

2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

KAJA JAMBREK

KAJA JAMBREK

KOPER, 2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

USPEŠNO VODENJE DELA NA DALJAVO

Kaja Jambrek

KOPER, 2020

Mentor: pred. dr. Bojan Mevlja

POVZETEK

Namen zaključne projektne naloge je bilo preučiti zaposlene iz različnih organizacij, ki so bili zaradi pandemije COVID-19 primorani spremeniti svoj način dela in ostale, ki so že imeli izkušnje z delom na daljavo. Analizirali smo kakšen vpliv je imelo delo na daljavo na njih. Želeli smo ugotoviti, če bi ta način dela prišel lahko v poštev v prihodnje in kaj bi morala podjetja pri izvajanju spremeniti. V raziskavo je bilo vključenih 210 naključnih anketirancev. Na podlagi rezultatov sklepamo, da bi bilo delo na daljavo v prihodnosti izvedljivo, vendar bi se morala podjetja temu prilagoditi in nekatere stvari izboljšati.

Ključne besede: delo na daljavo, pandemija, COVID-19, management, motiviranje, komuniciranje, krizni management.

SUMMARY

The purpose of the project is to examine the effects of the forced change in the way of working of employees from various companies, due to the COVID-19 pandemic. Besides this, the project examines all others who have already faced this way of working in the past. This research tried to find out if this way of working could be of any value in the future, and what companies should change to implement this way of working. A total of 210 respondents were included in the survey. Based on the results, the conclusion is that teleworking could be feasible in the future, however, companies should adapt to this way of working and improve certain aspects.

Keywords: pandemic, COVID-19, management, motivation, communication, crisis management.

UDK: 005.931.11:331.1(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju pred. dr. Bojanu Mevlji za njegovo pomoč in usmerjanje pri izdelavi te naloge.

Posebej se zahvaljujem svoji družini in prijateljem, ki so mi med študijem stali ob strani in me spodbujali.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev teoretičnih okvirov in problematike	1
1.2	Namen in cilji	1
1.3	Metode raziskovanja	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	2
2	Management	4
2.1	Komunikacija	6
2.2	Motivacija	7
2.3	Vodenje	8
2.4	Dokumentiranje.....	9
2.5	Krizni management	10
2.5.1	Faze kriznega managementa.....	10
2.5.2	Proaktivni krizni management.....	11
2.5.3	Reaktivni krizni management.....	11
3	Delo na daljavo	12
3.1	Zgodovina	13
3.2	Prednosti in slabosti	14
3.3	Tehnologija	15
3.4	Pogoji za delo na daljavo	15
3.5	Prihodnost	16
4	Empirični del - raziskava	17
4.1	Cilji raziskave.....	17
4.2	Potek raziskave.....	17
4.3	Anketni vprašalnik	18
4.4	Analiza rezultatov raziskovanja	18
4.5	Priporočila za nadaljnji razvoj	28
5	Ugotovitve raziskave	30
6	Sklep	32
	Literatura	33
	Priloge	37

SLIKE

Slika 1: Interakcija motivacijskih dejavnikov	8
Slika 2: Spol	18
Slika 3: Starost	19
Slika 4: Izobrazba.....	19
Slika 5: Regija	20
Slika 6: Delovno mesto	20
Slika 7: Razlog za delo na daljavo	21
Slika 8: Kdaj so opravljali delo na daljavo	21
Slika 9: Po zaključku pandemije	22
Slika 10: Pri iskanju naslednje zaposlitve	22
Slika 11: Bi želeli še naprej opravljati delo na daljavo?	23
Slika 12: Prednosti dela na daljavo	23
Slika 13: Slabosti dela na daljavo	24
Slika 14: Dnevno porabljen čas za pot v službo.....	24
Slika 15: Trditve.....	25
Slika 16: Trditve 2.....	25
Slika 17: Trditve 3.....	26
Slika 18: Izguba pregleda nad podjetjem	26
Slika 19: Potreba po fleksibilnem delovnem času	27
Slika 20: Zakaj je komunikacija pomembna	27
Slika 21: Raven motivacije	28
Slika 22: Prejemaje navodil od nadrejenih.....	28

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Predpostavke o prihrankih.....	13
---	----

KRAJŠAVE

KKOMPI komuniciranje, koordiniranje, organiziranje, motiviranje, planiranje in informiranje

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi bomo predstavili, s kakšnimi težavami se soočajo zaposleni in vodje pri netipični obliki fleksibilnega dela, ki ga lahko opravljajo izven delodajalčevih prostorov s pomočjo informacijsko komunikacijske tehnologije. Veliko razvitih držav to vrsto zaposlitve že izkorišča za doseganje večje uspešnosti, humanizacije dela in gospodarnosti. S to obliko dela se pospešuje razvoj podeželja in nekako razbremeni večja mesta.

1.1 Opredelitev teoretičnih okvirov in problematike

Delo na daljavo je trenutno zaradi pandemije COVID-19 pereča tema, na katero mnogi ljudje niso prilagojeni. Delajo premalo, ker nimajo ritma, urnika, se težko skoncentrirajo ali pa delajo preveč in mešajo privatno življenje z delom. Ljudje so navajeni strukture, ki jo imajo, ko hodijo v službo. Trenutno ima dosti ljudi probleme, ker nimajo te strukture, se težko motivirajo sami ali pa ne morejo prenehati delati in stalno razmišljajo o službi, na drugi strani pa jim delodajalci nalagajo preveč dela.

Delo na daljavo pomeni, da posameznik delo opravlja v prostoru po lastni izbiri oziroma v domačem okolju. Zanj je ključno, da ima organiziran delovni čas, zastavljene prioritete in da ima dovolj medsebojne komunikacije s sodelavci (komunikacija mora biti jasna, da jo vsi razumejo pravilno). Ravno tako je pomembno, da zna ločiti privatno življenje od službenega (Lokalne Ajdovščina 2020).

Statistično gledano se je trend dela na daljavo po svetu od leta 2005 povečal za 159 %. Prilagodljivi delovni pogoji ustvarjajo ljudi bolj srečne in s tem bolj produktivne, podjetja pa spodbujajo svoje delavce in s tem privabijo nove ljudi. Raziskava, ki so jo naredili leta 2019 je pokazala, da kar 61 % svetovnih podjetij svojim zaposlenim omogoča delo na daljavo. Na Japonskem je 32 % prilagodljivih podjetij, vendar si kar 80 % Japoncev želi več prilagojenega dela (Merchant Savvy 2020).

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je preučiti zaposlene iz različnih organizacij, ki so bili dejansko v izjemno kratkem času zaradi pandemije COVID-19 primorani spremeniti način dela in kako je to na njih vplivalo. Osredotočili se bomo na naslednje vplive:

- mentalni: so znali ločiti službo od privatnega življenja, so pogrešali komunikacijo in bližino z ostalimi sodelavci;

- finančni: se je redni dohodek spremenil, se jim je zdelo, da so več delali, kot delajo v službi in bili manj plačani;
- fizični: ali so bili dovolj aktivni;
- produktivnost: ali se je zaposlenim zdelo, da so bili bolj produktivni in motivirani, da so naredili več, kot pa naredijo na primer v pisarnah;
- vodenje: kakšna je bila komunikacija s strani nadrejenih, so bila navodila jasna in razumljiva. Bi si želeli več motiviranja s strani managerjev?

Cilj projektne naloge je managerjem prikazati dejanske vplive dela na daljavo na zaposlene (s kakšnimi težavami se soočajo), na podlagi katerih bodo lahko prilagodili vodenje za morebitno delo na daljavo v prihodnosti.

Na ta način se lahko managerji »naučijo«, kako urediti vodenje, da bo ustrezalo tudi ljudem, ki jim je takšen način dela tuj, si ga morda celo ne želijo in bodo za uspešno sodelovanje prav gotovo potrebovali več spodbude s strani managerjev. Tematika je zanimiva za vsa podjetja, ki načrtujejo ali razmišljajo o uvedbi fleksibilnih delovnih mest.

1.3 Metode raziskovanja

Metode raziskovanja, ki jih uporabljamo v diplomskem delu, so:

- metoda deskripcije, s pomočjo katere bomo opisovali teorijo in pojme;
- metoda kompilacije, s pomočjo katere bomo, s povzemanjem stališč drugih avtorjev v zvezi z izbranim raziskovalnim problemom, oblikovali nova stališča;
- metoda sinteze, s pomočjo katere bomo v celoti povezovali teoretične poglede in dejstva iz prakse;
- metoda analize, s katero bomo razčlenili ugotovitve iz prakse in teorije.

Zastavljamo si tri hipoteze, ki bi jih radi z raziskavo preverili:

- H 1: navodila s strani managerjev so bila pri delu na daljavo jasna in razumljiva;
- H 2: zaposleni so bili pri delu na daljavo bolj produktivni kot običajno;
- H 3: managerji so zaposlene učinkovito motivirali za delo na daljavo.

Podatke za raziskavo smo pridobili s pomočjo kvantitativne metode. Uporabili smo anketo, ki je sestavljena iz dvanajstih vprašanj. Pri tem smo izbrali pol odprt tip vprašanj ter ga posredovali osebam, ki so zaposlene v različnih podjetjih, ki so med pandemijo delo opravljale na daljavo. Analiza je potekala preko spletnega orodja Ika.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljamo, da delo na daljavo ni manj kvalitetno od dejanske fizične prisotnosti na sedežu podjetja. Potrebno je ugotoviti pravi način vodenja, oziroma same organizacije, ki

ustreza tako zaposlenim kot samemu podjetju v celoti. Kot prvo pa se bomo osredotočili, kako je vplivalo to na zaposlene, ki so bili primorani ta pristop izbrati nenadoma. Poskušali bomo ugotoviti, kaj jim pri omenjenem delu ni ustrezalo, kaj jim je povzročalo težave in kako bi lahko to rešili. Predpostavljamo, da bodo anketiranci vprašalnike izpolnjevali vestno, kar pomeni, da bodo podatki odražali resnično stanje vsakega posameznika.

Pri raziskavi ne moremo zagotoviti, da bodo vsi v celoti izpolnili ankete, saj lahko nekateri naletijo na okrnjeno razumevanje bolj zahtevnih vprašanj ali pa na samo vprašanje ne želijo odgovoriti. Vprašalnik je sestavljen tudi iz vprašanj odprtega tipa, kar pomeni, da bodo anketiranci morali biti motivirani za odgovarjanje. Podatke bomo pridobivali od različnih ljudi in zaposlenih v različnih podjetjih, ki so se soočili z delom na daljavo. Torej sami podatki ne bodo pridobljeni iz specifičnega podjetja.

2 MANAGEMENT

Management je zelo širok pojem.

»Management je na splošno rečeno planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego ciljev.« (Možina idr. 2002, 12)

Pojem management lahko opredelimo tudi kot postopek za doseganje ciljev organizacije s pomočjo reševanja problemov pri vodenju, organiziranju, načrtovanju in nadzorovanju (Možina idr. 2002, 13).

Management je kot umetnost, ker morajo managerji vedeti kaj narediti in kdaj, poleg tega pa morajo videti kdaj so stvari narejene na najboljši in najcenejši način. Kljub temu pa morajo delo opravljati z drugimi ljudmi in skupinami, ter doseči sodelovanje za doseganje skupnih ciljev.

Sam proces managementa je učinkovito izvajanje vseh temeljnih funkcij managementa.

- *Načrtovanje – planiranje:* usmerjeno je v prihodnost podjetja. Načrtovanje oziroma planiranje je usmerjeno v prihodnost organizacije, saj je praviloma vsaka aktivnost načrtovana. Managerji morajo določiti cilje za prihodnost, opredeliti korake in določiti, katere vire in resurse bodo potrebovali za dosego le teh (Dimovski 2003, 22).
- *Organiziranje:* proces usklajevanja in povezovanja dejavnosti, ki jih je potrebno izvesti, da se doseže cilj. Gre za porazdelitev dejavnosti za dosego cilja ustreznemu oddelku ter zaposlenim in pooblaščenjem le teh za izvajanje samih dejavnosti (Drucker, 2001).
- *Kadrovanje:* funkcija, ki se ukvarja z izbiro in zaposlitvijo kakovostnih sodelavcev in jih usmeri na pravo delovno mesto, hkrati pa izobražuje že obstoječo delovno silo. Veliko je tudi motiviranja posameznikov in skupnosti za dosego ciljev podjetja. Skratka, gre za management s človeškimi viri (Kukreja, 2019).
- *Vodenje:* gre za usmerjanje in dajanje navodil podrejenim, komuniciranje z zaposlenimi (nadrejenimi in podrejenimi) in pridobiti čim več povratnih informacij. Poleg tega pa jih je potrebno tudi motivirati, da bodo delo opravljali odgovorno. Potrebno je razumeti zaposlene in jim pomagati pri reševanju težav (Kramar 2009, 67). Uspešen vodja uporabi svojo moč, intuicijo, pozna samega sebe in kreira vizije.
- *Kontroliranje:* zadnja funkcija nadzira trenutno stanje izvedbe oz. aktivnost zaposlenih, primerja trenutno stanje z zadanim ciljem. V primeru, da se pojavi odstopanje od zadanega cilja, sledi odločitev o ukrepanju, s katero se odpravi vzrok odstopanj in posledice teh odstopanj in to vrne poslovanje nazaj v planirano stanje (Kramar 2009, 67).

»Udejanjanje politike podjetja pomeni razdelavo programskega usmerjanja k ciljem, pri čemer je zelo pomembno motiviranje, povezano z interesi udeležencev. Kralj povezuje dejavnosti v

KKOMPI – informiranje, načrtovanje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje in kontroliranje.« (Unterlechner, Meško Š. in Markič 2009, 71)

KKOMPI se nanaša na zgoraj že naštetih stvari in še dodatno na:

- *Informiranje – obveščanje*: managerji morajo biti informirani in informirati dalje o vplivih okolja (države, tržišča, znanosti, itd.), o samem podjetju od znotraj (struktura, stanje, poslovanje, izidi itd.) in o samem podjetju v okolju. Stvari, ki se pridobijo s kakovostnim informiranjem, je potrebno dobro analizirati in proučiti.
- *Motiviranje*: Gre za medsebojno vplivanje, spodbujanje za uresničevanje svojih interesov. Podjetje zaposlenim pomaga uresničiti njihove interese ter jih s tem motivira za uresničevanje politike podjetja (Kralj 2003, 18).

Delo managerja je organiziranje in pridobivanje virov ter nenehna težnja k doseganju ciljev in rezultatov, saj s pomočjo osebja to vodi v bolj dinamičen proces. Uspešnost se kaže, kako hitro se znajo managerji adaptirati na spremembe in pravočasno spreminjati proces in metodo dela v organizaciji.

Glavna funkcija managerja je, da nadgradijo svoje odločanje. To je zahtevna naloga, ki vključuje tudi mnoge posledice. Njihovo delo zajema odločanje in usklajevanje, ki poteka preko metod, kot so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje. Proces dela odraža tudi zunanje in notranje okolje podjetja. Ključne komponente uspešnega managementa, ki vodijo do uspešnega vodja so sledeče: oseba je aktiven vodja, motivira učenje in razvoj, omogoča priložnosti, strmi k visokim uspehom, ter ustvarja in zagotovi uspešno delovno okolje. Managerji morajo strmeti k etičnemu obnašanju in ko sprejemajo strateške odločitve, naj bodo sprejemljive in koristne za različne interese skupin, podjetij in družbo. Neetično odločitev sprejme manager s skrivanjem pravega namena pred osebami. Za prikrivanje podatkov se odloči, ker mu to prinaša korist na račun drugih skupin (Rozman 2002, 56).

Managerji so razvrščeni glede na avtoriteto, odgovornost in izvajanje nalog. Poznamo tri ravni managementa (Pathak, 2019):

Najvišji management: sestavlja upravni odbor, izvršilni direktor ali generalni direktor. Ukvarja se s politiko in cilji podjetja, odgovorni so za celotno podjetje. Vključuje načrtovanje in usklajevanje nalog in funkcij. Pripravljajo strateške načrte in plane za podjetje, izberejo izvršilnega direktorja za srednjo raven in vodje oddelkov, nadzorujejo delo in produktivnost vseh oddelkov, zagotavlja usmerjanje, vodi tudi odnos do delničarjev, izdaja proračune oddelkov, urnikov in postopkov ...

Srednji management: sestavljajo ga vodje oddelkov, imajo funkcije organizacije in usmeritve. Njihove načrte organizacije vodijo glede na ukaze in politiko najvišjega vodstva. Delajo načrte za enote organizacije, sodelujejo pri zaposlitvi delavcev na nižji ravni ter jih usposabljujejo. Skrbijo za dobre medsebojne odnose v podjetju. Odgovorni so za delovanje znotraj oddelka,

pošiljajo poročila in pomembne informacije vodstvu na višji ravni, ocenjujejo produktivnost in uspeh mlajših managerjev, sodelujejo pri navduševanju managerjev na nižji stopnji in jih spodbujajo k izboljšavam in produktivnosti. Srednji managerji imajo položaj kot vodja sektorja, direktor področja ipd. Raven srednjega managementa je v zadnjih letih postala sploščena, ker je prenos informacij od nadrejenih in vodstva zastarel in počasen. Zaradi tega se je raven preusmerila in začela krčiti v projektne managerje, ki odgovarjajo za horizontalne organizacijske mreže.

Nižji management: imenuje se tudi operativna raven vodenja. Sestavljajo ga nadzorniki, delovodja, nadrejeni itd. Neposredno so odgovorni za proizvodnjo produktov in storitev. Nižji manager je lahko vodja prodaje, nadzornik delovnega procesa, vodja oddelkov itd. Zaposleno osebje jim sporoča informacije o svojem delu. Pri tem nižji managerji ogromno časa porabijo za sodelovanje s sodelavci. Imajo povezavo med proizvodnjo in ostalim delom organizacije. Ta funkcija zajema motiviranje zaposlenih, ustvarjajo imidž podjetja, disciplino in pripravljajo poročila o uspešnosti delavcev. Priskrbijo ustrezne materiale, opremo, naprave itd., pomagajo pri pritožbah delavcev in reševanju le teh. Delavcem sporočajo težave, pritožbe in izboljšave. Trudijo se za dobre odnose in zaupanje v organizaciji. Odgovorni so za kakovost in količino v proizvodnji ter dodeljujejo delovne funkcije in naloge delavcem.

2.1 Komunikacija

Komunikacija ima zelo pomembno vlogo v podjetjih. Sposobnost učinkovitega komuniciranja z zaposlenimi, managerji, strankami in poslovnimi partnerji je bistvenega pomena, ne glede na panogo s katero se ukvarjamo. Managerji povprečno porabijo okoli 6 ur za komunikacijo. To zajema osebni in telefonski stik z zaposlenimi in strankami oz. osebjem, s katerim sodelujejo. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na pisno komunikacijo, ki jo uporabimo, kadar ustna ni mogoča oz. primerna (Prachi, 2020).

Pomembno je, da se vodstva podjetij zavedajo pomena internega komuniciranja in načina, kako komunicirati. Pri podcenjevanju lahko pride do zanemarjanja komunikacije, ki vodi v neuspešne odnose med zaposlenimi, zato posledično organizacija ne more biti uspešna. Z dobro komunikacijo lahko motiviramo in gradimo dobre odnose med celotnim sistemom (Gruban, 2007).

Ena izmed glavnih nalog managerja je, da spozna težave pri komunikaciji ter oceni in preuči razloge za njihov nastanek. Pri tem mora sprejeti in razvijati pravilne ukrepe, da vzdržuje učinkovit komunikacijski sistem v organizaciji.

Nekaj razlogov, zakaj je komunikacija pomembna (Agent99 2018):

- Združuje tim in prispeva k dobremu sodelovanju, kar prispeva k enotnosti in povečanju produktivnosti med zaposlenimi.

- Vodi k jasni razlagi poslovnih idej, te so lahko dobro predstavljene samo, če jih znamo razložiti na jasn in jedrnat način pred ciljno skupino.
- Omogoča nam komuniciranje brez konfliktov, tudi če gre za neprijetne novice. Torej lahko z ustrezno komunikacijo, ustvarimo drugačen pristop in dosežemo zaupanje, ki ne vodi v konflikte.
- Oblikuje in ohranja trdne odnose z domačimi in tujimi poslovnimi partnerji, kar lahko vodi v uspeh.
- Samozavestno komuniciranje oblikuje nemoteno in zdravo delovno okolje.
- Komunikacija nam pomaga nadzorovati funkcijo vodenja podjetja in določa smernice in načela, ki jih zaposleni morajo upoštevati.

2.2 Motivacija

Motivacija je postopek, ki spodbuja, ohranja in usmerja telesne in duševne dejavnosti za uresničitev ciljev. Zaradi različnosti ni znanega ustreznega postopka, kako motivirati zaposlene na enak način. Vendar ima pri tem veliko vlogo dobro počutje in veselje do dela, zato bi morali redno analizirati zaposlene, da dobimo predstavo o njihovih željah in potrebah (Wiley 1997, 266).

Motivacija je uspešna strategija managementa, s katero prepričajo in vodijo zaposlene k doseganju potencialov in boljših rezultatov, ki so pomembni za organizacijsko uspešnost. Zato je naloga managerja spodbujati zaposlene, da bo aktivnost pri delu šla v željeno smer in pri tem dosegla večje prizadevanje in zadovoljila vse potrebe, ki so ključ do uspeha.

S spoštovanjem prispevamo, da zaposleni vidijo, da cenimo njihovo delo in se zavedamo, da so za nas pomembni. Želijo si, da bi zaposleni razvijali svoje potenciale in se z veseljem udeleževali izobraževanj (Carnegie 1993, 46).

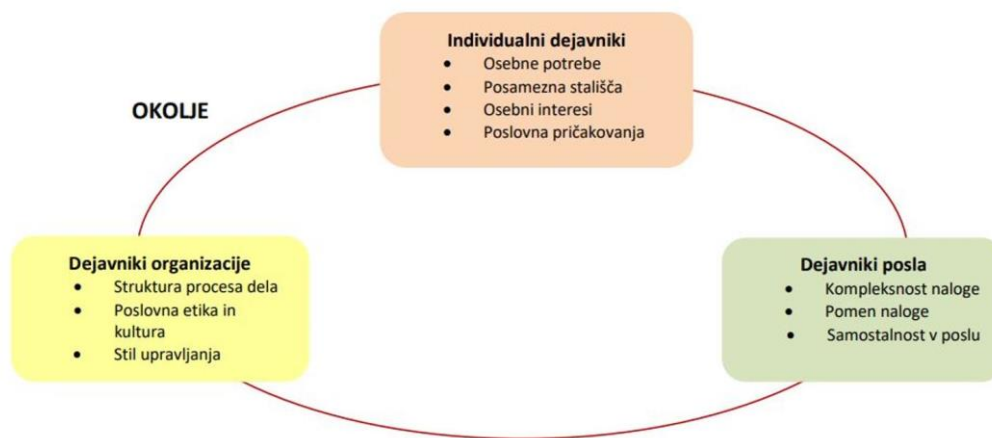
Veliko organizacij se ne zaveda, da bi lahko bili delavci bolj ustvarjalni v svojem procesu oz. ne vidijo vseh potencialov. Do tega pride zaradi preobremenjenosti in strahu pred spremembami, saj bi morali celoten sistem tem spremembam prilagoditi.

Na splošno je motivacija zaposlenih dolgoročen proces, ker moramo ljudi razumeti. Ne moremo pa vedno vedeti, če bomo prišli do željenih rezultatov zaradi raznolikosti ljudi. Lažje je spremeniti in motivirati nekoga, ki ga delodajalci vedno znova spodbujajo, kot pa nekoga, ki delo opravlja že dlje časa rutinsko in od njega ne pričakujejo sprememb.

Na motivacijo posameznika pri delu vplivajo naslednji dejavniki, ki se razvrstijo v štiri kategorije (Vujić 2004, 208):

- individualne lastnosti,
- lastnosti dela,

- organizacijske lastnosti,
- širše družbeno okolje.



Slika 1: Interakcija motivacijskih dejavnikov

Vir: Vujić 2004, 208.

»Če ste manager in ne motivirate svojih ljudi, ne opravljate svojega dela. Vsaj ne tako dobro, kot bi bilo treba.« (Lipman 2016)

Nekaj ključnih načinov za motiviranje zaposlenih (Nelson in Economy 2010):

- zaposlenim se je potrebno osebno zahvaliti oz. jih pohvaliti, če delo uspešno opravijo;
- najti moramo čas za pogovor, srečanje z zaposlenimi, jim pomagati in krepiti odnose;
- pridobiti informacije o uspešnosti posameznika, oddelka in organizacije;
- delovno okolje narediti odprto, zabavno in jih čimbolj spodbujati pri iskanju novih idej;
- informiranje zaposlenih o izgubi in dobičku podjetja, jih seznaniti s prihodnjimi strategijami;
- vključiti pri odločitvah, če je le to mogoče;
- dati jim občutek pripadnosti;
- potrebno je proslaviti uspehe podjetja, oddelka in posameznika.

2.3 Vodenje

Vodenje je proces vplivanja, ki ima efekt na zaposlene, izbiro ciljnih skupin in motiviranost. Vplivanje kot splošen izraz zajema komponente, kot so določanje nalog, motiviranje, vodenje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje problemov, komuniciranje in sprejemanje odločitev. Z ustreznimi pravili lahko vodja vpliva na zaposlene, na njihovo delovanje in vedenje, to posledično privede do dosega poslovnih ciljev. Način vodenja se razlikuje glede na podjetja in države. Razlike se kažejo, saj v nekaterih podjetjih še vedno deluje hierarhija, moč, formalna struktura, pravila ... v drugih pa odprtost, zaupanje, sodelovanje in pravičnost (Adizes idr. 1996, 78).

Učinkovit in uspešen vodja mora biti motiviran in odločen, da svoje znanje uporabi za doseg ciljev. Močna trdnost in vztrajnost vplivata pri podrejenih na zavzetost in predanost pri delu. Vodja lahko za doseg ciljev izkoristi osebni in organizacijski vpliv. Znanje je osnova vodenja. Vodenje je zasnovano na dvosmerni komunikaciji med vodjo in podrejenim, potem pa naprej med podrejenim in njegovim timom. Dosežek je, da vodja sprejema dolžnosti in obveznosti. Biti mora dostopen, odločen in skrbeti za zadovoljevanje potreb zaposlenih. Vodja daje zgled, zaposleni ga opazujejo in posnemajo, njegovi standardi postanejo merila zaposlenim.

Razliko med managementom in vodenjem opisuje tudi ameriški raziskovalec Yukl (1994, 4): »Posameznik je lahko vodja-leader, ne da bi bil manager (to je neformalni vodja) in posameznik je lahko manager brez vedenja vodje«. Managerji delujejo za stabilnost in ravnovesje v podjetju ter pripomorejo k večji produktivnosti delavcev. Vodje delajo bolj na motiviranosti in inovacijah oz. spremembah. Dosegajo soglasja med zaposlenimi in potrdijo, da so potrebne spremembe.

Management in vodenje imata različne lastnosti in različen namen. Vodenje se osredotoča na prihodnost in vizijo, management pa na ustvarjanje in doseganje ciljev. Vendar za tekoče poslovanje podjetja potrebujemo oba, saj lahko ima vodja odlično vizijo, a jo bo težko izvedel brez managerja. Za managerja bo ravno tako težko, saj se drži standarda in ne bo mogel deliti svoje vizije z ostalimi zaposlenimi, če ga vodja ne bo navduševal.

2.4 Dokumentiranje

Upravljanje z dokumenti je postopek oz. sistem, ki podjetju prihrani veliko časa in denarja ter omogoča boljšo preglednost nad informacijami, ki jih potrebujemo. Po večini se uporablja programska oprema, ki omogoča shranjevanje in upravljanje elektronskih dokumentov in vsebin. Ravno tako ta program omogoča nadzor nad delovnim tokom zaposlenih.

Dokumentacija je zelo pomembna, saj podjetja večinoma komunicirajo s poslovnimi dokumenti. Podjetja sklenejo ogromno pogodb, izdajo navodila za izdelke, izdajo račune itd., pomaga pa jim tudi pri vodenju poslovnih procesov. Skratka, podjetja bi morala tem področju nameniti isto pozornost, kot ga morajo marketingu in financam (Craine 2000, 3).

Delo je nujno potrebno dokumentirati. Vsa uspešna podjetja vodijo dokumente o svojih dejavnostih, ker se drugače lahko pomembne stvari izgubijo (Condron, McElgunn in Portsmouth 2012, 2-9).

V osemdesetih so pisali dokumente in jih razvrščali v fizične mape, te pa shranjevali v pisarniških omarah. Šele v devetdesetih so začeli dokumente pisati na računalnik, vendar so dokumentacijo še vedno fizično shranjevali (papir, diskete). Šele po letu 2000 so poskušali nadomestiti papir z elektronskimi dokumenti, čeprav še danes dosti podjetij dela fizične

duplikacije, ki se nahajajo po različnih oddelkih (računovodstvo, komerciala, uprava) (Borglund idr. 2009, 51-53).

Kot vsaka druga stvar ima tudi elektronsko dokumentiranje problem in sicer zaščita podatkov. Lahko trdimo, da vsi delavci uporabljajo sodobno tehnologijo in s tem se pojavljajo nova vprašanja: kako zagotoviti strankam zasebnost, kako poskrbeti za tajnost podatkov, kako upoštevati nesoglasja, omejitve ter zaključek ali prenehanje storitev in pri tem zagotoviti evidenco dokumentov (Reamer 2013, 163-166).

Po statistiki, ki jo je naredil Craine, samo 25 % ameriških podjetij posveča svoj čas za urejanje dokumentacije (Craine 2000, 14). Iz tega lahko rečemo, da je potrebno še veliko dela na tem

področju. Zlasti je potrebno oceniti, kateri dokumenti so pomembni in kateri ne oz. za katere je bolje, da so elektronski in katere moramo imeti fizično in do katerih dokumentov lahko dostopajo zaposleni itd., da ne pride do zlorabe podatkov. Trenutno na vsakem področju predstavlja veliko težavo zasebnost, ker je elektronska dokumentacija dostopna širšemu krogu zaposlenih. Vendar brez dokumentacije in dela na daljavo žal ne gre. Imeti moramo urejene dokumente, saj večinoma stvari opravljamo elektronsko (če ne vse). Ravno tako morajo nadrejeni preko operacijskih sistemov skrbeti za produktivnost in napredek delavcev, ki delajo izven pisarn.

2.5 Krizni management

Krizni management je strategija za reševanje podjetij zaradi težav, ki ogrožajo njihov razvoj ali celo obstoj (Dubrovski 2011, 125).

Kriza v podjetju lahko nastane zaradi nepredvidljivih dogodkov (npr. naravna katastrofa, prevara, stečaj) ali nepredvidljivih posledic dogodkov. Cilj samega kriznega managementa je zmanjšati škodo, ki jo povzroča kriza. Ta celovit proces se izvaja pred, med in po krizi. Znano je, da podjetja, ki so se najbolje pripravila na krizo, so se tudi nanjo najbolje odzvala. Lahko bi rekli, da kriza preizkusi organizacijo, če se je ta dobro pripravila ali ne. Nekatere krize so lahko zelo prikrite, tako da se podjetje niti ne zaveda, da je že v krizi. Kriza pa je lahko zelo hitro opazna in jasna, zato je pomembno, da se zazna v začetnem stadiju.

2.5.1 Faze kriznega managementa

Učinkovit krizni management sestavljata proaktivni in reaktivni krizni management (Sui Pheng, Ho in Soon Ann 1999, 235):

- Faza zaznave simptomov: zgodnje zaznavanje signalov, ki nakazujejo krizo. Spada med najzgodnejšo fazo in proaktivni krizni management, ki še lahko pravočasno prepreči krizo.

- Faza priprav in preventive: element proaktivnega kriznega managementa oz. največja dejavnost za preprečevanje razcveta kriznih situacij in priprav za reševanje le teh.
- Faza obvladovanja škode: pri tej fazi gre za omilitev posledic krizne situacije in omejitev širjenja le teh na neprizadete dele podjetja. Ta faza je lahko element proaktivnega in kasneje reaktivnega kriznega managementa.
- Faza okrevanja: razvoj in izvedba preizkušenih kratkoročnih in dolgoročnih programov, ki so bili razviti za povezovanje normalnega poslovanja.
- Faza učenja: gre za nenehno učenje in preiskovanje odločilnih točk, ki jih podjetje pridobi v krizni situaciji z namenom, da se v prihodnosti te pomanjkljivosti izboljšajo.

2.5.2 Proaktivni krizni management

Proaktivni management je usmerjen v preprečevanje izvora krize in na razširitev katastrofalnih posledic krize v podjetjih. Z njim lahko dosežemo kontrolo nad razvojem krize. Če ima podjetje opozorilni program za zaznavanje krize, lahko tako krizo predvidevamo in jo izkoristimo kot priložnost. V primeru, da kriza ni ugotovljena na začetku oz. zgodaj pa lahko postane težje rešljiva, kompleksna in dražja za samo podjetje. Če je management vedno pripravljen na krizo, ima podjetje dobro možnost za zmanjšanje škode ali celo preprečitev krize (Belak 2003, 150).

2.5.3 Reaktivni krizni management

Reaktivni management pa nastane ob neuspehu proaktivnega managementa, torej se uporablja za obvladovanje že nastale krize. Skratka takrat, ko nastajajo vedno bolj kompleksne situacije in uspešnost podjetja že pada, lahko s kriznim managementom zaustavimo negativna gibanja in z uspešnim reaktivnim kriznim managementom oživimo procese in spravimo podjetje v ponovni razvoj (Belak 2003, 150).

3 DELO NA DALJAVO

Telecommuting– imenovan tudi delo na daljavo, teledelo, je ena izmed prilagodljivih oblik dela, ki spada med sodobnejše oblike dela na domu. Poimenujemo ga lahko fleksibilno delo, ki se prilagaja na delovni čas in lokacijo dela ter obliko izvajanja. Opravlja se izven pisarn podjetja s pomočjo informacijskih telekomunikacijskih sredstev (telefon, e-pošta, razna internetna orodja). Preko teh se prenašajo informacije in sporočila, ki potujejo med delavci in nadrejenimi. Delo na daljavo ne moremo ravno primerjati z delom na domu, saj ga lahko opravljamo tudi na drugi lokaciji npr. v drugje najetih pisarnah, na potovanjih, pri strankah doma, kavarnah oz. kjerkoli izven sedeža podjetja. Zaposlenim na daljavo se ni potrebno držati rutinskega dela v pisarnah in svobodno izbirajo kaj, kje in kako delajo, da najboljše opravijo svoje delo in izboljšajo stopnjo produktivnosti. Vendar morajo pri tem držati disciplino in ravnovesje med delom, osebnim življenjem in prostim časom. Telekomunikacije imajo pozitiven vpliv na okolje iz gospodarskega, okoljskega in osebnega stališča. Zaradi dela na daljavo se morajo podjetja tudi izpopolnjevati pri novih stilih upravljanja telekomunikacij, povezati novosti in kulturo podjetja ter biti v stiku z najučinkovitejšimi metodami in sredstvi za spremljanje nalog in zaposlenih. Zaposleni, ki delajo na daljavo, morajo dati fokus, kako vzpostavljati dobre delovne in medsebojne odnose, preglednost med zaposlenimi in funkcijami, ki se opravljajo ter dati poudarek na dobro in jasno komunikacijo (Robinson 2020).

Na Eurostatu lahko dostopamo do javne statistike, ki prikazuje, da je v letu 2018 redno opravljalo delo od doma 5,2 % Evropejcev starih od 15 do 64 let. Najvišji odstotek delavcev, ki delajo na daljavo ima Nizozemska in to kar 14 %, sledi pa ji Finska s 13,3 %. Število delavcev se z leti stalno povečuje. Na to vpliva tudi starost, ker podjetja največ dela na daljavo zaupajo že izkušenim delavcem (McCarthy 2020).

Ker imajo delavci na daljavo bolj raznolik in razpršen delovni čas, je verjetno, da se trud in predanost zaposlenih merita zgolj na končne rezultate. Nadzor med zaposlenimi in nadrejenimi poteka preko različnih komunikacijskih orodij, kot so internetno povezavo, elektronsko pošto, mobilni telefon, spletne portale in skupnosti, video konference, spletna srečanja, delovne spletne strani (PGi 2020).

Zaposlenim delo na daljavo poenostavi življenje, delodajalcu pa prinese boljše rezultate.

V podjetje Global Workplace Analytics so razvili modele, ki temeljijo na raziskavah o ocenah vpliva različnih strategij na delovnem mestu. Po modelu v Ameriki podjetja prihranijo skoraj 44 milijard dolarjev s trenutnimi prebivalci, ki delajo na daljavo. Preglednica 1 temelji na predpostavkah o prihrankih, ki so jih dobili Global Workplace Analytics iz obsežnih akademskih in empiričnih raziskav (FlexJobs 2017).

Preglednica 1: Predpostavke o prihrankih

Faktor prihranka*	Predvidevano zmanjšanje*	Predviden prihranek**	Predvideni prihranki***
Produktivnost	15 %	27,5 milijard USD	436 milijard USD
Nepremičnina	25 %	7,6 milijard USD	121 milijard USD
Odsotnost	31 %	5,1 milijard USD	81 milijard USD
Nezaželeni fluktuacija	10 %	1,5 milijard USD	24 milijard USD
Neprekinjeno poslovanje	1 dan / leto	1,7 milijard USD	27 milijard USD
Skupni prihranek delodajalca		43,4 milijard USD	689 milijard USD

* Na podlagi kombiniranega dela na daljavo.

** Na podlagi obstoječih delavcev na daljavo (3,9 milijona).

*** Za 62 milijonov potencialnih delavcev na daljavo.

Vir: FlexJobs 2017

3.1 Zgodovina

Telecommuting ni nekaj novega, saj ta koncept poznamo že od leta 1973, ko ga je prvi omenil fizik Jack Nilles, ki je iskal rešitve za ljudi v času naftne krize, ki je bila tudi razlog za visoke stroške goriva. Poleg tega pa so ljudje želeli bolje izkoristiti ta čas, ki so ga sicer porabili za prevoz v službo, saj je lahko vožnja trajala tudi po več ur. Ta koncept se je pojavil, preden so bili pogoji idealni, zato tudi ni dosegel svojega dejanskega potenciala in se ni uveljavil. Tehnologija takrat ni bila dovolj razvita, v večini podjetij se računalniki in internet še sploh niso uporabljali (Morwick 2011).

Tehnologija je postala dostopna večjemu številu ljudi šele v začetku osemdesetih let, tako da je približno 200 podjetij naredilo poskuse na tem področju do leta 1984. Na začetku je bilo veliko podjetij zaskrbljenih zaradi produktivnosti zaposlenih, ki so delali na daljavo, vendar jih je kasneje dosti beležilo izboljšave pri delu doma. Postopoma so prepoznali še številne druge prednosti fleksibilnega dela, zato so bili futuristi mnenja, da se lahko ta način dela v družbi uveljavi in so predpostavljali, da bi lahko bilo do sredine devetdesetih let 90 milijonov ljudi, ki bi opravljali fleksibilno delo. Hkrati pa so nastale pesimistične različice prihodnosti, ki so govorile o avtomatizaciji dela, izkoriščanju delavcev in sami izolaciji le teh. V zgodnjih devetdesetih je bila tehnologija že bolj razvita in so se ljudje lahko lažje povezovali iz domače pisarne v službe ter delo od doma lažje opravljali. Dodatno pa je pripomogel razvoj prenosnega telefona in faksa, ki je ljudem omogočal delo na poti. Edini problem je bil nekaj let pri izmenjavi podatkov, saj so lahko imeli računalnike različnih blagovnih znamk, z različnimi operacijskimi sistemi, ki še niso podpirali programov drugih znamk. Kasneje se je mobilnost dela na daljavo

še povečala zaradi izuma prenosnega računalnika. Ta je predstavljal produktivni način, kako izkoristiti delovni čas in prostor, da se poveča produktivnost in učinkovitost. Sedaj je delo na daljavo lažje izvedljivo zaradi napredne tehnologije, ki podjetjem omogoča več fleksibilnega dela in nižje stroške (Magill 1996).

3.2 Prednosti in slabosti

Delo od doma ima številne prednosti tako za podjetja kot za zaposlene. Med te spadajo naslednje (Gardner, 2020):

- *Nižji stroški za delodajalca:* prihrani se lahko pri najemu poslovnih prostorov, več pisarniškega prostora za druge zaposlene ali pa se najame manjše poslovne prostore. Posledično se zmanjša poraba energije in ostalih virov v pisarni.
- *Zaposleni prihranijo čas in denar:* gorivo, amortizacija avta, čas, ki ga porabijo za vožnjo in za kosila, če niso omogočena v podjetju. Še posebej je to dobro za zaposlene, ki živijo daleč stran od podjetja, tudi če delajo samo dvakrat tedensko na daljavo.
- *Fleksibilnost dela:* zaposleni si lahko sami organizirajo delo, tako kot jim najbolj ustreza. Imajo lahko več časa za osebno življenje, saj lahko delo opravljajo tudi s plaže, če jim to bolj odgovarja.
- *Več prostega časa:* zaposleni lahko imajo več prostega časa, če si znajo stvari pravilno organizirati. S tem se poveča tudi produktivnost, saj imajo priložnost da delajo iz okolja, ki jim ustreza. To pa vpliva tudi na počutje delavcev in po statistiki si ti vzamejo manj bolniškega dopusta.
- *Večja produktivnost:* ker omogoča, da si zaposleni sami organizirajo urnik in delovno okolje, omogoča večje osredotočanje na delo, ter imajo manj opravka z motnjami na delovnem mestu.
- *Manj potovanj in razpoložljivost:* manj onesnaževanja okolja, zaposleni prihranijo čas in stroške. V slabih vremenskih okoliščinah, kadar potovanja niso izvedena, delo na daljavo omogoča nemoteno sodelovanje in povezovanje.
- *Razmerje med delom in zasebnim življenjem:* ker imajo prilagodljiv urnik, se s tem izognejo stresu, ki ga lahko sprožijo potovanja in delo v pisarnah ter se fokusirajo na dobro počutje, kar vodi v boljše zdravstveno stanje in manj odsotnosti zaradi bolniških dopustov.
- *Boljši odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi:* kar tudi zmanjšuje tveganje, da bi zaposleni imeli namen opustiti službo.

Tako kot vsaka oblika zaposlitve ima tudi delo na daljavo nekatere slabosti, ki so naštetje spodaj (Gardner 2020):

- *Težji nadzor nadrejenih nad podrejenimi:* managerji ne vidijo, koliko dejansko kdo naredi.
- *Slabša komunikacija s sodelavci in nadrejenimi:* sodelavci morda niso ves čas na voljo, daljši čas dogovorov.

- *Disciplina*: nekateri delavci se težje motivirajo ali pa si ne znajo organizirati dela, zato se morajo disciplinirati. To je tudi pomembno za ohranjanje ravnovesja med službo in osebnim življenjem.
- *Daljši odmori*: ni dejanskega nadzora, kako dolgo bo kdo na pavzi.
- *Nejasnost navodil*: delavci mogoče določenih navodil ne razumejo preko telefona, bi jim bilo pa mogoče lažje, če bi jim nekdo to pokazal.
- *Težje rešljivi tehnični problemi*: dosti zaposlenih lahko ima tehnične težave in ne more zaprositi sodelavce za takojšnjo pomoč pri odpravi le teh.
- *Motnje iz okolice*: družinski člani in hišni ljubljenci nam lahko jemljejo koncentracijo in motiviranost za delo.

3.3 Tehnologija

Pri delu na daljavo tehnološka infrastruktura, povečanje uporabe IKT in drugih tehnoloških izboljšav, omogoči razvoj tega načina dela. Tehnologija je že tako napredna, da dejansko ne potrebujemo oditi v pisarno, saj lahko vse opravimo »s postelje«. Na voljo imamo ogromno različnih programskih sistemov in zelo napredno tehnologijo na splošno, ki jo podjetja žal ne izkoristijo dovolj. Zaposleni bi to lahko izkoristili v svoj prid in svoj čas, ki ga npr. namenijo prevozu na delo, porabili za delo iz svoje najljubše »pisarne«.

Tehnološki napredki, kot so digitalne table, programi za videokonference (Zoom, Microsoft Teams) in različne aplikacije, ki nudijo varno poslovno komuniciranje, omogočajo zaposlenim po vsem svetu, da lahko delo opravljajo od kjerkoli in kadarkoli. Zato dosti ljudi po tujini dela od doma, na poti, kavarnah, službenih/privatnih potovanjih.

3.4 Pogoji za delo na daljavo

Delodajalec mora zaposlenim po zakonu poskrbeti za varne pogoje za delo, to velja tudi za delo na daljavo. Poskrbljeno mora biti tudi za morebitna tveganja za zdravje in jih preprečevati tako, da bodo pogoji zagotavljali primerno varnost in zdravje pri delu. Delodajalec mora imeti izjavo o varnosti, ki vključuje oceno tveganja delovnega prostora pri delu na daljavo. Obveščen mora biti tudi inšpektorat za delo. Zajeti morajo biti podatki, kot so: vrsta dela, lokacija, koliko ur se bo delo opravljalo ipd. Pri tem gre zgolj za obveščanje.

ZDR-1 narekuje, da ima delavec, ki dela na daljavo, identične pravice, kot nekdo, ki dela v prostorih podjetja. Zaposlenemu pripada povračilo stroškov za prehrano, ne vključuje pa stroškov prevoza. Delavcu pripada tudi dodatek za uporabljena sredstva, kot so: energija, voda, vzdrževanje opreme itd., ampak ta se ne izplača vsem, saj je to odvisno od tega, na kakšen način so zaposleni, kakšna je njihova pogodba oz. interni akt delodajalca (Žagar 2018).

Preden se začne delo na daljavo je dobro, da se tako delodajalec kot zaposlen seznanita z nevarnostmi ter poskrbita za ustrezno varnost (Varni na internetu 2020);

Zaposleni:

- previdnost pred »družbenim inženiringom«, da ne pride do zlorabe zaupnih podatkov;
- komunikacija mora biti na varen, preverljiv način;
- pozornost pri sumljivih elektronskih sporočilih, saj s tem lahko odobrimo dostop do našega računalnika;
- z močnim kompleksnim geslom je potrebno zaščititi domače omrežje in vse ostale naprave, ki jih uporabljamo za delo;
- programska oprema mora biti vedno posodobljena, saj se s tem zmanjša zloraba;
- družinskim članom omejiti dostop do naprav, ki so povezane s službenim omrežjem, saj lahko pride do nevarnosti (izgube podatkov).

Delodajalec:

- zagotoviti je potrebno kibernetško varnost;
- priporočena izdelava načrta, da smo pripravljeni v primeru napada na informacijsko strukturo;
- opozoriti zaposlene o zlonamerni elektronski pošti in jih poučiti o rabi tehnologije;
- zaposlenim moramo omogočiti varen način dostopa do omrežja s šifriranimi povezavami. Najbolje je uporabljati VPN, kompleksna gesla in redno posodabljanje programske opreme sistema.

3.5 Prihodnost

Veliko ljudi je mnenja, da se bo po svetu povečalo število delavcev na daljavo po koncu pandemije. Med pandemijo je 70 % podjetij dalo zaposlenim možnost, da po koncu pandemije lahko delo nadaljujejo od doma, če jim ta oblika ustreza. Eno izmed teh podjetij je Twitter, ki je med prvimi to javil svojim delavcem. Večinoma trenutno delo na daljavo poteka dobro, zato je veliko analitikov mnenja, da se bo ta koncept razširil. Vendar ima ta način dela tudi pomanjkljivosti, če ljudje nanj niso pripravljeni oz. jim bolj ustreza delo v pisarnah. Zato bi se lahko v prihodnosti delavci in delodajalci prilagodili drug drugemu in bi delavci lahko delali po nekakšni kombinaciji obeh načinov dela (Olen 2020).

4 EMPIRIČNI DEL - RAZISKAVA

V raziskovalnem delu naloge smo izvedli kvantitativno raziskavo v obliki anketnega vprašalnika. Raziskava je anonimna in naključna, saj smo izbrali naključne ljudi, ki so imeli kadarkoli stik z delom na daljavo. Pridobili smo 210 ustreznih anketnih odgovorov.

Zastavili smo si tri hipoteze, ki smo jih skozi raziskavo preverili. Želeli smo preveriti kako so razumeli navodila s strani managerjev, če so bili zaradi dela na daljavo bolj produktivni in kako je bilo z njihovo motivacijo.

4.1 Cilji raziskave

Ključni cilj naše raziskave je ugotoviti, kakšen je vpliv dela na daljavo na zaposlene. Še posebej je to opazno pri ljudeh, ki so se bili primorani soočiti s tem načinom dela zaradi pandemije COVID-19. Zanima nas tudi, če jim je ta način dela ustrezal in bi s tem lahko nadaljevali tudi v prihodnje, ker bi to lahko bilo v korist podjetju.

Naše hipoteze:

- H 1: navodila s strani managerjev so bila pri delu na daljavo jasna in razumljiva;
- H 2: zaposleni so bili pri delu na daljavo bolj produktivni kot običajno;
- H 3: managerji so zaposlene učinkovito motivirali za delo na daljavo.

4.2 Potek raziskave

Raziskavo, ki je potekala med 21.6.2020 in 9.7.2020, smo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika preko spletne storitve Enka. Anonimnost anketirancev je bila zagotovljena. Odločili smo se za anketiranje zaposlenih, ki so se soočili z delom na daljavo. Glede na znane podatke iz 2019, ko je delo na daljavo opravljalo 2060 oseb (STA 2020). Predvidevamo, da bo število teh oseb strmo naraslo. Po podatkih STA je do konca marca 2020 ta način dela prijavilo že 2534 delodajalcev. Vseh zaposlenih v Sloveniji je 884.250 (SURS 2020). Vprašalnik smo delili preko socialnih omrežij in povabili vse, ki so se soočili z delom na daljavo, da ga rešijo. Prav tako smo poslali vprašalnik zaposlenim iz različnih organizacij, za katere smo vedeli, da so že delali na daljavo ali pa še vedno delajo. Zaradi varnosti, da bodo anketo izpolnili samo tisti, ki so naša ciljna skupina, da se izognemo neustreznim odgovorom ter da so podatki relevantni, smo zastavili vprašanje: »Ste že imeli/imate izkušnje z opravljanjem svojega dela na daljavo?«. Pridobili smo 210 ustreznih rešenih anket, kar predstavlja 86 % ter 33 neustreznih (14 %), ki smo jih iz raziskave izločili.

4.3 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 23 vprašanj, trajanje reševanja pa okvirno 5 min. Vprašanja so zastavljena tako, da lahko iz njih pridobimo pričakovane ugotovitve.

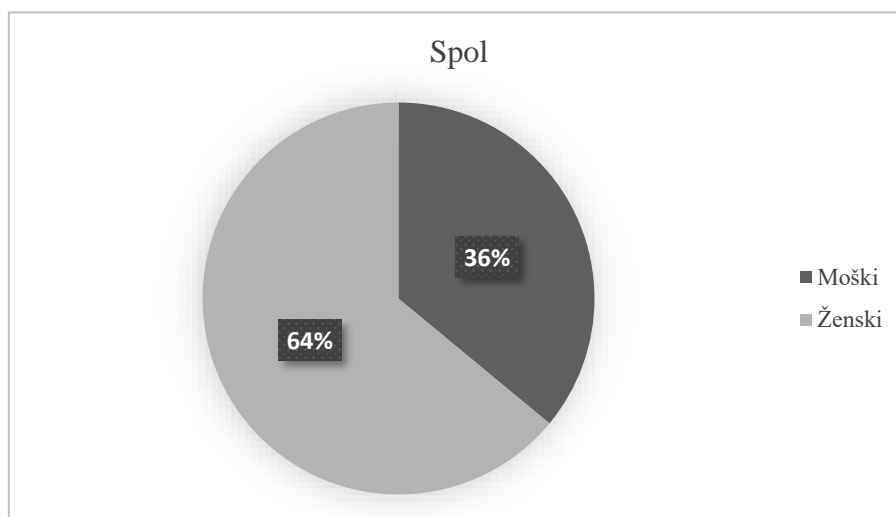
Na začetku smo postavili vprašanja, vezana na glavno tematiko, torej na splošno o delu na daljavo. Nato so morali anketiranci ocenjevati po lestvici od 1-5 s katerimi trditvami o delu na daljavo so se najbolj strinjali oz. soočili. Pri tem je 1 pomenila, da se s trditvijo/vprašanjem sploh ne strinjajo in 5, da se s trditvijo/vprašanjem popolnoma strinjajo. Zastavili smo jim glavne teme, ki so prišle v poštev:

- Delo na daljavo: kaj je privedlo do tega, da so začeli delati na daljavo? Kakšne so prednosti in slabosti, ki so jih opazili? Zanimalo nas je tudi, če si želijo delati na takšen način tudi v prihodnje itd.
- Komunikacija: Zanimalo nas je, če se jim zdi komunikacija v podjetju pomembna in zakaj, če so dovolj komunicirali na daljavo ter dobro razumeli navodila nadrejenih.
- Motivacija: Zanimalo nas je, če so jih managerji dovolj motivirali, še posebej takšne, ki so bili prisiljeni v delo na daljavo zaradi COVID-19 in jim mogoče takšen način dela sploh ni ustrezal.

Nato so sledila demografska vprašanja, ki so ključna za analizo.

4.4 Analiza rezultatov raziskovanja

Od skupnih 210 odgovorov je 36 % anketirancev moškega spola, 64 % pa ženskega spola.



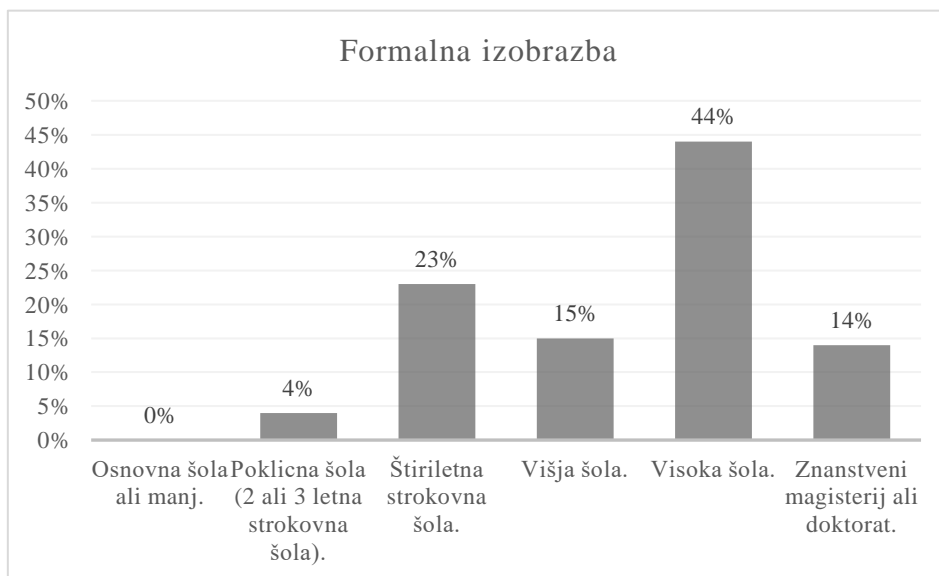
Slika 2: Spol

Glede na rezultate ankete je največji delež anketirancev, ki imajo izkušnje z delom na daljavo, starih od 21 do 30 let (40 %), sledijo tisti, ki so stari od 31 do 40 let (31 %), nato od 41 do 50 let (22 %) ter starimi nad 50 let (6 %). Med anketiranimi pa ni bilo starih 20 let ali manj.



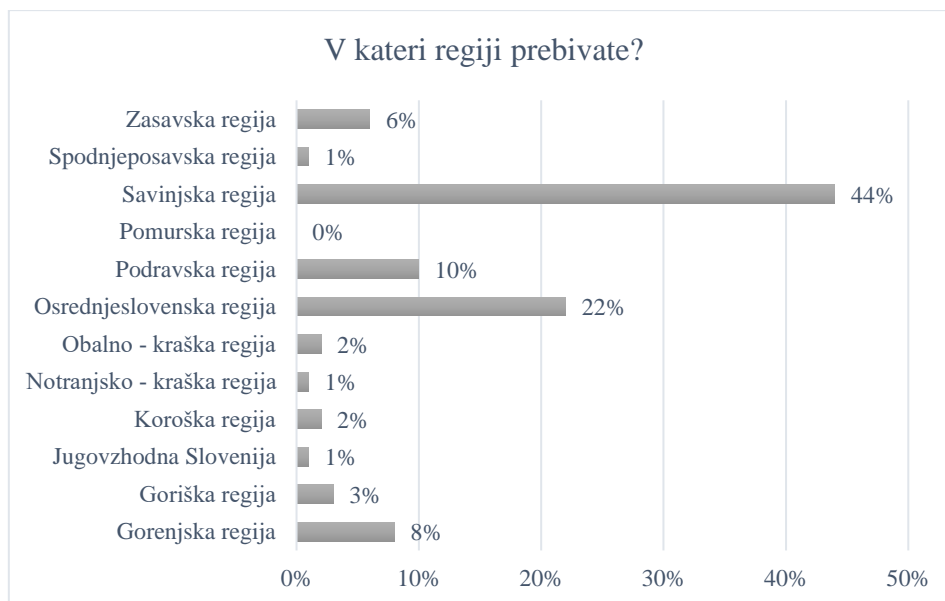
Slika 3: Starost

Anketa je prikazala, da ima od vseh 210 veljavnih odgovorov največji delež oseb z visokošolsko izobrazbo, kar predstavlja kar 44 % anketirancev. Sledi 23 % anketirancev s štiriletno strokovno šolo, nato 15 % tistih, ki imajo končano višjo šolo ter 14 % anketirancev z dokončanim magisterijem ali doktoratom. Najmanj jih je s končano poklicno šolo (2 ali 3 letno strokovno šolo), nihče pa nima končane samo osnovne šole ali manj.



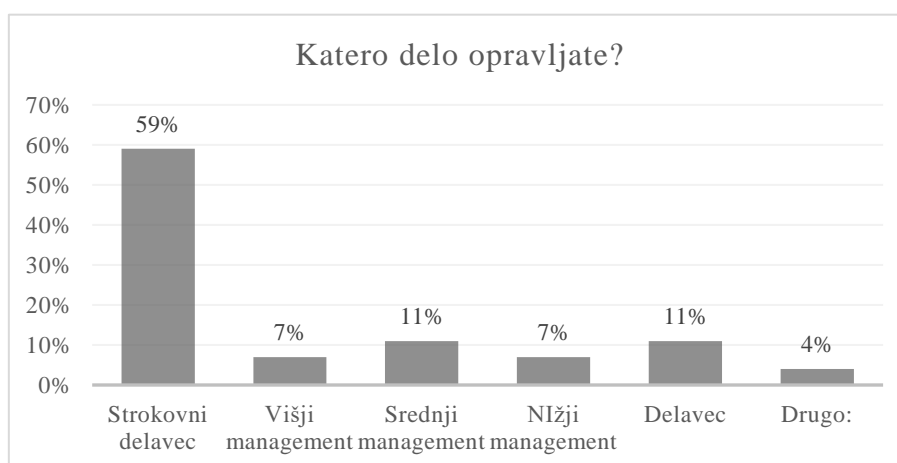
Slika 4: Izobrazba

Večina anketirancev prihaja iz Savinjske regije (44 %), nato sledijo tisti iz Osrednjeslovenske regije (22 %) ter najmanj iz Podravske regije (10 %). Ostali spadajo v ostale regije in predstavljajo manj kot deset odstotkov.



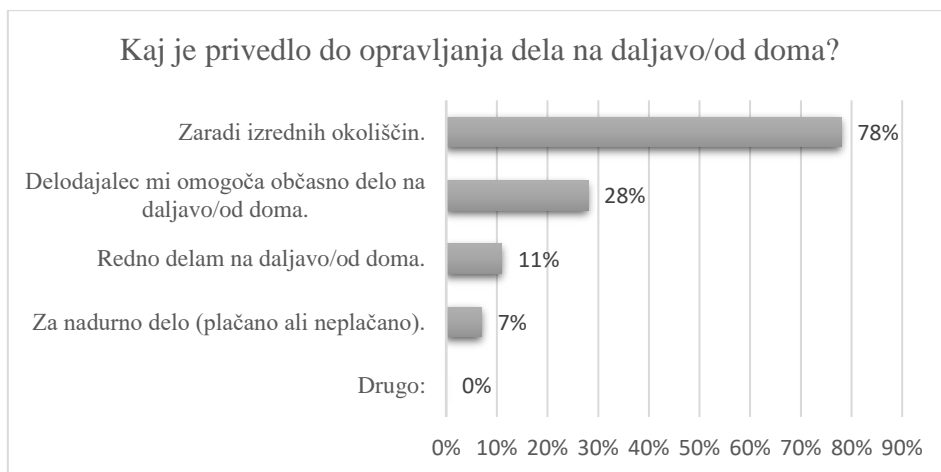
Slika 5: Regija

Anketiranci so v največjem deležu (59 %) strokovni delavci, sledijo osebe, ki spadajo v srednji management in delavci, ki si delijo isti delež (11 %). Ravno tako si delijo 7 % tisti, ki so v višjem ali nižjem managementu. Samo 4 % jih je izbralo opcijo »Drugo« ter podalo informacijo, da delajo kot samostojni podjetniki, preko študentskega dela ali pa trenutno nimajo službe.



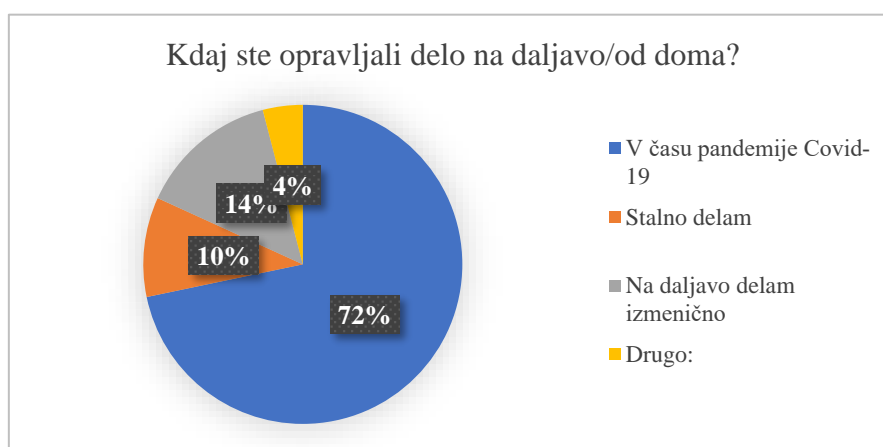
Slika 6: Delovno mesto

Ugotovili smo, da je največ anketirancev opravljalo delo na daljavo zaradi izrednih okoliščin (78 %).



Slika 7: Razlog za delo na daljavo

Večina anketiranih oseb je delala na daljavo zaradi pandemije COVID-19 (71 %). Nekaj anketirancev je delo opravljalo izmenično. To pomeni, da so uskladili delo na delovnem mestu in delo na daljavo, teh je 14 %. Samo 10 % anketirancev predstavlja procent delavcev, ki delo stalno opravljajo na daljavo. 4 % anketirancev je izbralo opcijo »Drugo«. Od teh sta dva delala na daljavo v preteklosti, ostalih šest pa je že v preteklosti opravljalo delo na daljavo izmenično, vendar so v času pandemije COVID-19 bili ravno tako primorani stalno delati na daljavo.



Slika 8: Kdaj so opravljali delo na daljavo

To vprašanje je bilo namenjeno vsem tistim, ki so v prejšnjem vprašanju označili, da so delali na daljavo zaradi pandemije COVID-19 in teh je bilo 149. Zanimalo nas je, če so se po zaključku epidemije (ko so se stvari v podjetjih normalizirale) vrnili nazaj v normalno delovno okolje. Iz grafa lahko razberemo, da se je 77 % vrnilo v normalno delovno okolje, 21 % pa so delo še vedno opravljali na daljavo. 2 % anketirancev je izbralo opcijo »Drugo« in navedlo, da še vedno delajo od doma, da so dobili odpoved, nekateri pa so po koncu pandemije še vedno delali 1 mesec od doma, nato pa so se vrnili nazaj na delovno mesto.



Slika 9: Po zaključku pandemije

To vprašanje se je nanašalo samo na tiste, ki so na prejšnje vprašanje odgovorili, da se niso vrnili nazaj v delovno okolje - bodisi so izgubili službo ali pa še vedno delajo na daljavo. Zanimalo nas je, če bi v prihodnje pri iskanju zaposlitve dali prednost takšnemu podjetju, ki omogoča delo na daljavo. Od 31 bi 13 anketirancev dalo prednost takšnemu podjetju, 17 bi se ravno tako odločilo za podjetje, vendar bi raje le občasno delali na daljavo in ne stalno. Le 1 ne bi dal prednosti takšnemu podjetju.



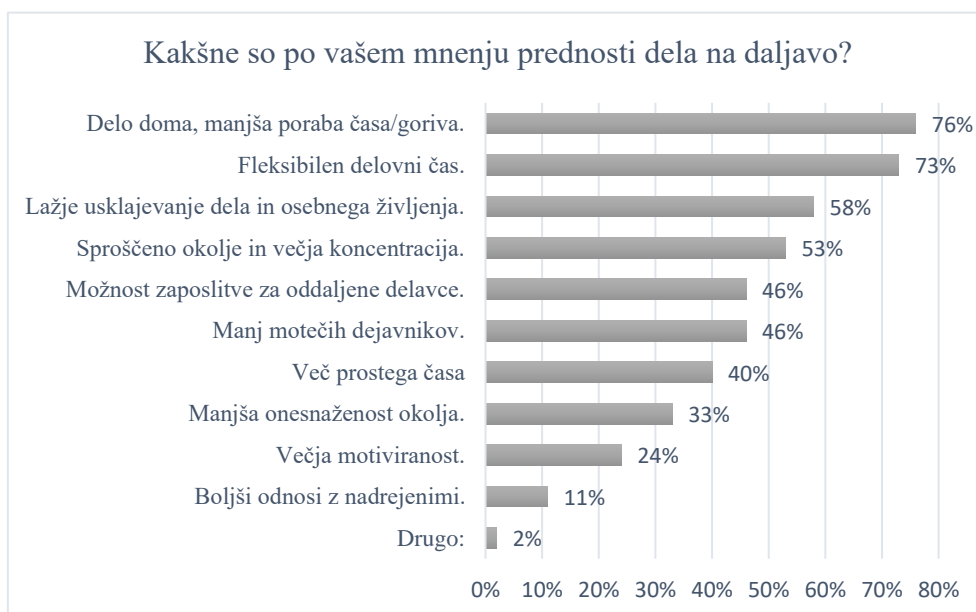
Slika 10: Pri iskanju naslednje zaposlitve

Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo, če bi v okviru rednega delovnega razmerja želeli še naprej delo opravljati na daljavo. Od 210 je kar 85 (40 %) anketirancev izrazilo željo, da želijo izmenično opravljati delo na daljavo. 67 oziroma 32 % jih želi delo opravljati pretežno na daljavo, 32 oziroma 15 % bi jih bilo pripravljenih delati na daljavo v izrednih primerih. Samo 11 % oziroma 24 anketirancev pa si ne želi še naprej delo opravljati na daljavo.



Slika 11: Bi želeli še naprej opravljati delo na daljavo?

Največjo prednost vidijo v tem, da lahko delajo od doma ter porabijo manj časa in goriva (76 %) ter, da imajo fleksibilen delovni čas (73 %). Najmanj jih je izbralo boljše odnose z nadrejenimi (24 %) in večjo motiviranost (24 %). Ostali, ki so odgovorili pod drugo (2 %), ne vidijo prednosti dela na daljavo.



Slika 12: Prednosti dela na daljavo

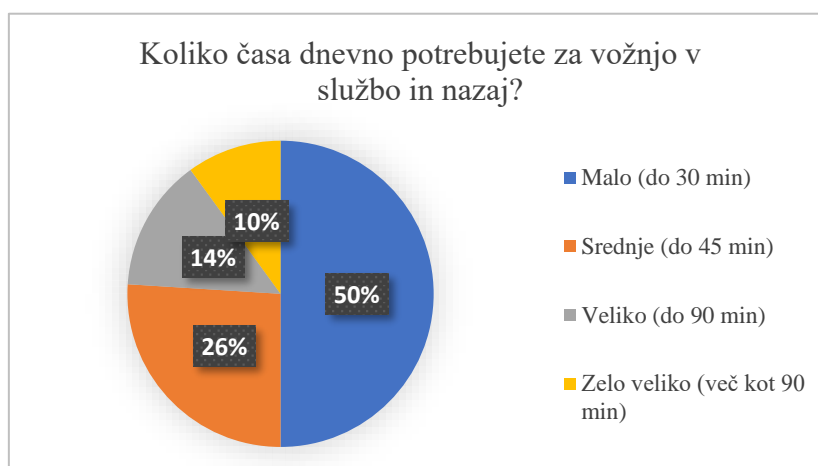
Zanimalo nas je, kaj vidijo kot slabost dela na daljavo, največ anketirancev je izbralo to, da ni osebnega stika, se počutijo izolirane ali osamljene (73 %). Ravno tako vidijo slabost v tem, da lahko delo postane »nevidno« za nadrejene (55 %), da morajo biti stalno dosegljivi in se jim posledično lahko podaljša delovnik (54 %). Najmanjša slabost pa je slaba organizacija (10 %), da ni samokontrole ali pa je nizka motiviranost (14 %). Ostali, ki so označili drugo (1 %), pa vidijo kot slabost to, da lahko pride do nezaupanja in izkoriščanja iz obeh smeri, posamezniki

se ne zavedajo, kako dolgo delajo, problem lahko nastane tudi zaradi neustrezne delovne opreme (stol, miza, večji monitor, hiter internet itd.).



Slika 13: Slabosti dela na daljavo

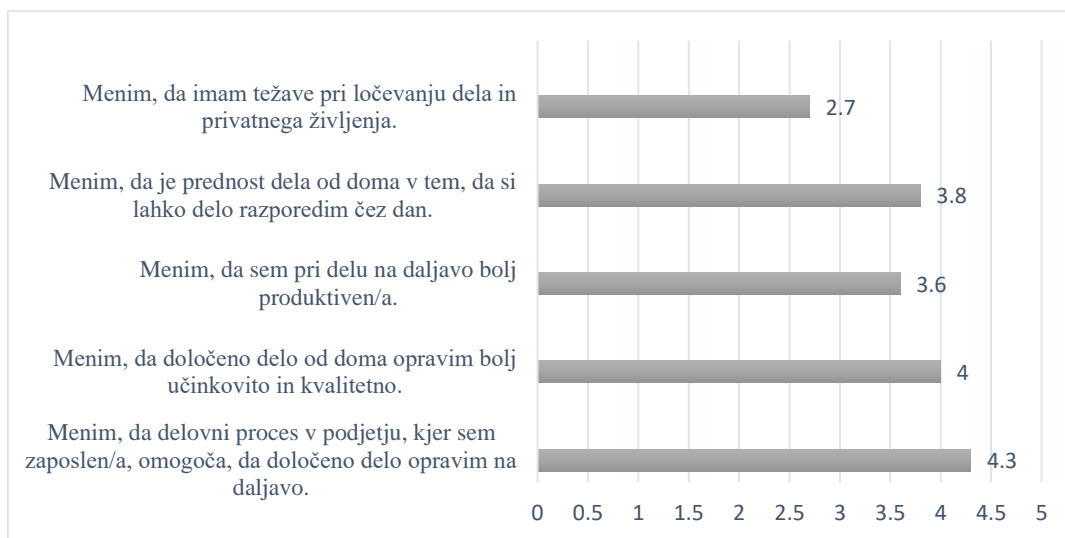
Na vprašanje, koliko časa potrebujejo dnevno za vožnjo v službo in nazaj, večinoma porabijo do 30 min dnevno za vožnjo na delovno mesto in nazaj (50 %), do 45 min porabi 26 % anketirancev, do 90 min jih porabi 14 % in samo 10 % jih dejansko porabi več kot 90 min.



Slika 14: Dnevno porabljen čas za pot v službo

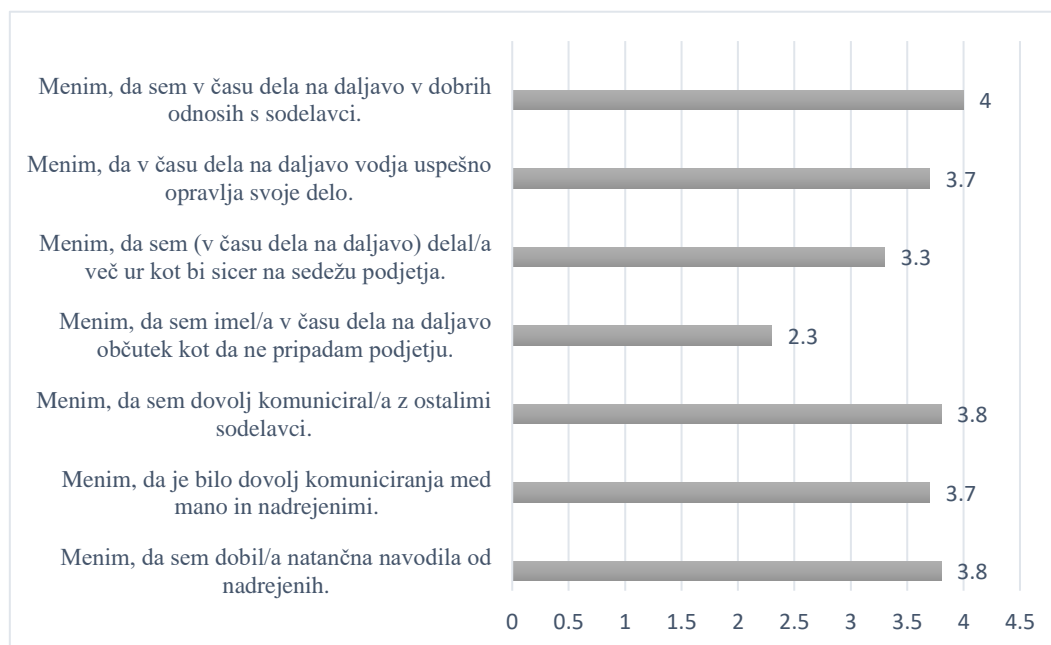
Pri tem vprašanju so se morali anketiranci odločiti, koliko se strinjajo s spodnjimi trditvami od 1 - 5 (pri čemer je 1 pomenilo, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa je pomenilo, da se z njo popolnoma strinjajo). Anketiranci so se v največji meri strinjali s spodnjo trditvijo (4,3 od 5), da delovni proces v podjetju, kjer so zaposleni omogoča, da določeno delo opravijo na daljavo.

Najmanj anketirancev (2,7 od 5) meni, da imajo težave pri ločevanju dela in privatnega življenja.



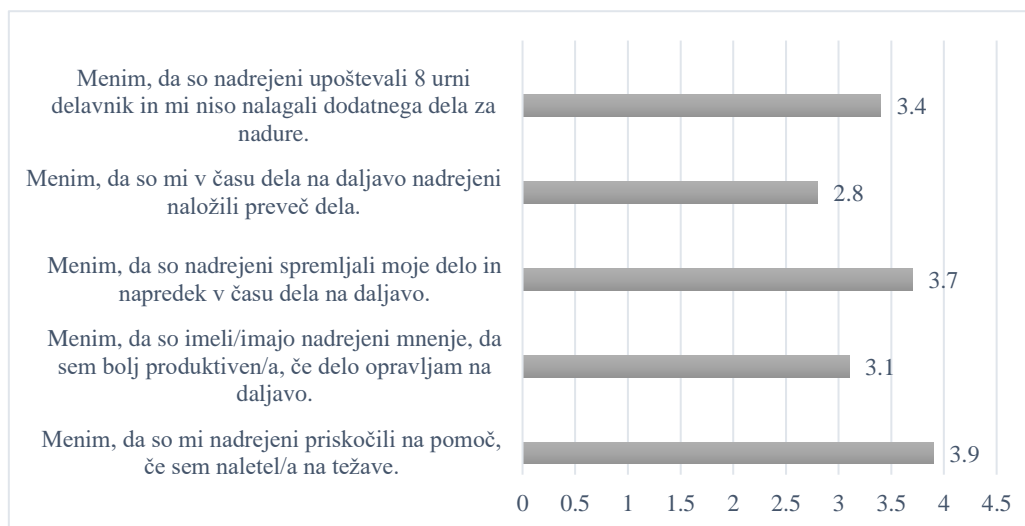
Slika 15: Strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na izkušnje z delom na daljavo

Pri tem vprašanju so se morali anketiranci odločiti, koliko se strinjajo s spodnjimi trditvami od 1 - 5 (pri čemer je 1 pomenilo, da se sploh ne strinjajo, 5 pa je pomenilo, da se popolnoma strinjajo). Rezultati so bolj tesni, vendar so se najbolj strinjali s trditvijo, da so bili v času dela na daljavo v dobrih odnosih s sodelavci (4 od 5). Najmanj jih meni, da so imeli občutek, kot da ne pripadajo podjetju (2,3 od 5).



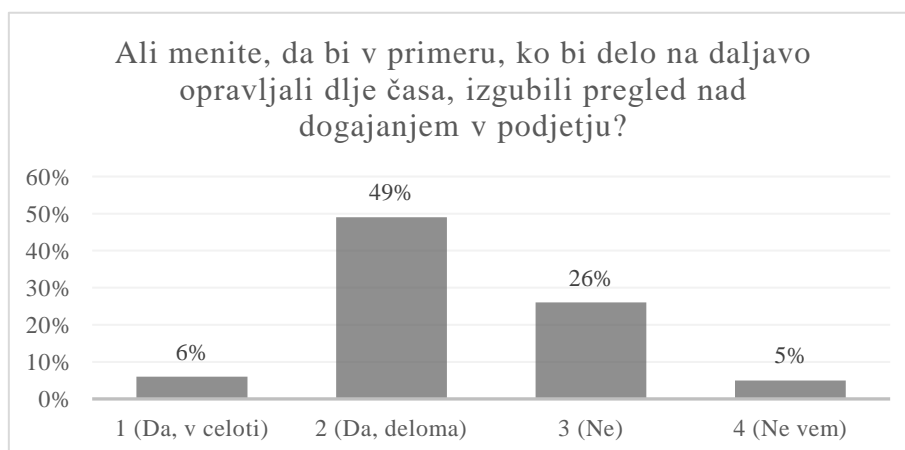
Slika 16: Strinjanje s trditvami glede izkušenj dela na daljavo in komunikacije

Ravno tako, kot pri zgornjih dveh vprašanjih, so se morali anketiranci odločiti, koliko se strinjajo s spodnjimi trditvami od 1 - 5 (pri čemer je 1 pomenilo, da se sploh ne strinjajo, 5 pa je pomenilo, da se popolnoma strinjajo). Najbolj so se strinjali s trditvijo, da so jim nadrejeni priskočili na pomoč, če so naleteli na težave (3,9 od 5). Najmanj so se strinjali s trditvijo, da so jim v času dela na daljavo nadrejeni naložili preveč dela (2,8 od 5).



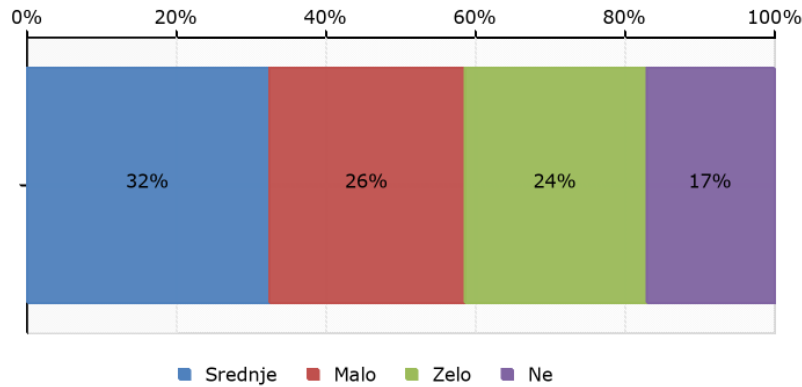
Slika 17: Strinjanje s trditvami glede izkušnje z delom na daljavo in z nadrejenimi

Zanimalo nas je, če so anketiranci mnenja, da bi izgubili pregled nad dogajanjem v podjetju, ko bi delo opravljali od doma ter do kakšne mere. Kar 49 % jih meni, da bi deloma izgubili nadzor, 26 % je mnenja, da nadzora nad dogajanjem v podjetju ne bi izgubili. 6 % jih meni, da bi v celoti izgubili nadzor nad dogajanjem v podjetju in 5 % anketirancev ne ve ali bi izgubili nadzor ali ne.



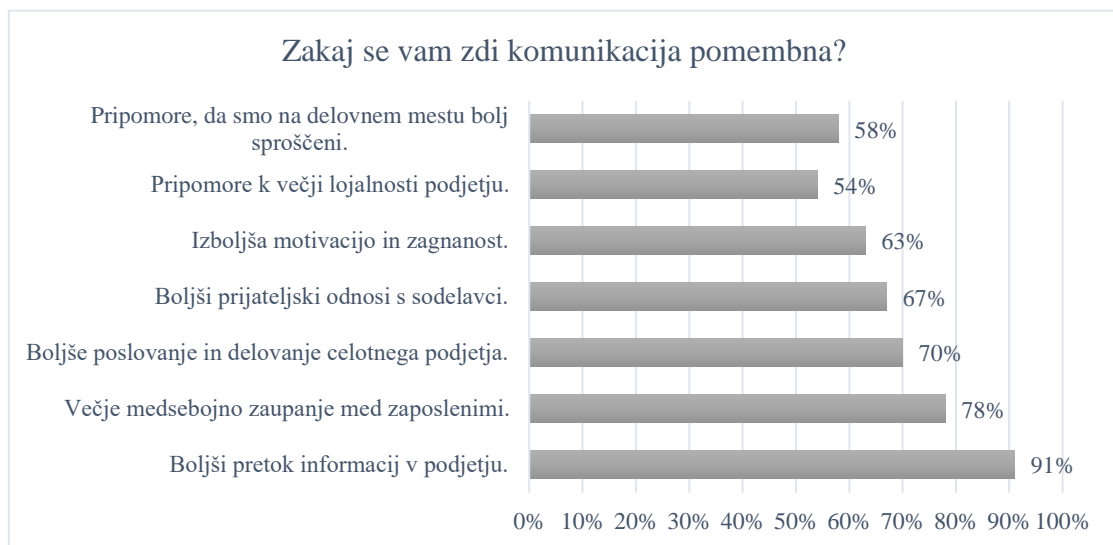
Slika 18: Izguba pregleda nad podjetjem

Izvedeli smo, da ima 32 % anketirancev srednjo potrebo po fleksibilnem delovnem času, 26 % ima malo, 24 % ima zelo veliko ter 17 % je nima.



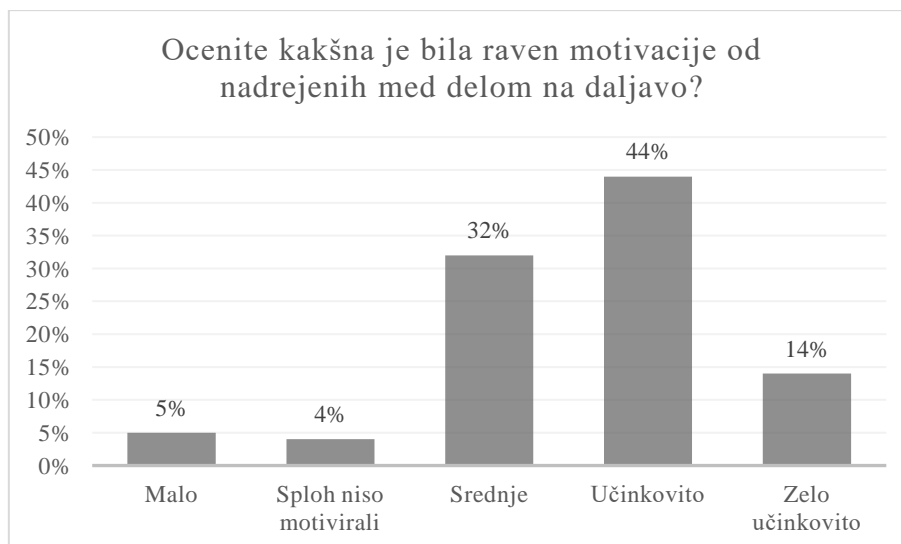
Slika 19: Potreba po fleksibilnem delovnem času

V anketi smo zastavili tudi vprašanje, če se anketirancem zdi komunikacija v podjetju pomembna, vendar je nanjo vseh 100 % odgovorilo pozitivno. Da se zdi zaposlenim komunikacija najbolj pomembna zaradi boljšega pretoka informacij v podjetju je razvidno s spodnje slike in ta odgovor je izbralo kar 91 % vseh anketirancev. S slike lahko razberemo tudi, da se 54 % anketirancem zdi pomemben vpliv komunikacije na lojalnost v podjetju.



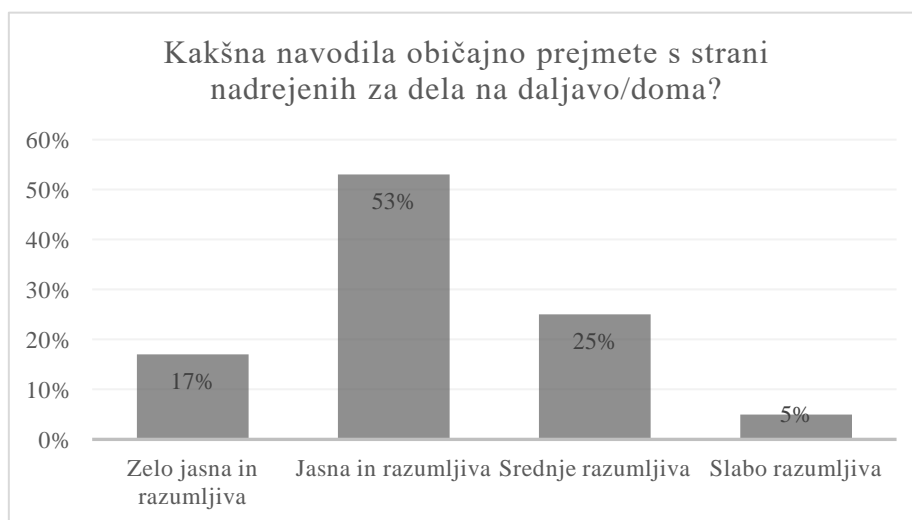
Slika 20: Zakaj je komunikacija pomembna

Pri tem vprašanju so anketirani izbrali odgovor glede na raven motivacije od nadrejenih med delom na daljavo. Največji delež (44 %) jih ocenjuje, da so jih nadrejeni učinkovito motivirali. Velik delež anketiranih meni, da so jih nadrejeni srednje motivirali (32 %). Sledijo tisti, kateri so mnenja, da so jih nadrejeni motivirali zelo učinkovito (14 %). 5 % vprašanih je bilo malo motiviranih in 4 % jih sploh niso motivirali.



Slika 21: Raven motivacije

Največ anketirancev je od svojih nadrejenih za delo na daljavo ali od doma prejelo jasna in razumljiva navodila (53 %), nato so sledili tisti, ki so prejeli srednje razumljiva navodila (25 %). 17 % jih je prejelo zelo jasna in razumljiva navodila, samo 5 % pa slabo razumljiva.



Slika 22: Prejemaje navodil od nadrejenih

4.5 Priporočila za nadaljnji razvoj

Veliko podjetij se je v času pandemije COVID-19 soočilo z delom na daljavo, veliko od njih s tem načinom dela tudi prvič. Iz rezultatov ankete lahko sklepamo, da bi se lahko ta način dela uvedel v večini podjetij in občasno mogoče tudi nudil možnost dela na daljavo. Vsekakor bi se podjetja morala prilagoditi in v primerih, kjer je to potrebno, omogočiti primerno opremo za opravljanje dela na daljavo. Nadrejeni bi morali stalno spremljati zaposlene in beležiti njihov napredek. Vedno več mladih si želi fleksibilen delovni čas, da si lažje razporedijo delo in

privatno življenje. Ena izmed glavnih nalog managerjev je motivacija zaposlenih, te bi morali vedno bolj motivirati, še posebej pri takšnem načinu dela, saj se lahko posameznikova produktivnost postopoma znižuje. Morali bi skrbeti, da se zaposleni čutijo povezane s podjetjem, da imajo dovolj komunikacije med seboj in se ne počutijo osamljeno. Ravno tako je pomembno stvari dokumentirati, saj je v nasprotnem primeru zelo težko spremljati napredovanje na daljavo. Ta način dela bi lahko veliko podjetij izkoristilo za svojo prednost, saj lahko na ta način najdejo ustrezen in kvaliteten mednarodni kader. Ta vrsta motivacije bi lahko mlajši kader spodbujala k še večji lojalnosti podjetju.

5 UGOTOVITVE RAZISKAVE

Namen naloge je bil ugotoviti uspešnost vodenja dela na daljavo, še posebej med pandemijo COVID-19. Najbolj nas je zanimalo, kako je bilo zaposlenim, so se lahko privadili na takšen način dela in s čim so imeli največ težav, saj se lahko iz tega naučimo in izboljšamo sistem vodenja dela na daljavo. Želeli smo videti, če bi lahko takšen način dela postal bolj pogost ali ne.

Z izvedeno kvantitativno raziskavo oz. s pomočjo anketnega vprašalnika smo želeli preveriti zastavljene hipoteze:

- H 1: navodila s strani managerjev so bila pri delu na daljavo jasna in razumljiva;
- H 2: zaposleni so bili pri delu na daljavo bolj produktivni kot običajno;
- H 3: managerji so zaposlene učinkovito motivirali za delo na daljavo.

Pri prvi hipotezi nas je zanimalo, kakšna navodila so prejeli s strani managerjev, saj je od tega odvisna njihova uspešnost pri delu. Na daljavo je lahko težje sprejemati navodila, ker bi jih lahko razumeli narobe ali pa ne bi vedeli, kaj točno moramo narediti in nam tega ne bi moral nadrejeni pokazati. Izkazalo se je, da so zaposleni dobili jasna navodila s strani managerjev, da so dovolj komunicirali v samem podjetju in zato je hipoteza potrjena.

Pri drugi hipotezi nas je zanimalo, če so bili zaposleni pri delu na daljavo bolj produktivni kot običajno. To sicer težko ocenimo, če dejansko nadrejeni niso sami ocenjevali in sporočili zaposlenim. Eno vprašanje se je nanašalo samo na zaposlene. Ti so se strinjali s tem, da so bili pri delu na daljavo bolj produktivni. Pri drugem vprašanju, ki se je bolj nanašalo na nadrejene pa se je izkazalo, da se ne ve ali so bili bolj produktivni ali ne. Sami težko pravilno ocenimo samo produktivnost, ker pa je nadrejeni po našem mnenju niso vodili oz. javili zaposlenim, lahko to hipotezo delno potrdimo oz. delno ovržemo.

Zadnja oz. tretja hipoteza zajema uspešnost motiviranja zaposlenih s strani managerjev. Večina zaposlenih je dobila učinkovito motivacijo s strani nadrejenih, kar je mogoče tudi prispevalo k temu, da je imel velik delež anketirancev dobre izkušnje z delom na daljavo in bi tudi še v prihodnje delo opravljali na daljavo, bodisi stalno ali občasno. Tudi ta hipoteza je potrjena.

Z izvedeno raziskavo smo ugotovili, da je zaposlenim takšen način dela ustrezen in bi v večini iskali v prihodnje takšno podjetje, ki bi jim omogočalo vsaj občasno delo na daljavo. Ker se ljudje v povprečju vozijo v službo do 45 min, vidijo v delu od doma največjo prednost, saj porabijo manj časa za pripravo in pot v službo. Veliko prednost je tudi v samostojnem razporejanju dela čez dan. Od vseh anketiranih ima 83 % vsaj neko potrebo po fleksibilnem delovnem času. Komunikacija v samem podjetju, ki je zelo pomembna, in hkrati dajanje navodil svojim podrejenim lahko privede do zmede. Že dobra komunikacija lahko motivira zaposlene, saj so lahko pri delu bolj sproščeni, imajo dobre odnose z nadrejenimi in sodelavci, pridobi se medsebojno zaupanje, izboljša pretok informacij v samem podjetju in hkrati izboljša poslovanje

in delovanje celotnega podjetja. To pa vodi do večje lojalnosti zaposlenih podjetju in jim izboljša motivacijo.

Smo pa ugotovili, da največji problem predstavlja sam odmik zaposlenih od sodelavcev in nadrejenih. Poleg tega lahko delo zelo hitro postane »nevidno« za nadrejene, če tega ne spremljajo redno. Posledično se lahko podaljša delovnik ali pa od zaposlenih pričakujejo, da bodo stalno dosegljivi. Komunikacija, ki je sicer v raziskavi vsem pomembna, je zelo nujna za uspešno delovanje podjetja. Anketiranci so bili pri delu v večini dobro motivirani, vendar je bil kar visok delež tudi tistih, ki so bili motivirani srednje. Dobro bi bilo, da bi se podjetja bolj potrudila pri sami motivaciji zaposlenih, saj je takšen način dela lahko naporen in lahko hitro preide tako daleč, da se ne počutijo lojalni podjetju. Zaradi tega jim lahko pade produktivnost, ki je lahko pri delu na daljavo višja kot običajno v samem podjetju.

6 SKLEP

V nalogi smo se lotili teme uspešno vodenje dela na daljavo. Zanimalo nas je, kako je vplival nenadno spremenjen način dela na daljavo na zaposlene.

V nalogi smo opredelili teoretična izhodišča, raziskovalni problem, cilje, si zastavili hipoteze in raziskovalne metode. V teoretičnem delu smo obdelali literaturo različnih avtorjev (slovenskih in tujih). V empiričnem delu smo izvedli kvantitativno raziskavo, nato pa smo na podlagi teh rezultatov in preučene literature podali ugotovitve in priporočila za nadaljnji razvoj.

S pomočjo ciljev in namena naloge smo oblikovali tri hipoteze, na katere smo odgovorili s pomočjo anketnega vprašalnika. Izpolnili so ga naključno izbrani anketiranci, ki so se že soočili z delom na daljavo. Anketni vprašalnik je bil ključnega pomena za raziskavo, saj smo lahko pridobili podatke in izkušnje naključno izbranih ljudi iz različnih podjetij in si ustvarili sliko. Ugotovili smo, da bi lahko bil ta način dela primeren za podjetja tudi v prihodnje.

Namen zaključne projektne naloge je dosežen. Raziskali in analizirali smo stanje dela na daljavo v različnih podjetjih v Sloveniji, s pomočjo naključno izbranih anketirancev. Na osnovi pridobljenih rezultatov raziskovanja smo skušali podati nekaj priporočil za nadaljnji razvoj, saj smo mnenja, da se lahko nekatere stvari še izboljšajo.

Z izvedeno raziskavo smo ugotovili, da so podjetja v teh izrednih razmerah, na katere ni bil nihče pripravljen, delo na daljavo vodila dobro. Večina anketiranih bi si v prihodnje želela izmenično delati na daljavo. Ravno tako so bili zadovoljni z motiviranjem in samim komuniciranjem v podjetju. Lahko rečemo, da so v večini podjetja dobro odreagirala na izredno stanje, za vsa tista podjetja, ki pa so imela težave, pa jim je ta raziskava lahko v pomoč v prihodnosti.

LITERATURA

- Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Miliojević, Ivan Svetlik, in Milan Terpin. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
- Agent99. 2018. *Why effective communication is the most important business skill*. <https://agent99pr.com/agency/why-effective-communication-is-the-most-important-business-skill/> (16. 6. 2020).
- Belak, Janko, Štefan Kajzer, Slavica Belak, Mojca Duh, Jagoda Kajzer, Christiane Kodrić, Jožica K. Riedl, Peter Kunštić, Tjaša Štrukelj, Marija Uršič, Barbara Žnidaršič. 2003. *Integralni management in razvoj podjetja*. Gubno: MER Evrocenter Maribor.
- Borglund, Erik. Karen, A. Sirkemaa, S. Olaf, W. in Karl S. 2009. *Business values of electronic records management in Smes*. UK: Academic Conferences Limited, 51-58
- Carnegie, Dale. 1993. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Condron, Frank, Jim McElgunn in Ian Portsmouth. 2012. *The 30 best business practices of all time*. Profit, 31 (2), 2-9.
- Craine, Kevin. 2000. *Designing a document strategy*. Grapevine (Texas): MC2 Books.
- Dimovski, Vlado. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
- Drucker, Peter. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Dubrovski, Drago. 2011. *Razsežnost kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- FlexJobs. 2017. *2017 State of Telecommuting in the U.S. Employee Workforce*. <https://www.flexjobs.com/2017-State-of-Telecommuting-US> (1. 7. 2020).
- Gardner, Martin D. 2020. *Teleworking: The pros and cons of working from home*. <https://toughnickel.com/business/Teleworking-The-Pros-and-Cons-of-Working-from-Home> (18.06.2020).
- Gruban, Brane. 2007. *Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost?* <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/> (10. 7. 2020).
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kramar, Milena Z. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo Mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo Mesto.
- Kukreja, Sonia. 2019. *Staffing function of management*. <https://www.managementstudyhq.com/features-importance-steps-involved-staffing-function-management.html> (15. 6. 2020).
- Lipman, Victor. 2016. *The best managers motivate*. <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2016/02/13/the-best-managers-motivate/#54b4592d77d5> (15. 6. 2020).
- Lokalne Ajdovščina. 2020. *Delo na domu – možnost ali priložnost*. https://www.lokalne-ajdovscina.si/article/2020032019542064/delo_na_domu__moznost_ali_priloznost/ (5. 5. 2020).

- Magill, Frank N. 1996. *Chronology of twentieth-century history: Business and commerce*. London: Fitzroy Dearborn.
- McCarthy, Niall. 2020. *Where Europeans get to work from home*. <https://www.statista.com/chart/20743/share-of-employed-people-who-usually-work-from-home/> (20. 6. 2020).
- Merchant Savvy. 2020. *Global remote working data & statistics*. <https://www.merchantsavvy.co.uk/remote-working-statistics/> (5. 5. 2020).
- Morwick, Jason M in Evan H. Offstein 2011. *Making telework work: leading people and leveraging technology for high-impact results*. London: Nicholas Brealey
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Nelson, Bob in Peter Economy. 2010. *Managing for dummies, 3rd edition*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc.
- Olen, Helaine. 2020. *Telecommuting is not the future*. <https://www.washingtonpost.com/opinions/2020/05/20/telecommuting-is-not-future/> (18. 6. 2020.)
- Pathak, Neha. 2019. *Levels of management*. <https://managementadda.com/levels-of-management> (18. 6. 2020).
- PGi. 2020. *What is telecommuting?* <https://www.pgi.com/resources/articles/what-is-telecommuting/> (20. 6. 2020).
- Prachi, Juneja. 2020. *Importance of Communication in an Organization*. <https://managementstudyguide.com/importance-of-communication.htm> (16. 6. 2020).
- Reamer, Frederic G. 2013. *Social work in digital age: Ethical and risk management challenges*. *Social Work*, 58, (2): 163-172.
- Robinson, Ben. 2020. *What is Telecommuting? – A How To Guide*. <https://bookkeepers.com/what-is-telecommuting/> (18. 7. 2020).
- Rozman, Rudi. 2002. *Pojmovanje in razvoj managementa. V Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Slovenska tiskovna agencija (STA). 2020. *Inšpektorat ob strmem porastu dela od doma spremenil sistem beleženja*. <https://www.sta.si/2744473/inspektorat-ob-strmem-porastu-dela-od-doma-spremenil-sistem-belezenja> (3. 9. 2020).
- Statistični urad Republike Slovenije (SURS). 2020. *Zaposleni, samozaposleni in brezposelni*. <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/3/116> (3. 9. 2020).
- Sui Pheng, Low, David Kim Hin Ho in Yeap Soon Ann. 1999. *Crisis Management: A Survey of Property Development firms*. *Property Management*, London: 17 (3), 231-251.
- Unterlechner, Marko. Zlatka, Meško Š. in Mirko Markič. 2009. *Inoviranje, kakovost in Lean Six Sigma v proizvodnem procesu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Varni na internetu. 2020. *Pet nasvetov za varno delo od doma*. <https://www.varninainternetu.si/pet-nasvetov-za-varno-delo-od-doma/> (18. 6. 2020).

- Vujić, Vidoje. 2004. *Menadžment ljudskog kapitala*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Wiley, Carolyn. 1997. *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*. Alexandria: International Journal of Manpower.
- Yukl, Gary A. 1994. *Leadership in organizations*. London: Prentice-Hall International, cop.
- Žagar, Alja. 2018. *Delo od doma: večja fleksibilnost in boljši poslovni rezultati*. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/delo-od-doma-vecja-fleksibilnost-in-boljsi-poslovni-rezultati> (18. 6. 2020).

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani anketiranci, sem Kaja Jambrek študentka Fakultete za management in delam raziskavo na področju dela na daljavo. Kljub temu, da že veliko podjetij uspešno dela na daljavo se je zaradi pandemije covid-19 mnogo ljudi bilo primorano seznaniti z novostmi, ki jih delo na daljavo vključuje. Prosim, če anketo izpolnite samo tisti, ki ste bili kadarkoli deležni dela na daljavo ali od doma oz. se še vedno poslužujete tega načina dela. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno. Uporabljeni bodo izključno za to raziskavo. Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Q1 - Ste že imeli/imate izkušnje z opravljanjem svojega dela na daljavo?

- Da
- Ne

IF (1) Q1 = [1] (Da)

Q2 - Kaj je privedlo do opravljanja dela na daljavo/od doma?

Možnih je več odgovorov

- Redno delam na daljavo/od doma.
- Zaradi izrednih okoliščin.
- Delodajalec mi omogoča občasno delo na daljavo/od doma.
- Za nadurno delo (plačano ali neplačano).
- Drugo:

IF (1) Q1 = [1] (Da)

Q3 - Kdaj ste opravljali delo na daljavo/od doma?

- V času pandemije Covid-19
- Stalno delam
- Na daljavo delam izmenično
- Drugo:

IF (2) Q3 = [1] (Zaradi pandemije covid19.)

Q4 - Ste se vrnili po zaključku pandemije nazaj v normalno delovno okolje?

- Da
- Ne (sem spada tudi, če sedaj delate občasno od doma)
- Drugo:

IF (2) Q3 = [1] (Zaradi pandemije covid19.)

IF (3) Q4 = [2] (Ne (sem spada tudi, če sedaj delate občasno od doma).)

Q5 - Bi pri iskanju nove zaposlitve dali prednost podjetju, ki omogoča delo na daljavo?

- Da
- Da, vendar občasno.
- Ne
- Drugo:

Q6 - Ali bi želeli v okviru rednega delovnega razmerja še naprej delo opravljati na daljavo?

- Da, v izrednih primerih.
- Da, izmenično želim opravljati delo na daljavo.
- Da, pretežno želim opravljati delo na daljavo.
- Ne.
- Drugo:

Q7 - Kakšne so po vašem mnenju prednosti dela na daljavo?

Možnih je več odgovorov

- Možnost zaposlitve za oddaljene delavce.
- Delo doma, manjša poraba časa/goriva.
- Fleksibilen delovni čas.
- Sproščeno okolje in večja koncentracija.
- Lažje usklajevanje dela in osebnega življenja.
- Boljši odnosi z nadrejenimi.
- Manj motečih dejavnikov.
- Več prostega časa
- Manjša onesnaženost okolja.
- Večja motiviranost.
- Drugo:

Q8 - Kakšne so po vašem mnenju slabosti dela na daljavo?

Možnih je več odgovorov

- Neprimerno delovno okolje.
- Izolacija (odmik od sodelavcev/ni osebnega stika).
- Težje usklajevanje dela in družine.
- Ni samokontrole, nizka motiviranost.
- Nerazumljiva navodila za delo, motnje v komunikaciji.
- Tehnične težave.
- Možni daljši delavniki, stalna dosegljivost.
- Slaba organizacija.
- Večji pritiski nadrejenih.
- Delo lahko postane "nevidno" za nadrejene.
- Drugo:

Q9 - Koliko časa dnevno potrebujete za vožnjo v službo in nazaj?

- Malo (do 30 min)
 Srednje (do 45 min)
 Veliko (do 90 min)
 Zelo veliko (več kot 90 min)

Q10 - Izpolnite trditve, ki so navedene spodaj in se nanašajo na vaše izkušnje pri delu na daljavo. Prosim, da označite stopnjo strinjanja.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem opredeliti	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Menim, da sem dobil/a natančna navodila od nadrejenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da je bilo dovolj komuniciranja med mano in nadrejenimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da sem dovolj komuniciral/a z ostalimi sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da sem imel/a v času dela na daljavo občutek kot da ne pripadam podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da sem (v času dela na daljavo) delal/a več ur kot bi sicer na sedežu podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da v času dela na daljavo vodja uspešno opravlja svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da sem v času dela na daljavo v dobrih odnosih s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q11 - Izpolnite trditve, ki so navedene spodaj in se nanašajo na vaše izkušnje pri delu na daljavo in samim komuniciranjem. Prosim, da označite stopnjo strinjanja.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem opredeliti	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Menim, da sem dobil/a natančna navodila od nadrejenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da je bilo dovolj komuniciranja med mano in nadrejenimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da sem dovolj komuniciral/a z ostalimi sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da sem imel/a v času dela na daljavo občutek kot da ne pripadam podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da sem (v času dela na daljavo) delal/a več ur kot bi sicer na sedežu podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da v času dela na daljavo vodja uspešno opravlja svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da sem v času dela na daljavo v dobrih odnosih s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 - Izpolnite trditve, ki so navedene spodaj in se nanašajo na vaše izkušnje pri delu na daljavo in nadrejenimi. Prosim če označite stopnjo strinjanja.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem opredeliti	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Menim, da so mi nadrejeni priskočili na pomoč, če sem naletel/a na težave.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da so imeli/imajo nadrejeni mnenje, da sem bolj produktiven/a, če delo opravljam na daljavo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da so nadrejeni spremljali moje delo in napredek v času dela na daljavo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da so mi v času dela na daljavo nadrejeni naložili preveč dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da so nadrejeni upoštevali 8 urni delavnik in mi niso nalagali dodatnega dela za nadure.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13 - Ali menite, da bi v primeru, ko bi delo na daljavo opravljali dlje časa, izgubili pregled nad dogajanjem v podjetju?

- Da, v celoti
- Da, deloma
- Ne
- Ne vem

Q14 - Imate potrebo po fleksibilnem delovnem času?

- Ne
- Malo
- Srednje
- Zelo

Q15 - Se vam zdi komunikacija v podjetju pomembna?

- Da
- Ne

Q16 - Zakaj se vam zdi komunikacija pomembna?

Možnih je več odgovorov

- Boljši pretok informacij v podjetju.
- Večje medsebojno zaupanje med zaposlenimi.
- Boljše poslovanje in delovanje celotnega podjetja.
- Boljši prijateljski odnosi s sodelavci.
- Izboljša motivacijo in zagnanost.
- Pripomore k večji lojalnosti podjetju.
- Pripomore, da smo na delovnem mestu bolj sproščeni.

Q17 - Ocenite kakšna je bila raven motivacije od nadrejenih med delom na daljavo?

- Zelo učinkovito
- Učinkovito
- Srednje
- Malo
- Sploh niso motivirali

Q18 - Kakšna navodila običajno prejmete s strani nadrejenih za dela na daljavo/doma?

- Zelo jasna in razumljiva
- Jasna in razumljiva
- Srednje razumljiva
- Slabo razumljiva

7 Q19 - Prosim, da označite svoj spol:

- Moški
- Ženski

Q20 - V kateri interval spadate po starosti?

- 20 let ali mlajši
- 21 do 30 let
- 31 do 40 let
- 41 do 50 let
- 50 let ali več

Q21 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Osnovna šola ali manj.
- Poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola).
- Štiriletna strokovna šola.
- Višja šola.
- Visoka šola.
- Znanstveni magisterij ali doktorat.

Q22 - V kateri regiji prebivate?

- Savinjska regija
- Zasavska regija
- Koroška regija
- Podravska regija
- Pomurska regija
- Goriška regija
- Spodnjeposavska regija
- Jugovzhodna Slovenija
- Osrednjeslovenska regija
- Gorenjska regija
- Notranjsko - kraška regija
- Obalno - kraška regija

Q23 - Katero delovno mesto zasedate/opravljate?

- Strokovni delavec
- Višji management
- Srednji management
- Nižji management
- Delavec
- Drugo: