oblikovano uradno pisno politiko hibridnega dela, v kateri so opredeljene pomembne informacije, navodila in priporočila zaposlenim za uspešno izvajanje dela. V primerjavi s smernicami Beauregarda (2011) in TME pa prihaja do neskladja pri dveh smernicah uspešnega dela na daljavo, in sicer v zvezi z zagotavljanjem močnega poslovnega primera in enostavne meritve dela. Podjetje še nima razvitega dobrega poslovnega primera, ki bi lahko služil za premagovanje morebitnega notranjega upora na delo na daljavo ter ima zaradi pisarniške narave dela težje opredeljivo in izmerljivo delo.

Tabela 12: Analiza uspešnosti uvedbe dela na daljavo v podjetju TME

Smernice za izvajanje dela na daljavo (Beauregard, 2011)	Ocena smernic za podjetje TME
Vodstvo, ki močno zagovarja delo na daljavo	V podjetju TME zagovarjajo delo na daljavo.
Delo, ki ga je enostavno izmeriti in količinsko opredeliti.	V podjetju TME zaposleni v večini opravljajo pisarniško delo, ki ga je težje izmeriti.
Dober poslovni primer za premagovanje morebitnega notranjega upora za delo na daljavo.	V podjetju TME nimajo oblikovanega dobrega poslovnega primera dela na daljavo.
IT sistemi, ki lahko podpirajo delo na daljavo.	V podjetju TME imajo primerne IT sisteme, ki lahko podpirajo delo na daljavo.
Pisne uradne politike, ki pojasnjujejo pričakovanja in pogoje dela ter so vidni in zlahka dostopni organizacijskim člani.	V podjetju TME je oblikovana uradna politika hibridnega dela, ki opredeljuje informacije in navodila zaposlenim.

Vir: lastno delo.

Na podlagi smernic dela Beauregard (2011) je možno opaziti, da imajo v podjetju TME že dodobra oblikovane smernice za uspešno uvedbo dela na daljavo, razen dobrega poslovnega

primera za premagovanje morebitnega notranjega odpora do dela na daljavo ter dela, ki bi ga bilo enostavno izmeriti in količinsko opredeliti.

RV 2: Kakšni so motivi za in proti uvedbi dela na daljavo?

Na podlagi odgovorov zaposlenih je glavni motiv v prid uvedbi dela na daljavo predvsem možnost usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, saj jim to predstavlja pomemben vidik življenja, ki naj bi ga ustrezno podpiral tudi delodajalec. Rezultati raziskave so skladni z dosedanjimi ugotovitvami, da se delodajalci vedno bolj zavedajo vlog in zahtev, ki jih imajo zaposleni v zasebnem življenju, in jih pri tem podpirajo z ustreznimi fleksibilnimi ureditvami dela (Thompson, Payne & Taylor, 2015). Manocheri in Pinkertom (2003) pravita, da povečan občutek fleksibilnosti na delovnem mestu zaposlenim prinaša večje zadovoljstvo, zato lahko na podlagi odgovorov sodelujočih predvidevam, da jim delo na daljavo prinaša dodatno zadovoljstvo na delovnem mestu, kar je še dodaten motiv v podporo dela na daljavo. Naslednji motiv, ki ga podpirajo tako ugotovitve teoretičnega dela, kot izvedena raziskava, je spodbujanje uvedbe dela na daljavo, v primeru izrednih razmer, kot na primer nedaven pojav pandemije COVID-19. Na ta način se lahko podjetja vnaprej pripravijo in izognejo negativnim posledicam nepredvidljivih izrednih dogodkov (Leonardi, 2020). Dosedanje raziskave kažejo, da je dodaten motiv podjetij k sprejetju dela na daljavo strateške narave – biti privlačen delodajalec na trgu dela. Podjetja želijo povečati, pritegniti in zadržati talente in zato pogosto uporabljajo fleksibilne ureditve dela za pridobitev konkurenčne prednosti na trgu dela (Kossek, 2014). Poleg tega lahko podjetje izkorišča pozitivne vplive na okolje, ki jih prinaša delo na daljavo in zmanjšanje stroškov pogaslovanja (npr. oskrba in najem delovnih prostorov), saj tovrstno delo pripomore k zmanjšanju porabe energije, če se izvaja v dovolj velikem obsegu (Nakanishi, 2015).

Glavna motiva proti uvedbi dela na daljavo na podlagi odgovorov zaposlenih sta predvsem občutek izolacije na delovnem mestu in slaba komunikacija med zaposlenimi, kar lahko omejuje njihovo delo in učinkovitost. Dodaten motiv proti uvedbi, ki ga omenjajo zaposleni je želja po zmanjšanju dodatnega tehnološkega stresa, ki ga prinaša tovrstno delo zaradi povečane uporabe in zanašanja na informacijsko tehnologijo. Sodelujoči v izvedeni raziskavi prav tako ne podpirajo dela na daljavo, zaradi povišanja stroškov domačega gospodinjstva, če ti niso zadostno kriti s strani podjetja. V podjetju TME za potrebe izvajanja dela na daljavo nudijo nadomestilo v višini 3 evre na dan (Toyota Motor Europe 2021), ki ga zaposleni ocenjujejo kot nezadostnega.

V času pregleda sekundarnih podatkov pričujoče naloge v EU trenutno še ni pravne podlage, ki bi točno urejala ureditev dela na daljavo, vendar pa je sprejetih več direktiv, ki tovrstno delo vsaj delno naslavlja. Na podlagi slednjega lahko izpostavim, da je nezadostna in nejasna pravna podlaga še dodaten motiv, ki omejuje delo na daljavo v podjetju, vendar pa je vse več držav že pričelo s pripravami novih posebnih zakonodaj o delu na daljavo (European Agency for Safety and Health at work, 2021).

Ugotovitve dosedanjih raziskav, kot motiv proti uvedbi dela na daljavo prav tako omenjajo pomanjkanje nadzora in zaupanja nad zaposlenimi, kar predstavlja težavo predvsem za vodje, saj izpostavljajo oteženo spremljanje zaposlenih pri njihovem delu (Felstead, Jewson & Walters, 2003). Zaposleni v raziskavi navajajo pomanjkanje nadzora in sodelovanja pri delu na daljavo, kar je najpogosteje posledica manjše stopnje medosebne komunikacije. Pomemben dejavnik, ki je podprt tudi s strani znanosti in lahko omejuje delo na daljavo, je nezadostna stopnja zaupanja med zaposlenimi, predvsem s strani vodij, ki si želijo neposrednega nadzora nad svojimi podrejenimi (Golden, 2006).

RV 3: Kakšne so koristi in pomanjkljivosti pri uvedbi dela na daljavo?

V izvedeni raziskavi so zaposleni izrazili koristi in pomanjkljivosti na področju učinkovitosti ter fizičnih, psihičnih in ekonomskih posledic dela na daljavo. Učinkovitost dela na daljavo zaposleni ocenjujejo predvsem na podlagi vrste dela in značilnosti delovnega mesta. To potrjujejo tudi dosedanje raziskave (Bailey & Kurland, 2002), ki trdijo, da so za delo na daljavo najprimernejša delovna mesta, za katera je možen individualni nadzor nad delovnim tempom, in majhna potreba po neposredni interakciji s sodelavci. Sodelujoči omenjajo, da večjo učinkovitost dela doživljajo pri delu, za katerega ni potrebno veliko komunikacije in gre za bolj koncentriran način dela (npr. pisanje poročil). Medtem ko izpostavljajo, da delovne naloge, kjer je potrebna višja stopnja komunikacije (npr. timsko delo, snovanje novih idej) trpijo, saj jim delo na daljavo omejuje hitro in spontano medosebno interakcijo s sodelavci in povzroča dolgoročno nepovezanost med člani tima.

Pri fizičnih in psihičnih koristih so zaposleni v pričujoči raziskavi omenjali zmanjšanje stresa zaradi manj preživetega časa na cesti in posledičen izogib prometnih zastojev, več časa in energije za načrtovanje in izvajanje športnih aktivnosti ter vesplošno boljše ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem, kar jim prinaša večje zadovoljstvo in boljše psihično počutje. Splošno strinjanje v raziskovalni literaturi je, da je delo na daljavo povezano z bistveno nižjimi ravnmi stresa, povezanega z delom, kot ga imajo zaposleni v pisarni, saj naj bi se zaposleni na daljavo soočali z manj stresnimi dejavniki pri delu, kot so konflikt in dvoumnost vlog, kot osebe v pisarni (Gajendran & Harrison, 2007; Golden, 2006; Raghuram & Wieselfeld, 2004). Zaposleni v pričujoči raziskavi so prav tako omenili pozitiven učinek na zdravje s pripravo doma pripravljenih obrokov in manj poseganja po hitro pripravljenih obrokih na delovnem mestu.

Med pomanjkljivost dela na daljavo so zaposleni v podjetju TME izpostavili občutek socialne izoliranosti in človeškega stika (pomembno je omeniti, da je bil ta občutek povečan tudi zaradi socialne izoliranosti na vseh področjih življenja kot posledice pandemije COVID-19). Nekateri sodelujoči so dejali, da pri delu na daljavo občutijo nižjo stopnjo motivacije in dodaten stres zaradi slabše organizacije in nižje stopnje komunikacije med sodelavci. Pomembno je omeniti povečanje tehnološkega stresa, ki je posledica povečane uporabe IKT pri delu na daljavo. To je v skladju z dosedanjimi raziskavami, ki kažejo, da tehnološki stres povečuje anksioznost,

telesne bolezni, vedenjske obremenitve, tehnofobijo, duševno utrujenost, motnje spomina, slabo koncentracijo, razdražljivost, občutek izčrpanosti in nespečnost (Çoklar & Sahin, 2011), kar vpliva na zmanjšanje produktivnosti zaposlenih in zadovoljstva pri delu. Med fizične pomanjkljivosti so omenjali bolečine v hrbtu zaradi slabe telesne drža in neprimerne ergonomskega delovnega okolja, pekoč občutek oči zaradi večurnega strmenja v računalniški zaslon ter povečano utrujenost zaradi daljših delovnih ur.

Zelo pogosto so zaposleni v izvedeni raziskavi za koristi dela na daljavo omenjali prihranek časa, saj se ni potrebno voziti na delovno mesto, ki ga opredelijo kot enega izmed glavnih razlogov, ki lahko pripomore k zmanjšanju konflikta med poklicnim in družinskim življenjem. To je hkrati skladno tudi z ugotovitvami raziskave (Hill, Hawkins, Mårtinson & Ferris, 2003), kjer navajajo, da ima delo na daljavo pozitivne učinke na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Prihranek časa daje zaposlenim v TME občutek večje svobode in fleksibilnosti pri organizaciji svojega dneva, boljše ravnovesje med delom in družino ter bolj udobno delovno okolje, saj si sami lahko izbirajo prostor opravljanja dela (npr. domača pisarna, dnevna soba, jedilnica ...). Delo na daljavo jim omogoča, da v dnevu paralelno opravljajo nekatera domača opravila, če jim to čas dopušča, in s tem prihranijo čas v svojem dnevu in bolje usklajujejo poklicno in družinsko življenje. Seveda pa to ne velja za vse in je odvisno od preferenc posameznika. Nekateri so bili mnenja, da delo na daljavo zabriše meje poklicnega in družinskega življenja, kar negativno vpliva na njihovo počutje in motivacijo. Prihaja lahko do hitrejše izgube motivacije zaradi nenehnega opominjanja na neopravljena domača opravila, opravljanja del izven uradnih delovnih ur ter motečih faktorjev na domu (otroci, partner, hišne živali ...). Omenjeno podpira tudi raziskava (Golden, 2006), ki pravi, da imajo posamezniki z višjimi skrbniškimi odgovornostmi (starši, skrbniki, negovalci) višjo raven konflikta med poklicnim in družinskim življenjem.

Na podlagi pregleda sekundarnih virov raziskave je jasno, da delo na daljavo prinaša tako koristi kot pomanjkljivosti, ki pa so odvisne od posameznikovih preferenc in kulture podjetja, ki je odgovorno za podporo tovrstnemu načinu dela. Na osnovi lastnega mnenja bi kot največjo korist dela na daljavo bi izpostavila usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, saj delo na daljavo omogoča, da si zaposleni prilagodijo svoj čas glede na delovne naloge in obveznosti iz zasebnega življenja. Posledično ima to lahko poziven učinek na zadovoljstvo pri delu, manjši stres pri delu in manjše število zaposlitvene fluktuacije v podjetju. Kot največjo pomanjkljivost pa bi omenila predvsem pomanjkanje komunikacije in občutek socialne izoliranosti posameznika, kar lahko vpliva na manjšo učinkovitost pri delu in posledično nezadovoljstvo na strani podjetja in zaposlenih.

RV 4: Kakšne so želje in potrebe zaposlenih v prihodnosti v povezavi z delom na daljavo?

Na podlagi izvedenih intervjujev so vsi vprašani izrazili željo po možnosti opravljanja dela na daljavo tudi v prihodnje. To kaže na dejstvo, da so želje in potrebe zaposlenih danes drugačne kot v preteklosti ter da se morajo podjetja in trg dela na to ustrezno prilagoditi. Slednje podpirajo

tudi podatki Eurofounda (2020), ki kažejo da si večina zaposlenih (78 %) želi opravljati delo na daljavo vsaj občasno, tudi po omejitvah COVID-19. Zaposleni v TME si želijo, da delo na daljavo postane del splošne delovne politike v podjetju, in sicer v obliki hibridnega načina. Na podlagi hibridne politike v podjetju TME, naj bi zaposleni imeli možnost opravljanja dela na lokaciji izven osrednjega delovnega mesta podjetja (Toyota Motor Europe, 2021). Na podlagi odgovorov zaposlenih najbolj pogosto podpirajo hibridno delo v razmerju treh delovnih dni na daljavo ter dva dneva v pisarni ali obratno. Zaposleni v TME bi radi obdržali možnost, da si sami oblikujejo delovni teden glede na svoje potrebe in obveznosti, vendar podpirajo, da bi vsaj en dan v tednu namenili povezovanju med sodelavci – »team day«, ki bi določal, da so na ta dan vsi v oddelku prisotni v pisarni. Zaposleni so mnenja, da lahko ta način redno vzdržujejo dobre medosebne odnose in pripomorejo k dobri komunikaciji. Prilagojen način dela je že opredeljen v trenutni hibridni politiki dela, ki pravi, da delo na daljavo ni univerzalno definirano, vendar se lahko prilagaja na posameznikove preference, delovne zahteve in potrebe tima (Toyota Motor Europe, 2021). Dosedanje raziskave pa hkrati ugotavljajo, da se lahko zaposleni z možnostjo dela na daljavo počutijo bolj povezane, kar spodbuja posameznikovo pripadnost podjetju in prinaša dodatno zadovoljstvo zaposlenih in posledično višjo učinkovitost pri delu (Glass & Riley, 1998; Golden, 2006; Igbaria & Guimares, 1999; Kossek, Lautsch & Eaton, 2006).

Vprašani so podali tudi svoje predloge za nadaljnje izvajanje dela na daljavo. Podjetju predlagajo, naj še dodatno nudi podporo, tako materialno kot psihično/fizično ter še posebej vlaga v razvoj in usposabljanje zaposlenih v obliki različnih programov in delavnic. Prav tako predlagajo višjo stopnjo vpletenosti zaposlenih v razpravo o delu na daljavo, kjer lahko skupaj oblikujejo smernice dela, ki ustrezajo tako zaposlenim kot podjetju. Hkrati so zaposleni predlagali redno in sprotno spremljanje psihičnega in fizičnega zdravja ljudi ter ustrezno prilagajajo delovne pogoje glede na želje in potrebe zaposlenih. Navedeno je skladno z dosedanjimi raziskavi, kjer si zaposleni želijo več poudarka pri odnosih med sodelavci, saj lahko na ta način gradijo zdrave in močne odnose, ki pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja (Golden, 2006).

Kot pravita Matos in Galinsky (2012) je potrebno upoštevati, da fleksibilnost ni več le prednost, ki jo je treba ponuditi, temveč konkurenčno orodje, ki ga lahko podjetja uporabijo za doseganje svojih strateških ciljev zaposlovanja, česar se zavedajo tudi v podjetju TME. Na podlagi pregleda internega gradiva o politiki dela v podjetju TME lahko trdim, da v podjetju dajejo velik poudarek na zadovoljstvo svojih zaposlene in njihovo počutje ter si konstantno prizadevajo za izboljšanje delovnih pogojev. Zavedajo se, da so zaposleni ključni za uspeh podjetja in zato nenehoma delajo na izboljšanju in nadgradnji obstoječih politik dela.

4.2 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Pri pisanju magistrskega dela sem naletela na nekaj pomanjkljivosti in omejitev, tako pri teoretičnem kot empiričnem delu. V teoretičnem delu naloge sem na velik izziv naletela pri

pregledu literature o delu na daljavo, saj lahko v obstoječi literaturi najdemo različne definicije in konceptualizacije dela na daljavo. Čeprav se izraz delo na daljavo uporablja že desetletja, so raziskovalci (Allen, Golden & Shockley, 2015; Fonner & Roloff, 2010; Konradt, Schmoock & Malecke, 2000; Tworoger, Ruppel, Gong & Pohlman, 2013) pri poročanju rezultatov študij o delu na daljavo uporabljali različne terminologije in opisovanje pojma. Pomanjkanje splošno sprejete definicije in konceptualizacije fleksibilnih oblik dela in dela na daljavo je močno oviralo moje razumevanje tovrstnega načina dela, saj rezultati v študijah pogosto niso primerljivi. Razumevanje pojma dodatno otežuje nepovezana literatura, ki izhaja iz več disciplin (npr. transport, informacijski sistemi, upravljanje, komunikacija, psihologija, nepremičnine in operacije), ki imajo različne poudarke in se ne sklicujejo vedno na delo drug drugega.

Dodatne omejitve so se pojavile pri izvedbi raziskovalnega dela naloge. Raziskava je bila opravljena znotraj enega podjetja v avtomobilski industriji, ki se je v zadnjih dveh letih pričelo posluževati dela na daljavo, zato rezultatov ne moremo posplošiti na celotno industrijo. Hkrati je bila raziskava izvedena v Belgiji, zato ugotovitev ne moremo posplošiti na širšo geografsko področje. Prav tako ima na rezultate vpliv tako podjetje, v katerem posameznik opravlja delo, kot tudi njegove osebne preference in želje v povezavi z delom. Dodatno na delo na daljavo vplivata tako kultura in prakse znotraj podjetja kot tudi država, v kateri se posameznik nahaja. Zakonodaja posamezne države narekuje pravni okvir in regulacijo, povezano z delom, zato je pri interpretaciji rezultatov pomembno ozavestiti razlike med posameznimi državami in razumeti, da ima pravna podlaga velik vpliv na izvajanje tovrstnega načina dela.

Prav tako je vredno omeniti omejitve raziskovalnega dela zaradi posledic pandemije COVID-19 in izvajanja intervjujev v tujem jeziku. V času izvajanja raziskovalnega dela (april, 2021) je večina zaposlenih, z izpolnjevanjem priporočil vlade, delo opravljala na daljavo. Prvotni načrt izvedbe intervjuja v živo sem morala prilagoditi in jih izvesti virtualno. Pri virtualni izvedbi je lahko prihajalo do manjše zavzetosti vprašanih k odgovarjanju, težje artikulacije in širitve svojega razmišljanja ter tehničnih težav (na primer šum, prekinitve povezave ...). Zaradi izrednih razmer kot posledice pandemije, s katero so se sogovorniki soočali prvič, lahko predvidevam, da so se zaposleni spopadali z veliko izzivi in frustracijami tako na osebnem kot poslovnem področju, kar je lahko vplivalo na njihove odgovore. Ker je bila raziskava izvedena z osebami iz tujih držav, sem vprašanja morala prilagoditi v angleški jezik in nato naknadno prevesti odgovore v slovenski jezik, pri čemer je lahko prihajalo do nekoliko poenostavljene interpretacije nekaterih odgovorov.

Dodatna omejitev raziskave je velikost samega vzorca. V raziskavo je bilo vključenih 12 zaposlenih v podjetju TME, kar je relativno majhen vzorec in na podlagi katerega ne moremo posplošiti ugotovitev. Za nadaljnje raziskovanje predlagam, da se poveča vzorec vprašanih v raziskovalnem delu in se na ta način pridobi bolj zanesljive in natančne ugotovitve. Smiselno bi bilo vzorec razširiti na več različnih oddelkov znotraj avtomobilske industrije, saj v njej delujejo tako proizvodni delavci kot zaposleni v pisarnah. Na tem mestu bi lahko podrobneje

raziskali različne potrebe in priložnosti dela na daljavi v celotni avtomobilski industriji ter kako potencialne razlike vplivajo na uspešnost v podjetju in zadovoljstvo med zaposlenimi. Hkrati je smiselno uvedbo dela na daljavo preučitevati tudi s kvantitativnimi metodami, kot npr. ankete, s pomočjo katerih bi lahko zbrali numerične podatke, ki jih je možno analizirati z različnimi statističnimi tehnikami.

Prav tako je smiselno raziskavo izvesti v slovenskem prostoru in tako med seboj primerjati ugotovitve med Slovenijo in Belgijo ter na ta način poiskati stične točke ter razlike med državama. Na tem mestu bi bilo smiselno še dodatno raziskati kulturno komponento zaposlenih, ki bi boljše pojasnila podobnosti in razlike med narodoma ter njihove preference in način mišljenja glede dela na daljavo. Dodatno bi se lahko raziskovanje nato razširilo še na preostale evropske države in v nadaljevanju tudi na globalno raven.

Podrobneje bi lahko raziskali tudi, kako delo na daljavo vpliva na specifičen dejavnik, kot na primer dejavnik uspešnosti dela na daljavo. Izvede se lahko podrobnejša raziskava, ki natančneje raziskuje posamezen dejavnik in na podlagi tega razvija predloge za uspešno izvajanje dela na daljavo. Poleg tega bi bilo zanimivo opraviti raziskavo tudi v preostalih sektorjih in industrijah ter na ta način razširiti razumevanje, v katerih industrijah je tovrsten način dela smiseln.

4.3 Praktična priporočila

Na osnovi opravljene raziskave ugotovim, da so v izbranem podjetju TME že prakticali delo na daljavo v preteklosti, ki pa je dosegel večji obseg šele ob pojavu pandemije COVID-19. Dodatno pridem do ugotovitve, da zaposleni podpirajo tovrsten način dela in želijo imeti možnost opravljanja dela na daljavo tudi v prihodnosti. Navkljub predhodnemu izvajanju dela na daljavo je v podjetju prostor za še dodatne izboljšave in nadaljnjo oblikovanje dobrih praks dela. Na podlagi preučene literature in opravljene raziskave v nadaljevanju povzamem nekaj glavnih priporočil, tako za dotično podjetje, kot tudi za sorodna podjetja, ki že izvajajo delo na daljavo ali pa se bodo z uvedbo tovrstnega dela morda srečala v prihodnje.

Na podlagi internih virov podjetja in odgovorov zaposlenih je proces uvedbe dela na daljavo v izbranem podjetju dobro izveden z nekaj pomanjkljivostmi na področju dodatnih podpornih elementov, kot je ergonomska pisarniška oprema, zanesljiva tehnološka oprema in delavnic za zaposlene, ki bi lahko pripomogle k razumevanju uspešnega dela na daljavo. Čeprav podjetje zaposlenim že nudi zadostno tehnološko in materialno podporo, pa si zaposleni želijo v prihodnje še dodatne nadgradnje in močnejše podpore. Izhajajoč iz odgovorov sodelujočih je jasno, da si zaposleni na daljavo v podjetjih želijo zadostne podpore, ki jim bo omogočala uspešno opravljanje dela. Zato tako dotičnemu, kot sorodnim podjetjem predlagam, da v primeru izvajanja dela na daljavo, zaposlenim priskrbijo zadostno podporo, predvsem materialno in tehnično opremo, s poudarkom na zadovoljevanju individualnih potreb, želja in

potencialnih omejitev (npr. zdravstveno stanje posameznika, velikost domačega prostora itd.) zaposlenega.

Poleg materialne podpore je potrebno zaposlenim na daljavo nuditi tudi psihično podporo, saj tako dosedanje raziskave, kot tudi pričanja sodelujočih kažejo na dejstvo, da lahko tovrstno delo prinaša negativne posledice na psihološko počutje, predvsem zaradi občutka socialne izoliranosti in nepovezanosti na delovnem mestu (Bentley in drugi, 2016). Zaradi pomanjkanja človeškega stika in vpliva zunanjih dejavnikov stresa, ki je še dodatno prisoten v času izrednih razmer, kot npr. COVID-19, predlagam, da podjetja posebno pozornost namenijo psihološkemu počutju zaposlenih v teh izrednih časih in jim priskrbijo resurse, s katerimi lahko pozitivno vplivajo na njihovo psihološko zdravje. Predlagam spodbujanje rednega pogovora in ocene psihičnega stanja zaposlenih ter nudenje skupnih delavnic na temo psihološkega počutja in spodbujanje medsebojne podpore med zaposlenimi. Ker si zaposleni v izbranem podjetju želijo jasnejšo ločnico med poklicnim in družinskim življenjem, predlagam, da zaposlenim prav tako zagotovijo več navodil in smernic za ponovno vzpostavitev ravnovesja med delovnimi in družinskimi zahtevami in omejijo delovno komunikacijo izven uradnih ur delovnika.

Eden izmed smernic dosedanjih raziskav za uspešno izvajanje dela na daljavo (Beauregard, 2011) navaja prisotnost dobrega poslovnega primera, na podlagi česar predlagam, da v podjetjih oblikujejo program dela, ki naslavlja dobre prakse hibridnega dela. Pri analizi smernic s podjetjem TME je bilo ugotovljeno, da v podjetju nimajo oblikovanega dobrega poslovnega primera, zato predlagam, da oblikujejo program z jasnim pregledom in razlago notranje hibridne politike, s katerim lahko zagotovijo jasen in celovit prenos informacij (npr. o delovnih spremembah in praksah) na zaposlene, kar lahko pripomore k nemotenemu prehodu dela na daljavo in zadovoljstvu zaposlenih. Prav tako bi bilo pri oblikovanju programa o prehodu dela na daljavo smiselno vključiti zaposlene in na ta način nadgraditi razvoj skupne kulture v podjetju in usmeritve ostalih posameznikov podjetja. Ta proces vključevanja bi lahko dodatno dopolnili z izvajanjem ukrepov za preoblikovanje delovnih mest in oblikovanje delovnih mest, katerih cilj je podpirati zaposlene pri obvladovanju prehoda na delo na daljavo, pri čemer bi ga obravnavali kot strategijo za usklajevanje delovnih in življenjskih okoliščin ter povečanje produktivnosti pri delu

Ker pri delu na daljavo po pričanjih sodelujočih prihaja do omejene neposredne komunikacije, je izredno pomembno, da podjetja nudijo zadostno podporo z orodji za komuniciranje in hkrati spodbujajo neformalno komunikacijo med zaposlenimi, ki služi dobrim medosebnim odnosom. Na podlagi omenjenega podjetja in njegovim sorodnim podjetjem predlagam, da izdajo priporočila in predloge oddelkom ali timom, kako lahko dodatno aktivno prispevajo k dobrim odnosom in komunikaciji. Dodatno si lahko zaposleni med seboj pomagajo z deljenjem osebnih nasvetov dobrih praks dela na daljavo, in hkrati krepijo medgeneracijsko povezovanje in medsebojno pomoč.

Zaradi značilnosti dela na daljavo, ki je večinoma dejavnost na domu, delovne zahteve pogosto presegajo običajni delovni čas, kar ima nedvomno posledice na uspešnost in dobro počutje posameznika. V tem kontekstu so potrebne spremembe kulturnih značilnosti podjetij, ki bi podprle zaposlene pri soočanju z izzivi, ki jih prinaša ta razmeroma nov pristop k delu, pri razmejitvi meja med delom in nedelom ter obvladovanju pričakovanih stalne razpoložljivosti in dosegljivosti s strani podjetja. V podjetjih se morajo prav tako zavedati učinkov uporabe IKT, ki se povečajo v primeru dela na daljavo ter pojava tehnološkega stresa; na tem mestu predlagam oblikovanje dodatnih programov usposabljanja in komuniciranja. Ključno vlogo imajo tudi managerji in vodje timov; z razvojem ustreznih programov za upravljanje človeških virov lahko pomagajo pri prepoznavanju težav s tehnološkim stresom na delovnem mestu ter izvajanju potrebnih rešitev, sprememb politike in preventive. Poleg tega lahko ponudijo usposabljanja in instrumente za obvladovanje učinkov dela na daljavo za konflikte med delom in družino ter izvajajo proaktivne in družini prijazne strategije.

V prihodnje lahko v podjetju TME še dodatno izhajajo iz smernic uspešnega dela na daljavo po delu Beauregard (2011), ki so podrobneje prikazane v teoretičnem delu naloge pod tabelo 2 in primerov dobre prakse od ostalih sorodnih podjetij. Te informacije lahko podjetju služijo za dodatno razumevanje, razvoj in oblikovanje dobrih poslovnih praks dela na daljavo, ki lahko v nadaljevanju pomagajo tudi ostalim podjetjem na trgu. Za uspešno ureditev dela na daljavo je poleg podpore s strani vodstva in sprejemanja ustreznih korakov k uvedbi dela na daljavo v podjetjih, potrebna tudi široka institucionalna podpora. Podjetju in sorodnim podjetjem predlagam dodatno spodbujanje in ozaveščanje vladnih organizacij k ustrezni ureditvi dela na daljavo.

SKLEP

Delo na daljavo je vizionar Toffler (1981) v svojem delu predvidel kot fenomen prihodnosti, ki pa se že izkazuje za fenomen sedanosti. Hitro spreminjajoč svet in potrebe zaposlenih spodbujajo podjetja in institucionalne organe k razmisleku in posodobitvi obstoječih delovnih praks, ki bi podpirale fleksibilnost delovnega mesta. Uvedba fleksibilnih delovnih oblik lahko rešuje in ublaži posledice nepredvidljivih izrednih dogodkov, kot na primer nedavni pojav pandemije COVID-19 leta 2020, ki je še dodatno spodbudil premik k izvajanju fleksibilnih oblik dela, predvsem dela na daljavo.

Cilj magistrskega dela je bil s pomočjo pregleda domače in tuje znanstvene literature ter empirične analize v izbranem podjetju preučiti koncept dela na daljavo in uvedba le-tega. V teoretičnem delu naloge sem sprva preučila fleksibilne ureditve dela in pričela s podrobnejšim pregledom dela na daljavo. V tem delu sem se osredotočila predvsem na preučevanje pojma ter dejavnikov in učinkov, ki pogojujejo delo na daljavo. V tem sklopu sem prav tako velik del namenila preučevanju pravne podlage v Evropski uniji, natančneje tudi v Belgiji in Sloveniji, ki opredeljuje izvajanje in omejitve dela na daljavo. V empiričnem delu naloge sem s pomočjo

analize internih virov podjetja in izvedbo delno strukturiranih intervjujev z zaposlenimi odgovorila na štiri temeljna raziskovalna vprašanja magistrskega dela.

V empiričnem delu magistrskega dela sem na podlagi pregledane literature in pričanj zaposlenih ugotovila, da je bil proces uvedbe dela na daljavo v podjetju izveden dobro z nekaj potrebnimi izboljšavami za nadaljnjo delo, kar v nalogi podrobneje razpravljam v poglavju praktičnih priporočil podjetju. Podjetje aktivno podpira vpeljavo dela na daljavo, kar so dokazali že pred pojavom pandemije z oblikovanjem prvotne hibridne politike. Po pojavu COVID-19 in dodatnih ukrepih s strani države so v podjetju prepoznali nove potrebe zaposlenih ter dodatne koristi, ki jih prinaša tovrstno delo, zaradi česar so pričeli z dopolnitvijo obstoječe politike dela. Podjetje je zaposlenim nudilo podporo pri uvedbi dela na daljavo s priskrbljeno tehnično opremo, dodatnimi virtualnimi delavnicami in nadomestilom stroškov domačega gospodinjstva, kar pa zaposleni dojemajo kot nezadostno in si na tem področju želijo več poudarka in izboljšav s strani podjetja v prihodnje.

Raziskava je pokazala, da zaposleni pri delu na daljavo doživljajo tako pozitivne kot negativne vplive na svoje delo in počutje. Med pozitivne koristi dela na daljavo naštevajo predvsem fleksibilnost in svobodo pri organizaciji svojega dneva, ki jim ga tovrstno delo omogoča ter večjo učinkovitost pri delovnih nalogah, kjer je potrebna višja koncentracija. Med negativne vplive najbolj pogosto naštevajo fizično nelagodje zaradi neustreznih ergonomskih pogojev, neustreznost delovnega prostora in občutek nepovezanosti s timom, ki negativno vpliva na izvajanje delovnih nalog, kjer je potrebna višja stopnja komunikacije s sodelavci.

Pričujoča raziskava je pokazala, da zaposleni kot glavno korist dela na daljavo najpogosteje izpostavijo usklajevanje ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem, ki je hkrati eden izmed glavnih razlogov, da si želijo s tovrstnim delom nadaljevati tudi v prihodnje. V prihodnosti se želijo posluževati hibridnega načina dela, kjer imajo možnost opravljanja dela na daljavo v kombinaciji z delom v pisarni. Zaposleni podpirajo fleksibilne delovne pogoje, ki jim omogočajo prilagajanje svojega dela v skladu s zahtevami podjetja in lastnimi potrebami zasebnega življenja.

Na podlagi rezultatov raziskave sklepam, da lahko v prihodnosti pričakujemo dodatno potrebo in željo zaposlenih po fleksibilnih delovnih pogojih in posledično porast dela na daljavo. Interes za uvedbo dela na daljavo je prisoten tako pri zaposlenih in delodajalcih kot tudi pri državah in vladnih organih. Dodatno menim, da lahko z magistrskim delom pripomorem k boljšemu razumevanju pojma dela na daljavo in njegovih učinkov ter na podlagi empiričnega dela in priporočil doprinesem predloge, na podlagi katerih lahko v podjetjih izhajajo za vpeljavo tovrstnega načina dela. Ob upoštevanju koristi in priložnosti, ki so jih izrazili zaposleni, lahko opredelimo delo na daljavo kot pozitivno rešitev tako za zaposlene kot delodajalce. Zaposleni lahko uživajo pozitivne učinke ravnovesja med delom in družino, pri čemer usklajujejo delovne zahteve in dosegajo delovne cilje z osebnimi in družinskimi potrebami.

Sklepam, da bo delo na daljavo postalo vedno bolj razširjena praksa dela, ne le kot posledica težnje zaposlenih po usklajevanju svojih poklicnih in družinskih obveznosti, vendar tudi kot učinkovita rešitev v primeru nepričakovanih izrednih dogodkov ter kot strateška poteza podjetij pri prihranku stroškov poslovanja in povečanju svoje zaposlitvene privlačnosti na trgu dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
2. 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: A Journal of the American Psychological Society*, 16(2), 40–68.
3. Anderson, D. & Kelliher, C. (2009). Flexible working and engagement: the importance of choice. *Strategic HR Review*, 8(2), 13–18.
4. Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 35(4), 831.
5. Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.
6. Bartel, C. A., Wrzesniewski, A. & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23(3), 743–757.
7. Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49.
8. Baruch, Y. & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15–30.
9. Basile, K. A. & Beauregard, T. A. (2016). Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review*, 15(3), 106–111.
10. Beauregard, T. A., Basile, K. A. & Canonico, E. (2019). *Telework: Outcomes and facilitators for employees*. Cambridge: The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior.
11. Beauregard, T. (2011). Corporate work-life balance initiatives: Use and effectiveness. V *Creating Balance?* (str. 193–208). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
12. Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, 35(3), 139–153.
13. Belle, S. M., Burley, D. L. & Long, S. D. (2015). Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 18(1), 76–96.
14. Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215.

15. Birmingham, P. & Wilkinson, D. (2003). *Using research instruments: A guide for researchers*. London: Routledge.
16. Biron, M. & van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers: Within-individual Study on Part-time Telework. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317–1337.
17. 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.
18. Boffey, D. (2022). Belgium to give workers right to request four-day week. *The Guardian*. Pridobljeno 22. marca 2022 iz <https://www.theguardian.com/law/2022/feb/15/belgium-to-give-workers-right-to-request-four-day-week>
19. Bosch-Sijtsema, P. M. & Sivunen, A. (2013). Professional virtual worlds supporting computer-mediated communication, collaboration, and learning in geographically distributed contexts. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 56(2), 160–175.
20. Boyer, R. (1988). *The search for labour market flexibility: The European economies in transition*. Oxford: Clarendon Press.
21. Braun, V. & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. London: SAGE Publications.
22. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
24. Broughton, A. & Battaglini, M. (2021). *Teleworking during the COVID-19 pandemic: Risks and prevention strategies*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
25. Brunelle, E. (2013). Leadership and mobile working: The impact of distance on the superior-subordinate relationship and the moderating effects of leadership style. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11) .
26. Busch, E., Nash, J. & Bell, B. S. (2011). *Remote work: An examination of current trends and emerging issues*. Ithaca, NY: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
27. Choi, S. (2018). Managing flexible work arrangements in government: Testing the effects of institutional and managerial support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26–50.
28. Chung, H. (2009). *Flexibility for whom? Working time flexibility practices of European companies*. Tilburg: Ridderprint. Reflect, Tilburg University Dissertation.
29. Çoklar, A. N. & Sahin, Y. L. (2011). Technostress levels of social network users based on ICTs in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 23(2), 171–182.
30. Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private sector organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511–532.

31. Crandall, W. & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. *S. A.M. Advanced Management Journal*, 70(3), 30–37.
32. De Becker, A. (2020). COVID-19 and Labour Law: Belgium. *Italian labour law e-journal*, 13(1S), 1–3.
33. De Vet, J. M., Nigohosyan, D., Ferrer, J. N., Gross, A. K., Kuehl, S. & Flickenschild, M. (2021). *Impacts of the COVID-19 pandemic on EU industries* (str. 1-86). Strasbourg: European Parliament.
34. Di Martino, D. & Wirth, V. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529-54.
35. Duxbury, L. & Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 1–28.
36. Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*, COVID-19 series. Luxembourg, Publications Office of the European Union.
37. Eurofound. (2022). *Living and working in Europe 2021*. Luxembourg, Publications Office of the European Union.
38. Eurostat. (2021). *Working from home across EU regions in 2020*. Pridobljeno 23. marca 2022 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210923-1>
39. European Agency for Safety and Health at Work. (2021). *Home-based teleworking and preventive occupational safety and health measures in European workplaces: evidence from ESENER-3*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
40. Feldman, D. C. & Gainey, T. W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, 7(4), 369–388.
41. Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54–76.
42. Felstead, A., Jewson, N. & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241–264.
43. Flisi, S. & Santangelo, G. (2022). Occupations in the European labour market during the COVID-19 pandemic. *International Economics*, 57(2), 120–126.
44. Fonner, K. L. & Roloff, M. E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research: JACR*, 38(4), 336–361.
45. Gainey, T. W. & Clenney, B. F. (2006). Flextime and telecommuting: Examining individual perceptions. *Southern Business Review*, 32(1), 13–21.
46. Gainey, T. W., Kelley, D. E. & Hill, J. A. (1999). Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: Examining the effect of employee isolation. *SAM Advanced management journal*, 64(4), 4.
47. Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.

48. Ghislieri, C., Molino, M. & Cortese, C. G. (2018). Work and Organizational Psychology looks at the Fourth Industrial Revolution: How to support workers and organizations? *Frontiers in Psychology*, 9, 2365.
49. Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicis, P. & Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work. *The Journal of Leadership Studies*, 8(4), 75–86.
50. Glass, J. L. & Riley, L. (1998). Family responsive policies and employee retention following childbirth. *Social Forces; a Scientific Medium of Social Study and Interpretation*, 76(4), 1401–1435.
51. Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319–340.
52. Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *The Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421.
53. Goldenhar, D. (2003). *The benefits of flexible work arrangements*. New York: Advancing Women Professional and The Jewish Community.
54. Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), 350–382.
55. Gottlieb, B. H., Kelloway, E. K. & Barham, E. (1998). *Flexible Work Arrangements*. Chichester: Wiley.
56. Goudswaard, A., Verbiest, S., Preenen, P. & Dhondt, S. (2013). Creating successful flexible working-time arrangements: Three European case studies. *Employment Relations Today*, 40(3), 19–33.
57. 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.
58. Greer, T. W. & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist Manager Journal*, 17(2), 87–111.
59. Grover, S. L. & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271–288.
60. Haddock, S. A., Zimmerman, T. S., Lyness, K. P. & Ziemba, S. J. (2006). Practices of dual earner couples successfully balancing work and family. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(2), 207–234.
61. Haines, I., St-Onge, V. Y. & Archambault, S. (2002). Environmental and person antecedents of telecommuting outcomes. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 14(3), 32–50.
62. Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization, and society. *Work Study*, 51(2/3), 74–80.
63. Hartig, T., Kylin, C. & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. Constrained restoration. *Psychologie Appliquee [Applied Psychology]*, 56(2), 231–253.

64. Heneman, R. L. & Greenberger, D. B. (2002). *Human resource management in virtual organizations*. Columbus, Ohio: Information Age Publishing.
65. Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49–58.
66. Hill, E. J., Hawkins, A. J., Märtinson, V. & Ferris, M. (2003). Studying" working fathers": Comparing fathers' and mothers' work-family conflict, fit, and adaptive strategies in a global high-tech company. *Fathering: A Journal of Theory, Research and Practice*, 1, 239-261
67. Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P. & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel psychology*, 51(3), 667-683.
68. Igbaria, M. & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147–164.
69. Toyota Motor Europe. (2021). *Working policies in TME* (interno gradivo). Brussels: Toyota Motor Europe.
70. ILO. (2000). *Macroeconomic and development policy group, objectives and challenges*. Geneva: International Labour Office.
71. ILO. (2021). *Teleworking arrangements during the Covid-19 crisis and beyond*. Geneva: International Labour Office.
72. Ilozor, D. B., Ilozor, B. D. & Carr, J. (2001). Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting. *Journal of Management Development*, 20(6), 495–507.
73. Johnson, B., Hartstrom, G., Griffith, A. & Neff, J. (2007). *Trends in telework outreach and training*.
74. Kalleberg, A. L. (2003). Flexible firms and labor market segmentation: Effects of workplace restructuring on jobs and workers. *Work and Occupations*, 30(2), 154–175.
75. Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences*, 63(1), 83–106.
76. Kłopotek, M. (2017). *The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees*. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, 4, 39–49.
77. Konradt, U., Hertel, G. & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task related stressors as predictors. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61–79.
78. Konradt, U., Schmook, R. & Malecke, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families-A critical review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 63–100.
79. Kossek, E. E. (2014). Work-life flexibility policies: Do unions affect employee access and use? *Industrial & Labor Relations Review*, 67(1), 111–137.

80. Kossek, E. E., Lautsch, B. A. & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.
81. Lapiere, L. M., Van Steenbergen, E. F., Peeters, M. C. W. & Kluwer, E. S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals: Involuntary telework and work-family conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804–822.
82. Lardi-Nadarajan, K. (2008). *Breathing a second life into the synthetic worlds*. New York: Deloitte MCS Limited.
83. Lautsch, B. A., Kossek, E. E. & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795–827.
84. Leijnen, K. & Kusters, S. (2021). CMS. *The Future is now: The new world of Work in Belgium*. Pridobljeno 5. februarja 2022 iz <https://www.cms-lawnow.com/ealerts/2021/03/the-future-is-now---the-new-world-of-work-in-belgium>
85. Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *The Journal of Management Studies*, 58(1), 249–253.
86. Lupton, P. & Haynes, B. (2000). Teleworking: The perception-reality gap. *Facilities*, 18(7/8), 323–337.
87. Madlock, P. (1970). The influence of supervisors' leadership style on telecommuters. *Journal of Business Strategies*, 29(1), 1–24.
88. Malhotra, N. K., Birks, D. F., Palmer, A. & Koenig-Lewis, N. (2003). Market research: an applied approach. *Journal of marketing management*, 27(1), 1208–1213
89. Mann, S. & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology. Work and Employment*, 18, 196–211.
90. Manochehri, G. & Pinkerton, T. (2003). Managing telecommuters: Opportunities and challenges. *American Business Review*, 21(1), 9–16.
91. Mantell, R. (2011). Consumer finance: Employers see workplace-flexibility benefits. *The Wall Street Journal*.
92. Maruyama, T. & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450–469.
93. Matos, K. & Galinsky, E. (2012). *2012 national study of employers*. New York: Families and Work Institute.
94. McKinsey & Company. (2015). *Evolution of the networked enterprise*. Pridobljeno 15. novembra iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/evolution-of-the-networked-enterprise-mckinsey-global-survey-results>
95. Meadows, V. (2007). Versatile bureaucracy: A telework case study. *Public Manager*, 36(4).
96. Mercer. (2021). *Global survey: In the United States, how are companies addressing flexibility, inclusivity and the continued impact of the pandemic*. Pridobljeno 3. februarja 2022 iz <https://app.keysurvey.com/reportmodule/REPORT5/report/41525910/41237515/>

- 1129a3119d4820dd602a54213303e23e?Dir=&Enc_Dir=a5fd6ae7&av=IxnIBAm77ac%3D&afterVoting=d344f680accd&msig=9f63ecae9cb176d5f38a0e801e0b91ff
97. Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247–261.
 98. Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B. & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185–211.
 99. Microsoft. (2021). *The next great disruption is hybrid work – Are we ready? Work trend index: Annual report*. Redmond: Microsoft.
 100. Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595.
 101. Mustafa, M. & Gold, M. (2013). ‘Chained to my work’? Strategies to manage temporal and physical boundaries among self-employed teleworkers: Teleworker strategies to manage boundaries. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 413–429.
 102. Nakanishi, H. (2015). Does telework really save energy? *International Management Review*, 11(2), 89–97.
 103. Nilles, J. (1998). Telework. *Journal Article*.
 104. Nilles, J. M. (1976). *Telecommunications-transportation tradeoff: Options for tomorrow*. John Wiley & Sons, Inc..
 105. OECD. (2020). *Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response*. Pridobljeno 19. maja 2022 iz <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/supporting-people-and-companies-to-deal-with-the-covid-19-virus-options-for-an-immediate-employment-and-social-policy-response-d33dffe6/>
 106. O’Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R. & Kline, T. J. B. (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 144–162.
 107. Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation* (No. 4). Newsbury Park, London, New Dehli: Sage Publications.
 108. Peters, P. & Van Der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telework: The Dutch case. *International Journal of Human Resources Management*, 18(3), 430–447.
 109. Peters, P., Tijdens, K. G. & Wetzels, C. (2004). Employees’ opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41(4), 469–482.
 110. Popovici, V. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. Pridobljeno 23. marca 2022 iz <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%203/35.pdf>
 111. Potter, E. E. (2003). Telecommuting: The future of work, corporate culture, and American society. *Journal of Labor Research*, 24(1), 73–84.

112. Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386–399.
113. Raghuram, S. & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43(2–3), 259–277.
114. Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S. & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research : ISR*, 19(4), 417–433.
115. Rau, B. L. & Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111–136.
116. Richardson, J. & McKenna, S. (2014). Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial flexworkers: Reordering spatial and social relations. *British Journal of Management*, 25(4), 724–736.
117. Robertson, M. M., Maynard, W. S., Huang, Y.-H. E. & McDevitt, J. R. (2002). Telecommuting: An overview of emerging macroergonomics issues. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society ... Annual Meeting*, 46(15), 1330–1334.
118. Rokach, A. (1997). Relations of perceived causes and the experience of loneliness. *Psychological Reports*, 80(3 Pt 2), 1067–1074.
119. Shin, B., El Sawy, O. A., Sheng, O. R. L. & Higa, K. (2000). Telework: Existing Research and Future Directions. *Journal of Organizational Computing*, 10(2), 85–101.
120. Shockley, K. M. & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 479–493.
121. Siha, S. M. & Monroe, R. W. (2006). Teleworking’s past and future: A literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 12(4), 455–482.
122. Smith, I. (2005). Continuing professional development and workplace learning. Resistance to change – recognition and response. *Library Management*, 26(8/9), 519–522.
123. Smith, J. W. (1998). Preliminary development of an alternative measure of isolation: the construct of institutional isolation. *Psychological Reports*, 82(3 Pt 2), 1323–1330.
124. Standen, P., Daniels, K. & Lamond, D. (1999). The home as a workplace: work-family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 368–381.
125. Staples, D. S. (2001). A study of remote workers and their differences from nonremote workers. *Journal of End User Computing*, 13(2), 3–14.
126. Statista. (2021). *Toyota worldwide vehicle production 2021*. Pridobljeno 5. januarja 2022 iz <https://www.statista.com/statistics/267272/worldwide-vehicle-production-of-toyota/>
127. Stavrou, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 923–947.
128. Stephens, G. K. & Szajna, B. (1998). Perceptions and expectations: Why people choose a telecommuting work style. *International Journal of Electronic Commerce*, 3(1), 70–85.

129. Stiles, J. & Smart, M. J. (2021). Working at home and elsewhere: daily work location, telework, and travel among United States knowledge workers. *Transportation*, 48(5), 2461–2491.
130. Suh, A. & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140–159.
131. Sullivan, C. (2000). Space and the intersection of work and family in homeworking households. *Community, Work & Family*, 3(2), 185–204.
132. Svet evropske unije. (1997). *Direktiva 97/81/ES*. Pridobljeno 3. oktobra 2021 iz <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/ALL/?uri=CELEX%3A31991L0383>
133. Svet evropskih skupnosti. (1991). *Direktiva 91/383/EGS*. Pridobljeno 23. marca 2022 iz <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/ALL/?uri=CELEX%3A31991L0383>
134. Tarafdar, M., Tu, Q. & Ragu-Nathan, T. S. (2010). Impact of technostress on end-user satisfaction and performance. *Journal of Management Information Systems*, 27(3), 303–334.
135. Thompson, R. J., Payne, S. C. & Taylor, A. B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 726–749.
136. Tietze, S. & Musson, G. (2005). Recasting the home-work relationship: A case of mutual adjustment? *Organization Studies*, 26(9), 1331–1352.
137. Toffler, A. (1980). *Third Wave*. London, England: HarperCollins.
138. Torre, L., Esposito, G., Sciarra, A. & Chiappetta, I. (2019). Definition, symptoms and risk of techno-stress: a systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(1), 13–35.
139. Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157–170.
140. Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B. & Ngwenyama, O. (2011). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54(1), 56–67.
141. Tworoger, L. C., Ruppel, C. P., Gong, B. & Pohlman, R. A. (2013). Leadership constraints: Leading global virtual teams through environmental complexity. *International Journal of E-Collaboration (IJeC)*, 9(2), 34–60.
142. Van Achter, P. (2017). *Feasible and manageable work – Summary overview*. Pridobljeno 15. aprila 2022 iz <https://www.lexgo.be/en/papers/labour-social-security-law/labour-law/feasible-and-manageable-work-ai-summary-overview,112025.html>
143. Vega, G. & Brennan, L. (2000). *Managing telecommuting in the federal government: An interim report*. PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.
144. Vega, R. P., Anderson, A. J. & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313–323.
145. Verbeke, A., Schulz, R., Greidanus, N. & Hambley, L. A. (2008). *Growing the Virtual Workplace: The Integrative Value Proposition for Telework*. Northampton: Edward Elgar.

146. Weil, M. M. & Rosen, L. D. (1997). *Technostress: Coping with technology at work at home at play* (Vol. 13). New York: J. Wiley.
147. Weisenfeld, B. M., Raghuram, S. & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived workbased social support. *Journal of Management*, 27, 213–229.
148. Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers: Home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224–241.
149. Yun, H., Kettinger, W. J. & Lee, C. C. (2012). A new open door: The smartphone's impact on work-to-life conflict, stress, and resistance. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(4), 121–152.

PRILOGE

Priloga 1: Opomnik z vprašanji intervjuja

Spoštovani kolegi,

Sem Lara Šuštar-Šmid, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani ter pripravnica trženja v oddelku KINTO Europe. Skupaj v sodelovanju s Toyota Motor Europe pripravljam zaključno magistrsko delo z naslovom Analiza uvedbe dela na daljavo v podjetju v avtomobilski industriji in vas na tem mestu prosim za sodelovanje pri raziskovalnem delu naloge. Cilj raziskave je bolje razumeti uvedbo dela na daljavo v Toyota Motor Europe, glavne motive za in proti praksam dela na daljavo, prednosti, slabosti ter izzive in priložnosti prihodnje prakse dela na daljavo v podjetju. Za namen zbiranja informacij v akademske namene vas vljudno vabim, da si pred izvedbo intervjuja ogledate spodnja vprašanja, ki bodo zastavljena. Zanimalo me bo predvsem vaše mnenje/pogledi in izkušnje o obravnavani temi. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov. Intervju bo sestavljen iz 12-ih vprašanj, za katera boste potrebovali približno 30 minut. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (in nikakor ne na ravni posameznih odgovorov). Uporabljali se bodo izključno za pripravo magistrskega dela.

Vprašanja intervjuja:

A. Demografski sklop:

1. Opreделите vaš spol.
2. Koliko ste stari?
3. Katero stopnjo izobrazbe imate?
4. Kakšen je vaš zakonski status?
5. Ali imate otroke? Če da, specificirajte njihovo starost.
6. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju?
7. Kakšen je vaš službeni naziv?
8. Katere so vaše glavne delovne zadolžitve?

B. Odprta vprašanja:

1. Kateri so bili glavni razlogi/motivi za uvedbo dela na daljavo v vašem podjetju (npr. fleksibilna ureditev dela, omejitve COVID-19 ...)?
2. Opišite, na kakšen način je bilo delo na daljavo uvedeno in izvedeno v vašem podjetju (npr. kakšna so bila navodila in smernice, ki ste jih prejeli od podjetja)?
3. Kako ste doživljali proces uvajanja dela na daljavo (na primer, ali se vam je zdelo, da je bil postopek uvajanja dobro voden in jasen s strani podjetja; je bil prehod dela iz pisarne na daljavo enostaven ali težaven itd. in pojasnite, zakaj)?
4. Ali vam je podjetje nudilo zadostno podporo za uspešno izvajanje dela na daljavo in kateri so bili ti podporni elementi (npr. virtualna orodja, oprema, e-izobraževanje, povračila stroškov za delo na daljavo ipd.)? Ali menite, da je bila ponujena podpora zadostna za dokončanje vaših vsakodnevnih nalog; zakaj da/ne?
5. Kako učinkovito je po vaših izkušnjah delo na daljavo v primerjavi z delom v pisarni? Bolj/manj/enako učinkovito kot delo v pisarni? In zakaj?

6. Kakšne so prednosti in slabosti dela na daljavo? Naštejte nekaj izmed njih in jih podkrepite z razlago. Osredotočite se na osebne in poslovne/ekonomske prednosti/slabosti, ki ste jih doživeli.
7. Ali ste pri delu na daljavo naleteli na kakšne izzive? Če je tako, navedite primere.
8. Ali ste doživeli kakšne pozitivne/negativne fizične in/ali psihološke učinke dela na daljavo? Katere?
9. Kako je delo na daljavo vplivalo na vaš odnos s sodelavci/vodje (npr. zaupanje, prenos nalog, komunikacija, podpora kolegov ...)?
10. Ali bi osebno tudi v nadaljevanju radi imeli možnost dela na daljavo in ali menite, da bi delo na daljavo moralo postati splošna delovna praksa v vašem podjetju? Če ne, prosim, navedite svoj razlog. Če je odgovor pritrdilen, navedite pogostost dela na daljavo (npr. enkrat na teden, dvakrat na mesec, določene ure v dnevu ...) in pojasnite, zakaj menite, da bi to zadostilo vašim potrebam in željam?
11. Kateri so po vašem mnenju glavni izzivi in priložnosti za delo na daljavo v prihodnosti? Podprite svoje odgovore z razlago.
11. Če bi bili v vlogi svetovalca, kakšna priporočila/predloge za prihodnost dela na daljavo bi dali svojemu podjetju?

Priloga 2: Zapisnik povzetkov intervjuja

Povzetek intervjuja – zaposlena A

Prvi intervju sem opravila z zaposleno A, ki je stara 32 let, samska brez otrok in z dokončano magistrsko izobrazbo. Opravlja delo projektnega managerja in skrbi za odnose z javnostjo ter je v podjetju zaposlena 4 leta. Skrbi predvsem za organizacijo notranjih in zunanjih dogodkov v podjetju.

Kot glavni razlog za uvedbo dela na daljavo je navedla pojav pandemije COVID-19, ki jih je potisnil v delo od doma. Ko sem zaposleni podala dodatno podvprašanje, ali je vedela, da so v podjetju že imeli uveljavljeno hibridno politiko dela, je navedla, da je zanjo vedela ter da se je dela na daljavo posluževala že v preteklosti, vendar zelo redko, saj tovrstno delo še ni bilo dobro sprejeto med zaposlenimi. Zato zaposlena obravnava pojav pandemije kot gonilno silo, ki je spodbudilo k prehodu dela na daljavo. Pri drugem vprašanju je navedla, da je uvedba dela v podjetju bila v začetku predstavljena s strani kadra za upravljanje s človeškimi viri, od katerih je prejela dodatne informacije in navodila o novem načinu dela. Proces uvedbe dela je opisala kot dobro voden z jasnimi navodili s strani podjetja, vendar pa je sam prehod opisala kot kaotičen, saj je bil tovrsten način dela za marsikoga povsem nov; prejela je ogromno klicev in sporočil s strani sodelavcev, kako nadaljevati z delom in izražanjem negotovosti. Dodatno je bilo veliko delovnih obveznosti in projektov je bilo začasno ustavljenih. Zaposlena A je mnenja, da ji je podjetje nudilo zadostno podporo, tako materialno kot stroškovno, in je bila z njo zadovoljna.

Pri vprašanju o učinkovitosti dela na daljavo v primerjavi z delom v pisarni je dejala, da vidi delo na daljavo bolj učinkovito, predvsem zaradi prihranka časa, ko se ji ni potrebno voziti na delovno mesto, saj ponavadi v povprečju porabi nekje med 40 in 60 minut, da prispe v službo. Hkrati razloži, da ima pri delu na daljavo boljšo koncentracijo, saj ne prihaja do rednih motenj, kot je na primer konstanten klepet med sodelavci na delovnem mestu. Povečano stopnjo učinkovitosti opazi tudi pri zasebnih obveznostih, saj sedaj lažje kombinira delo in osebno življenje.

Med glavne prednosti dela na daljavo je podobno kot pri predhodnih vprašanjih omenila, da vidi največjo prednost ravno pri prihranku časa in večjemu fokusu pri delu. Za slabost je navedla, da ni imela vtisa, da se lahko 100 % »odklopi« od dela zaradi občutka stalne razpoložljivosti. Dodatno je omenila, da se pri delu na daljavo poveča obseg elektronskih sporočil in sestankov ter da ponavadi porabi več ura za delo. Pravi, da pri trenutnem delu na daljavo ni naletela na noben dodaten izziv, vendar pa med negativni fizični učinek uvršča bolečine v hrbtu zaradi velikega števila ur, preživetih v sedečem položaju za računalnikom.

Nadaljevali sva z devetim vprašanjem, kako je delo na daljavo vplivalo na njene odnose s sodelavci/z vodjo ter pravi, da je bilo delegiranje nalog s strani vodij bolj strukturirano in dobro voden, zato je občutila, da se je njen odnos z vodjo izboljšal. Dodatno je omenila, da je z vodjo imela redne sestanke zaradi narave dela, kar je pripomoglo k vsesplošno boljšemu odnosu. Več negativnih občutkov je doživljala s sodelavci, ki so v podjetje prišli na novo, saj je bilo z njimi težje oblikovati pristen osebni odnos ter jih je bilo težje vpeljati in jim razložiti, kako se opravljajo delovne naloge.

Pri naslednjem vprašanju o možnosti dela na daljavo v prihodnosti je izrazila, da si želi delo opravljati na daljavo tudi v prihodnje in upa, da se nikoli več ne vrnejo v stare tirnice dela. Izrazila pa je potrebo po vsaj enem dnevu v delovnem tednu, ki bi bil namenjen srečanju s

sodelavci v pisarni, kjer lahko dodatno delajo na neformalnih odnosih in nadoknadijo pri tistih vrstah dela, ki jih je boljše opravljati na lokaciji podjetja (pomembnejši sestanki, predstavitve itd.)

Kot glavni izziv dela na daljavo v prihodnje prepozna predvsem na področju internetne tehnologije in pogostih težav, ki se lahko redno pojavljajo ob delu. Pri zadnjem vprašanju, kaj bi predlagala podjetju v prihodnje, navede, da bi morale podjetje priskrbeti hitrejše in bolj moderne računalniške prenosnike, stabilno programsko opremo in možnost priključitve na druge platforme brez obvezne uporabe službenega omrežja.

Povzetek intervjuja – zaposlena B

Drugi intervju sem opravila z zaposleno B, ki je stara 39 let, poročena, s tremi otroki, starimi med 1 in 6 let. Zaposlena je zaključila magistrski študij in v podjetju opravlja delo managerja za razvoj poslovnih strategij.

Za razlog uvedbe dela na daljavo navede pojav pandemije COVID-19. Pravi, da je bilo delo na daljavo v podjetju predstavljeno že nekaj let nazaj pred izbruhom pandemije, vendar kot neobvezno. V tistem času praksa tovrstnega dela še ni bila dobro prilagojena, zato so v kadrovske službi poskušali takšen način dela približati ostalim zaposlenim tako, da so med zaposlenimi delili, v kolikšni meri se takšnega dela že poslužujejo pri drugih oddelkih. Toda prva oblika hibridne delovne politike ni bila optimalna za zaposlene: potrebno je bilo izpolniti dolga delovna poročila o svojih delovnih obveznostih in urah dela, delo na daljavo naj bi se izvajalo samo v določenih primerih poslovnih potreb itd. Pravi, da je pojav COVID-19 povzročil pravi premik v podjetju.

Proces uvedbe dela je zaposlena opisala kot neproblematičen in pravi, da so bila navodila jasna in dobro deljena s strani podjetja ter da je pri prehodu k delu na daljavo cenila predvsem dobro IT podporo. Uvedba je bila bolj zahtevna s strani sprejemanja in prilagoditve k tovrstnemu načinu dela. Pravi, da so mnogi takšen način dela videli kot »bežanje« od dela, za kar meni, da ni res. Z dodatno podporo, nudeno s strani podjetja, ni bila povsem zadovoljna. Omeni, da je belgijska vlada spodbujala podjetja k nudenju dobre podpore z iniciativo, oproščenih davkov za nakup potrebne opreme za delo od doma, ki pa je bila v TME pozno sprejeta. Prav tako mi pove, da dnevno nadomestilo ni pokrivalo stroškov porabe doma, predvsem v zimskem času, ko so stroški še toliko višji (višji stroški elektrike itd.)

Pri vprašanju učinkovitosti dela na daljavo v primerjavi z delom v pisarni je bila vprašana negotova in pravi, da je to odvisno predvsem od vrste dela, razporeženja in sodelovanja sodelavcev. Pravi, da je povečano učinkovitost čutila predvsem zaradi dejstva, da ni izgubljala časa z vožnjo na delovno mesto in manjše stopnje motenj pri delu. Vendar pa je hitro reševanje nekaterih zagat ali postavljanje vprašanj sodelavcev postalo precej bolj kompleksno. Razloži, da je pri delu na daljavo preprosto vprašanje, ki ga lahko z delom v pisarni hitro razrešiš s pristopom do sodelavca, naenkrat postalo elektronsko sporočilo ali celo sestanek. Dodatno pravi, da je zaradi povečanega obsega sestankov delovni dan naenkrat postal veliko bolj zaseden in daljši.

Med prednosti dela na daljavo je zaposlena B navedla nepotrebno vožnjo na delo in prihranek časa v dnevu. Dodatno je kot prednost omenila možnost paralelnega opravljanja domačih opravil v dnevu (pranje perila, kuhanje ipd.). Pod slabost je omenila povečanje stroškov domačega gospodinjstva zaradi dela na domu (stroški elektrike, gretja, vode ...) in izguba občutka povezanosti s sodelavci. Opazila je, da je bilo manj spontanega pogovorov o zasebnem

življenju med sodelavci, zaradi česar se je bilo težje povezati in ohranjati dobre odnose. Za izziv pri delu na daljavo je omenila iskanje ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem. Težko ji je bilo postaviti ločnico med obema, predvsem v začetku tranzicije, vendar je skozi mesece sama zavestno postavila meje, kar ji je omogočilo ohranjati ravnovesje, ki ji ustreza.

Kot negativno fizično posledico je navedla nepravilno držo pri delu, zaradi katere občasno občuti bolečine v hrbtu. Dodatno pravi, da se je ob povečanem številu sestankov in dela počutila preobremenjeno in pod dodatnim stresom. Pri delu v pisarni se je ob povečanem obsegu dela in stresa lahko za kratek čas »odklopila«, tako da je imela neformalne pogovore s sodelavci, kar pa ni bilo možno pri delu na daljavo. Pri odnosu s sodelavci je ob delu na daljavo občutila, da se je med njimi povečalo zaupanje. Med sabo so si bolj zaupali, da bodo delovne obveznosti opravljene dobro in bile dokončane ob roku, kar se ji zdi izjemno pomembno. Meni, da lahko le na takšen način zares dobro opravljaš delo na daljavo. Vseeno pa si želi, da v prihodnje (če je mogoče) prihajajo v pisarno enkrat ali dvakrat tedensko.

Zaposlena je izrazila željo, da bi z delom na daljavo rada nadaljevala tudi v prihodnosti. Optimalno si želi imeti možnost dela na daljavo trikrat na teden, saj si želi zmanjšati občutek stresa in hitenje po službi (pobiranje otrok v šoli/vrtcu, priprava večerje, druga hišna opravila ...).

Kot izziv dela na daljavo v prihodnje vidi predvsem v zagotavljanju ustreznega delovnega prostora. Meni, da je pomembno, da si pri delu od doma zagotovi ustrezen prostor, brez motenj s strani otrok, partnerja itd.. Potrebne izboljšave prepozna tudi pri kulturi sestankov – želi si več koriščenja orodij za hitrejše sodelovanje ter manj zanašanja na elektronska sporočila in sestanke. S takšnimi orodji lahko pride do hitrejše izmenjave informacij, na skupnih platformah, brez organiziranja sestankov dodatne razlage.

Za konec zaposlena B predlaga podjetju nadaljnje delo in izboljšave na področju kulture sestankov za optimalno izkoriščenost časa in višjo stopnjo sodelovanja. Prav tako predlaga, naj zaposlenim ponudijo boljše podporo pri postavitvi ustrezne pisarne na domu.

Povzetek intervjuja – zaposleni C

Naslednji intervju sem opravila z zaposlenim C, ki je star 35 let, samski ter brez otrok. Dokončan ima magistrski študij in v podjetju zadnjih 7 let opravlja delo projektnega managerja za razvoj strategij in poslovnega načrtovanja.

Zaposleni C prepozna razlog uvedbe dela na daljavo kot poskus podjetja, da bi spodbudil navzkrižno funkcionalno sodelovanje med zaposlenimi ter izpolnjevanja nedavnih regulatornih sprememb, ki narekujejo minimalni delovni prostor za zaposlenega.

Proces uvedbe dela na daljavo prepozna kot predlagan ukrep s strani belgijske vlade. Za odločitev obveznega dela na daljavo je sprva izvedel iz novic in šele nato s strani vodje in sodelavcev. Navodil se ne spomni točno, vendar pomni, da je v obvestilu prejel informacije o tehnični podpori in navodila o varovanju sebe ter ostalih. Sam prehod k delu na daljavo je opisuje kot popolnega - hitra prilagoditev in zadostna podpora. Zaradi poslovnih potovanj v preteklosti se je dela na daljavo že dodobra navadil, zato zanj prehod ni predstavljal večjih težav, in meni, da je bil prehod zanj enostaven.

Za podporne elemente podjetja omeni povračilo stroškov v višini 3 evre/dan, kar pa se mu ne zdi zadostno za pokrivanje stroškov dela na daljavo. Dodatno omeni, da je podjetje prav tako

ponujalo popuste za dodatno pisarniško pohištvo, ki se mu ni zdelo potrebno. Hkrati razloži, da so bili ponujeni kosi pisarniškega pohištva še vseeno zelo dragi ne glede na nižje cene le-teh.

Delo na daljavi doživlja kot 100 % bolj učinkovito v primerjavi z delom v pisarni. Pove, da mu vožnja na delo lahko vzame tudi do 10 ur na teden, kar se lahko prevede v en cel delovni dan. Dodatno meni, da ima pri delu na daljavo boljši fokus in motivacijo ter da mu omogoča boljše ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem, predvsem na področju športa in zdravja.

Med prednosti dela na daljavo navede podobno kot pri prejšnjem vprašanju, kjer omenja prihranek časa, ko se mu ni potrebno voziti na delo, več časa namenja športu in dovolj energije za izvajanje športnih aktivnosti. Pri delu na daljavo prepozna kot slabost povečano količino zaporednih sestankov brez premora in slabši prenos nekaterih informacij zaradi šuma IKT. Kot izziv dela na daljavo omeni neprimeren deloven prostor in slabo internetno povezavo.

Zaposleni C je pri delu na daljavo opazil izboljšanje fizičnega zdravja zaradi več časa, namenjenega športu, in manj porabljenega časa v avtu. Med psihičnimi učinki ne omenja nobenih. Pri odnosu s sodelavci in vodjo je opazil več potrpežljivosti tako na svoji kot njihovi strani. S sodelavci se je bilo lahko poistovetiti, saj so bili vsi prisiljeni opravljati delo na daljavo.

V prihodnosti si želi možnost 100 % dela na daljavo, če je to možno, saj sam ne vidi potrebe po fizični prisotnosti v pisarni razen v nekaterih poslovnih primerih (sprejem stranke, pomembnejši sestanki ...). Kot izziv za delo na daljavo v prihodnosti vidi vračanje podjetja k »stari« mentaliteti načina dela, kjer bi podjetje zahtevalo, da se vrnejo v prej ustaljen način dela.

Za predlog podjetju priporoči, naj poskrbijo za 100 % možnost dela na daljavo in podporne elemente, ki omogočajo, da se tovrstno delo izvaja v celoti na daljavo (nova tehnološka oprema, višja povračila stroškov itd.).

Povzetek intervjuja – zaposlena D

Četrty intervju sem opravila z zaposleno D, staro 28 let, ki je v partnerski zvezi in nima otrok. Zaposlena je specialistka za mobilnost in deluje predvsem na projektu mobilnosti za paraolimpijske igre, ki se bodo odvile v Parizu leta 2024. V podjetju je zaposlena 3 leta.

Kot glavni razlog uvedbe dela na daljavo v podjetju zaposlena navede pojav pandemije COVID-19 in posledične ukrepe, ki so sledili s strani države. Za proces uvedbe pravi, da je bil izveden s strani vodstva, ki so obvestili zaposlene o prehodu dela na dom, v skladu s priporočili belgijske vlade. Podjetje je celoten postopek vodilo z vsemi potrebnimi informacijami in formalnostmi. Sam proces uvedbe je bil zanjo dokaj enostaven, saj je bila zmožna nadaljevati z delom, brez da bi pri tem ogrozila svojo učinkovitost in rezultate. Razloži, da je bil zanjo, ki je brez otrok, prehod dokaj lahek, vendar pa je pogrešala interakcijo s svojimi sodelavci, ki ji velikokrat polepsajo dan in olajšajo delovni proces.

Za podporne elemente, ki so bili ponujeni s strani podjetja, omeni, da so smeli domov odnesti opremo, ki so jo že imeli v pisarni (npr. računalniški zaslon, tipkovnica itd.) za namen opremljanja pisarne na domu. Poleg tega je dejala, da je s strani podjetja bila upravičena do nadomestila za delo na daljavo v višini 4 evre/dan, kar pa se ji ne zdi zadostno za pokrivanje stroškov – tako dodatne opreme, ki jo potrebuješ za delo na daljavo, kot drugi dodatni stroški na domu (npr. elektrika).

Učinkovitost dela na daljavo v primerjavi z delom v pisarni težko opredeli, saj pravi, da je to odvisno od vrste dela, ki ga opravlja, in dneva. Pravi, da ji pri delu, kjer ni potrebnega veliko

medsebojnega sodelovanja, bolj ustreza delo na daljavo, medtem ko pri predvsem kreativnem delu občuti večjo učinkovitost v pisarni. Dodatno razloži, da je med tednom različno razpoložena za delo na daljavo/pisarno – včasih bi raje bila sama in opravljala delo samostojno, medtem ko ji kakšen drugi dan ustreza večja stopnja interakcije s sodelavci.

Zaposlena D med prednosti dela na daljavo navede: večjo osredotočenost na delo brez motenj, možnost dela s katerekoli lokacije, kar je še posebej uporabno za ljudi, ki imajo družino v tujini, večjo fleksibilnost pri organizaciji svojega dela, možnost prekinitve dela med dnevom za opravljanje zasebnih obveznosti ter v primeru slabega počutja. Vse naštetu pa prinaša boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Med slabosti pa navede: počasnejše usklajevanje in sprejemanje odločitev s sodelavci in vodji, zaradi pomanjkanja neposredne komunikacije iz oči v oči, težje obvladovanje virtualnih sestankov, manj »brainstorming« sej, pomanjkanje neformalne komunikacije s sodelavci, občasno izgubo koncentracije, manj službenih potovanj, višje račune v domačem gospodinjstvu, neustrezen prostor za opravljanje dela – ergonomsko neudobno delovno mesto.

Za izzive zaposlena našteje precej podobne kot pri slabostih dela na daljavo: počasnejše usklajevanje zaradi pomanjkanja neposredne komunikacije, težje izvajanje virtualnih sestankov, pomanjkanje neformalne in spontane komunikacije s sodelavci, hitrejšo izgubo koncentracije zaradi motenj na domu, višje stroške elektrike, vode ipd., neustrezno postavitve »domače pisarne«, če živiš v majhnem stanovanju.

Vprašana omeni, da je doživljala tako pozitivne kot negativne fizične/psihične posledice dela na daljavo. Na njeno počutje je pozitivno vplivalo dejstvo, da je lažje usklajevala ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem zaradi možnosti fleksibilnosti dela in manj porabljenega časa za vožnjo na delo. Tudi pri fizičnem zdravju je občutila pozitivne posledice zaradi več časa, ki ga je lahko namenila športu in dodatni pobudi za šport s strani podjetja (mesečni izzivi športnih dejavnosti, kot npr. tek). K negativnim posledicam uvršča občutek izoliranosti in človeške povezanosti s sodelavci in občasno izgubo motivacije.

Pri odnosu s sodelavci in vodjo je občutila povečano stopnjo zaupanja in dodatna pooblastila za še bolj samostojno vodenje svojih nalog in projektov.

Zaposlena D tudi v prihodnosti želi opravljati delo na daljavo v kombinaciji z nekaj dnevi v pisarni. Osebno najraje dela 2–3 dni na daljavo, preostale dni pa v pisarni, saj meni, da se lahko na tovrsten način zagotovi dobro ravnovesje med neposredno interakcijo in učinkovitim delom.

Kot glavni izziv dela na daljavo v prihodnosti vidi v zmanjšanju timskega duha zaradi pomanjkanja povezanosti s sodelavci in timom. Glavno priložnost prepozna v izboljšanju ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem zaposlenih, ki lahko posledično spodbuja motivacijo posameznikov in zvestobo podjetju.

Na koncu podjetju predlaga, naj se dela na daljavo poslužujejo tudi v prihodnje, saj je mnenja, da imajo lahko velike koristi od zvestih in motiviranih zaposlenih in lahko dodatno prihranijo pri stroških poslovanja.

Povzetek intervjuja – zaposlena E

Naslednji intervju sem opravila z zaposleno E, staro 28 let, ki je samska in brez otrok. V podjetju deluje kot projektni manager, kjer skrbi za koordinacijo projektov, implementacijo in merjenje kazalcev uspešnosti. V podjetju je zaposlena 2 leti.

Za razlog uvedbe dela na daljavo v podjetju navede COVID-19, ki se je sprva pričelo zaradi priporočil belgijske vlade, nato pa je ob izostritvi razmer postalo obvezno. Razloži, da je po tem, ko je vlada uvedla obvezno delo na daljavo, s strani podjetja prejela elektronsko sporočilo z zahtevo, da se delo prične opravljati od doma do nadaljnjega. Hkrati omeni, da so jim dodatno sporočili, da lahko zaposleni obdržijo nekaj pisarniškega pohištva in opreme iz pisarne (npr. računalniški zaslon, miško itd.). Tega dne se zelo dobro spomni in pravi, da je bilo v pisarni čutiti napetost in strah pred neznanim, saj so se vsi prvič soočali z izredno situacijo, kot je pojav pandemije. V elektronskem sporočilu so s strani kadrovske službe prejeli obvestilo, da morajo še v istem dnevu zapustiti prostore.

Zaposlena E je dejala, da je bil prehod dela na daljavo sprva težak – težko je bilo postaviti meje med poklicnim in zasebnim življenjem, saj so v času zaprtja države bili vsi konstantno doma, kar je še dodatno omejilo ločitev zasebnega življenja od poklicnega. Vendar pravi, da se je po nekaj mesecih dela na daljavo popolnoma privadila na nov način dela ter je hkrati občutila, da je postala celo bolj učinkovita kot v pisarni. Vendar pa omeni, da so bili sestanki preštevilni in so onemogočali konstruktivne razprave.

Pri vprašanju o zagotovljeni podpori s strani podjetja je dejala, da je podjetje zagotovilo vsa potrebna orodja in opremo za uspešno izvajanje dela na daljavo in s katero je bila zelo zadovoljna. Še posebej ji je bilo všeč dejstvo, da je podjetje ponujalo tudi dodatne delavnice in e-usposabljanja na temo dela na daljavo. Bila je tudi zelo zadovoljna s sprotnim in z natančnim obveščanjem o pogojih dela.

Zaposlena se pri delu na daljavo v večini počuti bolj učinkovito kot pri delu v pisarni, vendar je tudi to pogojeno z vrsto dela, ki ga opravlja – delo, ki zahteva večjo stopnjo komunikacije (»brainstorming«, organizacijski sestanki itd.), je manj učinkovito, ker ni možnosti komuniciranja iz oči v oči, kar upočasni proces. Za delo, pri katerem pa je potrebna koncentracija in tišina (priprava poročil in predstavitev, izdelovanje kalkulacij itd.) pa meni, da je bolj učinkovito izven pisarne, saj ni toliko motečih faktorjev.

Med prednosti dela na daljavo navaja, da ne izgublja več časa z vožnjo na delo in se posledično lahko izogne tudi prometnim konicam ter ima možnost upravljanja s svojim časom po svoji volji, več časa za šport in družabne odnose in boljši delovni prostor. Kot glavno slabost pa izpostavi manj in slabšo komunikacijo s sodelavci.

Pri delu na daljavo je občutila predvsem dva izziva, in sicer pomanjkanje učinkovite in konstruktivne razprave pri sestankih, predvsem pri sestankih, kjer je veliko sodelujočih ter izziv ločevanja dela in zasebnega življenja.

Ob delu na daljavo omeni pozitivne psihične učinke, saj je občutila manj stresa, ki ga povzroča vožnja na delo, več časa za osebne opravke in manj porabljenega denarja za hitre in včasih nezdrave obroke v službi. Med negativne psihične učinke navaja občasno pomanjkanje motivacije, ki negativno vpliva na vsesplošno počutje. Pri fizičnem aspektu ni občutila nobenih pozitivnih ali negativnih učinkov.

Zaposlena pove, da so bili dobri odnosi s sodelavci in z vodjo omejeni ter da so bila srečanja z vodjo manj spontana. Pravi, da pri virtualnih sestankih niso namenili veliko časa spontanemu klepetu, vendar so hitro prešli k namenu sestanka, hkrati pa se je veliko sestankov s timom zaradi večjega obsega dela preložilo ali odpovedalo. Dodatno razloži, da je bila komunikacija s sodelavci na splošno v manjšem obsegu, hkrati pa ni bilo nobenih dodatnih pobud, ki bi spodbujali, da se timi bolj povežejo.

Zaposlena E bi rada z delom na daljavo nadaljevala tudi v prihodnje, saj je njen dom trenutno več kot 30 minut od pisarne, s čimer izgubi ogromno časa na tedenski ravni. Ne podpira vrnitve v pisarno za polni delovni čas in si optimalno želi imeti možnost opravljanja dela na daljavo 2–3 dni tedensko. Hkrati pa zaposlena poudarja, da je pomembno, da ko prideš v pisarno, tam nisi sam, sicer prihod nima zares smisla. Poudari, da se je potrebno skupaj s timom uskladiti, kdaj se prihaja v pisarno.

Med izzive dela na daljavo v prihodnje uvršča: pomanjkanje timske dinamike in organiziranosti, občutek izolacije posameznikov, manj učinkovito izmenjavo informacij (na tem mestu so potrebna boljša komunikacijska orodja), počasnejše vključevanje in usposabljanje novincev. Med priložnosti pa uvršča: izboljšanje ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem za tiste, ki znajo ločiti med obema, manj stresa zaradi vožnje na delo, večjo atraktivnost delodajalca.

Podjetju predlaga, naj bodo v prihodnje bolj prisotni pri podpori svojih zaposlenih, več materialne in psihološke podpore in dodatna vlaganja v programe osebnega razvoja v obliki mentorskih programov.

Povzetek intervjuja – zaposlena F

Naslednji intervju sem opravila z zaposleno F, ki je stara 30 let, je poročena in nima otrok. Ima dokončan magistrski študij in deluje v podjetju 6 mesecev kot projektni asistent in podpora projektom pametne mobilnosti.

Za razlog uvedbe dela na daljavo zaposlena opredeli COVID-19. Razloži, da je proces uvedbe dela na daljavo pri njej potekal drugače, saj ni šla čez podoben prehod k delu na daljavo kot njeni sodelavci, ker je z delom na daljavo pričela s prvim dnem zaposlitve. Že ob zaposlitvi so ji s strani podjetja navedli pogoje in navodila za izvajanje dela na daljavo. Dodatno omeni, da je s strani vodje prejela navodila, da je pri delu na daljavo še posebej pomembno zagotavljanje dejanskih rezultatov dela, biti dobro vključen v delo in delovne naloge ter učinkovito upravljati s svojim časom. Zaposlena F je uvedbo sprejela zelo pozitivno in z lahkoto, saj raje opravlja svoje delo na daljavo kot v pisarni.

S podporo s strani podjetja je bila zadovoljna in pravi, da je za opravljanje svojih nalog dobila vso potrebno tehnološko opremo. Vendar pa bi si želela več poudarka na spodbujanju timskega duha in povezovanja med sodelavci. Učinkovitost dela na daljavo se ji zdi enaka kot pri delu v pisarni. Pravi, da samo mesto opravljanja dela ni tako pomemben zanj, saj lahko delo opravlja od kjerkoli, vendar pa v primeru izbire raje izbere delo na daljavo.

Veliko prednost dela na daljavo ji predstavlja dejstvo, da se ji ni potrebno voziti na delovno mesto, s čimer prihrani ogromno časa. Dodatno ceni, da lahko s tovrstnim načinom dela sam upravljaš s svojim časom, boljši so odnosi s sodelavci, bolj prijetno delovno okolje in več časa, ki ga lahko nameniš družabnim dogodkom. Kot slabost pa vidi manj komunikacij s sodelavci, kar lahko omeji in upočasni delovni proces ter zaključevanje nalog.

Pri delu na daljavo do sedaj še ni naletela na noben izziv. V tem kratkem času se je na delo popolnoma privadila in ni imela nobenih težav ter upa, da se težave ne bi pojavile kasneje.

Pravi, da pri delu na daljavo doživlja pozitivne psihološke učinke, saj se počuti bolj »svobodno«, ker ima možnost, da si dan organizira glede na svoje obveznosti, potrebe in počutje. Za odnose s sodelavci pravi, da zaradi oddaljenosti in slabše komunikacije ni imela

možnosti, da se v začetku dobro spozna s sodelavci. Ni bilo prave iniciative, da bi se lahko hitro in dobro integrirala v svoj tim. Od začetka je bilo »nerodno ter čudno« delati več mesecev z ljudmi, ki jih nikoli nisi spoznal v živo.

V prihodnosti si želi, da bi delo na daljavo postala splošna praksa podjetja, vendar hkrati vidi potrebo po občasnem prihajanju v pisarno, predvsem za namen povezovanja s sodelavci; na tak način lahko vzpostavi boljše odnose in je dodatno bolj na tekočem, kaj se dogaja s projekti znotraj in zunaj tima. Kot izziv v prihodnosti vidi postavitev ustreznega delovnega mesta, predvsem na domu, kjer je težje najti ustrezen prostor (še posebej, če tudi partner ali drugi družinski člani delajo od doma). Kot priložnost tovrstnega dela pa vidi v boljšem usklajevanju poklicnega in družinskega življenja.

Podjetju predlaga, naj bo vsaj en dan v tednu, ki je namenjen za delo v pisarni, kjer se lahko sodelavci vidijo iz oči v oči. Dodatno lahko organizira zabavne družabne aktivnosti, ki vključujejo vse, vsaj enkrat na mesec.

Povzetek intervjuja – zaposleni G

Zaposleni G, star 27 let, je v partnerski zvezi in brez otrok ter ima končan magistrski študij. V podjetju deluje 2 leti kot specialist na področju mikromobilnosti, kjer vodi inovativne projekte mobilnosti.

Za razlog uvedbe dela na daljavo v podjetju opredeli COVID-19. Pove, da se je proces uvedbe dela na daljavo zanj pričel, ko je prejel navodila s strani podjetja, da je potrebno začeti opravljati delo na domu zaradi COVID-19 razmer v državi. Pravi, da je bil to povod k bolj dolgoročni delovni politiki podjetja, ki vključuje delo na daljavo. Razloži, da so z uvedbo tovrstnega načina dela so začeli kmalu po tem, ko se je zaposleni G pridružil podjetju, zato je sprva prehod doživljal kaotično, ki pa se je sčasoma stabiliziralo in prinašalo dodatne pozitivne učinke.

Zaposleni pove, da je bil s ponujeno podporo zelo zadovoljen. Prejeli so tako tehnično opremo kot kompenzacijo za delo na daljavo. Hkrati so bili ponujeni treningi in virtualne delavnice, ki pa v veliki večini niso imeli pravega namena, ki bi zaposlenim pripomogel pri delu. Pravi, da bi lahko zaposleni več odnesli od delavnic npr. na temo »Kako delati v timu preko virtualnih orodij za sporazumevanje?«

Delo na daljavo opiše kot bolj učinkovito, saj ne izgublja časa z vožnjo na delo ter ima več časa za koncentrirano delo. Neučinkovitost vidi predvsem v pomanjkanju neformalnih pogovorov s sodelavci in občasen občutek »nečlovečnosti« zaradi virtualnega sveta.

Med prednosti dela na daljavo navede več časa, ko si lahko popolnoma osredotočen na svoje delo in manj »korporativnega« hrupa (pogovori med sodelavci, motnje, glasni telefonski klici ipd.). Med slabosti navede manj osebni odnosi, zmanjšanje timskega duha, saj vsak dela bolj individualno, in slab prenos informacij. Pri delu na daljavo je naletel na izziv izvesti prepričljive predstavitve na virtualen način. Pri delu ni doživljal nobenih posebnih fizičnih ali psihičnih učinkov.

Odnose s sodelavci opiše kot bolj strukturirane in organizirane pri delu na daljavo, kar je pozitivno vplivalo na njihove odnose in medsebojno spoštovanje dela in časa.

Tudi on si želi, da bi v prihodnje nadaljevali z delom na daljavo, vendar v razmerju 50/50. Polovico delovnih dni želi preživeti v pisarni, drugo polovico pa po izbiri. Predvsem si želi, da lahko kombinira oboje glede na svoje obveznosti in razmere v osebnem življenju. Zanj

polovično razmerje predstavlja popolno kombinacijo med udobjem in socializiranjem v podjetju.

Izzive, ki jih omeni pri delu na daljavo v prihodnje, so: prilagoditev na hibridno delovno politiko (nekateri zaposleni delajo na daljavo, drugi v pisarni – lahko prihaja do zmešnjave) in izziv/skrb, ali bo podjetje prepoznalo vse pozitivne učinke dela na daljavo, ali se bo vrnilo v predhodni način dela.

Podjetju predlaga, naj sledi in podpira trende na področju dela in ostane v koraku s časom. Dodatno poudari, naj zaupajo svojim zaposlenim, da so sposobni in pripravljeni opravljati svoje delo brez velike stopnje nadzora.

Povzetek intervjuja – zaposlena H:

Naslednji intervju sem opravila z zaposleno H, ki je stara 33 let, v partnerski zvezi ter ima enega otroka, starega 1 leto. Dokončan ima magistrski študij in v podjetju deluje 1 leto kot specialist za lansiranje produktov in trženje.

Kot razlog uvedbe dela na daljavo navede COVID-19. Zaposlena razloži, da je pričela delati v podjetju, ko je bilo delo na daljavo že uvedeno, zaradi COVID-19, zato ni šla čez enak proces dela kot njeni sodelavci. Pove, da so bila navodila, ki jih je prejela s strani podjetja, da je potrebno opravljati delo od doma, z izjemo nujnih opravil v pisarni, kjer pa se je potrebno držati strogih sanitarnih ukrepov, kot npr. obvezne maske in primerna socialna distanca. Prav tako je prejela navodila in vso potrebno opremo za postavitve pisarne na daljavo. Zaposlena pove, da ker je bilo delo na daljavo uvedeno že pred začetkom dela v podjetju, zanjo prehod ni predstavljal večjih težav. Prav tako je mnenja, da so bila vsa navodila, napotki in podpora zelo jasni, vedno si se lahko obrnil na nekoga v primeru nejasnosti in vprašanj.

V primerjavi z delom v pisarni pravi, da je delo na daljavo nekoliko manj učinkovito, predvsem zaradi zmanjšanje komunikacije in socializiranja med sodelavci, s čimer se omeji hiter prenos informacij.

Med prednosti dela na daljavo našteva: manj porabljenega časa za vožnjo na delo, večjo organiziranost pri razporejanju nalog med zaposlenimi in manj hrupa (hrup v pisarni lahko moti sestanke). In med slabosti: večje število motenj na domu (otroci, hišne živali, partner ...) in pomanjkanje socialnega stika.

Pri delu na daljavo je naletela na izziv motenj pri delu s strani partnerja ali otroka – ni imela fokusa pri delu zaradi stalnih motenj. Dodatno je doživljala negativne psihične posledice zaradi stresa – svojega delovnika ni omejila na uradne delovne ure, vendar je pogosto delala izven njih, kar je povzročalo dodaten stres in utrujenost.

Pri odnosih s sodelavci ni opazila nobenih posebnih razlik, saj je pričela v okolju, kjer se izvaja delo na daljavo. Bolj se je morala potruditi za gradnjo odnosov s sodelavci na daljavo in imeti pobudo ter željo, da se z njimi poveže.

Zaposlena H bi rada z delom na daljavo nadaljevala tudi v prihodnje, vendar si želi ravnovesja med delom v pisarni in delom na daljavo. Zanjo bi bilo optimalno delo na daljavo 2–3 na teden, z ostalimi dnevi v pisarni. S tem lahko izkoristi prednosti tovrstnega načina dela, z izogibanjem negativnim učinkom, ki se lahko pojavijo pri stalnem delu na daljavo.

Glavni izziv dela na daljavo v prihodnosti lahko predstavlja pomanjkanje socialnega stika – če delaš na daljavo, je komunikacija z sodelavci omejena in se osredotoča samo na delovne zahteve, kar povzroča delo bolj utrujajoče in ne motivacijsko.

Podjetju predlaga, naj dodatno skrbi za ustrezno ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem.

Povzetek intervjuja – zaposleni I

Naslednji intervju sem opravila z zaposlenim I, ki je star 45 let, je poročen in ima dva otroka, stara 12 in 14 let. Ima dokončano univerzitetno izobrazbo, opravlja delo višjega specialista za tehnični razvoj platform pametne mobilnosti ter je v podjetju zaposlen že 16 let.

Kot glavni motiv uvedbe dela na daljavo opredeli vključevanje fleksibilnih delovnih dogovorov v podjetju, ki so bili dostopni na internem portalu podjetja. Pravi, da je bil prvi povod za tovrstno delo sprejem novih fleksibilnih dogovorov v podjetju, vendar so ti dogovori prišli v ospredje šele s pojavom pandemije COVID-19. O novem načinu dela je bil sprva obveščen s strani kadrovske službe, ki je predstavila možnost, da se zaposleni lahko v omejenem obsegu poslužujejo dela na daljavo. Pravi, da so že nekaj časa nazaj prejeli navodila, da naj bi lahko zaposleni opravljal delo na daljavo enkrat mesečno ali tudi večkrat, v skladu z dogovorom nadrejenega. Vendar pravi, da se je v času pandemije to seveda spremenilo in je delo na daljavo postalo obvezno.

Zaposleni I je prehod dela na daljavo doživljal zelo enostavno. Pravi, da so bila vsa podana navodila zelo jasna in preprosta za apliciranje. Hkrati pravi, da mu je podjetje ponudilo zadostno podporo za opravljanje svojega dela, tako tehnično podporo kot stroškovno kompenzacijo.

V primerjavi z delom v pisarni zaposleni meni, da je delo na daljavo zanj bolj učinkovito. Lažje se osredotoča na svoje delo, brez nenehnih motenj in hrupa, zaradi česar je delo opravljeno boljše in hitreje.

Med prednosti dela na daljavo uvršča: izogibanje promet in prometnim konicam, saj se ni potrebno voziti na delovno mesto, in večja učinkovitost opravljanja nalog. Kot glavno slabost pa opredeli manjšo povezanost in komunikacijo med oddelki, zaradi česar nisi na tekočem o projektih in nalogah ostalih – lahko prihaja do nepravilne izmenjave informacij.

Pravi, da pri delu na daljavo ni naletel na noben dodaten izziv. Pri psihično/fizičnem počutju je občutil izboljšanje zaradi zmanjšanje stresa, ker mu ni bilo potrebno več preživeti veliko časa na cesti, in več časa za šport in ostale fizične aktivnosti.

Pri odnosu s sodelavci je izkusil manjšo stopnjo komunikacije, zaradi česar je bilo delo opravljeno počasneje in neskladno. Meni, da je potrebno redno organizirati sestanke, kjer se izmenjajo najpomembnejše informacije med sodelavci.

Tudi on si želi delati na daljavo v prihodnje, in sicer vsaj 3 dni na teden. Meni, da so zaposleni lahko s trenutno tehnologijo enako ali celo bolj učinkoviti kot v pisarni. Ostali delovni dnevi v pisarni pa naj bodo namenjeni točno določenim nalogam, kot na primer usklajevalni in drugi pomembni sestanki, »brainstorming« ...

Kot glavni izziv dela na daljavo v prihodnje vidi dodatno oddaljevanje sodelavcev, kar lahko vodi v manjšo izmenjavo informacij in pomanjkanje zaupanja med timom. Priložnosti vidi na področju izboljšav ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem.

Na koncu podjetju predlaga, naj še naprej izboljšuje dobre delovne pogoje dela na daljavo z omogočanjem prave podpore, predvsem dobre računalniške opreme, hitrega internega in ustreznega pisarniškega materiala.

Povzetek intervjuja – zaposleni J:

Naslednji intervju sem opravila z zaposlenim J, ki je star 32 let, je poročen in nima otrok. Ima končan magistrski študij ter je zaposlen v podjetju 2 leti in opravlja delo projektnega managerja, kjer skrbi za načrtovanje in planiranje planov v skladu z deležniki.

Kot glavni razlog uvedbe dela na daljavo v podjetju opredeli COVID-19 in posledične ukrepe obveznega dela na domu. O novem načinu dela je bil obveščen preko masovnega elektronskega sporočila s strani podjetja, v katerem so bila podrobneje opisana navodila, kako z delom nadaljevati na domu (priporočena oprema, skrb za svoje zdravje in zdravje ostalih ...).

Prehod dela na daljavo ni doživel pozitivno, saj je mnenja, da podjetje ni dobro vodilo celoten proces. Meni, da so bili znotraj oddelka prepuščeni sami sebi in so morali sami ugotoviti, kako najbolje organizirati nadaljnje delo in sestanke. Sam prehod je bil zanj osebno zelo priročen, saj se mu ni bilo več potrebno voziti na delovno mesto, vendar so se kmalu delovne ure začele daljšati, kar je povzročilo dodatno izčrpanost in stres.

Zaposleni J pravi, da s strani podjetja ni prejel ustrezne kompenzacije za delo na delo, vendar pohvali ustrezno materialno (računalnik, računalniška, miška, adapterji itd.) in IT podporo.

Delo na daljavo opisuje kot bolj učinkovito v primerjavi z delom v pisarni, saj lahko izvaja bolj strukturirane in ciljno usmerjene sestanke z izbranimi ljudmi – delo na daljavo je manj primerno v izvajanju »brainstorm« sestankov in sestankov, kjer je potrebno sogovorca prepričati z novo idejo ali projektom.

Kot prednost dela na daljavo omeni manj časa, porabljenega za vožnjo na delo, takoj lahko prične z delom. Za slabost pa pravi, da je težje usklajevati urnike z ostalimi in je »prava mora«, saj imajo vsi dneve polno natrpance s sestanki, poleg tega se le-ti vrstijo drug za drugim, kar povzroča utrujenost in stres.

Izziv, ki ga je izkusil pri delu na daljavo, je predvsem slabša povezanost s sodelavci na osebni ravni, saj le redko še »zapadejo« v spontane pogovore o tem, kaj se jim dogaja v osebem življenju. Pravi, da pri delu ni izkusil posebnih psihičnih učinkov, vendar pa je izkusil določene fizične težave, kot je dodatna utrujenost, boleč in pekoč občutek v očeh zaradi strmenja v računalnik skozi dan in povečanje bolečine v hrbtu.

Za odnose s sodelavci pravi, da so bili na osebni ravni slabši, saj ni prihajalo do neposrednega stika in hkrati ni bilo časa za razpravljanje o osebnih zadevah. Vendar pa je občutil, da so bili odnosi bolj profesionalni in da so lahko hitreje dosegali cilje.

Zaposleni bi se tudi v prihodnje rad posluževal dela na daljavo, idealno trikrat na teden z možnostjo dveh delovnih dni v pisarni. Čas v pisarni bi rad izkoristil predvsem za povezovanje s sodelavci in boljšo komunikacijo.

Kot glavni izziv dela na daljavo v prihodnje vidi, da bodo delodajalci morda želeli nadzirati stopnjo produktivnosti v smislu, koliko ur si preživel v pisarni kot pokazatelj dobrega dela. Priložnost pa vidi predvsem v nepotrebnih vožnjah na delo, s čimer prihraniš na času in stroških.

Podjetju na koncu še predlaga, naj bo pri delu na daljavo pozorno, da so potrebe zaposlenih izpopolnjene in da sprotno in redno iščejo povratne informacije, ki jim lahko pomagajo pri sestavi dobre hibridne politike, ki je v interesu obeh.

Povzetek intervjuja – zaposlena K

Zadnji intervju sem opravila z zaposlenim K, ki je star 40 let, poročen, z enim otrokom, starim 11 let. Ima dokončano univerzitetno izobrazbo in v podjetju deluje že 7 let kot manager objekta, kjer ima glavno nalogo upravljanja in vzdrževanja objekta.

Pravi, da so v podjetju z delom na daljavo »eksperimentirali« že v preteklosti, vendar je bila takratna uvedba zaradi konservativnega mišljenja zaposlenih zelo omejena. Informacije o načinu dela in pravilih so bila objavljena na internem portalu podjetja. Pravi, da je bil COVID-19 glavni razlog za hiter in celosten prehod dela na daljavo.

Prehod dela na daljavo opisuje kot rahlo kaotičen, vendar meni, da so se zaposleni in podjetje dokaj hitro in učinkovito privadili na nov način dela, čim bolj nemoteno, glede na nenadnost prehoda. Če pogleda nazaj, meni, da je bil dodaten nepredvidljiv pritisk (COVID-19 pandemija) morda ravno pravi potisk za podjetje, saj ponavadi potrebujejo veliko časa za sprejemanje tako velikih odločitev. Velik del zaslug za dokaj nemoten in hiter prehod dela pripiše ustrezni informacijski tehnologiji in podpori.

Dodatno omeni, da je bila podpora zadostno nudena s strani materialnih dobrin, kot so računalniška oprema in dodatno pohištvo za opremljanje domače pisarne. Na splošno je bil s podporo zadovoljen, vendar pa si želi več poudarka na nujenju ergonomičnih rešitev za delo na daljavo. V pisarni so stoli in mize veliko bolj udobne in primerne za delo in ljudi, ki na domu na primer delajo za kuhinjsko mizo, si lahko dodatno povzročajo fizična nelagodja.

Pravi, da je delo na daljavo bolj učinkovito za tista dela, kjer je potrebna visoka stopnja koncentracije. Kadar pa je pri delu pomembna neposredna komunikacija in usklajevanje, je bolj učinkovito delo v pisarni (neformalna komunikacija, govorica telesa). Meni, da je na splošno torej odvisno od vrste dela in tudi preference posameznikov, kaj jim bolj ustreza, da so pri delu učinkoviti.

Kot prednost dela na daljavo omeni, da so z uvedbo tovrstnega načina ustvarili »delovno mesto prihodnosti«. Nov način dela, ki je izredno pomemben pri izrednih razmerah, kot na primer pandemija. Dodatno meni, da so bili zaposleni pripravljene in so podpirali tovrsten način dela v preteklosti, zato je vesel, da je do tega prišlo tudi v praksi. Hkrati omenja tudi pozitivne učinke zaradi zmanjšanja stroškov podjetja, saj prihaja do manjših stroškov elektrike, najema prostorov itd. Kot slabost vidi manj timskega dela, zaposleni imajo manj možnosti za neformalne pogovore in manj ustvarjalnosti.

Izziv, ki ga je doživljal med delom na daljavo, je bil težje vzpostavljane stikov s sodelavci. V njegovem primeru, kjer je moral voditi ekipo sedmih ljudi, je težje podajal navodila in nadziral delo zaposlenih.

Psihološko je pri delu na daljavo naletel na nekaj težav. V splošnem se je počutil osamljeno in izolirano zaradi manjšega stika s sodelavci. Te občutke dodatno pripisuje pandemičnim razmeram. Če je možnost kombiniranja dela na daljavo z delom v pisarni, meni, da ne bi izkusil občutka izoliranosti. Fizično je izkusil nekaj dodatnih težav v hrbtu zaradi neustrezne ergonomične opreme.

Pri odnosih s sodelavci meni, da ima 100 % delo na daljavo prevelik negativen vpliv, saj ni dovolj povezanosti, prihaja do zmanjšanja timskega dela in posledično timskega duha. Zaposleni je prav tako opazil tudi manjšo motivacijo s strani tima, da se zapletejo v neformalne pogovore preko virtualnih sestankov.

V prihodnosti si želi nadaljevati z delom na daljavo na hibridni način, torej kombinacijo dela na daljavo in dela v pisarni. Osebno si želi delati na daljavo 2 dni na teden, ostale dni pa v pisarni, kjer bi namenil čas predvsem medsebojnemu sodelovanju.

Kot izziv dela na daljavo vidi v preveliki fleksibilnosti – ljudje lahko sami izbirajo, katere dneve bi radi delali na daljavo in katere v pisarni. Meni, da je potrebno opredeliti, katere dni se sme delati na daljavo in na ta način optimizirati čas, ko so skupaj v pisarni, drugače prihajanje v pisarno nima smisla. In kot vodja meni, da to prinaša dodaten izziv za vodenje in dobro delegiranje nalog. Kot priložnost pa prepozna predvsem dobro ravnovesje poklicnega in družinskega življenja, saj si lahko bolje organizira svoj dan.

V prihodnje podjetju svetuje, naj zmanjša število miz in pisarniške prostore, saj ni potrebno najemati delovnih prostorov, če večino zaposlenih dela od doma in se lahko v dnevih, ki prihajajo v pisarno, ustrezno razporedijo. Dodatno naj spodbujajo uporabo aplikacije za rezervacijo miz, da ne prihaja do nesoglasij in lahko zaposleni že pred prihodom v pisarno ve, ali so mize proste.