

UNIVERZA V MARIBORU  
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Ivana Šobot

**ORGANIZACIJA DELA NA DALJAVO V  
FARMACEVTSKEM PODJETJU**

Diplomsko delo

Kranj, november 2023



Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za organizacijske vede

Ivana Šobot

# **ORGANIZACIJA DELA NA DALJAVO V FARMACEVTSKEM PODJETJU**

Diplomsko delo

Kranj, november 2023



Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za organizacijske vede

# **ORGANIZACIJA DELA NA DALJAVO V FARMACEVTSKEM PODJETJU**

## Diplomsko delo

Študentka: Ivana Šobot

Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program  
Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov

Mentorica: Red. prof. dr. Eva Jereb

Lektorici: Mojca P. Vaupotič, lektor. za slov. jez., dr. Alenka Čuš, univ. dipl. slov.

## **Zahvala**

Zahvaljujem se mentorici red. prof. dr. Evi Jereb za strokovne nasvete, usmerjanje in svetovanje pri pisanju diplomskega dela.

Hvala sodelavki iz kadrovskega oddelka ter ostalim zaposlenim za pomoč.

Posebna hvala moji družini, ki mi je v času študija in pisanju diplomskega dela stala ob strani.

# Organizacija dela na daljavo v farmacevtskem podjetju

**Ključne besede:** delo na daljavo, zadovoljstvo, komunikacija, farmacevtsko podjetje

## **Povzetek**

*Delo na daljavo pomeni, da posameznik opravlja delo kjerkoli, ločeno od sedeža podjetja. Pomembno je, da zna ločiti službeno življenje od privatnega in ima organiziran delovni čas, postavljene prioritete ter da veliko komunicira z ostalimi sodelavci.*

*Cilj naloge je natančno analizirati samo organizacijo dela na daljavo v našem podjetju, podati morebitne predloge, ki jih bomo zasledili v predlagani literaturi, ter podati smernice za dobro organizacijo dela na daljavo.*

*Pri rezultatih smo ugotovili, da je bilo delo na daljavo za zaposlene dobro organizirano, prav tako je komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi potekala dobro. Zaposleni so kot prednosti dela na daljavo navedli fleksibilnost delovnega časa, vožnjo, čas, mir. Hkrati pa so še izpostavili slabosti dela na daljavo, in sicer, da ni določenega urnika za delo, ni direktnega stika s sodelavci ter druženja.*

# Organisation of distance work in a pharmaceutical company

**Keywords:** distance work, satisfaction, communication, pharmacy company

## **Abstract**

*Distance work means that an individual performs work in any space. It is important that he can separate his work life from private, and has organized working hours, set his priorities and communicates with other colleagues*

*The aim of the task is to accurately present the organisation of distance work in our company, to make any suggestions that we will find in the proposed literature, and to provide guidelines for the good organisation of distance work.*

*The results found that the distance work was well organised and communication between employees and superiors was well-organised. Respondents cited the benefits of distance work the flexibility of working time, driving, time, peace. At the same time, they also highlighted the weaknesses of distance work, namely that there is no set schedule for work, no direct contact with colleagues, discussions over coffee.*

## KAZALO

1	UVOD .....	1
2	METODOLOGIJA .....	2
2.1	Oprelitev problema .....	2
2.2	Oprelitev cilja naloge .....	2
2.3	Predvideni rezultati naloge .....	2
2.4	Predlagane metode (in orodja).....	3
2.5	Pomembne predhodne raziskave .....	3
3	TEORETIČNE OSNOVE.....	4
3.1	Definicija in opredelitev dela na daljavo .....	4
3.2	Oblike dela na daljavo .....	5
3.3	Pravna oblika dela na domu.....	7
3.4	Prednosti in slabosti dela na daljavo.....	9
3.4.1	Prednosti dela na daljavo za zaposlene.....	9
3.4.2	Slabosti in nevarnosti z vidika zaposlenih .....	10
3.4.3	Prednosti za delodajalce .....	11
3.4.4	Slabosti za delodajalce.....	12
3.5	Ovire za delo na daljavo.....	12
3.6	Organizacija dela na daljavo .....	14
3.6.1	Določanje ciljev .....	15
3.6.2	Izdelava načrta .....	16
3.6.3	Informiranje in motiviranje zaposlenih za delo na daljavo.....	16
3.6.4	Določitev za delo na daljavo primernih del.....	17
3.6.5	Potrebe po tehnični in drugi opremi .....	17
3.6.6	Analiza stroškov in koristi .....	18
4	RAZISKAVA .....	19
4.1	Predstavitve podjetja .....	19
4.2	Metodologija dela in predstavitve instrumenta.....	20
4.3	Analiza rezultatov anketnih vprašalnikov .....	21
4.4	Ugotovitve .....	33
5	ZAKLJUČEK.....	35
	LITERATURA IN VIRI .....	36

KAZALO SLIK .....	39
KAZALO TABEL.....	40
PRILOGE .....	41



# 1 UVOD

Delo na daljavo je pred pandemijo bilo le ena izmed možnosti za zaposlene, krizne razmere pa so marsikoga v to prisilile. Zaposleni so bili pri tem soočeni z intenzivnejšo uporabo tehnologije pri opravljanju svojega dela, številni pa so se morali hitro prilagoditi spremembam, saj takšnega načina dela v svojem poklicu niso poznali (Radolić, 2022). Delo na daljavo je bilo v času med pandemijo COVID-19 še bolj v porastu, kar smo lahko opazili v letu 2020, saj so številni zaposleni zaradi preprečitve širjenja bolezni COVID-19, delo opravljali na daljavo. Vlada je v obdobju COVIDA-19 vseskozi pozivala delodajalce, naj svojim zaposlenim omogočijo delo na daljavo. Z vidika zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu delavcev in za preprečevanje širjenja okužb se je namreč delo na domu izkazalo kot najučinkovitejši ukrep. Na ta način se uspešno preprečujejo stiki med opravljanjem delovnih nalog, v času malice, med prihodom na delo in odhodom z dela. Poleg vseh varnostnih ukrepov v našem življenju so bila podjetja in organizacije tako v javnem kot zasebnem sektorju primorana organizirati delo na drugačen način. Večina podjetij se je odločila za delo na daljavo z namenom nadaljevanja življenja in pa nadaljevanja delovnih procesov v različnih delovnih okoljih. Sama ideja za delo na daljavo je bila za večino ljudi na začetku zelo zanimiva, vendar so zelo kmalu ugotovili, da je za kvalitetno delo na daljavo potrebno veliko dobre organizacije tako zaposlenega kot samega vodje.

## 2 METODOLOGIJA

### 2.1 Opredelitev problema

Problem, ki ga bomo v nalogi obravnavali se nanaša na samo organizacijo dela v času epidemije. Podjetje se je s to situacijo seznanilo prvič, kar pomeni, da je bilo potrebno čez noč organizirati delo na daljavo. Za sam nemoten potek dela, je moralo podjetje prilagoditi svoje procese, urediti IT infrastrukturo, pripraviti nova navodila za zaposlene.

### 2.2 Opredelitev cilja naloge

Cilj naloge je natančno predstaviti samo organizacijo dela na v farmacevtskem podjetju, podati morebitne predloge, ki jih bomo zasledili v predlagani literaturi ter podati smernice za dobro organizacijo dela na daljavo.

Z raziskavo bomo poskušali odgovoriti na naslednja vprašanja:

RV1: Kako pogosto zaposleni opravljajo delo na daljavo?

RV2: Ali je bilo delo na daljavo s strani nadrejenega dobro organizirano?

RV3: Ali bi bili zaposleni pri svojem delu uporabljati hibridni model dela?

RV4: Kakšne so bile pozitivne in negativne lastnosti zaposlenih iz njihovega vidika, glede dela na daljavo?

RV5: Kakšna orodja so zaposleni uporabljali za komunikacijo med sodelavci in nadrejenimi?

### 2.3 Predvideni rezultati naloge

Predvideni rezultati naloge so predstavitev:

- Predstaviti, kako pogosto so delavci delali na daljavo oziroma kakšno obliko hibridnega dela bi si zaposleni izbrali
- Predstaviti kakšna orodja so zaposleni uporabljali za delo na daljavo
- Predstaviti pozitivne in negativne lastnosti dela na daljavo.

## 2.4 Predlagane metode (in orodja)

V nalogi bomo uporabili deskriptivno metodo za proučitev, razlago in opis teoretičnih izhodišč. Za namen raziskave bomo opravili razširjen intervju z vodjo kadrovske službe. Za ostale zaposlene pa bomo pripravili spletno anketo. S pomočjo komparativne metode bomo rezultate intervjuja ter rezultate ankete primerjali med seboj. Dobljene odgovore bomo analizirali, s pomočjo teh pa bomo na zastavljeni raziskovalni vprašanji odgovorili.

## 2.5 Pomembne predhodne raziskave

Raziskave ki sem jih zasledila na to temo so naslednje: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju x z delom na daljavo v času epidemije COVID-19 (Ann Čotar, 2022). V omenjeni raziskavi je bilo ugotovljeno, da delo na daljavo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni so v omenjeni raziskavi večinoma dobro sprejeli delo na daljavo, tako da so v velikem deležu pripravljeni na hibridni model dela v prihodnje. V drugi raziskavi: Izzivi in priložnosti dela na daljavo (Aleksić & Černe, 2021) so avtorji ugotovili oziroma je njihova raziskava pokazala, da delo na daljavo zaposlenim omogoča večjo prilagodljivost, samostojnost in kar je z vidika organizacij zelo pomemben podatek, prav tako višjo produktivnost. Večini zaposlenih je delo na daljavo všeč in kar 75 % zaposlenih si želeli, da bi vsaj občasno, na ta način delali še po koncu te izredne situacije.

## 3 TEORETIČNE OSNOVE

### 3.1 Definicija in opredelitev dela na daljavo

S spreminjanjem poslovnih modelov in napredkom tehnologije se vse bolj pojavlja pojem dela na daljavo, kar postaja poslovni model v modernejših organizacijah (Greer & Payne, 2014).

Ta izraz je bil uporabljen v drugi polovici 20. stoletja, natančneje leta 1970. Delo na daljavo je sodobna oblika delovnega mesta, za katerega je zaradi virtualizacije značilen spremenjen način dela, ki zahteva visoko stopnjo organiziranosti, motivacije in samodiscipline (Delo na daljavo – nova definicija dela, 2023).

Za pojem 'delo na daljavo' zasledimo v literaturi različne definicije, in sicer delo na domu, teledelo in e-delo. Skalič (2006) omenja, da je za delo na daljavo značilno, da oseba ne opravlja dela na sedežu ali enoti delodajalca.

Komunikacija pri delu na daljavo poteka preko informacijsko-komunikacijske tehnologije. Pri tem pa delavec uporablja svojo ali delodajalčevo opremo. Zaradi hitrega razvoja tehnologije je sam razvoj tega omogočil delodajalcem in delavcem, da lahko, če delo to dopušča, opravljajo svoje delo kjerkoli. Ena izmed značilnosti dela na daljavo je, da delavci nimajo svoje pisarne, kamor bi dnevno prihajali na delo, ampak si svoj delovni prostor zagotovijo sami, prav tako sami poskrbijo za svojo IT opremo, ki jo potrebujejo pri svojem delu (Skalič, 2006).

Delo na daljavo omogoča zaposlenim, da postanejo neodvisni od lokacije, da prihranijo svoj čas in hkrati denar podjetja, v katerem delajo. Glede na samo delo na daljavo, vidijo zaposleni priložnost za fleksibilni delovni čas, za nekatere pa je takšno delo edina možna oblika zaposlitve (npr. bolezen) (Skalič, 2006).

## 3.2 Oblike dela na daljavo

Opisane oblike dela na daljavo, kot jih je opisal Trček (2000) prikazujejo raznolike načine, kako zaposleni lahko opravljajo delo, ne da bi bili prisotni v tradicionalnem fizičnem delovnem okolju.

Te oblike so:

- Delo na daljavo doma: To pomeni, da zaposleni delajo od doma in uporabljajo svojo lastno opremo ter telekomunikacijsko povezavo za izvajanje nalog. Ta oblika dela na daljavo je postala še posebej razširjena v zadnjem času, zlasti med pandemijo COVID-19.
- Delo na daljavo na lokacijah, ki so običajno bližje kot tradicionalna delovna okolja: To vključuje informacijske pisarne, ki so v lasti lokalnih skupnosti v bližini bivališč zaposlenih, ter satelitske pisarne, ki so oddaljene organizacijske enote enega podjetja. To omogoča zaposlenim delo v bližini svojega doma ali v skupnih pisarnah.
- Delo na daljavo v novih delovnih okoljih: To obsega telecentre, ki so podobni satelitskim pisarnam, vendar se nahajajo na različnih lokacijah, ki niso nujno blizu bivalnega okolja zaposlenih. Po navadi jih upravljajo zunanje organizacije.
- Mobilno in nomadsko delo na daljavo: Pri tej obliki dela zaposleni uporabljajo prenosne računalnike in druge prenosne naprave, da komunicirajo s svojim podjetjem iz različnih lokacij, kot so kavarne, knjižnice, letališča itd.
- Mednarodno delo na daljavo: To pomeni, da zaposleni opravljajo delo izven države, kjer ima podjetje svoj sedež. To lahko vključuje tudi delo v tujini ali iz drugih držav.
- Delo na daljavo, ki ne potrebuje uporabe informacijskih tehnologij: V nekaterih primerih delo na daljavo ne zahteva uporabe računalnikov in internetnih povezav. To lahko vključuje na primer delo po telefonu, pisanje in pošiljanje pisem ter druge oblike komunikacije.

Razvoj tehnologije in spreminjajoče se delovne prakse so omogočili večjo raznolikost in prilagodljivost oblik dela na daljavo, ki lahko izboljšajo delovno izkušnjo zaposlenih in omogočajo podjetjem, da privabijo talente iz različnih geografskih območij.

Razlika med stalnim in občasnim delom na daljavo vključuje razliko, s katero zaposleni opravljajo delo na daljavo ter razliko njihove fizične prisotnosti podjetju. Glavne razlike o teh dveh oblikah pa so (Golob, 2009):

1. Stalno delo na daljavo:

- pri stalnem delu na daljavo zaposleni večino svojih delovnih nalog opravijo izven fizičnega delovnega okolja v podjetju,
- zaposleni redko ali sploh nikoli niso prisotni v pisarni podjetja in opravljajo svoje delo iz svojega doma ali drugih oddaljenih lokacij
- to obliko dela na daljavo po navadi uporabljajo določene panoge, ki ne zahtevajo stalne fizične prisotnosti zaposlenih v podjetju. Te panoge oziroma dejavnosti so računalniško delo, svetovanje, upravljanje projektov, raziskovanje in podobno.

2. Občasno delo na daljavo:

- pri občasnem delu na daljavo zaposleni občasno opravljajo delo izven pisarne, vendar niso za zmeraj oddaljeni od delovnega mesta,
- zaposleni se lahko po dogovoru s nadrejenim odločijo, za delo na daljavo za določene naloge ali obdobja, vendar se tudi vračajo v pisarno ali delovno okolje podjetja,
- občasno delo na daljavo zaposlenim omogoča večjo prilagodljivost in ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem.

Obstaja veliko dejavnikov ki vplivajo na to kakšno obliko dela ki si bo podjetje izbralo, bodisi stalno ali začasno delo na daljavo. To vključuje naravo dela, vrsto panoge, tehnično opremo, ki je na voljo ter politiko podjetja. Vse boljša tehnologija in komunikacijska orodja omogočajo večjo razširjenost in prilagodljivost glede načinov dela na daljavo s tem pa bodo omogočili zaposlenim več možnosti za del, ki bolj ustreza njihovim potrebam in željam.

Nekateri ločujejo delo na daljavo tudi na delo posameznika in delo v skupini. Posameznik in skupina lahko delo na daljavo opravljata stalno ali začasno. Posameznik lahko delo opravlja na katerikoli lokaciji, medtem ko je to za skupino nekoliko težje (Skalič, 2006).

### 3.3 Pravna oblika dela na domu

Formalni začetki dela na domu v Sloveniji segajo že v leto 1961, ko je bil sprejet Zakon o delu na domu. Zakoni o delovnih razmerjih so v nadaljnjih letih postopoma določali pogoje in omejitve za izvajanje dela na domu. Ključne omejitve so bile navedene v ZDR-77 iz leta 1977, ki je določal, da se lahko delo na domu organizira le v okviru dejavnosti organizacije, ki je predmet njenega poslovanja ali je neposredno z njo povezana. Poleg tega je bil prepovedan dostop do dela na domu za tista dela, ki bi lahko predstavljala nevarnost za zdravje delavcev in okolice.

ZDR iz leta 1990 je še dodatno določal, da lahko delodajalec organizira delo na domu le, če narava dela dopušča to obliko dela, ohranil pa je tudi omejitve glede dejavnosti organizacije. ZDR iz leta 2002 pa je prinesel še večjo prilagodljivost, saj je omogočil opravljanje dela na domu na drugih lokacijah, izven prostorov delodajalca, in tudi na daljavo z uporabo informacijske tehnologije. (Scortegagna Kavčnik, 2020).

Delovnopravna zakonodaja kot delo na domu definira delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali drugih prostorih po svoji izbiri, ki so izven poslovnih prostorov delodajalca. Za delo na domu se po Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1), šteje tudi delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije (Regionalna razvojna agencija Kras, 2022).

Glede na pogodbeno naravo delovnega razmerja je potrebno soglasje med delodajalcem in delavcem ter določiti ključne elemente v pogodbi o zaposlitvi za delo na domu. Za zagotovitev urejenega delovnega okolja in varstva pravic obeh strani so določene tudi možnosti za dogovor o dodatnih elementih s splošnim aktom delodajalca, kot je pravilnik o delu na domu.

Pomembno je, da se v pogodbi o zaposlitvi natančno določijo ključni vidiki, kot so kraj opravljanja dela, razporeditev delovnega časa, obseg opravljanja dela na domu in višina nadomestila za uporabo delavčevih sredstev. To prispeva k jasnosti in transparentnosti pogojev dela na domu.

Pravilnik o delu na domu pa omogoča dodatno prilagajanje specifičnih pogojev dela na domu, kot so način sprotne dogovora o opravljanju dela, poročanje o izrabi delovnega časa, določitev dela na domu v okviru dejavnosti delodajalca, varna povezava v omrežje delodajalca, itd. S tem pristopom se skuša zagotoviti pravna jasnost, poštenost in varnost tako za delodajalca kot tudi za delavca pri izvajanju dela na domu. Pri samem delu na daljavo mora delodajalec upoštevati tudi zakonodajo s področja varnosti in zdravja pri delu. Delavec je dolžan zakonodajo iz tega področja upoštevati (IUS-INFO, 2020).



### 3.4 Prednosti in slabosti dela na daljavo

Prednosti in slabosti dela na daljavo je potrebno pogledati s strani zaposlenih in hkrati delodajalca.

#### 3.4.1 Prednosti dela na daljavo za zaposlene

Ena izmed glavnih prednosti dela na daljavo je sama razporeditev delovnega časa in prihranek časa ter denarja vezanega na prihod na delovno mesto ( Jereb, 1999).

Delo na daljavo ima številne prednosti, ki vključujejo,:

- **Fleksibilen delovni čas:** Delavci na daljavo imajo v večini primerov večjo svobodo pri določanju svojega urnika. To omogoča, da delajo takrat, ko imajo največ časa, ko so najbolj produktivni in bolje ter lažje uskladijo delo z drugimi obveznostnimi ter osebnim življenjem.
- **Boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.** Delavci na daljavi imajo večjo možnost, da bolje uravnotežijo svoj delovne obveznosti s časom za družino, počitek in rekreacijo..
- **Ohranitev zaposlitve ob selitvi.** Delo na daljavo omogoča, da delavec ohrani zaposlitev, tudi, če se preseli v drug kraj ali državo.
- **Manj stresa povezanega s vožnjo in prevozom.** Zaposleni se s delom na daljavo izognejo vsakodnevnim težavam povezanim z vožnjo. S tem prihranijo čas, hkrati pa zmanjšajo stres povezano s vožnjo. Čas, ki so ga prihranili, lahko porabijo za dodatno delo, družino, vadbo (Trček, 2000).

Samo delo na daljavo lahko opravljajo prav tako ljudje, katerim se ponudi možnost dela s krajšim delovnim časom. Delo, s krajšim delovnim časom je primerno za ljudi s posebnimi potrebami, mame z majhnimi otroki, študente in mnoge druge. Za nekatere je lahko delo na domu edina alternativa.

Delo na daljavo prav tako opravljajo samozaposleni delavci, ki delajo na več projektih. Ti delavci se povezujejo v omrežja samozaposlenih, slednje pa jim omogoča, da so bolj fleksibilni in se lahko hitreje odzovejo na potrebe na trgu (Trček, 2000).

### 3.4.2 Slabosti in nevarnosti z vidika zaposlenih

Raziskave in hkrati moje izkušnje kažejo, da delavci na daljavo običajno delajo več, kar pomeni, da imajo manj časa za druge dejavnosti. Glavnina zaposlenih za delo na daljavo nima svoje sobe oziroma nima ločenega prostora za opravljanje dela, ampak delo opravlja v obstoječih prostorih (po navadi delovna soba, otroška soba). Delavci uporabljajo za delo obstoječo opremo in si ne kupijo ergonomične opreme, ki je po navadi dražja od navadne.

Pri delu na daljavo je ena od slabosti telekomunikacijska oprema. Osnovno opremo imajo delavci po navadi sami (internet, računalnik, telefon itd.), težava lahko nastopi le, če delavci potrebujejo kakšen poseben program, ki ga nujno potrebujejo za svoje delo. Ti programi so po navadi zelo dragi, zato je nujno, da jim program, ki ga potrebujejo zagotovi delodajalec. Poleg same opreme in programov, se pojavi celo problem pri varnosti, prenosu in hranjenju podatkov, s katerimi zaposleni operira.

Vezano na delo na daljavo, se v zadnjem času pojavlja problem varnosti pri delu. Razmere, kjer delodajalci poudarjajo rezultate brez zadostnega upoštevanja človeških pravic, vključno s pravico do počitka in uravnoveženega delovnega življenja, lahko predstavljajo izziv za delojemalce. Delo na daljavo, čeprav omogoča večjo fleksibilnost, zahteva jasna pravila in dogovore med delavcem in delodajalcem glede delovnega časa, počitkov ter pričakovanih rezultatov. Pomembno je tudi, da se delavci zavedajo svojih pravic in možnosti za zaščito le-teh. Informiranost o zakonodaji, pogajalske veščine ter sodelovanje v sindikatih lahko pomagajo delavcem doseči ustrezne pogoje dela na daljavo (Trček, 2000).

Delo si počasi podreja življenje v prostem času vseh ljudi, delavcev, ki delo opravljajo na daljavo pa so na to še posebej občutljivi (Mlinar, 2003).

Socialna izolacija in osamljenost sta pomembni skrbi pri delu na daljavo. Kljub številnim prednostim te oblike dela, kot so večja prilagodljivost in boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, lahko pomanjkanje fizičnih stikov s sodelavci in organizacijo negativno vpliva na dobro počutje in produktivnost zaposlenih. Nekateri ključni izzivi, povezani s socialno izolacijo in delom na daljavo, vključujejo osamljenost, zmanjšanje skupinske solidarnosti, izmenjavo informacij in znanja, ohranjanja stikov (Jereb, 1998).

Socialna izoliranost in zmanjšanje skupinske solidarnosti med delavci, ki opravljajo delo na daljavo, sta resna izziva, ki lahko negativno vplivata na dobro počutje, produktivnost in pripadnost organizaciji. Nekateri od ključnih vplivov vključujejo: osamljenost in nezadovoljstvo z delom, upad produktivnosti, omejen prenos znanja in izkušenj ter negativen vpliv na občutek pripadnosti (Strle, 2020).

Zaradi usklajevanja dela na daljavo in družinskega življenja prihaja do napetih odnosov doma oziroma v družini. Zaradi tega delavci, ki delajo na daljavo občutijo pritisk, stres, posledično pa lahko zbolijo za poklicnimi ali psihološkimi boleznimi.

### 3.4.3 Prednosti za delodajalce

Študije kažejo, da delo na daljavo poveča produktivnost in kvaliteto opravljenega dela, razširja krog potencialnih zaposlenih in pomaga pri oblikovanju globalnega trga delovne sile (Trček, 2000). Delo na daljavo delodajalcu mogoča širši dostop do najboljših posameznikov, ne glede na lokacijo.

Poleg produktivnosti in kvalitetno opravljenega dela se delodajalcu pri tem na daljavo zmanjšajo stroški, kot so pisarniški material, sredstva za vzdrževanje, najemnine in podobno. Prav tako se za delodajalca zmanjšajo stroški prevoza delavcev na delo, zmanjša se prav tako število neupravičenih bolniških odsotnosti.

#### 3.4.4 Slabosti za delodajalce

Ena izmed glavnih slabosti za delodajalca je izbira delavca za delo na daljavo. Če izberemo napačne delavce, lahko s tem podjetju napravimo ogromno škodo.

Delodajalci vidijo nevarnost celo v izgubi nadzora nad delom. Za sam nadzor nad delom lahko delodajalci v današnjem času uporabijo različne vrste tehnik, ki obstajajo na trgu in omogočajo enostaven nadzor. Priporočljivo je, da se v podjetju oblikujejo oziroma pripravijo kontrole skupaj z delavci, ki opravljajo delo na daljavo. S tem si zagotovimo, da kontrola dela ne bo negativno vplivala na zaposlene (Jereb, 2000).

Pojavi se lahko tudi zloraba druge opreme v zasebne namene. Varnost podatkov in lojalnost zaposlenih sta ključni vprašanji pri uvajanju dela na daljavo. Poleg tega so dodatni stroški projektne skupine zunanjih svetovalcev lahko pomembna vprašanja, ki jih je treba ustrezno analizirati pred samo uvedbo dela na daljavo (Arko, 2002).

#### 3.5 Ovire za delo na daljavo

Različne oblike dela na daljavo pomembno vplivajo na organizacije, družbeno delovanje in posameznike ter da so potrebni določeni pogoji za uspešen prehod na delo na daljavo. Telekomunikacijsko-informacijska infrastruktura in dostopnost tehnologij so ključni dejavniki pri uspešni implementaciji dela na daljavo. Enostavna uporaba orodij omogoča širši dostop do te oblike dela.

Za uvedbo dela na daljavo ostajajo dodatni dejavniki, ki lahko spodbujajo uvajanje dela na daljavo, še posebej v okoljih, kjer se soočajo s tipičnimi problemi visoko urbanih družb. Ti dejavniki so: visoke cene najema ali nakupa poslovnih prostorov, prometni kaos (Trček, 2000).

Sama ideja o delu na daljavo je stara že kar nekaj časa, pa vendar se sam delo še zmeraj pojavljajo ovire, katere so (Petrič, 2001):

- Samostojnost in samostojno vodenje: Delavci na daljavo morajo imeti dobro samodisciplino in sposobnost samostojnega vodenja. Pogosto so prepuščeni sami sebi, kar lahko povzroči težave, če niso ustrezno organizirani in motivirani.
- Izbor ustreznih kandidatov: Ni vsakdo primeren za delo na daljavo. Izbor kvalificiranih in primernih zaposlenih za delo na daljavo je ključnega pomena. Zaposleni morajo imeti ustrezne komunikacijske, organizacijske in samo disciplinske sposobnosti.
- nezadostno izobraževanje nadrejenih – vodstvo mora imeti jasne smernice o tem, kako učinkovito voditi ekipe na daljavo. To lahko vključuje tudi razumevanje raznolikosti potreb posameznih članov ekipe.
- pomanjkljiva sodobna tehnična oprema, pri kateri pa podjetja včasih želijo privarčevati ali pa za delo na daljavo uporabljati že zastarelo opremo,
- slaba komunikacija – komunikacija med delavci in podjetji je pri delu na daljavo bistvenega pomena;
- premajhen delež delavcev na daljavo v posameznih organizacijah –pomembno je, da število delavcev, ki opravljajo delo na daljavo dovolj veliko, da ne pride do težav osamitve posameznikov;
- slaba zaščita podatkov.

### 3.6 Organizacija dela na daljavo

Uvajanje dela na daljavo ni preprosta situacija. Za samo delo na daljavo je s strani organizacije in zaposlenega pomembno, da je dobro organizirano. Pomembno je, da organizacije oziroma vodstvo podjetja delo na daljavo podpira. Zaradi vseh prednosti in slabosti, ki jih prinaša delo na daljavo, morajo podjetja biti pri tem previdna in so dolžna takšno obliko dela skrbno načrtovati, da se bo pravilno izvajalo (Bell, 2012).

Delo mora biti organizirano tako, da imajo delavci možnost osebnih stikov tako med domačimi delavci, njihovimi sodelavci kot menedžerji (Davenport in Pearlson, 1998).

Pri delu na daljavo je potrebno upoštevati različne cilje in pripraviti korake (Jereb, 1999):

- Določiti cilje
- Zagotoviti podporo managementa
- Izdelati načrt izvajanja
- Informirati in motivirati zaposlene
- Določiti za delo na daljavo primerna dela
- Ugotoviti potrebe po tehnični in drugi opremi
- Narediti analizo stroškov in koristi
- izbrati sodelavce za delo na daljavo;
- prilagoditi potrebe o zaposlitvi;
- organizirati usposabljanje za delavce na daljavo;
- instalirati sistem in začeti z delom na daljavo;
- spremljati potek programa;
- analizirati rezultate.

### 3.6.1 Določanje ciljev

Uvedba dela na daljavo v organizaciji odločitev, ki zahteva celovito razumevanje različnih koristi, ki jih prinaša. Razlogi za uvedbo dela, ki predstavljajo ključne dejavnike za organizacije. Glavni razlogi so zmanjšanje stroškov, večja prilagodljivost, večja prilagodljivost, večje možnosti pridobivanja delovne sile iz oddaljenih krajev, ohranitev delavcev, ki bi zaradi bivanjskih razlogov želeli organizacijo zapustiti, možnost zaposlovanja invalidov, povečano zadovoljstvo zaposlenih zaradi boljše kakovosti življenja in dela ter razširitev kroga strank.

Vendar pa je pomembno poudariti, da uspešna implementacija dela na daljavo zahteva premišljen pristop, jasne smernice in podporo tako vodstva kot zaposlenih. Prav tako je treba upoštevati, da ne vsako delo ali vsaka organizacija ustreza modelu dela na daljavo, zato je potrebno skrbno prilagajanje in prilagajanje glede na specifične potrebe in okoliščine organizacije (Trček, 2000).

Jasna opredelitev problema in podpora menedžmenta je ključna za uspešno uvedbo dela na daljavo. Tako menedžment kot zaposleni morajo razumeti, zakaj se odločajo za to obliko dela in kakšne koristi lahko pričakujejo. Poleg tega se morajo zavedati tudi morebitnih izzivov, ki jih prinaša delo na daljavo.

V uvedbo dela na daljavo je potrebno vložiti veliko truda in kriti številne stroške. Zato je nujno, da njegovo uvajanje podpira menedžment, ki bo te izdatke odobril in jih razumel. Menedžment se pri uvajanju dela na daljavo srečuje s strahovi pred veliki stroški dela na daljavo ter s samim nadzorom dela na daljavo. Pomembno je, da menedžment prepozna, da je uvajanje dela na daljavo dolgoročna strategija, ki zahteva investicije in potrpljenje. S pravilno podporo in vodenjem menedžmenta lahko organizacija doseže uspešno implementacijo dela na daljavo ter izkoristi številne prednosti, ki jih prinaša (Jereb, 1999).

### 3.6.2 Izdelava načrta

Kot pri vseh projektih je potrebno tudi pri tem izdelati načrt celotnega uvajanja dela na daljavo. Pomembno je, da se načrtovanja lotimo preudarno in natančno, saj se bomo le tako lahko izognili morebitnim problemom pri sami izdelavi. Pomembno oziroma ključno vprašanje pri izdelavi načrta je, na kakšen način bomo na koncu procesa vedeli, ali smo dosegli zastavljen cilj. Za merjenje uspešnosti ni zadosti, da upoštevamo samo ustvarjeni dobiček, pomembno je prav tako zadovoljstvo delavcev, ki delo opravljajo na daljavo (Jereb, 1999).

### 3.6.3 Informiranje in motiviranje zaposlenih za delo na daljavo

Motivacija je ključnega pomena za uspešno delo. Sam pojem motivacija je posledica interakcije tako zavednih kot nezavednih dejavnikov kot so, na primer intenzivnost želje ali potrebe, spodbudna ali nagradna vrednost, cilji in pričakovanja posameznika ter njegovih vrstnikov (Ganta, 2014).

Organizacije, ki želijo biti uspešne, si morajo močno prizadevati, da svoje zaposlene obdržijo, to pa dosežejo z močnim in pozitivnim odnosom do svojih zaposlenih ter z usmeritvami proti nalogam, ki jih je potrebno izpolniti (Dobre, 2013).

Pri vsakem uvajanju novosti moramo pričakovati odpor zaposlenih. Ta je še večji, če jim ni jasno, za kakšne spremembe gre. S celovitim pristopom, ki vključuje motiviranje, informiranje, izobraževanje ter prilagajanje, se bo najverjetneje zmanjšal odpor zaposlenih, hkrati pa se bodo povečale možnosti za uspešno uvedbo dela na daljavo v organizaciji. (Jereb, 1999).



### 3.6.4 Določitev za delo na daljavo primernih del

Ugotovitev, kako ljudje trenutno opravljajo svoje delo, je ključen korak pri določanju, katera dela so primerna za izvajanje na daljavo. To zahteva temeljito analizo obstoječih procesov in komunikacijskih tokov znotraj organizacije. Ključni koraki pri določitvi na daljavo primernih del so informacijski tokovi, ugotoviti je potrebno tako formalne stike med sodelavci kakor tudi druženje sodelavcev zaradi socialnih in delovnih vzrokov. Te neformalne interakcije so ključnega pomena za vzpostavljanje medosebnih odnosov, sodelovanje, ekipno kulturo in splošno dobro počutje zaposlenih (Jereb, 1999).

### 3.6.5 Potrebe po tehnični in drugi opremi

Za izvedbo dela na daljavo potrebujemo opremo za samo delo. Pri tej točki naredimo izbor vse potrebne opreme, ki je potrebna za opravljanje dela na daljavo. Oprema oziroma tehnologija, ki se trenutno uporablja je naslednja:

- VPN – Navidezno zasebno omrežje je najbolj kritična tehnologija od vseh. Zagotavlja varen komunikacijski kanal preko javnih internetnih povezav.
- VoIP – Z VoIP lahko zaposleni dostopajo do svojih službenih telefonskih klicev od koder koli, pošiljajo neposredna sporočila, preusmerjajo klice na mobilne telefone, telekonference s strankami in sodelavci ter še več.
- Varnostno kopiranje/obnovitev podatkov
- Varnost omrežja
- Zaščita pred zlonamerno programsko opremo

Poleg osnovne opreme je potrebno za delo zagotoviti še podporno tehnologijo, ki je nujno potrebna za samo delo, in sicer:

- Tehnologija v oblaku: tehnologija vključuje dostop do vseh dokumentov za vse uporabnike, hkrati pa je združljiva tudi z mobilnimi aplikacijami, npr. SharePoint.

- Domača pisarna: zaposleni potrebujejo dobro it tehnologijo, ki vsebuje prenosne računalnike, tablične računalnike, printerje. Zaposleni morajo imeti dostop do aplikacij, skozi katere poteka komunikacija, Skype, Teams, Zoom.
- Sledenje času: tehnologija programske opreme Timecard pomaga slediti oddaljenim delavcem (in drugim zaposlenim zunaj lokacije). Podatke pošilja neposredno osebju na izplačane plače, prihrani čas in zmanjša dokumentacijo (10 technologies, 2023).

### 3.6.6 Analiza stroškov in koristi

Analiza stroškov in koristi je ključna pri uvedbi dela na daljavo, saj organizacije pričakujejo, da bodo s to spremembo znižale stroške ali vsaj pridobile koristi. Glavni cilj analize je, da z vidika ekonomičnosti upravičimo uvedbo sistema (Jereb, 1999).

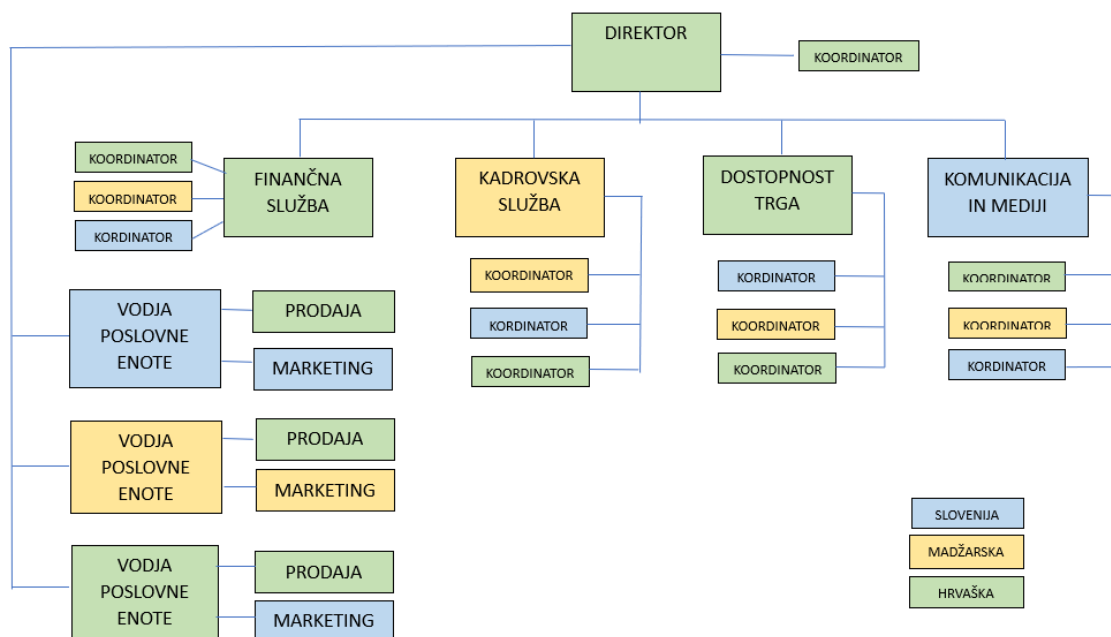
Pri sami analizi je potrebno preveriti stroške, (nakup ali nadgradnja opreme, ) čas in hitrosti izvedbe ter koristi.

Pri sami izdelavi analize stroškov se mora podjetje odločiti, ali bo za izvedbo analize poskrbelo samo ali pa bo za omenjeno storitev najelo zunanjšega izvajalca. Poleg omenjenih aktivnosti se mora podjetje prav tako odločiti, ali bo te aktivnosti izvedlo samo ali bo za te aktivnosti najelo zunanjšega svetovalca. Če podjetje razpolaga s strokovnjaki v podjetju, je veliko boljše, da samo uvaja delo na daljavo, saj sami najbolj poznajo vse procese v podjetju. Kadar ima podjetje malo časa za uvedbo sistema, je veliko boljše, da najame podjetje. S tem si bodo prihranili čas, vendar pa bodo stroški uvajanja večji. Za samo analizo si lahko podjetje izbere kombinacijo obeh pristopov in samo uvaja delo na daljavo, na zunanje strokovnjake se obrne le ob morebitnih težavah

## 4 RAZISKAVA

### 4.1 Predstavitev podjetja

Farmacevtsko podjetje, katerega poslanstvo je odkrivanje in zagotavljanje inovativnih zdravil ter rešitev, obravnava kompleksna zdravstvena vprašanja in izboljšuje življenja ljudi. Sprejemamo odgovornost za izjemen vpliv na življenja ljudi z inovativnimi zdravili in rešitvami, ki jih ustvarjamo skupaj. Prizadevamo si vedno delati pravo stvar, pri čemer sledimo najvišjim standardom kakovosti, skladnosti, varnosti in učinkovitosti. Podjetje poganja več kot 50.000 ljudi, v več kot 70 državah po vsem svetu. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2013. Slovenija skupaj s Hrvaško in Madžarsko tvori svojo regijo. V Sloveniji imamo trenutno zaposlenih 29 oseb, od tega je pet moških in 24 žensk. Povprečna starost je 37 let. Večina zaposlenih (25 oseb) ima VII. stopnjo izobrazbe, dva zaposlena imata VIII. stopnjo izobrazbe in trije zaposleni imajo V. stopnjo izobrazbe. V podjetju je šest oseb zaposlenih od nič do pet let, osem oseb od pet do deset let, sedem oseb od deset do 15 let in 12 oseb je v podjetju zaposlenih že več kot 15 let. V Sloveniji imamo vodjo ene poslovne enote, osebe iz marketinga, vodjo oddelka komunikacije in mediji, finančne koordinatorje, koordinatorja v kadrovski službi, v oddelku dostopnosti trga ter oddelku komunikacije in mediji. Na Hrvaškem imamo direktorja podjetja, njegovega koordinatorja, vodjo finančne službe in dostopnosti trga, osebe zaposlene v prodaji ter koordinatorje, kar skupaj zajema 34 oseb. Na Madžarskem je zaposlenih 89 oseb, največ jih je v oddelku marketinga. Na Madžarskem imamo še vodjo kadrovske službe, vodjo poslovne enote in nekaj koordinatorjev različnih služb. Podjetje ima funkcijsko organiziranost z vodstvom direktorja regije. Kadrovska služba v naši regiji je razdeljena na vodjo kadrovske službe, ki je na Madžarskem. V pomoč so ji koordinatorji v vseh treh državah. Slika 4.1 prikazuje organizacijsko shemo podjetja »Organizacijska shema podjetja«.



Slika 4.1: Organizacijska shema podjetja

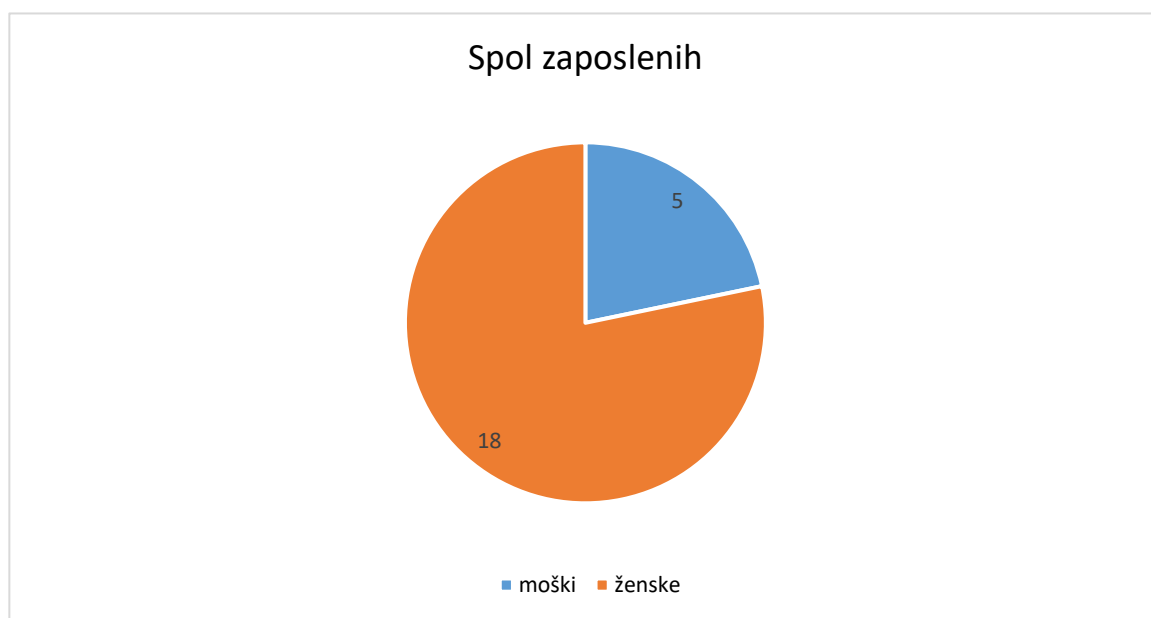
## 4.2 Metodologija dela in predstavitev instrumenta

V diplomskem delu smo s pomočjo vprašalnika zaprtega tipa in z vnaprej določenimi trditvami želeli izvedeti, na kakšen način poteka delo na daljavo ter prednosti in slabosti tega. Anketa je bila razposlana vsem zaposlenim, razen direktorju in kadrovskemu oddelku. Kot smo že napisali, je v podjetju zaposlenih skupaj 29 oseb, anketa je bila poslana sedemindvajsetim osebam. Anketni vprašalnik je bil seveda anonimen, sestavljen pa je bil iz trinajstih vsebinskih vprašanj in petih vprašanj o splošnih podatkih zaposlenega, kar skupaj zneso 18 anketnih vprašanj. Anketo je od vseh poslanih, izpolnilo 23 oseb.

Prvi del ankete je bil sestavljen iz demografskih vprašanj, drugi del pa iz vsebinskih vprašanj glede organizacije dela na daljavo.

### 4.3 Analiza rezultatov anketnih vprašalnikov

Na anketo je odgovorilo 23 zaposlenih v podjetju, kar je razvidno iz slike 4–2. Od tega je 18 žensk in pet moških. Kot je razvidno na sliki 4.2 je 78 % vprašanih žensk in 22 % moških.

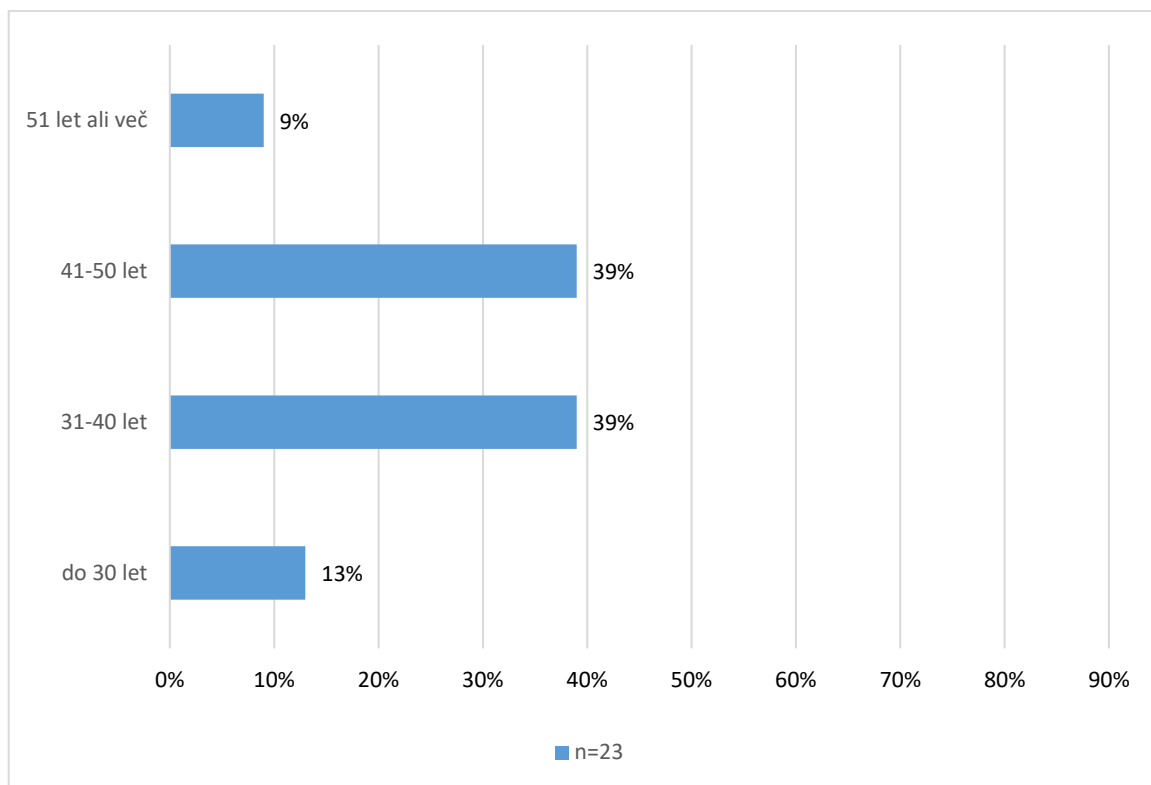


Slika 4.2: Spol zaposlenih

Pri naslednjem vprašanju smo zaposlene spraševali o njihovi starosti. Razdelili smo jih na štiri kategorije, kar je razvidno tudi v spodnji tabeli 4.1 in na sliki 4.3. Največ zaposlenih, devet oseb, spada v skupino od 31 do 40 let, kar predstavlja 39 % vseh zaposlenih, prav tako devet zaposlenih spada v skupino od 41–50 let, kar predstavlja 39 % vseh zaposlenih. Trije zaposleni spadajo v skupino do 30 let, kar predstavlja 13 % zaposlenih, najmanj zaposlenih pa spada v skupino 51 let ali več. Slednja zaposlena sta dva, kar predstavlja 9 %.

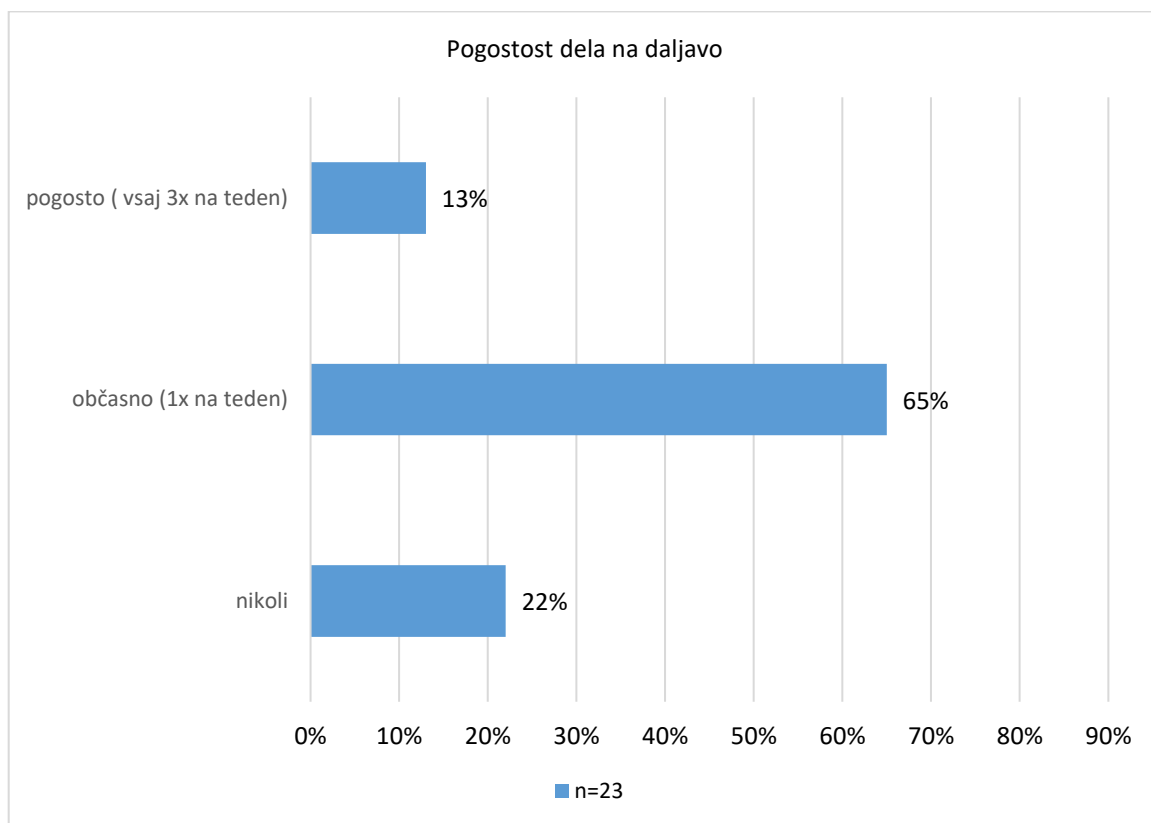
Tabela 4.1: Starost zaposlenih

V katero starostno skupino spadate?	Frekvenca	Odstotek
1 (do 30 let)	3	13 %
2 (31–40 let)	9	39 %
3 (41–50 let)	9	39 %
4 (51 let ali več)	2	9 %
<b>Skupaj</b>	<b>23</b>	<b>100 %</b>



Slika 4.3: Starost zaposlenih

Zaposlene smo pri tretjem vprašanju spraševali glede dela na daljavo. Iz slike 4.4 smo ugotovili, da 65 % (15) zaposlenih dela na daljavo občasno, 22 % (pet) zaposlenih nikoli ne dela na daljavo, 13 % (tri) pa dela na daljavo pogosto in sicer vsaj 3 x na teden. V anketi smo zaposlenim dali še možnost izbire odgovora, da delajo vsak dan na daljavo, vendar nihče ni izbral tega odgovora.



Slika 4.4: Načini dela

Zaposlenim, ki so odgovorili, da nikoli ne delajo na daljavo, smo zastavili vprašanje, kaj je razlog da ne delajo na daljavo. Vseh pet zaposlenih je povedalo, da njihova vrsta dela oziroma delovno mesto ni primerno za delo na daljavo.

Vežano na obseg in organizacijo dela smo zaposlenim zastavili sedem trditev, ki so jih zaposleni ocenili od ena do pet, kjer ena pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinja, dve pomeni, da se s trditvijo delno ne strinja, tri pomeni, da se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, štiri pomeni, da se s trditvijo delno strinja in pet pomeni, da se s trditvijo strinja. Glede trditve, ki so prikazane v tabeli 4–2 in sliki 4–5 smo ugotovili naslednje:

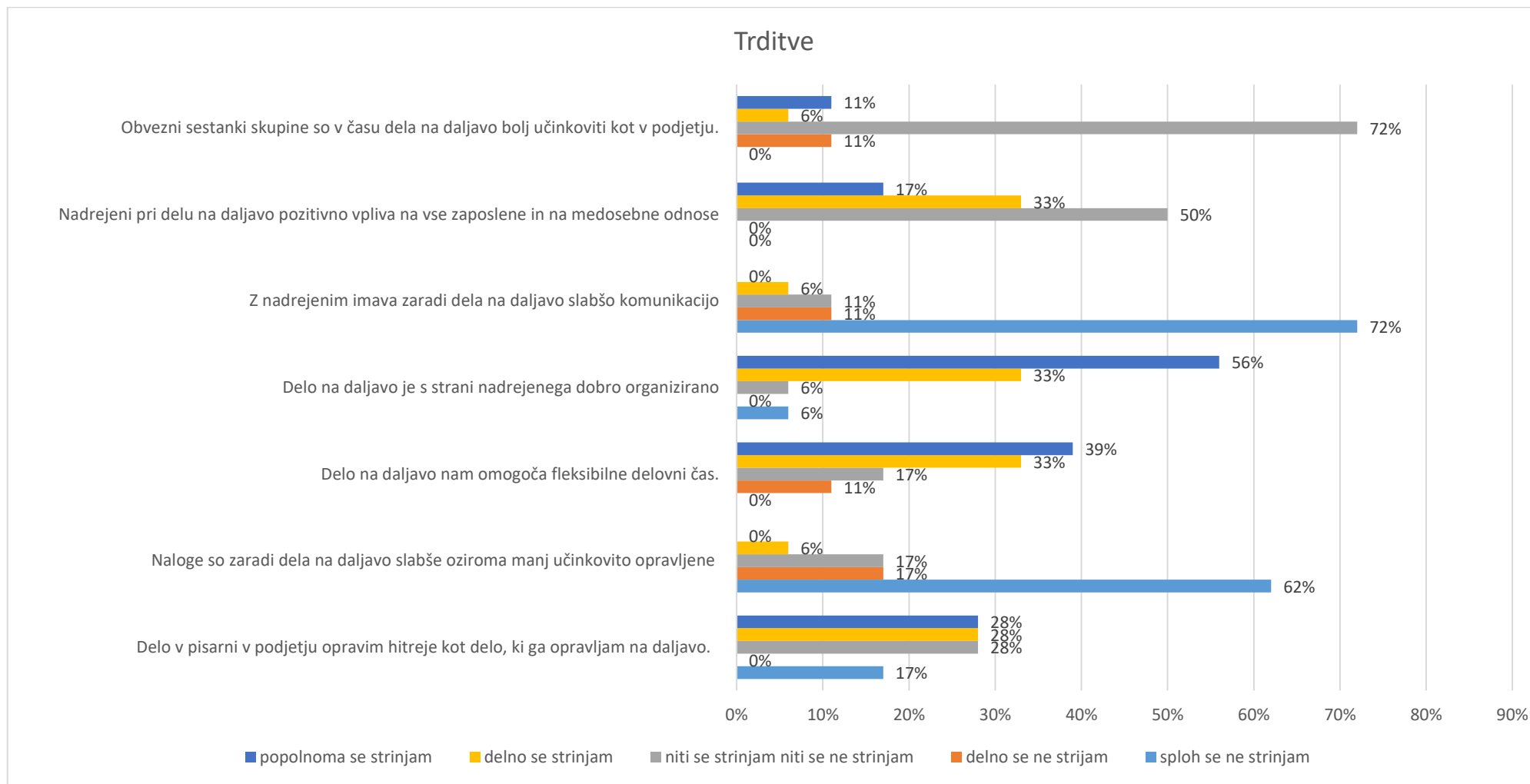
- **Trditev 1:** Delo v pisarni v podjetju opravim hitreje kot delo, ki ga opravljam na daljavo. 28 % (pet) zaposlenih se z omenjeno trditvijo popolnoma strinja, prav tako se 28 % (pet) s to trditvijo delno strinja, za trditev niti se ne strinjam niti se strinjam, se je prav tako odločilo 28 %. (pet). 17 % (trije) zaposlenih pa se z omenjeno trditvijo sploh ne strinja.
- **Trditev 2:** Naloge so zaradi dela na daljavo slabše oziroma manj učinkovito opravljene, kot pa naloge v pisarni v podjetju. Pri tej trditvi so zaposleni podali naslednje odgovore, in sicer 61 % (11) se z omenjeno trditvijo sploh ne strinja, 17 % (trije) se s trditvijo delno ne strinja, prav tako se 17 % (trije) niti ne strinja niti se strinja, 6% (eden) pa se z omenjeno trditvijo sploh ne strinja. Nobeden od zaposlenih pa se s to trditvijo popolnoma strinja.
- **Trditev 3:** Delo na daljavo nam omogoča fleksibilni delovni čas. S to trditvijo se popolnoma strinja 39 % (sedem) zaposlenih, 33 % (šest) se s to trditvijo delno strinja, 17 % (trije) se niti ne strinja, niti se strinja, 11 % (dva) zaposlenih se delno s to trditvijo ne strinja. Trditev sploh se ne strinjam, pa ni zbral nobeden zaposlenih.
- **Trditev 4:** Delo na daljavo je s strani nadrejenega dobro organizirano. 56 % (deset) zaposlenih se z omenjeno trditvijo popolnoma strinja, 33 % (šest) se s to trditvijo delno strinja, 6 % (eden) se s to trditvijo niti se ne strinja niti se strinja, 6 % (eden) pa se s to trditvijo popolnoma ne strinja. Nihče od zaposlenih pri tej trditvi ni izbral odgovora, da se z omenjeno trditvijo delno ne strinja.



- **Trditev 5:** Z nadrejenim imava zaradi dela na daljavo slabšo komunikacijo. Kar 72 % (13) zaposlenih se to trditvijo sploh ne strinja, 11 % (dva) se s to trditvijo delno ne strinja, prav tako je 11 % (dva) zaposlenih izbralo trditev, da se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 6 % (eden) se jih delno strinja. Nobeden od zaposlenih pa ni izbral odgovora, da se z omenjeno trditvijo popolnoma strinja.
- **Trditev 6:** Nadrejeni pri delu na daljavo pozitivno vpliva na vse zaposlene in na medosebne odnose. 50 % (devet) zaposlenih se z omenjeno trditvijo niti se strinja, niti se strinja, 33 % (šest) se delno strinja s to trditvijo, 17 % (trije) se popolnoma strinja s to trditvijo. Nobeden od zaposlenih pa ni izbral trditev delno se ne strinjam in sploh se ne strinjam.
- **Trditev 7:** Obvezni sestanki skupine so v času dela na daljavo bolj učinkoviti kot v podjetju. 72 % (13) se z omenjeno trditvijo niti se strinja, niti se strinja, 11 % (dva) se s to trditvijo popolnoma strinja, prav tako se 11 % (dva) delno ne strinja s to trditvijo, 6 % (eden) zaposlen pa se s to trditvijo strinja.

Tabela 4.2: Povprečje in standardni odklon vezano na trditve, ki so bile zastavljene zaposlenim

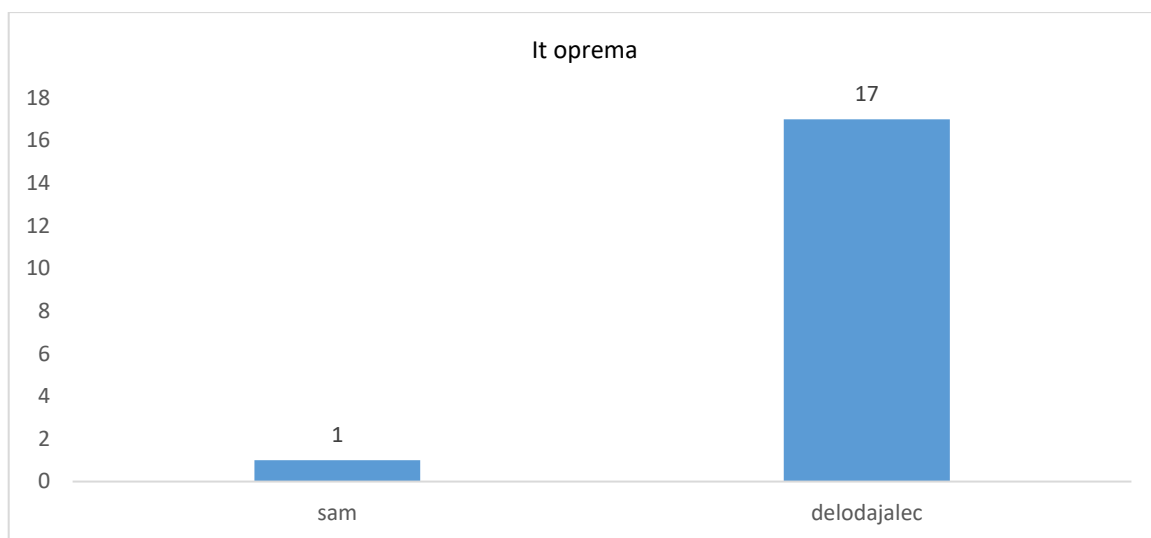
<b>Trditev /</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
1	3	0	5	5	5	18	3,5	1,38
2	11	3	3	1	0	18	1,7	0,97
3	0	2	3	6	7	18	4,0	1,03
4	1	0	1	6	10	18	4,3	1,03
5	13	2	2	1	0	18	1,5	0,92
6	0	0	9	6	3	18	3,7	0,77
7	0	2	13	1	2	18	3,2	0,79



Slika 4.5: Trditve vezane na obseg in organizacijo del

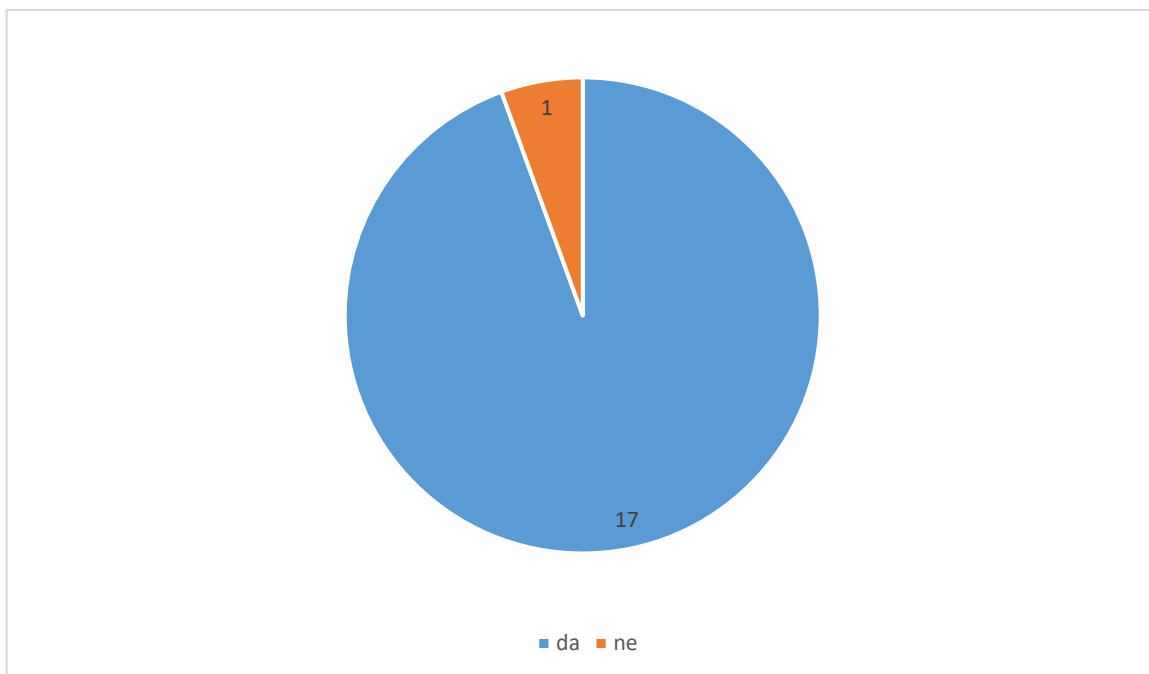
Vsi sodelujoči so v raziskavi povedali, da imajo za svoje delo dovolj veliko delovno površino za opravljanje svojega dela.

Zaradi organizacije dela na daljavo nas je zanimalo, kdo je zaposlenim priskrbel it opremo. Slika 4.6 prikazuje, da je kar sedemnajstim zaposlenim it opremo priskrbel delodajalec, eden zaposlen pa si je opremo priskrbel sam.



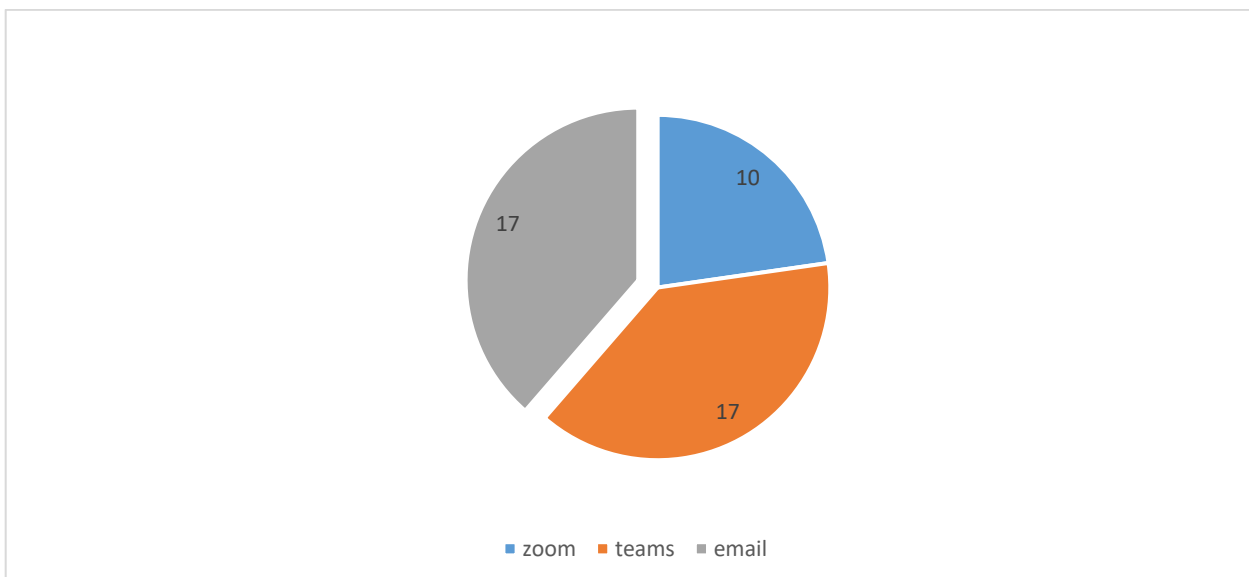
Slika 4.6: it oprema

Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo, ali imajo zaposleni v primeru tehničnih težav z IT opremo možnost koriščenja takojšnje pomoči in strokovne podpore. Ugotovili smo, kar tudi prikazuje slika 4.7, da jih v 94 % (17) takoj dobi strokovno pomoč, 6 % (eden) pa je odgovorilo, da te možnosti nimajo.



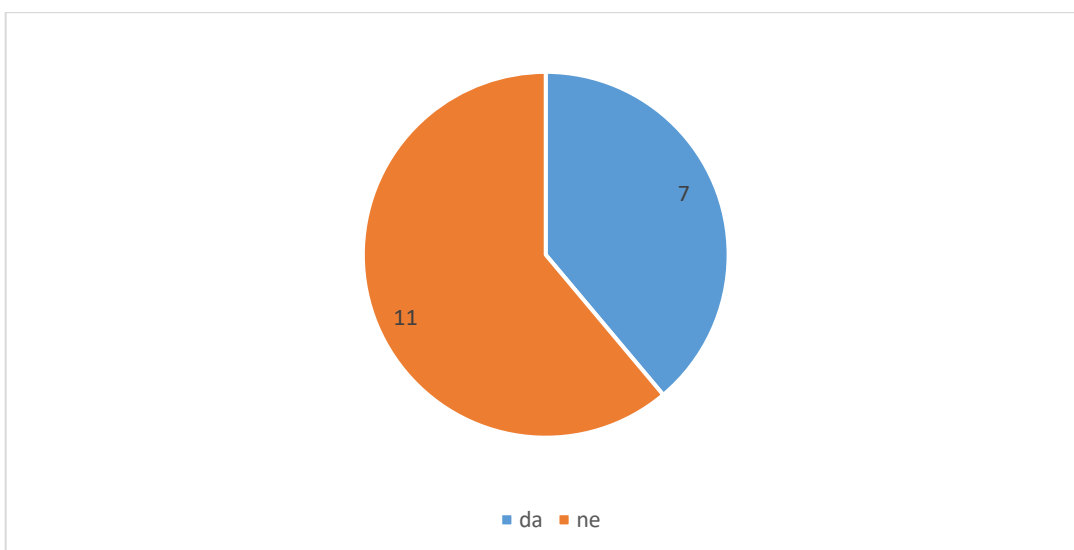
Slika 4.7: Takojšna strokovna pomoč pri težavah z IT- opremo

Glede dela na daljavo nas je pri naslednjem vprašanju zanimalo, katero opremo zaposleni največ uporabljajo za komunikacijo med sodelavci in nadrejenimi (možnih več odgovorov). Slika 4.8 prikazuje, da največ zaposlenih 94 % (17) pri vsakodnevni komunikaciji med sodelavci in nadrejenimi uporablja teamse v kombinaciji z e-mailom, 56 % (deset) pa jih uporablja zoom.



Slika 4.8: Vrsta IT – orodja

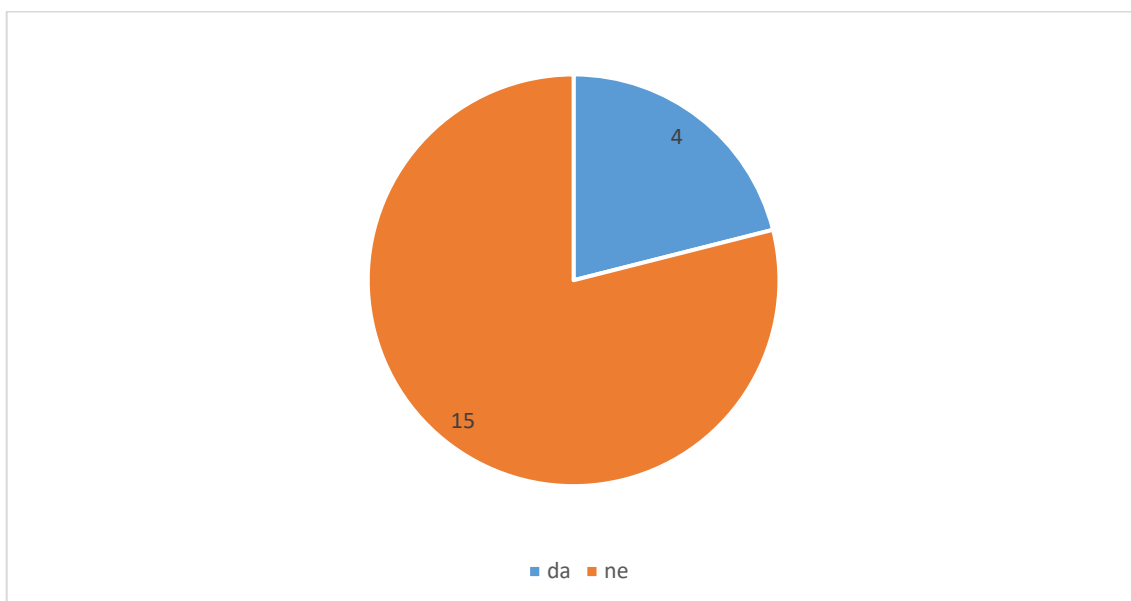
Glede na delo na daljavo, nas je pri naslednjem vprašanju zanimalo, ali so obvezni sestanki na daljavo bolj organizirani kot v pisarni. Iz slike 4.9 smo ugotovili, da je kar 61 % (11) zaposlenih povedalo, da sestanki na daljavo niso bili bolj organizirani kot pri klasičnem delu v pisarni, 39 % (sedem) pa jih meni, da so bili sestanki na daljavo bolj organizirani.



Slika 4.9: Organiziranost sestankov

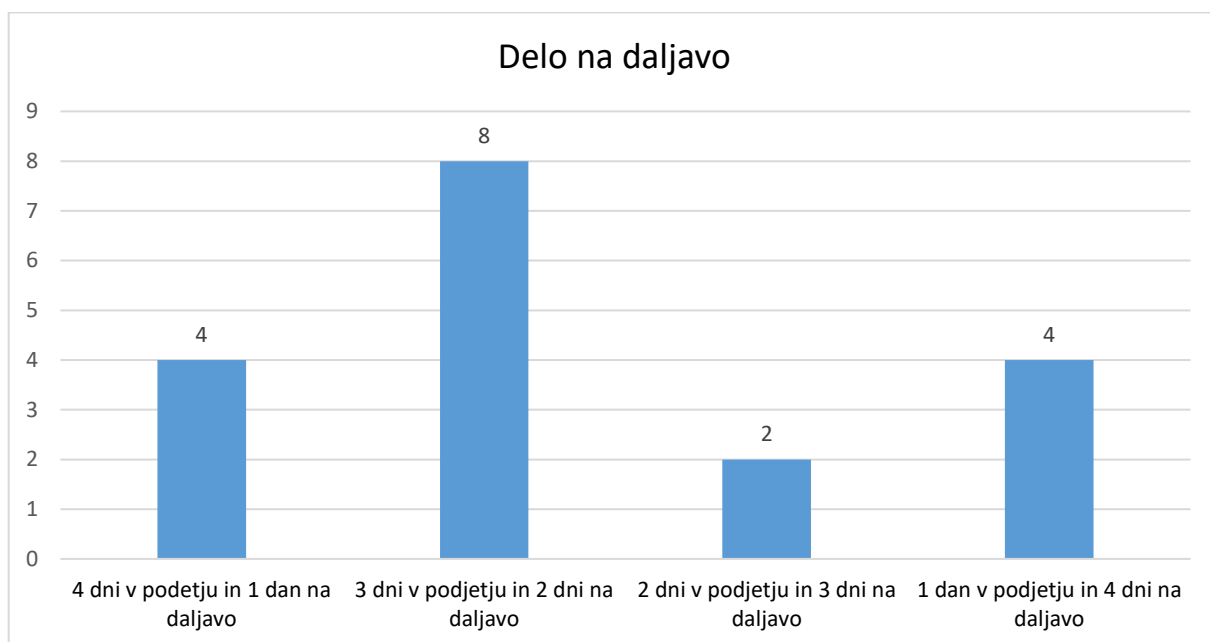
Pri vprašanju o prednostih in slabostih dela na daljavo, smo zaposlenim predlagali, naj našteje vsak po tri prednosti oziroma slabosti dela na daljavo. Ugotovili smo, da so za zaposlene največje prednosti dela na daljavo vožnja, čas, mir, fleksibilnost delovnega časa. Za slabosti pa so zaposleni povedali, da ni določenega urnika za delo, ni direktnega stika s sodelavci in debat ob kavah.

Pri naslednjem vprašanju smo zaposlene spraševali, če bi bili pripravljeni ves čas na delo na daljavo. Ugotovili smo, kar prikazuje slika 4.10, da je kar 83 % (15) zaposlenih izjavilo, da niso pripravljeni ves čas delati na daljavo, 21 % (štirje) zaposlenih pa je pripravljenih ves čas delati na daljavo.



Slika 4.10: Pripravljenost na delo na daljavo

Pri zadnjem vprašanju nas je zanimalo, na kakšen način oziroma kakšen urnik bi ustrezal zaposlenim vezan na delo na daljavo. Iz slike 4. 11 je razvidno, da je največ 44 % (osem) zaposlenih odgovorilo, da bi jim najbolj ustrezalo delo na način tri dni v podjetju, dva dni dela na daljavo, 22 % (štirje )bi želelo delati štiri dni v podjetju in en dan na daljavo, prav tako bi 22 % (štirje) želelo delati štiri dni na daljavo in en dan v podjetju. 11 % (dva) zaposlenih bi želelo delati dva dni v podjetju in tri dni na daljavo. Nihče od zaposlenih ni izrazil želje oziroma mnenja, da bi delo opravljal ves čas na daljavo.



Slika 4.11: Urnik dela na daljavo



#### 4.4 Ugotovitve

Glede na našo analizo in zastavljena raziskovalna vprašanja, ki so se navezovala na organizacijo dela, smo se v nalogi osredotočili na prezentacijo dela na daljavo, kot obliko dela ter analizo prednosti in slabosti dela na daljavo in izvedli raziskavo v podjetju x, Ugotovili smo ugotovili naslednje:

##### **RV1: Kako pogosto zaposleni opravljajo delo na daljavo ?**

15 zaposlenih dela občasno (enkrat tedensko) na daljavo, pet nikoli, trije zaposleni pa pogosto, in sicer vsaj trikrat tedensko. Glavni razlog petih zaposlenih, ki ne delajo na daljavo je, da vrsta dela oziroma delovno mesto ni primerno za delo na daljavo.

##### **RV2: Ali je bilo delo na daljavo s strani nadrejenega dobro organizirano?**

Ugotovili smo, da se je deset zaposlenih popolnoma strinjalo z omenjeno trditvijo, šest se je z omenjeno trditvijo delno strinjalo, eden zaposleni se s trditvijo niti ni strinjal oziroma niti se ne strinja, eden zaposleni pa se z omenjeno trditvijo sploh ni strinjal.

##### **RV3: Ali bi bili zaposleni pripravljeni pri svojem delu uporabljati hibridni model dela?**

Glede na rezultate ankete, kjer je bilo možnih več odgovorov, smo ugotovili, da bi bili delavci pripravljeni uporabljati različne načine hibridnega dela. Največ zaposlenim, in sicer kar 44 % bi najbolj ustrezalo delo tri dni v podjetju in dva dni na daljavo.

**RV4: Kakšne so bile pozitivne in negativne lastnosti zaposlenih z njihovega vidika glede dela na daljavo?**

Skozi raziskavo smo ugotovili prednosti dela na daljavo, ki so jih zaposleni sami izpostavili, te pa so: vožnja, čas, mir in fleksibilnost delovnega časa. Po drugi strani pa so zaposleni izpostavili še slabosti, in sicer, da ni določenega urnika za delo, ni direktnega stika s sodelavci in debat ob kavah.

**RV5: Kakšna orodja so zaposleni uporabljali za komunikacijo med sodelavci in nadrejenimi?**

Največ zaposlenih 94 % (17) pri vsakodnevni komunikaciji med sodelavci in nadrejenimi uporablja teamse v kombinaciji z e-mailom, 56 % (deset) pa uporablja zoom.

Glede na to, da je delo na daljavo zelo zahtevna stvar, je zelo pomembno, da se pred prehodom organizacije na ta način dela, vsi zaposleni dobro pripravijo. Za lastnike in vodilne delavce je pomembno, da pred samim začetkom dela na daljavo dobro preučijo pogoje dela, da stvari vnaprej načrtujejo ter, da se seznanijo z zmogljivostmi dela na daljavo in s prednostmi ter slabostmi tega.

Poleg same organizacije in načrtovanja dela na daljavo je pomembno tudi to, da samo izpeljavo procesa ne vodi samo en človek, ampak je v sam proces vključenih več ljudi.

Glede na izvedeno raziskavo, bi lahko nalogo razširili in se omejili na negativne plati dela na daljavo, ki jih samo delo prinaša s poudarkom na počutje ljudi. Raziskavo bi izvedli s pomočjo intervjujev, tako zaposlenih kot tudi vodilnih delavcev. S pomočjo rezultatov bi lahko ugotovili, kako se vodilni delavci soočajo z negativnimi platmi dela na daljavo, kakšne ukrepe sprejemajo, kakšni so običaji znotraj podjetja, ali se tega problema sploh zavedajo in kakšen je njihov načrt za izboljšanje.

## 5 ZAKLJUČEK

Namen diplomskega dela je bil predstaviti pojem dela na daljavo kot obliko dela, obravnavanje prednosti in slabosti dela na daljavo, organizacijo dela na daljavo ter izvedli raziskavo v podjetju x.

Ugotovili smo, da delo na daljavo vsekakor vpliva na drugačno organizacijo samega dela. Zaposleni v podjetju, kjer smo izvedli anketo, so v večini imeli dobro organizirano delo na daljavo. Zaposleni so skozi opravljeno anketo izpostavili prednosti dela na daljavo, te pa so največja prednost vožnja, čas, mir, fleksibilnost delovnega časa. Po drugi strani pa so zaposleni izpostavili še slabosti, in sicer, da ni določenega urnika za delo, ni direktnega stika s sodelavci, debat ob kavah.

Skozi raziskavo smo prav tako ugotovili, da bi bili zaposleni pripravljene na hibridni način dela, in sicer največ zaposlenim, kar 44 % bi najbolj ustrezalo delo tri dni v podjetju in dva dni na daljavo.

Glede na samo prebrano literaturo in rezultate menimo, da bi bilo opravljanje dela na daljavo v vseh pogledih pozitivno, če bi se delo na daljavo opravljalo občasno oziroma bi se izmenjavalo z delom na lokaciji delodajalca.

V prihodnosti bi bilo dobro razmisliti oziroma izvesti raziskavo, ki bi vključevala tako zasebni kot javni sektor ter vse ostale dejavnike, ki so vezani na posameznika. S tem bi dobili širšo sliko glede dela na daljavo v Sloveniji.

## LITERATURA IN VIRI

- Ann Čotar, B. (2022) Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju x z delom na daljavo v času epidemije COVID-19. Pridobljeno 5. 5. 2023 iz <http://dk.um.si/Dokument.php?id=159973&lang=slv>
- Arko, A. (2002). Razvoj in značilnosti dela na daljavo. Pridobljeno 4. 5. 2023 iz [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/arko219.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/arko219.pdf)
- Aleksić, D., & Černe, M. (2021). Izzivi in priložnosti dela na daljavo, ko fizični svet obstoji. Pridobljeno 14. 2. 2023 iz <https://www.cpoef.si/delo-na-daljavo/>
- Bell, B. S. (2012). Remote work: Examining current trends and organisational practices. International HR Adviser. [https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/76024/Bell102\\_Remote\\_work.pdf?sequence=1](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/76024/Bell102_Remote_work.pdf?sequence=1)
- Delo na daljavo – nova definicija dela (2023). Delo na daljavo-nove definicija dela. Pridobljeno 15. 3. 2023 iz [Delo na daljavo – nova definicija dela \(mqportal.si\)](http://deloportal.si).
- Davenport, T. H. in Pearlson, K. (15. 7. 1998). Two Cheers for the Virtual Office. Summer 1998. Pridobljeno 6. 8. 2023 na <https://sloanreview.mit.edu/article/two-cheers-for-the-virtual-office/>
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. The Psychologist-Manager Journal. Pridobljeno 28. 2. 2023 iz [https://www.researchgate.net/publication/263904517\\_Overcoming\\_telework\\_challenges\\_Outcomes\\_of\\_successful\\_telework\\_strategies](https://www.researchgate.net/publication/263904517_Overcoming_telework_challenges_Outcomes_of_successful_telework_strategies)
- Golob, S. (2009). Izzivi uveljavljanja dela na daljavo. Pridobljeno 15. 3. 2023 iz <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/golob196.pdf>

- IUS-INFO. Opravljanje dela na domu z vidika delovnega prava in varnosti. Pridobljeno 15. 3. 2023 iz <https://www.iusinfo.si/download/razno/18-06-2020-Delo-na-domu-pravna-ureditev-in-VZD.pdf>
- Jereb, E. (1999). Teledelo. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj.
- Jereb, E., & Rajkovič, V. (2000). Izbira delavcev za teledelo s pomočjo ekspertnega sistema. Organizacija, Kranj.
- Jereb, J. (1998). Teoretične osnove izobraževanja: skripta. Moderna organizacija, Kranj.
- Mlinar, Z. (2003). Teledelo in prostorsko-časovna organizacija bivalnega okolja. Pridobljeno 20. 3. 2003 na [dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20036Milnar.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20036Milnar.pdf)
- Petrič, K. 2001. Teledelo v Evropski uniji. Pridobljeno 15. 3. 2023 [cek.ef.uni-lj.si/diplome/petric66](http://cek.ef.uni-lj.si/diplome/petric66)
- Pravni vidiki ureditve opravljanja dela na domu- kaj moramo vedeti?. Pridobljeno 15.11.2023 <https://www.rra-zk.si/novice/2021011507301007/pravni-vidik-ureditve-opravljanja-dela-na-domu-%E2%80%93-kaj-moramo-vedeti>
- Rakinič, K. F. (2020). Doživljanje dela od doma v času COVID-19: kvalitativna študija. Eksperimentator, 4, 67–75 (2020), Društvo študentov psihologije Slovenije. Pridobljeno 15. 3. 2023 iz <https://eksperimentator.empirik.si/clanki/2020/Rakinic2020.pdf>
- Radolič, M. (2022). Vpliv dela na daljavo na osebno učinkovitost v času epidemije COVID-19 – Primer generalne policijske uprave. Pridobljeno 4. 5. 2023 <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=158001&lang=slv>

- Skalič, A. B. (2006). Delo na daljavo,. (A. Skalič, Ured.) Bistra hiša, Zavod za raziskovanje in trajnostni razvoj, Martjanci.  
Pridobljeno 4. 3. 2023 iz [https://www.bistrahisa.si/projekti/delo na daljavo](https://www.bistrahisa.si/projekti/delo-na-daljavo)
- Scortegagna Kavčnik, N. (10. september 2020). Koraki delodajalca do zakonitega opravljanja dela na domu. Tax-Fin-Lex d. o. o.
- Trček, F. (2000). Prednosti in nevarnosti teledela - perspektive uvajanja teledela v Sloveniji. Uporabna informatika, 8.
- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 119/21 – ZČmIS-A in 202/21 – odl. US. (brez datuma) Pridobljeno 15. 3. 2023 iz <http://http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>
- Ye, L. R. (2012). Telecommuting: Implementation for Success. International Journal of Business and Social Science, 3(15).
- West. Pridobljeno 5. 8. 2023 iz <https://www.31west.net/blog/10-technologies-need-remote>

## KAZALO SLIK

Slika 4.1: Organizacijska shema podjetja .....	20
Slika 4.2: Spol zaposlenih .....	21
Slika 4.3: Starost zaposlenih .....	22
Slika 4.4: Načini dela .....	23
Slika 4.5: Trditve vezane na obseg in organizacijo dela.....	27
Slika 4.6: it oprema .....	28
Slika 4.7: Takojšna strokovna pomoč pri težavah z IT- opremo .....	29
Slika 4.8: Vrsta IT – orodja .....	30
Slika 4.9: Organiziranost sestankov .....	30
Slika 4.10: Pripravljenost na delo na daljavo .....	31
Slika 4.11: Urnik dela na daljavo .....	32

## KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Starost zaposlenih .....	22
Tabela 4.2: Povprečje in standardni odklon vezano na trditve, ki so bile zastavljene zaposlenim .....	26



# PRILOGE

## Anketni vprašalnik

Pozdravljeni, moje ime je Ivana Šobot in sem študentka Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru. V sklopu diplomskega dela z naslovom ORGANIZACIJA DELA NA DALJAVO V FARMACEVTSKEM PODJETJU sem pripravila anketni vprašalnik, vezan na samo organizacijo dela na daljavo. Sodelovanje v raziskavi je prostovoljno in anonimno. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Iskrena hvala za sodelovanje.

### 1. PODATKI O ZAPOSLENEM

Spol (ustrezno obkroži):

- Moški
- Ženska

Vaša starost: \_\_\_\_ let

Koliko let ste zaposleni pri sedanji organizaciji? \_\_\_\_ let

### 2. ORGANIZACIJA DELA NA DALJAVO

Kako pogosto ste delali na daljavo v času epidemije? (ustrezno obkroži)

- Nikoli -> Na nadaljnja vprašanja vam ni potrebno odgovarjati.
- Občasno (enkrat tedensko) ->
- Pogosto (vsaj trikrat tedensko) ->
- Stalno (vsak dan) ->

Če ste na 1. vprašanje odgovorili: a) nikoli, prosimo, obkrožite razlog, zakaj niste delali na daljavo.

Vrsta dela oz.

- delovno mesto ni primerno za delo na daljavo
- vodja ni odobril dela na daljavo
- neustrezen prostor za delo
- neustrezna informacijsko-komunikacijska tehnologija

Vezano na obseg in organizacijo dela označite s stopnjo strinjanja, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 delno se ne strinjam, 3 niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 delno se strinjam in 5 popolnoma se strinjam, vsako zapisano trditev o organizaciji, obsegu, kakovosti in učinkovitosti vašega dela pri delu na daljavo.

<b>Trditve</b>	<b>Sploh se NE strinjam</b>	<b>Delno se NE strinjam</b>	<b>Niti – niti</b>	<b>Delno se strinjam</b>	<b>Popolnoma se strinjam</b>
1) Delo v pisarni v podjetju opravim hitreje kot delo, ki ga opravljam na daljavo.	1	2	3	4	5
2) Naloge so zaradi dela na daljavo slabše oziroma manj učinkovito opravljene kot pa naloge v pisarni v podjetju.	1	2	3	4	5
3) Delo na daljavo nam omogoča fleksibilni delovni čas.	1	2	3	4	5
4) Delo na daljavo je s strani nadrejenega dobro organizirano.	1	2	3	4	5
5) Z nadrejenim imava zaradi dela na daljavo slabšo komunikacijo.	1	2	3	4	5
6) Nadrejeni pri delu na daljavo pozitivno vpliva na vse zaposlene in na medosebne odnose.	1	2	3	4	5
7) Obvezni sestanki skupine so v času dela na daljavo bolj učinkoviti kot v podjetju.	1	2	3	4	5

Ste za informacijsko komunikacijsko tehnologijo poskrbeli sami ali vam je tehnologijo priskrbel delodajalec?

- Da
- Ne

Katero orodje ste največkrat uporabljali za komunikacijo med seboj s sodelavci in nadrejenimi:

- Zoom
- Mc Teams
- Drugo

Ali so bili obvezni sestanki na daljavo bolj organizirani oziroma učinkoviti kot v pisarni?

- Da
- Ne
- Sestankov sploh nismo imeli

Naštete tri pozitivne in tri negativne lastnosti z vašega vidika glede dela na daljavo.

Ali bi bili pripravljeni ves čas delati na daljavo? (ustrezno obkroži)

- Da
- Ne

Ali bi bili pripravljeni na hibridni model dela, pri čemer bi del dela opravili na daljavo in del v pisarni? (ustrezno obkroži)

- Da
- N

