

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO  
TELEDELO – IZZIV SLOVENIJI**

**Ljubljana, november 2002**

**SONJA MESEC**

## KAZALO

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. KONCEPT TELEDELA</b>	<b>2</b>
2.1. DEFINICIJE TELEDELA	2
2.2. OBLIKE TELEDELA	3
2.3. TEHNOLOŠKA PODPORA TELEDELA	5
<b>3. TELEDELO – USKLAJEVANJE PROSTORSKIH, ČASOVNIH IN KULTURNIH MEJA</b>	<b>7</b>
3.1. PREDNOSTI IN SLABOSTI TELEDELA	7
3.2. OVIRE ZA TELEDELO	13
3.3. NADZOR IN ZAUPANJE	16
<b>4. IZBIRA NE SME BITI NAKLJUČNA</b>	<b>18</b>
4.1. IZBIRA TELEDELAVCEV	18
4.2. IZBIRA MANAGERJEV	20
4.3. IZBIRA DEL	21
<b>5. PONUDBA TELEDELA V SLOVENIJI</b>	<b>24</b>
5.1. PRVA RAZISKAVA TELEDELA V SLOVENIJI	24
5.2. RAZISKAVA CENTRA ZA METODOLOGIJO IN INFORMATIKO FDV	26
<b>6. POVPRŠEVANJE PO TELEDELU V SLOVENIJI</b>	<b>28</b>
6.1. ZANIMANJE ZA TELEDELO V SLOVENIJI	28
6.2. PRIMERJAVA REZULTATOV	37
<b>7. SKLEP</b>	<b>40</b>

## SLOVARČEK

## PRILOGA

## 1. UVOD

V diplomskem delu proučujem teledelo in njegovo uveljavljanje ter širjenje v Sloveniji. Glavni namen dela je ugotoviti razširjenost teledela v Sloveniji. Zanimalo me je tudi povpraševanje in ponudba teledela. V Sloveniji ni veliko podatkov o tej tematiki, pomagali pa sta mi dve raziskavi, ki sta mi dali nekaj informacij za analize. Do večjega števila podatkov sem prišla z anketo, ki je deloma primerljiva z raziskavama.

Diplomsko delo temelji na mnenju, da teledelo v Sloveniji še ni dovolj poznano za množično uporabo, imamo pa velike možnosti zanj. Razvoj teledela v Sloveniji je, tako kot v vseh drugih državah, tesno povezan z ekonomskimi koristmi ter prednostmi in slabostmi za podjetje in delavce. Vsa ta področja so obširno opisana v delu, saj menim, da na njih temelji celoten razvoj te oblike dela.

Globalizacija in informatizacija je prisilila organizacije k večji uporabi nove informatizacijske tehnologije. Tako organizacija ni več omejena samo na eno državo, ampak je s pomočjo satelitov povezana z drugimi v večje sisteme. Taki sistemi so močnejši in delujejo brez prostorskih in časovnih ovir. Pri tem jim pomaga teledelo in telekomunikacijska oprema.

Diplomsko delo sem razdelila na pet poglavij. V prvem poglavju sem preučila dane opredelitve teledela. Opisane so definicije, ki se med seboj kakorkoli razlikujejo. Zaradi različnosti definicij so tudi podatki precej ohlapni, saj bi morali pri vsakem podatku preveriti, katera definicija je bila njegova osnova. V tem poglavju sem opisala tudi možne oblike teledela z več vidikov.

Drugo poglavje je namenjeno proučevanju prednosti in slabosti teledela tako za delavce kot tudi za delodajalce. Opisane so koristi za državo in populacijo, ki bi jih pridobili z razširitvijo teledela v Sloveniji. Pri tem bi naleteli na ovire, ki so glavni razlog za pomanjkanje teledela. Zato sem ovire opisala z več vidikov. Zadnji del poglavja je namenjen obravnavi nadzora nad teledelavci ter zaupanju strank.

V tretjem poglavju sem se ukvarjala z izbiro delavcev, managerjev in del, ki so primerni za teledelo. Pojasnila sem, kako izbrati prave ljudi in kakšne morajo biti njihove lastnosti.

Četrto poglavje opisuje ponudbo teledela v Sloveniji. Uporabila sem dve različni raziskavi. Rezultati med njima se razlikujejo, kar sem pripisala različnim definicijam teledela.

Najbolj je razširjeno peto poglavje. V njem sem predelala povpraševanje po teledelu v Sloveniji. S povpraševanjem sem opredelila delavce, ki si želijo opravljati tako delo, medtem ko sem s ponudbo opredelila ponudbo teledela s strani podjetij. Izvedla sem anketo med študenti in naredila analizo rezultatov. Te rezultate sem primerjala z že obstoječimi iz prve raziskave v Sloveniji. Del tega poglavja obravnava tudi programe za napredek teledela v Sloveniji, saj bomo z vključitvijo v EU s teledelom konkurenčnejši.

## 2. KONCEPT TELEDELA

Teledelo se je začelo razvijati, ker so delodajalci in hkrati delojemalci želeli skrajšati čas ter stroške prevoza na delo (v času naftne krize), zmanjšati število bolniških in izničiti čim več motečih dejavnikov v organizaciji. To se jim je posrečilo s teledelom. Teledelo je mogoče, ker sodobna tehnologija omogoča organizacijam izbiro kje, kdaj in kako bo delo opravljeno. Še vedno pa se strokovnjaki ne strinjajo o definiciji teledela. Ali je to elektronsko delo, delo s telekomunikacijami ali fleksibilno delo?

### 2.1. DEFINICIJE TELEDELA

V 80-tih letih so največ uporabljali izraz elektronsko delo, ki pa je imelo negativen prizvok. Pod tem izrazom so si predstavljali slabo plačano delo za ženske, ki niso bile izobražene in so morale poleg dela skrbeti še za otroke. Raziskave v današnjem času pa kažejo precej drugačno sliko, o čemer bom pisala v 6. poglavju.

Prva definicija teledela je opisala teledelavca kot osebo, ki opravlja teledelo najmanj 8 ur tedensko in za prenos podatkov uporablja internet, telefon ali telefaks. Vendar pa so kljub tej minimalistični definiciji ugotovili, da je teledelavcev zelo malo - v Avstriji je bilo teh v letu 1999 na primer le 1 % celotne aktivne populacije (Trček, 2000, str.87).

V Ameriki uporabljajo izraz »telecommuting«, ki pomeni periodično delo, ki se izvaja izven glavne pisarne, rezultati pa se s pomočjo elektronskih transferjev pošiljajo v pisarno ali druge centre (Jackson, van der Wielen, 1998, str.23).

»Flexiwork« pomeni delo, ki se izvaja kjerkoli (v pisarni, doma, na poti) s pomočjo računalnikov in telekomunikacij (Jackson, van der Wielen, 1998, str.31).

Teledelavci so ljudje, ki delajo doma ali na drugih lokacijah izven podjetja in pri tem uporabljajo različno informacijsko-telekomunikacijsko tehnologijo (Boreham, 2000, str.19).

Teledelo je prilagodljiv način dela, ki pokriva široko področje delovnih aktivnosti, ki se izvajajo s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije na delovnem mestu, oddaljenem od delodajalca ali klasičnega delovnega mesta v organizaciji (Jereb, 1998a, str. 548).

Eno izmed bolj obsežnih definicij je napisal Huws (Jackson, van der Wielen, 1998, str. 24):

Teledelo je delo, katerega lokacija je neodvisna od lokacije delodajalca ali pogodbenika in se lahko spreminja glede na želje posameznega teledelavca in/ali organizacije, v kateri dela. To je delo, ki primarno ali v veliki meri sloni na elektronski opremi, rezultati pa so posredovani zaposlovalcu ali pogodbeniku na daljavo. Namesto direktnih telekomunikacijskih povezav lahko komuniciramo s pomočjo pošte oziroma komunikacijskih storitev.

Večina definicij se strinja vsaj v eni točki. Vse trdijo, da je teledelo delo, ki ga opravlja neka oseba, deloma ali v celoti, na lokaciji, ki ni značilno delovno okolje, hkrati pa pri tem uporablja telekomunikacije. Teledelo lahko pomeni delo doma ali v geografsko oddaljenih centrih, lahko pomeni mobilno ali fleksibilno delo. Najdemo lahko več definicij in tudi več izrazov zanj.

Pri teledelu po mojem mnenju ne gre za delo, delavca ali delodajalca, pomembna je lokacija, kjer se delo opravlja. Teledelo je delo, ki se opravlja izven običajne pisarne, pri čemer se uporablja telekomunikacijsko opremo. Kot prvo moramo imeti pravo lokacijo, šele nato lahko govorimo o teledelavcu oziroma teledelu. Zaposleni, ki v organizaciji opravlja delo s pomočjo telekomunikacijske opreme, ni teledelavec. Če bi ta ista oseba opravljala delo izven sedeža organizacije, bi mu rekli teledelavec.

## 2.2. OBLIKE TELEDELA

Teledelo lahko razdelimo vsaj po dveh kriterijih. Pri opisu sem si pomagala s podatki, ki so jih zbrali Jereb, Gradišar (1996) in Trček (2000).

### 1. Čas

Ločimo **stalno** in **občasno** teledelo. Prva oblika je bolj redka od druge, saj zahteva, da delavec opravlja delo samo doma. S podjetjem si le izmenjuje delovne dokumente preko telekomunikacij. Za tako delo pa so primerne le naloge, ki so natančno definirane in ne potrebujejo dokumentov, ki so na voljo le v podjetju.

Druga oblika teledela je občasno teledelo, ki je že kar pogosto. V prejšnjem poglavju sem omenila Avstrijo, kjer je bilo leta 1999 zelo malo teledelavcev. Drug vir navaja, da je bilo v tem času v Avstriji sicer 2,4 % teledelavcev (Petrič, 2001, str. 19). Stanje se izboljšuje, zato mislim, da trditev o pogostosti občasnega teledela ni pretirana. V tem primeru delavec dela nekaj časa doma in nekaj časa v podjetju. Za tako delo je primernih precej nalog, saj lahko delavec pridobi vse informacije že v podjetju, delo pa nato opravi doma.

### 2. Lokacija

- **teledelo doma**
- teledelo na lokacijah, ki so običajno bližje kot tradicionalna delovna okolja
  - **informacijske pisarne**, ki so v lasti lokalnih skupnosti v sosesčini in ponujajo potrebno opremo za teledelo, katero si delijo različni uporabniki
  - **satelitske pisarne** so krajevno ločene organizacijske enote enega podjetja, kjer se kraj pisarne izbere glede na prebivališča zaposlenih; organizacija pisarne je lahko enaka podjetju, kjer so zajete vse enote podjetja, lahko pa so v pisarni le določene funkcionalne enote, ki so v celoti zastopane v pisarni, medtem ko jih v podjetju ni
  - »**tele-koče**« so nadgradnja informacijskih pisarn in ponujajo poleg informacijske opreme tudi podporo pri izobraževanju ter pomoč pri reševanju problemov
- teledelo v novih delovnih okoljih, kjer telekomunikacijska opremljenost omogoča teledelo
  - **telecentri** so podobni satelitskim pisarnam s to razliko, da lokacija ni nujno blizu bivalnega okolja
  - **klicni centri** uporabljajo za svoje delo telefone
  - **pisarna v soseski** združuje več podjetij, ki si v skupnih prostorih uredijo krajevno oddaljena delovna mesta v bližini domov delavcev; delavci torej opravljajo delo v pisarni za različna podjetja
- **mobilno in nomadsko teledelo** je delo, kjer so zaposleni opremljeni s prenosnimi računalniki, preko katerih komunicirajo s podjetjem

- **mednarodno teledelo** je delo, kjer delavec opravlja delo izven države, kjer je sedež podjetja

### 3. Organizacija

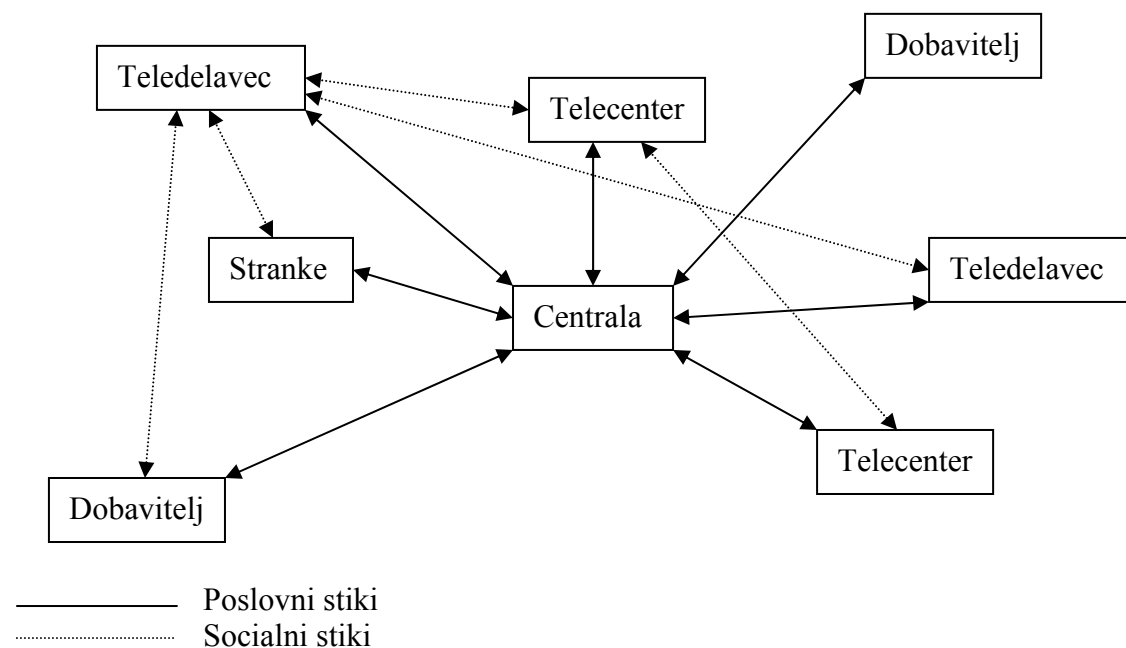
Tu ločimo **delo posameznika** in **delo v skupini**. Tako posameznik kot tudi skupina lahko delo opravlja stalno ali občasno. Posameznik lahko delo opravlja na kakršnikoli lokaciji, medtem ko je za skupino nekoliko težje delo doma (ni pa nemogoče).

Načine dela na daljavo opisuje tudi Manoilov (2001). Osredotočil se je na lokacijo dela in ne na delavca. Izvajalci delajo na različnih lokacijah, oblike dela pa so naslednje:

- izvajalci kombinirajo delo na delovnem mestu in doma oziroma telecentrih (multi-site teleworking)
- izvajalci delajo samo doma za enega delodajalca (tele-homeworking)
- izvajalci delajo običajno doma za različne delodajalce (freelance teleworking)
- izvajalci delajo na terenu (mobile teleworking)
- izvajalci delajo v posebnih prostorih, kjer opravljajo storitve kot so vnos podatkov, urejanje letalskih vozovnic, telefonsko bančništvo (relocated back-office teleworking)

Podjetje komunicira z zaposlenimi doma in v telecentrih. Prav tako pa mora sodelovati tudi s strankami in dobavitelji. Teledelavec s strankami in dobavitelji sodeluje v okviru podjetja. Tudi z drugimi zaposlenimi ima poslovni odnos. Vendar je povsem mogoče, da je delavec prijatelj človeka, ki sodi v prej omenjene skupine. Zato moramo upoštevati tudi sociološke stike med ljudmi, ki neposredno nimajo nobene povezave z delom. Predvsem so pomembne za sprostitev, druženje in zadovoljstvo. To pa je pomembno za organizacijo, saj zadovoljen delavec opravlja svoje naloge z večjim veseljem in dobiva boljše rezultate.

Slika 1: Organizacijska struktura



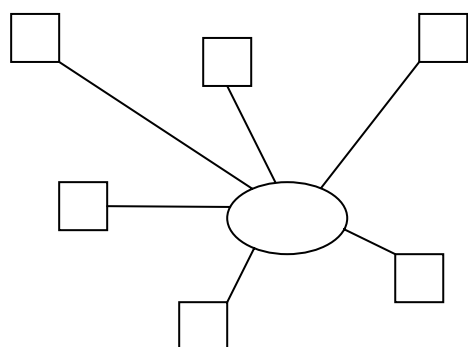
Pri obliki teledela moram omeniti tudi organizacijo le-tega. Poznamo centralizacijo, fragmentacijo, disperzijo in difuzijo. Centralizacija je oblika dela, kjer mora vsak delavec priti na delo v pisarno oziroma v centralo. Fragmentacija je le razširjena oblika centralizacije. Pri

njej imamo poleg centrale še telecenter, vendar morajo vsi zaposleni še vedno hoditi na delo v centralo ali telecenter. Telecenter je s centralo povezan s telekomunikacijami. Tretja oblika organizacije dela je disperzija, kjer se že pojavljajo pravi teledelavci, ki delajo doma. Najbolj je razširjena difuzija, kjer mora le malo delavcev priti v centralo ali telecenter. Poleg teledelavcev s podjetjem sodeluje tudi broker (preko telekomunikacij).

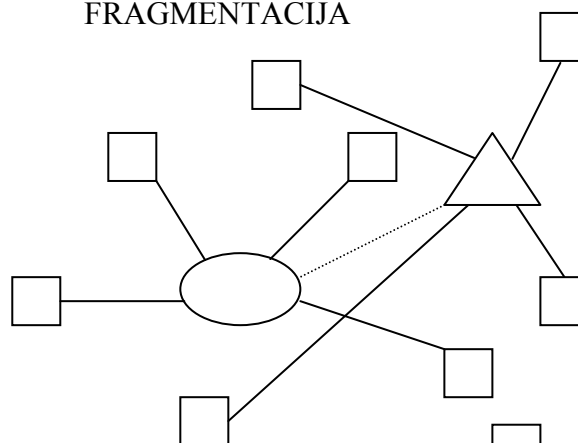
Vse te oblike organizacije dela so opisane na sliki 2.

Slika 2: Oblike organizacije dela

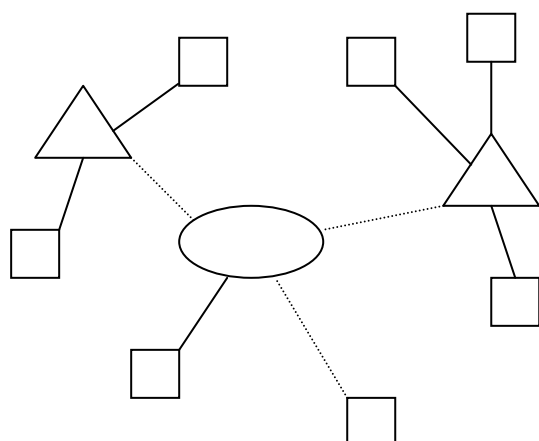
CENTRALIZACIJA



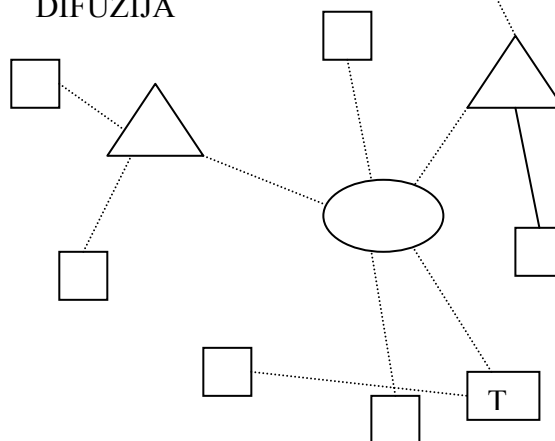
FRAGMENTACIJA









DISPERZIJA



DIFUZIJA



Legenda:

Centrala		Zaposleni		Transportne povezave	
Telecentri		Telebroker		Telekomunikacijske povezave	

Vir: Nilles, 1998, 224 – 230.

2.3. TEHNOLOŠKA PODPORA TELEDELA

Podatke lahko posredujemo v treh oblikah. Prva možna oblika je besedilo, druga govor (avdio podatki) in tretja slika (video podatki). Za posredovanje različnih oblik podatkov potrebujemo različno opremo. Za teledelo ni potrebna vsa tehnološka podpora, ki jo lahko dobimo,

vsekakor pa olajša poslovanje. Najosnovnejša tehnologija, ki bi jo skoraj potreboval vsak teledelavec je telefon, osebni računalnik in modem. Ostala tehnologija je podporna in lahko skrajša delovni čas in odpravi neljube zaplete. Tako lahko s tiskalnikom natisnemo potrebne informacije na papir, ne da bi zato morali zapustiti delovno mesto. Fotokopirni stroj je visoka investicija, ki pa je včasih več kot dobrodošla. Za pošiljanje napisanih podatkov imamo dve možnosti, ki nam to delo olajšata. Lahko uporabimo telefaks ali preko optičnega čitalnika prenesemo besedilo v računalnik in ga pošljemo z elektronsko pošto. Multipla telefonska linija ali posebna telefonska linija, ki je uporabna le za delo, je zanimiva rešitev za vse, ki veliko uporabljajo telefon. Za lažje komuniciranje med vodilnimi in zaposlenimi imamo na voljo še opcijo prednostni klici. Tudi možnost uporabe daljinskega govora pri telefonu je zelo uporabna, kajti delavec lahko govori in ima hkrati proste roke za iskanje podatkov, ki jih sogovornik potrebuje. Naj omenim še tajnico, glasovno pošto in čakajoč klic, o katerih bi moral razmisliti vsak delodajalec in teledelavec.

Posebno pozornost bi posvetila dvema možnostima podporne tehnologije. Prva je programska oprema. Le-ta naj bo dovolj sodobna, da bo delo potekalo tekoče, brez nepotrebnih težav. Druga opcija, ki se mi zdi zanimiva za teledelavce pa je avdio - video konferenca. Z njo lahko vodimo sestanke na daljavo. Tako delavcu ni potrebno priti na sestanek v centralo, ampak se o problemih lahko pogovori kar s svojega delovnega mesta.

V poglavju o prednostih teledela bom kot prednost opisala med drugim tudi možnost fleksibilnega dela. Čas, ko bo delavec opravljal delo, si bo delavec izbral sam. Vendar to ne velja popolnoma. Včasih bo delavec moral biti na razpolago takrat, ko ga bodo potrebovali. Posredovati bo moral podatke, za katere ga bodo v določenem trenutku prosili sodelavci ali nadrejeni, četudi v tem času ne bo opravljal dela. Enako velja tudi za sodelovanje pri sestankih, za katere najverjetneje ure ne izbere delavec. Vse to pomeni, da mora biti delavec na razpolago v določenem časovnem obdobju (on - line). Nasprotno pa velja tudi možnost, ko delavec lahko dela, kadar želi, ne da bi moral biti na razpolago drugim sodelavcem ali nadrejenim (opcija off – line).



### **3. TELEDELO – USKLAJEVANJE PROSTORSKIH, ČASOVNIH IN KULTURNIH MEJA**

#### **3.1. PREDNOSTI IN SLABOSTI TELEDELA**

Vsaka stvar vpliva na človeka, njegovo življenje in okolje. Tudi pri teledelu moramo upoštevati ekonomske, ekološke, sociološke, psihološke in druge vplive. Teledelo lahko prispeva k zaščiti naravnih virov in energije ter k izboljšanju kvalitete ozračja. Hkrati pa se lahko pojavi večje sevanje zaradi računalnikov in telefonov. V sedanjem času je vedno večja obremenitev cest, ki jo povzročajo tudi vozniki, ki se vozijo na delo. S tem prihaja do nesreč in cestnih zastojev, kar povzroča zamude pri prihodih v službo kot tudi pri dostavah naročenega blaga. S tem imajo podjetja velike izgube.

Z ekonomskega vidika podjetje lahko z uvedbo teledela poveča produktivnost in hkrati zmanjša stroške. Teledelo ima tudi makroekonomski vpliv na javno in privatno telekomunikacijsko strukturo. Vpliva na dostop trgov dela, količino in kvaliteto socialnih podpor ter zdravstvene nege.

Slovenija je majhna država, kjer bi bilo nižanje stroškov, ki bi ga prineslo teledelo, zelo dobrodošlo. Uvajanje teledela v Sloveniji bi bil torej izziv. Poglejmo na teledelo z ekonomskega vidika (Jereb, 1998, str. 598 – 601):

##### **1. Prevozi na delo**

Prevozi na delo povzročajo velike stroške, poleg tega pa škodujejo naravnemu okolju. Teža transporta je v Ameriki in Evropi tako velika, kot bi premikali tretjino mase Mount Everesta. Povprečna razdalja prevoza je 24 km. Pomislimo, kako to vpliva na zemljo. Stroški prevoza v Ameriki in Evropi znašajo 1 milijardo in 704 milijonov dolarjev dnevno. Če bi le 3 % zaposlenih opravljalo delo doma in ne v pisarnah, bi se stroški zmanjšali na 51 milijonov dolarjev dnevno. Denar, ki bi ga prihranili na ta način, bi lahko uporabili v koristnejše namene. Pri vsem tem pa niso upoštevani zmanjšani stroški za vzdrževanje cestišč, nižji stroški zaradi manj nesreč in bolezni, ki jih povzroča zaradi prometa onesnažen zrak. Pojavi pa se vprašanje, koliko bi se povečal promet (in s tem onesnaženje zraka) zaradi večje količine prostega časa, ki bi ga dovoljevalo teledelo.

##### **2. Pisarniški prostori**

Zanimivo je, koliko bi se lahko prihranilo tudi pri poslovnih prostorih. Delavec ponavadi koristi najmanj dva prostora – svoj dom in pisarno. Ko je v enem prostoru, je drugi neizkoriščen, vendar ga je vseeno potrebno vzdrževati (z elektriko, vodo,...). Razlog za dvojnost prostorov je bila predvsem potreba po informacijah, ki so potrebne za delo. Danes to ni več tako pomembno, saj imamo namesto kupa papirjev in map, računalnik. To omogoča hitrejši dostop do informacij, hkrati pa ni pomembno, kje se uporabnik nahaja. Ocenili so, da se pri pojavu 3 – 5 % teledelavcev sprostijo okoli 104 milijonov kvadratnih metrov površin. S tem bi se zmanjšali stroški najemnin, država pa bi vse te prostore lahko namenila v druge namene.

### 3. Okolje in zdravje

V Veliki Britaniji so v banki opazili, da se je pri delavcih na daljavo odsotnost zaradi bolezni zmanjšalo za polovico. Razlogi so v čistejšem okolju, manjši izpostavljenosti bacilom, virusom, stresu in slabemu vremenu. S tem so se zmanjšali stroški za nadomestila.

### 4. Učinkovitost delavcev na daljavo

Ugotovili so, da se je povečala učinkovitost delavcev na daljavo kar za 45 %. Vzrok je večja količina časa zaradi nepotrebnega prevoza na delo, boljši delovni pogoji in zmanjšanje odsotnosti zaradi bolezni.

### 5. Prosti čas

Delavec bi lahko čas, ki ga porabi za prevoz na delo, izkoristil drugače. Lahko bi opravil dodatno delo in zaslužil več denarja ali pa bi izkoristil prosti čas. Raziskave so pokazale, da se 68 % teledelavcev ne bi več vrnilo v običajno pisarno.

Če pogledamo vse te prednosti, ki jih ima teledelo na državo in okolje, ne bi smeli odlašati z uvedbo čim večjega obsega teledela.

Teledelo je postalo atraktivno zaradi (What is Teleworking? Telecommuting?, 2002):

- povečanega pritiska na industrijo; zmanjšati morajo stroške in izboljšati zadovoljstvo strank (perspektiva podjetij)
- povečane skrbi za okolje, predvsem učinkov izpušnih plinov
- nujnosti pojava telekomunikacijske ekonomije, v kateri bo imelo teledelo osrednjo vlogo
- usmerjanja k delovnim priložnostim in ne k plačanim zaposlenim; zato bodo rasla predvsem majhna in mikro podjetja

Teledelo lahko posredno vpliva tudi na povečanje kulturne aktivnosti posameznikov, kajti pri svobodi odločanja glede dela in prostega časa lahko posameznik poveča svoje kulturno izobraževanje.

Teledelo vodi do nasprotujočih si učinkov glede zadovoljstva z zasebnim življenjem. Po eni strani pozitivno vpliva na družinsko življenje, po drugi strani prihaja do konfliktov in stresov zaradi združitve dela in družine. Od vsakega posameznika je odvisno, kako koordinira delo in družino.

#### 3.1.1. Prednosti za teledelavca

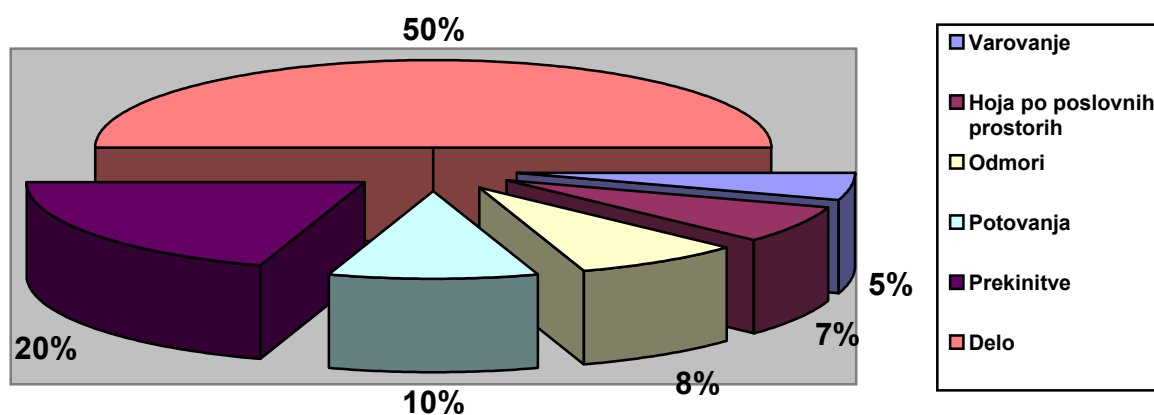
Največja prednost za teledelavca je fleksibilen delovni čas oziroma avtonomija odločanja o razporeditvi delovnega časa (razen v času, ko mora biti na razpolago – on-line). Delavec si lahko sam izbere, kdaj mu najbolj odgovarja delati. Morda je bolj produktiven popoldne ali pa ima rad več odmorov. S takim delom ima možnost povečati svoje in delodajalčevo zadovoljstvo.

Delavci imajo proste roke pri izbiri svojega prebivališča, kar pomeni, da lahko živijo, kjer želijo in ne, kjer je lociran delodajalec. Tako lahko človek dela v čistem, prijaznem okolju. Običajne pisarne so ponavadi sredi mest, kjer je veliko prometa., kar pomeni veliko prahu, onesnaženega okolja in hrupa. Z možnostjo izbire lokacije je omogočena tudi delokacija dela. Delavec se lahko preseli in obdrži sedanjo službo. Prihranjen mu je stres pri iskanju nove zaposlitve, kar pozitivno vpliva tudi na družinske razmere. V običajnem primeru bi imel delavec dve možnosti. Prva bi bila iskanje nove službe, kar ni lahko. Druga možnost je prevoz na dosedanje delovno mesto, kar vidno poveča stroške in čas, porabljen za prevoz.

Delavec prihrani na denarju, ki bi ga porabil za gorivo, plačilo parkirnine, nakup oblek in malic. Prihrani tudi na času, ki je vedno bolj pomemben dejavnik v našem preobremenjenem življenju. Poleg tega pa človeku ni prijetno sedeti za krmilom svojega avtomobila, sploh pa ne v gneči. To povzroča strese in nesreče.

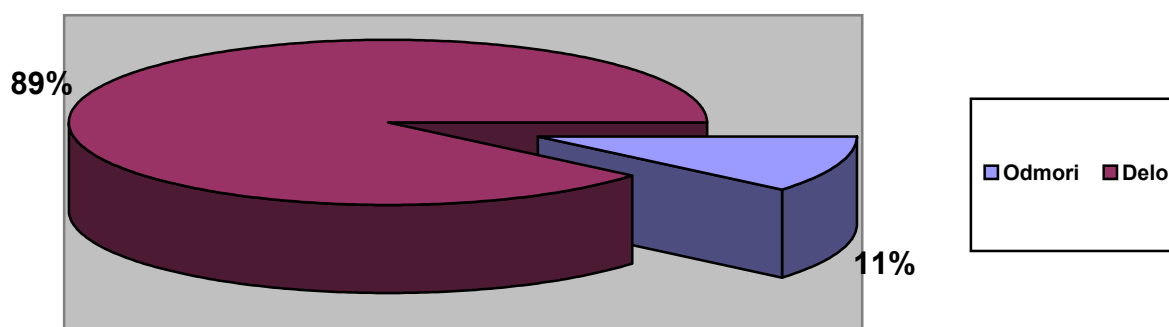
Teledelo je lahko zanimivo in kreativno, če to dovolijo delavec in delodajalec. Pri takem delu delavec lahko uživa in izpopolnjuje svoje znanje. Nekateri ljudje imajo velike težave z nadzorom in kontrolo, zato bi bilo tako delo zanje idealno. Sami sebe nadzirajo pri delu in počitku. Hkrati pa je samokontrola lahko negativna za ljudi, ki je niso sposobni. Teledelavec mora biti dovolj močan, da se prisili k delu. Če mu to uspe, so njegove delovne razmere lahko zelo sproščene. To predvsem velja za delo doma, ne toliko za delo v satelitskih pisarnah in drugih možnih oblikah teledela. Delavec je zmožen večje koncentracije, saj se lahko bolj posveča delu. Ne prekinjajo ga obiski in telefonski klici, ki so v običajnih pisarnah zelo pogosti.

Slika 3: Produktivnost delavcev v tradicionalnih pisarnah (v %)



Vir: Kavčič, 1999, str. 30.

Slika 4: Produktivnost teledelavcev (v %)



Vir: Kavčič, 1999, str. 30.

Starejši ljudje in invalidi lahko v teledelu prepoznajo svojo priložnost. Tako delo jim omogoča, da so enakopravni drugim, saj izgled ni pomemben. Tudi ljudje, ki skrbijo za bolne, ostarele in otroke imajo s teledelom prednost. S tem, ko delajo doma, lahko poskrbijo tudi za svoje najbližje, ne da bi zato zahtevali bolniške ure in izgubili del zaslužka. Vendar pa je predpostavka, da je delo doma za hendikepirane ljudi idealno, lahko zelo tvegano. Veliko invalidnih ljudi si želi družbe, zato bi bila zanje morda boljša rešitev delo v telecentrih, kjer imajo možnost socializacije, hkrati pa so centri v bližini njihovega doma.

V zadnjem času poudarjajo pomen teledela za samozaposlene. Ti lahko, z ustrezno časovno samoorganizacijo, s teledelom opravljajo večje število pogodbenih del ter se hitreje odzivajo na nove potrebe na trgu. Vendar moram pri tem opozoriti na dejstvo, da je precejšnje število samozaposlenih posledica izločanja večine neprimarnih, vendar za delovanje nujno potrebnih, dejavnosti iz delovne organizacije. Bivši delavci so torej prisiljeni postati samozaposleni teledelavci, če hočejo obdržati službo.

### 3.1.2. Slabosti za teledelavca

Teledelo je delo, ki zahteva veliko samokontrole. Ni vsak človek primeren za tak način dela. Zato bi moral delavec razmisliti, ali je sposoben opravljati tako delo, preden ga sprejme. Zelo velika slabost teledela, vsaj dela, ki se ga opravlja na domu, je izoliranost. Človek je družabno bitje in potrebuje sočloveka za pogovor in druženje. Pri ujetosti v dom in odrezanosti od sveta se lahko pojavi nezadovoljstvo. Za tako delo torej niso primerni ljudje, ki potrebujejo veliko družbe, razen če si znajo delo tako organizirati, da pri tem ne trpi njihova osebnost. To pomeni, da morajo imeti taki ljudje veliko odmorov in hobijev.

Raziskave kažejo, da teledelavci običajno delajo več kot ostali (Trček, 2000, str. 89). To vodi v zmanjševanje obsega časa, ki je namenjen družini in sebi. Hkrati lahko pride do izkoriščanja družinskih članov za pomoč pri delu.

Delavec, ki opravlja teledelo, lahko postane neodločen glede opravljenega dela. Ne zaupa več sebi in tako pade tudi zaupanje v svoje delo. Ob tem lahko delo postane nevidno za sodelavce in nadrejene, kar pripelje do neskladja med pričakovanimi in dejanskimi dohodki. Delo velikokrat postane rutinsko in je nemotivacijsko za delavca. Tako delavec težko dokonča začetno delo, ki je iz dneva v dan enako. To se pokaže predvsem pri tistih ljudeh, ki se težko odrečejo televiziji, hrani, sprehodom,...

Naslednji problem je oprema pisarne. Veliko ljudi ima doma že svoje računalnike, ki pa niso nujno dovolj kvalitetni za opravljanje takega dela. To lahko podaljša delovni čas in pripelje delavce do nezadovoljstva. Tudi pisarna doma ponavadi ni pravilno opremljena. Ta delovni kotiček si ponavadi uredijo delavci sami, žal pa nimajo izkušenj glede potreb delovnega prostora.

Pri tem se lahko posvetujejo z nadrejenimi in se z njimi domenijo o nakupu nove opreme, ki jo lahko deloma ali v celoti kupi podjetje. Vendar se morata delodajalec in delavec v tem primeru dogovoriti o uporabi te opreme izven delovnega časa oziroma v lastne potrebe. Prav tako se morata dogovoriti o pokritju stroškov za energijo, telefon,... Tudi malica bi morala še vedno biti vsebovana v plači.

Zelo velik problem je napredovanje in razvoj kariere. Le-ta je za teledelavce lahko vprašljiva. Pri svojem delu na domu teledelavci nekako postanejo nevidni in jih nadrejeni mnogokrat prezrejo. Prav tako imajo teledelavci manjši dostop do informacij, ki zadevajo njihovo delo in podjetje in zmanjšano možnost izobraževanja. Vse to pa je ključnega pomena pri napredovanju. Čeprav mnogi managerji trdijo, da so za napredovanje najpomembnejši rezultati in izpolnjevanje delovnih dolžnosti, teledelavci nimajo možnosti za lastno promoviranje.

Slabost so lahko tudi nadležni sosede in prijatelji, pa tudi družinski člani, predvsem otroci. Te ljudi je težko odsloviti, zato pa trpi delo. Pojavijo se lahko tudi težave pri reševanju konfliktov med družino in delom.

Odrpito je tudi vprašanje zavarovanja teledelavcev. Gre za varnost pri delu, nedoločljivi meji med poškodbo na delu in doma. Tudi zavarovanje opreme je vprašljivo. Za vse to bi morali poskrbeti sindikati, ki pa o teledelu še nimajo jasnih določil.

### 3.1.3. Prednosti teledela za delodajalce

Na dolgoročni ravni lahko poudarimo zniževanje stroškov za pisarniške kapacitete in njihovo opremo. Zmanjšajo se tudi stroški za energijo, vodo, potni stroški in drugi.

Velika pridobitev pri teledelu je povečanje produktivnosti in kvalitete opravljenega dela. To se pokaže predvsem pri tistih teledelavcih, ki so se za tovrstno delo odločili sami. Ker so zadovoljni z delom, se pokažejo boljši rezultati. Izkoristek časa je prav tako mnogo boljši kot v tradicionalni pisarni, kar je v zadovoljstvo delavcev (ki imajo tako več prostega časa) kot tudi delodajalcev.

Pri teledelu je možna boljša izkoriščenost potencialnih znanj. Delodajalec lahko najame kateregakoli delavca, ne glede na to, kje je lociran. Prav tako pa ne izgubi dobrih delavcev, če se le-ti preselijo.

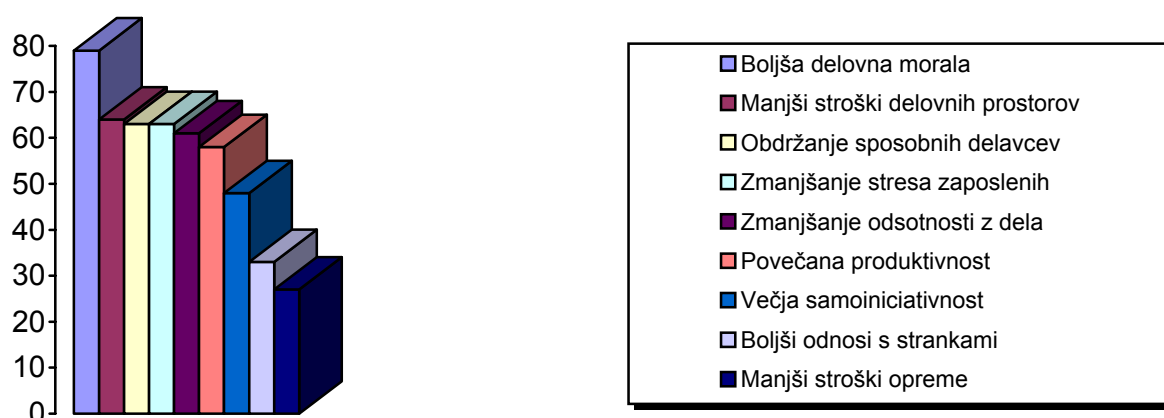
Marsikateri delodajalec ne bi najel invalidne osebe, ker nima zanje prirejene poti, dvigal in sanitarij. Vendar pa moramo priznati, da mnoge osebe, ki so prizadete, razvijejo druge sposobnosti. Tako bi lahko tudi te osebe pomagale mnogim podjetjem brez večjih stroškov za podjetja.

V primeru bolezni otrok ponavadi starši vzamejo bolniški dopust, kar ovira nadaljnje delo. Teledelo omogoča vsaj delno lažje opravljanje obveznosti. Delavec lahko doma še vedno naredi nekaj dela, medtem ko ga v tradicionalno pisarno sploh ne bi bilo.

Teledelo povzroča geografsko razširitev trgov dela in delovne sile. Delodajalec ni več osredotočen na lokacijo prebivališča delavca, ampak lahko izbere najboljšega kandidata za delo, ne glede na lokacijo. To omogoča podjetjem, da izboljšajo svojo ponudbo izdelkov in storitev. Hkrati lahko s tem izboljšajo svoj odnos do strank in so konkurenčni drugim podjetjem.

Leta 1995 so v ZDA izvedli raziskavo, ki je zajela 1000 podjetij. Dobiti so želeli mnenja managerjev o prednostih, ki jih ponuja teledelo (Johnson, 1997, str. 27). Njihovi rezultati so prikazani na sliki 5.

Slika 5: Prednosti teledela s strani managerjev (v %)



Vir: Johnson, 1997, str. 27.

Slika nam pokaže, da tudi delodajalci veliko pridobijo z uvedbo teledela. Ugotovitve managerjev so bile zelo optimistične, saj se je delavcem izboljšala njihova delovna morala, stroški so bili nižji in produktivnost višja.

#### 3.1.4. Slabosti teledela za delodajalce

Velik problem so začetni stroški za uvedbo teledela. Ti zajemajo nabavo in usposobitev potrebne opreme, stroške ustrezne predpriprave, ki vključujejo izobraževanje bodočih teledelavcev. Zagotoviti je potrebno tehnično in vsebinsko pomoč, ki bo zagotavljala odpravljanje morebitnih težav v najkrajšem možnem času.

Teledelo je primerno le za določena dela in za nekatere posameznike. Dela, ki jih je možno opravljati na daljavo za poln delovni čas, so opisana v 4. poglavju. Podjetniki se morajo odločiti za prave posameznike in prava dela, ki bodo opravljena na daljavo.

Veliko managerjev se boji izgube nadzora nad delavci in delom. Temu botruje še prvinski strah nezaupanja sodelavcem. Najti morajo nadzor, ki bo ustrezal tako delodajalcu kot tudi delavcu. Manager mora imeti nadzor nad delom, ki poteka v njegovem podjetju, zaposleni pa se ne sme čutiti ogroženega. Težava se lahko pojavi, če teledelavec izrabi zaupanje delodajalca. Zato je potrebno pred uvedbo teledela z bodočim teledelavcem razviti učinkovite mehanizme kontrole in kvalitete delovnega procesa.

Delavec in nadrejeni morata biti vedno v stiku. Že predhodno se morata dogovoriti o komunikaciji. Teledelavci morajo vedeti, da niso osamljeni in izločeni iz podjetja, ampak se jim ponuja nova priložnost. Znati morajo tudi vprašati za nasvet ali prositi za pomoč, če pride do težav.

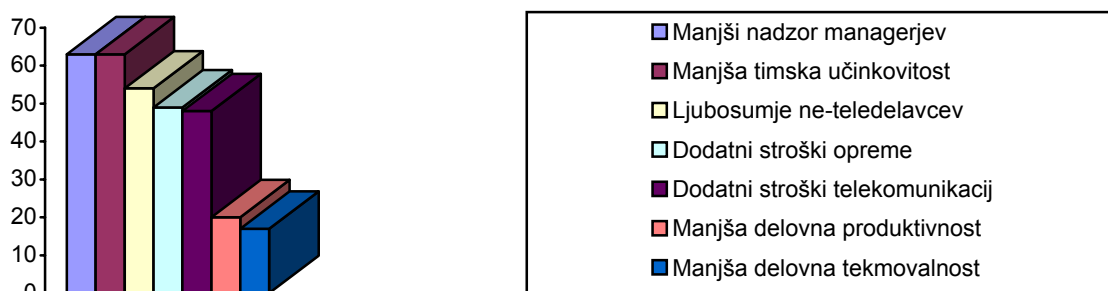
V naši državi se že precej ljudi ukvarja z računalniki. To pripelje do težav z varovanjem podatkov. Varnost podatkov in nadzor nad izvajanjem dela morata biti zagotovljena vsakemu podjetju in posamezniku. Vemo pa, da se vedno najdejo tudi nepridipravi, ki uspejo nekako vdreti v programe podjetij. Managerji morajo zato poskrbeti, da bo varnost podatkov kar največja, morajo pa tudi spremljati novosti, ki se pojavijo na trgu glede varnosti. To jim lahko poveča stroške, hkrati pa zmanjša nevšečnosti pri zlorabi podatkov.

Spremeniti je potrebno tudi managerske naloge, ki v tradicionalnih pisarnah slonijo na nadzoru delavcev, pri teledelu pa to ni možno. Managerji teledela temeljijo predvsem na vodenju in usmerjanju teledelavcev. V bistvu lahko managerji nadzirajo delo, pri tem pa jim ni potrebno nadzirati delavca. Tako bodo managerji bili vedno seznanjeni s produktivnostjo delavcev in njihovimi rezultati, ne glede na to, ali jih neposredno nadzirajo ali ne.

Velik problem lahko predstavljajo tudi delavci, ki morajo delati v podjetju in nimajo možnosti opravljati teledela. Ti so lahko ljubosumni, kar pripelje do sporov v podjetju in med zaposlenimi. Posledično se pokažejo slabi rezultati, manjša delovna tekmovalnost. To je lahko tudi problem teledelavca, kajti nihče ga ne spodbuja, hkrati pa nima možnosti, da bi videl rezultate sodelavcev.

Raziskava, ki sem jo že omenila, je dobila rezultate tudi o slabostih teledela po mnenju managerjev (Johnson, 1997, str. 28).

Slika 6: Slabosti teledela po mnenju managerjev (v %)



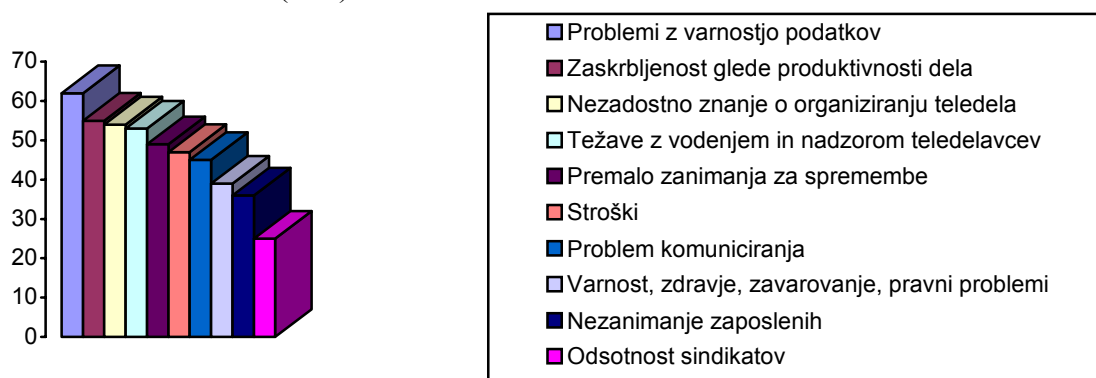
Vir: Johnson, 1997, str. 28.

### 3.2. OVIRE ZA TELEDELO

Prejšnje točke opisujejo tako prednosti kot tudi slabosti teledela. Čeprav so prednosti zelo velike in ugodne, pa se podjetja in zaposleni še vedno ne odločajo za teledelo. Večina meni, da je glavna ovira varnost podatkov.

Najprej moramo opredeliti razliko med slabostmi in ovirami. Slabost je tisti dejavnik, na katerega ne moremo občutno vplivati. Ti dejavniki nas spremljajo ob uvedbi teledela in njegovi uporabi. Lahko jih sicer omilimo, popolnoma uničiti pa jih ne moremo. Ovine so dejavniki, ki jih lahko popolnoma odstranimo. Tako lahko odstranimo probleme z varnostjo podatkov, če za varnost poskrbimo tehnološko in vsebinsko. Današnja tehnologija omogoča popolno varnost podatkov, vendar pa zanjo vsebinsko še ni dovolj poskrbljeno. Podjetje mora zagotoviti varnost z vsemi možnimi sredstvi, vendar pogosto tega ne naredi. Tako pride do problemov, za katero ne moremo kriviti tehnologije.

Slika 7: Ovine za teledelo (v %)



Vir: Petrič, 2001, str. 15.

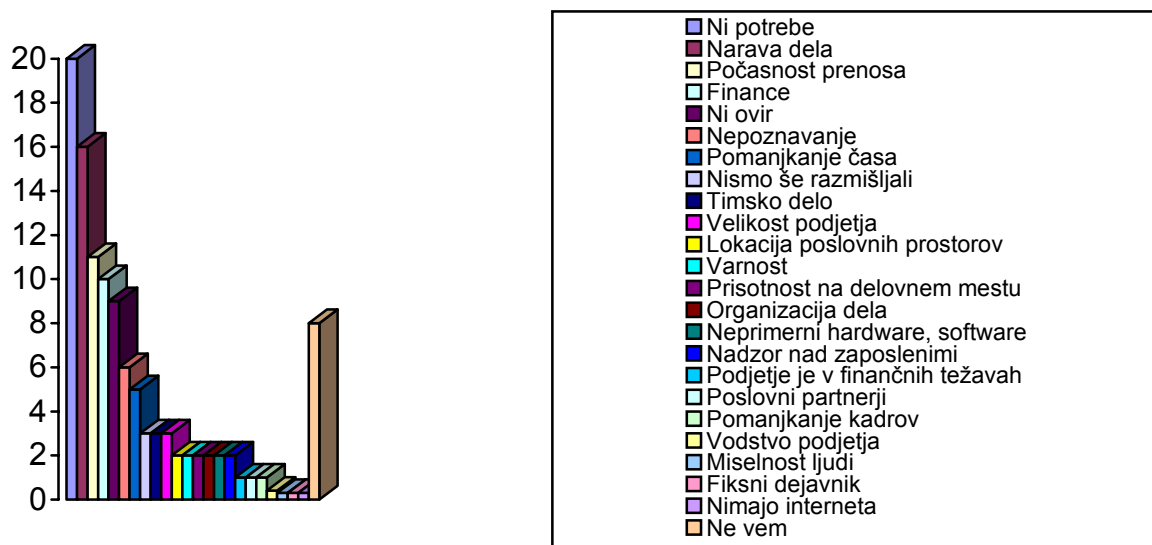
Manoilov pa navaja naslednje, bolj splošne, dejavnike, ki zavirajo spremembe. Med take spremembe uvrščamo tudi teledelo (Manoilov, 2001):

- Moč in konflikt; vsaka sprememba, ki se pojavi, povzroči tako pozitivne kot negativne učinke. Če so negativni učinki prisotni v oddelkih, ki imajo v podjetju večjo moč, se spremembe zavrnejo.
- Razlike v funkcijski usmerjenosti; v podjetju je veliko funkcij, ki se na spremembo odzivajo vsaka drugače. Dokler ne pride do uskladitve med funkcijami, lahko preteče veliko časa, kar zadrži uvajanje spremembe.
- Mehanistična organizacija; hierarhija in birokracija otežita uvedbo spremembe.
- Organizacijska kultura; ljudje smo bitja, ki ne maramo sprememb in se nanje težko navadimo. Vse to je globoko zakoreninjeno v nas in nam povzroča strah pred spremembami.

Center za metodologijo in informatiko na FDV izvaja vsakoletno spletno raziskavo med slovenskimi podjetji. V letu 2000 so podjetnike vprašali tudi glede ovir za hitrejši razmah teledela. Slovenska podjetja imajo očitno drugačne razloge, da ne uvedejo teledela. Kot največjo oviro navajajo, da ne čutijo potrebe po uvedbi teledela. Problemi z varnostjo, ki so v Evropi na prvem mestu kot ovira, so se v Sloveniji znašli šele na 12. mestu. Na splošno pa smo v Sloveniji našli precej več ovir kot drugod (slika 8).



Slika 8: Ovire za razmah teledela v Sloveniji (v %)



Vir: Jereb, 1998a, str. 550.

Podjetja v Sloveniji menijo, da je največja ovira za razmah teledela narava dela. Sledi ji počasnost prenosa in finance. Desetina anketiranih meni, da za uvedbo teledela ni ovir. Precej manjše pa se podjetjem v Sloveniji zdijo ovire, katerim v svetu namenjajo veliko pozornosti. To je varnost, nadzor, nepoznavanje. Izkazalo se je tudi, da nekatera podjetja še nimajo interneta, njihovo vodstvo ni zainteresirano za tako delo, nekatera podjetja pa imajo finančne težave.

Zaradi obsežnosti ovir sem se odločila, da bom le-te klasificirala v 4 skupine, saj bo preglednost tako večja:

1. Stroški:  
Preveliki stroški, omejene finance, podjetje je v finančnih težavah, pomanjkanje kadrov, nimajo interneta.
2. Tehnologija:  
Problemi z varnostjo podatkov, počasnost prenosa, neprimerna strojna in programska oprema.
3. Nepoznavanje:  
Zaskrbljenost glede produktivnosti dela, nezadostno znanje o organiziranju teledela, premalo zanimanja za spremembe, nezanimanje zaposlenih, odsotnost sindikatov, ni ovir, nepoznavanje, pomanjkanje časa, nismo še razmišljali, miselnost ljudi, ne vem.
4. Organizacija dela:  
Težave z vodenjem in nadzorom teledelavcev, problemi komuniciranja, varnost in zdravje, zavarovanje zaposlenih, pravni problemi, narava dela, timsko delo, velikost podjetja, lokacija poslovnih prostorov, prisotnost na delovnem mestu, organizacija dela, poslovni partnerji, vodstvo podjetja, fiksni dejavnik.

Nekatere ovire lahko razvrstimo v več razredov. Tako je problem varnosti lahko nastal zaradi slabe tehnologije, ki je posledica manjših sredstev ali pa je to posledica neodgovornega ali neosveščenega vodstva.

Podjetja sledijo drugim, s čimer lahko ostajajo konkurenčni. Tako vsako podjetje spremlja spremembe, ki jih uvaja konkurenčno podjetje. Če so rezultati uvedbe spremembe pozitivni, jo tudi sami hitro uvedejo. Pri negativnih učinkih pa le stojijo ob strani in opazujejo. Tako so lahko napake, ki jih je naredilo neko podjetje ob uvedbi spremembe, zavora za uvajanje le-te spremembe tudi v druga podjetja. Take napake so lahko (Petrič, 2001, str. 16):

- teledelavci so prepuščeni sami sebi; tako nadrejeni kot tudi teledelavci se v novem načinu dela še ne znajdejo, kar povzroča težave
- izbira neustreznih in nekvalificiranih zaposlenih za teledelo; za teledelo niso primerni vsi delavci
- nezadostno izobraževanje nadrejenih; teledelavci in njihovi managerji imajo na volj izobraževanje o tovrstnem delu, ki pa ga nekateri ne izkoristijo
- pomanjkljiva sodobna tehnična oprema; za uspešno teledelo je nujna dobra tehnična oprema, pri kateri pa podjetja včasih želijo prihraniti kakšen tolar
- slaba komunikacija; komunikacija med delavcem in podjetjem je pri teledelu bistvenega pomena
- premajhen delež teledelavcev v posameznih organizacijah; posebno v večjih organizacijah je pomembno, da je število teledelavcev dovolj veliko, da ne dovoli osamitve le-teh iz kroga zaposlenih
- slaba zaščita podatkov.

Kot vidimo je ovir za uvajanje teledela kar precej. Nadrejeni se bojijo izgube nadzora in velikih stroškov, zaposleni izgube prostora v podjetju. Vsi pa se bojijo sprememb. Mislim, da je ovira za uvedbo teledela lahko tudi počasen prenos podatkov.

Zelo velik problem predstavljajo tudi sindikati. Ti se počutijo ogrožene, kajti teledelo lahko omaje njihovo moč. Zaskrbljeni so tudi zaradi izkoriščanja teledelavcev. Tako lahko teledelavci dobijo nižje plače, imajo slabše delovne pogoje, slabše zavarovanje in pokojninske ugodnosti. Podjetja namreč izkoriščajo delavce, ki so najbolj ranljivi, kot so ženske, starejši in invalidni ljudje. Sindikati zato opozarjajo delavce na več stvari. Teledelo mora biti prostovoljno, dodatne stroške, ki se pojavijo ob teledelu, bi moral kriti delodajalec, ravno tako pa tudi nakup opreme. Delodajalec mora poskrbeti za zavarovanje in varnost delavcev, zagotoviti mora delavcu, da ima status polno zaposlene osebe (Johnson, 1997, str. 96).

### 3.3. NADZOR IN ZAUPANJE

#### 3.3.1. Zaupanje delodajalcev

V naslednjem poglavju so opisane značilnosti, ki naj bi jih imel teledelavec. Ena izmed teh je, da je vreden zaupanja. V običajnih podjetjih nadrejeni nadzorujejo svoje delavce in s tem zagotavljajo visoko učinkovitost in dobre rezultate. Z uvedbo teledela se tak nadzor podre. Kako torej zaupati svojemu delavcu? Ali teledelavec sploh dela? To so vprašanja, ki si jih zastavljajo mnogi novepečeni digitalni managerji. Odgovor je enostaven. Za teledelavca ne vemo, ali dela, vsaj ne za vsako minuto. S tem se morajo nadrejeni sprijazniti. Svoje delavce lahko vodijo. Zaupati jim morajo, da bodo opravljali svoje delo, podrejeni pa morajo vedeti, da bodo za dobro opravljeno delo nagrajeni, slabo opravljeno delo pa jim bo prineslo negativen vtis in sankcije. S tem je omogočena kontrola. Zaupanje je odvisno od komunikacij.

Kvalitetne komunikacije pomagajo razviti zaupanje. To ne pomeni, da je nadrejenemu vedno všeč, kar reče podrejeni in obratno. Pomembno je, da se razume, v čem je dilema in se jo poskuša rešiti.

### 3.3.2. Zaupanje strank

Drugo zaupanje pa se kaže v popolnoma nasprotni smeri. Koliko bi ljudje - uporabniki zaupali tako opravljenemu delu? Marsikdo v tako delo nima zaupanja. Če pa izpostavimo še telemedicino, mislim, da bi se trenutno predsodki pojavljali pri večini ljudi.

Kaj sploh je telemedicina (Bartolini, 2001, str.61)? Začelo se je s pozivniki, preko katerega je pacient pustil kratko sporočilo, nadaljevalo z regulatorji, ki so jih namestili pacientom na zapestje in so merili vitalne funkcije. Slabša pa je bila tajnica, saj človeku s psihičnimi težavami le-ta ni prav nič pomagala.

Sedaj so uspeli napredek uvesti tudi v medicino. Roboti so trenutno le v pomoč rokam in možganom človeškega kirurga. Da delujejo, nujno potrebujejo človeka. Cilj kirurške robotike je v napravi, ki bi omogočala posege na srcu brez odpiranja prsnega koša. Take operacije so zelo drage, ravno tako tudi specialisti, ki jih izvajajo. Stroški prevoza zdravnika k pacientu ali obratno so visoki, zato so se tudi v medicini odločili, da poskušajo kaj izboljšati. Nekaj podobnih robotov so že proizvedli, vendar pa je njihova uporaba še zelo nizka. Kirurg mora sicer še vedno zarezati v kožo, vendar so ti rezi zelo majhni. Vanje vstavi sonde s kamerami, preko katerih opravlja poseg.

Telemedicina je torej zelo praktična veda, s katero bi zmanjšali stroške zdravljenja, bolečine, hkrati pa povečali njen učinek. Operacijo bi lahko izvajal najboljši kirurg v stroki, saj ne bi bila več pomembna lokacija. Ne smemo pa pozabiti na zaupanje.

## 4. IZBIRA NE SME BITI NAKLJUČNA

V prejšnjem poglavju sem opisala ovire za razmah teledela tako v Sloveniji kot drugod. Ljudje imamo to slabost (ali prednost), da črpamo znanje tudi iz izkušenj drugih. Zato marsikdo ne preizkuša na svoji koži, ampak opazuje rezultate pri drugih. Tako je tudi v podjetjih. Nekatera preizkušajo, druga pa posnemajo. Če se po uvedbi spremembe pokažejo težave, posnemovalci razmišljajo o tem, ali bi sploh uvedli spremembo.

Podjetje, ki uvaja teledelo, mora biti zelo pozorno na izbiro delavcev, del in managerjev. Vsi delavci niso sposobni opravljati dela na daljavo, ker potrebujejo nadzor in družbo. Prav tako niso vsa dela primerna. Za opravljanje nekaterih del je obvezno biti prisoten v podjetju. V podjetju o tudi managerji. Tradicionalni managerji gradijo na nadzoru, digitalnim managerjem pa to ni dano. Le-ti morajo graditi na zaupanju.

### 4.1. IZBIRA TELEDELAVCEV

Za teledelo se odločajo tako moški kot tudi ženske. S tem želijo doseči pravo ravnovesje v svojem življenju. Tako lahko uravnotežijo družinsko in delovno življenje. Čeprav se zdi, da bi s teledelom pridobile večinoma ženske, pa raziskave kažejo, da se za teledelo odločajo v enaki meri moški in ženske (Poglavje 6). Sodobni moški se namreč več posvečajo družini.

Pri izbiri delavcev je najbolj pomembno, da se za tako delo delavec odloči sam. O primernosti delavca za teledelo pa odloča podjetje glede na njegove osebne karakteristike. Nilles priporoča, da se išče teledelavce po naslednjih kriterijih (Nilles, 1998, str. 34- 39):

- Samomotivacija; doma so nekateri dejavniki, ki jih v običajnih pisarnah ni. Ti dejavniki, kot so televizija in prijatelji, lahko povzročijo, da delo ni opravljeno, saj delavca preveč pritegnejo. Zato mora biti teledelavec dovolj močna osebnost, da motivira sam sebe. V tradicionalni pisarni imajo to nalogo managerji. To pa še ne pomeni, da delavec, ki te lastnosti nima, ne more postati teledelavec. Če je to v interesu podjetja in delavca, lahko podjetje poskrbi, da bo delavec motiviran. To stori s pomočjo managerskih tehnik, npr. telekonference, povratne informacije.
- Samodisciplina; četudi je delavec zelo visoko motiviran, pa se izkaže, da brez samodiscipline ne more delati kot teledelavec. Managerji ne morejo konstantno nadzorovati delavca. Teledelavec mora biti odgovoren in zaupanja vreden, kar mu pomaga pri opravljanju dela, ne glede na nadzor.
- Delovne sposobnosti in izkušnje; za delo na daljavo niso primerni ljudje, ki nimajo delovnih izkušenj. Tako ne moremo pričakovati, da bo delo dobro opravljeno, če zaposlimo pripravnika, ki izkušenj še nima. Prav tako bodo rezultati slabi, če bomo zaposlili človeka, ki nima sposobnosti za takovrstno delo. Johnson priporoča, da za teledelo najamemo specialiste, ki se na svoje delo dobro spoznajo (Johnson, 1997, str. 30).
- Fleksibilnost in inovativnost; nekateri posamezniki se težko navajajo na spremembe, zato bi se težko navadili tudi na delo doma. Drugim je tak način dela pisan na kožo. To so predvsem tisti, ki so fleksibilni. Inovativnost posameznikom pomaga, da v tej vrsti dela poiščejo novosti in prednosti, ki jim bodo olajšale življenje.
- Socializacija; mladi se za delo na daljavo verjetno ne bodo preveč radi odločali, ker je zanje še pomembna socializacija in navezovanje stikov. Pri delu na domu so socialni stiki zelo okrnjeni. Čeprav lahko pride do komunikacije preko telekomunikacijske opreme, pa to ne nadomesti osebnih stikov. Vemo, da so ljudje, ki ne potrebujejo veliko osebnih stikov in lažje opravijo delo, če so nemoteni. Tistim, ki nujno

potrebujejo socialne stike, Nilles priporoča občasno teledelo.

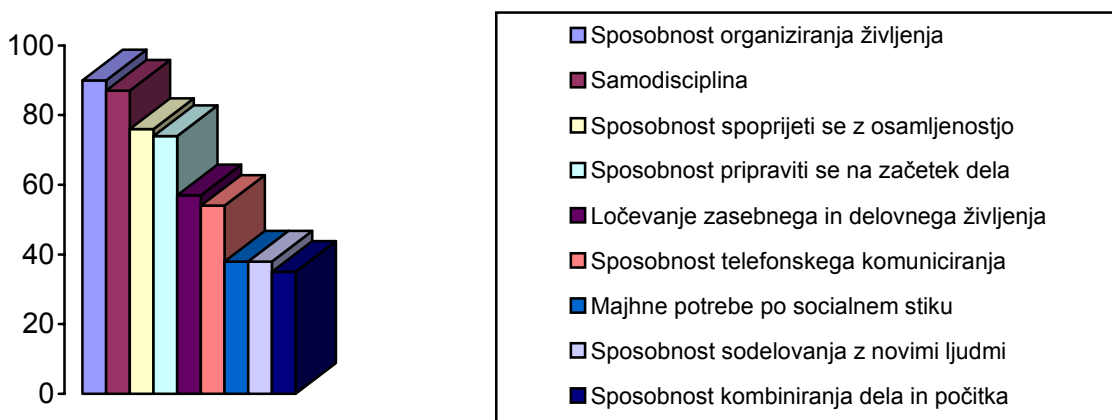
- Starost; kot sem že omenila mladi težijo k delu v skupini, ker želijo navezati več stikov, prav tako pa jih skrbi kariera. Ljudje srednjih let, ki imajo družino, bodo tako priložnost prijeli z obema rokama, saj jim omogoča lažje usklajevanja dela in družine.
- Družina; ta dejavnik ima pozitivne in negativne lastnosti. Družina lahko spodbuja teledelavca, lahko pa ga moti. Oboje se pozna na rezultatih. Če delavec zna uskladiti delo in družino, so rezultati lahko zelo dobri, zadovoljni bodo tako delavec, delodajalec kot tudi družina.
- Osebnostne težave; slabe navade, ki jih ima delavec, se lahko doma stopnjujejo. Kajenje, pretirano hranjenje in pitje na običajnem delovnem mestu načeloma ni možno. Doma se te razvade lahko stopnjujejo, kar seveda slabo vpliva na delavca in na opravljeno delo.

Teledelavec mora razviti tudi nekaj managerskih sposobnosti, ki jih lahko imenujemo skupek prioritete teledelavcev (Kavčič, 1999, str. 35):

- časovni management; delavec mora znati uskladiti delo in prosti čas, hkrati mora biti samodiscipliniran
- motivacijski management; delavec mora biti sposoben samostojnega dela
- komunikacijski management; delavec komunicira preko telekomunikacijske opreme, kjer mora imeti dobro mero bontona, znati mora sodelovati z novimi ljudmi
- management življenjskega stila; delavec mora znati uskladiti delo, počitek, družino in družabne vezi
- tehnološki management; delavec mora znati izkoristiti sodobno opremo.

Osebnostne karakteristike, ki naj bi jih imeli teledelavci prikazuje slika 9:

Slika 9: Osebnostne karakteristike teledelavcev po pomembnosti (v %)



Vir: Kavčič, 1999. str. 38.

Kriterije za izbiro pravih teledelavcev je zbrala tudi Moorcroftova (1995, str. 40 – 41):

Tabela 1: Kriteriji za izbiro teledelavca

OSEBNE ZNAČILNOSTI	DELOVNE SPOSOBNOSTI	OSEBNE OKOLIŠČINE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fleksibilen</li> <li>• zanesljiv</li> <li>• prilagodljiv</li> <li>• vreden zaupanja</li> <li>• osredotočen</li> <li>• samodiscipliniran</li> <li>• samozavesten</li> <li>• razumen</li> <li>• samostojen</li> <li>• sposoben začeti sam</li> <li>• ekipni igralec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sposoben delati brez nadzora</li> <li>• dober komunikator</li> <li>• družabne sposobnosti</li> <li>• profesionalni pristop</li> <li>• dobro organiziran</li> <li>• dober časovni management</li> <li>• dober pri reševanju problemov</li> <li>• dober zasledovalec zapisov bolniških, rokov zapadlosti,...</li> <li>• izkušnje pri delu</li> <li>• izkušnje pri organiziranju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ustrezen prostor doma</li> <li>• ustrezno varstvo otrok</li> <li>• socialno življenje izven delovnega prostora</li> <li>• podpirajoča družina</li> <li>• želja, vzrok za spremembo</li> </ul>

Vir: Moorcroft, 1995, str. 41.

#### 4.2. IZBIRA MANAGERJEV

Tudi vodilni sektor je potrebno pripraviti na nov način dela. Omenila sem že, da so tradicionalni managerji gradili na nadzoru. Digitalni managerji morajo delavce voditi na osnovi ciljev in rezultatov. Poskrbeti morajo za kroženje informacij, delavcem pa morajo zagotoviti občutek pripadnosti skupini. Tudi manager je lahko teledelavec, vendar mora še vedno prihajati občasno v pisarno na sestanke. Če je manager teledelavec, lažje razume, kaj pomeni delo na daljavo. Manager naj bi redno obiskoval delavce na domu in preverjal delovne pogoje. Z delavci mora vzdrževati osebne stike, zagotoviti komuniciranje med teledelavci, managerji in drugimi sodelavci. Prav tako mora opazovati vplive teledela na ostalo delo in delavce.

Uspešnost vodenja je odvisna od različnih dejavnikov. K uspešnejšemu teledelu bi pripomogle naslednje značilnosti managerja (Johnson, 1997, str. 95):

- odprt, pozitiven odnos do teledela
- obojestransko zaupanje in spoštovanje do delavca
- nadpovprečne načrtovalne in organizacijske sposobnosti
- sposobnost vzpostavitve jasnih ciljev in meril
- sposobnost ocenjevanja rezultatov
- stalne povratne informacije
- kvalitetne komunikacije
- inovativen in fleksibilen pristop k vodenju podrejenih.

Dober manager ne nadzoruje svojih delavcev, ampak jih spodbuja k doseganju ciljev. Uči jih, kako izboljšati svoje možnosti za napredovanje in poskrbi, da informacije krožijo in čim hitreje pridejo do njegovih podrejenih. Svojim zaposlenim pomaga vzdrževati stike. Sposoben mora biti časovno urediti delo in hkrati dovoliti delavcem fleksibilnost pri času in delu. Motivirati mora podrejene, jim zaupati in poskrbeti, da posredujejo povratne informacije. Manager mora biti objektiven in mora znati gledati na podjetje kot celoto.

#### 4.3. IZBIRA DEL

Delo, ki bi ga lahko opravljali na daljavo mora imeti visoko informacijsko vsebnost. Hkrati ne sme biti vezan na pogosto komuniciranje. Delo mora biti točno določeno, diskretno, z določenimi cilji. Nilles je opisal dela, ki so primerna za opravljanje na daljavo. Nekaj sem jih navedla v tabeli.

Tabela 2: Dela, ki jih je možno opravljati na daljavo

NAZIV DELA	Delo na domu za poln delovni čas	Delo na domu za polovičen delovni čas	Delo v satelitski pisarni za poln delovni čas	Delo v satelitski pisarni za polovičen delovni čas
Analitik tveganja	X	X	X	X
Arhitekt	X	X	X	X
Avtor, pisatelj	X	X	X	X
Borzni analitik	X	X	X	X
Borzni posrednik	X	X	X	X
Direktor laboratorija	-	X	?	X
Ekonomist	?	X	X	X
Finančni analitik	X	X	X	X
Fizik	X	X	X	X
Glavni operater	-	-	?	-
Glavni tajnik	-	X	X	X
Glavni tehnik	-	X	X	X
Gradbeni inženir	X	X	X	X
Grafični oblikovalec	X	X	X	X
Industrijski inženir	-	X	X	X
Inženir	X	X	X	X
Inženir programske opreme	X	X	X	X
Klinični psiholog	-	X	X	X
Knjigovodja	-	X	X	X
Kontrolor	-	X	X	X
Manager kadrovanja	-	X	X	X
Manager ljudi	-	X	X	X
Manager oglaševanja	?	X	X	X

Manager trženja	?	X	X	X
Nadzornik	?	X	X	X
Naravoslovni znanstvenik	X	X	X	X
Novinar	X	X	X	X
Oblikovalec	?	X	X	X
Odvetnik	?	X	X	X
Podatkovni analitik	X	X	X	X
Posrednik za nepremičnine	X	X	X	X
Poštar	-	-	X	X
Poštni uradnik	X	X	X	X
Programer aplikacij	X	X	X	X
Računalniški strokovnjak	-	X	X	X
Računovodja	X	X	X	X
Radijski napovedovalec	X	X	X	X
Receptor	-	X	X	X
Sistemski inženir	-	X	X	X
Sistemski programer	?	X	X	X
Statistik	?	X	X	X
Šolski tajnik	-	X	X	X
Tajnik	?	X	X	X
Tehnični risar	X	X	X	X
Tehnološki manager	?	X	X	X
Telefonski operater	X	X	X	X
Trgovski potnik	X	X	X	X
Tržni analitik	X	X	X	X
Tržnik	X	X	X	X
Univerzitetni profesor	-	X	X	X
Vodilni manager	?	X	X	X
Vodja nabave	?	X	X	X
Vodja oddelka	-	X	?	X
Vodja prodaje	-	-	X	-
Vzdrževalec	?	X	X	X
Znanstvenik v laboratoriju	-	-	?	?

Legenda: X = možno teledelo  
? = možno teledelo za nekatere ljudi  
- = možnost teledela ni verjetna

Vir: Nilles, 1998, str. 32 - 33.



V tabeli lahko vidimo, da je večina del primerna za vsaj občasno delo na daljavo. Prevladujejo dela, ki zavzemajo storitve in ne produkcijo. Opomniti je potrebno, da je tabela zelo splošna in ohlapna, saj ne zajema vseh poklicev, nekatere poklice pa združi skupaj. Tako je inženirjev veliko vrst in med njimi je verjetno tudi razlika v možnosti opravljanja teledela. Shawova je navedla pojav teledela v različnih organizacijskih dejavnostih. Največ teledela, glede na vse organizacijske dejavnosti, se uporablja pri poslovnih storitvah (12 %), nato pri prodaji (11 %), sledijo proizvodnja (9 %), telekomunikacije (6 %), zdravstveno varstvo (6 %). Manj kot 5 % teledela je v transportu, zavarovalništvu in vladnih dejavnostih (Shaw, 1996, str. 57).

Obstajajo tudi najslabša dela za telekomuniciranje. Zelo težko bi se za poln čas telekomuniciralo z naslednjimi deli (Shaw, 1996, str. 24):

- managerji, katerih delo je močno odvisno od podjetja
- zaposleni, ki delajo na nižjih stopnjah in potrebujejo povratne informacije in konstanten nadzor
- storitveni delavci, kot je na primer prodajalec na drobno
- tovarniški delavci
- zdravniki

Vendar pa se tudi ta dela sedaj že mnogo lažje opravljajo na daljavo, kot so se leta 1996. V prejšnjem poglavju je opisana telemedicina, s katero se lahko vsaj del zdravljenja lahko opravi na daljavo. Pomisliti pa moramo tudi na tiste ljudi, ki gredo k zdravniku po pomoč in na pogovor. Zanje telemedicina vsekakor ni dobra iznajdba.

## 5. PONUDBA TELEDELA V SLOVENIJI

Slovenija se približuje Evropi, zato mora začeti misliti kot Evropa. V evropskih državah se fenomen teledela že precej širi (Petrič, 2001, str.42). Prednosti teledela so privlačne tako za delodajalce kot tudi za zaposlene. Poleg tega tudi sodobna tehnologija odpira teledelu veliko možnosti. Konkurenca v tujini in pri nas pa bo poskrbela, da se bo teledelo začelo hitro širiti.

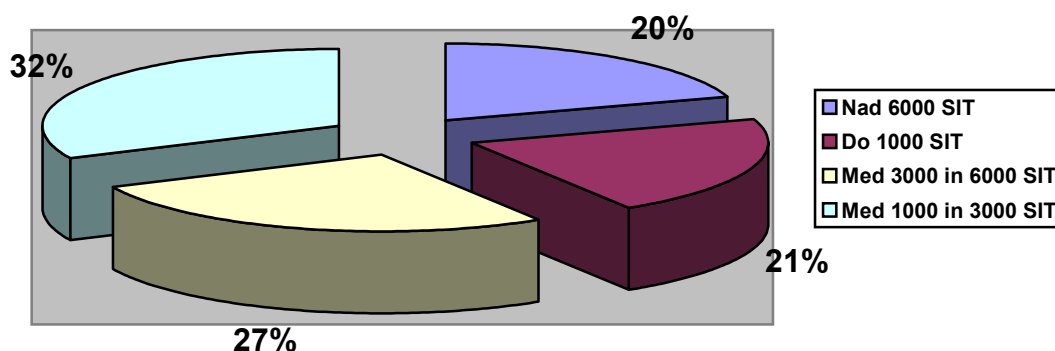
### 5.1. PRVA RAZISKAVA TELEDELA V SLOVENIJI

V Sloveniji je bila prva raziskava glede teledela opravljena leta 1997. Avtorica raziskave, Jerebova, je s sodelavci poslala anketne liste podjetjem z željo, da bi na vprašanja odgovorili vodilni ter zaposleni. Že v prejšnjih raziskavah so ugotovili, da imajo slovenska podjetja, vsaj s strani tehnologije, veliko možnosti za uvajanje teledela. Poleg tega ne manjka investicij, ki bi jih potrebovali za opremljanje novih pisarn doma. Večina potencialnih teledelavcev razpolaga z lastno tehnologije, ki je potrebna za teledelo. Iz vseh teh podatkov so potegnili sklep, da tehnologija ni problem pri uvajanju teledela. Glavna ovira v Sloveniji je pomanjkanje strokovnega znanja in finančnih virov. Poleg tega pa predstavljajo oviro tudi delavci, ki ne poznajo prednosti in slabosti teledela in se čutijo ogrožene ter se novim delovnim okoliščinam ne želijo ali ne znajo prilagoditi (Jereb, 1997, str. 3). Ovire, ki so jih opredelili v tej raziskavi, se rahlo razlikujejo od ovir, ki sem jih opisala v poglavju 3.2.. to razliko pripisujem dejstvu, da je med raziskavama preteklo nekaj let, hkrati pa so bila v preiskavah verjetno vključena različna podjetja.

Z raziskavo so dobili naslednje rezultate (Jereb, 1997, str. 4):

- Delež opravljenega dela doma je odvisen od vrste dela. Največ dela doma v Sloveniji opravijo programerji in ljudje, ki se ukvarjajo z izobraževanjem, sledijo pa jim terenski delavci. Najmanj dela doma opravijo računovodje, knjigovodje, sistemski analitiki in programerji (izvzeti so poklici, kjer se elektronske tehnologije trenutno še ne uporablja, kot so na primer čistilke,...).
- Zaposleni menijo, da bi s teledelom zmanjšali stroške za prevoz, obleko in kozmetiko. Glede obsega zmanjšanja stroškov pa so bili odgovori različni.

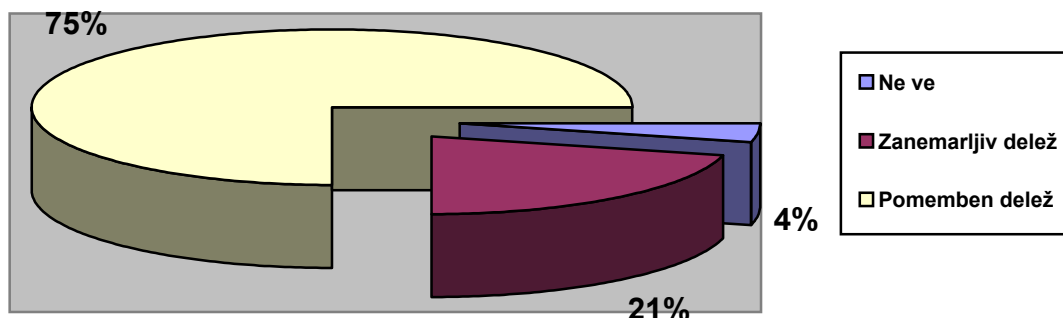
Slika 10: Zmanjšanje stroškov za zaposlene (v %)



Vir: Jereb, 1998a, str. 552.

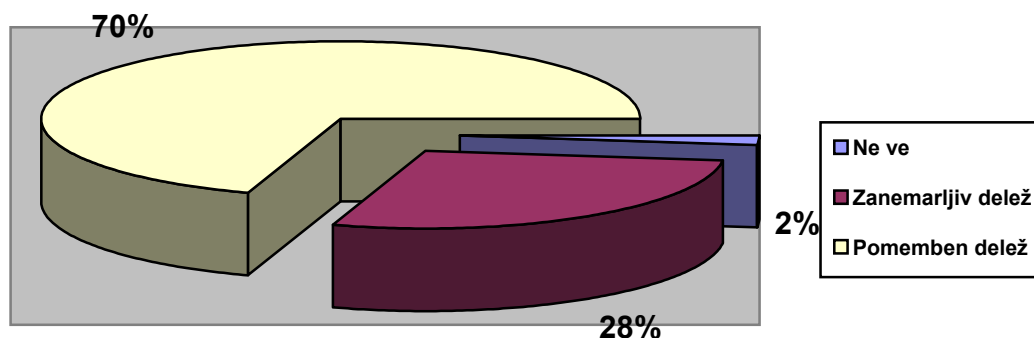
- Tudi managerjem bi se po njihovem mnenju zmanjšali stroški, predvsem za najemnine in transport.

Slika 11: Zmanjšanje stroškov najemnin za managerje (v %)



Vir: Jereb, 1998a, str. 552.

Slika 12: Zmanjšanje stroškov transporta za managerje (v %)



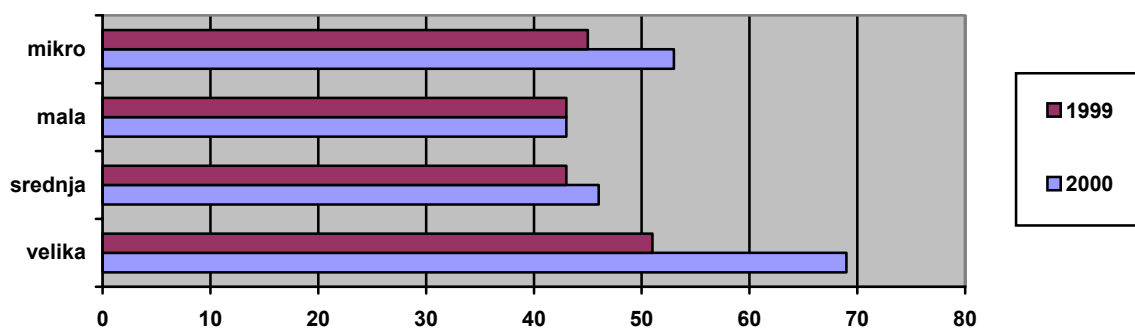
Vir: Jereb, 1998a, str. 552.

- 70 % managerjev meni, da je neposreden stik z delavci edini način vodenja in nadzora. To je vsekakor velika ovira pri uvajanju teledela, saj mora nadrejeni teledelavcu zaupati.
- Delavci, ki se jim je teledelo zdelo zanimivo, imajo večje potrebe po fleksibilnem delovnem času, več stroškov prevoza in več otrok. Vse to so njihovi motivatorji za teledelo. Ne skrbi jih vprašljivo napredovanje, izguba pregleda nad dogajanjem v podjetju in izguba osebnih stikov.
- Mladi so bolj zaskrbljeni glede napredovanja, starejšim in invalidom pa je tak način dela všeč, saj pri tem ni pomemben zunanji izgled.
- Zanimanje za teledelo je enako pri obeh spolih, vendar moške bolj skrbi, da bi jim teledelo zmanjšalo njihove možnosti napredovanja. Izkazalo se je tudi, da imajo ženske večjo potrebo po fleksibilnem delovnem času.
- Velikost podjetja rahlo vpliva na zanimanje za teledelo; v večjih podjetjih je več zanimanja za tovrstno delo.

## 5.2. RAZISKAVA CENTRA ZA METODOLOGIJO IN INFORMATIKO FDV

Raziskavo v Sloveniji vsako leto opravi Center za metodologijo in informatiko FDV. Leta 2000 so spraševali podjetja o tehničnih možnostih za teledelo. Podjetja so razdelili po velikosti. Na naslednji sliki je primerjava odgovorov med letoma 1999 in 2000.

Slika 13: Tehnične možnosti za teledelo glede na velikost podjetja (v %)



Vir: Center za metodologijo in informatiko FDV, 2002.

Vprašalnik je vseboval vprašanje o dosedanji uporabi take metode dela. Zanimivo je, da kar 32 % vprašanih že uporablja teledelo, 36 % o tem sploh ne razmišlja, ostali pa ga načrtujejo ali o njem razmišljajo.

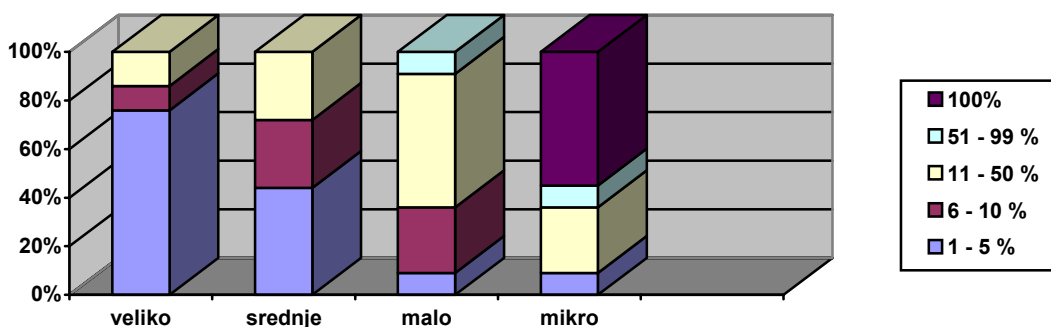
Tabela 3: Uporaba teledela v podjetjih glede na velikost podjetja (v %)

Velikost podjetja	Že uporabljajo	Načrtujejo	Razmišljajo	Ne uporabljajo
Veliko	47	13	23	17
Srednje	46	14	9	32
Malo	44	16	12	28
Mikro	29	14	19	38
SKUPAJ	32	14	18	36

Vir: Center za metodologijo in informatiko FDV, 2002.

Avtorje raziskave je zanimalo tudi, kolikšen delež zaposlenih dela doma. Rezultati so narisani na sliki 14:

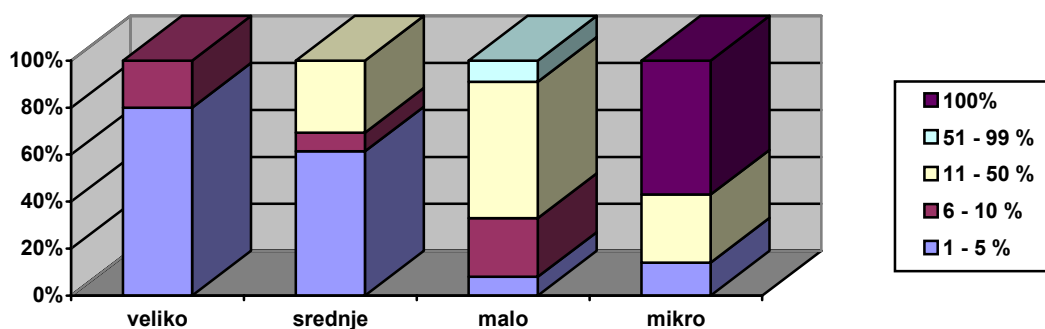
Slika 14: Delež zaposlenih, ki občasno delajo doma v letu 2000 (v %)



Vir: Center za metodologijo in informatiko FDV, 2002.

V primerjavi z letom 1999, rezultate lahko vidite na sliki, se je pri velikih podjetjih zmanjšal delež tistih, ki opravljajo doma 1 – 10 % dela, pojavil pa se je delež tistih, ki opravijo doma 11 – 50 % dela. V srednjih podjetjih se je povečal le delež zaposlenih, ki opravijo doma 6 – 10 % dela, medtem ko sta se ostala dva deleža znižala. V malih podjetjih se deleži niso veliko spremenili, v mikro podjetjih pa se je na račun ostalih treh (1 – 5, 11 – 50 in 100 %) pojavil delež zaposlenih, ki opravijo doma 51 – 99 % dela.

Slika 15: Delež zaposlenih, ki občasno delajo doma v letu 1999 (v %)



Vir: Center za metodologijo in informatiko FDV, 2002.

## 6. POVPRŠEVANJE PO TELEDELU V SLOVENIJI

Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani sem opravila anketo med 200 študenti. Cilj ankete je bil zbrati mnenja študentov Ekonomske fakultete. Źelela sem dobiti čim več odgovorov, ki bi mi dali neko sliko o poznavanju teledela med študenti ekonomije. Moj cilj je bil zbrati resnične odgovore, zato sem se potrudila, da so anketiranci vedeli, kaj želim. Anketo sem izpeljala sama, zato lahko povem, da posvetovanja med študenti ni bilo. Tako so vsi rezultati, ki sem jih dobila, izključno mišljenje vsakega študenta posebej. Šestih anket nisem mogla uporabiti, ker so bile neveljavne, tako mi jih je za obravnavo ostalo še 194. Ker sem študente izbrala naključno, je na mojo anketo odgovarjalo več oseb ženskega spola in sicer jih je bilo 61,9 % (ali 120 deklet). Fantov je bilo 74 oziroma 38,1 %.

Instrument za zbiranje podatkov je bil anketni vprašalnik, s katerim sem želela dobiti podatke o zanimanju za teledelo ter mnenje o prednostih, slabostih, stroških in rezultatih teledela.

### 6.1. ZANIMANJE ZA TELEDELO V SLOVENIJI

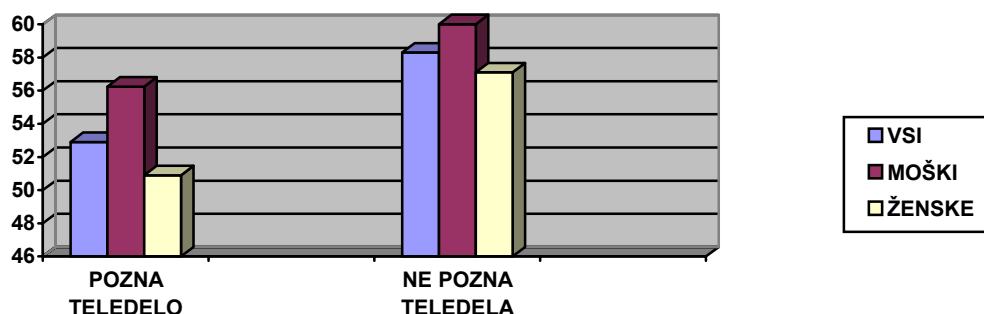
Na vprašanje, ali poznajo teledelo, je 87,6 % vprašanih odgovorilo pritrdilno, ostalih 12,4 % pa negativno. Pritrdilno je odgovorilo 88,3 % vseh deklet in 86,5 % vseh fantov. Omeniti moram, da sem tistim, ki so odgovorili negativno, razložila, kaj je teledelo, kar jim je omogočilo nadaljnje odgovarjanje. To sem storila zato, ker se mi je zdelo, da večina od njih način dela pozna, izraza pa ne.

Rezultate, ki sem jih dobila, sem nato delila glede na spol ter glede na poznavanje teledela.

#### ALI BI DELALI KOT TELEDELAVEC?

Na to vprašanje je le 53,6 % vprašanih odgovorilo pritrdilno. Ti odgovori so bili v nasprotju z mojimi pričakovanji, vendar pa mi je nadaljnja obravnava razjasnila ta rezultat. Kasneje sem namreč odkrila, da večina takega dela vseeno ne bi opravljala, ker je izolirano in vpliva na socialno življenje delavca.

Slika 16: Źelja po teledelu glede na spol in poznavanje teledela vprašanih (v %)



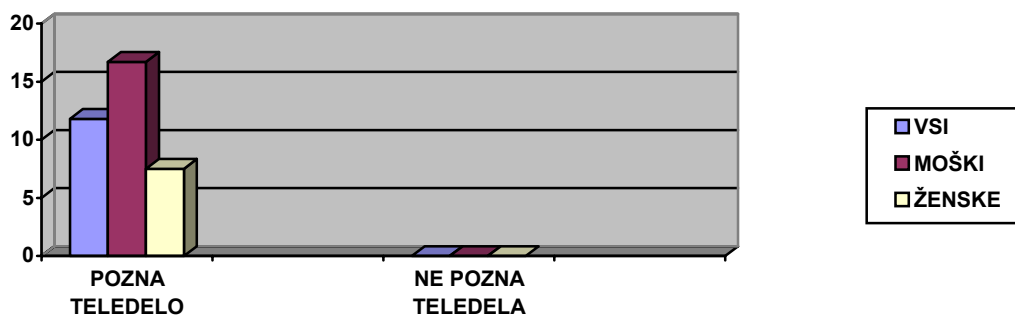
Vir: Lastna anketa, 2002.

Kot sem že omenila, so me rezultati presenetili. Študenti še niso preveč pripravljeni za delo na daljavo, ker jih verjetno moti samota in napredovanje. Mislila sem, da bo večji odstotek žensk pozitivno odgovorilo na to vprašanje. Zanje bi bilo tako delo verjetno lažje koordinirati z vzgojo otrok. Očitno pa so ženske, ki se izobražujejo na Ekonomski fakulteti, bolj osredotočene na kariero kot na družino.

## ALI STE TAKO DELO ŽE OPRAVLJALI?

Teledela v Sloveniji še vedno ne uporabljajo toliko, kot bi ga lahko. Večina podjetij bi lahko vsaj deloma uvedla teledelo. Zato tudi rezultati, ki sem jih dobila na to vprašanje niso presenetljivi. S teledelom se je namreč srečalo le 10,3 % vprašanih.

Slika 17: Kontakt s teledelom glede na spol in poznavanje teledela vprašanih (v %)



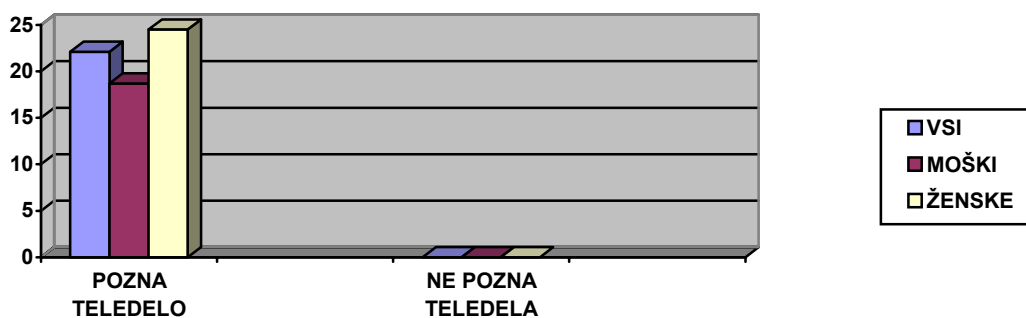
Vir: Lastna anketa, 2002.

Vidimo, da se tisti, ki ne poznajo teledela (kljub temu, da sem jim razložila definicijo in so priznali, da so za tako delo že slišali), še niso srečali s teledelom. Preden sem pregledala rezultate, sem mislila, da bo na to vprašanje še manj pozitivnih odgovorov. Menila sem namreč, da je teledelavcev v Sloveniji zelo malo (domnevala sem, da se študenti na občasne teledelavce ne bodo spomnili). V nadaljnjih raziskavah o teledelu v Sloveniji sem ugotovila, da je odstotek teledelavcev pri nas večji kot je povprečje evropskih držav.

## ALI POZNATE KOGA, KI SE UKVARJA S TELEDELOM?

Tudi v tem primeru rezultati niso presenetljivi. Zelo malo vprašanih pozna koga, ki se ukvarja s takim načinom dela - le 19,6 %. Ti odgovori bi lahko bili budnica našim podjetjem, da bi sebi in zaposlenim olajšali delo.

Slika 18: Poznavanje teledelavcev glede na spol in poznavanje teledela vprašanih (v %)



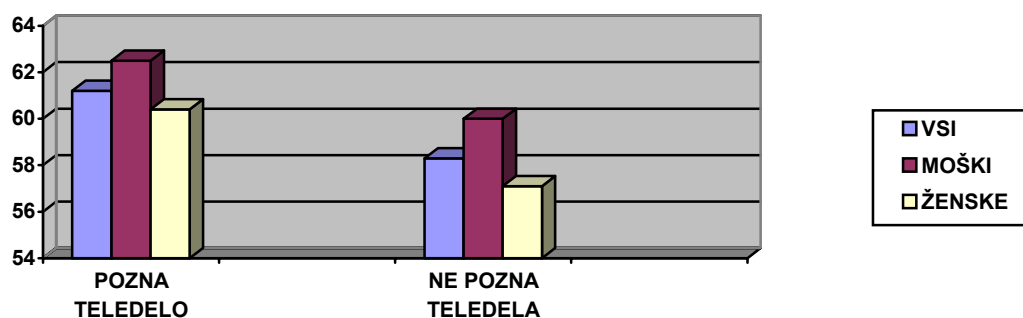
Vir: Lastna anketa, 2002.

Tudi tu vidimo, da vprašani, ki ne poznajo teledela, prav tako ne poznajo teledelavcev. Menim pa, da se mnogi ne zavedajo, kdo sploh je teledelavec. Vsekakor niso teledelavci le redni, ampak so tudi občasni. Ti le določene stvari delajo doma, druge pa v službi. Zato mislim, da marsikdo pozna občasnega teledelavca, vendar se tega ne zaveda.

## ALI BI TELEDILO PRIPOROČALI DRUGIM?

Teledelo bi drugim priporočalo 60,8 % vprašanih. To je kar velik odstotek. Vprašanje pa je, zakaj ga ne bi priporočali.

Slika 19: Priporočanje teledela drugim glede na spol in poznavanje teledela vprašanih (v %)



Vir: Lastna anketa, 2002.

Zanimalo me je, kakšna je povezava med odgovorom o tem, ali bi anketirani delali kot teledelavec in odgovorom glede priporočanja teledela. Zato sem se odločila, da bom naredila statističen izračun s pomočjo testa  $\chi^2$ .

Tabela 4: Podatki za izračun testa  $\chi^2$  pri moških

PRIPOROČALI				
D				
E		DA	NE	SKUPAJ
L	DA	38	4	42
A	NE	8	24	32
L				
I	SKUPAJ	46	28	74

Vir: Lastna anketa, 2002.

Tabela 5: Podatki za izračun testa  $\chi^2$  pri ženskah

PRIPOROČALI				
D				
E		DA	NE	SKUPAJ
L	DA	56	6	62
A	NE	16	42	58
L				
I	SKUPAJ	72	48	120

Vir: Lastna anketa, 2002.



Tabela 6: Podatki za izračun testa  $\chi^2$  za vse anketirane

PRIPOROČALI				
D				
E		DA	NE	SKUPAJ
L	DA	94	10	104
A	NE	24	66	90
L				
I	SKUPAJ	118	76	194

Vir: Lastna anketa, 2002.

Odvisnost med dvema spremenljivkama sem izračunala s pomočjo kontingence, kjer sem uporabila naslednjo enačbo:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^g \frac{(f_{ij} - f'_{ij})^2}{f'_{ij}} \quad \chi^2 \geq \chi^2_{m,\alpha} \quad m = (k-1)(g-1)$$

$$H_0: f_{ij} = f'_{ij}$$

$$H_1: f_{ij} \neq f'_{ij}$$

Tabela 7: Spremenljivke za izračun testa  $\chi^2$

Spremenljivka V	Spremenljivka W					
	$w_1$	$w_2$	$\dots$	$w_g$		
$v_1$	$f_{11}$	$f_{12}$	$\dots$	$f_{1g}$	$f_{1\bullet}$	$f_{i\bullet} = \sum_{j=1}^g f_{ij}$
$v_2$	$f_{21}$	$f_{22}$	$\dots$	$f_{2g}$	$f_{2\bullet}$	$f_{\bullet j} = \sum_{i=1}^k f_{ij}$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$n = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^g f_{ij} = \sum_{i=1}^k f_{i\bullet} = \sum_{j=1}^g f_{\bullet j}$
$v_k$	$f_{k1}$	$f_{k2}$	$\dots$	$f_{kg}$	$f_{k\bullet}$	
	$f_{\bullet 1}$	$f_{\bullet 2}$	$\dots$	$f_{\bullet g}$	$n$	

kjer je:

$f_{ij}$  število enot, ki imajo hkrati vrednost  $v_i$  in  $w_j$

$f_{i\bullet}$  število enot, ki imajo vrednost  $v_i$

$f_{\bullet j}$  število enot, ki imajo vrednost  $w_j$

$$f'_{ij} = P(u_h / v_i) \cdot P(u_h / w_j) \cdot n = \frac{f_{i\bullet}}{n} \cdot \frac{f_{\bullet j}}{n} \cdot n = \frac{f_{i\bullet} \cdot f_{\bullet j}}{n}$$

$$V = \{v_i; i = 1, 2, \dots, k\}$$

$$W = \{w_j; j = 1, 2, \dots, g\}$$

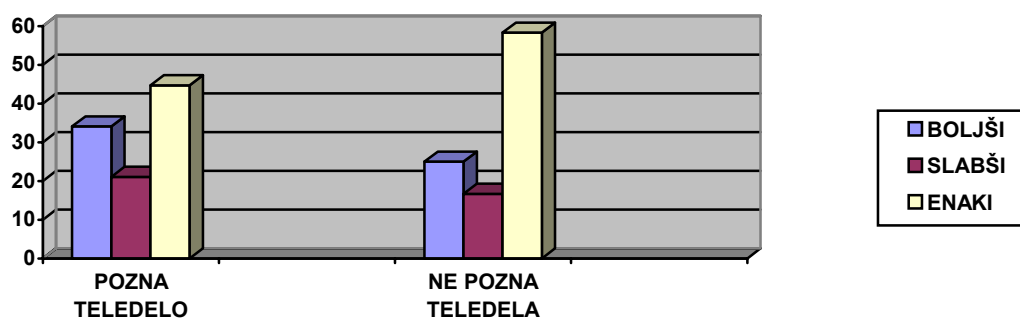
Vir: Košmelj, 1996, str.125.

Postavila sem ničelno hipotezo, da odgovori med seboj niso povezani. Rezultati, ki sem jih dobila z izračunom testa  $\chi^2$ , so pokazali, da lahko zavrnem ničelno hipotezo. Test  $\chi^2$  pri moških je znašal 33,1 in pri ženskah 49,1 ter skupno 82,2. ti rezultati kažejo, da lahko zavrnem ničelno hipotezo s tveganjem, ki je manjše kot 0,05 % (pri moških, kjer je tveganje največje, je le-to še vedno 0,00000087 %). Zato lahko trdim, da so odgovori med seboj povezani in bi večina tistih, ki bi delali kot teledelavci tudi drugim priporočala teledelo.

#### KAKŠNI BI BILI REZULTATI PODJETJA S TELEDELAVCI GLEDE NA OBIČAJNO PODJETJE?

Večina vprašanih je menila, da se stroški ne bi spremenili. Ostali bi enaki, ne glede na način dela. Nekaj manj je prepričanih, da bi bili rezultati boljši, le nekateri trdijo, da bi bili rezultati slabši.

Slika 20: Rezultati dela podjetja s teledelavci v primerjavi z običajnim podjetjem glede na poznavanje teledela vprašanih (v %)

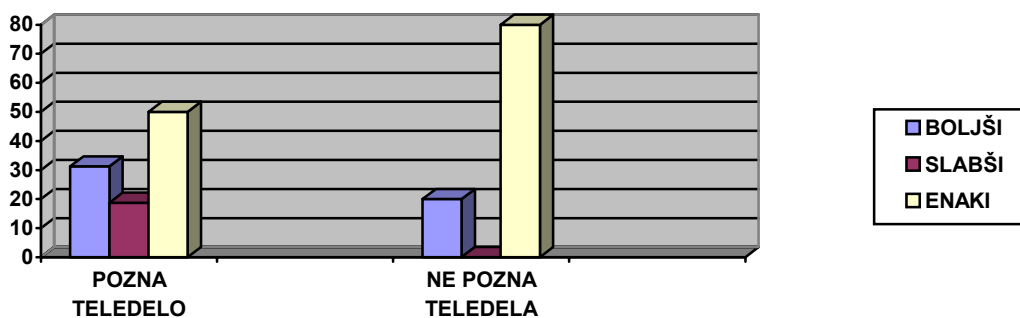


Vir: Lastna anketa, 2002.

Za teledelavca ni primeren vsak. Pravilni izbor teledelavcev sem opisala v poglavju. Mislim pa, da v primeru pravilne izbire teledelavcev rezultati ne morejo biti slabši, kvečjemu le enaki ali celo boljši.

Največ moških se je odločilo za odgovor, ki je ponujal možnost enakih stroškov. Ta odgovor je izbralo 50 % vprašanih moških, ki so poznali teledelo in kar 80 % tistih vprašanih moških, ki teledela niso poznali.

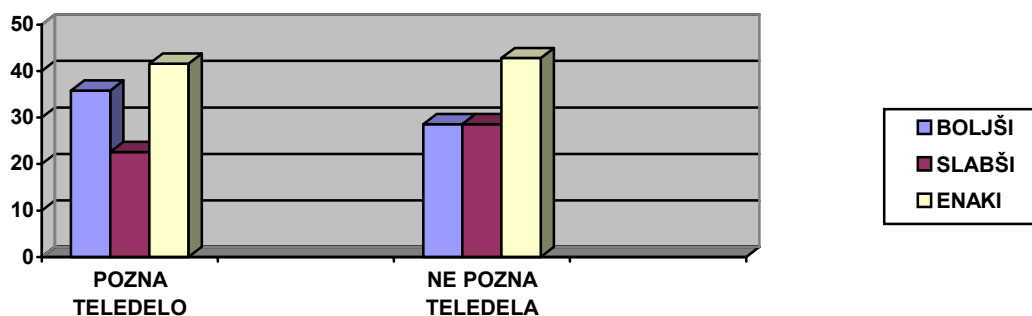
Slika 21: Rezultati dela podjetja s teledelavci v primerjavi z običajnim podjetjem glede na poznavanje teledela vprašanih po mnenju moških (v %)



Vir: Lastna anketa, 2002.

Ženske so bile za malenkost bolj optimistične in so se v večjem številu odločale za odgovor boljših rezultatov. Hkrati pa se je večkrat pojavil tudi odgovor, ki je kazal na slabše rezultate. Odstopanja od odgovorov moških so sicer majhna, vendar zanimiva. Vsekakor je zelo težko obdržati enake rezultate, če se način dela spremeni, zato mislim, da so si ženske v grobem vzele malo več časa in razmislile o tem vprašanju.

Slika 22: Rezultati dela podjetja s teledelavci v primerjavi z običajnim podjetjem glede na poznavanje teledela vprašanih po mnenju žensk (v %)



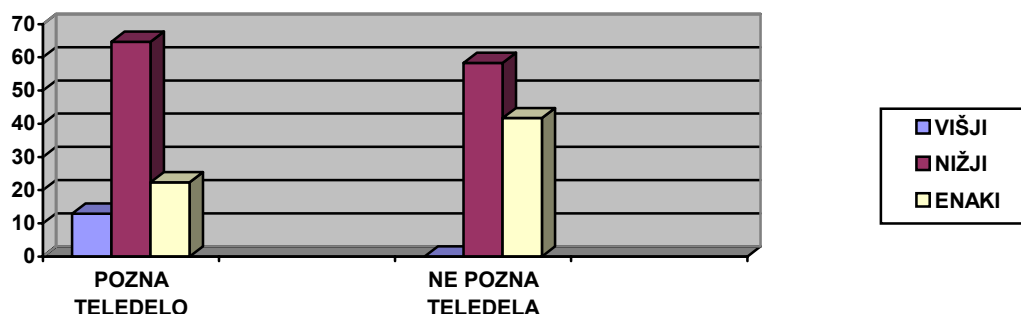
Vir: Lastna anketa, 2002.

Sama ne vem, kako bi odgovorila na to vprašanje. Verjetno bi zraven dopisala razlago. Mislim, da bi bili rezultati boljši, če bi se delavec za tako delo odločil sam. Poleg tega bi moral imeti za teledelavca primeren karakter. V tem primeru bi se rezultati po mojem mnenju zelo izboljšali. Po drugi strani pa bi bili rezultati lahko mnogo slabši, če delavec ne bi bil primeren za tovrstno delo.

#### KAKŠNI BI BILI PO VAŠEM MNENJU STROŠKI PODJETJA S TELEDELAVCI?

Pri tem vprašanju se odgovori po spolu skoraj ne ločijo. V primerih nepoznavanja teledela, se je več žensk odločilo za nižje stroške, medtem ko se je večina moških odločilo za enake stroške. Za odgovor, ki je ponujal višje stroške, se od vprašanih, ki niso poznali teledela, ni odločil nihče.

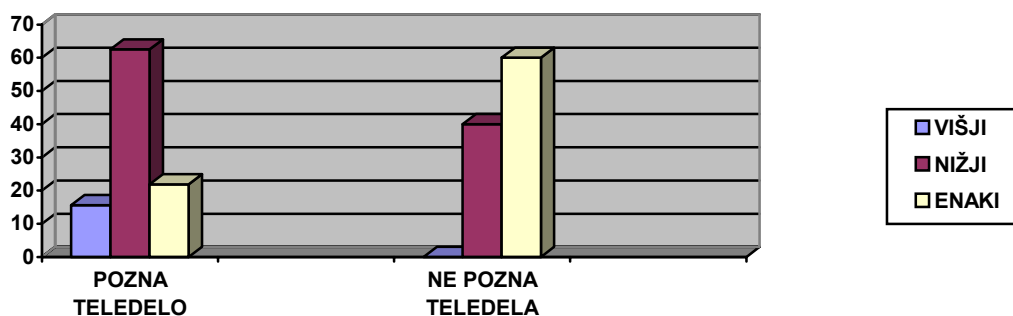
Slika 23: Stroški podjetja s teledelavci v primerjavi z običajnim podjetjem glede na poznavanje teledela vprašanih (v %)



Vir: Lastna anketa, 2002.

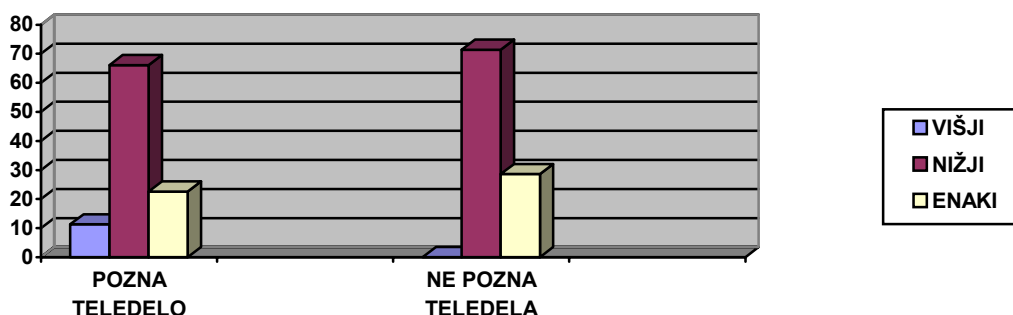
Zanimivo je, da se je večina moških, ki ne poznajo teledela, odločilo za enako visoke stroške, medtem ko so se tisti, ki poznajo teledelo, prepričljivo odločili za nižje stroške. To si verjetno lahko razlagamo ravno z nepoznavanjem teledela. Čeprav sem jim razložila, kaj je teledelo, si po mojem mnenju še vedno niso natančno predstavljali, kaj teledelo potegne za seboj.

Slika 24: Stroški podjetja s teledelavci v primerjavi z običajnim podjetjem glede na poznavanje teledela vprašanih po mnenju moških (v %)



Vir: Lastna anketa, 2002.

Slika 25: Stroški podjetja s teledelavci v primerjavi z običajnim podjetjem glede na poznavanje teledela vprašanih po mnenju žensk (v %)



Vir: Lastna anketa, 2002.

Avtorji različnih knjig, ki se ukvarjajo z raziskavami teledela, se med seboj ne strinjajo glede stroškov. Vsi menijo, da bi se znižali stroški prevoza na delo, oblek in ličil. Vendar pa je tu še mnogo drugih dejavnikov. Kdo bo plačal opremo, ki je potrebna za teledelo? To lahko stori podjetje ali posameznik. Če je lastnik podjetje, se morata delodajalec in delavec dogovoriti tudi o uporabi te opreme v prostem času. Pomembni so tudi stroški elektrike, telefona,... Podjetje, ki je nekoč delovalo kot običajno podjetje, sedaj pa se je preusmerilo v podjetje s teledelavci, se mora odločiti, kaj bo s praznimi pisarnami. Lahko služijo kot skladišče, lahko se jih da v najem. Vsekakor pa imajo v tem primeru dobiček. Moje osebno mnenje je, da bi bili stroški odvisni od velikosti in želja podjetja, vendar pa bi bili še vedno nižji kot v običajnih podjetjih. Začetek bi bil zaradi nabave opreme nedonosen, kar pa bi se v naslednjih letih povrnilo.

## ZAKAJ BI OPRAVLJALI TELEDelo?

Prednosti za opravljanje teledela je precej. Sama sem jih navedla 14, med katerimi so smeli vprašani izbrati sedem. Rezultati so precej različni, vendar pričakovani.

Tabela 8: Prednosti teledela po spolu in poznavanju teledela vprašanih (v %)

PREDNOSTI				DA					
	VSI	M	Ž	VSI	M	Ž	VSI	M	Ž
Zanimivo delo	23,7	35,1	16,7	23,5	34,4	17,0	25,0	40,0	14,3
Možnost zaposlitve hendikepiranih ljudi	15,5	16,2	15,0	11,8	12,5	11,3	41,7	40,0	42,9
Delo doma	64,9	70,3	61,7	64,7	68,8	62,3	66,7	80,0	57,1
Možnost zaposlitve za oddaljene delavce	42,3	40,5	43,3	38,8	40,6	37,7	66,7	40,0	85,7
Fleksibilen delovni čas	70,1	75,7	66,7	71,8	78,1	67,9	58,3	60,0	57,1
Manjša poraba časa in goriva	50,5	56,8	46,7	49,4	59,4	43,4	11,0	40,0	71,4
Sproščene delovne razmere	40,2	43,2	38,3	41,2	46,9	37,7	33,3	20,0	42,9
Manjša odsotnost z dela zaradi bolniškega dopusta	6,2	5,4	6,7	5,9	3,1	7,5	8,3	20,0	
Samokontrola	21,6	27,0	18,3	21,2	21,9	20,8	25,0	60,0	
Lažje usklajevanje dela in družine	53,6	54,1	53,3	56,5	62,5	52,8	33,3		57,1
Kreativno delo	16,5	27,0	10,0	15,3	25,0	9,4	25,0	40,0	14,3
Delokacija dela	23,7	16,2	28,3	21,2	16,6	24,5	41,7	20,0	57,1
Boljši odnos z nadrejenimi	4,1	5,4	3,3	3,5	3,1	3,8	8,3	20,0	
Možnost večje koncentracije	21,6	24,3	23,3	23,5	21,9	24,5	25,0	40,0	14,3
Drugo	1,0	2,7		1,2	3,1				

Vir: Lastna anketa, 2002.

V tabeli se vidi, da se je vprašanim zdela najboljša prednost teledela fleksibilnost delovnega časa. Sledi delo doma, lažje usklajevanje dela in družine, manjša poraba časa in goriva za prevoz na delo, možnosti zaposlitve za oddaljene delavce in sproščene delovne razmere. Te odgovore je izbralo več kot 40 % vseh vprašanih. Redki so za prednost izbrali manjšo odsotnost z dela zaradi bolniških dopustov ter boljši odnos z nadrejenimi. Ena oseba je dodala, da je prednost tudi možnost dela ponoči, kar sicer lahko uvrstimo pod odgovor fleksibilen delovni čas.

Slika 26: Prednosti teledela po mnenju vprašanih (v %)



Vir: Lastna anketa, 2002.

### ZAKAJ NE BI OPRAVLJALI TELEDELA?

Čeprav je veliko prednosti teledela, je ravno toliko slabosti. Od vsakega posameznika je odvisno, kaj prevladuje. Tudi pri tem vprašanju je bil enak postopek. Vprašani so imeli na voljo 14 možnosti, od katerih so smeli izbrati 7.

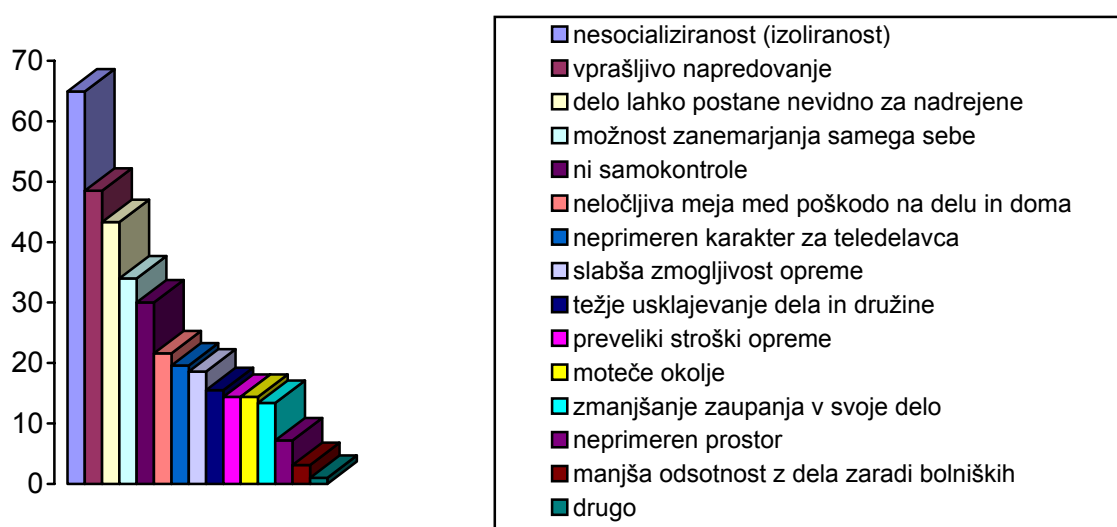
Tabela 9: Slabosti teledela po spolu in poznavanju teledela vprašanih (v %)

SLABOSTI	VSI	M	Ž	VSI	M	Ž	VSI	M	Ž
Neprimeren prostor	7,2	8,1	6,7	7,1	6,3	7,5	8,3	20,0	
Delo lahko postane nevidno za nadrejene	43,3	59,5	33,3	42,4	62,5	30,2	50,0	40,0	57,1
Nesocializiranost (izoliranost)	64,9	59,5	68,3	68,2	62,5	71,7	41,7	40,0	42,9
Neločljiva meja med poškodbo na delu in doma	21,6	18,9	23,3	18,8	16,6	20,8	41,7	40,0	42,9
Preveliki stroški opreme	14,4	24,3	8,3	12,9	21,9	7,5	25,0	40,0	14,3
Neprimeren karakter za teledelavca	19,6	8,1	26,7	18,8	6,3	26,4	25,0	20,0	28,6
Moteče okolje	14,4	13,5	15,0	15,3	12,5	17,0	8,3	20,0	
Možnost zanemarjanja samega sebe	34,0	35,1	33,3	34,1	34,4	34,0	33,3	40,0	28,6
Slabša zmogljivost opreme	18,6	29,7	11,7	18,8	28,1	13,2	16,7	40,0	
Težje usklajevanje dela in družine	15,5	16,2	15,0	14,1	9,4	17,0	25,0	60,0	
Ni samokontrole	30,0	27,0	31,7	28,2	25,0	30,2	41,7	40,0	42,9
Manjša odsotnost z dela zaradi bolniške	3,1	5,4	1,7	3,5	6,3	1,9			
Napredovanje je vprašljivo	48,5	37,8	55,0	49,4	43,8	52,8	41,7		71,4
Zmanjšanje zaupanja v svoje delo	13,4	13,5	13,3	12,9	16,6	11,3	16,7		28,6
Drugo	1,0	2,7		1,2	3,1				

Vir: Lastna anketa, 2002.

V tabeli vidimo, da je največja slabost teledela po mnenju anketiranih nesocializacija in izoliranost, ki ji sledita vprašljivo napredovanje in možnost nevidnega dela za nadrejene in sodelavce. Ti odgovori so bili izbrani v več kot 40 %. Vprašani pa večinoma ne mislijo, da bi bila manjša odsotnost z dela zaradi bolniške slabost, izkazalo pa se je, da jih tudi prostor ne moti (morda imajo vsi možnost imeti pisarno doma). Ena oseba je dodala, da se ji delo ne zdi dovolj zanimivo in motivacijsko. Zanimivo je, da te slabosti nisem zasledila v nobeni uporabljeni literaturi, pa vendar je lahko velikega pomena.

Slika 27: Pomanjkljivosti teledela po mnenju anketiranih (v %)



Vir: Lastna anketa, 2002.

## 6.2. PRIMERJAVA REZULTATOV

Leta 1997 je bila narejena anketa med podjetji o teledelu, ki je nekaj vprašanj zastavila tudi delavcem (Jereb, 1998, str. 4, 5, 9). Nekatera vprašanja so bila enaka ali podobna vprašanjem v anketi, ki sem jo izvedla, zato se mi je zdelo zanimivo primerjati rezultate.

V prvem primeru so anketni vprašalnik izpolnili delavci v podjetjih. Zanje velja, da že imajo nekaj izkušenj glede dela v podjetjih, kar se kaže tudi v odgovorih. V drugem primeru pa so bili anketirani študentje, ki izkušenj z delom nimajo oziroma so majhne. To je vplivalo na njihove odgovore. Priznati si moramo, da so študentje bolj zagrizeni in verjetno bolj zagnani, hkrati pa naj bi razmišljali ekonomsko (saj so študentje EF).

V obeh anketah lahko razberemo mnenja glede fleksibilnega delovnega časa, napredovanja in socialnih stikov. V prvi anketi je bilo tudi vprašanje, ali imajo majhne otroke. Tega vprašanja nisem mogla zastaviti, saj je jasno, da jih ima verjetno le peščica. Za primerjavo sem vzela odgovore, ki so jih dali v zvezi z usklajevanjem dela in družine. Pri tem odgovoru sem domnevala, da bodo anketirani nekoč verjetno imeli družino.

Tabela 10: Primerjava rezultatov

Leto		Ljudje, ki bi delali kot teledelavci		Ljudje, ki ne bi delali kot teledelavci	
		1997	2002	1997	2002
Potreba po fleksibilnem delovnem času	DA	87 %	83 %	75 %	56 %
	NE	13 %	17 %	25 %	44 %
Zaskrbljenost glede kariere	DA	14 %	50 %	21 %	47 %
	NE	42 %	50 %	17 %	53 %
	NE VE	44 %		62 %	
Pomembnost osebnih stikov	DA	97 %	58 %	96 %	63 %
	NE	3 %	42 %	4 %	37 %
Majhni otroci	DA	45 %	65 %	38 %	40 %
	NE	55 %	35 %	62 %	60 %

Vir: Jereb, 1998, str. 4, lastna anketa, 2002.

Razlike so se pojavile predvsem pri zaskrbljenosti glede kariere. Razumljivo je, da študente skrbi njihova kariera, zato bi se za teledelo nekoliko manj odločali. Delavci, ki so že zaposleni v podjetjih, imajo bolj točno sliko glede svojega napredovanja in verjetno že vedo, kaj lahko pričakujejo. Morda pa si ne želijo več napredovati in so že dosegli svoje cilje, sedaj pa si želijo spremembe.

Druga pomembna razlika je pri socializaciji. Opisala sem že potrebo mladih po druženju in socialnih stikih. Mladi so polni energije, potrebujejo potrditev in iščejo nova poznanstva, ki jim bodo v življenju lahko pomagala.

Tabela 11: Primerjava zainteresiranosti za teledelo po spolu

	Spol	Leto 1997	Leto 2002
Zanimanje za teledelo	Moški	83 %	57 %
	Ženski	78 %	52 %
Ni zanimanja za teledelo	Moški	10 %	43 %
	Ženski	18 %	48 %
Ne vedo	Moški	7 %	
	Ženski	4 %	

Vir: Jereb, 1998, str. 9, lastna anketa, 2002.

Iz te tabele lahko razberemo, da se več moških zanima za teledelo kot žensk. Čeprav bi morda pričakovali drugačne rezultate, ženske lahko poskrbijo za otroke, je moški del vprašanih verjetno bolj fleksibilen in pripravljen na spremembe. Velika pa je tudi razlika med zanimanjem za teledelo med letoma. To lahko spet razložimo s starostjo in izkušnjami anketiranih. Leta 1997 so bili anketirani delavci, ki so že imeli zaposlitev in nekaj delovnih izkušenj. Letos pa sem anketirala študente, ki jim asocializacija povzroča strah in težave.



V Sloveniji je bilo v letu 2001 8 % aktivne delovne sile, ki je delala na daljavo. Raziskave kažejo, da je to nad evropskim povprečjem leta 2000, ki je bilo 5,6 %. V Sloveniji naj bi teledelo opravljalo 70.000 – 80.000 ljudi, od tega 30.000 doma, 10.000 naj bi bilo samozaposlenih in 15.000 mobilnih teledelavcev. Ostalih 25.000 dela občasno ali v pisarnah izven podjetja (Ministrstvo za informacijsko družbo, 2002).

V vseh državah napovedujejo povečanje teledela. Vzhodna Evropa, kamor je Nilles uvrstil Slovenijo, ima zelo dobro izobraženo delovno silo, ki jo bo lahko izkoristila za konkurenčnost na trgih dela. Pri tem pa moramo upoštevati podporo vsake vlade posebej (Nilles, 1998, str. 289 – 291).

V Sloveniji so delodajalci začeli svoje zaposlene pripravljati na nove poklice, jih skupno izobraževati in vzpostavljati pogoje za nove načine dela. Vsaka sprememba pa je odvisna tudi o državnih programov. Slovenija je začela uvajati delo na domu s podprogramom Akcijskega programa zaposlovanja za leti 2000 in 2001. sprejela je Operativni program uvajanja dela na domu in dela na daljavo (Rogina, 2002). Naslednji korak je ustanovitev Ministrstva za informacijsko družbo, ki pomaga pri prehodu v informacijsko družbo.

## 7. SKLEP

Delo na daljavo je vsaj v zametkih prisotno že več desetletij, teledelo pa se je začelo pojavljati s hitro razvijajočo se tehnologijo. Tehnologija se razvija z bliskovito naglico, teledelo pa temu tempu ne sledi. Predvsem v nerazvitih in razvijajočih se državah še mnogi ne poznajo teledela, kar se kaže tudi v Sloveniji. Slovenska država se trudi, da bi ljudem približala teledelo.

Ugotovila sem, da bi se najprej morali zediniti v definiciji teledela. Tako bi lahko primerjali države in podjetja med seboj, kar pa je sedaj zelo oteženo. Definicije se med seboj možno razlikujejo, kar potegne za seboj neprimerljivost rezultatov. Teledelo je delo, ki se opravlja izven pisarne, pri tem pa se uporablja telekomunikacijsko tehnologijo. S tem sem prišla do spoznanja, da delo na daljavo ni nujno teledelo, čeprav ga mnogi v Sloveniji z njim enačijo.

Mnoga podjetja imajo stereotipne predpostavke o delovanju organizacije. Ljudje morajo prihajati v službo, kajti doma ni mogoče delati. Tako mišljenje predstavlja veliko oviro v razmahu teledela, ki je ni lahko premagati. Za razširitev teledela v Sloveniji bo potrebno spremeniti njihova mnenja, ali pa jih bo v to prisilila konkurenca. Teledelo bo verjetno zelo pomemben način dela v Evropi in z vključitvijo v EU bodo slovenska podjetja prisiljena spremeniti svoje poslovanje.

Teledelo predstavlja Sloveniji izziv. Nekateri podatki sicer kažejo, da je v Sloveniji več teledelavcev kot je povprečje v Evropi. Vendar pa je možno, da so ti podatki osnovani na različnih definicijah. Mnogi slovenski delavci bi želeli opravljati teledelo, vendar trenutno še ni dovolj ponudbe s strani podjetij, da bi potešili te želje. Ta vrzel bo vedno večja, če slovenska podjetja ne bodo ponudila več te možnosti. Analize kažejo, da bi tovrstno delo želeli opravljati ljudje z majhnimi otroki in ljudje, ki imajo potrebo po fleksibilnem delovnem času. V to skupino pa ne moremo šteti večine mladih, ki končujejo šolanje. Ti imajo velike potrebe po socialnih stikih, hkrati pa jih skrbi njihovo napredovanje.

Teledelo prinese mnogo ekonomskih koristi. Teh se zaveda večina držav, kamor sodi tudi Slovenija. Delodajalci so že začeli svoje zaposlene pripravljati na nov način dela, država pa je sprejela program za uvajanje teledela. Če bodo rezultati teh metod vzpodbudni, obstaja veliko možnosti za razvoj teledela v naši državi.

Naslednja pomembna zadeva, na katero sem se osredotočila v diplomski nalogi, je izbira delavcev in nadrejenih. Poleg kvalifikacij, ki jih mora imeti delavec za določeno delo, so pomembne tudi njegove lastnosti. Marljive delavca, ki nima samokontrole, je brezpredmetno uvajati v delo na daljavo. Enako velja tudi za nadrejene, kjer se mora manager zavedati, da svojih delavcev ne bo mogel več nadzirati. S tem se bodo spremenila razmerja med zaposlenimi, v katero smer bodo šli rezultati, pa je odvisno od podjetja. Bolje organizirana podjetja bodo konkurenčna tudi v Evropski uniji, kateri se z bliskovito naglico približujemo.

## LITERATURA

1. Bartolini Brane: Bi zaupali zdravje svojemu mobilniku? *Moj Mikro*, Ljubljana, 17 (2001), 11, str. 61.
2. Bidgoli Hossein: *Modern Information Systems for Managers*. London & California: Academic Press, 1997. 438 str.
3. Boreham N.c.: *The Need for Competence Due to the increasing Use of Information and Communication Tehnologies*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000. 61 str.
4. Bredin Alice: *The Virtual Office Survival Handbook*. New York: John Wiley and Sons Inc., 1996. 259 str.
5. Cross Thomas B., Raizman Marjorie: *Telecommuniting: The Future Technology of Work*. Dow Jones – Irwin, 1086. 255 str.
6. Gričar Jože: Teledelo. *Organizacija in kadri*, Kranj, 23 (1990), 3/4, str. 202-212.
7. Jackson Paul J., van der Wielen Jos M.: *Teleworking: International Perspectives: From telecommuting to the virtual organization*. London & New York: Routledge, 1998. 348 str.
8. Jereb Eva, Gradišar Miro: Oblike teledela. *Organizacija*, Kranj, 29 (1996), 8, str. 493-496.
9. Jereb Eva, Gradišar Miro: Ekonomski vidik teledela. *Slovenska ekonomska revija*, Ljubljana, 49 (1998), 1-2, str. 595-613.
10. Jereb Eva, Gradišar Miro: Teledelo v Sloveniji. *Organizacija*, Kranj, 32 (1998a), 10, str. 548-553.
11. Johnson Mike: *Teleworking in brief*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997. 242 str.
12. Kavčič Jana: *Delo na daljavo – teledelo*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 53. str.
13. Lipičnik Bogdan: Fleksibilno zaposlovanje. *Evrobilten*, Ljubljana, 2 (2000), 14, str. 16-17.
14. Košmelj Blaženka: *Analiza odvisnosti za vzorčne podatke*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 135 str.
15. Manoilov Marijan: *Prednosti dela na domu in iskanje vzrokov za redkost pojava*. Seminarska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, [URL:[http://www.stormpages.com/manoilov/naloga\\_management.html](http://www.stormpages.com/manoilov/naloga_management.html)], 29. 1. 2001
16. Moorcroft Sheila, Bennett Valerie: *European Guide to Teleworking: A Framework for Action*. Luxembourg: European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, 1995. 122 str.
17. Nilless Jack M.: *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York: John Wiley & Sons inc., 1998, 330 str.
18. Pavšič Robert: *Prepušteni življenje stroju?* *Moj Mikro*, Ljubljana, 17 (2001), 11, str. 62-63.
19. Petrič Katja: *Teledelo v Evropski uniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 44 str.
20. Rogina Davorin: *Osnovna razlika med teledelom in deloma na daljavo; eDelo – priložnost in izziv*. [URL:<http://www.spin.si/www/razno/arhiv/eobcina/Teledeloralika.htm>], 26. 6. 2002
21. Shaw Lisa: *Telecommute: Go to Work Without Leaving Home*. New York: John Wiley & Sons inc., 1996. 216 str.
22. Trček Franc: *Prednosti in nevarnosti teledela – Perspektive uvajanja teledela v Sloveniji*. *Uporabna informatika*, Ljubljana, 8 (2000), 2, str. 87-92.

## VIRI

1. Center za metodologijo in informatiko FDV. [URL:<http://ris.org/id/teledelo.html>], 15. 5. 2002
2. Ministrstvo za informacijsko družbo. [URL:<http://www2.gov.si/mid/mid.nsf>], 30. 6. 2002.
3. Telework and New Workplaces of the 21th Century.[URL:<http://www.dol.gov>], 15. 5. 2002.
4. What in Teleworking? Telecommuting? [URL:<http://www.eto.org.uk/twork/index.htm>], 15. 5. 2002.

## SLOVARČEK

- Flexiwork – delo, ki se izvaja kjerkoli s pomočjo računalnikov in telekomunikacij
- Freelance teleworking – delo (običajno) doma za različne delodajalce
- Hardware – strojna oprema
- Mobile teleworking – delo na terenu
- Multi-site teleworking – kombinacija dela na delovnem mestu in doma oziroma v telecentrih
- Off.line – delavec je glede izbire delovnega časa popolnoma prost
- On-line – delavec mora biti na razpolago nadrejenemu, čeprav v tistem trenutku to ni njegova izbira delovnega časa
- Relocated back-office teleworking – delo v posebnih prostorih, z namenom opravljanja storitev (vnos podatkov, telefonsko bančništvo,...)
- Tele-homeworking – delo doma za enega delodajalca
- Telework, telecommute – delo, ki se opravlja izven običajnega delovnega mesta, pri čemer se uporablja telekomunikacijsko opremo

## PRILOGA

### ANKETNI VPRAŠALNIK

1. SPOL M Ž
2. Ali veste, kaj je teledelo - delo na daljavo? DA NE
3. Ali bi delali kot teledelavec? DA NE
4. Ali ste tako delo že opravljali? DA NE
5. Ali poznate koga, ki se ukvarja s teledelom? DA NE
6. Zakaj BI opravljali teledelo (obkroži največ 7 odgovorov)?
- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| a) zanimivo delo              | b) možnost zaposlitve hendikepiranih ljudi           |
| c) delo doma                  | d) možnost zaposlitve za oddaljene delavce           |
| e) fleksibilen delovni čas    | f) manjša poraba časa in goriva                      |
| g) sproščene delovne razmere  | h) manjša odsotnost z dela zaradi bolniških          |
| i) samokontrola               | j) lažje usklajevanje dela in družine                |
| k) kreativno delo             | l) delokacija dela (ne izgubiš dela, če se preseliš) |
| m) boljši odnos z nadrejenimi | n) možnost večje koncentracije                       |
| o) drugo _____                |  |
7. Zakaj NE BI opravljali teledela (obkroži največ 7 odgovorov)?
- |   |   |
|---|---|
| a) neprimeren prostor                   | b) delo lahko postane »nevidno« za nadrejene    |
| c) nesocializiranost (izoliranost) doma | d) neločljiva meja med poškodbo na delu in doma |
| e) preveliki stroški opreme             | f) neprimeren karakter za teledelavca           |
| g) moteče okolje                        | h) možnost zanemarjanja samega sebe             |
| i) slabša zmogljivost opreme            | j) težje usklajevanje dela in družine           |
| k) ni samokontrole                      | l) manjša odsotnost z dela zaradi bolniških     |
| m) napredovanje je vprašljivo           | n) zmanjšanje zaupanja v svoje delo             |
| o) drugo _____                          |   |
8. Ali bi teledelo priporočali drugim? DA NE
9. Ali se vam zdi, da bi bili rezultati teledela, glede na običajno delo
- |        |        |       |
|--------|--------|-------|
| boljši | slabši | enaki |
|--------|--------|-------|
10. Ali mislite, da bi bili stroški za podjetje s teledelavci
- |       |       |       |
|-------|-------|-------|
| višji | nižji | enaki |
|-------|-------|-------|