



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Asistent v mednarodnem poslovanju

VPLIV DELA NA DALJAVO NA DELO V TIMU

Mentorica: mag. Maja Zalokar

Kandidatka: Nataša Perpar

Lektorica: dr. Aleksandra Gačič Belej, univ. dipl. prof. zgo. in slov.

Kranj, julij 2024

ZAHVALA

Izražam iskreno zahvalo vsem, ki so mi pomagali in me podpirali pri pisanju te diplomske naloge. Najprej se zahvaljujem svoji mentorici mag. Maji Zalokar za strokovno vodstvo, koristne nasvete in nenehno podporo skozi celoten proces raziskovanja in pisanja. Njena usmeritev in potrpežljivost sta bili neprecenljivi.

Posebej se zahvaljujem tudi svoji družini za njihovo brezpogojno podporo, razumevanje in spodbudo skozi celoten študij.

Nazadnje, a ne najmanj pomembno, se zahvaljujem vsem sodelujočim v raziskavi za njihov čas in prispevke, ki so omogočili uspešno izvedbo te študije. Hvala vsem za vaše neprecenljive prispevke in podporo.

IZJAVA

Študentka Nataša Perpar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Maje Zalokar.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava vpliv dela na daljavo na delo v timu. Po pandemiji SARS covida-19 med leti 2019–2021, ko je zaradi omejenih interakcij bilo treba delati na daljavo, se je veliko organizacij odločilo, da to dovoljuje še naprej. Trend dela na daljavo strmo narašča, saj so tudi zaposleni izrazili željo, da bi jim je ta bil omogočen. V diplomskem delu je jasno razčlenjeno, da delo v timu pozitivno vpliva na zaposlene, a tudi na delovno učinkovitost. Uspešna ekipa prispeva k doslednemu in h kakovostno opravljenemu delu. Timsko delo je bistven delovni standard v organizaciji. Vendar ima nova oblika dela na daljavo lahko negativen vpliv na tim in posledično tudi zmanjša učinkovitost opravljanja nalog. Ena izmed najpomembnejših prednosti je nedvomno dejstvo, da lahko delavci delajo od doma ali s katere koli lokacije kadar koli, imajo prilagodljiv delovni urnik ter lahko usklajujejo službene in družinske obveznosti. Pomanjkljivost je, da zdaj vse interakcije potekajo virtualno po spletu, zato primanjkuje osebnih srečanj. Z raziskovanjem izbrane tematike in izvedbo intervjujev želimo ugotoviti, kakšen vpliv ima delo na daljavo na delo v timu, pri čemer predstavimo tako pozitivne kot negativne vidike tovrstnega dela. Ker je delo od doma za večino precej nov pojav, nas je zanimalo, kako je organizirano, kakšna orodja uporabljajo in kako vpliva na zaposlene. S pomočjo odgovorov, pridobljenih v intervjujih, se osredotočimo na rešitve, ki pripomorejo k učinkovitejšemu delu na daljavo in boljšemu sodelovanju v timu.

KLJUČNE BESEDE

- tim
- učinkovitost tima
- delo na daljavo
- sodelovanje tima
- virtualna orodja za delo v timu

ABSTRACT

The thesis discussed the impact of remote work on team work. After the SARS Covid-19 pandemic of 2019-2021, where remote work was necessary due to limited interactions, many organizations decided to continue to allow it. The trend of remote work is growing rapidly, as employees have also expressed their desire to have it enabled. In the thesis, it is clearly explained that working in a team has a positive effect on employees, as well as on work efficiency. A successful team contributes to consistent and high-quality work. Teamwork is an essential work standard in an organization. However, the new form of remote work can have a negative impact on the team and, as a result, also reduce the effectiveness of the performance of tasks. One of the most important advantages is undoubtedly the fact that workers can work from home or from any location at any time, have a flexible work schedule and can balance work and family obligations. The disadvantage is that because now all interactions are done virtually over the Internet, and there is a lack of face-to-face meetings. By exploring the chosen topic and conducting interviews, we aim to determine what impact remote work has on working in a team, presenting both positive and negative aspects of this type of work. Since working from home is a fairly new phenomenon for most, we were interested in how it is organized, what tools they use and how it affects employees. With the help of answers through interviews, we focus on solutions that contribute to more effective remote work and better cooperation in the team.

KEYWORDS

- team
- team effectiveness
- remote working
- team cooperativeness
- virtual tools for teamwork

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilj diplomskega dela	1
1.3	Predstavitev okolja	2
1.4	Predpostavke in omejitve.....	2
1.5	Metode dela	2
2	DELO V TIMU	3
2.1	Kaj pomeni tim?	3
2.2	Prednosti in slabosti timskega dela	3
2.3	Učinkoviti in neučinkoviti timi	4
2.4	Pomembnost vodenja oziroma managementa tima	4
2.5	Vodenje tima na daljavo	5
3	DELO NA DALJAVO	8
3.1	Opredelitev dela od doma oziroma dela na daljavo.....	8
3.2	Prednosti in slabosti dela od doma z vidika delodajalca	9
3.3	Prednosti in slabosti z vidika delavca.....	10
3.4	Dobre prakse pri delu na daljavo.....	12
4	RAZISKAVA S POMOČJO INTERVJUJEV	16
4.1	Vrsta raziskave	16
4.2	Intervjuvanci in zbiranje podatkov	16
4.3	Pregled rezultatov	16
5	DISKUSIJA	21
6	ZAKLJUČEK	26
7	LITERATURA IN VIRI	28
	PRILOGA	30

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Razvoj tehnologije v zadnjih desetletjih vpliva na spremembe načina dela. Zahvaljujoč tehnologiji si naloge lahko poenostavimo in primerno tudi pohitrimo. Poleg tega nam digitalne komunikacije omogočajo, da nismo nujno fizično prisotni na delovnem mestu, saj lahko naloge opravljamo na daljavo. Pri tem se bomo osredotočili samo na tiste poklice, ki to omogočajo. Predvsem gre pri tem za bolj tehnološke poklice in tiste, ki ne potrebujejo fizičnega vložka.

Nekatera podjetja so že pred leti sprejela možnost dela na daljavo, a večina se je bila primorana s tem spopasti med pandemijo virusa Covid SARS med letoma 2020 in 2022, ko so bili fizični stiki omejeni, ponekod tudi prepovedani.

Za uspešno timsko delo je bistveno, da člani tesno sodelujejo, se medsebojno podpirajo in skupaj dosegajo cilje. To sodelovanje temelji na zaupanju, iskrenosti in drugih pomembnih vrlinah. Brez resnične in odprte komunikacije med člani ni mogoče oblikovati pravega tima.

V diplomskem delu se bomo osredotočili na vpliv dela na daljavo, pri čemer komunikacija poteka samo s pomočjo modernih, digitalnih naprav. Zanima nas, kako taka oblika dela vpliva na delo v timu, pri čemer je sodelovanje z drugimi sodelavci ne le priporočljivo, ampak nujno. Ali so zaradi take oblike dela okrnjeni odnosi med sodelavci in ali je učinkovitost skupine zmanjšana?

1.2 Cilj diplomskega dela

Namen diplomskega dela je oceniti prednosti in slabosti dela na daljavo. Raziskovali bomo, na kakšen način tovrstna oblika dela lahko omeji/prikrajša delo v timu oziroma kako lahko vpliva na boljšo učinkovitost dela. Pri tem bomo primerjali nekaj primerov dela na daljavo v praksi, ki jih bomo pridobili s kvalitativnim poglobljenim raziskovanjem.

Cilj diplomskega dela je raziskati, analizirati in vzpostaviti teoretični okvir za obravnavano temo. Pri tem se bomo osredotočili na sodobno strokovno literaturo s področja dela v timu in dela na daljavo. Cilj diplomskega dela je, da bomo poskušali izdelati predlog, kako izboljšati delo na daljavo in s tem učinkovitost tima.

1.3 Predstavitev okolja

V diplomskem delu se bomo osredotočili na različna podjetja, kjer izvajajo delo od doma kot stalne prakse ali so ga dovoljevali le v času med epidemijo. Izbrali smo različna podjetja, od javnih zavodov do uspešnih mednarodnih podjetij.

1.4 Predpostavke in omejitve

V diplomskem delu bomo na podlagi zastavljenih raziskovalnih vprašanj poskušali preveriti vprašanja skozi teoretsko in praktično raziskovanje glede dela na daljavo in kako vpliva na delo v timu. Raziskovalna vprašanja so naslednja:

- raziskovalno vprašanje: Ali delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje v timu?
- raziskovalno vprašanje: Ali obstajajo mehanizmi, ki lahko izboljšajo učinkovitost timov pri delu na daljavo?
- raziskovalno vprašanje: Ali obstajajo načini, ki lahko pozitivno vplivajo na sodelovanje v timu, kljub delu na daljavo?

Pri tem bi radi jasno omejili raziskavo, saj niso vse oblike dela primerne za delo na daljavo. Torej se bomo osredotočili samo na poklice, ki to omogočajo, in primere iz praks, pri čemer so osebe izkusile obe vrsti dela.

1.5 Metode dela

V teoretičnem delu diplomskega dela bomo pregledali in analizirali ključne teoretične koncepte s področja timskega dela in dela na daljavo, ki jih najdemo v izbrani domači in tuji strokovni literaturi, ter jih povezali z glavnimi metodami za izboljšanje timskega dela na daljavo.

Glede na tematiko, ki je odvisna od načina dela, starosti, tehnološke usposobljenosti, osebnih preferenc in drugih predispozicij, smo se odločili za dve vrsti metode dela. V teoretičnem delu bo za prikaz obstoječega stanja uporabljena opisna metoda – opisano je trenutno stanje – in metoda združevanja, saj smo za določanje položaja združili teorijo, ki so jo o tej problematiki napisali različni avtorji.

Teoretični del diplomskega dela bomo povezali s kvalitativno analizo poglobljenih intervjujev z osebami, ki so ali trenutno delajo na daljavo, delajo v timu in prihajajo iz različnih okolij, kot so javno podjetje – Energetika Ljubljana, mednarodno podjetje – PropTech Lab, gospodarstvo – Bisnode, projektantsko podjetje – LUZ itd. Zanimalo nas bo predvsem, kakšne so po njihovem mnenju prednosti dela na daljavo in kakšne so slabosti, a tudi katere metode so pomagale pri učinkovitejšem delu na daljavo. Pri tem bomo upoštevali tudi različna delovna okolja, ki vplivajo na delo na daljavo.

2 DELO V TIMU

2.1 Kaj pomeni tim?

Tim je skupina ljudi z istim ciljem, ki ga dosežejo z delitvijo nalog. Torej si vsi člani skupine prizadevajo doseči isti cilj, s tem, da delijo znanje, naloge, izkušnje in pomoč. Timi so še posebej primerni za izvajanje nalog z visoko kompleksnostjo, ki so pogosto sestavljene iz več neodvisnih opravil. Poleg skupnega cilja je za tim značilno tudi, da imajo člani veščine in znanja, ki so si komplementarna. Tako s sodelovanjem dosegajo sinergijo in usmerjajo svoja prizadevanja k maksimiranju prednosti in omilitvi slabosti posameznih članov tima (...). V skupini lahko sicer sodelujemo, vendar vsak zasleduje svoj cilj in ga dosega neodvisno od drugih članov (Tovornik, 2016).

Razumljivo je, da ima večina ljudi raje timsko delo. V primerjavi s posamezniki so timi prilagodljivejši, bolj produktivni in ustvarjalni ter imajo več možnosti za ustvarjanje kreativnih, celostnih rešitev. Poleg tega, da ponuja več različnih virov in večje zbirke idej, si več ljudi hkrati deli odgovornosti.

2.2 Prednosti in slabosti timskega dela

Danes lahko opazimo različne oblike timskega dela skoraj povsod, tako v zasebnem kot poslovnem življenju. Pomembno je prepoznati nujnost in pomen individualnega delovanja v skupini ali ekipi, saj kot funkcionalna celota zaradi tega dosegamo boljše rezultate, učinkovitejše in uspešnejše delovanje. Timsko delo je ključni delovni standard v organizaciji, saj uspešen tim zagotavlja dosledno in visoko kakovostno izvedbo nalog. Vendar tovrsten način dela ni vsem pisan na kožo, tako da moramo prepoznati tudi slabosti dela v timu, pri čemer je posamezniku pomembno določiti pravi tim ali ga spodbujati k individualnemu področju.

Kaše et al. (2007) navajajo, da je ključna prednost timskega dela v tem, da kombinacija različnih znanj, sposobnosti, načinov razmišljanja in informacij običajno vodi do boljših rešitev. Poleg tega člani lažje sprejmejo skupne odločitve in rešitve, pri katerih so sodelovali, kar pomeni, da jih bolje razumejo in je v kasnejših fazah izvedbe nalog potrebnih manj pojasnil, kar zmanjša število napak. Pri tem so izpostavili, da so prednosti timskega dela najočitnejše, ko tim razvije naslednje lastnosti: pozitivno delovno vzdušje, jasne naloge in cilje za vse člane, natančna navodila in pričakovanja, obsežno in odprto komunikacijo, konstruktivne kritike, sprejemanje različnih mišljenj, odločanje s konsenzom, demokratično vodenje, pripadnost timu ter sposobnost samostojnega spremljanja dela in iskanja rešitev ob zastojih.

Kot slabosti Kaše et al. (2007) izpostavijo stvari, kot so: enoumje, pritiski na člane, da se strinjajo z mnenjem močnejših članov ali večine, konflikti med člani, ki lahko povzročijo zavlačevanje in zmanjšano učinkovitost, težnje posameznikov, da si

prilastijo zasluge za timsko delo, pogostejše sprejemanje ekstremnih odločitev, razpršena odgovornost ter potreba po velikem vložku časa in sredstev.

2.3 Učinkoviti in neučinkoviti timi

Če nalogo dodelite skupini ljudi, jih ne spremenite samodejno v tim. Samo zato, ker sodelujejo, še ne pomeni, da bodo lahko dokončali nalogo. Za podporo drug drugemu in doseganje zastavljenega cilja morajo člani dobrega tima najprej med seboj sodelovati. V sodelovanje so vključene vse človeške lastnosti, tudi zaupanje in medosebna odprtost. Pravi tim ne obstaja, če njegovi člani niso iskreno odprti za medsebojno sodelovanje.

Pegg (2002) loči kakovosti učinkovitega in neučinkovitega tima. Razpoloženje v učinkovitem timu je sproščeno, nebirokratsko in usmerjeno k uspešnemu delu. Vsi člani razumejo in sprejemajo naloge ter cilje tima. Nesoglasja rešujejo s pogovorom in z iskanjem kompromisov. Komunikacija je odprta, spontana in dvosmerna, pri čemer se člani ne bojijo izraziti svojih mnenj, ki so tudi upoštevana. Člani sprejemajo različna mnenja kot priložnost za izboljšave. Konflikti lahko prinesejo ustvarjalnost. Pomembne odločitve sprejemajo s konsenzom in kompromisi. Navodila za delo so jasna in znana vnaprej. Kritika je konstruktivna in usmerjena v odpravljanje ovir. Člani se poistovetijo s cilji tima in odkrito komunicirajo o občutkih. Učinkovit tim nenehno spremlja in evalvira svoje delovanje ter išče priložnosti za izboljšave.

Pri tem Pegg (2002) navaja, da je v neučinkovitem timu vzdušje dolgočasno in brezobzirno, pogosto prisotne so tudi napetosti. Tim ni osredotočen na naloge, medtem ko so naloge in cilji pogosto nejasni ali nesprejeti pri članih. Komunikacija je zadržana, člani redko izrazijo svoje mnenje in jih drugi redko poslušajo. Neučinkovit tim ne zna izkoristiti prednosti konfliktov in različnih mnenj; konflikti negativno vplivajo na delovanje tima in lahko povzročijo zastoj. Odločitve se sprejemajo nejasno in brez konsenza, kar vodi do nesoglasij in delovanja v nasprotju s sprejetimi sklepi, kar ovira doseganje ciljev. Navodila za delo so pogosto nejasna ali nesprejeta pri članih. Kritika se pogosto dojema kot osebni napad, kar vodi do konfliktov in napetosti. Člani neučinkovitega tima prikrivajo svoje občutke in se ne želijo izpostavljati. Taki timi se pogosto izogibajo samoevalvaciji in se imajo za nezmotljive.

2.4 Pomembnost vodenja oziroma managementa tima

Vodenje ekipe je sposobnost vodje ali organizacije, da vodi skupino ljudi pri izpolnjevanju naloge ali skupnega cilja. Učinkovito vodenje ekipe vključuje podporo, komunikacijo in spodbujanje članov ekipe, tako da delujejo po svojih najboljših močeh in še naprej rastejo kot strokovnjaki.

Management je načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor dela v organizaciji oziroma vseh nalog in dejavnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Management je v bistvu

usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev. Je ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme. V tem smislu management vsebuje (Možina et al., 1994, str. 16):

- koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije;
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe;
- razvijanje organizacijskega vzdušja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje;
- učinkovito opravljanje nalog, kot so: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, nadzorovanje;
- izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

2.5 Vodenje tima na daljavo

Vodenje ekipe pomeni sposobnost vodje ali organizacije, da usmerja skupino ljudi pri doseganju nalog ali skupnih ciljev. Učinkovito vodenje ekipe vključuje nudenje podpore, vzpostavljanje odprte komunikacije in spodbujanje članov ekipe k najboljšemu delovanju ter k nenehni strokovni rasti.

Medtem ko ima delo na daljavo veliko nedvomnih prednosti, je stopnja koristi podjetja od njega različna. Poskrbeti je treba, da menedžment ustrezno ravna z zaposlenimi, saj brez ustreznih strategij in pobud lahko padeta povezanost in morala zaposlenih. V nadaljevanju bomo predstavili nasvete za učinkovit in uspešen menedžment ekipe na daljavo po Bridgen (2022).

1. Postaviti osnovna pravila za delo in komunikacijo

Delo na daljavo ne pomeni, da si mora vaša ekipa postavljati lastna pravila in urnike. Prva naloga vodje bi morala biti vzpostavitev konkretnih osnovnih pravil, da bo ekipa vedela, kaj se pričakuje, od komunikacijskih kanalov do urnikov sestankov.

Veliko osnovnih pravil je preprostih. Na primer: vsi se morajo udeležiti jutranjega sestanka. Ne pripravljajte skupinskih sestankov po 15. uri, razen če ste ga že določili z udeleženci in se s tem strinjajo. Komunikacijo glede strank ohranite znotraj internih ustreznih kanalov za klepet (ne pošiljajte pomembnih podatkov po e-pošti).

Ekipe morajo tudi vedeti, da vodje spremljajo njihov napredek. Pomembno je ustvariti sistem za spremljanje projekta za tim, vendar je ohranjanje komunikacije na daljavo ena izmed najpomembnejših nalog.

2. Dnevni pristni pogovori

Osamljenost je eden izmed najtežjih izzivov za oddaljene ekipe. Za tiste, ki so vajeni delati z drugimi ljudmi po osem ur na dan, je osamljenost ob porastu dela na daljavo popolnoma razumljiva. Zato bi morali razmisliti o ponudbi dnevni kratkih pogovorov, da poustvarimo vsakodnevne interakcije, ki so jih ljudje vajeni.

Ti hitri sestanki so tudi priložnost za vse, da dobijo boljši občutek o tem, na čem delajo njihovi soigralci.

Tudi če ti sestanki niso na dnevni bazi, naj bodo vsaj dovolj redni, da bodo postali predvidljiv del urnika vaše ekipe. To pomaga obvladovati pričakovanja in zagotavlja, da bodo vsi člani ekipe vedeli, kdaj se lahko slišijo z vsemi, prejmejo posodobitve stanja in izkoristijo tisti kritični občutek timskega dela.

3. Pravilni komunikacijski kanali

Zanašanje izključno na e-pošto pri upravljanju oddaljenih delavcev preprosto ne pomaga. Če želite ohraniti svojo ekipo produktivno in angažirano, jo morate opremiti z velikodušnim kompletom komunikacijskih orodij. E-pošta je vsekakor lahko del tega kompleta, vendar bi morali imeti tudi druga orodja, kot so video klepet, aplikacije za sporočanje in skupna raba datotek, ki bodo vaši ekipi pomagali ostati povezani in se hitro povezati med seboj.

Nekateri komunikacijski kanali, ki jih morajo imeti vodje, vključujejo:

- spletno platformo za vodenje projekta/dela: za organiziranje urnikov in rokov;
- orodje za klepet: za sodelovanje in razmišljanje;
- platformo za videokonference: za sestanke in virtualne pogovore ob kavi;
- orodja za skupno rabo datotek: za skupno rabo dokumentov in lažje sodelovanje;
- spletno orodje za sodelovanje pri vsebini: Za organiziranje in dostopnost vsega, od standardnih operativnih postopkov (SOP) do politik zdravstvenega varstva.

4. Jasna in obvladljiva pričakovanja za vse

Ustvarjanje realnih pričakovanj glede dela je še vedno težava za menedžerje – oddaljene ali ne. Da bi dosegli rezultate, morajo zaposleni razumeti pričakovanja. Za premostitev te vrzeli so potrebna jasna in opredeljena navodila od zgoraj, vključno z zagotavljanjem točnih rokov, natančnih standardov kakovosti in podrobnih informacij o splošnem cilju.

Določanje obsega projekta in nastavitve rezultatov v delovnem prostoru, do katerega lahko dostopa vaša celotna ekipa, je odličen začetek. Seznam

opravkov člana ekipe se vnese v koledar vodenja projektov, ki jim točno pove, na čem morajo delati v tednu, a tudi, kdaj morajo svoje naloge dokončati, za kar obstajajo različna spletna orodja.

5. Pozornost na delovni čas

Nihče ne mara, da ga kličejo zunaj delovnega časa. To je le eden od razlogov, zakaj je še posebej pomembno, da so menedžerji posebno pozorni na časovne pasove. Če ne in nenehno pošiljate sporočila članom ekipe ob 22. uri in posegate v njihov čas, lahko to negativno vpliva na njihovo ravnovesje med službo in zasebnim življenjem. To povzroči občutek, da se ne morejo odklopiti od dela, in spodbudi izgorelost.

Spletne platforme omogočajo oddaljenim vodjem, da nastavijo delovne ure za vsakega zaposlenega. Preden določite kakršne koli roke ali načrtujete sestanek, preprosto preverite, kdaj je najprimernejše za vse v projektu.

3 DELO NA DALJAVO

3.1 Opredelitev dela od doma oziroma dela na daljavo

Delo na domu/na daljavo je v povezavi s situacijo, ki nam jo je v letu 2020 prinesla epidemija covid-19, in je postalo naša nova realnost. Postavilo se je pred nas kot prednost in kot izziv, kot odlično orodje in ponekod kot ovira. Naša (slovenska) zakonodaja je delo na domu predvidela že leta 1962 v posebnem zakonu, že pred Konvencijo Mednarodne organizacije dela št. 177 in priporočilom 186 iz leta 1996, ki se mu posvečata kot kompleksni delovnopравни problematiki. Urejajo ga nekatere kolektivne pogodbe dejavnosti gospodarstva kot v določenih dejavnostih uporabljiv način dela. Danes se kaže delo na domu/na daljavo kot nuja, potreba in realnost, ki po njej segajo delodajalci ne le v izrednih razmerah, ampak tudi v mirnodobnem času (Penko Natlačen, 2020, str. 5).

Glede na podatke, ki jih najdemo na inšpektoratu za delo, je bilo leta 2019 prijavljenih 2.037 zaposlenih za delo od doma. Do razglasitve epidemije naslednje leto je ta številka narasla na 2.266. V letu 2021, ko je pandemija covid-19 dosegla svoj vrhunec, je bilo v Sloveniji za delo od doma prijavljenih kar 217.428 zaposlenih (Poropat, 2020).

Delo na domu v zadnjih letih predstavlja vedno pomembnejši institut za naslavljanje raznovrstnih izzivov na trgu dela. Delavcem omogoča lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, krajša čas, ki ga delavec porabi za pot od doma do dela, medtem ko delodajalcu omogoča večjo prožnost pri organizaciji dela, nižja potne stroške delavcev in stroške zagotavljanja delovnih prostorov. Poleg navedenega ne smemo zanemariti tudi vpliva na okolje. Delo na domu hkrati prinaša nova in povečuje nekatera že obstoječa tveganja, zaradi katerih je bistveno, da je ustrezno urejeno, a tudi, da delavec in delodajalec o vseh pomembnih elementih dela na domu dosežeta soglasje. Do določene mere je delo na domu urejeno že v zakonu, katerega vsebino lahko pomembno nadgradijo kolektivne pogodbe. Ko specifičnost narave dela oziroma delovnega mesta terja posebno ureditev, je temeljnega pomena sporazum med delavcem in delodajalcem (Bagari, 2020, str. 6).

Delo na daljavo delimo na (Trček, 2000, str. 88): delo na daljavo doma; delo na daljavo na lokacijah, ki so običajno bližje kot tradicionalna delovna okolja, ki se deli na informacijske pisarne, ki so v lasti lokalnih skupnosti v soseščini in ponujajo potrebno opremo za delo na daljavo, ki si jo delijo različni uporabniki, satelitske pisarne so krajevno ločene organizacijske enote enega samega podjetja, pri čemer se kraj pisarne izbere glede na prebivališča zaposlenih; organizacija pisarne je lahko enaka kot v podjetju in so zajete vse enote podjetja, lahko so v pisarni le določene funkcionalne enote, preostale so samo v podjetju in tele-koče so nadgradnja informacijskih pisarn ter ponujajo poleg informacijske opreme tudi podporo pri

izobraževanju in pomoč pri reševanju težav. Pri delu na daljavo v novih delovnih okoljih telekomunikacijska opremljenost omogoča delo na daljavo, to so telecentri, ki so podobni satelitskim pisarnam, vendar s to razliko, da lokacija ni nujno blizu bivalnega okolja; običajno jih vodijo zunanje organizacije in klicni centri ter za svojo uporabo uporabljajo telefone. Mobilno in nomadsko delo na daljavo je delo, pri čemer so zaposleni opremljeni s prenosnimi računalniki, s pomočjo katerih komunicirajo s podjetjem. Mednarodno delo na daljavo je delo, pri katerem delavec opravlja delo izven države, kjer je sedež podjetja. Poznamo delo na daljavo, ki ne potrebuje uporabe informacijskih tehnologij. Tu so še kombinacije posameznih oblik dela na daljavo, na primer delo na daljavo v kombinaciji z delom v satelitskih pisarnah in pisarnah v soseski.

3.2 Prednosti in slabosti dela od doma z vidika delodajalca

Nekaj najizrazitejših prednosti dela na domu na strani delodajalca je (Buomprisco et al., 2021, str. 2):

- manjša potreba po poslovnih prostorih: iz tega naslova se zmanjšajo ali izničijo stroški elektrike, vode in drugih storitev;
- manjši stroški: predvsem iz naslova nižjih stroškov povračil za vožnjo na delo in z dela, prihranki so vidni tudi pri delovni opremi, pripomočkih in pohištvu;
- povečana produktivnost in učinkovitost: zaposleni so bolj spočiti, saj ne trošijo energije za prihod na delovno mesto;
- povečan nabor ključnih kadrov: podjetja lahko izbirajo tudi med kadri, ki so bolj oddaljeni od delovnega mesta, kar pomeni, da imajo večjo izbiro in verjetnost izbire kadrov, ki imajo več spretnosti oziroma so visoko usposobljeni;
- zmanjšanje absentizma.

van der Lippe in Lippényi (2019, str. 62) med pozitivne vidike štejeta, da delo od doma zaposlenim zagotavlja več možnosti, da se osredotočijo na svoje delovne naloge. Ko delajo zunaj pisarne, lahko delavci na daljavo znatno zmanjšajo stik z drugimi sodelavci. Dejansko so raziskave pokazale, da je delo od doma povezano z manj prekinitvami. Drugič, ker nihče fizično ne nadzoruje zaposlenega, ki dela na daljavo, imajo delavci na daljavo večjo presojo glede tega, kako, pod kakšnimi pogoji in v časih kdaj lahko dokončajo naloge. Poveča prilagodljivost zaposlenih glede na delovne zahteve. Večja avtonomija pri delu bo verjetno povezana z večjo produktivnostjo. Tretjič, zaposleni, ki lahko delajo na daljavo, so morda bolj pripravljeni vložiti dodatne napore, da bi svojega delodajalca nagradili za »naklonjenost« prožnih delovnih ureditev.

Da je delo na domu močno povezano s prometno tematiko, je bilo prikazano s tem, da so uveljavljanje sodobnih oblik dela na domu spodbudile prav prometne težave in da manjša potreba po vožnji na delovno mesto prinaša prihranke tako za delodajalce kot za zaposlene. Delo na domu prinaša v promet tudi spremembe, ki se odražajo v

družbi in prostoru. Ena izmed najbolj želenih in pričakovanih posledic dela na domu je krajšanje posameznikovih vsakodnevnih časovno-prostorskih poti. Vendar do tega prihaja počasneje, kot bi bilo zaželeno, saj namreč ljudje postanejo prilagodljivejši in mobilni tudi v času, ko bi bili sicer na delovnem mestu (Castells, 2010, v Blatnik in Hočevar, 2020, str. 112).

Po drugi strani se srečamo tudi z nekaterimi slabostmi dela od doma za delodajalca (Buomprisco et al., 2021, str. 2):

- težji nadzor nad delavci: delodajalec nima neposrednega stika z delavcem in neposrednega nadzora;
- težje varovanje informacij: zaupanje je zelo pomembno, saj v primeru, da ima delavec dostop do zaupnih podatkov, mora delodajalec bolj skrbeti za njihovo varovanje;
- administrativna bremena, povezana z ureditvijo opravljanja dela na domu.

Poleg pozitivnih vidikov je bilo ugotovljenih tudi nekaj negativnih vidikov (van der Lippe in Lippényi, 2019, str. 62–63). Prvič, pomembna pomanjkljivost dela od doma je zmanjšan nadzor sodelavcev ali nadrejenega. To lahko velja tako za organizacijo kot za zaposlenega. Kadar je delo nekoga slabo nadzorovano, obstaja več možnosti za izogibanje delu, lahko je tudi manj povratnih informacij o morebitnih napakah. Timsko delo lahko postane težava. Povzroči lahko negotovosti, napetosti in strategije odpora zaposlenih. Drugič, socialna in poklicna izolacija je lahko posledica dela doma, kar vodi do manjšega medosebnega mreženja, neformalnega učenja, ki krepi spretnosti, povezane z delom, ter mentorstva kolegov in nadrejenih. Odsotnost iz pisarne lahko povzroči tudi pomanjkanje vidnosti in poveča strah delavcev na daljavo, da odsotnost omejuje možnosti za napredovanje, nagrade in pozitivne ocene uspešnosti.

3.3 Prednosti in slabosti z vidika delavca

Za delo od doma sta značilni drugačna dinamika in narava dela kot za delo v pisarni, kar delavcem prinaša nekatere prednosti in slabosti.

Z vidika delavcev so prednosti dela na domu predvsem (Buomprisco et al., 2019, str. 2):

- Prilagodljivost dela: ta omogoča delavcem, da si sami organizirajo časovno razporeditev dela, količino opravljenega dela in lokacijo z namenom prilagoditve svojim osebnim željam. To lahko zviša produktivnost delavcev. Poleg tega imajo delavci večji nadzor nad odmori in dinamiko dela ter več avtonomije.
- Večja delovna učinkovitost in motiviranost za delo: delavci se lažje osredotočajo na delo. Statistično gledamo si delavci na domu vzamejo manj bolniškega dopusta.

- Prihranek pri času, denarju in trudu v primerjavi s situacijo, ko bi se delavec moral vsakodnevno voziti na delovno mesto. To je povezano tudi s pozitivnim učinkom na okolje.
- Sproščeno okolje: svoje domače delovno okolje delavci zaznavajo kot mirnejše, z manj motilcev kot v pisarni, zaradi česar so pri svojem delu učinkovitejši.
- Ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem: delavci več časa preživijo v bližini družine in tako lažje skrbijo za družinske člane, ki so tega potrebni.
- Boljši odnosi z nadrejenimi: ker delavec z delodajalcem ni v neposrednem stiku, ta nima možnosti neposrednega in stalnega nadzora, zato je delavec manj podvržen stresu in produktivnejši.
- Nakup stanovanja v odročnih krajih: cene nepremičnin so lahko v tem primeru precej nižje.

Prednost je predvsem ta, da se nam je skrajšal čas za pot od doma do dela. Na tem področju smo privarčevali tako mi kot naš delodajalec. Naslednja prednost je, da smo postali prilagodljivejši glede razporejanja delovnega časa, glede dolžine odmorov in kdaj si jih vzamemo (Mesojedec, 2021).

Slabosti dela od doma so za delavce naslednje (Buomprisco et al., 2021, str. 2):

- Izoliranost: izoliranost od sodelavcev pogosto vodi v odsotnost neposredne komunikacije, kar lahko spodbuja osamljenost, stigmo in zmanjšano povezanost med zaposlenimi. Poleg tega se zaradi pomanjkanja osebnih interakcij zmanjša pretok znanja.
- Slaba organizacija delovnega časa: določeni delavci si ne znajo organizirati dela in so zaradi tega manj motivirani. Posledično se pojavljajo težave pri doseganju zastavljenih ciljev ter izpolnjevanju dolžnosti in nalog.
- Razpotegnjen delovni čas: zaradi možnosti samostojnega določanja časa za opravljanje nalog se lahko ta razpotegne čez celoten dan, saj imajo med delovnim časom več odmorov, ki jih izkoristijo za opravljanje raznih gospodinjskih opravil oziroma drugih del, kar velja še posebej za ženske, ki delajo od doma.
- Spopadanje z intenzivnejšo uporabo tehnologije: ker so delavci izolirani od ostalih zaposlenih, nimajo možnosti, da bi za pomoč pri težavah s tehnologijo in drugih vprašanjih zaprosili sodelavce.
- Neustrezni delovni pogoji: v primeru, da delavec nima ustreznega delovnega prostora in delujočih operativnih delovnih pripomočkov, je delo na domu zelo oteženo. Brez ustreznega delovnega prostora lahko ostali družinski člani zelo motijo delavčevo koncentracijo za delo in posledično motiviranost.
- Delovnik zahteva stalno pripravljenost.

Slabost dela od doma je, da se zelo hitro preplete z našimi družinskimi obveznostmi. Prav tako je bilo veliko dejavnosti, kot sta na primer organizirana oblika varstva in prostočasne dejavnosti naših otrok, kar na enkrat osredotočenih na manjši prostor ter omejene samo na družino in njene družinske člane. Raziskave so pokazale, da je največje breme padlo na ramena žensk. Tudi izgorelosti v tem času je bilo več pri ženskah kot pri moških (Mesojedec, 2021).

3.4 Dobre prakse pri delu na daljavo

Večina podjetij želi ohraniti pozitivne prakse iz časa covida-19 pri delu na daljavo ter marsikdo razmišlja o kombinaciji dela od doma in v službi, recimo 2 + 3 ali 3 + 2, kar pomeni dva dni dela od doma in tri dni na delovnem mestu ter obratno. Moramo reči, da so zaposleni kar zadovoljni s tako možnostjo v prihodnje. Pri vsem skupaj je najpomembnejša delovna učinkovitost, ki je ni brez zavzetosti. Zavzetosti zaposlenega ni, če ne dela v dobri organizacijski kulturi. Vse stvari so zelo povezane, kar pomeni, da človek potrebuje primerno stopnjo avtonomije in dobre medosebne odnose. Zaposleni bodo zavzeti, če bodo čutili spodbudno klimo, ki temelji na zaupanju in spoštovanju (Mesojedec, 2021).

Največje podjetje na daljavo na svetu, GitLab, ki se ukvarja s programsko opremo, ima danes več kot 1.300 članov ekipe v več kot 65 državah. Veliko imajo napisano o tem, kako učinkovito sodelovati in krepiti kulturo v podjetju, medtem ko delamo na daljavo. V nadaljevanju smo izbrali njihove nasvete (The GitLab Handbook, 2024):

Nasveti za vodje

- **Delovne ure:**
Od ljudi ne zahtevajte dosledno določenega delovnega časa ali da vam točno povedo, kdaj delajo – omogočite jim prilagodljivost. Ne spodbujajte in ne slavite dolgih delovnih ur in dela na dela prost dan (npr. konec tedna ali praznik), razen če je to potrebno kot del njihovih delovnih obveznosti, kot je neposredna/posredna podpora strankam.
- **Organiziranje in dokumentacija:**
Spodbujajte ljudi, da zapišejo vse informacije ter omogočite vsem v podjetju ogled in urejanje vsakega dokumenta. Za sodelovanje uporabljamo Google Dokumente. Vsak sestanek ima dnevni red Google Doc, ki se uporablja za dokumentiranje razprav, odločitev in dejanj. Vsi na sestanku lahko dodajajo opombe hkrati in včasih drug drugemu celo zaključimo stavke. Namesto v risbah smo prisiljeni jasno artikulirati predloge, dizajne in ideje z manj razlikami v interpretacijah.
- **Jasno določeni cilji:**
Četrtnletni cilji vsakega oddelka in ekipe ali »cilji in ključni rezultati« (OKR) so prav tako jasno dokumentirani v našem priročniku za vidnost v celotnem

podjetju. Te cilje preverjamo mesečno, tako da je kar največ preglednosti glede tega, kaj vsaka ekipa dosega.

- **Timsko delo in komunikacija:**

Spodbujajte timsko delo in zahvaljevanje. Spodbujajte komunikacijo, ki ni povezana z delom (pogovor o zasebnem življenju na timskem klicu) za gradnjo odnosa, na primer skupinske video klice za povezovanje. Gostite redna srečanja, da se spoznate v neformalnem okolju.

Nasveti za zaposlene

Verjetno je največja prednost dela na daljavo asinhrona prilagodljivost, ki jo zagotavlja. Tako zlahka združite delo z zasebnim življenjem, čeprav je morda težko najti pravo ravnovesje.

- **Najdite svojo rutino:**

Morda boste bolje delali z dosledno delovno rutino ali boste ugotovili, da je najbolje določiti, kdaj so vaši valovi največje produktivnosti, ter oblikovati svoj delovni dan in rutino okoli njih. Ti se lahko premikajo in spreminjajo glede na sezono, praznike, družinske urnike itd. Vzemite si majhne odmore med delovnim časom, da ohranite svojo ustvarjalnost ali produktivnost.

- **Uravnotežite delo in življenje:**

Izrecno načrtujte prosti čas, da si boste namerno vzeli čas zase. Ko ne delate, prekinite povezavo tako, da izklopite Slack (op. a. spletno orodje za komunikacijo na daljavo) in zaprete e-pošto.

- **Jasno komuniciranje:**

Oddaljene timi manj verjetno vedo, kaj se dogaja v vsakdanjem življenju drug drugega, zato je pomembno, da se lahko izrazite in prosite za pomoč, ko jo potrebujete. Izkoristite svoje videoklice, da boste lahko zgradili odnose s svojo ekipo.

- **Izberite si pravi prostor za delo:**

Določite prostor, ki se uporablja izključno za delo, tako da lahko v mislih preklopite iz doma v pisarno. Nimate ločene sobe za pisarno? Razmislite o uporabi zaslona ali predelne stene za fizično razdelitev prostora. Če imate med delom doma družino ali sostanovalce, razmislite o tem, da z njimi določite meje glede svojega delovnega prostora, da zmanjšate motnje.

- **Ustvarite ergonomski delovni prostor:**

Zagotovite si primeren stol in miza za delo, zmogljiv računalnik, telefon zrt vse, kar potrebujete za uspešno in udobno delo od doma.

- **Posvetite čas zdravju in kondiciji:**

Vsako uro se poskusite umakniti od računalnika in raztegniti telo, če je mogoče, izberite delovni prostor, ki je izpostavljen naravni svetlobi, pojdite na sprehod ali naredite kratko vadbo vsaj 15 minut na dan.

Delo na daljavo kot del kulture podjetja

Pri oblikovanju močne kulture dela na daljavo gre za postavitev dela na daljavo v »osrčje« podjetja – neločljivo povezano z vrednotami, s cilji in praksami podjetja. Podjetje, ki ustvarja močno kulturo dela na daljavo, je lahko najprej na daljavo (pričakovano je na daljavo), na daljavo prijazno (na daljavo je podprto) ali hibridno (deloma na daljavo, delno v pisarni). V vseh primerih je delo na daljavo sestavni del načina delovanja podjetja in je več kot »dodatna oprema« (Boquen, 2023).

- **Po potrebi omogočite asinhrono delo:**

Asinhrono delo pomeni, da zaposleni opravljajo svoje delo večinoma neodvisno in jim ni treba redno »sinhronizirati« svojega dela s sodelavci v realnem času. Osrednji poslovni primer asinhronega dela je povečanje produktivnosti, ki ga omogoča, da imajo zaposleni, katerih delu koristi globoka koncentracija, manj prekinitev delovnega toka. Seveda asinhrono delo ni primerno v vseh primerih – strokovnjaki za podporo strankam se morajo na primer nujno odzvati strankam v realnem času. Toda kjer bi bilo koristno, se asinhroni in oddaljeni modeli dela dopolnjujejo. Delo na daljavo odpravi številne motnje v pisarni, ki preprečujejo asinhrono delo.

- **Jasna politika dela na daljavo:**

V nekaterih državah (npr. Nizozemska in Irska) imajo zaposleni po zakonu pravico zahtevati delo na daljavo. Tudi če to ni pravna zahteva, so številna podjetja uvedla enakovredno pravico v svoje kadrovske politike. Medtem ko pravica zahtevati delo na daljavo ne pomeni, da jo morajo delodajalci odobriti, je neizogibno, da bodo zaposleni občutili zamero, ko bo delo na daljavo samovoljno ali nepravično zavrnjeno. To spodbuja fluktuacijo zaposlenih in negativno vpliva na produktivnost. Za spodbujanje trdne kulture dela na daljavo morajo obstajati jasna, posebna in pošteno uporabljena pravila o tem, kdo bo lahko delal na daljavo.

- **Pravico do odklopa spremenite v obveznost odklopa:**

Različne države in podjetja, ki izvirajo iz Francije, so uvedli tudi »pravico do prekinitve povezave« – pravico zaposlenih, da se ne odzovejo na zahteve za delo izven določenega časa. To odraža naraščajoč pojav z leti zaposlenih, ki se počutijo prisiljene biti na spletu in »povezani« zunaj svojega uradnega delovnega časa. To velja enako za zaposlene od 9 do 5, ki delajo zvečer, kot velja za zaposlene, ki delajo med plačanim dopustom. Povečanje dela na daljavo pomeni, da morajo biti delodajalci še posebej pozorni na to težavo – z zmanjšano vidljivostjo, kako dolgo zaposleni dejansko delajo, obstaja povečano tveganje, da bodo zaposleni delali izven delovnega časa.

- **Vodje naj bodo za zgled – na daljavo:**

V nekaterih pisarnah je najprej veliko zaposlenih delalo na daljavo, medtem ko višji vodje še vedno delajo polni delovni čas iz pisarne. To ustvarja dve težavi: prvič, daje vtis, da je delo od doma »manj kot« fizično delo v pisarni.

Drugič, povzroči lahko pristranskost glede bližine: pogosto nezavedna težnja vodstva, da daje prednost tistim, ki osebno delajo v pisarni, pred tistimi, ki delajo na daljavo. Včasih je seveda potrebno, da so vodje v pisarni, vendar je pomembno, da tam, kjer to lahko storijo, delajo tudi na daljavo. Tako so lahko zaposleni prepričani, da jih delo na daljavo v ničemer ne prikrajša.

Uporaba programskih orodij za delo na daljavo

Da bi se spopadli z novim valom globalizacije, so potrebne tehnološke in poslovne rešitve, ki omogočajo sodelovanje med člani ekipe z oddaljenim dostopom. Poleg tega novi trendi v digitalnih tehnologijah omogočajo, da dom postane prostor za podjetništvo. To vključuje različne programske odločitve, kot so platforme za sodelovanje na daljavo v realnem času med geografsko razpršenimi ekipami. Operacije, kot je oblikovanje izdelka in procesa, lahko izvajajo skupine, ki delajo skupaj in si delijo isto kontekstualno platformo. Za podporo takšnemu sodelovanju na daljavo ta članek preučuje tri pomembne vidike, kot so videokonference, e-učenje in orodja za vodenje projektov. Vsa ta kolaborativna programska orodja se lahko uspešno uporabljajo za podporo dejavnosti, ne le različnih podjetij, temveč so v pomoč tudi univerzam in raziskovalnim organizacijam (Borissova et. al, 2020).

Pri tem si lahko pomagamo z orodji, kot so Zoom (platforma za videokonference), MS Teams (platforma za videokonference in kolaborativna platforma), Slack (za komunikacijo med oddaljenim timom), Google Drive (kolaborativna platforma za skupno rabo dokumentov ...).

Virtualni sestanki

Najboljša praksa za virtualne sestanke je, da je najprej treba splošno razjasniti vaš namen sestanka, določiti dnevni red sestanka in se ga držati, pripraviti ljudi na sestanek, s katerimi boste kasneje virtualno komunicirali, in tako naprej. Imeti morate nekaj jasnih osnovnih pravil. Recite: »Ljudje, ko imamo te sestanke, to počnemo na lep način, izklopimo telefone, ne preverjamo e-pošte ali opravljamo več nalog.« Videokonference so zelo priporočene, če imate to možnost. Ko se ljudje lahko vidijo, je to res pomembno, torej imejte tudi, če se le da, vklopljene kamere. In potem zaupajte ljudem, da bodo upoštevali osnovna pravila (Neeley, 2020).

4 RAZISKAVA S POMOČJO INTERVJUJEV

4.1 Vrsta raziskave

Za ugotavljanje vpliva dela na daljavo na delo v timu smo poleg teoretične osnove uporabili tudi empirično raziskovanje. Naša metoda proučevanja je bila opravljena s kvalitativno analizo. Pri tem smo opravili poglobljene intervjuje z osmimi osebami, ki so nekoč ali trenutno delajo na daljavo in delajo v timu. Zanimalo nas je predvsem, kakšne so po njihovem mnenju prednosti dela na daljavo in kakšne so slabosti, a tudi katere metode so pomagale pri učinkovitejšem delu na daljavo. Pri tem smo upoštevali tudi različna delovna okolja, ki vplivajo na delo na daljavo.

Za izvedbo raziskave smo si zastavili raziskovalna vprašanja:

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Ali delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje v timu?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Ali obstajajo mehanizmi, ki lahko izboljšajo učinkovitost timov pri delu na daljavo?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Ali obstajajo načini, ki lahko pozitivno vplivajo na sodelovanje v timu, kljub delu na daljavo?

4.2 Intervjuvanci in zbiranje podatkov

Intervjuvanci prihajajo iz različnih okolij, kot so javno slovensko podjetje, mednarodna podjetja, gospodarstvo, zdravstvena ustanova itd. So različnih starosti in spola ter koristijo precej raznovrstne prakse dela na daljavo. Nekateri imajo izkušnje samo med časom pandemije, vendar se večina s prakso dela na daljavo srečuje in jo koristi še danes.

Intervjuvanci so se želeli predčasno pripraviti na intervju, tako da smo jim vprašanja poslali vnaprej po elektronski pošti in so nam jih vrnil v pisni obliki.

4.3 Pregled rezultatov

Po prvem vprašanju, pri katerem intervjuvanci predstavijo sebe in svoje podjetje, nas je zanimalo, ali izvajajo prakse dela na daljavo. Prav vsi intervjuvanci imajo izkušnje dela na daljavo, ampak večina priznava, da je bila ta praksa dejavnejša med pandemijo. Skoraj vsi imajo še danes v podjetju omogočeno delo na daljavo, razen dveh oseb, ki jim podjetje tega ne dovoljuje, in sicer v državnih podjetjih – intervjuvanka 3 iz zdravstvenega doma in intervjuvanka 6 iz javnega energetskega podjetja.

Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo, katera (spletna) orodja/programme uporabljajo pri komuniciranju na daljavo, pri čemer smo ugotovili, da so določena

orodja, ki se ponavljajo pri večini, kot so elektronska pošta, Microsoft Office Programi, Google orodja in Zoom. Tri intervjuvanke za komunikacijo uporabljajo orodje Slack, ki omogoča hitro notranjo komuniciranje z njihovimi (mednarodnimi) timi. Slack je hitrorastoče podjetje, kjer se lahko ustvarjajo skupni in zasebni pogovori, ločijo se lahko tudi na tematike. Preprosto se pošiljajo datoteke in tudi opravljajo notranji klici med timi. Je ena izmed najbolj priljubljenih aplikacij za komuniciranje med timi, ki je svoj uspeh dosegla med pandemijo.

Poleg navedenih aplikacij so intervjuvanci omenili tudi zelo specifična orodja, ki se navezujejo na njihovo delo, kot so crm KABI, discord, keybase ... Pa tudi viber Skype in Miro, ki sta bolj namenjena komunikaciji z zunanjimi strankami. Ena izmed intervjuvank je izpostavila orodje Monday, ki je orodje za vodenje projektov in omogoča timom, da vsi transparentno postavijo in spremljajo svoj napredek na projektu.

Nato smo se pogovarjali o enem izmed najpomembnejših vprašanj, in sicer o tem, ali po njihovem mnenju delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje tima. Večina intervjuvancev meni, da delo na daljavo pozitivno vpliva na posameznika in tudi delo v timu, pri čemer je poudarek na učinkovitosti, saj ni drugih distrakcij in se posameznik lažje osredotoči na svoje delo. Pri tem vprašanju je intervjuvanec 4 izpostavil, da je pomembno, da se delo na daljavo kombinira s prihodom v pisarno. Intervjuvanki 3 in 8 sta omenili negativni vidik dela v timu, kjer sta preveč prisotni individualnost in nepovezanost s preostalimi člani vidika. Ena izmed intervjuvank je na jasn način predstavila, da so tako pozitivni kot negativni dejavniki. Med negativne dejavnike so nekateri intervjuvanci šteli: napačno dojetje predanih navodil, izgubo pristnega medosebne stika med zaposlenimi in rušenje timskega duha, dalj časa trajajoče pridobivanje zelenih informacij. Kot pozitivne dejavnike bi lahko navedli večjo skoncentriranost zaposlenih pri delu od doma zaradi odprave motečih dejavnikov v pisarni, lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja ter manjšo utrujenost zaradi prihranka časa pri vožnji na sedež podjetja.

Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo, kako spodbujajo občutek pripadnosti in ekipnega duha med oddaljenimi člani ekipe. Pri tem je treba upoštevati, da sta vsaj dve intervjuvanki opravljali delo na daljavo samo med časom pandemije, pri čemer je bilo še toliko pomembnejše virtualno druženje. Glede na odgovore je možno opaziti, da je bilo med časom pandemije bolj poudarjeno neformalno virtualno druženje. Prav vsi intervjuvanci imajo redne virtualne sestanke. Večina jih ima nekajkrat tedensko in so po večini namenjeni usklajevanju nalog. Vendar so intervjuvanci večkrat omenili tudi virtualna srečanja ob kavi in igranju iger, ki so namenjena neformalnemu druženju in spodbujanju ekipnega duha. Intervjuvanci so izpostavili tudi pomembnost srečanja v živo preko team-buildingov, ki jih uporablja več kot polovica intervjuvancev. Pritrdili so, da je to zelo pomembno za ohranjanje vezi, saj se na ta način sodelavci bolje spoznajo in jih poleg dela družijo tudi zabava.

Med intervjujem smo vprašali intervjuvance, ali so se srečevali s kakšnimi izzivi pri ohranjanju ekipnega duha na daljavo in če da, kako so jih premagali. Štiri intervjuvanke so izpostavile težavo, da se zaposleni lahko počuti zapostavljenega in odrinjenega od preostale ekipe. Pri tem so se navezali na pomembnost ohranjanja neformalne komunikacije, ali s pomočjo spletnih družbenj oziroma še bolj, s pomočjo družbenj v živo. Intervjuvanka 1 je dejala, da so zelo pomembni redni virtualni sestanki, da se oseba počuti vključeno. Trije intervjuvanci niso opazili nobenih izzivov in izpostavili, da je podjetje dobro organizirano pri delu na daljavo. Intervjuvanka 2 je na določenem primeru povedala, da se je začelo dogajati, da si zaposleni, ki so večkrat delali od doma, niso upali pogosto klicati določenega sodelavca, saj so imeli občutek, da jih motijo (v primerjavi s tem, ko so bili v pisarni, so se preprosto sprehodil do sodelavčeve pisarne in če je imel odprta vrata, je pomenilo, da je nekdo dosegljiv). Zaradi tega so si na Slacku uvedli status »ne moti« in takrat so vsi točno vedeli, da sodelavec ni dosegljiv, v ostalih primerih ga lahko kontaktiraš.

Zanimalo nas je, ali se intervjuvancem zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na kakovost dela. Pri tem smo dobili zelo različne odgovore. Polovica intervjuvancev meni, da ne vpliva na kakovost. Pri tem je intervjuvanka 1 izpostavila, da so kot tim še učinkovitejši, saj informacije hitreje potujejo, pri čemer so ljudje manj utrujeni, ker jim ni treba potovati do službe in nazaj ter za to zapraviti več ur. Intervjuvanka 5 je poudarila prednosti, in sicer, da delo na daljavo pozitivno vpliva na kolektivno zavest zaposlenih in učinkovitost je 30 % boljša. To se izraža tako z rastjo prometa kot tudi s pravočasno zaključenimi projekti. Podobnega mnenja je intervjuvanka 2, ki pravi, da če so delovne zadolžitve jasno in transparentno predane ter je delo organizirano tako, da je prilagojeno delu na daljavo, meni, da delo od doma ne vpliva negativno na kakovost dela. Prej nasprotno! Seveda v čisto vseh primerih delo na daljavo ni najoptimalnejše.

Da ni optimalno, menijo tudi nekateri drugi intervjuvanci, kot na primer intervjuvanec 4, ki je izpostavil, da v določenih primerih, kot so slaba povezava in težave s tehniko, delo od doma zagotovo negativno vpliva na kakovost dela. Ena izmed intervjuvank meni, da je kakovost dela predvsem odvisna od pristopa k delu vsakega posameznika in ni odvisna samo od dela na daljavo.

Na osmo vprašanje, kako poskrbijo za učinkovitost timov pri delu na daljavo, so intervjuvanci odgovarjali zelo specifično za njihovo delovno področje, vendar se je večkrat ponovil odgovor, da se zaposlenega primerno nagradi. Intervjuvanka 2 je odgovorila, da je v oddelku rekrutiranja delo stimulatивно nagrajeno. Pri realizaciji projektov je vsak rekruter točno seznanjen, kaj pomeni njegova večja učinkovitost pri delu. Prav zaradi tega nimajo potreb po dodatnem spodbujanju učinkovitosti, saj je navsezadnje posameznikova produktivnost povezana z mesečnim plačilom. Intervjuvanka 5 je prav tako delila, da se učinkovitost spremlja z ustreznim

nagrajevanjem, a tudi z rednimi sestanki ob nastalih poslovnih težavah. Redne sestanke sta izpostavili tudi intervjuvanka 1 in 9, ki sta poleg rednih sestankov izpostavili uporabo virtualnih orodij za spremljanje učinkovitosti, kot recimo odprt dostop do datotek, operacijske sestanke, da so naloge vsem vedno jasne, ipd. Pri tem vprašanju je intervjuvanec 4 izpostavil, da v primeru, da se ugotovi, da je poslabšanje kakovosti zaradi dela na daljavo moteče, nadrejeni ne odobri dela od doma.

Vprašanje, ki je sledilo, se je nanašalo na to, kakšne strategije uporabljajo za spodbujanje sodelovanja in pozitivne delovne kulture pri delu na daljavo. Med odgovori je prišla do izraza predvsem vloga vodje. Intervjuvanka 1 je pri tem poudarila pomembnost odprte komunikacije in da tim zna sprejeti konstruktivno kritiko. Pomembno je, da je vodja odprt in dostopen ter da se lahko vedno do njega pride s kakršnimi koli strokovnimi težavami. Družijo se tudi izven delovnega časa in ohranjajo pozitivno mišljenje. Intervjuvanka 2 je povedala, da rekruterje spodbujajo k »sistemu priporočil« - za vsakega priporočenega kandidata je rekruter tako konec meseca še dodatno denarno nagrajen. Kar zadeva delovne kulture, imajo v podjetju že tradicijo, da se zaposleni iz vseh podružnic in tistih posameznikov, ki nekoliko več delajo na daljavo, družijo ob vsakem rojstnem dnevu, ob posebnih praznikih, dnevu žena/mučenikov, na materinski dan ... in tako ohranjajo homogeno celoto. Intervjuvanka 3 je tako kot intervjuvanka 1 izpostavila pomembno vlogo vodje, saj je vodja takrat uspešno povezoval celoten tim s pomočjo rednih e-poštnih obvestil in s skupinskimi pogovori v aplikacijah. Prav tako je tega mnenja intervjuvanec 7, ki je izpostavil odprto komunikacijo z nadrejenimi, ko je kaj treba vprašati. Intervjuvanka 9 je omenila, da imajo v podjetju zapisane vrednote, ki se jih morajo držati, kot so odprtost in transparentnost, odgovornost ...

Zanimalo nas je tudi, ali so intervjuvanci izvedli kakršne koli virtualne dejavnosti ali pobude za krepitev ekipe, ter jih prosili za nekaj primerov in pojasnilo njihovega vpliva na ekipni duh. Pri tem smo ugotovili, da je veliko intervjuvancem odgovarjalo zelo podobno kot pri vprašanju 5, kako spodbujate občutek pripadnosti in ekipnega duha med oddaljenimi člani ekipe, torej virtualne kave, igre, sestanki, neformalna druženja in podobno. Polovica intervjuvancev je odgovorila, da nimajo nobenih temu namenjenih dejavnosti.

Pri zadnjem vprašanju smo želeli izvedeti, kako se intervjuvanci spopadajo s konflikti ali z nesoglasji znotraj ekipe na daljavo ter kakšne korake podjetje sprejme, da se rešijo na pozitiven način. Štirje intervjuvanci niso imeli nobenih izkušenj s konflikti med delom na daljavo. Drugi so izpostavili konstruktivno reševanje konfliktov in pomembno vlogo vodje, da moderira konflikt. Na primer, intervjuvanka 6 je omenila, da bi se konflikti takrat reševali s pomočjo oddaljenega dostopa vodje s posamezniki, pri čemer bi v teh primerih zagotovo poskušali mirno in pozitivno rešiti konflikte z osebnim pristopom vodje in sodelavcev, ki so udeleženi v sporu. Prav tako meni intervjuvanka

5, ki pravi, da pristopijo k nadrejenemu, ki etično rešuje spor, in tako dosežejo konsenz, ki se v velikem odstotku konča pozitivno. Intervjuvanka 2 je povedala, da so si zaradi trikrat tedensko uvedenih virtualnih sestankov prizadevali, da se nesoglasja rešujejo sproti. Če je prišlo do večjega nesporazuma/nesoglasja, so se dogovorili za termin virtualnega srečanja, ki ja namenjen zgolj in samo reševanju pereče problematike. Intervjuvanka 1 je izpostavila pomembnost transparentne komunikacije in vodje. Imajo namreč vodjo ekipe, ki je zelo nekonflikten in zna poskrbeti, da imajo pozitiven pogled na delo in sodelavce. Nikoli ne opravljajo sodelavcev in rešujejo konflikt na konstruktiven način, na primer s predlaganjem, kako bi lahko določene stvari izboljšali, namesto da bi samo navrgli, kaj jih moti. Intervjuvanka 9 je delila z nami cel notranji proces reševanja konfliktov po notranjem kodeksu podjetja, ki je zelo strukturiran in razčleni časovnico, kje se je konflikt začel, ter imajo točno določen proces, da se ga konstruktivno reši.

5 DISKUSIJA

Na podlagi obdelane literature smo lahko prišli do boljšega razumevanja o vplivu dela na daljavo na timsko delo. Zanimalo nas je, ali delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje v timu. Prav tako smo sklepali, da obstajajo mehanizmi, ki lahko izboljšajo učinkovitost timov pri delu na daljavo. Pri tem smo preverili še, ali obstajajo načini, ki lahko pozitivno vplivajo na sodelovanje v timu, kljub delu na daljavo. Vse to smo združili v tri raziskovalna vprašanja, ki smo jih poleg predelane literature preverjali tudi na podlagi izvedenih intervjujev.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje v timu?

Za delo od doma sta značilni drugačna dinamika in narava dela kot za delo v pisarni, kar zaposlenim ustvarja določene prednosti in slabosti. Ena od prednosti je prilagodljivost delovnega mesta, ki delavcem omogoča, da si sami uredijo delovni urnik, obremenitev in lokacijo glede na svoje osebne želje. To poveča produktivnost delavcev. Prednost sta tudi večja produktivnost in motivacija: zaposleni se lažje osredotočijo na svoje delo. Statistično gledano imajo delavci na domu manj bolniških odsotnosti. Je tudi zelo priročno, saj prihrani čas, denar in trud v primerjavi s situacijo, ko bi se morali delavci vsak dan voziti na svoje delovno mesto, in je sproščujoče okolje, saj delavci menijo, da je okolje dela od doma tišje in ima manj motenj v pisarni, zaradi česar je njihovo delo učinkovitejše. Izjemna prednost je tudi ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem, saj delavci več časa preživijo v bližini družine in tako lažje skrbijo za družinske člane, ki so tega potrebni. Ker delavec z delodajalcem ni v neposrednem stiku, so posledično tudi boljši odnosi z nadrejenimi: ta nima možnosti neposrednega in stalnega nadzora, zato je delavec manj podvržen stresu in bolj produktiven, ter drugo.

Večina intervjuvancev meni, da delo na daljavo pozitivno vpliva na posameznika in tudi delo v timu, pri čemer je poudarek na učinkovitosti, saj ni drugih distrakcij in se posameznik lažje osredotoči na svoje delo. Pri tem vprašanju je en intervjuvanec izpostavil, da je pomembno, da se delo na daljavo kombinira s prihodom v pisarno. Kot pozitivne dejavnike bi lahko navedli večjo skoncentriranost zaposlenih pri delu od doma zaradi odprave motečih dejavnikov v pisarni, lažje usklajevanje delovnega in družinskega življenja ter manjšo utrujenost zaradi prihranka časa pri vožnji na sedež podjetja.

Seveda obstajajo tudi negativne lastnosti dela v timu. Ena izmed glavnih slabosti dela od doma za delavce je izoliranost od sodelavcev, ki pogosto vodi v odsotnost neposredne komunikacije, kar lahko spodbuja osamljenost in zmanjšano povezanost med zaposlenimi. Poleg tega se zaradi pomanjkanja osebnih interakcij zmanjša pretok znanja. Slabost je tudi slaba organizacija delovnega časa, pri čemer se lahko

pojavijo težave pri doseganju zastavljenih ciljev ter izpolnjevanju dolžnosti in nalog. S tem povezan je lahko tudi nejasen delovni čas, pri čemer se zaradi možnosti samostojnega določanja časa za opravljanje nalog ta lahko raztegne čez celoten dan, saj imajo med delovnim časom več odmorov, ki jih izkoristijo za opravljanje raznih gospodinjskih opravil oziroma drugih del, kar velja še posebej za ženske, ki delajo od doma. Težavo lahko predstavlja tudi spopadanje z intenzivnejšo uporabo tehnologije: ker so delavci izolirani od ostalih zaposlenih, nimajo možnosti, da bi za pomoč pri težavah s tehnologijo in drugih vprašanih zaprosili sodelavce. Slabost so tudi neustrezni delovni pogoji: v primeru, da delavec nima ustreznega delovnega prostora in delujočih operativnih delovnih pripomočkov, je delo na domu zelo oteženo. Brez ustreznega delovnega prostora lahko ostali družinski člani zelo motijo delavčevo koncentracijo za delo in posledično motiviranost.

Prav to so potrdili tudi naši intervjuvanci. Med negativne dejavnike so nekateri šteli: napačno dojemanje podanih navodil, izgubo pristinega medosebnega stika med zaposlenimi in rušenje timskega duha, dalj časa trajajoče pridobivanje želenih informacij. Dve intervjuvanki sta omenili negativni vidik dela v timu, pri čemer sta preveč prisotni individualnost in nepovezanost s preostalimi člani vidika. Ena izmed intervjuvank je na jasn način povedala, da obstajajo tako pozitivni kot negativni dejavniki.

Med intervjujem smo šli še globlje v negativne vidike dela na daljavo in vprašali intervjuvance o izzivih pri ohranjanju ekipnega duha na daljavo in kako so jih premagali. Pri tem so nekateri izpostavili težavo, da se zaposleni lahko počuti zapostavljenega in odrinjenega od preostale ekipe. Pri tem so se navezali na pomembnost ohranjanja neformalne komunikacije ali s spletnimi druženji oziroma še bolj, z druženji v živo. Ena intervjuvanka je dejala, da so zelo pomembni redni virtualni sestanki, da se oseba počuti vključeno. Trije intervjuvanci niso opazili nobenih izzivov, in izpostavili, da je podjetje dobro organizirano pri delu na daljavo.

Dobro timsko delo najprej zahteva, da člani sodelujejo med seboj, da se podpirajo in dosegajo zastavljene cilje. Sodelovanje zajema vse človeške lastnosti, od zaupanja do odprtosti do drugih vrednot. Brez resnično odprtega sodelovanja med člani ni pravega tima. Torej menimo, da lahko delo na daljavo vpliva tako pozitivno kot negativno na sodelovanje v timu, saj je v prvi vrsti odvisno že od vrednot tima, kako komunicirajo med seboj. Ustvariti je treba primerno delovno okolje, razdeliti jasne vloge, imeti odprto komunikacijo itd., kar je neodvisno od tega, ali tim dela na daljavo ali ne. Sodelovanje v timu je torej odvisno od posameznikov in uspešnega vodenja tima.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali obstajajo mehanizmi, ki lahko izboljšajo učinkovitost timov pri delu na daljavo?

Učinkovitost tima je dosežena, ko ta sledi temeljnim načelom timskega dela in temelji tako na učinkovitem vodji kot vsakem posamezniku, članu tima. Ekipe so tudi učinkovitejše, če imajo jasno opredeljene vloge. Vsak človek ima svoje lastnosti in značajске lastnosti, ki določajo njega in njegovo delo v timu. Zato hote ali nehote vsak zasede svojo vlogo v ekipi.

Nekatere izmed lastnosti učinkovitih timov so, da je razpoloženje v učinkovitem timu brez napetosti, da so naloge in cilji tima jasni vsem članom ter se lahko o zadržkih oziroma nestrinjanjih člani med seboj pogovorijo in poiščejo rešitve oziroma kompromise. V učinkovitih timih je komunikacija znotraj učinkovitega tima odprta in dvosmerna, pri čemer člani sprejemajo drugačna mnenja sodelavcev ter jih jemljejo kot pobudo za nadaljnje razpravljanje in možnosti za izboljšavo, saj kritika ne šteje kot osebni napad. Učinkovit tim je tudi samokritičen. Svoje delovanje nenehno spremlja in evalvira ter s tem meri učinkovitost in uspešnost ter identificira priložnosti za izboljšavo.

Izjemnega pomena je vodja tima, pri čemer učinkovito vodenje ekipe vključuje podporo, komunikacijo in spodbujanje članov ekipe, tako da delujejo po svojih najboljših močeh in še naprej rastejo kot strokovnjaki. Poskrbeti je treba, da menedžment ustrezno ravna z zaposlenimi, saj brez ustreznih strategij in pobud lahko padeta povezanost in morala zaposlenih.

Za učinkovito delovanje tima na daljavo je pomembno, da vodja postavi osnovna pravila za delo in komunikacijo, da bo ekipa vedela, kaj se pričakuje, od komunikacijskih kanalov do urnikov sestankov. Priporočajo se dnevni kratki pogovori, da poustvarijo vsakodnevne interakcije, ki so jih ljudje vajeni. Prav to so omenili tudi naši intervjuvanci, ki so izpostavili pomembnost rednih sestankov, ne le kadar pride do nastalih poslovnih težav, ampak tudi na splošno, na primer redni operacijski sestanki, da so naloge vsem vedno jasne ipd. Poleg rednih sestankov so izpostavili uporabo virtualnih orodij za spremljanje učinkovitosti, kot recimo odprt dostop do datotek.

Da se ekipa ohrani produktivna in angažirana, jo je treba opremiti z velikodušnim kompletom komunikacijskih orodij, ne samo z e-poštnimi sporočili. To so na primer: spletna platforma za vodenje projekta/dela, orodje za klepet, platforma za videokonference, orodja za skupno rabo datotek in spletno orodje za sodelovanje pri vsebini. Tekom intervjujev nas je zanimalo, katera (spletna) orodja/programme intervjuvanci uporabljajo pri komuniciranju na daljavo, pri čemer smo ugotovili, da so določena orodja, ki se ponavljajo pri večini, kot so elektronska pošta, programi Microsoft Office, Google orodja in Zoom. Tri intervjuvanke za komunikacijo

uporabljajo orodje Slack, ki omogoča hitro notranjo komuniciranje z njihovimi (mednarodnimi) timi. Poleg navedenih aplikacij so intervjuvanci omenili tudi zelo svojevrstna orodja, ki se navezujejo na njihovo delo, a tudi Viber, Skype in Miro, ki so namenjeni predvsem komunikaciji z zunanjimi strankami. Ena izmed intervjuvank je izpostavila orodje Monday, ki je orodje za vodenje projektov in omogoča timom, da vsi transparentno postavijo ter spremljajo svoj napredek na projektu.

Pomembna so tudi jasna in obvladljiva pričakovanja za vse ter spoštovanje delovnega časa. Vendar je nezanemarljivo, kar so večkrat omenili tudi naši intervjuvanci, da se zaposlenega primerno nagrad, torej da je delo stimulatивно, denarno, nagrajeno.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali obstajajo načini, ki lahko pozitivno vplivajo na sodelovanje v timu, kljub delu na daljavo?

Glavna prednost dela v timu je nedvomno dejstvo, da različne veščine, znanja, perspektive in informacije običajno vodijo do boljših rešitev. Poleg tega udeleženci lažje sprejemajo skupinske odločitve ali rešitve in jih bolje razumejo. To velja za vse time, ne glede na to, na kakšen način delujejo in/ali opravljajo delo na daljavo.

Delo od doma bo v prihodnosti ena izmed ključnih oblik organizacije delovnega časa. Zato je treba določiti minimalne standarde na sektorski, nacionalni ravni in ravni EU, da se preprečijo neugodni delovni pogoji. Da bi tako delodajalci kot delojemalci imeli koristi od tovrstnega dela, je treba dopustiti nekaj manevrskega prostora, saj ta oblika organizacije delovnega časa ne deluje za vse.

Na zavzetost zaposlenega vpliva dobra organizacijska kultura. Oseba potrebuje primerno stopnjo avtonomije in dobre medosebne odnose. Zaposleni bodo zavzeti, če bodo čutili spodbudno klimo, ki temelji na zaupanju in spoštovanju.

Pri delu na daljavo je zelo pomembna komunikacija, pri čemer se spodbujata timsko delo in zahvala. Znotraj timov bi bilo treba spodbujati komunikacijo, ki ni povezana z delom, na primer pogovor o zasebnem življenju na tinskem klicu, za gradnjo odnosa, kot recimo skupinske video klice za povezovanje. Predlaga se, da timi gostijo redna srečanja, da se posamezniki spoznajo v neformalnem okolju.

Tudi naši intervjuvanci uporabljajo strategije za spodbujanje sodelovanja in pozitivne delovne kulture pri delu na daljavo. Med odgovori sta prišli do izraza predvsem vloga vodje in pomembnost odprte komunikacije ter da tim zna sprejeti konstruktivno kritiko. Pomembno je, da je vodja odprt in dostopen ter da se lahko vedno do njega pride s kakršnimi koli strokovnimi težavami. Intervjuvanci se družijo tudi izven delovnega časa in ohranjajo pozitivno mišljenje. Namreč, kar zadeva delovne kulture, imajo pri eni izmed intervjuvank v podjetju že tradicijo, da se zaposleni iz vseh podružnic in tisti posamezniki, ki nekoliko več delajo na daljavo, družijo ob vsakem rojstnem dnevu, ob

posebnih praznikov itd., ter tako ohranjajo homogeno celoto. Intervjuvanci so izpostavili tudi vlogo vodje, ki naj bi uspešno povezoval celoten tim z rednimi e-poštnimi obvestili ter s skupinskimi pogovori v aplikacijah in z odprtim pristopom. Ena izmed intervjuvank ima delo od doma že zapisano v vrednotah podjetja, kot so odprtost in transparentnost, odgovornost ...

Med intervjuji smo izvedeli, da anketiranci v svojih podjetjih uporabljajo različna orodja in načine za spodbujanje občutka pripadnosti in ekipnega duha med oddaljenimi člani ekipe. Glede na odgovore je možno opaziti, da je bilo med časom pandemije bolj poudarjeno neformalno virtualno druženje. Prav vsi intervjuvanci imajo redne virtualne sestanke. Večina jih ima nekajkrat tedensko in so po večini namenjeni usklajevanju nalog. Vendar so intervjuvanci večkrat omenili tudi virtualna srečanja ob kavi in igranju iger, ki so namenjena neformalnemu druženju in spodbujanju ekipnega duha. Intervjuvanci so izpostavili tudi pomembnost srečanja v živo na team-buildingih, ki jih izvaja več kot polovica intervjuvancev. Pritrdili so, da je to zelo pomembno za ohranjanje vezi, saj se na ta način sodelavci bolje spoznajo in jih poleg dela družijo tudi zabava.

6 ZAKLJUČEK

Diplomsko delo obravnava tematiko, ki je trenutno zelo aktualna, kako delo na daljavo vpliva na delo v timu. Pandemija covid-19 je poskrbela, da je delo od doma omogočeno kar se da velikemu številu ljudi, seveda ob predpostavki, da je primerno njihovem delovnemu mestu. Ker je bil tak način dela dobro sprejet, se je v številnih organizacijah obdržal. To je relativno nova oblika dela, zato je treba razumeti prednosti in slabosti dela na daljavo, da lahko omogočimo kar se da dobro delovno okolje za zaposlene.

Med raziskavo in pregledom literature smo ugotovili, da delo od doma vsekakor ni primerno za vsakogar, saj lahko negativno vpliva na posameznika in tudi sodelovanje s timom. Zmanjša lahko produktivnost, zaposleni se med drugim počutijo odtujene od tima, posledično to vodi tudi h konfliktom. Vsi ti dejavniki lahko pomembno vplivajo na uspešnost tima in na njihovo sodelovanje, zato smo svojo raziskavo posvetili temu, da najdemo načine, ki bi kljub delu na daljavo vodili k dobremu sodelovanju delovnih ekip.

Seveda pozitivni dejavniki dela na daljavo niso zanemarljivi. Zaposleni bolj cenijo svoj prosti čas, ki ga lahko preživijo z družino, namesto da se vozijo na delo, veliko ljudi je povečalo svojo produktivnost, ker nimajo motečih dejavnikov, ki bi jih odvrnili od dela, in se lažje osredotočijo. Prednosti so tudi z vidika delodajalca, ki ima manjše stroške z zaposlenim in lahko izbirajo med večjim obsegom talentov, tudi tistimi, ki so nekoliko oddaljeni od sedeža podjetja.

Zelo nas je zanimalo, na kakšen način se zaposleni iz različnih podjetij spopadajo z delom na daljavo, in med intervjuji smo izvedeli, da je mnenje zelo različno. Veliko jih meni, da delo na daljavo pozitivno vpliva na zaposlenega, vendar dajejo prednost temu, da je to omogočeno občasno, v kombinaciji s prihodom v pisarno. Nekateri so izpostavili, da se lahko počutijo izolirane od preostale ekipe, saj je komunikacija otežena.

Ob tem smo izvedeli, da obstaja več načinov povezovanja zaposlenih na daljavo, kot so recimo programi virtualni sestanki, ki so namenjeni usklajevanju nalog, pri čemer je izjemnega pomena, da vodja jasno določi in razdeli naloge. Pomembno je, da podjetja omogočijo različna orodja, ki olajšajo komunikacijo, kot so Zoom, MS Teams, Google Drive in drugi, bolj specifični, kot so CRM-ji za poslovanje s strankami in Slack, za hitro interno komunikacijo ter pošiljanje datotek.

Med raziskavo smo prepoznali veliko pomembnost, da se ekipe kljub delu na daljavo občasno vidijo tudi v živo. Po navadi je to na team-buildingih ali obiskih skupnih poslovnih dogodkov, praznovanjih rojstnih dni in podobno. To vzdržuje osebni stik in občutek povezanosti, ki ga je potem lažje negovati virtualno.

Ker obstaja vedno več orodij, ki omogočajo in poenostavljajo delo na daljavo, ne vidimo razloga, da se ne bi še več podjetij odločalo za tovrstno delo od doma. Menimo torej, da je delo na daljavo nova oblika dela, ki se bo obdržala, ker si vedno več, predvsem mladih, želi to prilagodljivost. Delo od doma vpliva na ekipo tako pozitivno kot negativno, vendar pri tem ne gre vedno samo za dejavnik, s katere lokacije dela zaposleni, ampak veliko več. Odvisno je od orodij, ki so na voljo, od odnosa drugih v ekipi, transparentnega komuniciranja, vodstvenega pristopa itd. Ob tem ne smemo zanemariti srečanj v živo, in sicer glede na zmožnosti posameznika in podjetja.

7 LITERATURA IN VIRI

Bagari, S. (2020). Delo na domu v luči evropskega pravnega reda in primerjalno pravni vidik. *Delodajalska praksa*, 6(1), 6–8. Pridobljeno 4. 6. 2024 z naslova <https://www.gzs.si/Portals/SN-Pravni-Portal/DELODAJALSKA%20PRAKSA%202020.pdf>

Blatnik, T. J. in Hočevar, M. (2020). Vrednotna naklonjenost delu na domu med prebivalci Slovenije. *Družboslovne razprave*, 36(94/95), 101–124.

Boquen, A. (2023). How To Build A Strong Work Culture Within A Remote Team. Pridobljeno 4. 6. 2024 z naslova <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/02/08/how-to-build-a-strong-work-culture-within-a-remote-team/?sh=1739736d296c>

Borissova, D. et al. (2020). *How to Support Teams to be Remote and Productive: Group Decision-Making for Distance Collaboration Software Tools*.

Bridgen, B. (2022). *Managing remote teams: 5 things leaders should know + best practices*. Pridobljeno 4. 6. 2024 z naslova <https://www.teamwork.com/blog/managing-remote-teams/>

Buomprisco, G. et al. (2021). Health and Telework: New Challenges after Covid-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), 1–5.

Kaše, R. et al. (2007). *Organizacijsko vedenje: Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

van der Lippe, T. in Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79.

Mesojedec, M. (2021). *Kako delo od doma vpliva na medosebne odnose?* Pridobljeno 4. 6. 2024 z naslova <https://www.druzina.si/clanek/kako-delo-od-doma-vpliva-na-medosebne-odnose>

Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Neeley, T. (2020). *15 Questions About Remote Work, Answered*. Pridobljeno 4. 6. 2024 z naslova https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/03/HBR_15_Questions_About_Remote_Work_Answered.pdf

Pegg, M. (2002). *The Super Teams Book. How you can build a Super Team*. Cirencester: Management Books 2000.

Penko Natlačen, M. (2020). Delo na domu naše vsakdanje..... *Delodajalska praksa*, 6(1), 5. Pridobljeno 4. 6. 2024 z naslova <https://www.gzs.si/Portals/SN-Pravni-Portal/DELODAJALSKA%20PRAKSA%202020.pdf>

Poropat, T. (2020). Spremembe uredbe o delovnem času v organih državne uprave – ministrstva. Pridobljeno 4. 6. 2024 z naslova https://www.stopbirokraciji.gov.si/fileadmin/user_upload/mju/templates/pdf/Evalvacija_Sprememba_uredbe_o_delavnem_casu_v_organih_drzavne_uprave.pdf

The GitLab Handbook. (2024). *How to build a remote team*. Pridobljeno 4. 6. 2024 z naslova <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/tips/>

Tovornik, N. (2016). *Kaj je tim in timsko delo*. Pridobljeno 4. 6. 2024 z naslova <https://www.datalab.si/blog/kaj-je-tim-in-timsko-delo/>

Trček, F. (2000). Prednosti in nevarnosti teledela – perspektive uvajanja teledela v Sloveniji. *Uporabna informatika*, 8(2), 87–93.

PRILOGA

Priloga 1: Intervjuji

V prilogi so navedena vprašanja za intervju in odgovori vsakega intervjuvanca.

1. Prosim, da na kratko predstavite vaše podjetje in svojo vlogo v podjetju.
2. Ali vaše podjetje trenutno omogoča delo na daljavo oziroma ste ga izvajali v preteklosti? Prosim, da na kratko opišete, kako poteka/je potekalo.
3. Katera (spletna) orodja/programe uporabljate pri komuniciranju na daljavo?
4. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje tima?
5. Kako spodbujate občutek pripadnosti in ekipnega duha med oddaljenimi člani ekipe?
6. Ste se spopadli s kakšnimi izzivi pri ohranjanju ekipnega duha na daljavo in če da, kako ste jih premagali?
7. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na kakovost dela?
8. Kako poskrbite za učinkovitost timov pri delu na daljavo?
9. Kakšne strategije uporabljate za spodbujanje sodelovanja in pozitivne delovne kulture pri delu na daljavo?
10. Ste izvedli kakršne koli virtualne dejavnosti ali pobude za krepitev ekipe? Če da, lahko podate nekaj primerov in pojasnite njihov vpliv na ekipni duh?
11. Kako se spopadate s konflikti ali z nesoglasji znotraj ekipe na daljavo ter kakšne korake podjetje sprejme, da se rešijo na pozitiven način?

SARA TRONTELJ (Intervjuvanka 1)

1. Prosim, da na kratko predstavite vaše podjetje in svojo vlogo v podjetju.

Delam za podjetje PropTech Lab, ki je podjetje, ki se ukvarja z inovacijami na področju nepremičnin in gradbeništva v Belgiji in Luksemburgu. Jaz sem zadolžena za razvoj inovacijskih projektov, kar pomeni, da imam pregled nad nepremičninskim projektom in temu primerno predlagam inovacije v različnih fazah razvoja projekta.

2. Ali vaše podjetje trenutno omogoča delo na daljavo oziroma ste ga izvajali v preteklosti? Prosim, da na kratko opišete, kako poteka/je potekalo.

Da, naše podjetje to omogoča in je za to zelo odprto. Sama namreč delam na daljavo iz Slovenije in občasno – nekje šestkrat na leto potujem v Belgijo za nekaj dni. Vsak dan sem prisotna preko spleta, uporabljamo spletna orodja za komunikacijo in videoklice, tako da je to zelo enostavno.

3. Katera (spletna) orodja/programe uporabljate pri komuniciranju na daljavo?

Najpogosteje uporabljamo Slack – ki je spletno orodje za komunikacijo z notranjo ekipo. Tukaj imamo prisotne različne 'kanale', preko katerih glede na različne teme komuniciramo, tako da je lažje najti podatke, sodeč po različnih temah. Na primer, imamo kanal, v katerem govorimo samo o dogodkih, ki jih organiziramo, imamo kanal za prodajo, kanal za projektno vodenje itd. Uporabljamo tudi Google Hangouts ali Zoom za videoklice, Monday, ki je orodje za projektno vodenje in imajo vsi člani ekipe dostop do tega, Google Drive, kjer imamo vse večje datoteke, do katerega imamo prav tako vsi člani ekipe kadar koli dostop.

4. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje tima?

Definitivno ne. Mislim, da je tim lahko še bolj prisoten in povezan. Včasih je lažje članu ekipe napisati, kaj potrebuješ, in to hitro dobiti, kot pa če ga iščeš po pisarni in nikoli ne veš, kdaj ima čas. Mislim, da smo na ta način timi lahko še bolj učinkoviti. Je pa res, da je pomembno organizirati čas za druženje in povezovanje tudi v živo, saj je timski duh zelo pomemben, da se vzdržuje.

5. Kako spodbujate občutek pripadnosti in ekipnega duha med oddaljenimi člani ekipe?

Ponedeljke vedno začnemo s skupnim videoklicem, kjer vsak član ekipe pove, kakšne ima prioritete za ta teden. To služi tudi temu, da skupaj začnemo teden, četudi nismo fizično skupaj. Ob torkih zjutraj imamo bolj operativni skupinski sestanek, kjer eno uro namenimo vsem odprtim temam, skupaj z našim managerjem. Ob sredah se dobimo posebej vodje različnih projektov, ob petkih popoldan pa imamo bolj lahek sestanek, kjer skupaj pogledamo tedenske številke in zaključimo teden. Izven tega imamo vsak dvakrat letno 1 dan namenjen team-buildingu v živo. Seveda pa so tudi vsi poslovni dogodki, ki jih organiziramo v živo, neke vrste team-building, saj gremo po tem vedno skupaj na večerjo ali pa si privoščimo krajši oddih.

6. Ste se spopadli s kakšnimi izzivi pri ohranjanju ekipnega duha na daljavo in če da, kako ste jih premagali?

Izziv je seveda ta, da se oddaljen član ekipe počuti zapostavljenega. Ampak to rešujemo z rednimi, skoraj dnevnimi sestanki in pa komuniciranjem preko Slacka, kjer smo ves dan prisotni in si izmenjamo informacije večkrat dnevno. Na ta način smo vsi vključeni. Kot rečeno, je pa seveda zelo pomembno, da imamo dvakrat na leto team-building v živo.

7. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na kakovost dela?

Ne, mislim, da smo samo še bolj učinkoviti, saj informacije hitreje potujejo, ljudje pa so manj zmatrani, ker ne potrebujejo potovati do službe in nazaj in za to zapraviti več ur.

8. Kako poskrbite za učinkovitost timov pri delu na daljavo?

Uporabljamo skupna virtualna orodja, slišimo se vsak dan ali pa večkrat na dan, imamo odprto komunikacijo, vsi imamo dostop do datotek, predvsem pa je pomemben operacijski sestanek ob torkih, da so naloge vsem vedno jasne.

9. Kakšne strategije uporabljate za spodbujanje sodelovanja in pozitivne delovne kulture pri delu na daljavo?

Imamo zelo odprto komunikacijo in znamo sprejeti konstruktivno kritiko. Pomembno je, da je vodja odprt in dostopen in da lahko vedno do njega pridemo s kakršnimi koli profesionalnimi težavami. Družimo se tudi izven delovnega časa in ohranjamo pozitivno mišljenje.

10. Ste izvedli kakršne koli virtualne dejavnosti ali pobude za krepitev ekipe? Če da, lahko podate nekaj primerov in pojasnite njihov vpliv na ekipni duh?

V preteklosti, tudi pri prejšnjemu podjetju smo imeli virtualna kosila, ki ga je enkrat na teden vodil eden izmed članov ekipe in pripravil neko izobraževanje. Na ta način smo se učili tudi neformalne stvari, recimo o tujih državah, saj imamo mednarodno ekipo, ali pa o pripravi peke kruha. Ob petkih smo se igrali virtualne igre ali pa smo gostili virtualne neformalne kave, kjer smo se pogovarjali o različnih zadevah.

11. Kako se spopadate s konflikti ali z nesoglasji znotraj ekipe na daljavo in kakšne korake podjetje sprejme, da se rešijo na pozitiven način?

Transparentna komunikacija je ključ. Imamo vodjo ekipe, ki je zelo nekonflikten in zna poskrbeti, da imamo pozitiven pogled na delo in na sodelavce. Nikoli ne opravljamo sodelavcev in če nas že kaj zmoti, skušamo to rešiti na konstruktiven način in predlagati, kako bi lahko določene stvari izboljšali, namesto, da bi samo navrgli, da nas nekaj moti, saj to hitro vodi k nekonstruktivnemu konfliktu.

MARUŠA VRANDEČIČ (Intervjuvanka 2)

1. Prosim, da na kratko predstavite vaše podjetje in svojo vlogo v podjetju.

Od ustanovitve leta 2005 smo postali eno največjih kadrovskih podjetij v Sloveniji. Vsako leto izvedemo več kot 10.000 postopkov selekcije in pomagamo več kot 3.000 kandidatom pri iskanju nove zaposlitve. Sodelujemo z večino največjih slovenskih podjetij in imamo dnevni dostop do baze z več kot 150.000 iskalci zaposlitve.

Kot team lead v oddelku heduntinga skrbim za koordinacijo in vodenje ekipe executive search, v kateri je trenutno 5 headhunterjev.

2. Ali vaše podjetje trenutno omogoča delo na daljavo oziroma ste ga izvajali v preteklosti? Prosim, da na kratko opišete, kako poteka/je potekalo.

Že pred obdobjem covida-19 je podjetje omogočalo hibriden način dela (dva- do trikrat tedensko delo od doma). V času »najhujše« epidemioške krize smo imeli v podjetju zaposlene razdeljene v dve skupini in smo se tako izmenjevali z delom od doma in s prisotnostjo v pisarni. S tem smo namreč vsaj poskusili nekako omiliti možnost prekomernih sočasnih okužb zaposlenih. Trenutno imamo še vedno omogočen hibriden način dela, in sicer v oddelku rekrutiranja imamo možnost izbire dveh dni dela

od doma. Med tem ko v oddelku financ in računovodstva zaposleni večinsko delajo od doma in so prisotni na sedežu podjetja cca. enkrat na 14 dni.

3. Katera (spletna) orodja/programe uporabljate pri komuniciranju na daljavo?

V podjetju imamo uvedeno komunikacijsko orodje Slack, preko katerega poteka celotna interna komunikacija in katere se poslužujemo za dnevne/tedenske ekipne sestanke. Poleg tega imamo uvedeno tudi interno spletno platformo za beleženje prisotnosti/odsotnosti in dopustov, katera nam prav tako omogoča komunikacijo med zaposlenimi preko komentarjev. Za komunikacijo z zunanjimi partnerji pa uporabljamo Microsoft Teams, Google meet, Skype in Viber.

Zaradi specifik našega dela in sodelovanje s številnimi klienti pa imamo vpeljane tudi druge številne spletne programe/platforme, ki jih uporabljajo naši naročniki in preko katerih poteka komuniciranje na daljavo (SAP, Navision, Monday ...).

4. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje tima?

Delo na daljavo ima lahko tako pozitiven kot tudi negativen vpliv. Med negativne dejavnike bi lahko šteli: napačno dojetje predanih navodil, izgubo pristnega medosebnega stika med zaposlenimi in rušenje timskega duha, dalj časa trajajoče pridobivanje zelenih informacij. Kot pozitivne dejavnika pa bi lahko navedli večjo skoncentriranost zaposlenih pri delu od doma zaradi odstranitve motečih dejavnikov v pisarni, lažje usklajevanje delovnega in družinskega življenja in manjšo utrujenost zaradi prihranka časa pri vožnji na sedež podjetja.

5. Kako spodbujate občutek pripadnosti in ekipnega duha med oddaljenimi člani ekipe?

V naši ekipi imamo uvedena virtualna druženja ob kavi in trikrat tedensko dnevne sestanke, kjer si poleg rednih delovnih obveznosti vzamemo še nekaj minut za pogovor o vsakdanjih in neformalnih zadevah.

6. Ste se soočili s kakšnimi izzivi pri ohranjanju ekipnega duha na daljavo in če da, kako ste jih premagali?

Zaposleni, ki so večkrat delali od doma, si niso upali pogosto klicati določenega sodelavca, saj so imeli občutek, da jih motijo (v primerjavi s tem, ko so bili v pisarni, so se enostavno sprehodili do sodelavčeve pisarne in če je imel odprta vrata, je pomenilo, da je dosegljiv). Zaradi tega smo si na Slacku uvedli status »ne moti« in takrat smo vsi točno vedeli, da sodelavec ni dosegljiv, v ostalih primerih ga lahko kontaktiramo.

7. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na kakovost dela?

V kolikor so delovne zadolžitve jasno in transparentno predane ter je delo organizirano tako, da je prilagojeno delo na daljavo, menim, da delo od doma ne vpliva negativno na kakovost dela. Prej nasprotno! Seveda pa v čisto vseh primerih delo na daljavo ni najbolj optimalno.

8. Pravilno vprašanje je: Kako poskrbite za učinkovitost timov pri delu na daljavo?

V oddelku rekrutiranja je delo stimulatивно nagrajeno. Pri realizaciji projektov je vsak rekruter točno seznanjen, kaj pomeni njegova večja učinkovitost pri delu. Prav zaradi tega nimamo potreb po dodatnem spodbujanju učinkovitosti, saj je ne nazadnje posameznikova produktivnost povezana z mesečnim plačilom.

9. Kakšne strategije uporabljate za spodbujanje sodelovanja in pozitivne delovne kulture pri delu na daljavo?

Rekruterje spodbujamo k »sistemu priporočil« - za vsakega priporočenega kandidata je rekruter tako konec meseca še dodatno denarno nagrajen. Kar zadeva delovne kulture, pa imamo v podjetju že tradicijo, da se zaposleni iz vseh podružnic in tisti posamezniki, ki nekoliko več delajo na daljavo, družimo ob vsakem rojstnem dnevu, ob posebnih praznikih (dan žena/mučenikov, materinski dan ...) in tako ohranjamo homogeno celoto.

10. Ste izvedli kakršne koli virtualne dejavnosti ali pobude za krepitev ekipe? Če da, lahko podate nekaj primerov in pojasnite njihov vpliv na ekipni duh?

Vsa izobraževanja smo iz »face to face« prestavili na online. Po navadi sta se seminarja ali izobraževanja udeležila dva predstavnika, nato pa za celotno ekipo pripravila povzetek, ki sta ga prav tako v največ primerih predstavila virtualno.

11. Kako se spopadate s konflikti ali z nesoglasji znotraj ekipe na daljavo in kakšne korake podjetje sprejme, da se rešijo na pozitiven način?

Zaradi trikrat tedensko uvedenih online sestankov si prizadevamo, da se nesoglasja rešujejo sproti. V kolikor pa pride do večjega nesporazuma/nesoglasja, pa se dogovorimo za termin online srečanja, ki je namenjen zgolj in samo reševanju pereče problematike.

MARUŠA PFAJFAR RIFL (Intervjuvanka 3)

1. Prosim, da na kratko predstavite vaše podjetje in svojo vlogo v podjetju.

Zaposlena sem v zdravstvenem domu, v Centru za krepitev zdravja (v nadaljevanju CKZ). Sem psihologinja, opravljam večinoma preventivno delo. Moje delo poteka v multidisciplinarnem timu: diplomirane medicinske sestre (v nadaljevanju dms), fizioterapevti, kineziologi in dietetiki.

2. Ali vaše podjetje trenutno omogoča delo na daljavo oziroma ste ga izvajali v preteklosti? Prosim, da na kratko opišete, kako poteka/je potekalo.

Dela na daljavo smo se poslužili v prvem valu epidemije od marca do maja 2020. Takrat so se zdravstveni domovi za potrebe epidemije prvič reorganizirali, preventivna dejavnost je bila zaustavljena in zdravstveni delavci (dms) iz CKZ-jev so bili

preusmerjeni na druga delovišča. V našem zdravstvenem domu smo takrat na delo od doma odšli psihologi in kineziologi. Psihologi smo bili vključeni v telefonsko psihološko podporo, ustvarjali smo spletne vsebine, kineziologi so snemali vadbe, bili smo v stiku s pacienti, s katerimi smo bili prisiljeni na hitro končati naše delavnice.

3. Katera (spletna) orodja/programe uporabljate pri komuniciranju na daljavo?

Takrat smo se morali znati na hitro in smo se poslužili privatnih telefonskih števil in WhatsApp in Viber aplikacij, ostalo je potekalo preko mailov, predavanja in supervizije preko ZOOM-a.

4. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje tima?

Moje delo na daljavo je bilo vzpostavljeno zaradi razmer in se je ves čas tudi prilagajalo potrebam. Ostali sodelavci iz tima so bili razporejeni na druga delovišča v zdravstvenem domu, tako da timsko delo kot tako ni obstajalo. Vsekakor je bilo čutiti, da smo takrat bili bolj vsak po svoje.

5. Kako spodbujate občutek pripadnosti in ekipnega duha med oddaljenimi člani ekipe?

Ves čas imamo s celotnim timom CKZ skupinski pogovor na WhatsAppu, kjer objavljamo večinoma stvari za zabavo, velikokrat pa se tam preko zmenimo tudi stvari, vezane na službo. Tudi v času epidemije in prerazporeditve smo bili ves čas aktivni na tem orodju. Zahvala gre tudi vodji tima, ki je takrat z rednimi maili skrbel za obveščenost vseh članov tima o tem, kaj se dogaja in kaj počnejo in kam so razporejeni drugi iz tima.

6. Ste se spopadli s kakšnimi izzivi pri ohranjanju ekipnega duha na daljavo in če da, kako ste jih premagali?

Izziv je bil predvsem ta, da nismo več počeli svojega dela ter da smo bili na različnih deloviščih – nekateri sodelavci so v vseh mogočih vremenskih razmerah trižirali na vhodih v zdravstveni dom, nekateri so delali dolge ure v ambulantah, bila je prisotna utrujenost. Predvsem je bila takrat največji izziv negotovost in sprotno prilagajanje.

7. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na kakovost dela?

Moja izkušnja je taka, da na daljavo nisem opravljala dela, ki ga sicer opravljam. Vendar pa sem bila vključena v telefonsko psihološko podporo in klicev je bilo precej, poskušali smo po spletu ohranjati stik s pacienti, ki smo jih pustili kar tako iz danes na jutri po sili razmer, pripravljali smo spletne vsebine, s sodelavko sva ustvarili kartice za psihološko samopomoč, ki so bile dostopne preko spleta. Zdi se mi, da smo morali našo kakovost dela sicer dvigniti na višji nivo.

8. Kako poskrbite za učinkovitost timov pri delu na daljavo?

Redno smo morali zapisovati, kaj počnemo, in tedensko oddajati poročila vodji ekipe. Mislim, da bi bila lahko to spodbuda za delo. Kot sem rekla, se je narava dela tako

drastično spremenila, da je bilo dela precej, bilo je drugačno, morali smo biti vpeti v dogajanje ves čas, zato težav s samo učinkovitostjo res ni bilo.

9. Kakšne strategije uporabljate za spodbujanje sodelovanja in pozitivne delovne kulture pri delu na daljavo?

Vodja je takrat uspešno povezoval celoten tim preko rednih mailov z obvestili. Ter skupinski pogovor v aplikacijah.

10. Ste izvedli kakršne koli virtualne dejavnosti ali pobude za krepitev ekipe? Če da, lahko podate nekaj primerov in pojasnite njihov vpliv na ekipni duh?

Nismo.

11. Kako se spopadate s konflikti ali z nesoglasji znotraj ekipe na daljavo in kakšne korake podjetje sprejme, da se rešijo na pozitiven način?

V mojem kratkem času do konfliktov ni prihajalo.

TOMAŽ RIFL (Intervjuvanec 4)

1. Prosim, da na kratko predstavite vaše podjetje in svojo vlogo v podjetju.

Kot strokovni sodelavec za inženirske simulacije delam za mednarodno podjetje, ki razvija in proizvaja avtomobilske dele.

2. Ali vaše podjetje trenutno omogoča delo na daljavo oziroma ste ga izvajali v preteklosti? Prosim, da na kratko opišete, kako poteka/je potekalo.

Podjetje omogoča delo na daljavo največ tri dni na teden v primeru, da to ne ovira delovnega procesa.

3. Katera (spletna) orodja/programe uporabljate pri komuniciranju na daljavo?

Pri komuniciranju na daljavo uporabljamo Microsoft Teams.

4. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje tima?

Mislím, da bi stalno delo na daljavo negativno vplivalo na sodelovanje tima. Ker moramo biti vsaj dva dneva na teden v pisarni, se mi zdi v našem primeru ta vpliv majhen.

5. Kako spodbujate občutek pripadnosti in ekipnega duha med oddaljenimi člani ekipe?

Nekajkrat na leto znotraj oddelka organiziramo team-building dogodke (npr. bowling, paintball, soba pobega ...). V okviru podjetja je enkrat na leto organiziran dogodek za vse zaposlene v smislu piknika in športnih iger, pred novim letom pa tudi novoletna zabava.

6. Ste se spopadli s kakšnimi izzivi pri ohranjanju ekipnega duha na daljavo in če da, kako ste jih premagali?

Zaradi vsaj delne obvezne prisotnosti v podjetju nisem občutil, da bi kdaj imeli težave z ohranjanjem ekipnega duha.

7. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na kakovost dela?

V določenih primerih (slaba povezava, težave s tehniko) delo od doma zagotovo negativno vpliva na kakovost dela.

8. Kako poskrbite za učinkovitost timov pri delu na daljavo?

V primeru, da se ugotovi, da je poslabšanje kakovosti zaradi dela na daljavo moteče, nadrejeni ne odobri dela od doma.

9. Kakšne strategije uporabljate za spodbujanje sodelovanja in pozitivne delovne kulture pri delu na daljavo?

Imamo redne oddelčne sestanke. Z določenimi sodelavci se pogosto pogovarjamo tudi preko chata.

10. Ste izvedli kakršne koli virtualne dejavnosti ali pobude za krepitev ekipe? Če da, lahko podate nekaj primerov in pojasnite njihov vpliv na ekipni duh?

Kakšnih posebnih virtualnih dejavnosti za krepitev ekipe se ne spomnim.

11. Kako se spopadate s konflikti ali z nesoglasji znotraj ekipe na daljavo in kakšne korake podjetje sprejme, da se rešijo na pozitiven način?

V primeru, da pride do konfliktov in da se zadeve ne rešijo med udeleženi v konfliktu, se zadeve rešujejo s pomočjo nadrejenih.

MATEJA JUVAN (Intervjuvanka 5)

1. Prosim, da na kratko predstavite vaše podjetje in svojo vlogo v podjetju.

Zaposlena sem v računovodstvu mednarodnega globalnega podjetja s 17.500 zaposlenimi in delujem v slovensko-hrvaškem prostoru.

2. Ali vaše podjetje trenutno omogoča delo na daljavo oziroma ste ga izvajali v preteklosti? Prosim, da na kratko opišete, kako poteka/je potekalo.

Delo na daljavo oz. od doma je praksa, ki se je po koronskem obdobju, v našem podjetju ustalila. Med korono je bil v pisarni vsak dan prisoten en zaposlen. Po preteku tega obdobja pa lahko zaposleni po lastni izbiri delajo na daljavo dva dni v tednu.

3. Katera (spletna) orodja/programe uporabljate pri komuniciranju na daljavo?

Poslujemo pretežno po elektronski pošti in v primeru težje rešljivih situacij uporabimo Teams aplikacijo. Seveda prednjači telefonsko komuniciranje.

4. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje tima?

Ne, nasprotno. Vzdušje je mnogo bolj toplo in nasičenost prisotnosti je praktično izginila. V primerjavi s poslovanjem pred korono je vzdušje neprimerljivo bolj pozitivno.

5. Kako spodbujate občutek pripadnosti in ekipnega duha med oddaljenimi člani ekipe?

Z rednimi team-buildingi in s sproščenimi srečanji med delovnim časom. S tem je pripadnost narasla in odzivnost '24/7 zaposlenih je brez pritožb.

6. Ste se spopadli s kakšnimi izzivi pri ohranjanju ekipnega duha na daljavo in če da, kako ste jih premagali?

V koronskem času smo stimulirali nagrajevanje in organizirali delavnice na daljavo, kot tudi povečali število konferenc in sestankov.

7. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na kakovost dela?

Delo na daljavo pozitivno vpliva na kolektivno zavest zaposlenih in učinkovitost je 30 % boljša. To se izraža z rastjo prometa, kot tudi pravočasno zaključenih projektih.

8. Kako poskrbite za učinkovitost timov pri delu na daljavo?

Z ustreznim nagrajevanjem in rednimi sestanki ob nastalih poslovnih težavah.

9. Kakšne strategije uporabljate za spodbujanje sodelovanja in pozitivne delovne kulture pri delu na daljavo?

V podjetju imamo ustanovljena pravila, zapisana v Kodeksu. Na lastni platformi pa konstanto izobražujemo zaposlene.

10. Ste izvedli kakršne koli virtualne dejavnosti ali pobude za krepitev ekipe? Če da, lahko podate nekaj primerov in pojasnite njihov vpliv na ekipni duh?

Kot omenjeno, na naši mednarodni platformi izvajamo izobraževanja. Razvili smo mnogo aplikacij, ki omogočajo zaposlenim ustrezne dostope, za lažje poslovanje. Zaposleni imajo službene telefone in urejene dostope na teh.

11. Kako se spopadate s konflikti ali z nesoglasji znotraj ekipe na daljavo in kakšne korake podjetje sprejme, da se rešijo na pozitiven način?

Pravilo je, da osebnih obračunov ni, zapisano v Kodeksu. Tako zaposleni vedno pristopijo k nadrejenemu, ki etično rešuje spor. Tako dosežemo konsenz, ki se v velikem procentu konča pozitivno.

MAJA ŠKOF (Intervjuvanka 6)

1. Prosim, da na kratko predstavite vaše podjetje in svojo vlogo v podjetju.

Naše podjetje se ukvarja s celovito energetske oskrbo, proizvodnjem in z oskrbo s toplotno energijo, oskrbo z zemeljskim ter s CNG- in z LNG-plinom, s proizvodnjo in

z dobavo električne energije, kot tudi vse aktivnosti v zvezi z vzdrževanjem in širjenjem vročevodnega in plinovodnega omrežja. Zaposlena sem na mestu vodje skupine za pogodbene odnose, ki obsega skupaj 9 članov. Naše področje dela vključuje sklepanje in urejanje pogodbenih razmerij z odjemalci vseh energentov ter dodatne aktivnosti, povezane s tovrstno vsebino.

2. Ali vaše podjetje trenutno omogoča delo na daljavo oziroma ste ga izvajali v preteklosti? Prosim, da na kratko opišete, kako poteka/je potekalo.

Žal v našem podjetju trenutno ni možnosti opravljanja dela na daljavo. Tovrstno delo je bilo za del kolektiva urejeno le v času razglašene epidemije covid-19. Sodelavci, ki smo delo v tem času opravljali od doma, smo izvajali nemoteno vse aktivnosti preko oddaljenega dostopa. Za morebitno tiskanje in odpremo dokumentacije pa so potem poskrbeli tisti sodelavci, ki so bili fizično prisotni v podjetju.

3. Katera (spletna) orodja/programe uporabljate pri komuniciranju na daljavo?

Pretežno vsa komunikacija poteka preko elektronske pošte (outlook) ter spletni sestanki preko platforme Zoom ali MS Teams.

4. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje tima?

Ne, ni bilo negativnega vpliva, kar se tiče sodelovanja tima.

5. Kako spodbujate občutek pripadnosti in ekipnega duha med oddaljenimi člani ekipe?

Z rednim kontaktom, tako preko elektronske pošte kot telefonsko, predvsem pa s tedenskimi zoom sestanki.

6. Ste se soočili s kakšnimi izzivi pri ohranjanju ekipnega duha na daljavo in če da, kako ste jih premagali?

Ni bilo posebnih težav pri ohranjanju ekipnega duha, sodelovanje med sodelavci od doma ter tistimi, ki so bili fizično prisotni v pisarnah, je potekalo nemoteno in brez nesoglasij.

7. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na kakovost dela?

Ne, zmanjšanja kakovosti dela ni bilo zaznati v času, ko se je delo opravljalo od doma.

8. Kako poskrbite za učinkovitost timov pri delu na daljavo?

Pri delu od doma nismo izvajali nekih dodatnih aktivnosti za zagotovitev učinkovitosti tima, saj so bile obveznosti in vsebine članom jasno opredeljene ter poznane. Tedensko pa je vsak oddaljeni sodelavec oddal poročilo o opravljenem delu.

9. Kakšne strategije uporabljate za spodbujanje sodelovanja in pozitivne delovne kulture pri delu na daljavo?

V tistem času nismo razvili ali uporabljali posebnih strategij v tem smislu. Trenutno pa delo od doma ni v veljavi.

10. Ste izvedli kakršne koli virtualne dejavnosti ali pobude za krepitev ekipe? Če da, lahko podate nekaj primerov in pojasnite njihov vpliv na ekipni duh?

Ker je šlo za obdobje epidemije, smo se člani ekipe sestajali le preko spletnih srečanj na Zoomu, kjer smo poskušali kljub vsemu ohraniti pozitivno mišljenje in dvigovati moralo. V tistem času je veliko pomenilo že to, da smo se tedensko na Zoomu videli v živo ter se na ta način malo družili.

11. Kako se spopadate s konflikti ali z nesoglasji znotraj ekipe na daljavo in kakšne korake podjetje sprejme, da se rešijo na pozitiven način?

Med opravljanjem dela na daljavo nismo imeli konfliktnih primerov, vsekakor pa bi se konflikti takrat reševali preko oddaljenega dostopa vodje s posamezniki, fizični osebni pristop ni bil možen. V kolikor bi bilo tudi dalje v podjetju omogočeno delo od doma, pa bi se v teh primerih zagotovo poslužili poskusa mirne in pozitivne rešitve konfliktov z osebnim pristopom vodje ter sodelavcev, ki so udeleženi v sporu.

DAVID HORVAT (Intervjuvanec 7)

1. Prosim, da na kratko predstavite vaše podjetje in svojo vlogo v podjetju.

Podjetje EVtech4U d. o. o. Moja vloga je razvoj podjetja na področju iskanja novih strank, novih projektov in vse, kar gre zraven k prodaji, ter širjenju področja mobilnosti v povezavi z EV polnilnimi postajami.

2. Ali vaše podjetje trenutno omogoča delo na daljavo oziroma ste ga izvajali v preteklosti? Prosim, da na kratko opišete, kako poteka/je potekalo.

Jaz delam izključno od doma in sem od doma samo na dogovorjenih sestankih.

3. Katera (spletna) orodja/programe uporabljate pri komuniciranju na daljavo?

Teams, Outlook, crm KABI.

4. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje tima?

Glede na to, da nas ni veliko, vsega skupaj štiri osebe, se kar najdemo v komunikaciji na daljavo.

5. Kako spodbujate občutek pripadnosti in ekipnega duha med oddaljenimi člani ekipe?

Skoraj NE, ker nimam sodelavcev, razen direktorja, s katerim pa se slišim vsak dan.

6. Ste se spopadli s kakšnimi izzivi pri ohranjanju ekipnega duha na daljavo in če da, kako ste jih premagali?

Nisem se ukvarjal s takšnimi izzivi.

7. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na kakovost dela?

DA, če je tega preveč ali bi rekel, da je delo od doma nekje maksimalno do tri na teden, ostalo pa je potrebno, da se pride malo v stik z ljudmi v pisarni in komunikacija v živo.

8. Kako poskrbite za učinkovitost timov pri delu na daljavo?

Pri nas tega ni, ker nimamo timov, ki bi skrbeli za njih.

9. Kakšne strategije uporabljate za spodbujanje sodelovanja in pozitivne delovne kulture pri delu na daljavo?

Večkratna komunikacija z nadrejenimi, ko je kaj treba vprašati.

10. Ste izvedli kakršne koli virtualne dejavnosti ali pobude za krepitev ekipe? Če da, lahko podate nekaj primerov in pojasnite njihov vpliv na ekipni duh?

Nimam kaj dodati tukaj.

11. Kako se spopadate s konflikti ali z nesoglasji znotraj ekipe na daljavo in kakšne korake podjetje sprejme, da se rešijo na pozitiven način?

Edini konflikt so direktor in pa zunanji sodelavci.

SARA REGINA (Intervjuvanka 8)

1. Prosim, da na kratko predstavite vaše podjetje in svojo vlogo v podjetju.

Podjetje se ukvarja s spletno prodajo, naziv delovnega mesta pa se glasi vodja marketinga.

2. Ali vaše podjetje trenutno omogoča delo na daljavo oziroma ste ga izvajali v preteklosti? Prosim, da na kratko opišete, kako poteka/je potekalo.

Trenutno je v podjetju omogočeno tudi delo na daljavo, vendar ne vse dni v tednu in ne za vsa delovna mesta. Oseba, ki se odloči delati od doma, to najavi nekaj dni prej. V kolikor narava dela tega v predlaganem terminu ne dovoljuje, se dogovorimo za drugi termin. Navadno imamo dogovorjeni termin za krajše online srečanje. Takrat se pogovorimo, ali se delo opravlja, kot je dogovorjeno oziroma ali je vmes prišlo do nepredvidenih zadev, ki potrebujejo urgentno pozornost.

3. Katera (spletna) orodja/programe uporabljate pri komuniciranju na daljavo?

Pretežno Zoom, sestanke s poslovnimi partnerji potekajo preko aplikacije Teams.

4. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje tima?

Da, ker četudi smo v vsakdanjem stiku, si v stiku zgolj ob dogovorjenih urah. V kolikor nastane kakšen problem, ga pretežno zaposleni rešuje individualno. Veliko manj je interakcije, zato je potrebno dlje časa pojasnjevati, kako je nastal problem, kakšni so

predlogi za rešitev. Zaposleni, ki delajo od doma, so bolj površinsko seznanjeni s problemom in zato počasneje pridejo do rešitve.

5. Kako spodbujate občutek pripadnosti in ekipnega duha med oddaljenimi člani ekipe?

S krajšimi dnevnimi sestanki.

6. Ste se spopadli s kakšnimi izzivi pri ohranjanju ekipnega duha na daljavo in če da, kako ste jih premagali?

Zagotovo oseba, ki dela od doma, ni več tako močno povezana s preostalo ekipo. Poskušamo motivirati zaposlene z ohranjanjem dobrih odnosov, da pridejo v pisarno vsak dan.

7. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na kakovost dela?

Kakovost dela je po mojem mnenju predvsem odvisna od pristopa k delu vsakega posameznika.

8. Kako poskrbite za učinkovitost timov pri delu na daljavo?

S terminskim planom.

9. Kakšne strategije uporabljate za spodbujanje sodelovanja in pozitivne delovne kulture pri delu na daljavo?

Vsak ponedeljek spijemo skupaj virtualno kavico.

10. Ste izvedli kakršne koli virtualne dejavnosti ali pobude za krepitev ekipe? Če da, lahko podate nekaj primerov in pojasnite njihov vpliv na ekipni duh?

Ne.

11. Kako se spopadate s konflikti ali z nesoglasji znotraj ekipe na daljavo in kakšne korake podjetje sprejme, da se rešijo na pozitiven način?

Sključimo sestanek, na katerem vsakdo predstavi problematiko, ki jo potem skušamo rešiti na čim bolj miren in spoštljiv način.

KLAVDIJA JANC (Intervjuvanka 9)

1. Prosim, da na kratko predstavite vaše podjetje in svojo vlogo v podjetju.

Podjetje: Immunefi.

Opis: Immunefi je platforma za nagrado za hrošče in varnostne storitve, ki ščiti kripto projekte pred hrošči Web3. Ta platforma omogoča omrežno gostovanje, triažiranje hroščev in upravljanje programov v blockchainu.

Vloga: Tehnični koordinator projekta.

Opis: podpora vodjem ekip Immunefi pri organizaciji dnevnih aktivnosti in načrtovanju ciljev z močnim poudarkom na nenehnem izboljševanju procesov in SOP.

Razvijati in/ali vzdrževati močne odnose z notranjimi zainteresiranimi stranmi – spodbujati močna partnerstva s člani operativne ekipe in medfunkcionalnim vodstvom.

Strateško upravljanje koledarja v hitro spreminjajočem se okolju in v vseh časovnih pasovih koordinirati interne klice, sestanke in dogodke, kot je potrebno ekipam, s katerimi delam, vcepiti učinkovite delovne navade in najboljše prakse – sprejmite in širite delovno kulturo in temeljne vrednote Immunefi.

2. Ali vaše podjetje trenutno omogoča delo na daljavo oziroma ste ga izvajali v preteklosti? Prosim, da na kratko opišete, kako poteka/je potekalo.

Podjetje je fully remote, kar pomeni, da fizične pisarne praktično nimamo. Delo poteka od doma oz. z remote lokacije, katero si vsak uredi sam. Možno je dobiti tudi subvencijo (100 EUR/mesec) za uporabo coworking prostorov.

3. Katera (spletna) orodja/programe uporabljate pri komuniciranju na daljavo?

Slack za splošno komunikacijo med sodelavci keybase, za sensitive information Googlova orodja za splošno delo, miro za postavitve wireframov & delavnic discord in X za komunikacijo s komunitijem.

4. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na sodelovanje tima?

Glede na to, da je podjetje popolnoma remote & tako deluje že od samega začetka, menim, da na splošno sodelovanje ekipe ne deluje negativno. Sodelovanje v živo (offsite) pa se je izkazalo za precej pozitivno v primeru facilitiranih delavnic/brainstorminga/reševanja večjih izzivov. Seveda more to delo biti zelo organizirano ter same delavnice facilitirane.

5. Kako spodbujate občutek pripadnosti in ekipnega duha med oddaljenimi člani ekipe?

Enkrat mesečno imamo socialni – virtualni klic, kjer igramo razne igre never have i ever jackbox Pictionary Lunch & learn ipd.

6. Ste se spopadli s kakšnimi izzivi pri ohranjanju ekipnega duha na daljavo in če da, kako ste jih premagali?

Človek se lahko hitro počuti izoliranega, še posebej, če si edini, ki dela iz te države. Pomanjkanje socialnega stika (predvsem med covidom) se je izkazalo za večji zalogaj, kakor sem ga predvidela. Delna rešitev je bila organizacija klicev s sodelavci izven delovnega časa ali med časom kosila, kjer smo se virtualno podružili ob pijači in jedači.

7. Ali se vam zdi, da delo na daljavo negativno vpliva na kakovost dela?

Ne.

8. Kako poskrbite za učinkovitost timov pri delu na daljavo?

Sprint planning, Sprint goals, Retrospectives, Post mortems po potrebi, Daily stand up, Weekly project calls z organizirano agendo, Project Charter, Project Detailed Scoping, CRID matrica, DICE matrica.

9. Kakšne strategije uporabljate za spodbujanje sodelovanja in pozitivne delovne kulture pri delu na daljavo?

Kot podjetje imamo Imunefi vrednote podjetja, za katere lahko dobimo tudi pohvale. Te vključujejo:

- Radikalni kondor,
- Bodite vredni zaupanja,
- Prevzemite odgovornost in jo imejte v lasti,
- Bodite preudarni,
- Poslanstvo > Stranka > Ekipa > Posameznik,
- Pisanje > Govorjenje.

10. Ste izvedli kakršne koli virtualne dejavnosti ali pobude za krepitev ekipe? Če da, lahko podate nekaj primerov in pojasnite njihov vpliv na ekipni duh?

Mesečni socialni klici oz. druženja – več v odgovoru 5.

11. Kako se spopadate s konflikti ali z nesoglasji znotraj ekipe na daljavo in kakšne korake podjetje sprejme, da se rešijo na pozitiven način?

V primeru nesoglasij ali napak se ekipa pripravi na sestanek z analizo, ki vključuje: vpletene ljudi, težavo, vpliv, časovnico – zgodovina dogodkov, kaj je šlo narobe, kaj smo storili, da bi odpravili težavo, kaj smo naredili dobro, kaj smo naredili slabo, učenje. Iz teh razlogov vsako ocenjevanje, ki bo opravljeno na sestanku, ne smemo razumeti kot osebni napad, ampak kot objektivno ocenjevanje uspešnosti in obnašanja. Kljub temu je pomembno, da se napake delijo z ekipo, ker so vir izboljšav za vsakega posameznika kot osebo, za ekipo in procese ekipe.