

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
RAZVOJ IN ZNAČILNOSTI DELA NA DALJAVO

Ljubljana, maj 2002

ANDA ARKO

IZJAVA

Študent/ka ANDA ARKO izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. ALEŠA SAŠA PIRC in dovolim objavo tega diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1. SPREMINJANJE OBLIK ZAPOSLOVANJA SKOZI ČAS | 3 |
| 1. 1. Zgodovinski razvoj od prvih zametkov dela na domu do današnje različice teledela... | 3 |
| 1. 2. Trendi in konkurenčni izzivi, ki narekujejo spremembe v poslovnem okolju | 5 |
| 1. 3. Spremembe v organizacijskih strukturah združb..... | 8 |
| 1. 3. 1. Vrste organizacijskih struktur in njihove kritike..... | 9 |
| 1. 3. 2. Nove organizacijske oblike..... | 12 |
| 1. 4. Vpliv nove informacijske tehnologije na poslovanje združb | 14 |
| 2. TELEDELO ALI DELO NA DALJAVO | 16 |
| 2. 1. Oblike dela na daljavo | 17 |
| 2. 2. Prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo..... | 19 |
| 2. 2. 1. Prednosti in pomanjkljivosti teledela z vidika zaposlenih..... | 20 |
| 2. 2. 2. Prednosti in pomanjkljivosti teledela za združbo..... | 21 |
| 2. 2. 3. Teledelo z vidika družbenih koristi in stroškov | 22 |
| 2. 3. Vloga managerjev pri uvajanju dela na daljavo | 24 |
| 2. 3. 1. Lastnosti zaposlenih, ki ustrezajo delu na daljavo | 24 |
| 2. 3. 2. Področja, primerna za delo na daljavo | 26 |
| 2. 3. 3. Izmenjava informacij..... | 27 |
| 2. 4. Tehnologija, potrebna za izvajanje dela na daljavo | 29 |
| 3. RAZŠIRJENOST DELA NA DALJAVO V TUJINI IN DOMA | 31 |
| 3. 1. Prisotnost dela na daljavo v Evropski Uniji | 32 |
| 3. 1. 1. Teledelo v Nemčiji | 32 |
| 3. 1. 2. Teledelo v Veliki Britaniji | 33 |
| 3. 1. 3. Primeri izvajanja teledela v tujih podjetjih | 34 |
| 3. 2. Prisotnost dela na daljavo v slovenskem prostoru | 35 |
| 3. 2. 1. Razširjenost in uvajanje teledela v Sloveniji | 36 |
| 3. 2. 2. Raziskava o teledelu in informacijski tehnologiji pri delu v Sloveniji | 36 |
| 3. 2. 3. Primeri izvajanja teledela v slovenskih podjetjih..... | 39 |
| SKLEP | 40 |
| LITERATURA | 42 |
| VIRI | 45 |
| PRILOGE | |
| SLOVAR TUJIH IZRAZOV | |

UVOD

Razvoj vedno boljših elektronskih medijev in sistemov za obdelavo in prenos podatkov povzroča strukturne, postopkovne in vsebinske spremembe dela v pisarnah. Danes se v svetu posveča veliko pozornosti novi obliki organizacije dela, ki jo omogočata novejša informacijska in komunikacijska tehnologija. Ta oblika se imenuje delo na daljavo. Takšna vrsta zaposlovanja zahteva organizacijske spremembe v združbah in se uveljavlja šele zadnjih nekaj let in sicer po zaslugi razvoja na področju pisarniške avtomatizacije in telekomunikacij.

Še posebej v slovenskem prostoru predstavljajo problem tradicionalne organizacijske strukture, ki so še vedno močno zakoreninjene v miselnosti managerjev. V dosedanjih oblikah ne ustrezajo več sodobnim izzivom vse hitreje spreminjajočega se okolja. Sočasno s spremembami poslovnega okolja se bodo morale spreminjati tudi organizacijske oblike, ki naj bi se v prihodnosti precej razlikovale od sedanjih. Da bi delavec postal ustvarjalec, mora imeti takšne pogoje in možnosti, da bo lahko izkoristil ves svoj umski in fizični potencial.

Teme dela na daljavo sem se lotila z namenom, da bi predstavila predvsem njegov pozitiven vidik, saj menim, da se združbe prednosti te oblike zaposlovanja ne zavedajo dovolj. Če bi delodajalci pretehtali slabe in dobre strani dela na daljavo, bi spoznali, da slednje pretehtajo in imajo pozitiven vpliv tudi na zaposlene ter na medsebojne odnose. Pozitiven duh v timih in zadovoljstvo na delovnih mestih pa je ključnega pomena za prihodnost vsake združbe.

Cilj mojega diplomskega dela je prikazati, kako so se oblike zaposlovanja spreminjale in menjavale skozi zgodovino. Zaradi hitro spreminjajočega se okolja ter velikega vpliva teh sprememb na poslovno okolje združb, so se morale le-te skozi čas nenehno preoblikovati – od prvih zametkov dela na domu pa vse do sodobnejših oblik zaposlovanja v podjetjih. Delo na daljavo dobiva nov vidik in svetlo prihodnost, zato je moj cilj tudi predstaviti oblike, v katerih se danes že uveljavlja ter predvsem številne prednosti, ki se pri delu na daljavo pojavijo tako za posameznike kot za združbe.

Obravnavanja dela na daljavo sem se lotila teoretično, pri tem pa sem uporabljala empirične rezultate že izvedenih anket in raziskav. Tako sem skozi celotno diplomsko delo uporabljala metodi deskripcije in klasifikacije, obe pa temeljita na sintezi in dedukciji različnih ugotovitev svetovnih teoretikov in praktikov na področju alternativnih oblik zaposlovanja.

V prvem poglavju diplomskega dela opisujem ozadje spreminjanja oblik zaposlovanja, ki so se skozi čas menjavale – od prvih zametkov dela na domu, vse do sodobnejših oblik zaposlovanja. Začenjam s kratkim zgodovinskim pregledom razvoja na trgu dela; od manufakturne proizvodnje prek centralizacije dela po industrijski revoluciji do modernih trendov decentralizacije dela in eksteralizacije delovnega mesta. Slednji se odražata v fleksibilnem zaposlovanju, kamor danes sodi tudi delo na daljavo. Nadaljujem z vplivom okolja na poslovanje združb, ki morajo nenehno slediti zunanjim spremembam in se jim

zaradi konkurenčnosti sprotno prilagajati. Na tem mestu obravnavam individualne, organizacijske, socialne in tehnološke dejavnike, ki pogojujejo delo na daljavo in njegov razmah. Zaradi napovedanih trendov v prihodnosti bodo morale namreč združbe zamenjati svoje stare, toge organizacijske oblike z novimi. Globalna uveljavitev dela na daljavo je tesno povezana z razmahom tehnologije, zato poglavje zaključujem z vplivom nove informacijske in telekomunikacijske tehnologije na poslovanje združb.

V drugem poglavju prehajam podrobneje na tako imenovano teledelo oziroma delo na daljavo kot novo možnost zaposlovanja. Najprej predstavljam temeljne opredelitve ter značilnosti, nato pa različice teledela, ki ga opredeljuje uporaba informacijske tehnologije in telekomunikacij. Temeljni pogoj za izvajanje dela na daljavo je sodobna informacijska tehnologija, zato nadaljujem s predstavitvijo komunikacijskih in računalniških pripomočkov, ki so že danes pri delu nepogrešljivi. Sledijo prednosti in negativne strani teledela in sicer z vidika posameznikov (zaposlenih), združb (delodajalcev) in socialnega okolja. Ključno vlogo pri uvajanju, spremljanju in koordiniranju dela na daljavo ima management, ki mora dobro poznati tako lastnosti zaposlenih, ki so potrebne za teledelavce, kot področja, ki so primerna za tovrstno zaposlovanje. Drugo poglavje tako zaključujem s proučevanjem teledela z vidika managerjev, ki morajo poleg omenjenega poznati tudi tehnike izmenjave komunikacij med zaposlenimi in predstavljajo vezni člen med delavci na daljavo in njihovimi sodelavci v podjetju.

Delo zaključujem z razširjenostjo dela na daljavo v svetu in v slovenskem prostoru na podlagi najnovejših raziskav. Izmed držav Evropske Unije za zgled izpostavljam Nemčijo in Veliko Britanijo kot državi, kjer je teledelo prisotno že nekaj časa. V Sloveniji pa ocene temeljijo na raziskavah, ki jih izvaja projekt RIS (raziskave o razširjenosti interneta in uporabi informacijske tehnologije), na podlagi katerih lahko podam konkretne številke in sklepam o prisotnosti teledela pri nas. Za boljšo predstavbo, kako lahko različne oblike dela na daljavo zaživijo v praksi, navajam nekaj primerov iz tujine in mnenja glede bolj ali manj uspešnih začetkov teledela v nekaterih slovenskih podjetjih.

Na koncu podajam sklepne ugotovitve, ki izhajajo iz celotnega dela in skušam nakazati nekatere možne smernice razvoja glede uporabnosti dela na daljavo kot nove možnosti zaposlovanja v slovenskem prostoru. Seveda je pri tem potrebno upoštevati dejansko stanje družbeno - ekonomskega položaja in izkušnje sodobnega poslovnega sveta.

Za sklepom sledi obsežen seznam literature in virov, ki sem jih pri izdelavi diplomskega dela uporabila in nato še v prilogah dodajam nekatere stvari, ki se na snov navezujejo, a sem jih zaradi omejenega obsega izključila. Čisto na koncu pa sem priložila še slovar izrazov.

1. SPREMINJANJE OBLIK ZAPOSLOVANJA SKOZI ČAS

1. 1. Zgodovinski razvoj od prvih zametkov dela na domu do današnje različice teledela

V začetku razvoja človeške družbe je bilo bivalno in delovno okolje enotni prostor. Človekove dejavnosti za ustvarjanje pogojev bivanja in zadovoljevanja vsakdanjih potreb so imele namen preživetja in ohranitve vrste. Z napredkom pri pridobivanju materialnih dobrin in pogojev bivanja pa je človek pričel ločevati delovni prostor od bivalnega (Šalaja, 1996, str. 2). Delo na domu kot oblika zaposlitve in tako eden prvih zametkov dela na daljavo se je torej uveljavilo davno pred delom v tovarnah. Pa si najprej pogledajmo zgodovinski razvoj te najstarejše in iz zgodovine dobro poznane oblike dela.

Prve omembe industrijskega dela na domu v Evropi, in sicer oblačilnih delavnic v Flandriji, segajo v **12. in 13. stoletje**. Tudi vse druge oblike dela pred tem časom lahko štejemo za delo na domu, seveda ne industrijsko, saj se je vedno odvijalo tam, kjer so ljudje živeli. Sčasoma so zaposleni na domu izgubili kontrolo nad proizvodnjo in prodajo, prav tako pa tudi lastništvo nad orodji. Prišlo je do delitve dela in nastala je prodajna veriga z vrsto posrednikov, ki so posredovali prodajo izdelkov od proizvajalca do končnega potrošnika. Govorimo o nastanku manufakture kot priprave na industrijo. Delo se je počasi začelo seliti v večje delavnice, vendar je še vedno obstajala povezava med domom in delovnim mestom. Tako je postopoma prihajalo do razcepa novoveške družbe na javno in privatno sfero in delitve človekovega bivalnega in delovnega prostora, ki dotlej ni bila poznana. Sčasoma se je poglobila in postala tako splošno prisotna, da nihče ni več razmišljal, da je ta razcep morda le začasen (Kos, 1988, str. 34).

V **drugi polovici 19. stoletja** je prišlo v ZDA do pravega razmaha industrijskega dela na domu, ki se ga je zaradi trdega dela prijelo ime "sweating system" (sistem trdega dela, garanja). K razmahu je pripomoglo mnogo dejavnikov, predvsem rast števila prebivalcev zaradi visoke rodnosti in priseljevanja, ideologija "laissez-faire", podprta z brezbržnim izkoriščanjem zgodnjih kapitalistov in heterogenost delovne sile, ki jo je bilo težko sindikalno organizirati (Simons, 1994, str. 24). Evropa je bila v tem obdobju bistveno bolj razvita. Industrijska revolucija, ki se je v Angliji pričela že stoletje prej, je prehajala v svojo drugo fazo, ki jo imenujemo kot "revolucijo jekla in elektrike". Razvoj tehnologije je prinašal številne spremembe, stroji so bili vedno večji, bolj tehnološko izpopolnjeni in centralizacija dela pod eno tovarniško streho je bila le logična posledica. Delavci so se lažje organizirali in kmalu zahtevali boljše pogoje dela. Delavci na domu pa so ostali poceni in neorganizirana delovna sila, ki jo je bilo lahko izkoriščati.

Z internacionalizacijo odnosov v zaposlovanju in **centralizacijo proizvodnje** se je enostavna kontrola obrti prelevila v neposreden **birokratski nadzor**, ki so ga organizacije dodatno podprle z zaposlovanjem na dolgi rok in administrativnimi pravili in dogovori kot je naprimer

pogodba o zaposlitvi. Delojemalec je bil v času dela polno osebno in ekonomsko podrejen delodajalcu. Delo je bil dolžan opravljati pod vodstvom, po navodilih in pod nadzorom delodajalca, na njegovem sedežu in z njegovimi sredstvi, v določeni organizacijski obliki in na določenem kraju ter času in razporeditvi, kot ju je določal delodajalec (Dobrin, 1995, str. 172).

Delavcem je centralizacija dela prinesla mnoge "psihološke nagrade", ki so se pokazale v možnosti komuniciranja in navezave socialnih stikov s sodelavci, torej preko tvorbe neformalne organizacije, ki je mnogim zaposlenim pomemben pozitiven element delovnega okolja. Nekatere nagrade so bile materialne narave, kot posebno vrsto prednosti pa štejemo status in prestiž. Zaposlitev na dolgi rok je pomenila garancijo za delo, za zvestobo podjetju pa so bili nagrajeni z napredovanjem in povišanjem plače.

Strog neposredni nadzor je imel tudi negativen vpliv na delavčev odnos do dela in organizacije. Vdanost organizaciji se je pojavljala kot nujnost in ne kot lastna izbira. Tudi socialni stiki so prinesli negativne rezultate, ki so razvidni tudi iz zmanjšane produktivnosti, kar predstavlja problem predvsem pri strokovnih delavcih. Stalna zaposlitev je izzvala izogibanje delu. Pridobivanje spretnosti in izkušenj le na enem področju pa je zmanjšalo delovno mobilnost zaposlenih. Jasno je, da je centralizirana birokratska organizacija prinesla delojemalcem in delodajalcem tako prednosti kot tudi slabosti (Simons, 1994, str. 3).

Zaradi pravkar omenjenih lastnosti in številnih drugih sprememb, tako znotraj združb kot v okolju, je prišlo do procesa **decentralizacije**. Hkrati so se pojavile nove oblike dela in uvajanje določenih novosti v klasično obliko delovnega razmerja, kot najbolj pomembne pojavne oblike izrazitih trendov **eksternalizacije**, ki smo jim priča v zadnjih desetih letih. Element podrejenosti delavca postaja šibkejši, delodajalec pa lahko postane le naročnik dela. Poleg tega se spremenijo tudi drugi bistveni elementi delovnega razmerja, npr. kraj opravljanja dela, delovni čas, način plačevanja, primeri prenehanja delovnega razmerja in drugi. **Danes** tako poznamo precej novih oblik dela. Mednje poleg dela na domu in dela na daljavo sodijo še delovno razmerje za določen čas, delovno razmerje s krajšim delovnim časom, delo na poklic, delo z delitvijo delovnega mesta, delovno razmerje z določenim načinom razporeditve delovnega časa, vezanim na potreben obseg dela in druge (Dobrin, 1995, str. 172).

Delo na daljavo je tako skozi čas dobilo nov vidik in se pojavlja kot nova možnost fleksibilnega zaposlovanja. Skozi stoletja razvoja je doživljalo mnoge spremembe, kljub temu pa skupna bistvena značilnost ostaja: opravljanje dela na domu delojemalca oziroma v drugi dislocirani enoti, npr. satelitskem centru, lociranem blizu bivališč nekaj zaposlenih. Za novejše oblike dela na daljavo velja, da se oddaljujejo od centralizacije dela kot tudi od birokratskega organiziranja ter neposrednega nadzora s strani delodajalcev. Izkušnje pa kažejo, da postaja zlasti v naprednejših deželah, le-to ena najbistvenejših oblik ustvarjanja materialnih in duhovnih dobrin za zadovoljevanje človekovih potreb in njegovega učenja.

1. 2. Trendi in konkurenčni izzivi, ki narekujejo spremembe v poslovnem okolju

Omenila sem že, da so spremembe v poslovnem okolju skozi čas vplivale na poslovanje združb in njihovo notranjo reorganizacijo. V splošnem delimo **poslovno okolje** združbe na širše in ožje (ciljno) okolje delovanja podjetja (Jaklič, 1999, str. 1). Širše okolje vključuje bolj splošne, gospodarske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki na podjetje vplivajo posredno in bolj dolgoročno. Ožje okolje podjetja pa vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno. Ti elementi okolja delovanja so panožno okolje (konkurenca), institucije kot vzorci obnašanja, državna politika in interesne skupine, ki niso zajete v drugih elementih (npr. posojilodajalci, interesna združenja itd.).

Poslovno okolje, v katerem združbe poslujejo ni statično, temveč se nenehno spreminja. Združbe se morajo vedno znova prilagajati spremembam, saj le-te pogojujejo njihov obstoj. Vse večja konkurenca na tržišču je posledica vpliva korenitejših sprememb v poslovnem okolju. V zadnjem času so najpomembnejše spremembe povezane s tehnološkim razvojem na področju informatike, robotike, telekomunikacije ter biotehnologije in medicine (Jaklič, 1999, str. 1).

Strokovnjaki, ki se ukvarjajo s prihodnostjo in raziskujejo trende, skušajo čim bolje napovedovati spremembe, ki bodo v bodoče vplivale na poslovanje združb. Med najbolj znanimi poznavalci **trendov** je John Naisbitt. Leta 1982 je napisal uspešnico **Megatrendi** v kateri opisuje trende, ki so v osemdesetih letih prejšnjega stoletja zajeli ZDA. Trende je zasledil s spremljanjem velikega števila lokalnih časopisov. Ugotovil je, da o določeni temi časopisi pišejo samo določen čas, potem nastajajo nove teme, ki zanimajo novinarje in bralce. Tako je v svojih prvih Megatrendih opisal naslednje trende (Trendi, 2001): prehod iz industrijske v informacijsko družbo, prehod od klasičnih na visoke tehnologije, prehod od nacionalnega na svetovno gospodarstvo, prehod od kratkoročnega na dolgoročno, prehod od centralizacije na decentralizacijo, prehod od institucionalizirane pomoči na samopomoč, prehod od hierarhije na omrežja, prehod od severa k jugu ter prehod od ene na več možnosti. V devetdesetih letih pa so se pojavili novi globoki strukturni megatrendi, ki določajo vse pomembne dejavnike našega življenja: razcvet globalnega gospodarstva, preporod umetnosti, nastajanje tržnega socializma, globalni življenjski stil, kulturni nacionalizem, privatizacija socialne države, vzpon pacifiškega obrežja, desetletje žensk v vodenju, obdobje biologije, oživitev religij v novem tisočletju ter zmagoslavje posameznika.

Prav zaradi neposrednega vpliva na podjetje, spremembe v okolju zanj ustvarjajo številne **konkurenčne izzive**. Le-te bi lahko strnili v štiri skupine: izziv kakovosti, družbeni izziv, globalni in tehnološki izziv (Treven, 1998, str. 17). Z vidika uvajanja novih oblik zaposlovanja sta pomembna predvsem slednja.

Kakovost je najpomembnejši izziv današnjega časa. Tehnološki napredek in ozaveščenost potrošnikov terjata od tržišča vse večjo kakovost ter kompleksnejšo ponudbo izdelkov in storitev. Pri opredelitvi pojma kakovosti ne moremo podati absolutne in dokončne definicije, saj je kakovost nenehno v razvoju. Avtorji, ki opisujejo kakovost, navajajo različne definicije (Treven, 1998, str. 20). Še najbolj razširjena se zdi G. Taguchijeva, ki meni, da je proizvod kakovosten, kadar deluje zanesljivo in brez nenadzorovanih sprememb ter ne škoduje porabniku. V Sloveniji in nekaterih drugih državah so v podjetjih nadzorovali kakovost svojih proizvodov večinoma tako, da so nadzirali in ugotavljali njihove pomanjkljivosti šele potem, ko so bili ti že proizvedeni. V nasprotju z njimi japonski konkurenti že nekaj časa uporabljajo drugačen pristop k nadzoru kakovosti proizvodov, ki temelji na nadzoru nad samim oblikovanjem proizvoda. Tako odpravijo morebitne napake, še preden je proizvod izdelan.

Pri **družbenem izzivu** gre predvsem za povečevanje starosti prebivalstva, zlasti v razvitih, tržno usmerjenih državah. Vzporedno s tem pa se povečuje tudi starost zaposlenih. To je pomemben dejavnik, ki bi ga morali v združbah upoštevati, saj so od starosti zaposlenih precej odvisne vrednote ljudi, te pa pomembno vplivajo na njihovo motiviranost za delo ter njihovo učinkovitost. Pri tem ima pomembno vlogo tudi obdobje prve zaposlitve, ki kreira delovne vrednote zaposlenih. Le-te pa so v različnih starostnih obdobjih različne. Tako so pri starostni skupini od 50 do 70 let prevladujoče delovne vrednote: trdo delo, konzervativnost in lojalnost podjetju. V srednji starostni skupini, tj. od 30 do 50 let, prevladujejo kakovost življenja, nekonformizem, neodvisnost in lojalnost samemu sebi. Pri najmlajši starostni skupini, tj. manj kot 30 let, pa se kaže predvsem želja po uspehu, ambicije, trdo delo ter lojalnost lastni karieri. V prihodnjih letih bodo zaposleni namenjali več pozornosti kakovosti družinskega življenja in prostemu času. Zato bodo zahtevali fleksibilnejšo delovno politiko, ki jim bo omogočila izbiro delovnega časa in tudi izbiro prostora, kjer bodo svoje delo opravljali.

Proces **globalnega prestrukturiranja** svetovnih tržišč traja že nekaj let. V tržno usmerjenih, gospodarsko razvitih državah že dalj časa ugotavljajo, da sta njihov obstoj in preživetje v veliki meri odvisna od tega, kako uspešni so pri osvajanju tujih tržišč in tudi od lastne sposobnosti, da s svojimi izdelki in storitvami zadovoljijo potrebe domačih kupcev ter tako onemogočijo prizadevanje tujih podjetij pri pridobivanju tržnega deleža na domačih tleh. Tako se v zadnjem času obnašajo tudi slovenska podjetja. Management v podjetjih pa se ne sme zadovoljiti le s tem, da zadosti potrebam kupcev lastne dežele. Odzvati se mora tudi s širitvijo poslovanja na tuja tržišča in pripravo zaposlenih na preusmeritev v mednarodne sfere.

S tem, ko se združbe usmerjajo globalno, nastajajo potrebe po bolj fleksibilnih oblikah zaposlovanja. Klasična delovna mesta na fiksnih lokacijah niso več primerna, saj zaposleni (predvsem managerji) veliko potujejo in preživijo dosti več delovnega časa na poti in v tujini. Zanje je delo na daljavo postalo nekaj samoumevnega. Hkrati pa nekatere oblike dela na daljavo omogočajo tudi zaposlovanje sodelavcev iz drugih geografskih območij in so dobra

alternativa najemanju dragih domačih zunanjih strokovnih sodelavcev (več o oblikah teledela razlagam v naslednjem poglavju).

K spremenjenim oblikam zaposlovanja so veliko prispevale **spremembe v tehnologiji, inovacije in neprestane izboljšave** v proizvodnji, transportu, telekomunikacijah in računalniški opremi. Te imajo velik vpliv na delovna opravila, na strukturo podjetja pa tudi na potrebo po novih spretnostih zaposlenih. Zato lahko pričakujemo, da bodo te tehnološke novosti v prihodnje povzročale v podjetjih naslednje spremembe (Škof, 2000, str. 5):

1. *Povečanje odgovornosti zaposlenih za opravljeno delo in uporabo raznovrstnih spretnosti zaposlenih*: nove tehnologije spreminjajo zahteve po temeljnih spretnostih in delu zaposlenih, ker pogosto povzročajo potrebo po združevanju več delovnih opravil. Računalniško integrirana proizvodnja, naprimer, zahteva sposobnost zaposlenih, da nadzorujejo opremo in rešijo morebitne probleme, posredujejo informacije drugim zaposlenim v podjetju in razumejo interakcijo med sestavinami proizvodnega procesa.
2. *Pogostejšo uporabo timov za izvedbo delovnih nalog*: delovni timi dobivajo v razmerah novega poslovanja prvenstveno vlogo pri izvedbi nalog. Za takšne time je značilno, da jih sestavljajo zaposleni z različnimi spretnostmi. Ti delujejo vzajemno, da bi sestavili določen proizvod oziroma zagotovili določeno storitev. Prevezemajo pa tudi posamezne aktivnosti, ki jih sicer opravljajo managerji, kot npr. izbiranje članov tima, načrtovanje delovnih nalog, koordiniranje aktivnosti s porabniki in drugimi enotami v podjetju.
3. *Spremenjena vloga managerja v združbah*: manager postaja kot učitelj ključna oseba v združbi, zato se njegova vloga močno povečuje. Zaradi uporabe novih tehnologij se »vojaški model managementa«, ki je osredotočen na aktivnosti načrtovanja, nadzora in koordiniranja, nadomešča s sodobnejšim modelom, pri katerem bo poudarek na ustvarjanju razmer za bolj kreativno in inovativno delo zaposlenih. Managerji prenašajo na zaposlene velik del odgovornosti za posamezne odločitve, pri reševanju tehničnih problemov pa jih napotijo do ustreznih strokovnjakov v podjetju ali v njegovem okolju.
4. *Vzdrževanje fleksibilnejše strukture združb*: klasična struktura podjetij, za katero je značilen pretok informacij z višjih ravni odločanja k nižjim, sprejemanje odločitev managerjev in poudarjanje učinkovitosti, v prihodnosti ne bo primerna predvsem zaradi posledic uporabe sodobne informacijske tehnologije. Le-ta zaposlenim omogoča hitro pridobitev potrebnih informacij, na podlagi katerih lahko naprimer izpolnijo naročilo kupca ali spremenijo proizvodno linijo. Zato so v nekaterih združbah že spoznali potrebo po uvedbi fleksibilne organizacijske strukture, ki zahteva stalno učenje in izobraževanje zaposlenih ter nenehno izboljševanje njihovih opravil.
5. *Večjo preglednost in dostopnost informacij o zaposlenih v bazah podatkov*: zaradi razvoja informacijske tehnologije bodo v podjetjih lahko zasnovali učinkovit kadrovski informacijski sistem, ki bo zbiral, hranil, obdeloval, analiziral in posredoval informacije o zaposlenih. Tak sistem bo podpiral strateško odločanje in razporejanje vsakdanjih opravil, uporabljali pa ga bodo tudi za ocenjevanje programov in politike ter odpravljanje konfliktov.

Poleg zgoraj omenjenih konkurenčnih izzivov se kot eden ključnih dejavnikov dela in strategije zaposlovanja v prihodnosti pojavlja tudi znanje. In sicer sta za t. i. družbo znanja pomembna predvsem uporaba in prenos znanja ter informacij. Vendar tako kot v industrijski in storitveni družbi tudi tu ostaja temeljni motiv v produkciji materialnih dobrin, ki sicer zaposluje vse manj ljudi, vendar predstavlja temeljni vir za zadovoljevanje potreb ljudi v obstoječi civilizaciji. Znanje postaja osnovni vir tako za posameznika kot za družbo. Tradicionalni proizvodni dejavniki kot so naravni viri, delo in proizvodna sredstva dobivajo drugoten pomen, saj jih je moč pridobiti (in uporabiti) le, če obstaja ustrezno znanje. Temeljni izziv je torej, kako znanje organizirati in ga izkoristiti, saj samo zase ne pomeni nič. Znanje in nosilci znanja pa morajo biti za uspešnost pravilno povezani, kar velja tako za podjetje kot za družbo oziroma državo v celoti.

Zaradi nujnih sprememb v delovnem procesu, ki jih zahteva uvajanje novih, dragih tehnologij in proizvodnih postopkov, nihanja povpraševanja in ponudbe in zaradi potreb po učinkovitem odzivanju na vedno večjo konkurenco na trgu, delodajalci vedno bolj odklanjajo klasično zaposlitev. Delo na daljavo kot nova oblika zaposlitve je tako z vidika prilagajanja tehnološkimi in strukturalnim izzivom verjetno nujna posledica zahtev reorganizacije tradicionalnih zaposlitvenih struktur.

1. 3. Spremembe v organizacijskih strukturah združb

Neomejene potrebe ljudi in hkratna omejenost dobrin zahtevajo od podjetij, da se obnašajo racionalno. To pomeni, da morajo poslovati na najbolj učinkovit način, ki bo posledično povečal uspešnost poslovanja; zato se v podjetju oblikuje organizacija. Po Lipovcu je **organizacija** sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Šink, 1999 str. 140). Ugotovitev, da organizacija vpliva na uspešnost poslovanja, velja tudi za njen del, organizacijsko strukturo. Slednja je še posebej pomembna v 21. stoletju, saj upošteva tako mednarodno konkurenco kot razvoj tehnologije in nov industrijski razvoj (Rozman, 2000a, str. 153).

Če najprej opredelim sam pojem, lahko rečem, da je **organizacijska struktura** v vsaki združbi nepogrešljiv organizacijski element. V literaturi se navajajo različne opredelitve, iz katerih lahko sklenemo, da so organizacijske strukture osnovne prvine za opredeljevanje sestavin združbe in njihovih medsebojnih odnosov (Lipičnik, 1998, str. 51). Z vidika organizacijske strukture sta pomembni predvsem dve sestavini in sicer naloge ter njihovi nosilci, med katerimi se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi. Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Organizacijska struktura predstavlja trdi del organizacije, kar pomeni, da sama ne deluje, temveč omogoča, da znotraj nje delujejo ljudje, ki predstavljajo mehki del organizacije.

Struktura organiziranosti lahko zavzame različne formalne oblike, kot so npr.; funkcionalna, divizijska, matrična, projektna, horizontalna, dinamična, virtualna, ter različne neformalne oblike, katerih struktura ni jasno vidna in razpoznavna. Formalne oblike se prikazujejo z organizacijskimi shemami - organigrami, neformalne oblike pa se običajno prikazujejo s sociogrami. Združbe vedno bolj težijo k neformalnim strukturam, saj je praksa pokazala, da je delo v takih oblikah učinkovitejše in uspešnejše (Stanonik, 1996, str. 456).

Organizacija, njena struktura in procesi, so odvisni od t. i. *situacijskih ali kontingenčnih spremenljivk*, med katerimi so najpogostejše: uporabljena tehnologija, okolje podjetja, velikost, cilji in strategije podjetja ter ljudje, ki so v podjetju zaposleni (Rozman, 2000, str. 27). Ne obstaja ena sama organizacijska struktura, prikladna za več podjetij, in ni strukture, ki bi bila vedno optimalna za isto podjetje. V posameznem primeru je za podjetje najustreznejša tista struktura ali proces, ki je v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami.

V podjetjih obstajata dve skrajni možnosti organizacije (Rozman, 2000, str. 28). Prva je t. i. **mehanistična struktura**, ki ustreza zlasti stabilnemu okolju in daje poudarek vertikalnim razmerjem ter hierarhični strukturi kontrole, avtoritete in komunikacij. Za to strukturo je značilna podrobna razdelitev nalog. Delovanje zaposlenih je uravnano z navodili nadrejenih, katerim morajo biti lojalni in poslušni. Odločanje in ocenjevanje doseženega je osredotočeno na vrhu hierarhije, poudarek pa je na notranjem, specializiranem in ne na splošnem znanju ali sposobnostih. Druga možnost organizacije pa je t. i. **organska struktura**, ki je primernejša v spreminjajočih se pogojih. V nasprotju z mehanistično daje poudarek povezavi med specialnim znanjem in izkušnjami in celotni delovni nalogi. Posameznikovo delo se neprestano spreminja in prilagaja v interakciji z drugimi, komuniciranje je horizontalno in diagonalno tudi med ljudmi na različnih položajih – vsebina komuniciranja pa so informacije in nasveti. Na posameznika vpliva skupen interes, prav tako je bolj cenjeno prizadevanje za spremembami in napredkom kot lojalnost in ubogljivost. Tudi organska struktura je lahko hierarhična, vendar se hierarhija gradi na znanju in sposobnostih, ne le na senioriteti in izkušnjah.

1. 3. 1. Vrste organizacijskih struktur in njihove kritike

Združbe v 21. stoletju se tako v starih tradicionalnih kot novejših obstoječih strukturah niso sposobne hitro in učinkovito odzivati spremembam na tržišču. V nadaljevanju zato najprej na kratko opisujem klasične in obstoječe vrste organizacijskih struktur, ki novim razmeram turbulentnega okolja ne ustrezajo več. Kritike na račun togih struktur zahtevajo sodobnejše organizacijske oblike, ki so bolj naklonjene trendom globalizacije in decentralizacije.

Pri oblikovanju struktur upoštevamo predvsem centralizacijo in decentralizacijo kot temeljni načeli strukturiranja. **Centralizacija** je izražena v zahtevi, da se določen proces dogaja na

enem mestu, decentralizacija pa zahteva, da se isti proces ali naloga opravlja na več mestih. Centralizacija povzroča specializacijo, omogoča, da so stroji bolje izrabljeni in ugodno vpliva na stroške. Glede na spremembe okolja pa je pri strukturiranju vedno bolj pomembna **decentralizacija**, ki se odraža v vedno večji avtonomiji, večji svobodi posameznikov in delovnih skupin v organizaciji (Lipičnik, 1998, str. 51). Z vidika centralizacije in decentralizacije dela so se razvile različne vrste organizacijskih struktur.

Rozman najprej omeni *enostavno organizacijsko strukturo*, ki je prisotna v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. V tej strukturi je lastnik glavni manager, ki je hkrati glavni podjetnik in nosilec novih zamisli. Odgovornosti so jasne, reagiranje hitro, komuniciranje pa pretežno ustno. Kljub temu, da so stroški vzdrževanja take strukture nizki, se njena slabost kaže v veliki odvisnosti od managerja, zato je, kot že rečeno, prikladna samo za majhna podjetja (Rozman, 2000, str. 86). Tudi *poslovno-funkcijska organizacijska struktura*, ki je v podjetjih še vedno prevladujoča, temelji na centralizaciji nalog iste funkcije v enem prostoru. Primerna je le za stabilne razmere in pretežno rutinsko tehnologijo, saj se ne more hitro in sprotno prilagajati spremembam v okolju (Lipičnik, 1998, str. 52).

Produktna organizacijska struktura, je znatno bolj prilagodljiva glede na funkcijsko. Temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni programsko tržne celote (Lipičnik, 1998, str. 52). Znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov se začne členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s skupinami proizvodov; zato ji pravimo tudi produktno-matrična organizacijska struktura (Rozman, 2000, str. 89). Odločanje je tako bolj decentralizirano, saj se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa. Primerna je zlasti v nerutinski tehnologiji s precej povezavami med poslovnimi funkcijami in proizvodi, v okolju z razmeroma visoko negotovostjo, v srednje velikih podjetjih z nekaj skupinami proizvodov ali storitev.

V smeri še večje decentralizacije se je razvila *poslovno-enotna organizacijska struktura*. Osnovna členitev podjetja je na poslovne enote (na podlagi proizvoda ali trga). Prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Poslovne enote so tako v operativnem pogledu samostojne, oblikovane na podlagi proizvodnih programov, trgov ali odjemalcev. Zaradi decentralizacije pa se kot ena izmed težav pojavi potreba po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih organizacijskih enot pri prizadevanju za doseg skupnih ciljev. Pomanjkljivost je tudi notranja nepovezanost med enotami in s tem manjša možnost za koncentracijo in oblikovanje ustrezne kritične mase na poslovno-funkcijskih področjih (Rozman, 2000, str. 94).

Naslednja izmed struktur, ki se je izoblikovala zaradi širjenja obsega poslovanja in potrebnih znanj je *projektna organizacijska struktura*. Primerna je predvsem za izvedbo enkratnih nalog in temelji na timskem delu. Takoj, ko je nek projekt končan, ljudi razrešijo nalog in jih dodelijo njihovim matičnim oddelkom ali pa razporedijo na drugi projekt (Lipičnik, 1998, str. 53). Projektna organizacija ni več značilna hierarhična. Pri rešitvi določenega problema se vse

bolj uveljavlja interdisciplinarni pristop, sodelovanje različnih strokovnjakov. Kot posledica prepletanja funkcijske in projektne oblike pa se izkaže pomanjkljivost te strukture v dvojnem sistemu vodenja in odgovornosti. Projektno-matrična organizacija je tudi zato poleg poslovno-funcijske in decentralizirane bolj občasna oblika, ki jo podjetja uvajajo za izvedbo določenega projekta oziroma v pretežno projektnih dejavnostih (Rozman, 2000, str. 99).

Organizacijska struktura predstavlja stabilen del organizacije združbe, s katero dosežemo trajnost oziroma stabilnost združbe. Stabilnost organizacijske strukture pa pomeni njeno *togost*, kar ji kritiki obstoječih organizacijskih struktur najbolj očitajo. Menijo namreč, da je togost oz. neprilagodljivost na zahteve okolja lahko velika ovira v hitro spreminjajočem se okolju.

Drugi očitek obstoječim organizacijskim strukturam je, da s *formalizacijo*, ki jo z organizacijsko strukturo vpeljemo, zožujemo ustvarjalnost posameznika, in s tem oviramo inovacijski potencial podjetja. Nenehno skrajševanje življenjskih ciklov izdelkov in storitev zahteva kontinuirano inovacijsko delo združb. Zato je ustvarjalni prispevek vsakega zaposlenega za konkurenčnost podjetja zelo pomemben (Kovač, 1996, str. 619).

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so se pokazale značilne prednosti združb, ki so v osemdesetih letih odpuščale delavce in so bile sposobne rešiti paradoks med velikostjo združbe in hitrostjo dela na tržišču. To so dosegale združbe s prerazporeditvijo virov, ki upoštevajo velikost, med tem, ko vzdržujejo hitrost in fleksibilnost. V devetdesetih letih se je vse bolj uveljavljala miselnost "biti drugačen od drugih". To je spodbudilo združbe, da so začele iskati nove možnosti poslovanja, kot so naprimer sodelovanja z drugimi poslovnimi partnerji, saj so ugotovile, da v kratkem času niso sposobne ponuditi potrošniku kompleksnejše ponudbe izdelkov in storitev. Pri doseganju navedenih ciljev so ugotovile, da so dotedanje organizacijske strukture, ki so bile že preveč ukoreninjene v poslovanje, le ovirale napredek združbe. Potrebne so bile nove organizacijske oblike. Zmanjševanje števila zaposlenih se je na dolgi rok izkazalo kot neučinkovito. Kar je manjkalo pri prestrukturiranju, je bila vizija, ki bi bila z zmanjšanim številom zaposlenih zmožna producirati izdelke z višjo kakovostjo po nižji ceni in se prilagajati kupčevim potrebam hitreje kot konkurenca (Devanna, Tichy, 1990, str. 456).

Združbe so začele zamenjevati stare, toge organizacijske strukture z novimi, sploščenimi, bolj fleksibilnimi oblikami, ki so se sposobne hitreje prilagoditi razmeram na tržišču. To je vplivalo na še večji razmah decentralizacije v podjetjih. Združbe zamenjujejo vertikalno hierarhijo s horizontalnimi mrežnimi oblikami, povezujejo tradicionalne funkcije skozi interfunkcionalne time ter oblikujejo strateške zveze z dobavitelji, kupci in celo tekmeci (Hirschhorn, Gilmore, 1992, str. 157).

1. 3. 2. Nove organizacijske oblike

Neustreznost organizacije je največkrat povezana z neučinkovitostjo, ki lahko negativno vpliva na uspešnost poslovanja. Zaradi nenehnih in obsežnih sprememb v okolju se pojavlja potreba po čim hitrejšem prilagajanju. Oblikovati je treba prožno organizacijo, ki se spreminja »hkrati« z okoljem. Pri tem pa je potrebno upoštevati, da je tovrstna organizacija učinkovita le, če je njeno prilagajanje okolju pravočasno. Zato sta izrednega pomena dobro izvedena analiza in predvidevanje okolja, ki morata podjetju razkriti tako nevarnosti kot priložnosti, ki jih okolje nudi razvoju podjetja (Šink, 1999, str. 143). Ker se obstoječe organizacijske oblike v današnjem okolju kažejo kot neučinkovite, se morajo ravnatelji posvetiti analiziranju inovativnih zvrsti organizacije. Mednje sodijo predvsem oblike **mrežne (zunanje) organizacije**, od katerih bom izpostavila modularno in navidezno mrežno organizacijo.

Modularna organizacija je zunanja organizacija, saj gre za mrežno organizacijo, v kateri so povezani podjetje, kupci in njihovi zunanji izvajalci - zato jo imenujemo tudi **modularna mrežna organizacija**. Podjetje kot kupec izroči v zunanje izvajanje neključne dejavnosti, še vedno pa obdrži strateški nadzor nad izvajanjem dejavnosti. Modularna organizacija je sestavljena iz centralnega podjetja kot glavnega usklajevalca, ki ga obdaja omrežje zunanjih izvajalcev specialistov (Šink, 1999 str. 143). Zunanje izvajanje zniža stroške, pospešuje razvijanje novih proizvodov in omogoči podjetju, da redka sredstva, ki jih ima na razpolago, nameni izvajanju tistih dejavnosti, ki mu zagotavljajo ohranitev konkurenčnih prednosti. Modularna organizacija omogoča hitro izmenjavo informacij med povezanimi podjetji v mrežni organizaciji in je lahko učinkovita le, če podjetje z zunanjimi izvajalci tesno sodeluje¹. Podjetje, ki usklajuje zunanje izvajalce v modularni organizaciji, mora identificirati prave ključne zmožnosti kot osnovo za izbor ključne dejavnosti, ki jo bo notranje izvajalo. Strateška partnerstva pa temeljijo na dolgoročnejših odnosih med podjetji, ki so večkrat soodvisna pri razvijanju in proizvodnji novih proizvodov in tako odvisna od dolgoročnega sodelovanja.

Druga inovativna oblika organizacije pa je **virtualna ali navidezna mrežna organizacija**. To je neprestano razvijajoča se mreža samostojnih podjetij, ki so medsebojno povezana s pomočjo informacijske tehnologije, z namenom delitve izkušenj, spretnosti, stroškov in dostopa do trgov vsakega sodelujočega podjetja (Šink, 1999, str. 146). Vsako podjetje, ki se poveže z ostalimi v navidezno mrežno organizacijo, mora identificirati svoje ključne zmožnosti in nujne povezave s ključnimi zmožnostmi ostalih partnerjev. Tako se med sabo povežejo najboljši med najboljšimi, saj vsako podjetje predstavlja tisti del verige vrednosti, ki je zanj ključna dejavnost. Na tak način je mogoče zbrati v navidezno organizacijo toliko znanja, kot ga v enem samem podjetju nikoli ne bi mogli - pri tem pa ni potrebno zaposliti niti enega človeka. Navidezna organizacija je torej oblika združevanja ali povezovanja

¹ Podjetje mora poiskati lojalne, zanesljive zunanje izvajalce, ki jim lahko zaupa poslovne skrivnosti. Zunanji izvajalci mu morajo ustrezno zagotoviti, da bodo svoja finančna in fizična sredstva ter zmožnosti ljudi namenili zadovoljevanju strateških ciljev, kot sta zniževanje stroškov in pridobivanje položaja prvega na trgu (Šink, 1999, str. 144).

specializiranega znanja (v različnih samostojnih podjetjih) v skupno nalogo. Razlika med obema oblikama mrežne organizacije je v tem, da pri modularni organizaciji centralno podjetje zadrži popolni strateški nadzor, pri navidezni pa se sodelujoča podjetja odrečejo delu nadzora in sprejmejo koncept soodvisnosti delovanja.

Z vidika uvajanja novih oblik zaposlovanja, ki zahtevajo sodobnejše modele organizacijskih struktur, se torej zdi najprimernejša razlaga situacijske teorije oblikovanja združbe, ki najbolj ustreza hitrim spremembam (Kavran, Florjančič, 1992, str. 166). Združbe morajo biti visoko profesionalizirane in fleksibilne. Visoka raven znanja ustvarja pogoje za lažje koordiniranje. Za spopad s hitro spreminjajočim se tržiščem in globalnimi spremembami, je potreben nov pristop managementa, ki mora oblikovati bolj fleksibilne združbe. Tradicionalne meje hierarhije, funkcij in geografije izginjajo, nove meje pa so bolj psihološke kot organizacijske. Prepoznati te nove meje in jih produktivno uporabiti, je bistvo managementa v fleksibilnih organizacijah. Fleksibilnost pa je odvisna od vzdrževanja kreativnih teženj ob upoštevanju razlik in komplementarnih veščin. Zato se morajo managerji osredotočiti na omejen management in učiti ljudi, kakšne so te nove meje in kako jih v medsebojnih odnosih prepoznati (Hirschhorn, Gilmore, 1992, str. 160).

Kot sem že omenila, je ena izmed ključnih osnov za oblikovanje novih organizacijskih struktur znanje. Tudi Drucker opredeljuje moderno združbo kot združbo znanja. V takšni združbi bodo imeli prihodnost predvsem visoko izobraženi specialisti, od katerih vsak obvlada ozko področje strokovnega znanja. Ti bodo morali sami prevzeti odgovornost tako za svoje storitve kot tudi za lastno kariero (Drucker, 1992, str. 95). Posameznik mora prevzemati večjo odgovornost zase in se ne bo mogel več zanašati na določeno združbo kot v preteklosti. Odpraviti se mora "miselnost velikega podjetja". Posameznik je imel pri velikem podjetju zagotovljeno kariero, ki se je razvijala po ustaljenih smernicah do upokojitve, razen, če je oseba naredila kakšno večjo napako. Ljudje so še vedno obremenjeni z velikimi podjetji, nezavedajoč se, da majhna podjetja kreirajo večino novih služb in so prav tako zanesljiva kot velika. Opustiti je potrebno miselnost na stalno službo in kariero ter pričeti razmišljati o dodelitvi nalog eno za drugo. V ospredje prihaja odgovornost za vodenje svoje lastne kariere. Prevzeti je treba odgovornost za poznavanje samega sebe in ugotoviti, v čem je naša prednost (Harris, 1993, str. 118).

Klasičnega zaposlovanja torej ne bo več, namesto tega se bo izoblikoval trg človeških virov. In bolj ko združba postaja združba ljudi z znanjem, lažje jo je zapustiti in oditi drugam. Potemtakem je združba vedno v konkurenci za najbolj pomembne vire - izobražene strokovnjake. Dobri managerji spodbujajo zaposlene, da si odrejajo prave meje ob pravem času. Ko pa s tem dosežejo določeno mejo zaupanja, lahko oboji s pridom uporabljajo prednosti, ki izhajajo iz prilagodljivejših organizacijskih struktur, med katere sodijo novejšje oblike zaposlovanja. Med njimi ima svetlo prihodnost tudi delo na daljavo, ki temelji na decentralizaciji nalog, neformalni strukturi ter visoki stopnji samostojnosti, delegiranja in medsebojnega zaupanja.

1. 4. Vpliv nove informacijske tehnologije na poslovanje združb

Ker sem omenila, da je k razmahu dela na daljavo veliko prispeval prav hitri razvoj informacijske tehnologije, bi želela na tem mestu še bolj podrobno izpostaviti premike na tem področju.

Osnovna značilnost tehnološkega napredka so nenehne spremembe, ki se dogajajo tako hitro in s tako intenzivnostjo, da že zadevajo meje človekove tolerance in njegove zmožnosti za uspešno soočanje s temi spremembami (Jaklič, 1999, str. 115). Sodobna družba je pred izzivom informacijske dobe, saj je nova informacijska revolucija že v polnem razmahu. Začela se je v poslovnem sektorju, predvsem na področju poslovnih informacij, nedvomno pa bo zajela vse ustanove v današnji družbi (Drucker, 2001 str. 96). Nova informacijska revolucija bo korenito spremenila pomen informacij, tako za ustanove kot za posameznike. V preteklih petdesetih letih se je informacijska tehnologija osredotočala na podatke, na njihovo zbiranje, shranjevanje, prenos in predstavitev. Nova informacijska revolucija pa se osredotočajo vse bolj na same informacije, torej na njihov namen in pomen za uporabnike.

Izraz **informacijske tehnologije** (IT) se uporablja za širok spekter konvergentnih tehnologij iz mikroelektronike, računalništva in telekomunikacij in v novejšem obdobju tudi iz optoelektronike in umetne inteligence (Bučar, 2000, str. 132). Zajema tako proizvodno stran (računalniško opremo ter programe, telekomunikacijsko opremo ter industrijske panoge, temelječe na mikroelektroniki) kakor tudi uporabniško stran (aplikacije IT v vseh gospodarskih sektorjih, skupaj s fleksibilno proizvodnjo, sistemi finančnih transakcij, informacijske storitve, elektronsko tiskanje ter managerski informacijski sistem).

Med vsemi tehnologijami našega časa ima prav napredek informacijskih tehnologij največji vpliv na globalno gospodarstvo. Danes omogočajo zbiranje, obdelavo in prenos informacij ob izjemni hitrosti in vse nižjih stroških, to pa povečuje produktivnost in izboljšuje kakovost ter učinkovitost v celem nizu industrij in storitev. Večina razvitih držav ter vse večje število držav v razvoju in v tranziciji uporablja informacijske tehnologije na tako različnih področjih kot so izobraževanje, zdravstvo, industrijska proizvodnja, finance in bančništvo, transport, trgovina, tisk, ohranjanje energijskih virov ter upravljanje okolja. Hkrati se na tehnološkem področju razmere hitro spreminjajo in tekoče inoviranje prinaša vedno hitreje nove tehnično ter ekonomsko boljše rešitve ter še širši spekter uporabe informacijskih tehnologij (Bučar, 2000, str. 132).

Uvajanje informacijskih tehnologij je kompleksen proces, saj sam nakup opreme predstavlja le manjši del stroškov informatizacije. Veliko število združb se posveti predvsem kratkoročni aplikaciji novih tehnologij in zanemari usposabljanje ustreznih kadrov in uvajanje nove organizacije dela, ki celoviteje ustreza novim tehnologijam. Analiza uvajanja informacijske tehnologije v državah OECD je pokazala, da ključna ovira pri uvajanju IT ni nasprotovanje

zaposlenih, ampak pomanjkanje tehničnega in managerskega znanja za njihovo uporabo (Bučar, 2000, str. 154). Prehod iz ene v drugo tehnološko paradigmo ne zahteva samo velike naložbe v opremo, ampak tudi dramatične spremembe v profilu znanj delovne sile ter predvsem spremembo odnosa na vseh ravneh združbe.

Najpomembnejši učinki informacijske tehnologije se kažejo pri (Bobek, Lesjak, 1998, str. 114):

- organiziranosti združb,
- spreminjanju poslovnih procesov,
- načinu poslovnega sodelovanja med združbami ter
- ravnanju združb.

Večji del teh prednosti pa ni posledica informacijske tehnologije neposredno, ampak organizacijskih sprememb, ki jih podjetju uporaba te tehnologije omogoča. S spreminjanjem tehnologije (z informacijsko tehnologijo) in spreminjanjem tržnih razmer (globalizacijo) se morajo spremeniti tudi organizacijske strukture združb. Združbe se oblikujejo v bolj procesno usmerjene strukture, ki so oblikovane tako, da se osredotočijo na želene rezultate in vrednote potrošnika in so odvisne od sposobnosti navzkrižno prepletenih funkcionalnih timov za učinkovito sodelovanje. Cilj je odprava fragmentacije in združevanje delovnih nalog, ki so locirane na različnih funkcionalnih področjih, v celovit proces s končnim ciljem povečanja sposobnosti za hitro odzivanje na spremembe (Bučar, 2000, str. 156).

Ne glede na pozitivni posamični prispevek informacijske tehnologije k boljši in cenovno ugodnejši proizvodnji ali ponujanju storitev, je optimalne rezultate nove tehnološko-ekonomske paradigme mogoče doseči šele ob intenzivnem uvajanju in uporabljanju novih tehnologij v celotnem družbeno-ekonomskem prostoru.

Nove organizacijske oblike prinašajo tudi nov sistem nadzora - decentralizirana omrežja namesto hierarhičnih birokracij - odpade predvsem funkcija srednje ravni managerjev, nekaj odločanja se prenese navzgor, nekaj navzdol. Učinkovita uporaba informacijske tehnologije predpostavlja drugačno razporeditev odgovornosti in samostojnosti pri odločanju, to pa seveda zahteva drugačno usposobljenost delavcev ter njihov dostop do informacij. Delo postaja odvisno od sposobnosti razumevanja, odzivanja, uporabe in ustvarjanja vrednosti na podlagi informacije. Izkoriščanje informacijskega okolja zahteva odpiranje informacijske baze podjetja na vseh ravneh, tako da se zagotovijo vsakemu posamezniku znanje, spretnosti in pristojnost produktivnega izkoriščanja informacij (Bučar, 2000, str. 157).

Z uvajanjem celovitega sistema informacijske tehnologije v konkretno združbo se pojavljajo specifični problemi, ki so v prvi vrsti povezani s samo tehnologijo (standardizacija) ter ustreznostjo storitvenih in vzdrževalnih zmogljivosti (Bučar, 2000, str. 162). Nadalje so težave z infrastrukturo, saj telekomunikacijski sistemi navadno niso zadostno razviti. Poseben problem predstavljajo kapitalski trgi in finančne institucije, kjer hitro spreminjajoča

se, visoko rizična ter visoko profitna, v niše usmerjena podjetja nimajo zadostne podpore na tradicionalnih in nerazvitih finančnih trgih (problem neobstoja tveganega kapitala). Prav tako pa je pomembno, da ima država kot uporabnik, spodbujevalec in kot olajševalec v razširitvi informacijskih tehnologij ključno vlogo, saj bi zgolj tržni pristop vodil v prepočasno uvajanje novih tehnologij.

Združbe z managersko filozofijo, ki gradi na odgovornosti zaposlenih, na fleksibilnosti in mobilnosti, izobraževanju in usposabljanju ter inovacijah in novih tehnologijah, se bodo hitreje prilagajale novemu razvoju. Optimalni izplen novih tehnoloških rešitev je mogoč predvsem takrat, ko se posodabljanja poslovnega procesa lotimo celovito, tako s hierarhične kot organizacijske in ravnateljske strani, ter s posebno pozornostjo do njihovih sinergijskih učinkov (Bučar, 2000, str. 158). Tak pristop zahteva naporno komunikacijo med različnimi strokovnjaki in širok interdisciplinarni pristop do prestrukturiranja. Predvsem tako bo namreč združba tehnološke rešitve lahko v celoti podredila ciljem, ki si jih je zastavila.

2. TELEDELO ALI DELO NA DALJAVO

Ena izmed sodobnejših oblik dela na domu je delo na daljavo. Izraz *telecommuting*, ki ga prevajamo kot *teledelo* oziroma *delo na daljavo*, je prvi uvedel Jack Niles z Univerze Južne Kalifornije že v 70. letih in ga opredelil kot nadomeščanje vsakodnevne vožnje na delo z uporabo informacijske tehnologije v satelitskih centrih in kasneje na domovih delavcev (Niles et al., 1976, str. 6). Izraz *telecommuting* se je v Združenih državah zelo udomačil in pogosto prihaja do napačne uporabe termina za označevanje dela na domu², ki ni podprto z informacijsko tehnologijo in telekomunikacijami. Priljubljenost izraza lahko delno pripišemo njegovemu rahlo futurističnemu prizvoku.

Danes, po tridesetih letih od prve omembe izraza teledelo, v literaturi še vedno ne najdemo neke splošno sprejete definicije tega pojma. Strokovnjaki, ki proučujejo delo na daljavo, mu pripisujejo različne pomene, poleg tega pa namesto izraza teledelo uporabljajo druge besede sorodnega pomena (telekomuniciranje, delo na mreži, delo na daljavo, prilagodljivo delo, delo doma, ipd.). Jerebova v poglavju o razlagi teledela uporablja Grayevo definicijo, ki pravi, da je teledelo prilagodljiv način dela, ki pokriva široko področje delovnih aktivnosti, ki se izvajajo s pomočjo informacijsko komunikacijske tehnologije na delovnem mestu, oddaljenem od delodajalca ali od klasičnega delovnega mesta v organizaciji (Jereb, 1999, str.

² V povezavi s terminom delo na domu se v angleško govorečih deželah pojavljajo različni izrazi kot so: »telework«, »telecommuting«, »work at home«, »homework«, »home-based work«, »remote work« itd., pri čemer je treba poudariti, da ne gre za popolne sinonime. Strokovnjaki, ki proučujejo delo na domu, si še vedno niso enotni, kaj vse naj bi vključevalo. Problem med drugim predstavlja pomanjkanje sistematičnih podatkov o številu in lastnostih posameznikov, ki delajo doma. V zakonodajah posameznih držav je ta oblika dela urejena različno, zato enotna in skupna definicija še ne obstaja (Šalaja, 1996, str. 28).

291). Delo se na daljavo lahko izvaja deloma ali v celoti. Velikokrat vključuje elektronsko obdelavo podatkov in informacij, vedno pa telekomunikacije, ki omogočajo stalne stike teledelavca in delodajalca.

Od tradicionalnega dela na domu («homeworking»)³ se teledelo razlikuje po tem, da delavec ne izdeluje produktov kot so npr. tekstil, lesni izdelki in podobno, temveč je značilno za zaposlene na višjih ravneh hierarhične lestvice (managerje, strokovnjake), katerim je iz določenih razlogov primernejše delati doma ali bližje svojemu domu. Njihovo delo je, za razliko od delavcev na domu⁴ zelo cenjeno in temu ustrezno tudi visoko nagrajeno. Pri tej obliki dela se uporabljajo sodobna telekomunikacijska sredstva, kot so računalniška oprema, modem, faks, telefon, idr. Preko te opreme se vrši prenos besedil, načrtov, slikovnega in zvočnega gradiva, torej vseh informacij, ki potujejo od delavca k delodajalcu in nazaj.

2. 1. Oblike dela na daljavo

Grayeva definicija teledela torej izključuje tako zaposlene na domu, ki pri svojem delu ne uporabljajo telekomunikacij, kot tudi ljudi, ki doma delajo le priložnostno. V nekaterih primerih pa ni popolnoma jasno, ali sodi neka oblika med teledelo ali ne. Nove oblike spreminjajo ne samo način opravljanja dela, ampak tudi lokacijo, kjer se delo izvaja. Govorimo lahko o več načinih dela na daljavo oziroma skupinah izvajalcev (Jereb, 1999, str. 292).

V prvo skupino teledelavcev sodijo **izvajalci, ki skoraj ves delovni čas prebijejo doma in delajo izključno za enega delodajalca**. Pisarno v podjetju obišejo le včasih, ko prinesejo ali vzamejo različno gradivo ali pridejo na sestanek. Kljub temu, da nekateri redno obiskujejo svojo pisarno, njihova prisotnost v povprečju ne presega več kot en delovni dan na teden. V to kategorijo štejemo računalniške programerje in analitike, agente telefonske in računalniške kataloške prodaje, vnašalce podatkov, tipkarje in podobno (Jereb, 1999, str. 292).

Obravnavana oblika dela na daljavo se šteje za problematično, saj zaposlitveni status delavca večkrat ni jasen, delodajalec ga lahko šteje za samozaposlenega, plača pa ga po rezultatih. Ta oblika večkrat sodi v sivo ekonomijo, ko davkov in prispevkov za socialno varnost ne plačuje nobena stran. Veliko ima skupnega s tradicionalnim delom na domu, ki se je izvajalo v

³ Po ILO standardih se izraz »traditional homeworkers« uporabljata za delavce, ki delajo doma, brez pogodbe o zaposlitvi. Njihovo delo je začasna značaja in relativno slabo plačano (Telework: the Benefits - and some Issues!, 2001).

⁴ V splošnem se kot delo na domu šteje delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so izven prostorov delodajalca. Delavec na domu je oseba, ki delo opravlja za plačilo. Delodajalec je oseba, ki izdaja delo na domu proti plačilu ter določi obseg in vrsto dela. Plačilo je predvidoma v denarju glede na število proizvedenih izdelkov (merjeno s količinskimi enotami) ali v določenem znesku glede na čas dela (pri storitvah). Proizvod ali storitev določi sam delodajalec. Potrebne materiale, stroje in orodja navadno preskrbi delodajalec, lahko pa tudi delavec sam (Korpič Horvat, 1995, str. 1142).

manufaktorni proizvodnji in pri nestrokovnih rutinskih storitvenih delih. V to skupino delavcev na daljavo s polnim delovnim časom za enega samega delodajalca sodijo predvsem ženske - matere z otroki, ki zaradi družinskega proračuna sprejmejo delo na daljavo pod tako slabimi pogoji. Glavni razlog za povpraševanje po takem delu je v pomanjkanju alternativnih možnosti za otroško varstvo .

Drugo skupino teledelavcev predstavljajo **delavci, ki del svojega dela opravljajo na sedežu podjetja, del pa doma**. Pri tej obliki gre za kombinacijo dela na centralni lokaciji, torej v prostorih delodajalca, in dela na domu, torej v prostorih delavca, s tem, da delavci delajo povprečno doma dva ali več dni na teden. Razdelitev je seveda odvisna od vrste dela⁵. Raziskave v državah Evropske Unije so pokazale, da na ta način delajo visoko usposobljeni delavci, ki imajo ponavadi status zaposlenega (Huws et al., 1995, str. 11).

Za občasno delo na daljavo je značilno, da vsebuje najboljše komponente dela na centralni lokaciji in dela na domu. Delavci preživijo del svojega delovnega časa v službi sodelavcev in zato ne trpijo zaradi socialne izolacije. Ker je obravnavana oblika dela na daljavo v večini primerov vezana na status zaposlenega, imajo enake pravice iz dela kot kolegi, ki delajo v prostorih delodajalca. Tudi delodajalci beležijo prednosti, ki izhajajo iz občasnega dela na daljavo njihovih zaposlenih. Praviloma se namreč poveča produktivnost delavcev in njihova učinkovitost pri delu, ravno tako kot zadovoljstvo z delom in zato dlje ostajajo v organizaciji. Pride tudi do sprostitve vodstvenih struktur, zato ima taka organizacija manj hierarhično organizacijsko strukturo.

Naslednja kategorija so **mobilni teledelavci**, to so tisti, ki več časa preživijo zunaj sedeža podjetja, na potovanjih ali pri strankah. To so trgovski potniki, servisni inženirji in svetovalci. Ti delavci imajo mobilne pisarne, ki so izmenično na njihovem domu, v podjetju, pisarnah strank, lahko tudi v hotelskih sobah ali celo avtomobilu. Informacijska tehnologija omogoča zaposlenim ostati v stiku z delodajalcem, čeprav so na katerikoli drugi lokaciji. To jim omogočajo prenosni telefoni, t. i. paging sistemi, prenosni telefaksi, računalniki in podobno. Mobilno teledelo se zato lahko smatra tudi kot lokacijsko neodvisno delo (Jereb, 1999, str. 292).

Razvoj tehnologije je močno olajšal tudi dela v poklicih, ki tradicionalno potekajo na terenu, naprimer trgovskim predstavnikom in potnikom⁶, dvignila pa se je tudi njihova produktivnost

⁵ Naprimer: prodajalci preživijo več časa v prostorih strank, medtem ko managerji obiskujejo zaposlene na drugih oddelkih ali poslovne partnerje. Delajo lahko tudi doma in so s podjetjem povezani računalniško.

⁶ Razlikovanje med teledelavci in klasičnimi trgovskimi potniki je v uporabi komunikacijske in informacijske tehnologije. Trgovskega potnika, ki uporablja prenosni računalnik za sprejemanje naročil in opravljanje izračunov ter modem za takojšnje javljanje naročil matični organizaciji, štejemo za teledelavca. Trgovskega potnika, ki ves teden zbira papirna naročila od strank in jih šele v petek popoldan izroči v matično podjetje, pa ne moremo smatrati kot delavca na daljavo (Jereb, 1999, str. 292).

in hitrost izvedbe del. Mobilni delavci so ponavadi v podjetju redno zaposleni, njihova plača pa sestoji iz osnovne provizije in pribitka na učinkovitost (Huws et al., 1995, str. 25).

Nadalje štejemo med skupine del na daljavo **zaposlene, ki delajo v tako imenovanih delovnih centrih**. Delovni centri so nekje vmes med pisarno v podjetju in delom doma. Mednje štejemo satelitske pisarne, pisarne v soseski in podobno.

Satelitska pisarna predstavlja skupinsko obliko, kjer so krajevno ločene organizacijske enote enega samega podjetja. To pomeni, da določena skupina delavcev iz ene ali pa več funkcijskih enot enega samega podjetja delo opravlja na dislociranem delovnem mestu, ki ima dobro komunikacijsko povezavo z matično združbo.

Pisarna v soseski ali telecenter pa predstavlja organizacijsko obliko, kjer gre za sodelovanje več podjetij, zavodov ali drugih institucij, ki si v skupnih prostorih uredijo krajevno oddaljena delovna mesta. Lokalni prebivalci lahko najamejo delovni prostor in opremo za svoje delo, dostikrat pa je poskrbljeno tudi za otroško varstvo. Zato pomeni boljšo alternativo delu na domu, saj odpravlja problem socialne izolacije.

Delovni centri kot oblike dela na daljavo so bili osnovani z različnimi cilji in nameni, kamor lahko štejemo (Huws et al., 1995, str. 25): izboljševanje socialne integracije v lokalni skupnosti, povečanje dostopa do informacijske tehnologije članom lokalne skupnosti, zagotavljanje storitev v zvezi z informacijsko tehnologijo lokalnim podjetjem, zagotavljanje izobraževanja o informacijski tehnologiji in novih programih, pospeševanje nastanka novih podjetij in predvideti varstvo otrok za delavce takih pisarn.

2. 2. Prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo

Delo na daljavo prinaša vrsto prednosti in pomanjkljivosti v primerjavi z delom v stacionarnih objektih tako za **delavca** in njegovega **delodajalca** kot za **socialno in ekonomsko okolje**. Delimo jih v dve skupini, in sicer (Štern, 1998, str. 13): ekonomske in pravne narave ter socialne, psihološke in vzgojne narave. Prednosti in pomanjkljivosti obeh skupin se pogosto med seboj prepletajo, tako da jih navadno ne vrednotimo ločeno.

Ko tehtamo prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo moramo izhajati iz temeljnega pogoja, da mora delo na daljavo prispevati k humanizaciji dela za zaposlenega na eni strani, na drugi pa mora prinašati večje ekonomske učinke za delodajalca in državno ekonomijo. Poleg tega pa je razpršena proizvodnja manj občutljiva za pretrese, elementarne nesreče in drugo.

2. 2. 1. Prednosti in pomanjkljivosti teledela z vidika zaposlenih

Kot prva **prednost** za zaposlene na daljavo se pojavijo *neposredni prihranki denarja in zmanjšanje nekaterih stroškov* (Jereb, 1999, str. 306). Znižajo se stroški prehrane, varstva otrok in delovne garderobe. Delavec ne potrebuje denarja za gorivo in parkirnino, obenem pa se zmanjša poraba časa, saj prevoz na delo odpade. Hkrati se *zmanjša nevarnost stresa* zavoljo zgodnjega vstajanja, spremljanja ter oddajanja otrok v vrtec ali šolo in dolgotrajnejši napor med vožnjo na stalno delovno mesto pri delodajalcu.

Nadalje se *poveča fleksibilnost v prilagajanju delovnega časa* lastnim potrebam in zmožnostim, iz katere izhaja boljša razporeditev časa in več kontrole nad lastnim življenjem nasploh. Večja je *motivacija* za intenzivnejše in produktivnejše delo, da delavec opravi delo v krajšem času bolje in mu tako ostane več prostega časa.

Življenjski stil postane bolj sproščen. Delavec na domu lahko več časa posveti družini in prijateljem, saj ima možnost usklajevanja dela z gospodinjskimi deli in družinskimi obveznostmi. Povečata se njegova *neodvisnost in samostojnost*, saj je »sam svoj šef«, vsaj kar se tiče samega dela, in ni pod stalnim nadzorom. Načeloma se poveča *zadovoljstvo* z delom. Delo na domu namreč ponuja tudi možnost izbire dela, delavec pa dela v znanem in prijaznem okolju.

Nenazadnje se ponudi možnost dela s *krajšim delovnim časom* in možnost *zaposlitve pri več delodajalcih hkrati*, kar je priložnost za večjo zaposlitev in višji dohodek. Pojavi se možnost zaposlitve za ljudi s posebnimi potrebami, kot so naprimer gospodinje, matere z majhnimi otroki, osebe, ki skrbijo za bolnike in ostarele, za delavce s področja geografsko oddaljenih in manj razvitih območij, invalide in študente. Za nekatere je delo na domu lahko edina alternativa.

Nekatere **slabe strani** dela na domu izhajajo iz neurejene in pomanjkljive zakonodajne ureditve, druge pa so povezane z naravo dela. Zaradi same narave teledela je ena izmed pomembnejših negativnih posledic *pomanjkanje stikov s sodelavci*. Pomanjkanje socialne interakcije predstavlja nevarnost osamitve in lahko vodi v osamo in preveliko virtualnost. Osebni stik se izgublja, zamenjujejo ga zgolj telekomunikacijska sredstva. Problem postane še posebej pereč, če je delavec na domu samski in živi sam, saj dobi občutek izoliranosti od matične organizacije in kontinuirane povezave z delovnim procesom, ki ga opravlja (Jereb, 1999, str. 308). Vse to zavira izmenjavo znanj, idej in izkušenj, kar negativno vpliva na timsko produktivnost in ne daje občutka pripadnosti kolektivu. Ameriški strokovnjaki s področja medicine so odkrili vpliv izolacije na nevarnost srčnih obolenj z visoko stopnjo smrtnosti (Smith Kern, Hoffman Wolfgram, 1995, str. 17).

Naslednja slaba stran teledela se pojavi predvsem pri delu od doma, kjer lahko nastanejo *težave pri usklajevanju dela in domačih opravil*. Motnje s strani družinskih članov in okolice

ter preobremenjenost zaradi vzporednih del pri družinskih opravilih lahko vodijo v napetosti in poslabšanje odnosov znotraj družine. Posledično lahko upade učinkovitost pri delu (Jereb, 1999, str. 308). Zaradi želje po čim večjem zaslužku ima delavec na domu vse manj prostega časa, podvržen je stalnim stresom zaradi preobremenjenosti in pomanjkanja časa. Rezultati so lahko tako pravo nasprotje pričakovanim, prej omenjenim prednostim. Zato prihaja tudi do poklicnih bolezni in psiholoških motenj.

Nedefinirana oziroma nedodelana zakonodaja onemogoča učinkovitost nadzora nad delom in varstvom delavca pred izkoriščanjem s strani delodajalca. Pravni status delavca ni definiran glede načina, vrste, časa in obsega del. Zaradi slabe zakonske ureditve so pogoji glede zdravstvenega, pokojninskega in invalidskega zavarovanja nejasno predstavljeni, negotova pa je tudi varnost delavcev na domu pri zaposlovanju. Zaradi razdrobljenosti delavcev so pravice iz dela slabše uveljavljene, hkrati pa imajo slabši pogajalski položaj (Korpič Horvat, 1995, str. 1146).

Pojavlja se problem "*neresnega*" *pojmovanja dela na domu* - delo na domu ni pojmovano in spoštovano kot resno delo, kar povzroča problem identifikacije z delom. Neodvisnost in fleksibilnost lahko ustvarjata pritisk na posameznika, ki mora sam upravljati s svojim časom in se kažete kot problem samodiscipline. Na drugi strani pa obstaja tudi resna nevarnost pretiravanja z delom (Smith Kern, Hoffman Wolfgram, 1995, str. 17).

Nenazadnje se lahko pojavijo *visoki začetni stroški* v primeru, da mora delavec sam priskrbeti opremo za delo. Hkrati pa obstaja možnost, da ti stroški ne bodo povrnjeni in tudi ne stroški amortizacije.

2. 2. 2. Prednosti in pomanjkljivosti teledela za družbo

Kot prva **prednost** se podobno kot za posameznike tudi z vidika združbe *znižajo nekateri stroški* (Jereb, 1999, str. 308). Zaposlenim ni več potrebno plačevati prevoza na delo, malice, regresov za dopust ipd., zmanjšajo so tudi stroški, povezani s prostorom, kot so nakup ali najem prostora, stroški investicije vanj, ogrevanja, vzdrževanj, amortizacije. Manjše so naložbe v stalna sredstva, pa tudi stroški dela so nižji, saj se delavec na domu lahko hitro prilagaja spremembam obsega proizvodnje. Investicije v telekomunikacijsko tehnologijo so velike, a prihranki presegajo stroške. Zmanjša se stopnja (ne)opravičenih bolezenskih izostankov in drugih odsotnosti. Podjetje zaradi nižjih stroškov tako pridobi konkurenčne prednosti.

Produktivnost dela se poveča za najmanj 10 pa tudi do 40%, ker so zaposleni z novim načinom dela bolj zadovoljni (Telework: the Benefits and some Issues!, 2001). Poveča se fleksibilnost posameznih faz dela in projektov glede sprememb na trgu, kar prinaša možnost sprotnega in hitrega prilagajanja dela.

Poveča se baza razpoložljivih delavcev, saj organizacije lahko najamejo ljudi, ki sicer ne bi delali, kar je posebej pomembno, če primanjkuje strokovnjakov z določenimi znanji in spretnostmi. Pojavi se možnost izbire kadrov z različnih področij, iz bolj oddaljenih krajev, tudi iz globalnih trgov. Hkrati dobi podjetje možnost zadržanja delavcev, ki bi jih drugače morali premestiti (Jereb, 1999, str. 308).

Zmanjša se potreba po pogajanjih s sindikati in praviloma tudi število konfliktnih situacij (Korpič Horvat, 1995, str. 1146). Podjetja in organizacije z učinkovito vpeljanim sistemom teledela so hkrati manj izpostavljene zunanjim nepredvidljivim in negativnim vplivom kot so morebitni prometni zastoji, vremenske razmere, naravne katastrofe ali teroristične akcije.

Med **slabostmi** pri uvajanju sistema dela na daljavo se v prvi vrsti *pojavijo napor* z njegovo vzpostavitvijo in vodenjem. Nastopijo težave tehnične in organizacijske narave, kot so: koordinacija, zagotovljena ustrezna infrastruktura, kompatibilnost opreme, ustrezen prevoz izdelkov idr. (Jereb, 1999, str. 308). Delodajalec nima neposrednega nadzora nad delom delavca, tako kot to opredeljuje zakonodaja za varnost in zdravje delavca. Zaradi tega se pojavi tudi odpor vodstvenega kadra proti organizacijskim spremembam.

Obstaja *nevarnost zlorabe delovnih sredstev v privatne namene*. Nejasno je tudi ločevanje med stroški dela in domačimi stroški (Škof, 2000, str. 41). Vprašljivi sta varnost podatkov in lojalnost delavca, ki lahko na skrivaj dela tudi za konkurenčnega delodajalca. Hkrati se pojavijo nekateri dodatni stroški kot naprimer stroški projektne skupine, zunanjih svetovalcev in podobno.

Pojavijo se *težave zaradi neprimerne mentalitete* v podjetjih, kjer stari sistemi obračuna plač temeljijo na prisotnosti. Nenazadnje pa prihaja z uvedbo dela na daljavo do neke vrste razdora timskega dela ter do nesporazumov pri komuniciranju (Jereb, 1999, str. 308).

2. 2. 3. Teledelo z vidika družbenih koristi in stroškov

Delo na daljavo ima precej **pozitivnih učinkov** tudi na socialno okolje oziroma na družbo kot celoto. *Povečuje se ekonomska rast, saj raste število proizvodnih in storitvenih enot v državi, zmanjšuje se brezposelnost in večja bruto domači proizvod. Z decentralizacijo zaposlovanja in ohranjanjem strokovnih kadrov zunaj velikih središč se krepi policentrični in podeželski razvoj in s tem enakomernejša razvitost regij* (Korpič Horvat, 1995, str. 1146). Zaradi enakomernejšega razvoja se poveča tudi ekonomsko ravnovesje.

Zelo pomemben *potencialni učinek je ekološki*⁷. Zaradi dela na domu se zmanjša gostota prometa, predvsem ob prometnih konicah, s tem pa tudi poraba goriva in posledično onesnaževanje zraka.

Zmanjša se tudi število prometnih nesreč. Stanovanjske soseske so zaradi dela na domu bolj varne in stabilne. Kriminal upade, ker so odrasli več prisotni doma. K stabilnosti pripomore tudi dejstvo, da menjava dela ni več vezana na fizično selitev. Družina kot osnovna celica družbe postane bolj povezana, saj njenim članom delo na domu omogoča preživeti več kakovostnega časa skupaj.

Uveljavljanje dela na daljavo pa predstavlja tudi nove priložnosti za iznajdljive podjetnike, ki se lahko odločijo za *nove oblike poslovne dejavnosti* - oddajanje urejenih poslovnih prostorov podjetjem za določen čas oziroma na določene dneve v tednu za delo in poslovne aktivnosti (srečanja, sestanke, pogovore, predavanja, predstavitve, proslave ipd.), saj se bodo zaposleni občasno (tedensko, mesečno) srečevali v najetih delovnih prostorih (Mazi, 2000, str. 19). S tem teledelo posredno vpliva na odpiranje novih delovnih mest in prispeva k *večji zaposlenosti* v državi.

Negativni učinki teledela na socialno okolje se kažejo predvsem v *zmanjšani moči sindikatov* in s tem v grožnji kolektivnim dogovorom, v večji možnosti izkoriščanja delavcev, kar je vezano na zaposlitveni status, vrsto dela in spol, in v neupravičenem delu otrok. *Najbolj izkoriščane so ženske*, ki opravljajo doma administrativna dela, kar ima globjo podlago v spolni neenakopravnosti in diskriminaciji žensk (Šalaja, 1996, str. 17).

Dodatno skrb predstavlja možnost *oblikovanja dveh vrst delovne sile*, in sicer klasične delovne sile, zaposlene na določenem delovnem mestu za nedoločen čas in fleksibilne delovne sile. Omenjena možnost je problem vseh oblik eksternalizacije dela in ne le dela na daljavo. Pokaže se lahko v razlikah v pogojih zaposlovanja, plači, zavarovanju in drugih koristih. Fleksibilna delovna sila bi služila kot blažilec, ki absorbira vsa padanja proizvodnje in recesije ter daje delodajalcem moč izbire, da vzdržijo nihanja povpraševanja po svojih izdelkih (Simons, 1994, str. 69).

Izboljševanje glede problema izkoriščanja delavcev lahko pričakujemo, ko se bo spremenila vloga žensk na delovnem mestu in doma. Spremeniti bi se morala delitev dela v gospodinjstvu, prenehati diskriminacija žensk na trgu dela, zagotoviti pa bi bilo treba še delo z visoko kakovostjo in poceni otroško varstvo.

⁷ V ZDA je bil s sprejetjem zakona o čistem zraku (Clean Air Act), ki poziva organizacije, naj zmanjšajo število vozačev, storjen korak, ki prispeva k zmanjšanju onesnaževanja zraka. Zaradi tega se je dramatično zmanjšala poraba bencina in naftnih derivatov, pozitiven vpliv pa je mogoče opaziti tudi v zmanjšanju prometa v času prometnih konic. Raziskava podjetja Arthur D Little, Inc. je pokazala, da bi prihranki ob 10-20% stopnji dela na daljavo znašali 23 milijard dolarjev letno (Simons, 1994, str. 67).

Predpogoj, da gredo sindikati in delo na daljavo v korak pa je predpostavka sodelovanja sindikatov tako pri odločitvah o delu na daljavo kot tudi dejstvo, da je takšno delo prostovoljno in da pogodba o zaposlitvi točno določa pravice in obveznosti iz naslova dela na daljavo (Simons, 1994, str. 34-36).

2. 3. Vloga managerjev pri uvajanju dela na daljavo

Za uspešno uvajanje dela na daljavo so odgovorni managerji. Vendar pa je uspeh celotnega projekta teledela odvisen tako od managerja kot od teledelavca. Pomembno je, da se oba zavedata prednosti in slabosti, ki jih tak način dela prinaša in tako skleneta jasen in razumljiv dogovor.

Pri izbiri teledelavcev si managerji lahko pomagajo z ustreznimi instrumenti, naprimer z vprašalniki, s katerimi se preverja ustreznost posameznega kandidata. Delodajalec mora preveriti, če se potencialni kandidat zaveda odgovornosti in obsežnosti teledela, preden z njim sklene dogovor. Potrebno je zagotoviti, da so tako delo in delavec kot njegovo domače okolje primerni za opravljanje dela na daljavo (Jereb, 1999, str. 306).

2. 3. 1. Lastnosti zaposlenih, ki ustrezajo delu na daljavo

Delo na domu nikakor ni bolj preprosto, manj zahtevno in bolj obetavno kot delo v pisarni (delavnici, poslovnem objektu, na terenu), marveč pogosto celo bolj zahtevno, intenzivno in izčrpavajoče, zlasti na začetku, ko si posameznik šele ustvarja ugled kot delavec na daljavo. Delo na daljavo zahteva od zaposlenih specifične lastnosti in sposobnosti, ki zagotavljajo (ali pa vsaj omogočajo) uspešno in učinkovito poklicno udejstvovanje zunaj klasičnih, institucionalnih okvirov (Mazi, 2000, str. 19).

Iz prednosti in pomanjkljivosti teledela, ki sem jih izpostavila v prejšnjem poglavju, ter ugotovitev strokovnjakov in izkušenj zaposlenih na daljavo, je takšna alternativa zaposlitve primerna za:

- vse posameznike, oba spola in vse generacije aktivnega prebivalstva⁸;
- vse, ki želijo biti pri delu maksimalno samostojni in svobodni, pa kljub temu dejavni, zaposleni in materialno preskrbljeni;
- vse, ki želijo uspešno obvladovati družino in kariero;

⁸ Na splošno velja, da več strokovnih del opravljajo moški, medtem ko so lažja administrativna dela bolj ženska. Neka raziskava v ZDA je pokazala, da 60 odstotkov žensk, ki delajo na daljavo, opravlja storitvene dejavnosti. Mattisova raziskava med delavci na daljavo v ZDA iz leta 1990 pa je pokazala, da je moških teledelavcev 55 odstotkov, ženskih pa 45, kar nakazuje, da delo na daljavo (vsaj v ZDA) ni več tipično ženska oblika dela (Simons, 1994, str. 21).

- vse, ki so utrujeni od vožnje na delo in z njega ter najbolje funkcionirajo v neformalnem, domačem okolju;
- vse, ki so sposobni opravljati delo ob minimalnem nadzoru in skrbeti za varnost pri delu (Jereb, 1999, str. 306);
- tiste, ki se želijo po daljšem ali krajšem premoru spet vrniti v posel, in za posameznike, ki morajo zaradi slabega zdravja pogosto počivati in skrbeti za dieto;
- ambiciozne posameznike, ki želijo ob delu še študirati in se izpopolnjevati;
- vse, ki so samostojni, resni in dovolj marljivi, zanesljivi in vztrajni, da lahko delajo tudi zunaj klasične pisarne (podjetja);
- strokovnjake, ki prisegajo na telekomunikacije in možnosti sodobne tehnike;
- vse, ki so že doslej v službi predvsem delali in ustvarjali in jim socialna komponenta ni najpomembnejša plat zaposlitve.

Predvsem pa je delo na daljavo primerno za posameznike, ki so resnično sposobni samostojnega dela in za uspeh ne potrebujejo interaktivne komunikacije in socialne spodbude, obenem pa so zmožni in pripravljeni stati za svojimi odločitvami in stoodstotno zagovarjati za svoje delo (Mazi, 2000, str. 19). Do podobnih zaključkov je privedla raziskava o delu na domu (Shamir, Home, 1992, str. 301), ki je poleg ustreznih karakteristik zaposlenih določila tudi ustreznost organizacije in delovanja združbe ter družine zaposlenih, ki delajo na daljavo (glej Tabela 1):

Tabela 1: Ustreznost za delo na domu - zaključki iz raziskave o delu na domu v 80. letih

| Ljudje, ki ustrezajo delu na domu | Ustrezno delo |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Imajo majhne potrebe po pripadnosti in podpori • Imajo velike potrebe po avtonomiji • Nimajo potrebe po moči in dominanci • So na vrhuncu svoje kariere • Štejejo svoje delo za službo | <ul style="list-style-type: none"> • Gre za kombinacijo občasnega dela na domu in v pisarni • Zahteva malo osebnega kontakta • Soodvisnost med delovnimi nalogami je nizka • Ima visok prvoten motivacijski potencial • Ne zahteva veliko urjenja |
| Ustrezne organizacije | Ustrezne družine |
| <ul style="list-style-type: none"> • Imajo zelo organizaciji predano delovno silo • Imajo zaupanje v zaposlene • Nimajo avtokratskega vodstvenega stila • Ne zahtevajo pogostih komunikacij med organizacijo in domom • Osredotočene so na rezultate in izdelke | <ul style="list-style-type: none"> • Imajo urejeno varstvo otrok • Delavcu na domu dajejo podporo pri delu • Delavcu na domu omogočajo fleksibilnost • Nimajo predšolskih otrok |

Vir: Shamir, Home, 1992, str. 301.

2. 3. 2. Področja, primerna za delo na daljavo

Vrste dela na daljavo so zelo različne. Splošno znane so predvsem takšne oblike, ko posameznik za plačilo doma izdeluje določene predmete ali opravlja storitve, pri čemer uporablja svoja sredstva ali sredstva delodajalca. V preteklosti in ponekod še danes prevladujejo industrijske in kmetijske oblike dela na domu, ki terjajo predvsem ročne spretnosti in razmeroma majhno vlaganje. Poleg omenjenih »klasičnih« del doma se ta oblika vse bolj uveljavlja tudi v storitvenem sektorju. Čedalje bolj pa se uveljavljajo tudi moderne oblike tega dela, predvsem intelektualne storitve in informatika.

Obstaja cela **vrsta del** (področij, poklicev) na vseh hierarhičnih nivojih organizacije, ki jih je mogoče opravljati na daljavo:

- zdravstvo, psihologija in nega (zdravniki, psihologi, socialni delavci, kozmetiki),
- šport, turizem in prosti čas (trenerji, maserji, vodiči, animatorji, posredniki, organizatorji),
- vzgoja in izobraževanje (inštruktorji, učitelji, pedagoški delavci, vzgojitelji),
- ustvarjalna dejavnost (pisanje, risanje, oblikovanje, umetniki, novinarji, poročevalci),
- oglaševanje in reklamiranje (vsi profili),
- gradbeništvo, konstrukcije, skrb za interier (planerji, arhitekti, dekoraterji, aranžerji),
- računovodstvo (knjigovodje, računovodje, inšpektorji, revizorji, finančni svetovalci),
- administrativno delo (vnašalci podatkov, administratorke, tipkarice),
- komerciala (promocija in prodaja po telefonu, na domu, v podjetjih in institucijah).

Pri določitvi del, primernih za teledelo, je potrebno najprej ugotoviti, kako zaposleni svoje delo opravljajo sedaj. Upoštevati je treba vse informacijske tokove, ugotoviti formalne in neformalne stike med sodelavci ter druženja sodelavcev, tako zaradi socialnih, kot tudi delovnih vzrokov. Za vsako vrsto dela, ki naj bi bila primerna za teledelo, je potrebno oceniti vse možnosti za njegovo opravljanje na daljavo⁹.

Pri ocenjevanju primernosti dela za njegovo opravljanje na daljavo je smotrno upoštevati naslednje **karakteristike** (Jereb, 1999, str. 302):

1. *Zahtevano znanje.* Za teledelo so bolj primerna specializirana, k problemsko oblikovanim nalogam usmerjena dela. Primerna pa so tudi zahtevnejša tehnično - administrativna dela. Ponavadi je za tovrstna dela zahtevana višja ali visoka strokovna izobrazba.

⁹ Pri tem morajo managerji ugotoviti, koliko naslednjih značilnosti ima posamezna vrsta dela: velika stopnja neodvisnosti, komunikacije, ki se lahko izvajajo ob pomoči obstoječega komunikacijskega sistema, delovni programi in časovni mejniki, ki jih je lahko definirati kvantitativno in kvalitativno, delovna oprema, ki je ni težko namestiti doma, zmerno število potovanj, razvoj kariere in zahteva po daljši, neprekinjeni koncentraciji (Jereb, 1999, str. 306).

2. *Fizična prisotnost.* Čim manjša je potreba po fizični prisotnosti delavca - kot so osebni stiki s poslovnimi partnerji, tehnološke zahteve in podobno – tem bolj je delo primerno za opravljanje na daljavo.
3. *Definiranost končnega izdelka.* Končni izdelek mora biti dobro definiran - po obsegu, zahtevani kakovosti ipd. - tako da so rezultati lahko merljivi.
4. *Časovna omejitev.* Za teledelavca je zelo pomembna časovna dimenzija - torej, do kdaj mora določeno nalogo opraviti. Tako si lahko načrtuje potreben delovni čas, hkrati pa je to podlaga njegovemu ravnatelju, ki ocenjuje delavčevo produktivnost.
5. *Potrebe po telekomunikacijah.* Sama narava teledela narekuje, da mora delavec na daljavo skoraj vse komunikacije opraviti preko telekomunikacijskega omrežja.

2. 3. 3. *Izmenjava informacij*

V okviru uvajanja, vodenja in kordiniranja dela na daljavo je pomembna naloga managementa *skrb za učinkovito komuniciranje z delavci na daljavo ter nemoteno izmenjavo mnenj in idej z ostalimi sodelavci v združbi.* Managerji, ki so zadolženi za usklajevanje del, morajo točno določiti načine in čas komuniciranja z zaposlenimi, ki niso prisotni v prostorih podjetja. Managerjem so na razpolago naslednji načini posredovanja in izmenjave informacij:

Tabela 2: Možni načini posredovanja informacij managerjev

| Manager → posamezen teledelavec | Manager → teleskupina |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Telefon, telefonska tajnica, telefaks • Elektronska pošta • Teledelavec obišče pisarno v podjetju • Pismeno sporočilo v poštnem nabiralniku | <ul style="list-style-type: none"> • Avdio telekonference • Računalniške telekonference • Video telekonference |

Vir: Jereb, 1999, str. 311 – 313.

Kadar gre za posredovanje informacij med posamezniki, je klic teledelavca **po telefonu** s strani managerja najslabša vrsta komunikacije in naj bi se uporabljala le v najnujnejših primerih. Nepričakovani klici morajo biti omejeni v izogib prekinitvam delavca ob neprimernem času. Manager mora zato izbrati čimbolj primeren čas za tovrstno komuniciranje, pri tem pa upoštevati nujnost sporočila. S tega vidika je za zaposlene na daljavo najmanj vsiljivo oziroma nadležno **pisno sporočilo**, ki ga najdejo v poštnem nabiralniku – bodisi na svojem domu ali pa v svoji pisarni v podjetju. Z minimalnimi prekinitvami se teledelavcu na ta način omogoči, da koristi prednosti daljše neprekinjene koncentracije, za managerja pa to pomeni manjši stres in s tem nepričakovane dodatne koristi teledela (Jereb, 1999, str. 312).

Najpogostejši način komuniciranja za večino teledelavcev danes predstavlja **elektronska pošta**. Ta način je seveda smiseln, če delavec vsaj dvakrat na dan preveri, ali so v njegov elektronski predal prispela kakšna sporočila. Prednost elektronske pošte je v tem, da jo je relativno enostavno uporabljati. Veliko managerjev se je prav z uvedbo dela na daljavo navdušilo nad tovrstno tehnologijo in jo pričelo uporabljati ne le za kontaktiranje s teledelavci, ampak tudi znotraj združbe (Jereb, 1999, str. 312). Kljub temu, da se danes vedno bolj priporoča komuniciranje preko elektronskih naprav, le-te ne smejo biti nadomestilo za medsebojne stike v realnem času. Pri delu na daljavo je še posebej pomembno vzdrževati elemente humanosti v komuniciranju ter negovati tako poslovne kot neformalne stike.

Kadar mora manager skrbeti za izmenjavo informacij med več sodelavci hkrati, naprimer na sestankih, so za tovrstno komuniciranje najprimernejše takoimenovane telekonference (Jereb, 1999, str. 313). Zelo priporočljive in med najcenejšimi metodami so **avdio telekonference**, ki teledelavcem omogočajo udeležbo na sestankih in »ad hoc« sodelovanje pri reševanju problemov tudi takrat, ko se ne nahajajo v podjetju. Kadar so sodelavci prostorsko in časovno ločeni, so delovnim skupinam pri sodelovanju in izmenjavi idej v pomoč **računalniške telekonference**. Le-te so podobne diskusijam, ki se navadno odvijajo v pisarnah, njihova prednost pa je v tem, da so zabeležene. Nenazadnje so managerjem na voljo tudi **video telekonference**, ki pa zahtevajo nakup dražje in zahtevnejše tehnologije. Njihova dodatna pomanjkljivost so neizpolnjena pričakovanja udeležencev, ki si sestanek s pomočjo prenosa slike večinoma predstavljajo kot televizijsko sliko. Vendar pa kljub hitremu napredovanju tehnologije video naprave zaenkrat še ne omogočajo ostre slike, jasnih barv in normalnega gibanja. Po drugi strani postajajo enote, ki omogočajo takšne konference, vsak dan manjše in lažje prenosne, ne zahtevajo več posebej opremljenih studijev in so vedno bolj primerne za nameščanje na pisalnih mizah. Danes je lahko to celo video telefon ali pa posebno okno na osebнем računalniku, kjer uporabnik lahko vidi sliko sogovornika in ga hkrati tudi sliši.

Uspešnost ravnateljevanja na daljavo je odvisna od postavitve ciljev in pričakovanj, spremljanja procesa, dajanja pravih povratnih informacij in organiziranja ustrezne pomoči teledelavcem, da bodo le-ti lahko dosegli pričakovane rezultate¹⁰. V ta namen morajo managerji proučiti vplive uvajanja dela na daljavo na svoje delo in na delo drugih zaposlenih. Redno morajo obiskovati teledelavce doma in preverjati delovne pogoje ter z njimi vzdrževati osebne stike. Prav tako morajo spremljati vpliv njihove odsotnosti na delo ostalih zaposlenih in pri slednjih opravljati kratke preglede. Predvsem pa morajo zagotoviti poročila teledelavcev, komunikacije med teledelavci, managementom in drugimi zaposlenimi ter določiti čase kontaktiranja – kdaj lahko zaposleni na daljavo stopi v stik z managerjem in obratno (Jereb, 1999, str. 307).

¹⁰ V ta namen je potrebno opredeliti organizacijske predpise, v katerih se določijo načini kontaktiranja v nujnih primerih, poročanja o boleznih in nesrečah, povračila stroškov teledelavcem, javljanja okvar opreme, zagotavljanja udeležbe na različnih oblikah usposabljanja, usposabljanja za uporabo nove komunikacijske tehnologije ter zagotavljanje svetovanja teledelavcem v zvezi z njihovo kariero (Jereb, 1999, str. 313).

2. 4. Tehnologija, potrebna za izvajanje dela na daljavo

Osrednjo vlogo pri razmahu teledela v zadnjih desetletjih lahko pripišemo bliskovitemu razvoju računalniške in telekomunikacijske tehnologije, ki je z eksplozijo osebnih računalnikov in omogočanjem hitrega pretoka informacij dal zeleno luč za delo na daljavo. Tehnologija se še vedno z veliko hitrostjo razvija – ISDN povezave, elektronska pošta in komunikacije preko satelita dobesedno spreminjajo svet, saj lahko nadomeščajo neposredne stike. Uporaba optičnih vlaken pogojuje možnost elektronskega prenosa podatkov z neverjetno hitrostjo in oblikovanja gibljivih slik s CD ROM-ov in videotehnike, kar omogoča spremembe v načinu poslovanja (Šalaja, 1996, str. 12).

Zaposleni na daljavo, ki delajo od doma, iz satelitskih pisarn ali pa kombinirano, kot osnovno komunikacijsko opremo uporabljajo predvsem **telefone** (s telefonskimi tajnicami), **telefakse** in **osebne računalnike**. Pri slednjih je najpomembnejša možnost dostopa podatkov s svetovnega spleta - interneta - in uporaba elektronske pošte, kot vedno bolj priljubljene alternative telefonskim pogovorom¹¹. Ker so omenjeni pripomočki danes v svetu široko uveljavljeni in vsem poznani, bom v nadaljevanju raje na kratko predstavila novejša tehnološka rešitve, ki še bolj olajšujejo tako komuniciranje kot dostop do informacij za teledelavce.

V velikih podjetjih z veliko razpršenimi delovnimi mesti se vedno bolj uveljavljajo terminali ali **lahki odjemalci**. Njihov osnovni namen je predvsem zmanjšanje stroškov vzdrževanja informacijskega sistema in zmanjšanje možnosti za »zlorabo tehnologije«¹². Velikost teh naprav je lahko zelo različna – izdelki so lahko praktično skriti v ekran ali tipkovnico, lahko pa so v dimenzijah običajnega namiznega računalnika. Poleg cenejšega in preprostejšega vzdrževanja je prednost lahkih odjemalcev pred običajnimi namiznimi računalniki tudi nekajkrat daljša življenjska doba.

Ključna tehnologija prihodnosti, ki omogoča povsem novo raven dostopa do podatkov in storitev, ne glede na to, kje se uporabnik nahaja, so **brezžična omrežja**. Le-ta predstavljajo dopolnilo in razširitev na področja rabe, ki jih z ožičenimi sistemi ni bilo moč pokrivati. Spekter rabe brezžičnih omrežij je zelo širok. Tovrstna tehnologija je koristna tako za »klasično rabo«, kot so skladišča, bolnice, hoteli, letališča in drugi večji (javni prostori), kakor tudi na manj vsakdanjih krajih. Cene brezžičnih omrežnih rešitev se zelo znižujejo, hkrati pa jih je vse bolj preprosto uvajati, zato se ciljni krog uporabnikov hitro širi. V

¹¹ Elektronska pošta sodi med najbolj priljubljene vrste rabe Interneta in je najuspešnejša komunikacijska tehnologija po izumu televizije. Posebej na poslovnih potovanjih se nanjo management zelo zanaša, kar še posebej velja za ZDA – zaradi slabše razvite mobilne telefonije dajejo elektronski pošti prednost tudi pred telefonom (Cvetović, 2001, str. 14).

¹² Raziskave namreč kažejo, da zaposleni za lastne potrebe uporabljajo računalnike v službi od nekaj deset minut do dve uri na dan in da količina takšnega nenadzorovanega "brskanja" "po internetu ali igranja računalniških igrac narašča z zmogljivostjo računalnika (Černigoj, 2001, str. 20).

poslovne namene in tako v veliko pomoč in podporo izvajanju dela na daljavo navajam najpomembnejše tehnologije, ki so na voljo v sklopu brezžičnih omrežij (Djurđič, 2001, str. 28-30).

Brezžični (wireless) ethernet je zelo podoben navadnemu, le da je počasnejši in nekoliko manj zmogljiv. Njegova pozitivna lastnost pa je v tem, da je v celoti združljiv z najbolj uveljavljenim omrežnim protokolom, tako da se lahko obstoječa omrežja brez večjih težav dopolni ali nadomesti z brezžičnimi povezavami. Značilen sistem brezžičnega etherneta je sestavljen iz omrežnih kartic za odjemalce ter priklopnih postaj, ki so razpostavljene na ustrezna mesta na območju zahtevanega delovanja. Odjemalec se lahko nemoteno giblje med različnimi priklopnimi postajami in pri tem ohrani povezave z omrežjem. Brezžični ethernet je namenjen predvsem za povezovanje računalniških naprav v računalniška omrežja, bodisi krajevna ali javna, kot je internet.

Prvotni namen **prenosnih telefonov** za mobilne teledelavce je sicer neposredna komunikacija – kadarkoli in kjerkoli se nahajajo – in s tega vidika so zaenkrat najpogostejše uporabljana tehnologija na poslovnih potovanjih. Hiter razvoj mobilne telefonije pa prispeva k temu, da tudi mobilni telefoni postajajo vse bolj sprejemljiv nadomestek za brezžične povezave. Najbolj razširjeni standard, **GSM**, je bil sicer zasnovan predvsem za govorno telefonijo in s svojimi zmožnostmi prenosa podatkov ni resna alternativa drugim brezžičnim tehnologijam – ima pa zato veliko večji domet in razpoložljivost. Trenutno prihaja (tudi v Sloveniji) v rabo nov sistem, **GPRS**, ki omogoča precej hitrejše prenašanje podatkov. GPRS pa je le vmesna postaja na poti k t. i. mobilni telefoniji tretjega rodu – sistemu **UMTS**, ki bo precej bolj primerljiv s hitrostmi, ki jih dosegajo današnje brezžične omrežne povezave.

Poleg danes že nepogrešljivih **prenosnih računalnikov** (»laptop«), so lahko ob ustrezni programski opreми učinkovit pripomoček na terenu tudi **ročni ali žepni računalniki**. Za vsakdanje poslovanje je pomembno, da so ključni dokumenti vselej pri roki; ročni računalniki pa danes lahko prebirajo tudi prenosljive dokumente (npr. Adobe Acrobat, MS Reader). Zaenkrat se še ne morejo primerjati s podporo v prenosnih namiznih računalnikih, vendar bodo izdelovalci svojo podporo gotovo izboljšali, zlasti kar zadeva module za zajemanje in pregledovanje podatkov ter poročanje. Ročni računalniki naj bi v prihodnosti marsikomu celo nadomestili današnji namizni računalnik (Djurđič, 2001, str. 16).

Kljub vsej sodobni tehnologiji pa pristnih osebnih stikov verjetno nikoli ne bo moč nadomestiti. Zato velika večina managerjev, poslovnežev in zaposlenih, ki imajo pomembno vlogo pri delu s strankami in poslovnimi partnerji, še vedno potuje. V primeru teh t. i. mobilnih teledelavcev pa se nenehne izboljšave in inovacije tehnoloških pripomočkov še kako obrestujejo.

3. RAZŠIRJENOST DELA NA DALJAVO V TUJINI IN DOMA

Ugotoviti natančno število delavcev na daljavo je trenutno v katerikoli državi nemogoče. Oviro pri tem predstavljajo tako nejasnosti pri opredelitvah termina, kot tudi dejstvo, da je delo na daljavo marsikje zakonsko neurejeno in poteka neformalno ali celo v sferah sive ekonomije (več o zakonski ureditvi v nekaterih evropskih državah in v Sloveniji glej v Prilogi 1). V literaturi sicer lahko zasledimo pričakovanja, da naj bi do leta 2000 v Evropi na daljavo delalo že okrog deset milijonov delavcev (Huws et al., 1995, str. 63). Trend dela na daljavo pridobiva na pomenu, spodbujajo pa ga predvsem razvoj telekomunikacij in spremembe v posameznih poklicnih dejavnostih.

Evropski statistični urad - **Eurostat** - opozarja na vse večjo razširjenost teledela (predvsem v zadnjih petih letih) in ponuja neko splošno definicijsko področje za obravnavo tega pojma. Teledelo se pojavi, ko plačani delavci oziroma zaposleni, od katerih se pričakuje, da bodo delali na fiksnih lokacijah, pričnejo opravljati svoje delo (del ali v celoti) izven prostorov, ki jih zagotavlja delodajalec. Ponavadi je to od doma in ob uporabi informacijsko komunikacijske tehnologije (Vehovar, Robinšak, 2001, str. 75).

Z namenom lažjega in kar se da zanesljivega merjenja izvajanja teledela je Eurostat (1999) predlagal niz definicijskih indikatorjev, ki omogočajo najbolj univerzalno meritev dela na daljavo (glej Tabela 3): zaposlitveni status delavcev, lokacijo opravljanja dela, čas, ki ga delavci porabijo za teledelo in tehnologijo, ki je potrebna za izvajanje določenega dela.

Tabela 3: Priporočeni indikatorji za merjenje teledela (Eurostat, 1999)

| Dimenzija oziroma indikator | Priporočilo Eurostata |
|------------------------------------|--|
| <i>Zaposlitveni status</i> | Zaposleni in samozaposleni, katerih rezultat dela je v računalniški obliki. |
| <i>Lokacija dela</i> | Delo, ki se opravlja na prostoru zunaj pisarne, ki jo zagotavlja delodajalec. Zajema tudi delo, ki se ne odvija doma, delo v drugih stavbah (telecentrih), ki pa ga lahko tudi zagotovi delodajalec. |
| <i>Porabljen čas za teledelo</i> | Ljudje, ki le občasno delajo zunaj pisarne naj bodo izključeni. Minimalno sprejemljiv čas naj bo 0,5 dneva na teden. Zgornja meja porabljenega časa za delo doma ali drugje naj ne obstaja. |
| <i>Uporaba tehnologije</i> | Pri delu mora biti vključena uporaba informacijskih in komunikacijskih tehnologij (običajno je to računalnik s telekomunikacijskimi pripomočki). |

Vir: Vehovar, Robinšak, 2001, str. 17.

3. 1. Prisotnost dela na daljavo v Evropski Uniji

V skladu s podatki poročila o teledelu v Evropski Uniji (EU), ki ga je lani objavila organizacija European Telework, znaša število teledelavcev v EU okrog devet milijonov. V naslednjih petih do desetih letih pa je na tem področju mogoče pričakovati še veliko večji razmah. Med državami sicer obstajajo velike razlike v razširjenosti tega dela, a se bodo predvidoma zmanjševale. Kot kažejo evropske statistike, bo k temu zelo pripomoglo tudi dejstvo, da v skladu s smernicami EU okrog leta 2007 pričakujejo zmanjšanje delovne sile, zato je projekt širjenja teledela tudi sestavni del strategije povečanja zaposlovanja (Črnigoj, Horvat, 2000, str. 19).

Eden izmed učinkovitih načinov spopadanja s problemom brezposelnosti v EU je po mnenju raziskovalcev prav v večjem razmahu teledela, predvsem na področju storitev. V zadnjih dveh letih se pospešeno razvijajo številne nove oblike teledela na področjih, kot so elektronsko poslovanje, izobraževanje in posredovanje znanja, razvoj intelektualnega kapitala, virtualne izobraževalne ali delovne organizacije vseh vrst itd.

V različnih državah v Evropi že obstajajo nevladne organizacije, ki se ukvarjajo s teledelom in poskušajo najti odgovore na različna vprašanja, kot so zaščita delodajalca, pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za opravljanje dela na daljavo, pravni vidiki teledela in podobno. Tu je še pospeševanje dela na daljavo, saj tudi EU želi, da zaposlenost ne bi bila skoncentrirana le v mestnih okoljih, temveč da imajo enake pravice in možnosti do dela tudi v ruralnih območjih EU. Zato EU zelo spodbuja različne projekte teledela¹³. Da bi teledelo lahko vplivalo na zmanjšanje brezposelnosti, morajo temu slediti tudi državne politike, saj bodo tako vplivale na prebivalstvo, da se prilagodi tej obliki dela (Črnigoj, Horvat, 2000, str. 19).

3. 1. 1. Teledelo v Nemčiji

Med največjimi problemi, s katerimi se v Zahodni Evropi srečujejo pri popularizaciji in uvajanju dela na daljavo, je prepričanje, da je tovrstna oblika zaposlitve bolj tvegana in neperspektivna od klasične oblike dela v prostorih podjetja. Zaposleni se bojijo, da je delo na daljavo neizogibno povezano z manjšo socialno varnostjo in materialno negotovostjo, zato si nemška vlada prek Zveznega ministrstva za delo prizadeva, da bi delo na daljavo (*telearbeit*) za zdaj ostalo v okvirih redne (celodnevne, poldnevne ali nekajurne) zaposlitve, tako da bi delavci na daljavo prejeli plačo in druga pripadajoča nadomestila (Mazi, 2000, str. 19). Nemško Zvezno ministrstvo za delo na vseh ravneh močno podpira in pospešuje uvajanje in razvoj dela na daljavo. Najprej z ustrezno zakonodajo, obenem pa so podjetjem in

¹³ Enega takih izvaja Avstrija: na delih, do kamor pelje železnica (to je na končnih postajah), so postavili koncentradorje za dostop do interneta in vse okoliške vasi povezali z internetom. Tako so jim zagotovili delo na daljavo in pouk ter izobraževanje s podobno kakovostjo, kot so jo deležni v mestih.

posameznikom na voljo tudi dobro usposobljeni svetovalci, ki ponujajo storitve v obliki informacijsko - svetovalnega paketa z vodičem in praktičnimi nasveti. Tako naj bi pomagali premostiti prepad med tradicionalno zaposlitvijo v podjetju - torej fiksnim delovnim mestom - in delom na daljavo.

Nemška vlada namerava z naklonjenostjo delu na daljavo zmanjšati stopnjo brezposelnosti in regulirati (znižati) ceno delovne sile, dvigniti storilnost in znižati delež bolniških in drugih izostankov v problematičnih sektorjih. Že leta 1994 je ena izmed vodilnih ustanov za spodbujanje dela na daljavo, Beratungsinstitut Empirica iz Bonna, z izdatno finančno injekcijo zagotovila 150 000 tovrstnih delovnih mest, do leta 2000 pa sta jih tamkajšnja zvezna vlada in EU financirali že več kot dva milijona (Mazi, 2000, str. 19). Vsako tretje do četrto podjetje v Nemčiji že posluje v skladu s konceptom dela na daljavo ter pospešeno uvaja principe mobilnih in dislociranih delovnih mest v vse poslovne strategije.

Rezultati obsežne statistične raziskave, ki so jo med zaposlenimi vseh profilov izvedli v Nemčiji, pričajo, da ima več kot 70 odstotkov anketiranega delovno aktivnega prebivalstva delo na daljavo za izziv in spodbudo, prijazno in koristno popestritev svoje kariere ter si želi priložnosti, da bi svoja pričakovanja na tem področju lahko tudi kmalu uresničili. 35 odstotkov sodelujočih v raziskavi se najbolj navdušuje za delo doma, 36 odstotkov prisega na kombiniran način dela, torej na daljavo in v stacionarni klasični pisarni v podjetju, 34 odstotkov pa si jih želi ostati pri klasičnem načinu dela v instituciji, kjer imajo svoj delovni prostor, osebne stike s kolegi, dostop do nadrejenega, možnost uporabe najrazličnejših delovnih pripomočkov in sredstev itd. (Mazi, 2000, str. 19).

3. 1. 2. Teledelo v Veliki Britaniji

Po raziskavi, ki jo je izpeljal inštitut za študije zaposlovanja (Institute for Employment Studies, IES) in objavil britanski državni Urad za statistiko, je spomladi leta 2000 delalo na daljavo vsaj en dan v tednu 1,5 milijona Britancev, kar je približno 5,5 odstotka vseh zaposlenih (Volk, 2000, str.19). V Veliki Britaniji se največkrat odločajo za teledelo ravnatelji oziroma vodstveni delavci in zaposleni v tehničnem sektorju. Po njem velikokrat posegajo tudi ljudje, ki imajo kreativne poklice, kot so dizajnerji, uredniki in tisti, ki delajo v multimedijih ter v računalniški stroki.

Statistične raziskave kažejo, da je 27 odstotkov teledelavcev zaposlenih v sektorju poslovnih storitev, 25 odstotkov pa v javnem in prostovoljnem sektorju. Večina teledelavcev zaseda zahtevnejša delovna mesta. Za teledelo se odloča več žensk (v preteklem letu se je njihovo število povečalo v 24 odstotkov) kot moških (povečanje za 17 odstotkov). Teledelavci so v povprečju diplomirani, poročeni in sredi tridesetih oziroma štiridesetih let. Prav tako je teledelo bolj poraslo med zaposlenimi (za 22 odstotkov) kot med samozaposlenimi (za 15 odstotkov), kar je verjetno povezano s tem, da število slednjih v Veliki Britaniji tudi na

splošno upada. Zelo hitro se teledelo širi med managerji - število tistih, ki delajo od doma, se je namreč povečalo za 25 odstotkov, izreden porast pa je opaziti tudi v sektorju finančnih storitev (Volk, 2000, str. 19).

Pri razvijanju projektov, ki imajo evropsko dimenzijo, je zelo pomemben prispevek posamezne države k evropski konkurenčnosti. Z uvajanjem dela na daljavo se odpirajo nove razsežnosti v zaposlovanju, ki presegajo vidik geografske odmaknjenosti od trgov in pomenijo priložnost kreiranja novih delovnih mest z bistveno manjšimi vložki. Razvijanje takšnih tržnih povezav pomeni priložnost za prebivalstvo na podeželju, saj delo na daljavo predstavlja eno najbolj perspektivnih oblik zaposlovanja in verjetno osnovno obliko dela v informacijski družbi.

3. 1. 3. Primeri izvajanja teledela v tujih podjetjih

V nekaterih velikih podjetjih na tujem lahko kot primer teledela zasledimo t. i. virtualne pisarne, ki imajo z vidika fizičnega obstoja le simboličen pomen. Bolj je pomembna predvsem ideja, da za določeno skupino ljudi obstaja nek prostor, s katerim se lahko identificirajo in imajo občutek, da tako pripadajo konkretni združbi. V podjetjih, kjer se zavedajo, da ima vsak delavec svoje potrebe, so svojim zaposlenim pripravljene nuditi tudi bolj »domače« razmere.

Kot sem že omenila, je ena izmed slabih strani teledela možnost pomanjkanja medsebojnih stikov, lahko tudi precejšnje socialne izolacije. Zato bom v nadaljevanju kot primer uspešnega reševanja tovrstnih težav opisala, kako za svoje zaposlene skrbijo v tujih podjetjih. Ker v razvitejših evropskih državah in predvsem v ZDA delo na daljavo izvajajo že dalj časa, so tamkajšnja podjetja s svojimi že preverjenimi in utečenimi rešitvami lahko za zgled »novincem« na tem področju, med katere vsekakor sodi tudi Slovenija.

Primer »delavcu prijazne pisarne« so prostori ameriške družbe **IBM** (Fisher, 1998, str. 152). Prostori, namenjeni pisarnam, zadoščajo le za prisotnost polovice zaposlenih v določenem timu. Ker zaposleni večinoma delajo na daljavo, od doma, ali so na poti, dejansko nimajo potrebe po fiksnem delovnem mestu – vsakdo ne potrebuje osebne mize, stola in računalnika samo zase. V pisarnah je nameščena vsa potrebna infrastruktura in vsak zaposleni, ki pride v podjetje, jo ima možnost uporabljati. Ravnavajo se po načelu: prvi pride, prvi dobi. Tako se lahko zgodi, da naslednjič, ko bo potreboval računalnik ali kateri drugi pripomoček, ne bo na razpolago prav tisti, s katerim je začel nek projekt. Po drugi strani pa je v vsaki pisarni nameščena dolga stena (neke vrste oglasna deska), na kateri vsakemu zaposlenemu pripada točno določen odmerjen prazen prostor. Namenjena je za razstavljanje osebnih stvari – od službenih zadolžitev, koledarjev, do družinskih fotografij in celo slik, ki jih doma narišejo otroci. S tem je zaposlenim omogočena zasebnost in občutek svobode, tudi ko pridejo (čeprav redko) na delo v prostore matične družbe.

Naslednji zgled pa nam pokaže, da si podjetja prizadevajo olajševati delovanje svojim zaposlenim tudi s sodelovanjem s partnerji iz drugih panog in tako hitreje prispevajo h kakovostnejšim rešitvam na področju dela na daljavo. Namreč dejstva, da morajo managerji zaradi dobrih poslovnih odnosov še vedno potovati po vsem svetu, ne more izničiti niti najsodobnejša komunikacijska tehnologija. Lahko pa se temu prilagodi tako, da naprimer omogoči potujočim povezavo s podjetjem v prostorih, kjer se največ zadržujejo: na letališčih, v hotelih ali kongresnih centrih.

To priložnost je ena izmed prvih v svetu izkoristila družba **Cysco Systems** (Okorn, 2002, str. 11). Skupaj s Compaqom kot partnerjem in hotelsko verigo Starwood Hotels kot stranko je predstavila pobudo, imenovano »**Cisco mobile office**« (CMO). CMO je globalni program za gradnjo širokopasovnega dostopa do interneta na javnih mestih. Pri tem Cisco enači žični in brezžični dostop, saj je izbira odvisna predvsem od tega, kje se rešitev uporabi. Brezžične dostopne točke bi se najbolje obnesle v kongresnih središčih in na drugih javnih mestih (postajališča, letališča, ipd.), medtem ko so za hotelsko sobo primernejše žične povezave. Teorija že počasi prehaja v prakso, saj so v ZDA že 23 lokacij verige Starwood Hotels podprli s CMO, prvi hotel s takšno opremo pa so odprli tudi v Evropi, ob londonskem letališču Heathrow. Poleg tega, da izvajalci postavijo kompletno opremo, poskrbijo tudi za poseben portal, prek katerega je dostop do različnih vsebin še bolj enostaven.

3. 2. Prisotnost dela na daljavo v slovenskem prostoru

Izhodišča Evropske Unije so zelo naklonjena uvajanju dela na daljavo kot ključnega dejavnika za doseganje konkurenčnosti v tekmovanju z ostalim svetom. Slovenija, kot mlada in majhna država, se v evropskem prostoru šele uveljavlja. Navkljub relativno dobri informacijski infrastrukturi zaostaja pri pripravi nacionalne strategije, ki bi opredeljevala delo na daljavo. Od vseh tranzicijskih dežel v evropskem merilu dosega sicer najugodnejše ekonomske rezultate gospodarskega razvoja, vendar so tradicionalne oblike organiziranosti še vedno močno prisotne in zakoreninjene. Čeprav po kazalcih informacijsko - telekomunikacijske razvitosti nikakor nismo na evropskem repu, pri postavljanju nacionalne platforme za delo na daljavo zaostajamo tudi za državami, s katerimi se zelo neradi primerjamo, npr. Bolgarijo ali Romunijo (Rogina, 2001). Miselnost vodilnih struktur je še vedno pretežno hierarhična in daje le malo prostora za uveljavljanje najsodobnejšim strukturnim spremembam. Pri razvijanju projektov s področja informacijske tehnologije lahko povsod najdemo skupno nit - izobraževanje, priprava ljudi na nove poklice in vzpostavljanje pogojev za izvajanje novih oblik dela. Vsako prestrukturiranje v smeri novih znanj pa temelji tudi na državnih programih.

3. 2. 1. Razširjenost in uvajanje teledela v Sloveniji

Najpomembnejše spremembe pri uvajanju novih organizacijskih oblik so dosegla tista podjetja, ki so se kapitalsko povezala s tujimi partnerji. S tem ko tuji vlagatelji investirajo svoj kapital v naša podjetja, uvajajo nove organizacijske oblike, ki so v svetu že kar precej uveljavljene. Izkušnje namreč kažejo, da tuji vlagatelji temeljito analizirajo poslovanje s sovlagatelji, diktirajo tempo vlaganja in rezultate dohodkov. To je nedvomno nov zanos slovenskih gospodarstvenikov, da so pričeli razmišljati tudi o sodobnih organizacijskih oblikah in načinu dela.

V Sloveniji projekt uvajanja dela na daljavo podpira in sofinancira Pospeševalni center za malo gospodarstvo. V tem projektu sodelujejo med drugimi Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij iz Velenja, podjetje Inova IR in Alp Peca, ki na to temo organizirajo razne delavnice in konference (Horvat, 2000, str. 19).

Konec leta 2000 je Pospeševalni center za malo gospodarstvo predstavil operativni program uvajanja dela na domu in dela na daljavo, ki spodbuja vključevanje slovenskih podjetij v že uveljavljeno mednarodno tržno mrežo, Uniquely Canada. S tem programom se v Sloveniji uvajajo sodobne oblike dela, ki naj bi v prihodnje odpirale nove zaposlitvene priložnosti in omogočale intenzivnejše vključevanje ljudi v fleksibilnejše oblike dela. Program spodbuja predvsem organizacijsko in informacijsko podporo delu na domu, zagotavlja kakovost produktov in sistemov trženja, razvija znanje, potrebno na področju novih tehnologij in telepodjetništva ter poenostavlja merila za samozaposlitev. Cilji programa do konca leta 2003 so usmerjeni tako v razvoj novih oblik dela, kot v razvoj sodelovanja z nevladnim podpornim okoljem (npr. bankami in proizvajalci opreme). Prvi vključujejo "part time", delo na domu, delo na daljavo, nove poklicne kvalifikacije in digitalna delovna mesta za prizadete osebe. Drugi pa poslovne interese različnih institucij, ki naj bi postale sponzorji projekta. Rezultati iz Kanade, ZDA, Velike Britanije in Avstrije omogočajo Sloveniji hitrejši razvojne korake in so dodatno poročilo za uspešnost projekta (Rogina, 2001). Le z medsebojnim sodelovanjem je mogoče povečati kvaliteto in mednarodno konkurenčnost produktov mikro in malih podjetij. In na drugi strani posredno zmanjšati delo na črno ter zagotoviti povečan priliv davkov v državno blagajno in nove poslovne partnerje za finančne institucije.

3. 2. 2. Raziskava o teledelu in informacijski tehnologiji pri delu v Sloveniji

Evidentiranje dela na daljavo je pri nas sicer zakonsko določeno. Zakon o delovnih razmerjih (Ur. L. RS, št. 14/90) v 28. členu določa obveznost delodajalca, da vodi evidenco o delu na daljavo ter s tem seznanja pristojni organ inšpekcije dela. Iz ugotovitev Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve in inšpektorata Republike Slovenije za delo pa izhaja, da delodajalci pristojnih organov ne obveščajo o delavcih, ki delajo doma. Zato ni natančnih podatkov o tem, koliko zaposlenih delavcev dela doma (Korpič Horvat, 1995, str. 1150).

V Sloveniji raziskave, ki zadevajo internet, elektronsko poslovanje, učenje na daljavo ipd., izvaja projekt RIS (Research on Internet in Slovenia). V okviru raziskav RIS podjetja je redno vključen tudi sklop o teledelu v slovenskih podjetjih, kjer od leta 1996 izvajajo ankete o delu na daljavo. Z raziskavo RIS podjetja želijo vsako leto prikazati stanje teledela in uporabe informacijske tehnologije pri delu med delovno aktivnim prebivalstvom ter nakazati potencial, ki ga ima teledelo v prihodnjem razvoju zaposlovanja. Na podlagi indikatorjev, ki jih priporoča Eurostat 1999 (glej Tabela 3 na str. 30) in v dogovoru z Zavodom za zaposlovanje, Uradom za statistiko ter Pospeševalnim centrom za malo gospodarstvo je bil tudi sestavljen vprašalnik RIS 2001 za teledelo (Vehovar, Robinšak, 2001, str. 17).

V raziskavi RIS podjetja se skozi vsa leta ponavljajo štiri vsebinsko podobna vprašanja, ki zadevajo tehnične možnosti za teledelo, njegovo dejansko uporabo oziroma prisotnost v slovenski poslovni sferi ter največje ovire za uvajanje dela na daljavo v podjetjih. Zadnja raziskava RIS med podjetji je bila izvedena v decembru 2000/januar 2001. S tem je bila opravljena že peta ponovitev, kar omogoča tudi podrobno opazovanje trendov v obdobju 1996-2000. V izhodiščni vzorčni okvir so izbrali vsa velika, srednja in majhna podjetja s prometom na računu, ki so oddala zaključni račun (bilanco) za leto 1999, to je skupno 36 000 podjetij (več o raziskavi RIS podjetja glej v Prilogi 2). Podjetja so bila razdeljena glede na uradno klasifikacijo na velika, srednja, mala in mikro podjetja. Iz vsake skupine je bilo izbranih okoli 350 podjetij, posebej pa je bilo vključenih tudi največjih 100 podjetij.

Zadnja anketa kaže, da je med 460 000 zaposlenimi v Sloveniji manj kot 2% teledelavcev, oziroma manj kot 10 000 zaposlenih na daljavo. To je oseb, ki vsaj nekaj ur mesečno delajo od doma in so elektronsko povezani s spletom (Vehovar, Robinšak, 2001, str. 2). Ostale najnovejše in najpomembnejše rezultate pa lahko strnem v naslednjih ugotovitvah.

Tehnične možnosti za teledelo ima približno polovica srednjih, malih in mikro podjetij ter dobri dve tretjini velikih podjetij. Delež podjetij pa v vseh velikostnih skupinah iz leta v leto hitro narašča, saj imajo že skoraj vsa podjetja dostop do interneta. Med podjetji, ki navajajo, da imajo tehnične možnosti za teledelo, v polovici velikih in slabi tretjini najmanjših (mikro) podjetij teledelo tudi že uporabljajo. V primerjavi s prejšnjimi leti je v malih podjetjih opazno naraščanje deleža podjetij, ki svojim zaposlenim omogočajo delo od doma, medtem ko v ostalih velikostnih skupinah podjetij ta delež stagnira.

Načrti o teledelu se uresničujejo le delno. V velikih, malih in mikro podjetjih je opazno zmanjševanje deleža podjetij, ki o tej možnosti ne razmišljajo, medtem ko se v srednjih podjetjih delež podjetij, ki o možnosti teledela sploh ne razmišljajo, celo povečuje. Ti rezultati bi bili lahko posledica sprememb v sestavi srednjih podjetij, pa tudi razmeroma majhnega vzorca anketiranih podjetij (vsekakor ne gre za statistično značilne razlike). Največja podjetja v tem okviru ne odstopajo bistveno od velikih podjetij.

Če definiramo teledelavca kot zaposleno osebo, ki (z vednostjo podjetja) vsaj nekaj ur mesečno dela od doma in je pri tem elektronsko povezan s podjetjem, je v podjetjih v grobem pod 2% teledelavcev oziroma okoli 6 000 do 10 000 oseb. Velika podjetja omogočajo teledelo v povprečju približno desetim zaposlenim, vendar polovica podjetij omogoča teledelo dvema zaposlenima ali manj, srednja in mala podjetja omogočajo teledelo v povprečju 3 zaposlenim, mikro podjetja pa 4 zaposlenim. Kot ovire za teledelo se največkrat navaja, da ni pravih potreb oziroma da to zavira sama narava dela, visoko pa je uvrščeno tudi pomanjkanje finančnih sredstev, počasnost prenosa podatkov preko interneta in pomanjkljivo informiranje.

Iz podrobneje razdelanih rezultatov raziskav lahko zaključimo, da se velikim podjetjem zdijo glavna ovira za razmah teledela finance, oziroma menijo, da za delo na daljavo ni potreb. Precej manj velikih podjetij kot v prejšnjih letih pa meni, da je ena od glavnih ovir teledela neprimerna tehnična oziroma telekomunikacijska oprema. Srednja podjetja kot glavno oviro teledela največkrat navajajo naravo dela, precej manj kot prejšnja leta pa jih meni, da za razmah teledela ni ovir. Tudi malim in mikro podjetjem se zdi njihova narava dejavnosti največja ovira za razmah teledela v podjetju, hkrati pa jih precej več kot prejšnja leta tudi meni, da za razmah teledela v podjetjih v bistvu ni ovir oziroma za teledelo ni pravih potreb.

O splošni rabi informacijske tehnologije v okviru dela pa lahko povzamemo naslednje (Vehovar, Robinšak, 2001, str. 4): med zaposlenimi jih 82% uporablja pri delu v službi fiksni telefon, 56% mobilni telefon in 50% osebni računalnik. Dobra polovica zaposlenih, ki uporabljajo osebni računalnik, uporablja tudi internet. Posebno uslužbenci oziroma pisarniški delavci v veliki meri uporabljajo fiksni telefon (100%) in osebni računalnik (88%) ter telefaks (73%). Pri ženskah je pri delu precej nižja uporaba mobilnega telefona (ženske 38%, moški 70%) in uporaba interneta (ženske 30%, moški 40%). Večina zaposlenih pri delu doma uporablja fiksni telefon (80%) in pa mobilni telefon (75%).

Teledelo poteka tudi na službenih potovanjih, kjer 88% zaposlenih uporablja mobilni telefon. Približno polovica managerjev oziroma strokovnjakov uporablja na potovanjih osebni računalnik, od tega jih 32% uporablja tudi internet. Polovico svojega delovnega časa porabi za računalnikom 57% delavcev, ki uporabljajo osebni računalnik. Slaba tretjina pa ob računalniku porabi večino svojega delovnega časa. Dostop do interneta iz službenega računalnika ima le 5 % uporabnikov službenega osebnega računalnika.

Tudi za Slovenijo se odpirajo velike možnosti, da postane konkurenčno in dinamično gospodarstvo znanja, ki bo zmožno doseči trajno rast, izboljšati in povečati možnosti zaposlovanja ter zagotoviti večjo socialno varnost. Proizvodna podjetja ne morejo prenesti celotne osnovne dejavnosti izven lokacije svojega sedeža, lahko pa bi delo na daljavo vpeljala kot pilotski projekt za eno opravilo. Razmeroma veliko podjetnikov že opravlja dejavnost na svojem domu. Natančni podatki o številu in vrsti oz. tipu dejavnosti niso na voljo, kar je posledica tega, da naša zakonodaja sploh ne pozna izraza delo na daljavo, temveč delo na daljavo obravnava v okviru dela na domu kot obliko rednega delovnega razmerja (več o tem

glej v Prilogi 2). Prav tako država tej obliki dela ne daje pravne podpore, po drugi strani pa imamo zelo dobre infrastrukturne razmere za delo na daljavo (Krošelj, 2001, str. 9).

Vrzeli v stopnji tehnološke in poslovno-organizacijske razvitosti med podjetji v informacijsko razvitih okoljih in povprečnimi slovenskimi podjetji je mogoče premostiti le z ustvarjanjem okolja, ki bo bolj podpiralo in nagrajevalo inovativnost. V tranzicijskem okolju država ne more pričakovati, da bo zgolj tržni impulz zadostoval kot spodbuda gospodarskim in drugim subjektom za aktivnejše inovacijsko delovanje. Nujno je celovito spodbujanje inovativnosti v vseh krogih, tudi v državni upravi (Bučar, 2000, str. 237).

3. 2. 3. Primeri izvajanja teledela v slovenskih podjetjih

V slovenski poslovni sferi obstajajo za delo na daljavo precejšnje možnosti in zanimanje, razmah v praksi pa je danes še razmeroma skromen. Zato za konec tega poglavja navajam le nekaj primerov slovenskih podjetij, kjer se s teledelom delno že srečujejo ali pa vsaj razmišljajo o uvajanju te oblike zaposlitve (Horvat, 2000a, str. 19).

V podjetju **Parsek** delo na daljavo uporabljajo v kombinaciji s klasičnim delom v pisarni. Teledelu sicer ne dajejo prednosti, če pa kdo želi, mu kombinirano delo omogočijo. Najpogosteje tako delajo programerji, ki pri delu potrebujejo mir, in oblikovalci, ki potrebujejo navdih. Njihovo delo je zelo stresno, še zlasti, če gre za daljše projekte. Direktor podjetja meni, da pri delu z zaposlenimi štejejo rezultati, zato je vseeno, ali je delavec opravil delo od doma ali v podjetju.

V **Novi ljubljanski banki** (NLB) teledela sicer še ne uporabljajo, menijo pa, da bi njegova uvedba v Sloveniji pomenila velik izziv. Uvajanja te oblike dela bi se lotili celovito in premišljeno ter vsebinsko temeljito zasnovano. Prej bi vzpostavili še ustrezen način za merjenje takšne oblike dela. V prvi fazi bi delo na daljavo uvajali poskusno na izbranem področju in bi ga daljši čas spremljali in ocenjevali ter na podlagi rezultatov in izkušenj sprejemali nadaljnje odločitve in izboljšave. Zanimive možnosti za uvajanje dela na daljavo v NLB vidijo pri komuniciranju s strankami, ki poslujejo prek sodobnih tržnih poti (predvsem odgovarjanje na elektronsko pošto glede informacij ali storitev). Teledelo bi bilo predvsem zanimivo za delavce, ki se vozijo v službo iz oddaljenih krajev.

V okviru strukture **DHL Slovenije** so začeli delo na daljavo prakticirati v začetku lanskega leta. Njihov prvi poskusni primer – sicer v okviru regionalnega urada - je sodelavka, ki skrbi za del kontrolinga za več držav. Ker so vsi podatki, ki jih za to potrebuje, dostopni na intranetu, ji računalniška tehnologija omogoča, da ji ni več potrebno hoditi v pisarno in lahko dela od doma. Direktor družbe meni, da teledelo predstavlja novo kakovost dela, ki je po svetu že dobro poznana in se počasi uveljavlja. Verjame tudi, da je na tem področju pričakovati številne spremembe v razmeroma kratkem času, tudi v Sloveniji.

Delo na daljavo *omogočajo tudi* zaposlenim v oglaševalski agenciji **Formitas**. Če si zaposleni to želijo in si svoj delovni čas organizirajo tako, da na primer raje delajo zvečer ali namesto da delajo v pisarni, opravijo delo doma, jim je ta možnost dana. Vendar pa direktorica pravi, da zaenkrat teledelo pri njih še ni množično uveljavljeno. Sama raje podpira, da je vsaj nekaj ur na dan namenjenih druženju s sodelavci, saj so v njihovem poslu rezultati boljši, če se ideje generirajo skupinsko.

SKLEP

Poleg družbeno – ekonomskih in kulturnih dejavnikov imajo tehnološke spremembe vse večji vpliv na organizacijo in poslovanje združb. S široko uporabo telekomunikacijske in informacijske tehnologije izginjajo tehnični pogoji delitve na delovno in bivalno okolje. Vedno boljša kvaliteta strojne in programske opreme, vedno nižje cene ter želja posameznikov in tudi podjetij po večji avtonomnosti in odgovornosti, so glavni dejavniki, ki spodbujajo uvajanje alternativnih oblik zaposlovanja. V tej smeri se vse pogosteje pojavlja nova oblika dela, ki jo imenujemo teledelo ali delo na daljavo.

Koncept teledela ni nov, vendar kot zadnja tri desetletja oživljajoč se pojem doživlja v informacijsko razvitih družbah intenzivno preobrazbo, saj tehnologija nudi možnosti za vse več novih oblik dela. Delo na daljavo omogoča izvajalcem fleksibilnost in precejšnjo mero osebne svobode, ki jo prinašajo uporaba tehnologije ter izbira prostora in časa izvajanja delovnih obveznosti.

V državah, ki imajo več izkušenj pri takšni organiziranosti dela, je teledelo že prestalo začetne težave uvajanja in se uveljavlja kot poklic, ki omogoča izvajanje različnih storitev s pomočjo nove tehnologije. Veliko pozornosti je potrebno posvetiti kompatibilnosti programske opreme, zanesljivosti elektronske pošte, kredibilnosti izvajalcev dela na daljavo, kontroli kvalitete izvajanja storitev in ovrednotenju produktivnosti. V nadaljnjih fazah vzpostavljanja pogojev dela na daljavo je potrebno zagotoviti kvalitetne programe specifičnih usposabljanj, s katerimi bodo izvajalci obdržali visok nivo lastne usposobljenosti, prav tako pa zadovoljivo rešiti vidike zdravstvenega zavarovanja, socialnega statusa in varstva pri delu.

Delo na daljavo prinaša prednosti tako za izvajalce kot za porabnike storitev. Za podjetja pomeni večjo konkurenčno sposobnost v primerjavi z ostalimi ter znižuje stroške poslovanja, saj vključuje večji kadrovske potencial, s čimer omogoča boljši izbor kadrov in manjšo fluktuacijo zaposlenih. Z vidika delavcev, ki delajo na daljavo, ustvarja teledelo boljše življenjske pogoje, saj jim omogoča večjo fleksibilnost pri izvajanju dela, zmanjšanje stresa, ter lažje usklajevanje družinskih in službenih obveznosti. Decentralizacija dela, ki jo omogoča delo na daljavo, pa nenazadnje prispeva pozitivno tudi na širše okolje. Manj prevoza pomeni manjše onesnaževanje, manj prometnih zastojev in racionalnejšo uporabo poslovnih

prostorov. Prav tako pa razbremenjuje velika središča ter posplošuje policentrični in podeželski razvoj.

Evropa se na področju dela na daljavo sooča z novimi izzivi. Gre predvsem za ustvarjanje novih delovnih mest in optimalnega delovnega okolja, kjer predstavlja delo na daljavo sredstvo za uravnotežen ekonomski in socialni razvoj. Spreminjajoča se zaposlitvena shema v Evropi zahteva prilagoditve tako pri delavcih kot pri delodajalcih, spreminjajo se tako vsebine kot organizacija dela, ki morajo slediti spremembam na področju tehnologije. Tehnologija narekuje spremembe, nove investicije pa naj predvsem spodbujajo ustvarjanje fleksibilnih delovnih okolij.

Teledelo je posledica razvojne poti modernih družbenih procesov, ki so pod močnim vplivom vse večje informatizacije. Te značilnosti se kažejo tudi v procesih reorganizacije zaposlovanja, redefiniranju delovnih nalog in njihovem prenosu na notranje ali zunanje dobavitelje. Ker se take razvojne smernice kažejo tudi v Sloveniji, postaja teledelo kot način dela vse bolj aktualno za delodajalce kot tudi za delojemalce. V Sloveniji je organizacij, ki uspešno izvajajo teledelo, relativno malo, veliko pa je takih, ki razmišljajo o njegovi uvedbi.

Moje mnenje je, da bi bila formalna uvedba občasnega dela na daljavo najugodnejša rešitev tako za zaposlene kot za združbo. Zaposlenim bi bila v tem primeru dana možnost opraviti določene naloge v mirnem okolju, kjer se lažje zberejo in v času, ko jim to najbolj ustreza, zaradi česar bi se najverjetneje povečala njihova produktivnost. Občasno teledelo je najboljša alternativa v okviru te oblike dela, saj gre za kombinacijo dela na centralni lokaciji in dela na domu (oziroma v podjetju oddaljeni enoti), ki vsebuje najboljše komponente obeh oblik dela. Delavci del svojega časa preživijo med sodelavci, zato ne trpijo zaradi socialne izolacije ali manjšega pretoka informacij, pa tudi možnosti napredovanja zaradi odsotnosti se ne zmanjšajo. V večini primerov je omenjena oblika vezana na status zaposlenega, zato imajo enake pravice iz dela kot kolegi, ki delajo na sedežu podjetja. Z vidika delodajalca pa se praviloma poveča produktivnost delavcev in njihova učinkovitost pri delu, kot tudi zadovoljstvo z delom, zaradi česar ostajajo dlje v podjetju. Načeloma pride tudi do sprostitve vodstvenih struktur, kar pogojuje manj hierarhično organizacijsko strukturo.

Uspeh teledela je odvisen tako od managerja kot od teledelavca. Oba se morata zavedati prednosti in slabosti, ki jih tak način dela prinaša. Še posebej je pomembno usposabljanje delavcev, ki bodo delo opravljali doma, saj so ureditev dela, način pomoči in komuniciranja ter organizacije dela doma povsem drugačni od tistih v podjetju. V večini slovenskih podjetij ne uporabljajo teledela, ker management ne zaupa delavcem, ki bi delali doma. Vodstvo bi se moralo zavedati, da je za tako obliko dela potrebno spremeniti način vodenja – ni več pomembna zgolj prisotnost na delu, temveč gre za rezultate. Največjo oviro hitrejšemu uvajanju teledela predstavljajo tisti, ki ne poznajo njegovih prednosti in slabosti, ki se čutijo ogrožene in se novim delovnim okoliščinam ne želijo ali ne znajo prilagoditi.

LITERATURA

1. Bučar Maja: Razvojno dohitevanje z informacijsko tehnologijo?. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2000. 267. str.
2. Bobek S., Lesjak D.: Informacijska prenova poslovnih procesov. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1998, str. 114.
3. Bush W.R.: Telecommuting: The Case of Research Software Development. Technological Forecasting and Social Change, B.k., 37(1990), str. 235-250.
4. Cvjetović Srdjan: Nepogrešljiva E – pošta. Sistem (priloga revije Monitor), Ljubljana, 2001 junij, str. 14.
5. Černigoj Rihard: Lahki odjemalci se predstavijo. Sistem (priloga revije Monitor), Ljubljana, 2001, september, str. 20.
6. Črnigoj Uroš, Horvat Anja: V EU približno devet milijonov teledelavcev. Delo, Ljubljana, 5. 12. 2000, str. 19.
7. Devanna Mary Anne, Tichy Noel: Creating the Competitive Organization of the 21st Century: The Boundaryless Corporation. Human Resource Management, 1990, 4, str. 455-471.
8. Djurdjič Vladimir: Brežična omrežja v poslovni rabi. Sistem (priloga revije Monitor), Ljubljana, 2001, julij/avgust, str. 28-30.
9. Dobrin Tanja: Pravno varstvo atipičnih oblik dela. Podjetje in delo, Ljubljana, 8(1992), XVIII, str. 906-926.
10. Dobrin Tanja: Formalne in dejanske možnosti fleksibilnega zaposlovanja. Podjetje in delo, Ljubljana, 2(1995), XXI, str. 171-183.
11. Drucker F. Peter: The New Society of Organizations. Harvard Business Review, Boston, 1992, 5, str. 95-104.
12. Drucker F. Peter: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založbe, 2001. 96 str.
13. Fisher Kimball: The Distributed Mind. New York: American Management Association, 1998. 286 str.

14. Handy Charles: The Age of Unreason. Boston: Harvard Business School Press, 1995, str. 217.
15. Harris T. George: The Post-Capitalist Executive: An Interview with Peter F. Drucker. Harvard Business Review, Boston, 1993, 3, str. 115-122.
16. Hirschhorn Larry, Gilmore Thomas: The New Boundaries of the "Boundaryless" Company. Harvard Business Review, Boston, 1992, 3, str. 157-176.
17. Horvat Anja: Pomembni so rezultati, ne navzočnost v službi. Delo, Ljubljana, 12. 12. 2000, str. 19.
18. Horvat Anja: Več teledelavcev pri manjših kot pri velikih. Delo, 12. 12. 2000a, str. 19.
19. Huws Ursula et al.: Follow-up to the White Paper: A-Teleworking. Social Europe, B.k., 1995, Supplement 3, str. 1-66.
20. Jaklič Marko: Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 178 str.
21. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
22. Jereb Eva: Sodobne oblike in pristop pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede, 1999, str. 291-308.
23. Kavran Dragoljub, Florjančič Jože: Kadrovska funkcija – management. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 440 str.
24. Korpič Horvat Etelka: Delo na domu kot oblika rednega delovnega razmerja. Podjetje in delo, Ljubljana, 8(1995), XXI, str. 1142-1152.
25. Kos Drago et al.: Neformalno delo: Neformalne dejavnosti in prostorski razvoj. Delavska enotnost, Ljubljana, 47(1988), str. 33-70.
26. Krošelj Kamil: Delo na domu? Zatakne se že na začetku. Ljubljana: PCMG, Informator 2 (2001, april), str. 9.
27. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 243 str.
28. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.

29. Mazi Nina: Čas in razdalja nista več ovira. Delo, Ljubljana, 5. 12. 2000, str. 19.
30. Mazi Nina: Enake pravice kot redno zaposleni. Delo, Ljubljana, 5. 12. 2000a, str. 19.
31. Niles Jack et al: The Telecommunications - Transportation Tradeoff. New York: John Wiley and Sons, 1976, str. 6.
32. Okorn Boštjan: V hotelu kot za svojo pisalno mizo. Delo, Ljubljana, 18. 02. 2002, str. 11.
33. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
34. Rozman Rudi: Sedanje organizacijske strukture podjetij. Pomen analiziranja za kakovost odločitev (poslovodnih) in drugih ravnateljev in strokovnjakov. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000a, str. 153.
35. Shamir B.: Home: The Perfect Workplace?. Work, Families and Organizations: Jossey-Bass Publishers, San Francisco (CA), 1992, str. 272-311.
36. Simons Tal: Expanding the Boundaries of Employment: Professional Work at Home. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. Cornell University, 1994. 213 str.
37. Smith Kern Coralee, Hoffman Wolfgram Tammara: How to run your own home business. Lincolnwood (Ill.): VGM Career Horizons, 1995, 208 str.
38. Šalaja Nataša: Delo na domu kot nova možnost zaposlovanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 54 str.
39. Šink Darja: Posebnosti analiziranja mrežne (zunanje) organizacije. Metode, modeli in orodja analiziranja ter poslovnega odločanja. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 140 - 145.
40. Škof Renata: Organizacijske oblike v prihodnosti. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 49 str.
41. Štern Kristina: Delo na domu. Diplomaska naloga. Ljubljana: Pravna fakulteta, 1998. 52. str.
42. Tate Jane: Homeworking in the European Union. Report of Working Group on Homeworking. Equal Opportunities Unit, B.k., 1995, str. 133.

43. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
44. Vehovar Vasja, Matjaž Robinšak: Teledelo in informacijska - telekomunikacijska tehnologija pri delu. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za metodologijo in informatiko, projekt RIS, oktober 2001.
45. Volk Linda: Bistveni rezultati, ne porabljen čas. Delo, Ljubljana, 12.12. 2000, str. 19.

VIRI

1. RIS (Raba Interneta v Sloveniji): Teledelo med slovenskimi podjetji 2000/2001. Poročilo. [URL: <http://www.ris.org/id/teledelo.html>]. 19.01.2002.
2. Rogina Davorin: eDelo - Priložnost in izziv. [URL: <http://www.delodoma.net/edelo/edelo.html>]. 21.11.2001.
3. Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 39/93).
4. Telework (Telecommuting): the Benefits – and some Issues! [URL: <http://www.eto.org.uk/faq/faq03.html>]. 21.09.2001.
5. Trendi [URL: <http://www.delodoma.net/strani/trendi.html>]. 21.11.2001.
6. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 14/90, 5/91, 71/93, 2/94).
7. Zakon o inšpekciji dela (Uradni list RS, št. 38/94).
8. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 71/93).

PRILOGA 1

PRAVNI VIDIK IN ZAKONSKA UREDITEV DELA NA DALJAVO

V razvitih zahodnih državah imajo zaposleni na daljavo v skladu z veljavno zakonodajo določene pravice, obveznosti in dolžnosti. Zaposleni na daljavo, ki želijo ohraniti vse pravice, privilegije in bonitete, kakršne so imeli, dokler so bili v fiksnem delovnem razmerju, morajo biti pozorni, da v njihovi pogodbi o delu ne manjka določilo, ki jim zagotavlja vse dosedanje pravice. Pomembno je, da se s pogodbo zagotovi nespremenjen formalnopravni in dejanski status delavca. Ključno pa je tudi, da si delavec na daljavo zagotovi možnost sodelovanja pri izpopolnjevanju in izobraževanju za zaposlene, dostop do potrebnih podatkov in informacij, prisotnost na predstavitev, sestankih in pogovorih strokovne, poslovne in organizacijske narave, poslovno-socialnih, protokolarnih dogodkih ipd. (Mazi, 2000a, str. 19).

Če s pogodbo ni določeno drugače, ostanejo postavke **delovni čas, plačilo in povračilo** identične tistim, ki so pripadale posamezniku v času redne zaposlitve na delovnem mestu v podjetju. Pri tem podjetje praviloma določi čas, v katerem mora biti posameznik dosegljiv v svojem domačem uradu, obiskovati stranke ali prihajati v podjetje. Pri tem je potrebno soglasje glede razdelitve medsebojnega odnosa omenjenih elementov posameznega delovnega časa. Plača in dodatki (višina, rok, način izplačila) so določeni v pogodbi ali njenem aneksu. Vse dodatne naloge morajo biti vsebinsko, časovno in finančno čim bolj opredeljene.

Zaposleni, ki delajo na daljavo, imajo po ameriški in nemški zakonodaji pravico do nadomestila za **bolezen, praznike, proste dneve in redni letni dopust**. Niso pa upravičeni do dodatka za vožnjo na delo in z njega in toplo malico (ta dodatek je vezan na prisotnost na delovnem mestu), z izjemo dni, ki jih morajo obvezno prebiti v podjetju ali pri njegovih strankah. Posameznik, ki se odloči za delo na daljavo, lahko ostane v **rednem delovnem razmerju** (prvotnem ali na novo sklenjenem) v matičnem podjetju, lahko se odloči za **polovično** zaposlitev v dveh institucijah, dela s **skrajšanim delovnim časom** ali pa odide med svobodnjake (stvar dogovora z delodajalcem) in kot **zunanji sodelavec** po pogodbi sodeluje z zainteresiranimi partnerji. **Obseg in trajanje** dela na daljavo ostaja stvar odločitve vsakega posameznika in dogovora z delodajalcem (strankami, partnerji, sodelavci). Delodajalec je (zlasti v primerih občasnega dela na domu svojih zaposlenih - en dan v tednu, en teden na mesec, čez zimo, v času manjših potreb na trgu) pristojen za **nadzor** svojih delavcev tudi v času, ko delajo na daljavo. Predvsem zato, ker marsikdo še vedno meni, da je dan, ki ga prebije kot delavec na daljavo, dejansko prost dan - nekakšen neuradni izredni dopust. Tega seveda ne odobrava noben delodajalec.

Doma ali v najetih prostorih mora imeti zaposleni ustrezne razmere za delo in ustvarjanje. Pri tem je trenutna zakonodaja v Evropi dokaj širokosrčna, saj ne zahteva posebnega prostora, marveč se zadovoljuje že z delovnim koticom. Neprimerni pa so montažni prostori, kleti, skupni prostori ipd. Delodajalec lahko obišče in vstopi v delovni prostor zaposlenega, ki dela na daljavo, le na njegovo povabilo oziroma z njegovim soglasjem. **Oprema**, njeno vzdrževanje, obnavljanje in dopolnjevanje, pa tudi zavarovanje in zaščita je stvar zaposlenega. Naprave in tehnično opremo, ki jo zaposleni predstavi kot delovne stroje in pripomočke, lahko delavec na daljavo uporablja le v poklicne in poslovne namene. **Stroške** za telefon, telefaks, TV, Internet, elektronsko pošto ipd. dobi zaposleni na daljavo povrnjene (oziroma se mu priznajo kot stroški poslovanja).

1. 1. Zakonska ureditev dela na daljavo in izvajanje zakonov v nekaterih državah Evropske Unije

Nacionalne zakonodaje posameznih držav Evropske Unije se med seboj močno razlikujejo. Nekateri imajo podrobne zakone, posebej namenjene delu na domu, pri drugih pa je reguliranje dela na domu vpeto v zakonodajo o zaposlovanju (Tate, 1995, str. 43-52).

V **Nemčiji** je bil leta 1951 sprejet poseben Zakon o delu na domu, ki daje delavcem na domu poseben status. Značilno zanj je, da imajo delavci, ki svoje delo opravljajo na domu, manj pravic v zvezi z odpustitvijo kot matični delavci. V **Franciji** imajo novejši Zakon o delu na domu iz leta 1982, **italijanski** zakon na tem področju pa je bil sprejet v 70. letih. Ureditev dela na domu v obeh državah teži k izenačevanju delavcev na domu z delavci, ki so v delovnem razmerju in delajo na sedežu delodajalca. Posebna raziskava¹⁴ je odkrila, da uresničevanje omenjenih zakonov ni bilo uspešno, saj so določila preveč kompleksna in toga. Kot posledica take zakonodaje se je delo na domu premaknilo v nezakonite sfere "dela na črno". V **Belgiji** imajo delavci na domu status delavca. Tudi to področje pokriva splošna delavska zakonodaja, s tem, da delavci na domu niso upravičeni do nadomestil v času dopusta in povračila stroškov v zvezi z delom. V **Veliki Britaniji** je stari zakon o delu na domu prenehal veljati leta 1993, tako da delo na domu krije splošna zakonodaja, če delavec na domu lahko dokaže svoj zaposlitveni status. Zakonodaja je namreč delavce, ki delo opravljajo na domu, razvrstila v razred samozaposlenih in jih s tem izločila iz delovne zakonodaje. V **Španiji** obstaja zakonska zaščita delavcev na domu, ki zahteva, da se delo na domu uredi s pisno pogodbo, plačilo pa naj bi bilo enako kot pri drugih delavcih, s tem da odpadejo nekatera nadomestila (naprimer za nadurno delo). Na **Danskem** delo na domu urejajo kolektivno dogovori. Pravice iz dela delavcev na domu so enake kot pri matičnih delavcih. **Portugalska** je sprejela popolnoma nov zakon leta 1991. Njegov namen je zagotoviti minimalno zaščito delavcem, ki delo opravljajo na domu, ne da bi jim dal status delavca ali jih izenačeval z matičnimi delavci, in hkrati vzpostaviti ravnovesje med fleksibilnostjo na trgu delovne sile in potrebami delavcev in organizacij.

¹⁴ Več o tem glej raziskavo "Working in Italy, France and the United Kingdom", 1986.

Ne glede na različnost ureditev pa se delavci na domu v državah Evropske Unije soočajo z enako težavo, in sicer z neizvajanjem zakonskih določil v praksi, kar je pravzaprav problem pri vseh oblikah fleksibilnega dela. Ureditev je najboljša in najbolj učinkovita v Nemčiji. Sicer pa so številne raziskave¹⁵ odkrile, da so zakoni, ki urejajo delo na domu, v večini primerov neučinkoviti in so zato delavci na domu temu ustrezno nezaščiteni. Avtorji raziskave o delu na domu v Italiji, Franciji in Veliki Britaniji predlagajo sveženj ukrepov, s katerimi bi zaščitili delavce na domu, in sicer: zakonsko določitev minimalnih plač s kolektivnimi dogovori, zagotavljanje socialne varnosti (še posebej v času, ko delavec ne dela), mehanizem, ki bi z dogovori formaliziral čas zaposlitve ter zdravstveno zavarovanje.

Ključni problem delavcev na domu v Evropski Uniji je dokazovanje, da so zaposleni v delovnem razmerju, da torej ne gre za vrsto samozaposlitve ali za svoboden poklic. Zaradi šibkega pogajalskega položaja delavcev na domu bi njihov status morali dokazovati delodajalci. Poleg dovolj fleksibilne zakonodajne ureditve dela na domu bi bilo treba uvesti tudi ustrezen nadzor izvajanja zakonov in zagotoviti sankcije za kršitelje.

1. 2. Zakonska ureditev dela na daljavo v Sloveniji

Veljavna zakonodaja Republike Slovenije ne vsebuje definicije dela na domu. **Zakon o delovnih razmerjih** (Ur. l. RS, št. 14/90, 5/91, 71/93, 2/94) ureja delo na domu v posebnem poglavju in sicer v naslednjih členih:

- **26. člen:** Organizacija oziroma delodajalec lahko organizira delo na domu, če narava dela to dopušča. Kot delo na domu se lahko opravljajo le dela, ki sodijo v dejavnost organizacije oziroma delodajalca ali so z njo v neposredni zvezi.
- **27. člen:** S kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom se določijo pogoji in način opravljanja dela na domu ter uveljavljanja pravic in obveznosti delavcev na domu. Delovni čas pri opravljanju dela na domu se lahko določi na podlagi vnaprej opredeljene količine dela na časovno enoto.

Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Ur. l. RS, št. 39/93) je delu na domu namenila **12. člen** in v njem določila, da se medsebojna razmerja, pravice, obveznosti in pogoji pri opravljanju dela na domu uredijo med delavcem in organizacijo oziroma delodajalcem s pogodbo o zaposlitvi, s tem da:

- ima delavec, ki dela na domu, enake upravljalne pravice kot delavci, ki delajo v organizaciji oziroma pri delodajalcu;

¹⁵ Poleg raziskave "Homeworking in Italy, France and the United Kingdom", 1986, glej tudi raziskavo Evropskega sveta "The protection of persons working at home" 1989; "A Report on the Legal Position of Homeworkers in Member States".

- organizacija oziroma delodajalec in delavec določita s pogodbo nadomestilo za uporabo delavčevih sredstev najmanj v višini amortizacije;
- sta organizacija oziroma delodajalec dolžna zagotavljati varne delovne razmere in varno delovno okolje ter nadzorovati varnost pri delu;
- v času trajanja delovnega razmerja delavca brez njegove privolitve ni mogoče razporediti na delo na domu.

Pogodba o zaposlitvi je vsekakor temeljni akt, v katerem delodajalec in delavec na domu določita medsebojna razmerja. Ureditev medsebojnih razmerij mora izhajati iz opredelitve, da ima delavec, ki opravlja delo na domu, načeloma enake pravice, obveznosti in odgovornosti kot matični delavec, ki je v delavnem razmerju. Posebnosti takega dela izhajajo le iz fizične oddaljenosti delovnega mesta delavca, ki dela na domu.

Nekatere kolektivne pogodbe za gospodarske dejavnosti uvajajo nove določbe v zvezi z delom na domu. Tako na primer kolektivna pogodba za drobno gospodarstvo določa, da odloča o uvedbi dela na domu poslovodni organ, vendar le, če gre za dela in naloge, ki jih ni treba opravljati v prostorih podjetja, če delavec razpolaga s primernimi prostori, če je zagotovljeno varstvo pri delu in če je zagotovljeno sprotno informiranje delavcev, ki delajo na domu in vse druge pravice. Kolektivna pogodba dejavnosti poslovnih bank določa, da lahko delavec opravlja delo na domu, če je to v interesu banke in delavca. Pogodba o zaposlitvi mora poleg standardnih določil vsebovati tudi roke za izvedbo del, način javljanja delavca, roke za javljanje, pričakovane rezultate, opredeljene kakovostno in količinsko, način izročitve dela in nadomestilo stroškov delavcu za uporabo delovnih sredstev (Dobrin, 1992, str. 916).

Zakon o delovnih razmerjih je v **28. členu** določil obveznost organizaciji oziroma delodajalcu, da vodi evidenco dela na domu in s tem seznanja pristojni **organ inšpekcije dela**. Nadzor dela na domu izvaja inšpektor za delo v okviru pristojnosti in ukrepov, določenih v **Zakonu o inšpekciji dela** (Ur. l. RS, št. 38/94), vendar je potrebno v pogodbi o zaposlitvi zapisati določila o zagotavljanju varnega delovnega okolja in delovnih razmer v konkretnem primeru. Vodenje evidence dela na domu je pomembno zaradi seznanitve pristojnega organa inšpektorja dela z opravljanjem dela na domu. Pristojni organ inšpekcije nadzoruje oziroma presoja ustreznost takega dela glede škodljivosti za delavca in njegovo okolico. Upoštevati je treba, da z delovnim okoljem prihajajo v stik člani družine, tudi otroci in starejše osebe. Zato je nadzor inšpektorja pri izvajanju te oblike dela še posebej nujen. Poleg nadzora varstva pri delu imajo inšpektorji tudi funkcijo nadzora izvajanja predpisov, torej ali imajo delavci na domu enake pravice, obveznosti in odgovornosti kot drugi delavci (Korpič Horvat, 1995, str. 1142).

Zaradi večjega ekonomskega in pravnega varstva delavcev, ki opravljajo delo na domu in za uspešnejši razvoj dežele bi bilo nujno potrebno sprejeti podzakonski akt za izvajanje dela na domu, v skladu s citiranimi določili zakona o delovnih razmerjih, ali sprejeti poseben zakon o delu na domu (Štern, 1998, str. 63).

PRILOGA 2

RAZISKAVA RIS PODJETJA – TELEDELO V PODJETJIH 2000/2001

2. 1. Metodologija

Raziskava RIS 2000 o teledelu med podjetji je bila izvedena v **decembru 2000/januar 2001**. S tem je bila opravljena že peta ponovitev, kar omogoča tudi podrobno opazovanje trendov v obdobju od leta 1996 do 2000. Anketa RIS 2000 med podjetji je, tako kot anketi RIS 98 in RIS 99, potekala po telefonu (prvi dve anketi, RIS 96 in RIS 97, sta potekali po pošti).

V izhodiščni vzorčni okvir so bila izbrana vsa velika, srednja in majhna podjetja s prometom na računu, ki so oddala zaključni račun (bilanco) za leto 1999, to je skupno **36 000 podjetij**. V vzorec niso bili vključeni samostojni podjetniki niti podjetja, ki niso oddala zaključnega računa. Izključene so bile tudi organizacije javnega oziroma neprofitnega sektorja.

Podjetja so bila razdeljena glede na uradno klasifikacijo na **velika, srednja, mala in mikro podjetja** (to so mala podjetja z manj kot 5 zaposlenimi ter podjetja, ki v registru Statističnega urada niso imela navedenega števila zaposlenih). Iz vsake skupine je bilo izbranih okoli 350 podjetij. Posebej je bilo vključenih tudi največjih 100 podjetij.

Sodelovanje podjetij v anketi je bilo ugodno, čeprav stopnje odgovorov iz leta v leto upadajo. Tokrat je sodelovalo 73% ustreznih podjetij med velikimi, pa do 45% ustreznih med mikro podjetji. Odziv je bil ugoden, saj je sodelovanje v celoti zavrnilo le 4% enot, izbranih v vzorec. V manjših podjetjih so na anketo odgovarjali predvsem direktorji, v večjih pa vodstveni delavci s področja informatike.

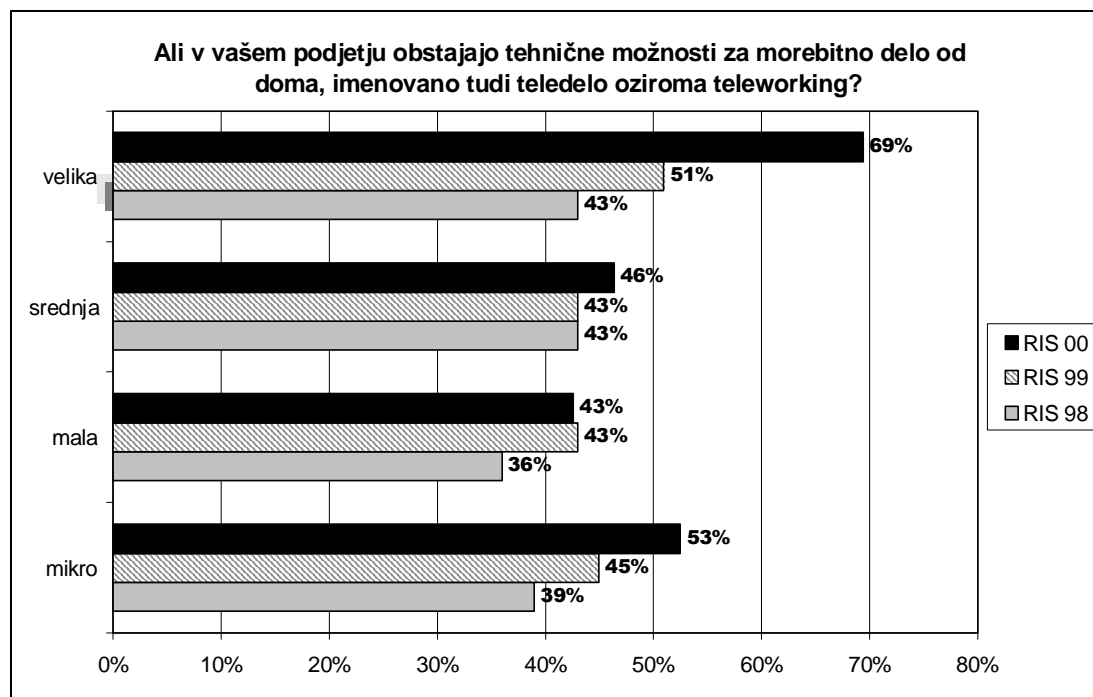
2. 2. Analize in rezultati

1. Vprašanje o teledelu, ki ga je dobila tretjina podjetij z računalniško opremo, je bilo: »Ali v vašem podjetju obstajajo tehnične možnosti za morebitno delo od doma, imenovano tudi teledelo oziroma teleworking?« (glej Sliko 1 na naslednji strani).

Tehnične možnosti za teledelo ima približno polovica srednjih, malih in mikro podjetij ter dobri dve tretjini velikih podjetij.

V vseh velikostnih skupinah podjetjih pa narašča delež podjetij, ki imajo tehnične možnosti za delo od doma, kar ne preseneča, saj imajo skoraj vsa podjetja dostop do Interneta.

Slika 1: Tehnične možnosti za teledelo



(RIS 00: n=62,97,61,80), (RIS 99: n=97,77,87,60), (RIS 98: n=53,61,53,57)

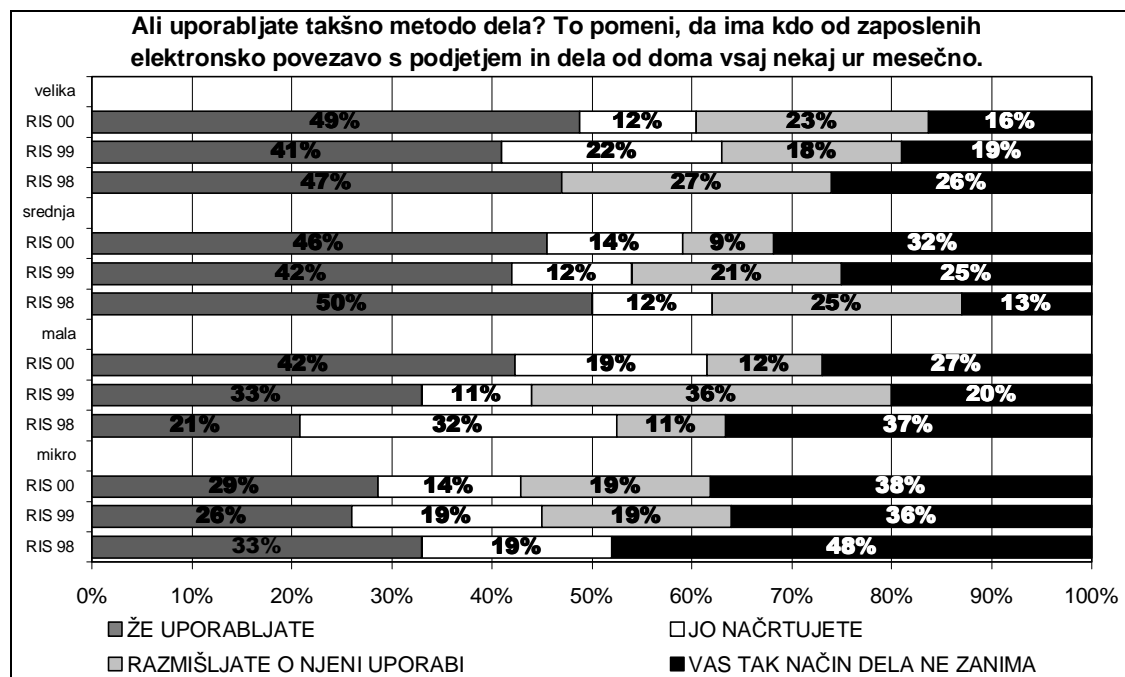
Vir: RIS, Teledelo med slovenskimi podjetji 2000/2001.

2. Podjetjem, ki imajo tehnične možnosti za teledelo, je bilo zastavljeno vprašanje, *če to omogočajo kakšnemu zaposlenemu* (glej Sliko 2 na naslednji strani):

Delo od doma zaposlenim omogoča slaba polovica velikih, srednjih in malih podjetij ter slaba tretjina mikro podjetij, ki imajo možnosti za teledelo, okoli 15% podjetij v vseh skupinah pa načrtuje omogočiti delo od doma v bližnji prihodnosti. Med podjetji, ki imajo tehnične možnosti za teledelo, vendar jih tak način dela sploh ne zanima, je tako vsako tretje mikro, malo in srednje podjetje ter 16% velikih podjetij. V primerjavi s prejšnjimi leti je v malih podjetjih opazno naraščanje deleža podjetij, ki svojim zaposlenim omogočajo delo od doma, medtem ko v ostalih velikostnih skupinah podjetij stagnira.

Načrti o teledelu se uresničujejo le delno. V velikih, malih in mikro podjetjih je opazno zmanjševanje deleža podjetij, ki o tej možnosti ne razmišljajo, medtem ko se v srednjih podjetjih delež podjetij, ki o možnosti teledela sploh ne razmišljajo, celo povečuje, kar bi bila lahko posledica sprememb v sestavi srednjih podjetij, pa tudi razmeroma majhnega vzorca. Vsekakor ne gre za statistično značilne razlike. Največja podjetja v tem okviru ne odstopajo bistveno od velikih podjetij.

Slika 2: Uporaba teledela



(RIS 00: n=43,44,26,42), (RIS 99: n=49,33,36,27), (RIS 98: n=15,24,19,21)

Vir: RIS, Teledelo med slovenskimi podjetji 2000/2001.

3. Podjetja, ki teledelo zaposlenim že omogočajo, so odgovarjala tudi na vprašanje, *koliko zaposlenih ima to možnost* (glej Sliko 3 na naslednji strani).

Pri tem je bil teledelavec opredeljen:

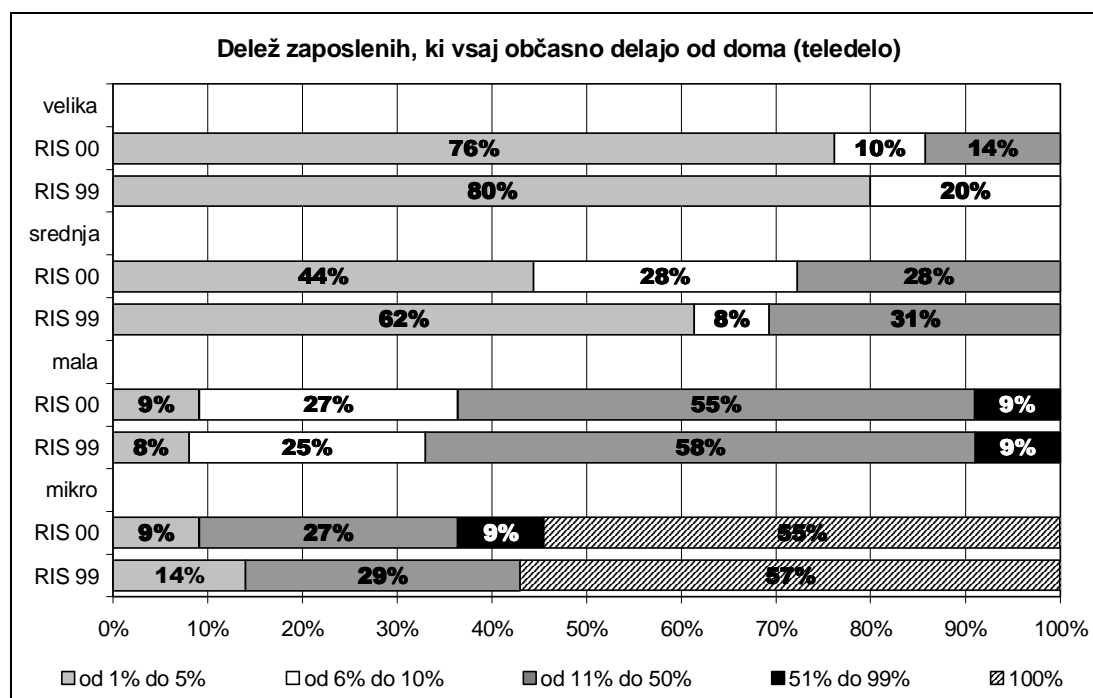
1. kot oseba, ki dela od doma,
2. je pri tem elektronsko povezana s podjetjem
3. na ta način dela vsaj nekaj ur mesečno.

Delež zaposlenih, ki imajo možnost teledela, je po pričakovanjih višji v podjetjih z manjšim številom zaposlenih. Tako lahko ugotovimo, da več kot polovica mikro podjetij teledelo omogoča vsem zaposlenim, mala podjetja največkrat omogočajo teledelo za od 11% do 50% zaposlenih, srednja in velika podjetja pa največkrat za 5% (ali manj) zaposlenim. Zaradi majhnega števila proučevanih podatkov so rezultati zgolj ilustrativni.

Velika podjetja omogočajo teledelo v povprečju približno desetim zaposlenim, vendar polovica podjetij omogoča teledelo dvema zaposlenima ali manj, srednja in mala podjetja omogočajo teledelo v povprečju 3 zaposlenim, mikro podjetja pa 4 zaposlenim.

Povprečni delež teledelavcev med zaposlenimi v tistih podjetjih, ki omogočajo teledelo, pa znaša 29%. Seveda pa je to povprečje deležev podjetij, delež vseh teledelavcev z vsemi zaposlenimi v podjetjih, kjer omogočajo teledelo, pa je manjši, saj je v velikih podjetjih največ 24% teledelavcev, v mikro pa so običajno vsi zaposleni v takih podjetjih tudi teledelavci.

Slika 3: Število teledelavcev



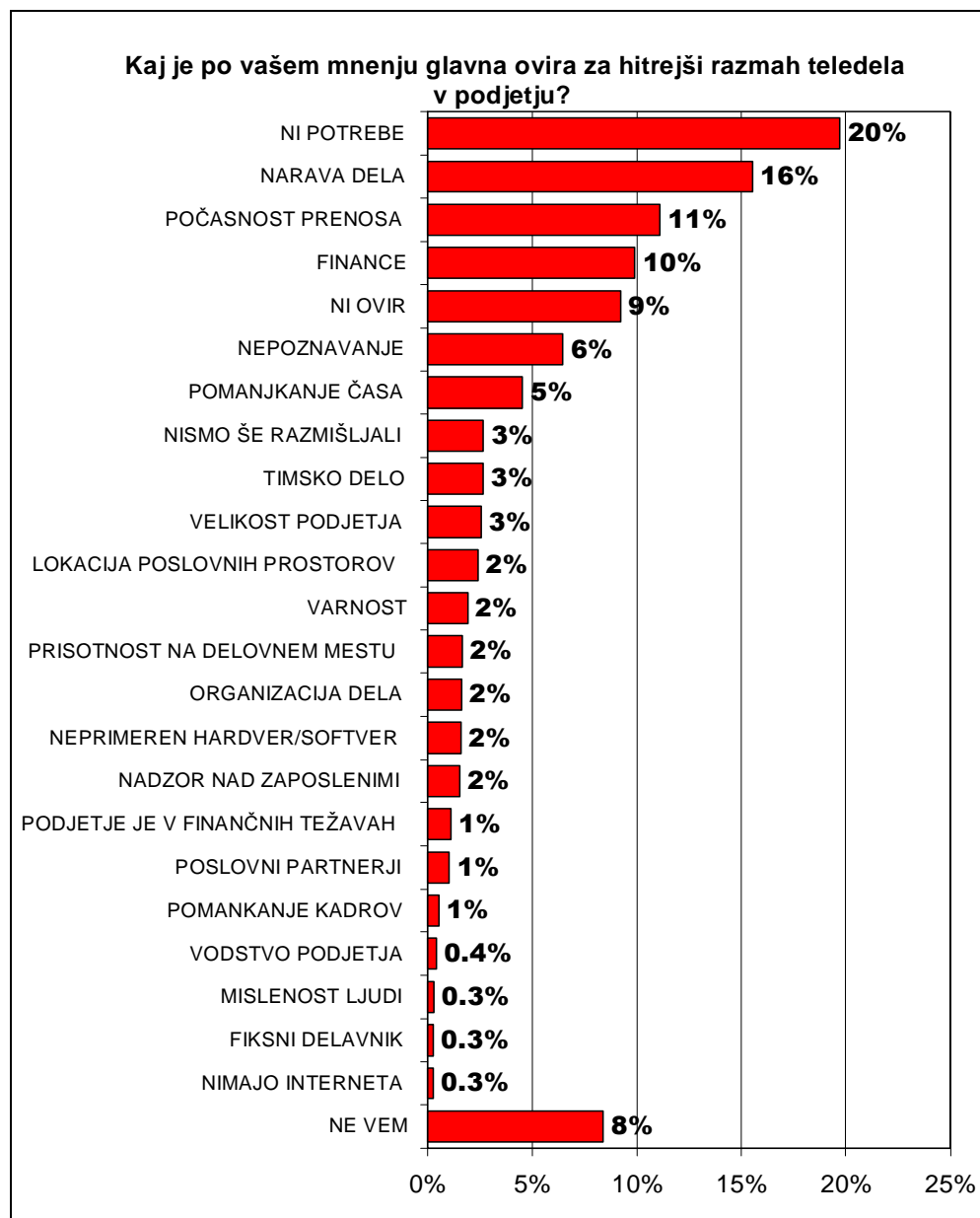
(RIS 00: n=21,18,11,11), (RIS 99: n=20,13,12,7)

Vir: RIS, Teledelo med slovenskimi podjetji 2000/2001.

4. Anketirancem v podjetjih s tehničnimi možnostmi za teledelo je bilo postavljeno vprašanje, kaj se jim zdi glavna ovira za hitrejši razmah teledela v podjetju (glej sliko 4 na naslednji strani).

Anketirani v podjetjih, ki imajo tehnične možnosti za teledelo, najpogosteje menijo, da ni pravih potreb oziroma to zavira sama narava dela. Približno desetina podjetij pa kot glavno oviro navaja še počasnost prenosa podatkov ter pomanjkanje finančnih sredstev.

Slika 4: Ovire za teledelo



(n=287)

Vir: RIS, Teledelo med slovenskimi podjetji 2000/2001.

Srednja podjetja so lani kot najpogostejši oviri navedla naravo dela oziroma, da ovir za hitrejšo uvajanje teledela v podjetju ni, letos pa je največ anketiranih kot glavno oviro navedlo naravo dela, na drugem mestu so se pojavile finančne ovire, na tretjem pa, da za teledelo v podjetju ni potreb. V malih podjetjih sta se kot najpogostejši oviri za hitrejšo uvajanje teledela v podjetje pojavljala odgovora narava dela in da za teledelo ni ovir, letos pa je največ anketiranih kot glavno oviro za teledelo navedlo, da za takšno delo v podjetju ni potreb, na

drugem mestu je letos narava dela, na tretjem pa finančne ovire. Lansko leto je tretje mesto zasedel odgovor, da za teledelo v podjetju ni potreb. Največ mikro podjetij je tako lani kot letos menilo, da za teledelo v podjetju ni pravih potreb. Druga najpogostejša odgovora v lanskem letu sta bila narava dela oziroma ni ovir, v letošnjem letu pa narava dela in počasnost prenosa.

Zaključimo lahko naslednje. Velikim podjetjem se zdijo glavna ovira za razmah teledela finance oziroma menijo, da za to ni potreb. Precej manj velikih podjetij kot lani, pa meni, da je ena od glavnih ovir teledela neprimeren hardver ali softver. Srednja podjetja kot glavno oviro teledela največkrat navajajo naravo dela, precej manj kot lani pa jih letos meni, da za razmah teledela ni ovir. Tudi malim in mikro podjetjem se zdi njihova narava največja ovira za razmah teledela v podjetju, vendar precej malih in mikro podjetij tudi meni, da za razmah teledela v podjetjih v bistvu ni ovir oziroma za teledelo ni pravih potreb.

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

| Tuj izraz | Slovenski prevod |
|---|---|
| Wireless Ethernet | Standard brezžičnih omrežnih povezav (oznaka IEEE 802.11b), tudi WLAN ali Wi-Fi |
| GPRS – General Packet Radio Service | Paketno komutirana podatkovna zveza (kot način prenosa podatkov v sistemu GSM) |
| GSM – Global System for Mobile Communications | Globalni sistem mobilne telefonije |
| Homeworking | Opravljanje dela na domu |
| IT – Information Technology | Informacijska tehnologija |
| Laptop | Prenosni računalnik |
| »Sweating system« | Sistem trdega dela, garanja |
| Telecommuting | Opravljanje dela na daljavo |
| Telework | Teledelo ali delo na daljavo |
| UMTS – Universal Mobile Telecommunications System | Univerzalni sistem mobilnih komunikacij (kot predstavnik t.i. tretje generacije teh sistemov) |